

---

# **BACHELORARBEIT**

---

Herr/Frau  
**David Alessio L'ainé**

**Strategie, Chancen und Risiken  
einer identitätsbasierten Mar-  
kenführung am Beispiel der  
Marke Helen Doron® English.  
Ein Abgleich des Selbst- und  
Fremdbildes.**

# **BACHELORARBEIT**

---

## **Strategie, Chancen und Risiken einer identitätsbasierten Markenführung am Beispiel der Marke Helen Doron® English. Ein Abgleich des Selbst- und Fremdbildes.**

Autor/in:

**Herr David Alessio L'ainé**

Studiengang:

**Angewandte Medien**

Seminargruppe:

**AM17wK2-B**

Erstprüfer:

**Frau Prof. Dr. Tamara Huhle**

Zweitprüfer:

**Herr Prof. Mike Winkler**

Einreichung:

Hamburg, 22.01.2021

# **BACHELOR THESIS**

---

**Strategy, opportunities and risks  
of an identity-based brand man-  
agement using the example of Hel-  
en Doron® English. A comparison  
of the self- and external image.**

author:

**Mr. David Alessio L'ainé**

course of studies:

**Applied media**

seminar group:

**AM17wK2-B**

first examiner:

**Ms. Prof. Dr. Tamara Huhle**

second examiner:

**Mr. Prof. Mike Winkler**

submission:

Hamburg, 22.01.2021

---

## **Bibliografische Angaben**

L'ainé, David Alessio:

Strategie, Chancen und Risiken einer identitätsbasierten Markenführung am Beispiel der Marke Helen Doron® English. Ein Abgleich des Selbst- und Fremdbildes.

Strategy, opportunities and risks of an identity-based brand management using the example of Helen Doron® English. A comparison of the self- and external image.

54 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,  
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2021

## **Abstract**

Der vorliegenden Arbeit liegt ein Abgleich des Selbst- und Fremdbildes der Marke Helen Doron® English zu Grunde, welche im Rahmen des Bildungsfranchisings Englischkurse für Kinder zwischen drei Monaten und 18 Jahren anbietet. Das Ziel dieser Arbeit ist es, das Selbstbild der Marke, ihre Identität, in einer Art und Weise zu erheben und darzustellen, dass es schlussendlich dem erhobenen Fremdbild der Marke, dem Markenimage, gegenübergestellt und anschließend mit diesem verglichen werden kann. Die Forschungsfrage lautet dementsprechend: „In welchen Bereichen stimmt das Selbstbild der Marke Helen Doron® English mit dem Fremdbild der Marke überein und an welchen Stellen gibt es Abweichungen?“

Um die Forschungsfrage zu beantworten wurde im ersten Schritt das Selbstbild der Marke im Rahmen einer Felduntersuchung, mithilfe eines Experteninterviews erfasst. Das Fremdbild der Marke wurde hingegen mittels einer Online Umfrage unter den Kunden der Marke erhoben. Die Ergebnisse der Umfrage wurden interpretativ und statistisch ausgewertet und anschließend mit dem Selbstbild der Marke verglichen.

Der Abgleich hat ergeben, dass es sowohl Übereinstimmungen als auch Abweichungen zwischen dem Selbst- und dem Fremdbild der Marke gibt. Die größte Chance besteht darin, dass die Eltern den Lernerfolg der Kinder wahrnehmen und dass die Teilnahme am Englischunterricht bei Helen Doron® English zu wahrnehmbaren und auf die Marke zurückführbare Erfolge in staatlichen Bildungsinstitutionen führt. Das größte Risiko der Marke resultiert daraus, dass das Kursangebot für Kinder ab drei Monaten ein Kernpunkt der Marke ist, dieses jedoch von den Kunden lediglich geringfügig wahrgenommen wird.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis .....</b>	<b>I</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>III</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>IV</b>
<b>1 Einleitung.....</b>	<b>1</b>
1.1 Problemstellung und Zielsetzung .....	2
1.2 Aufbau der Arbeit und Vorgehensweise .....	3
<b>2 Grundlagen Marke   Theorie .....</b>	<b>4</b>
2.1 Definition.....	4
2.2 Bedeutung .....	7
2.3 Funktionen .....	9
2.3.1 Funktionen für die Anbieter .....	10
2.3.2 Funktionen für die Nachfrager.....	10
2.4 Markenführungsansätze.....	12
2.4.1 Identitätsorientierter Ansatz.....	13
2.4.2 Konsumentenorientierter Ansatz .....	14
<b>3 Markenidentität, Markenpositionierung und Markenimage .....</b>	<b>15</b>
3.1 Die Markenidentität .....	15
3.2 Die Markenpositionierung.....	17
3.3 Das Markenimage .....	18
3.3.1 Der Begriff des Markenimages.....	18
3.3.2 Dimensionen des Markenimages .....	19
3.3.3 Die Erfassung des Markenimages.....	20
3.4 Zusammenhang Markenidentität, Markenpositionierung und Markenimage	
22	
<b>4 Methodik .....</b>	<b>23</b>
4.1 Selbstbild .....	23
4.2 Fremdbild.....	23
<b>5 Eingrenzung und Auswahl der Kriterien zur Anwendung auf die Praxis .....</b>	<b>24</b>
5.1 Modell zur Ableitung der Markenidentität .....	24
5.1.1 Das Markensteuerrad.....	25

---

5.1.2	Auswahl der Kriterien des Markensteuerrads zur weiteren Anwendung.....	28
5.2	Überschneidungen des Markenimages mit Komponenten des Markensteuerrads .....	30
<b>6</b>	<b>Vorstellung des Fallbeispiels   Praktischer Teil.....</b>	<b>31</b>
6.1	Vorstellung des Unternehmens .....	31
6.2	Geschäftsmodelle des Unternehmens.....	31
6.3	Franchising   Definition.....	32
6.4	Franchising   Herausforderung für die Markenführung.....	33
<b>7</b>	<b>Das Selbstbild der Marke Helen Doron English®   Praktischer Teil .....</b>	<b>34</b>
7.1	Markennutzen .....	34
7.2	Markenattribute .....	36
7.3	Markentonalität .....	39
7.4	Markenbild .....	40
7.5	Markenkompetenz.....	41
<b>8</b>	<b>Das Fremdbild der Marke Helen Doron® English .....</b>	<b>42</b>
8.1	Forschungsmethode .....	42
8.2	Aufbau der Umfrage.....	42
8.3	Festlegung der Stichprobe   Zielgruppe.....	43
8.4	Auswahl der Kriterien .....	43
<b>9</b>	<b>Abgleich des Selbst- und Fremdbildes.....</b>	<b>44</b>
9.1	Abgleich des vermittelten und wahrgenommenen Markennutzens .....	44
9.2	Abgleich der vermittelten und wahrgenommenen Markenattribute .....	45
9.3	Abgleich der vermittelten und wahrgenommenen Markentonalität.....	47
9.4	Abgleich weiterer Kriterien .....	49
<b>10</b>	<b>Beantwortung der Forschungsfrage   Fazit.....</b>	<b>50</b>
<b>11</b>	<b>Limitationen   Kritische Auseinandersetzung .....</b>	<b>52</b>
<b>12</b>	<b>Handlungsempfehlung .....</b>	<b>54</b>
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>V</b>
	<b>Anhangsverzeichnis .....</b>	<b>IX</b>
	<b>Eigenständigkeitserklärung.....</b>	<b>XXXIII</b>

---

## **Abkürzungsverzeichnis**

DPMA..... Deutsches Patent- und Markenamt

HDE..... Helen Doron® English

HDEG..... Helen Doron Educational Group

---

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Dimensionen des Markenimages (Quelle: Keller, 1993, S. 7.) .....	19
Abbildung 2: Überblick Markenmodelle (Quelle: Drömann, 2021.).....	24
Abbildung 3: Modifiziertes Markensteuerrad nach Esch (Quelle: Esch, 2018, S. 98.) ..	28
Abbildung 4: Verdeutlichung der Vermittlung eines nachhaltigen Lebensstils (Quelle: Helen Doron, 2019, S. 47.).....	35
Abbildung 5: Ziel-Mittel Beziehungen (Quelle: In Anlehnung an Esch, 2018, S. 100.) .	36
Abbildung 6: Persönlichkeitseigenschaften der Marke Helen Doron® English (Quelle: Eigene Darstellung.).....	48



# 1 Einleitung

Laut des Deutschen Patent- und Markenamtes (DPMA) waren am Ende des Jahres 2019 830.319 nationale Marken inkl. abgeschlossenem Eintragungsverfahren in Deutschland registriert.<sup>1</sup> Wer in einem deutschen Supermarkt vor dem Zahnpastaregal steht oder bloß ein Waschmittel kaufen möchte, ist aufgrund des vielfältigen Angebots schnell verwirrt und überfordert.

Studien wie die Allensbacher Werbeträger Analyse<sup>2</sup>, haben herausgefunden, dass ein Großteil der Konsumenten häufig die Bereitschaft hat etwas zu kaufen, aber aufgrund des ständig wachsenden Angebots nichts finden, das ihnen gefällt, somit überfordert sind und nichts kaufen. Der Grund für dieses Phänomen der Consumer Confusion, wie die Literatur es beschreibt, wird durch die steigende Anzahl an Wettbewerbern innerhalb ein und derselben Produktkategorie angestoßen und durch die daraus resultierenden Angleichungen der Produktqualitäten und einer zunehmenden Markengleichheit begünstigt. Laut der letzten Brand Parity Studie aus dem Jahr 2009, nehmen rund 64 % der befragten Konsumenten, Marken als austauschbar wahr.<sup>3</sup>

Die Prozesse der Globalisierung und die daraus resultierte Öffnung nationaler Märkte für den internationalen Handel, ist ebenso ein Grund für den Anstieg von anbietenden Marktteilnehmern. Die Grenzen potenzieller neuer Wettbewerber haben sich verschoben. Somit stellt der Onlineversandhändler *Amazon*® nicht mehr nur einen Konkurrenten für andere Onlineversandplattformen dar, sondern ebenso für die Buchhandlung nebenan und den Schreibwarenladen ums Eck.

Folglich müssen Unternehmen ihre Marken in diesem Angebotschaos für Kunden sichtbar machen und mit solchen Merkmalen versehen die Präferenzen schaffen. Das Übereinstimmen der Eigen- und der Fremdwahrnehmung (Selbst- und Fremdbild) einer Marke, ist dabei das Ziel einer jeden Markenführung. Denn der Wert einer Marke liegt nicht im Unternehmen, sondern reflektiert sich in den Köpfen der Konsumenten.

---

<sup>1</sup> Vgl. Deutsches Patent- und Markenamt (DPMA): Aktuelle Statistiken: Marken, in: DPMA, 14.01.2021, {online} <https://www.dpma.de/dpma/veroeffentlichungen/statistiken/marken/index.html> {01.12.2020}.

<sup>2</sup> Vgl. Institut für Demoskopie Allensbach: AWA 2004: Konsumklima 2004, 2004, {online} [https://www.ifd-allensbach.de/fileadmin/AWA/AWA\\_Praesentationen/2004/awa04\\_Konsumklima.pdf](https://www.ifd-allensbach.de/fileadmin/AWA/AWA_Praesentationen/2004/awa04_Konsumklima.pdf).

<sup>3</sup> Vgl. Batten & Company: Markenaustauschbarkeit. Die Brand Parity Studie 2009, in: News, 2009, {online} <https://www.batten-company.com/news/detail/markenaustauschbarkeit-die-brand-parity-studie-2009> {02.12.2020}.

## 1.1 Problemstellung und Zielsetzung

Diese Bachelorarbeit beschäftigt sich mit der Darstellung des Selbstbildes der Marke Helen Doron® English (HDE), welches im Anschluss mit dem Fremdbild der Marke verglichen wird. Helen Doron® English ist eine Marke der Helen Doron Educational Group, einem weltweit agierenden Unternehmen im Bereich des Bildungsfranchisings für Kinder und Jugendliche mit dem Ziel der Vermittlung der englischen Sprache.

Die Marke Helen Doron® English wurde deshalb ausgewählt, da der Verfasser dieser Arbeit Kontakte zu Mitarbeitern des Unternehmens hat. Mithilfe eines Experteninterviews konnte das Selbstbild der Marke erschlossen werden. Um das Fremdbild der Marke unter den Kunden aufzunehmen, konnte der Verfasser dieser Arbeit mithilfe von Mitarbeitern des Unternehmens deutschlandweit eine Umfrage austeilen und anschließend für seine Auswertungen nutzen.

Das **Problem** und gleichzeitig das **Ziel** dieser Arbeit liegt darin am Ende, das erarbeitete Selbstbild der Marke dem erhobenen Fremdbild der Marke so gegenüberzustellen, dass die Basis für einen Abgleich gegeben ist und folglich ausgesagt werden kann, in welchen Bereichen das Selbstbild mit dem Fremdbild der Marke übereinstimmt und wo es Abweichungen gibt. Der Ausgangspunkt ist dabei, dass das Ziel einer jeden Markenführung im verhaltenswissenschaftlichen so wie im finanzwirtschaftlichen Kontext, ein hoher Fit zwischen dem Selbst- und dem Fremdbild einer Marke ist.<sup>4</sup>

Ableitend aus diesen Darstellungen lautet die **Forschungsfrage** dieser Arbeit wie folgt: „In welchen Bereichen stimmt das Selbstbild der Marke Helen Doron® English mit dem Fremdbild der Marke überein und an welchen Stellen gibt es Abweichungen?“

Die **Hypothese** dieser Arbeit ist entsprechend der Forschungsfrage die folgende: Es herrscht eine hohe Übereinstimmung des Selbst- und des Fremdbildes der Marke Helen Doron® English, hinsichtlich ihres vermittelten und wahrgenommenen Nutzens. Abweichungen entstehen bei den zu vermittelnden und in der Folge wahrgenommenen Eigenschaften, welche die Marke ausmachen.

---

<sup>4</sup> Vgl. Meffert, Heribert / Burmann, Christoph: Managementkonzept der identitätsbasierten Markenführung, in: Markenmanagement, Hrsg.: Meffert H., Burmann C., Koers M., Wiesbaden, Deutschland: Gabler, 2002, S. 74.

## 1.2 Aufbau der Arbeit und Vorgehensweise

Im Rahmen des **theoretischen Teils** geht der Verfasser dieser Arbeit kurz auf unterschiedliche Ansätze zur Definition des Begriffs Marke ein und zeigt die Uneinigkeit der einzelnen Autoren bezüglich der Bedeutung des Begriffs auf. Anschließend veranschaulicht der Verfasser dieser Arbeit, dass unterschiedliche **Strategien** und Ansätze zur Führung von Marken existieren und legt den Fokus folglich auf den identitätsbasierten und den konsumentenorientierten Ansatz. Im Anschluss folgen Begriffsdefinitionen und das Aufzeigen der Zusammenhänge zwischen der Markenidentität, der Markenpositionierung und dem Markenimage, als einem Aspekt des Markencontrollings.

Daraufhin folgt eine Darstellung von Markenmodellen, mithilfe derer Markenidentitäten, Markenpositionierungen und Unternehmensführungsweisen abgeleitet werden können. Anschließend fokussiert sich der Verfasser dieser Arbeit begründet auf ein Modell, mithilfe dessen die Markenidentität von Helen Doron® English in den nachfolgenden Kapiteln abgeleitet wird. Im Anschluss wird das Fallbeispiel, die Marke Helen Doron® English, vorgestellt.

Im Rahmen des **praktischen Teils** wird die Identität der Marke Helen Doron® English mithilfe des modifizierten Markensterrads nach Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch abgeleitet und dargestellt. Hierfür bezieht sich der Autor auf die Ergebnisse eines Experteninterviews, sowie auf Unternehmensvision, -mission und weiterer Quellen, welche im Laufe der Arbeit genannt werden. Im letzten Schritt erläutert der Autor kurz, wie das Fremdbild (Markenimage) erhoben wurde und gleicht anschließend ausgewählte Kriterien des Selbstbildes der Marke Helen Doron® English mit den Ergebnissen aus der Erhebung des Fremdbildes miteinander ab.

Es ist zu beachten, dass der Verfasser dieser Arbeit aufgrund des begrenzten Rahmens nicht auf das Thema Franchise und die Auswirkungen dieser Art von Geschäftsform auf die Markenführung eingehen kann.

Abschließend erfolgt eine Darstellung der **Chancen** und **Risiken** für die Marke Helen Doron® English, welche sich aus den Ergebnissen der Gegenüberstellung des Selbst- und des Fremdbildes der Marke ergeben haben. Daraus ableitend wird die Forschungsfrage dieser Arbeit beantwortet, sowie eine Handlungsempfehlung abgegeben.

## 2 Grundlagen Marke | Theorie

### 2.1 Definition

Dieses Kapitel versucht den Begriff der Marke zu definieren und fokussiert sich dabei auf eine Zusammenfassung von Definitionen des Prof. Dr. Carsten Baumgarth für Marketing und Markenführung an der Hochschule für Wirtschaft und Recht in Berlin. Dieser zeigt in seinem Werk Markenpolitik<sup>5</sup>, die in seinen Augen wichtigsten Definitionen auf, welche den Begriff der Marke erklären und gibt einen ersten Überblick über die Definitionsvielfalt des Markenbegriffs. Vor allem wird aufgezeigt, dass noch keine einheitliche Definition besteht.

Das **klassische Verständnis** von Marken, so wie es Konrad Mellerowicz in seinem bereits 1963 erschienenem Werk Markenartikel beschreibt, kann nicht mehr als aktuell angesehen werden. Nach diesem Verständnis dient eine Marke, als ein physisches Kennzeichen, dem Nachweis der Herkunft eines Markenartikels. Der Konsument erfährt nach diesem Verständnis durch das Produktmarketing wer der Hersteller oder Anbieter ist.<sup>6</sup> Das heutige Verständnis von Marken geht deutlich über diese Definition hinaus.

Laut Baumgarth liegen die Gründe für die Definitionsunklarheit in der unterschiedlichen Herkunft der Wissenschaftler und Praktiker und zum anderen in der zeitlichen Entwicklung.<sup>7</sup> Aus einer im Jahre 1998 durchgeführten Befragung von Leslie d. Chernatony und Francesca D. Riley mit 20 Experten aus Werbe-, Markenagenturen und Marktforschungsinstituten ergeben sich unter Einbezug der vorhandenen Markendefinitionen aus der Fachliteratur, 15 verschiedene Ansätze, nach denen sich der Begriff der Marke definieren lässt. Alle 15 Ansätze aufzuzählen und zu erläutern, würde den Rahmen dieser Arbeit überschreiten, womit erneut ein Verweis auf Baumgarth folgt, welcher die Vielzahl von Ansätzen zu fünf folgenden Gruppen zusammengefasst hat: rechtlicher, objektbezogener, anbieterorientierter, nachfrageorientierter und integrierter Ansatz.<sup>8</sup> Diese Ansätze werden im Folgenden mit Ergänzungen anderer Autoren beschrieben.

---

<sup>5</sup> Vgl. Baumgarth, Carsten: Markenpolitik. Markenwirkungen – Markenführung – Markencontrolling, 3. Aufl., Wiesbaden, Deutschland: Springer Gabler, 2008, S. 1 ff.

<sup>6</sup> Vgl. Mellerowicz, Konrad: Markenartikel. 2. Aufl., München, Stuttgart, Deutschland: Beck, 1963, S.39.

<sup>7</sup> Vgl. Baumgarth, 2008, S. 1.

<sup>8</sup> Vgl. a.a.O., S. 1 f.

Der **rechtliche Ansatz** beschreibt die Marke als einen Schutzgegenstand<sup>9</sup>, wobei dieser auf der Basis verschiedener Gesetzesbücher rechtlich gegen z.B. Markenimitationen abgesichert ist.

Zu den verschiedenen Quellen des Markenrechts zählen das Patentrecht, der Gebrauchsmusterschutz, der Geschmacksmusterschutz und das Markengesetz (MarkenG).<sup>10</sup> Neben der Bezeichnung einer Marke als Schutzgegenstand können Marken in unterschiedlichen Formen in Erscheinung treten. Hierzu zählen laut MarkenG „{...} alle Zeichen, insbesondere Wörter einschließlich Personennamen, Abbildungen, Buchstaben, Zahlen, Klänge, dreidimensionale Gestaltungen einschließlich der Form einer Ware oder ihrer Verpackung sowie sonstige Aufmachungen einschließlich Farben und Farbzusammenstellungen {...}“.<sup>11</sup> Die Funktion einer Marke liegt bei diesem Ansatz hauptsächlich in der Unterscheidungs- bzw. Differenzierungsfunktion von Marken anderer Unternehmen. Prof. Dr. Holger J. Schmidt kritisiert in seinem Werk den rechtlichen Ansatz und sagt, dass dieser keinen inhaltlichen Beitrag zur Führung von Marken beinhaltet, sondern lediglich dem Schutz rechtlich eingetragener Marken in unterschiedlichen Darstellungsformen dient.<sup>12</sup>

Der **objektbezogene Ansatz** betrachtet die Marke als einen Merkmalsgegenstand, „{...} wonach sich Marken durch das Vorhandensein ganz bestimmter Merkmale von markenlosen Produkten unterscheiden.“<sup>13</sup> Dieser Ansatz geht zurück auf die merkmalorientierte Definition von Mellerowicz, welcher Marken als geschaffene Fertigwaren mit einem besonderen Merkmal, welches die Herkunft einer Marke kennzeichnet, und mit dem Vorhandensein einer Verkehrsgeltung beschreibt.<sup>14</sup> Dieser Ansatz ist nach dem heutigen Verständnis von Marken nicht mehr zeitgemäß, kritisiert Esch, da nicht nur geschaffene Fertigwaren als Marken gekennzeichnet werden können, sondern, wie der rechtliche Ansatz bereits dargestellt hat, auch Dienstleistungen, Personen oder gar Farbzusammenstellungen.<sup>15</sup>

---

<sup>9</sup> Vgl. Baumgarth, 2008, S. 3.

<sup>10</sup> Vgl. a.a.O., S. 18.

<sup>11</sup> §3 Absatz 1 Satz 1 MarkenG.

<sup>12</sup> Vgl. Schmidt, Holger J.: Markenführung, Koblenz, Deutschland: Springer Gabler, 2015, S. 6.

<sup>13</sup> Vgl. Baumgarth, 2008, S. 3.

<sup>14</sup> Vgl. Mellerowicz, 1963, S. 39.

<sup>15</sup> Vgl. Esch, Franz-Rudolf: Strategie und Technik der Markenführung, 9. Aufl., München, Deutschland: Verlag Franz Vahlen, 2018, S. 17.

Der **anbieterorientierte Ansatz** stellt die Marke „{...}“ als ein Bündel typischer Marketinginstrumente eines Anbieters {...}“<sup>16</sup> dar. Nach diesem Verständnis wird eine Marke dadurch gekennzeichnet, mithilfe welcher Maßnahmen ein Unternehmen seine Marke am Markt absetzt.

In Bezug auf das klassische Verständnis einer Marke nach Mellerowicz, definiert Heribert Meffert die Marke „{...}“ als ein in der Psyche des Konsumenten verankertes, unverwechselbares Vorstellungsbild von einem Produkt oder einer Dienstleistung {...}“<sup>17</sup> und fokussiert sich somit klar auf den Nachfrager.

Der **nachfrageorientierte Ansatz** definiert die Marke aus Sicht der Abnehmer als „Vorstellungsbilder in den Köpfen der Anspruchsgruppen, die eine Identifikations- und Differenzierungsfunktion übernehmen und das Wahlverhalten prägen.“<sup>18</sup> Baumgarth ergänzt diese Definition und sagt, dass eine Marke mindestens drei (Erfolgs-) Kriterien erfüllen muss. Das sind zum einen ein hoher Bekanntheitsgrad, ein differenzierendes Image und eine Präferenzschaffung bei potenziellen Nutzern der Marke.<sup>19</sup>

Eine Marke ist nach diesem Verständnis also dann eine Marke, wenn diese beim Konsumenten klare Vorstellungen über das Image/Auftreten der Marke aufruft und diese positiv konnotiert sind. Bei dem nachfrageorientierten Ansatz ist laut Schmidt wichtig zu beachten, dass jeder Konsument mit einer Marke individuelle Vorstellungsbilder verbindet.<sup>20</sup> „Was für den einen eine starke Marke darstellt, da er mit ihr individuelle Vorstellungen und Gefühle – wie z.B. Erinnerungen an seine Kindheit {...} – verbindet, mag für den anderen nur ein Produkt unter vielen sein.“<sup>21</sup> Der eine Konsument verbindet die Marke *Hipp®* mit seiner Kindheit, während ein anderer Konsument ein bloßes Produkt im Bereich der Babynahrung erkennt. Des Weiteren äußert Baumgarth, dass sich die positiven Wirkungen bei den Abnehmern nur schwer bis kaum operationalisieren lassen und es sowohl bei der Festlegung des Inhalts als auch beim Ausmaß der Wirkung Probleme in der Messung gäbe.<sup>22</sup>

---

<sup>16</sup> Baumgarth, 2008, S. 4.

<sup>17</sup> Meffert, H.: Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, 9. Aufl., Wiesbaden, Deutschland: Springer Gabler, 2000, S. 847.

<sup>18</sup> Esch, 2018, S. 21.

<sup>19</sup> Vgl. Baumgarth, 2008, S. 4.

<sup>20</sup> Vgl. Schmidt, 2015, S. 6.

<sup>21</sup> Ebd.

<sup>22</sup> Vgl. Baumgarth, 2008, S. 4.

Eine Kombination der o.g. Ansätze zur Begriffsbestimmung einer Marke, bieten laut Baumgarth **integrierte Ansätze**. Solche Herangehensweisen berücksichtigen zwar eine Verbindung unterschiedlicher Sichtweisen, aber beinhalten auch die entsprechenden Nachteile der o.g. Ansätze.<sup>23</sup>

Der heutzutage als aktuell anzusehender Ansatz ist der „{...}“ in den Neunzigerjahren entstandene **identitätsbasierte Ansatz** der Markenführung {...}<sup>24</sup>. Dieser distanziert sich von den alleinigen Fokussierungen auf den Absatzmarkt zum einen und auf die entsprechenden Instrumente der Kommunikationspolitik zum anderen. Vielmehr steht nun neben dem erlebten Markenimage beim Nachfrager, auch „{...}“ die Innensicht der Marke, ihre Identität, gleichberechtigt neben der Außensicht {...}.<sup>25</sup> Die Literatur spricht hierbei von der sogenannten „outside-in“ und der „inside-out“ Perspektive – also von einer Orientierung nach außen und einer Sicht nach innen.<sup>26</sup>

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Literatur bislang keine einheitliche Definition für den Begriff der Marke gefunden hat. Keiner der beschriebenen Ansätze zur Begriffsdefinition schließt alle empirisch beobachtbaren Erscheinungsformen von Marken ein.

## 2.2 Bedeutung

Das folgende Kapitel befasst sich mit der Bedeutung und der hohen Rangstellung von Marken im ökonomischen Kontext sowie aus einer verhaltenswissenschaftlichen Perspektive.

Der Bereich der Markensoziologie befasst sich mit einer verhaltenswissenschaftlichen Bedeutung von Marken. Die Markensoziologie wurde von Alexander Deichsel begründet und im Werk „Markensoziologie kompakt – Basics für die Praxis“ von Dr. Arnd Zschiesche und Dr. Oliver Errichiello zusammengefasst. Den Ausführungen von Zschiesche und Errichiello nach zu urteilen, verteidigen Menschen ihre präferierte Marke

---

<sup>23</sup> Vgl. Baumgarth, 2008, S.5.

<sup>24</sup> Schmidt, 2015, S. 6.

<sup>25</sup> Ebd.

<sup>26</sup> Vgl. Burmann, Christoph / Halaszovich, Tilo / Hemmann, Frank: Identitätsbasierte Markenführung. Grundlagen – Strategie – Umsetzung - Controlling, Wiesbaden, Deutschland: Springer Gabler, 2012, S. V.

gegenüber anderen Marken-Meinungen.<sup>27</sup> Die beiden Autoren gehen sogar so weit, dass sie behaupten, dass sich Menschen in ihrer Persönlichkeit angegriffen fühlen, wenn die Kompetenz ihrer präferierten Marke angezweifelt wird. Die eigene Kompetenz würde gleich mit attackiert werden, so Zschiesche und Errichiello.<sup>28</sup> Dies verdeutlicht die hohe Bedeutung von Marken in den Köpfen der Anspruchsgruppen aus einer verhaltenswissenschaftlichen Perspektive.

Laut dem Markenexperten Schmidt wissen die Unternehmen um die hohe Stellung ihrer Marken, denn nicht umsonst findet der markenbezogene Diskurs nicht mehr nur in den Marketingabteilungen statt, sondern zunehmend auch in den Leitungsebenen.<sup>29</sup> Aber nicht nur klassische For-Profit Unternehmen weisen ihren Marken einen hohen Stellenwert zu, sondern mehr und mehr auch Non-Profit Organisationen sowie Städte, Regionen, Parteien, Politiker usw.<sup>30</sup>

Schmidt nennt und beschreibt in seinem Werk Markenführung vornehmlich vier Gründe, welche die Aktualität des Themas Marke aus betriebswirtschaftlicher Perspektive erklären und zusammenfassen. Erstens sind Marken attraktiv für Kunden<sup>31</sup>, denn sie bieten dem Kunden eine gewisse Orientierungsfunktion und erleichtern den Entscheidungsprozess. Weiteres zu den Funktionen von Marken folgt im nächsten Kapitel.

Zweitens wurden im Laufe der letzten Jahre fortlaufend Ansätze zur Führung und Pflege von Marken entwickelt.<sup>32</sup> Somit entstand im Jahre 1992 das Identitätsprisma nach Kapferer zur Erfassung von Markenidentitäten. Im Jahre 1996 folgte Aakers Identitätsansatz und 2002 veröffentlichte auch Christoph Burmann sein Identitätsmodell. Im Verlauf der weiteren Jahre folgten weitere Modelle, wie z.B. der Unilever Brand Key – entwickelt von dem britischen Konsumgüter-Konzern Unilever und im Jahre 2005 auch das Markensteuerrad von Esch.<sup>33</sup> Die fortlaufende Entstehung neuer Markenmodelle zeigt, dass die Bedeutung von Marken im Laufe der letzten Jahre zugenommen hat.

---

<sup>27</sup> Vgl. Zschiesche, Arnd / Errichiello, Oliver.: Markensoziologie kompakt – Basics für die Praxis. Eine Kurzanleitung für die erfolgreiche Markenführung, Wiesbaden, Deutschland: Springer Gabler, 2015, S. 8 f.

<sup>28</sup> Vgl. Zschiesche, Errichiello, 2015, S. 9.

<sup>29</sup> Vgl. Schmidt, 2015, S. 2

<sup>30</sup> Vgl. a.a.O., S. 3

<sup>31</sup> Vgl. Schmidt, 2015, S. 4.

<sup>32</sup> Vgl. Ebd.

<sup>33</sup> Vgl. Drömann, Uli: Zeitachse der Markenmodelle, in: Brand Holosphere, 2021, {online} <http://www.brandholosphere.com/> {04.12.2020}.



Drittens sind Marken zusätzlich immaterielle Vermögensgegenstände innerhalb eines Unternehmens, die einen hohen finanziellen Wert darstellen können.<sup>34</sup> Dies sagt neben Schmidt auch Esch und fügt hinzu, dass Marken Produkte mit einem emotionalen Wert anreichern, der kapitalisierbar ist. Dies würde sich entweder in größeren Absatzmengen und/oder in höheren Preisen widerspiegeln.<sup>35</sup>

Aus einer ökonomischen Perspektive heraus, lässt sich letztlich feststellen, „{...} dass markenorientierte Unternehmen {...} erfolgreicher sind als andere.“<sup>36</sup> Dies belegen laut Schmidt zahlreiche Studien, welche im Rahmen dieser Arbeit aufgrund des begrenzten Umfangs nicht dargestellt werden können.

Abschließend stellen Zschiesche und Errichiello fest, dass die Kundschaft mit ihrem Markenwissen als Vererbungsmechanismus von Marken wirken.<sup>37</sup> Die beiden Autoren betonen, dass in der Kundschaft „{...} das vollständige positive Vorurteil über die Markenleistung(en) gespeichert {...}“<sup>38</sup> ist und ebendiese Informationen weitergegeben werden können. Dieser Punkt verdeutlicht, dass starke Marken nicht nur eine lange Lebensdauer haben, sondern das Potenzial besitzen, dass die Vertrautheit mit einer Marke und das stetige Nutzen dieser dazu führt, dass Marken teilweise über Jahrhunderte hinweg existieren können.<sup>39</sup>

## 2.3 Funktionen

Nachdem im vergangenen Kapitel kurz auf die verhaltenswissenschaftlichen und ökonomischen Bedeutungen von Marken eingegangen wurde, folgt nun eine zusammenfassende Darstellung der Markenfunktionen. Die Fachliteratur beschreibt unterschiedliche Arten von Funktionen die Marken erfüllen, welche grundsätzlich entweder dem Anbieter oder dem Konsumenten einer Marke dienen. Im Folgenden werden zunächst die Funktionen auf der Anbieterseite dargestellt:

---

<sup>34</sup> Vgl. Schmidt, 2015, S.4.

<sup>35</sup> Vgl. Esch, 2018, S. 10.

<sup>36</sup> Vgl. Schmidt, 2015, S. 4.

<sup>37</sup> Vgl. Zschiesche / Errichiello, 2015, S. 35.

<sup>38</sup> Vgl. ebd.

<sup>39</sup> Vgl. ebd.

### 2.3.1 Funktionen für die Anbieter

Aus der rechtlichen Definition von Marken nach Baumgarth geht eine **Differenzierungsfunktion** hervor, welche auch Schmidt anspricht. Er sagt, dass unter Berücksichtigung der vorhandenen Markenvielfalt, starke Marken dafür sorgen sich vom Wettbewerb zu differenzieren.<sup>40</sup> Dem Markengesetz ist zusätzlich eine klare **Schutzfunktion** zu entnehmen. „Marken können in Markenregister eingetragen werden und genießen somit weitgehenden Schutz vor Nachahmern und Raubkopierern.“<sup>41</sup> Durch das Eintragen einer Marke in das Markenregister des Deutschen Patent- und Markenamtes, erwirbt der Inhaber das alleinige Recht, die Marke für die geschützten Waren oder Dienstleistungen zu benutzen.

Durch die Differenzierung einer Marke von anderen und eine Fokussierung auf die für den Kunden relevante Leistungserbringung, entsteht eine Wahrnehmung der Marke am Markt. Diese kann laut Schmidt auch als die **Imagefunktion** beschrieben werden und ist deshalb für Anbieter relevant, weil Marken häufig als qualitativ überlegen beurteilt werden. Als Beispiel führt Schmidt an, dass die *Telekom®* eine starke Marke im Sektor der Telekommunikation ist und nur aufgrund ihrer Stärke glaubhaft darstellen kann, dass sie qualitativ hochwertige Dienstleistungen erbringt.<sup>42</sup>

Laut Schmidt zählen zu den Funktionen auf der Anbieterseite noch der **Stolz**, bezeichnend für die Identifizierung von Angestellten mit unternehmenseigenen Marken, sowie die **Markendehnung**, auf welche wegen des begrenzten Umfangs dieser Arbeit nicht eingegangen werden kann.

### 2.3.2 Funktionen für die Nachfrager

Im Folgenden werden die Funktionen einer Marke aufseiten der Nachfrager dargestellt und erläutert:

Durch vorhandenes Wissen über eine Marke in den Köpfen der Konsumenten, wenden diese bei der Wahl eines Produktes in einem Supermarkt zum Beispiel, eine deutlich geringere Hirnfunktion auf als ein Konsument, der ohne Markengedanken auskommt.

---

<sup>40</sup> Vgl. Schmidt, 2015, S. 10.

<sup>41</sup> Vgl. § 14 Abs. 2 S. 1-3 MarkenG.

<sup>42</sup> Vgl. Schmidt, 2015, S. 11.

Dieser neuronale Effekt wird auch als der **Effekt der kortikalen Entlastung** beschrieben und wurde im Rahmen einer Studie unter der Leitung von Prof. Dr. P. Kenning zusammen mit vier weiteren Autoren erarbeitet.<sup>43</sup> Marken bringen nach diesem Verständnis also eine **entlastende Funktion** für den Abnehmer mit sich.

Starke Marken tragen laut Schmidt dazu bei, Präferenzen bei den Nachfragern aufzubauen. Ziel soll dementsprechend sein, die eigenen Produkte oder Dienstleistungen einer Marke für neue Kunden so begehrt zu machen, dass diese eine Marke einer anderen vorziehen. Es kommt folglich zu einer **Präferenzbildung** bei den Nachfragern. Starke Marken sorgen bei Nachfragern also nicht nur für eine entlastende Funktion während der Kaufentscheidung, sondern zusätzlich für Präferenzbildungen anderen Marken gegenüber.<sup>44</sup>

Wenn es sich bei dem Kauf eines Produktes um eine weitreichende Investition handelt, möchte sich ein Konsument sicher sein, dass er beim Kauf kein Risiko eingeht und dass vor allem das Leistungsversprechen des Anbieters eingehalten wird. Starke Marken helfen dabei, das subjektive Kaufrisiko zu reduzieren<sup>45</sup>. Man nennt dies auch die **Risikoreduktionsfunktion**. Das Kaufrisiko wird durch den beim Konsumenten hervorgerufenen *information chunk* reduziert, welcher die Marke als eine verdichtete Information mit den vom Konsumenten mit der Marke verknüpften Assoziationen darstellt.<sup>46</sup> Beim Aufeinandertreffen einer Marke mit dem Konsumenten, liefert die Marke dem Konsumenten Zusatzinformationen, „{...} beispielsweise über die Qualität eines Produkts, und verringert somit das wahrgenommene Kaufrisiko.“<sup>47</sup> Anita Zednik und Andreas Strebinger schreiben in ihrem Werk *Marken-Modelle der Praxis*, dass es das Informationsdefizit ist, welches es im Hinblick auf die Kaufentscheidung zu reduzieren gilt. Ausgangspunkt dieser Überlegung ist, dass der Konsument nur über unvollständige Informationen über das Angebot am Markt verfügt und dass die Beschaffung der notwendigen Informationen mit einem Aufwand für den Konsumenten verbunden ist.<sup>48</sup> Das subjektiv wahrgenommene Kaufrisiko, welches sich durch ein Informationsdefizit beim Nachfrager äußert, wird dementsprechend durch das Zusammentreffen des Kon-

---

<sup>43</sup> Vgl. Baumgarth, 2008, S. 43.

<sup>44</sup> Vgl. a.a.O., S. 9.

<sup>45</sup> Vgl. Schmidt, 2015, S. 9.

<sup>46</sup> Vgl. Esch, 2018, S. 22.

<sup>47</sup> Vgl. Ebd.

<sup>48</sup> Vgl. Zednik, Anita / Strebinger, Andreas: *Marken-Modell der Praxis*. Darstellung, Analyse und kritische Würdigung, 1. Aufl., Wiesbaden, Deutschland: Deutscher Universitäts-Verlag, 2005, S. 9.

sumenten mit einer Marke und der damit verbundenen Aktivierung eines Bündels an Assoziationen reduziert.<sup>49</sup>

„In einem Umfeld, in dem ein Mehr an Werbung einfach nur ein Mehr an Vergessen bedeutet, nehmen starke Marken eine besondere Position ein“<sup>50</sup>, schreibt Schmidt und bezieht sich damit auf die **Navigations- und Orientierungsfunktion** von Marken. Konsumenten sind heutzutage einer Umgebung ausgesetzt, in der sie dauerhaft mit Informationen überflutet werden, und in der ein stetig steigendes Angebot von Produkten derselben Produktkategorie mit nahezu identischen Merkmalen die Nachfrager überfordert.<sup>51</sup> Durch das Wiedererkennen eines Markenzeichens in einem Supermarkt beispielsweise wird dem Konsumenten die Orientierung erleichtert und letztlich auch der Kaufentscheidungsprozess verkürzt.

## 2.4 Markenführungsansätze

Die markentheoretische Fachliteratur zeigt eine Reihe von Ansätzen zur theoretischen Durchdringung von Marken und darauf aufbauend zur Führung dieser. Baumgarth hebt hervor, dass diese Ansätze nicht in einem konkurrierenden Verhältnis zueinander stehen, sondern, dass es sich lediglich um unterschiedliche Betrachtungsweisen handelt, welche sich im Laufe der Zeit verändert und ergänzt haben. Des Weiteren zeigt Baumgarth in seinem Werk *Markenpolitik* sechs unterschiedliche Ansätze auf. Darunter die folgenden: den funktionsorientierten, entscheidungsorientierten, strategischen, verhaltenswissenschaftlichen, wertorientierten, informationsökonomischen und den identitätsorientierten Ansatz.<sup>52</sup>

Für das weitere Verständnis dieser Arbeit wird nun im folgenden Kapitel (2.4.1) der **identitätsorientierte Ansatz** näher beleuchtet, da dieser den Ausgangspunkt für die Betrachtung des Selbstbildes der Marke Helen Doron English® bildet.

---

<sup>49</sup> Vgl. Zednik / Strebing, 2005, S. 9.

<sup>50</sup> Schmidt, 2015, S. 9.

<sup>51</sup> Vgl. Esch, 2018, S.22

<sup>52</sup> Vgl. Baumgarth, 2008, S. 23 ff.

## 2.4.1 Identitätsorientierter Ansatz

Der identitätsorientierte Ansatz stellt einen integrierten Ansatz der Markenführung dar und orientiert sich somit an einer ganzheitlichen Ausrichtung der Markenführung.<sup>53</sup> Er basiert laut Baumgarth<sup>54</sup> auf Überlegungen zur Identität von Personen. Im Fokus dieses Ansatzes steht das Wechselspiel zwischen der unternehmensinternen Markenidentität und dem unternehmensexternen Markenimage, wobei eine Ergänzung um Vernetzungen aller markenbezogenen Aktivitäten stattfindet.<sup>55</sup> Schmidt stellt fest, dass der identitätsbasierte Ansatz in der Wissenschaft und Praxis eine große Verbreitung erfuhr und dementsprechend als leistungsfähiger Markenführungsansatz angesehen werden kann. Aus diesem Grund entschied sich der Verfasser dieser Arbeit für die Anwendung dieses Ansatzes.

Der Grundgedanke des identitätsbasierten Markenführung geht zurück auf den Autoren Jean-Noël Kapferer und wurde zunächst dem Bereich der Kommunikation zugeordnet. Die Identität fokussiert sich auf eine anfängliche Idee, den Inhalt und letztlich auf die Eigendarstellung – also das Selbstbild – einer Marke. Sandra Kaminski betont in ihrem Werk, dass es sich bei der Identität um ein auf Unternehmensseite entwickeltes Aussagenkonzept handelt. Auf der Nachfragerseite hingegen, wird die Identität oder das Aussagenkonzept – so wie Kaminski es nennt – individuell entschlüsselt, wodurch das Markenimage (Fremdbild) entsteht.<sup>56</sup>

Die Wirkungsweise der identitätsorientierten Markenführung kann letztlich wie folgt zusammengefasst werden und erfolgt auf zwei Ebenen bzw. aus zwei Betrachtungsweisen: Die Sicht der internen Zielgruppe einer Marke (z.B. Mitarbeiter), stellt die Markenidentität als Selbstbild der Marke dar, wobei die Sicht der externen Zielgruppen (z.B. Kunden) auf eine Marke das Markenimage als Fremdbild der Marke aufzeigt.

Weitere Ausführungen zu den Begrifflichkeiten und den Zusammenhängen zwischen der Markenidentität, Markenpositionierung und dem Markenimage, sowie Antworten auf die Frage, wie das Image einer Marke genau entsteht, folgen im dritten Kapitel dieser Arbeit.

---

<sup>53</sup> Vgl. Kaminski, Sandra: Die regionale Clustermarke. Konzept strategischer Markenführung, Wiesbaden, Deutschland: Springer Gabler, 2009, S. 62.

<sup>54</sup> Vgl. Baumgarth, 2008, S. 26.

<sup>55</sup> Vgl. Kaminski, 2009, S. 62.

<sup>56</sup> Vgl. a.a.O., S. 63.

Letztlich stellt der identitätsorientierte Ansatz einen integrierten Ansatz dar. Dies bedeutet, dass er die Grundgedanken des entscheidungs- und strategisch orientierten Ansatzes als innen gerichtete Herangehensweisen mit dem verhaltenswissenschaftlichen Ansatz als außen gerichtete Vorgehensweise kombiniert.<sup>57</sup>

## 2.4.2 Konsumentenorientierter Ansatz

Der identitätsorientierte Ansatz verdeutlicht durch seine Wechselbeziehung zwischen der Markenidentität und dem Markenimage bereits ein Augenmerk auf die externen Anspruchsgruppen der Marke und damit auf einer konsumentenorientierten Perspektive.

Das Ziel von Markenmanagern ist der Aufbau und der Erhalt einer starken Marke, wobei der Markenwert dabei die zentrale Steuerungsgröße darstellt. Der Markenwert kann sowohl aus finanzwirtschaftlicher -, als auch aus verhaltenswissenschaftlicher Sicht betrachtet werden.<sup>58</sup> Im Rahmen dieser Arbeit fällt die verhaltenswissenschaftliche Sicht ins Gewicht. Denn hier steht der Markenwert für das Ergebnis unterschiedlicher Reaktionen von Konsumenten auf unterschiedliche Marketing-Maßnahmen einer Marke.<sup>59</sup> Esch betont, dass, wenn man den Wert einer Marke ergründen möchte, dort ansetzen müsse, wo dieser Wert geschaffen wird. Und das sei in den Köpfen der Anspruchsgruppen.<sup>60</sup>

Folglich spricht Esch von einer konsumentenorientierten Perspektive, welche im Rahmen dieser Arbeit die theoretische Basis für das Fremdbild also das Markenimage vorgibt.

---

<sup>57</sup> Vgl. Baumgarth, 2008, S. 27.

<sup>58</sup> Vgl. Esch, 2018, S. 55.

<sup>59</sup> Vgl. Ebd.

<sup>60</sup> Vgl. a.a.O., S. 57.

## 3 Markenidentität, Markenpositionierung und Markenimage

### 3.1 Die Markenidentität

Die Markenidentität stellt das Selbstbild einer Marke dar und beschreibt welche Eigenschaften und Werte diese nach außen und innen repräsentieren soll. Somit kann die Markenidentität laut Burmann und Meffert als die Summe der Merkmale einer Marke bezeichnet werden, für welche die Marke aus Sicht der internen Zielgruppen steht.<sup>61</sup> Der internen Zielgruppe als angehörend zuordenbar sind z.B. das Management, Anteilseigner und Mitarbeiter. Des Weiteren stellt die Markenidentität den Ausgangspunkt für die Markenpositionierung dar.<sup>62</sup>

F.R. Esch kommt nach Diskussionen mit Top-Managern von großen Unternehmen zu der Erkenntnis, dass die ersten Assoziationen dieser „{...}“ mit der Marke, primär das Zeichen und die schönen Bilder in der Kommunikation „{...}“<sup>63</sup> sind und nicht mehr. Als Folge würden sich Marketingabteilungen um die Marke kümmern, wobei diese sich hauptsächlich auf den massenmedialen Auftritt und die PR fokussieren würden. Hierbei kommen folglich andere Anspruchsgruppen zu kurz. Es lässt sich also aussagen, dass sich Markenverantwortliche im Unternehmen bei all ihren Handlungen und Entscheidungen an der Markenidentität orientieren müssen und dessen Wahrnehmung bei externen Anspruchsgruppen der Marke regelmäßig überprüfen müssen.<sup>64</sup>

Bereits Hans Domizlaff stellte im Jahre 2005 fest, dass jede Marke über ein eigenes Gesicht verfügen würde<sup>65</sup>, womit eine starke Verbindung der Markenidentität zu der menschlichen Identitätsforschung besteht. Dieses „eigene Gesicht“ zeigt sich in bestimmten Identitätsmerkmalen und prägt die Marke. Schon David A. Aaker erklärte in seinem Werk *Building Strong Brands*, dass die Markenidentität „{...}“ ein einzigartiges

---

<sup>61</sup> Vgl. Burmann, Carsten / Meffert, Heribert: Theoretisches Grundkonzept der identitätsorientierten Markenführung, in: Markenmanagement, Hrsg.: Meffert H.; Burmann, C.; Koers, M., 2. Aufl., Wiesbaden, Deutschland: Springer Gabler, 2005, S. 48 f.

<sup>62</sup> Vgl. Esch, 2015, S. 91.

<sup>63</sup> a.a.O., S. 77.

<sup>64</sup> a.a.O., S. 78.

<sup>65</sup> Vgl. Domizlaff, Hans: Die Gewinnung des öffentlichen Vertrauens. Ein Lehrbuch der Markentechnik, 7. Aufl., Hamburg, Deutschland: Marketing Journal, 2005, S. 35.

Bündel von Markenassoziationen {ist}, die bei den Konsumenten als Wissensstrukturen zur Marke aufgebaut bzw. bewahrt werden sollen {...}.<sup>66</sup>

Esch bringt die Bedeutung der Markenidentität in seinem Werk *Strategie und Technik der Markenführung* auf den Punkt und stellt diese als „{...} den Ausgangspunkt für die Markennavigation durch turbulente Märkte dar {...}“<sup>67</sup> und vergleicht die Markenidentität gleichzeitig mit einer „genauen Route“, an der sich ein Schiffskapitän stets orientieren kann.

Unternehmen geben sich durch das Definieren ihrer Markenidentität „{...} einen normativen Rahmen als Vorgabe für ihre weitere Geschäftstätigkeit.“<sup>68</sup> Somit lässt sich konkludieren, dass die Markenidentität der Markenführung einen Bewegungsspielraum vorgibt, der nicht verlassen werden darf, wenn man seine Identität als Marke wahren möchte.

Neben den wichtigsten Merkmalen, welche die Markenidentität prägen, zählen auch der Unternehmenszweck, die -grundsätze, die Vision und Leitsätze.<sup>69</sup> Somit steht am Anfang jeder Marke immer eine Geschäftsidee und eine Leistung ohne deren Vorhandensein eine Marke nicht existieren würde.

Die Markenidentität baut laut Esch auf den inneren Stärken einer Marke auf und muss parallel Umweltentwicklungen, wie z.B. Marktveränderungen, Veränderungen der Bedürfnisse der Anspruchsgruppen sowie veränderte Wettbewerber und deren Verhalten wahrnehmen und darauf reagieren.<sup>70</sup>

Zusammenfassend beantwortet die Markenidentität die Frage wofür eine Marke konkret steht und was sie besonders macht.

---

<sup>66</sup> Aaker, David: Building Strong Brands, New York, United States of America: The Free Press, 1996, S. 68.

<sup>67</sup> Esch, 2018, S. 80.

<sup>68</sup> a.a.O., S. 81.

<sup>69</sup> Vgl. a.a.O., S. 86.

<sup>70</sup> a.a.O., S. 82.



## 3.2 Die Markenpositionierung

Die Markenpositionierung setzt die Markenidentität unter Berücksichtigung relevanter Markt- und Kommunikationsbedingungen um. Dies erfolgt durch eine klare Fokussierung auf eindeutige Eigenschaften der Marke, welche für die Anspruchsgruppen insofern wichtig sind, als dass diese dazu beitragen, dass die Marke in den Augen der Anspruchsgruppen differenzierend gegenüber Wettbewerbsmarken wirkt. Eine Positionierung setzt also eine Auseinandersetzung der Marke mit Wettbewerbsmarken voraus. Die Eigenschaften der Marke entsprechen dabei den Bedürfnissen der Kunden und fokussieren sich auf wenige relevante Merkmale, für die die Marke steht.<sup>71</sup>

Die Suche und Auswahl geeigneter Positionierungseigenschaften folgt einem Schema, bei dem folgende Eigenschaften zur Auswahl stehen: die sachlich-funktionalen Eigenschaften, wie z.B. die Haltbarkeit eines Produktes oder / und die emotionalen Eigenschaften, wie z.B. Natürlichkeit. Esch betont, dass in gesättigten Märkten mit austauschbaren Angeboten, vor allem die emotionalen Eigenschaften einen stärkeren Fokus in der Positionierung einnehmen.<sup>72</sup>

Man unterscheidet bei der Positionierung zwischen zwei Arten: der SOLL-Positionierung, bei der es um den Aufbau wirkungsvoller Vorstellungsbilder seitens der Marke geht und der IST-Position, also die von der Marke vermittelten Gedächtnisinhalte bei den Konsumenten.<sup>73</sup>

Des Weiteren erfolgt eine Unterscheidung in Points-of-Difference-Positionierung und in Points-of-Parity-Positionierung. Ersteres fokussiert sich auf eine Differenzierung vom Wettbewerb durch den Fokus auf zentrale Unterscheidungsmerkmale. Bei der Points-of-Parity-Positionierung geht es weniger um eine Differenzierung zum Wettbewerb. Weil man nicht schlechter abschneiden will als die Konkurrenz, wählt man bei dieser Art der Positionierung vergleichbare Positionierungseigenschaften zu denen der Wettbewerber.<sup>74</sup> Diese Ausführungen führen letztlich zu klaren Anforderungen:

---

<sup>71</sup> Vgl. Esch, 2018, S. 116.

<sup>72</sup> Vgl. a.a.O., S. 119.

<sup>73</sup> Vgl. a.a.O., S. 116.

<sup>74</sup> Vgl. a.a.O., S. 117.

Zum einen ist es elementar wichtig, dass die Markenpositionierung die Besonderheiten der Marke herausfiltert und diese für die Kunden und ihre Entscheidungen für eine Marke relevant sind. Folglich muss die Fokussierung eine Abgrenzung gegenüber dem Wettbewerb ermöglichen und mittel- bis langfristig ausgelegt sein.<sup>75</sup> Esch ergänzt, dass durch eine langfristige Positionierung einer Marke, dessen Markenmaßnahmen nicht erstarren und immer dieselben bleiben, sondern sich mehr dem Zeitgeist anpassen müssen.<sup>76</sup>

So ist es empfehlenswert, für die eigene Marke ein Positionierungsziel festzulegen, dass hinsichtlich des Involvements der Zielgruppe am besten geeignet scheint. Das Involvement beschreibt hierbei das „Ausmaß der kognitivemotionalen Beteiligung eines Individuums {...}“<sup>77</sup>, in Bezug auf die Wahl und die Nutzung einer Marke und kann sowohl hoch als auch niedrig sein. Durch die Kombination von hohem und niedrigem, kognitivem und emotionalem Involvement entstehen unterschiedliche Positionierungsziele. Auf diese wird aufgrund des begrenzten Umfangs dieser Arbeit und der Tatsache, dass im praktischen Teil keine Markenpositionierung vorgenommen wird, nicht eingegangen.

### 3.3 Das Markenimage

#### 3.3.1 Der Begriff des Markenimages

Der Begriff Image stammt mehrheitlich von dem lateinischen Wort *imago (f)* ab und bedeutet so viel wie „Vorstellung oder Vorstellungsbild von einem Objekt oder einer Person.“<sup>78</sup> Übertragen auf das Konstrukt der Marke, sind die vom Psychologen Ernst Salcher beschriebenen Vorstellungsbilder, in diesem Fall Markenassoziationen im Gedächtnis von Nachfragern<sup>79</sup> und verkörpern neben der Markenbekanntheit die eigentlichen inhaltlichen Wissensstrukturen einer Marke aus der subjektiven Sicht von

---

<sup>75</sup> Vgl. Esch, 2018, S. 119.

<sup>76</sup> Vgl. a.a.O., S. 121.

<sup>77</sup> Vgl. Marktforschung: Involvement, in: Wiki Lexikon, {online} <https://www.marktforschung.de/wiki-lexikon/marktforschung/Involvement/> {10.12.2020}.

<sup>78</sup> Salcher, F., Ernst: Psychologische Marktforschung, 2. Aufl., Berlin, Deutschland: De Gruyter, 1995, S. 129 ff.

<sup>79</sup> Vgl. Keller, L., Kevin: Conceptualizing, measuring, managing customer-based brand equity, in: Journal of Marketing, Jg. 57, Nr. 1, 1993, S. 3.

Konsumenten.<sup>80</sup> Diese inhaltlichen Wissensstrukturen einer Marke oder besser gesagt die Markenassoziationen, beinhalten sowohl kognitive als auch affektive Komponenten.<sup>81</sup> Das Markenimage besteht folglich aus all dem, was die Marke nach außen hin vermittelt, so z.B. der Auftritt der Mitarbeiter gegenüber Kunden oder werbliche Maßnahmen. Das Markenimage entsteht dabei letztlich durch eine Fülle von Eindrücken, welche die Marke vermittelt, durch Kommunikation und somit auch durch die Beziehung zwischen der Marke und dem Kunden.

### 3.3.2 Dimensionen des Markenimages

Keller definierte im Journal of Marketing die Dimensionen des Markenimages anhand einer Typisierung von Markenassoziationen.<sup>82</sup> Die erste Ebene der Abbildung 1 unterteilt Arten von Markenassoziationen in Eigenschaften, Benefits und Einstellungen.

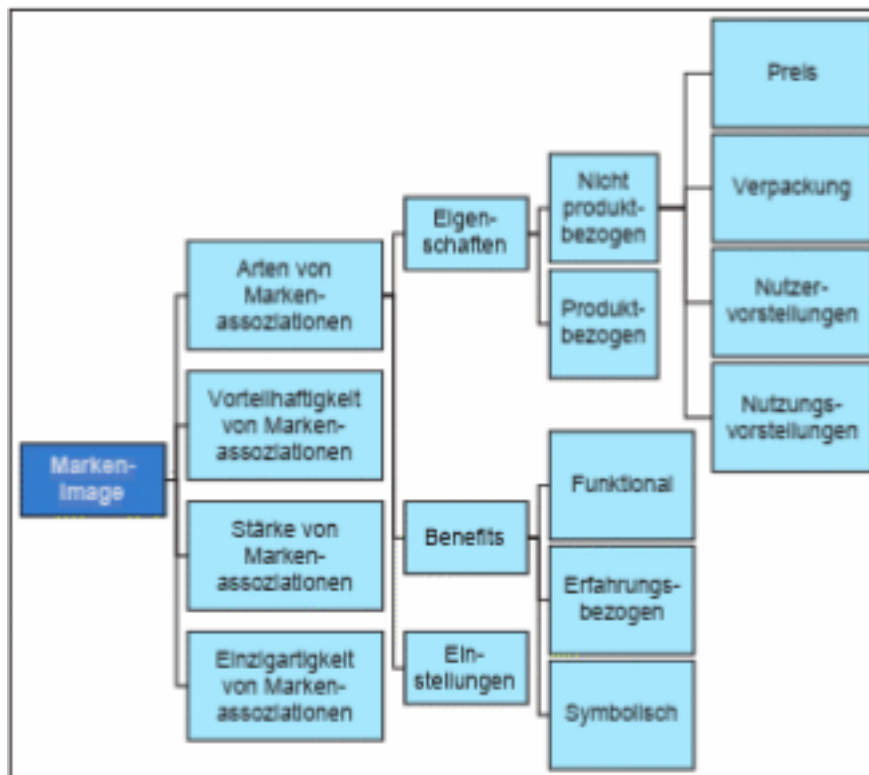


Abbildung 1: Dimensionen des Markenimages (Quelle: Keller, 1993, S. 7.)

<sup>80</sup> Vgl. Sattler, Henrik / Völckner, Franziska: Markenpolitik, in: Diller, Hermann / Köhler, Richard (Hrsg.), 3. Aufl., Stuttgart, Deutschland: W. Kohlhammer, 2013, S. 67

<sup>81</sup> Vgl. Sattler / Völckner, 2013, S. 67.

<sup>82</sup> Vgl. Keller, 1993, S. 3 ff.

Die **Eigenschaften** nach Keller stellen Charakteristika von Produkten aus der subjektiven Sicht von Nachfragern dar.<sup>83</sup> Diese Eigenschaften nach Keller lassen sich erneut in nicht produktbezogene und produktbezogene Eigenschaften unterteilen.

Die **Benefits** nach Keller „{...}stellen den persönlichen Nutzen dar, der mit einem Produkt verbunden wird“<sup>84</sup> und werden in funktionale, erfahrungsbezogene und symbolische Benefits unterteilt.

Die **Einstellungen** nach Keller „{...} umfassen eine ganzheitliche Einschätzung einer Marke {...}“ und weisen den höchsten Informationsgehalt auf.<sup>85</sup>

Die unterschiedlichen Arten von Markenassoziationen können dabei, in Anlehnung an die Abbildung 1, untereinander vorteilhaft, stärker als eine andere Markenassoziation und einzigartig sein.

### 3.3.3 Die Erfassung des Markenimages

Die Erfassung des Markenimages erfolgt mithilfe von Markenimagemessungen. Diese stellen laut Schmidt einen Teil des Markencontrollings dar.<sup>86</sup> „Unter Markencontrolling versteht man (dabei) die Informationsversorgung und Beratung aller mit der Markenführung befassten Stellen, verbunden mit einer übergeordneten Koordinationsfunktion.“<sup>87</sup> Wichtige Messverfahren zur Erfassung des Markenimages sind z.B. Imagemessungen, Messungen von Markenassoziationen, Messungen von inneren Bildern und Messungen von implizitem Wissen.<sup>88</sup> Aufgrund des begrenzten Umfangs dieser Arbeit geht der Autor lediglich auf die dreierstgenannten Messverfahren ein.

**Imagemessungen** erfolgen durch ein Overall-Urteil oder mittels differenzierter Messungen. Bei einem Overall-Urteil geht es um die allgemeine Haltung zu einer Marke, wobei diese Form der Imageerfassung keine Auskunft über die Gründe zu der Einstellung gegenüber einer Marke gibt. Beispiel für ein Overall-Urteil ist das folgende: „Marke X finde ich sehr gut / sehr schlecht.“ Um die fehlenden Gründe zu erfassen, folgen i.d.R. differenzierte Messungen, wobei hierbei spezifische Dimensionen, die das Image

---

<sup>83</sup> Vgl. Sattler / Völckner, 2013, S. 69.

<sup>84</sup> a.a.O., S. 70.

<sup>85</sup> Ebd.

<sup>86</sup> Vgl. Schmidt, 2015, S. 89.

<sup>87</sup> Meffert, Heribert / Burmann, Cristoph / Kirchgeorg, Manfred: Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, 12. Aufl., Wiesbaden, Deutschland: Springer Gabler, 2012, S. 341.

<sup>88</sup> Vgl. Esch, 2018, S. 644 ff.

prägen, erfasst werden.<sup>89</sup> Eine grundsätzliche Schwäche von Imagemessungen ist, dass diese oft nicht die differenzierenden und relevanten Eigenschaften einer Marke messen.<sup>90</sup> Der reine Fokus auf Imagemessungen ist problematisch, wenn emotionale, nonverbale und bildhafte Eindrücke das Markenimage prägen und wenn man in Betracht zieht, dass gerade diese das Konsumentenverhalten steuern.<sup>91</sup>

Aus der oben angesprochenen Problematik heraus entsteht die Notwendigkeit der Ergänzung der Imagemessungen, um die **Messung von Markenassoziationen**. Diese werden der notwendigen Erfassung des Markenwissens im Gedächtnis der Konsumenten besser gerecht als Imagemessungen. Bei Markenassoziationen handelt es sich um eine Summe aus Wahrnehmungen und Emotionen von Konsumenten in Bezug auf eine Marke, wobei das Markenwissen all das darstellt, was ein Konsument mit einer Marke verbindet. Um Markenassoziationen messen zu können, bieten sich Assoziations- und Protokolle lauten Denkens an, wobei Probanden dazu aufgefordert werden, sich zu bestimmten Themen der Marke betreffend zu äußern.<sup>92</sup>

Klassische Imagemessungen sind durch die **Messung von inneren Markenbildern**, mittels Ratingskalen, zu ergänzen. Hierbei wird der Messung der Vividness eines inneren Bildes einer Marke eine große Bedeutung zugeschrieben.<sup>93</sup> Die Vividness beschreibt dabei „{...} die Klarheit und Lebendigkeit, mit der man eine Marke vor seinem inneren Auge sieht, {...}“<sup>94</sup> und kann durch verbale oder bildliche Skalen gemessen werden. Die Vividness eines Markenbildes kann letztlich bei Konsumenten völlig klar und so lebendig wie die Realität sein, aber auch vage und undeutlich.<sup>95</sup>

Abschließend wird nun das nächste Kapitel den Zusammenhang zwischen der Markenidentität, -positionierung und dem Markenimage aufzeigen und erläutern.

---

<sup>89</sup> Vgl. Esch, 2018, S. 644 ff.

<sup>90</sup> Vgl. a.a.O., S. 649.

<sup>91</sup> Vgl. a.a.O., S. 651.

<sup>92</sup> Vgl. a.a.O., S. 652 ff.

<sup>93</sup> Vgl. a.a.O., S. 658.

<sup>94</sup> Vgl. ebd.

<sup>95</sup> Vgl. Ruge, Hans Dieter: Die Messung bildhafter Konsumerlebnisse. Entwicklung und Test einer neuen Messmethode, Bd. 16, Heidelberg, Deutschland: Physica, 1988, S. 106.

### 3.4 Zusammenhang Markenidentität, Markenpositionierung und Markenimage

Die Markenidentität stellt das Selbstbild einer Marke dar und sagt aus wer oder was die Marke sein möchte. Somit kann die Markenidentität laut Burmann und Meffert als die Summe der Merkmale einer Marke bezeichnet werden, für welche die Marke aus Sicht der internen Zielgruppen steht.<sup>96</sup> Des Weiteren stellt die Markenidentität den Ausgangspunkt für die Markenpositionierung dar.<sup>97</sup>

Die Markenpositionierung setzt die Markenidentität unter Berücksichtigung relevanter Markt- und Kommunikationsbedingungen um. Dies erfolgt durch eine klare Fokussierung auf eindeutige Eigenschaften der Marke, welche für die Anspruchsgruppen insofern wichtig sind, als dass diese dazu beitragen, dass die Marke in den Augen der Anspruchsgruppen differenzierend gegenüber Wettbewerbsmarken dasteht. Die Eigenschaften der Marke entsprechen dabei den Bedürfnissen der Kunden und fokussieren sich auf wenige, relevante Merkmale, für die die Marke steht.<sup>98</sup> Baumgarth konkludiert und beschreibt unter Berücksichtigung der Definition nach Esch, die Positionierung als „{...} die aktive Gestaltung der Stellung einer Marke im jeweils relevanten Markt.“<sup>99</sup>

Das Markenimage hingegen – als Fremdbild der Marke – kann nach Esch als die Maßgröße für den mehr oder weniger erfolgreichen Transfer der Markenidentität durch die Markenpositionierung der Marke im Markt beschrieben werden.<sup>100</sup> Das Image beschreibt die Marke dabei aus Sicht der Anspruchsgruppen.

Es kann also abschließend die Aussage getroffen werden, dass die Markenidentität, die Markenpositionierung und das Markenimage in einem engen Verhältnis zueinanderstehen.

---

<sup>96</sup> Vgl. Burmann / Meffert, 2005, S. 48 f.

<sup>97</sup> Vgl. Esch, 2015, S. 91.

<sup>98</sup> Vgl. a.a.O., S. 92.

<sup>99</sup> Baumgarth, 2008, S. 129.

<sup>100</sup> Vgl. Esch, 2015, S.92.

## 4 Methodik

Im Folgenden Abschnitt wird die Forschungsmethode, die Datensammlung/-erhebung und die Art und Weise der Darstellung der erhobenen Daten erläutert. Grundsätzlich handelt es sich bei dieser Arbeit um eine empirische Arbeit. Um die Forschungsfrage beantworten zu können, wird ein Mixed Method Ansatz angewendet, wobei der methodische Zugang somit qualitativer als auch quantitativer Art ist.

### 4.1 Selbstbild

Das **Selbstbild** der Marke (Markenidentität) Helen Doron® English, wird mithilfe des modifizierten Markensteuerrads nach Esch und dessen Komponenten erarbeitet und dargestellt. Die Funktion und Komponenten des Markensteuerrads werden im Kapitel 5.1.1 erläutert. Um das Markensteuerrad mit Informationen über die Identität der Marke Helen Doron® English anzureichern, wurde im Rahmen einer Felduntersuchung ein qualitatives/quantitatives Experteninterview mit einem Master-Franchise-Nehmer von HDE, Herrn Armin Ritschny geführt. Das Experteninterview wurde via der Kommunikationsplattform *ZOOM*® durchgeführt und im Anschluss durch ein Transkript nach Dresing & Pehl entsprechend aufbereitet und interpretativ in den Teil des Selbstbildes der Marke aufgenommen ausgewertet. Das Transkript befindet sich im Anhang dieser empirischen Arbeit. Zusätzlich zur Felduntersuchung bediente sich der Autor, für die Darstellung des Selbstbildes der Marke, diversen Quellen, wie z.B. Unternehmens- und Markenwebseiten, sowie weiteren unternehmenseigenen Medien.

### 4.2 Fremdbild

Im Rahmen der Erhebung und der Analyse des **Fremdbildes** der Marke (Markenimage), arbeitet der Verfasser im Sinne eines quantitativen Zugangs, da das im ersten Teil beschriebene Selbstbild der Marke Helen Doron® English nun auf seine Übereinstimmung bei der Kundschaft der Marke hin überprüft wird. Die Ergebnisse aus dem Teil des Selbstbildes der Marke dienen dabei als Ausgangspunkt für den Abgleich mit dem Fremdbild der Marke. Das Markenimage (Fremdbild) wird mittels einer Online Umfrage via *typeform*® und ebenfalls im Rahmen einer Felduntersuchung ermittelt. Die Analyse, der im Rahmen der Umfrage erhobenen Daten und Fragen, erfolgt hierbei interpretativ und statistisch und findet Einbezug in den letzten Teil der Arbeit, indem das Selbstbild dem Fremdbild der Marke anhand exemplarisch ausgewählter Kriterien gegenübergestellt und miteinander abgeglichen wird. Die Fragen für die Online Umfrage orientieren sich inhaltlich an den Komponenten des Markensteuerrads.

## 5 Eingrenzung und Auswahl der Kriterien zur Anwendung auf die Praxis

Das folgende Kapitel veranschaulicht zunächst aus welchem Grund sich der Autor dieser Arbeit für das modifizierte Markensteuerrad nach Esch zur Identitätsbestimmung der Marke Helen Doron® English entschieden hat. Im Anschluss werden die einzelnen Komponenten dieses Modells erläutert. Daraufhin folgt eine Eingrenzung hinsichtlich der Kriterien des Markensteuerrads, mit welchen die Identität der Marke HDE abgeleitet wird. Abschließend erfolgt eine Darstellung der Überschneidungen ausgewählter Komponenten des Markensteuerrads mit Dimensionen des Markenimages. Diese Überschneidungen bilden die Basis für den Abgleich des Selbst- und des Fremdbildes.

### 5.1 Modell zur Ableitung der Markenidentität

Es existieren zahlreiche Modelle zur Ableitung der Markenidentität. Die folgende Abbildung gibt einen Überblick über die einzelnen Markenmodelle der Praxis.

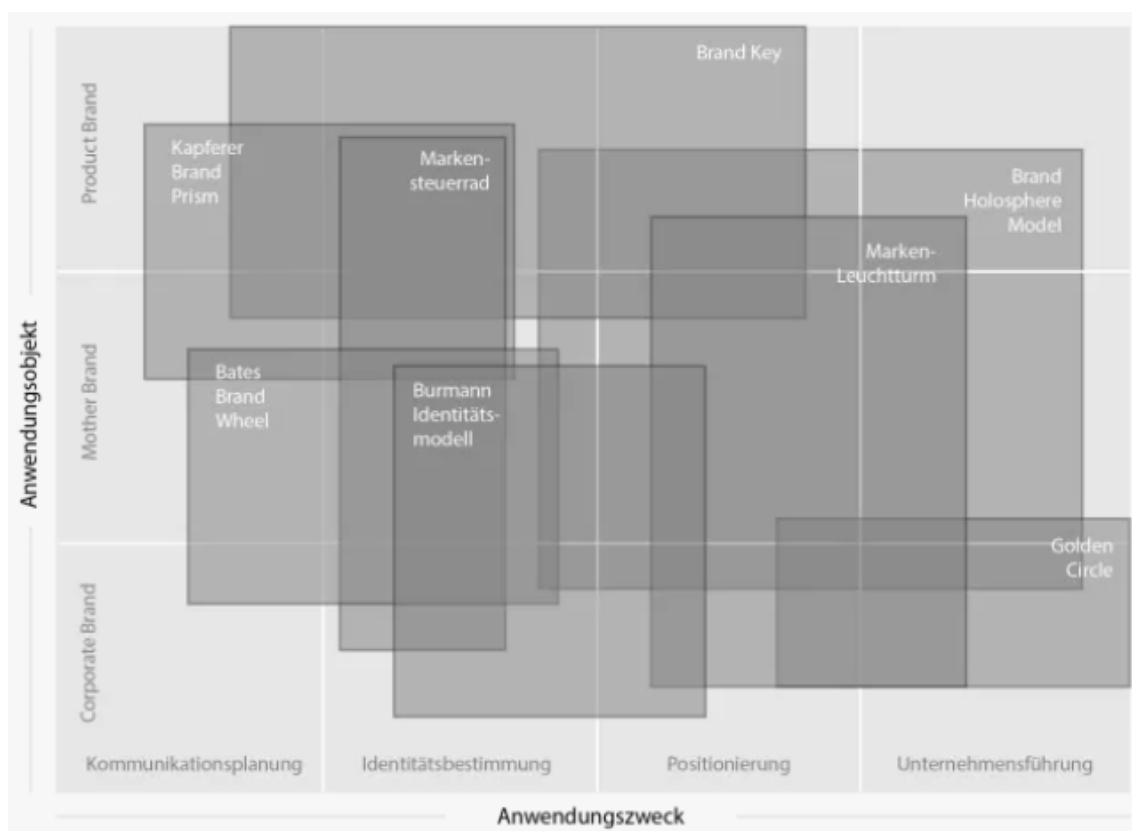


Abbildung 2: Überblick Markenmodelle (Quelle: Drömann, 2021.)



Die Abbildung 2 ordnet acht ausgewählte Markenmodelle anhand von zwei Skalen ein. Zum einen werden die Markenmodelle hinsichtlich ihres Anwendungsobjekts und zum anderen hinsichtlich ihres Anwendungszwecks unterteilt. Die Skala des Anwendungsobjekts beschreibt auf welche Art von Marke das Modell angewandt wird, wohingegen der Anwendungszweck die Frage nach dem Grund der Modellanwendung beantwortet.<sup>101</sup>

Um die Markenidentität der Marke Helen Doron® English abzuleiten, entschied sich der Autor für das modifizierte Markensteuerrad nach Esch. Aus der Abbildung 2 geht hervor, dass sich das Markensteuerrad zur Ableitung der Identität einer Marke anwenden lässt, da es im Bereich des Anwendungszwecks der Identitätsbestimmung zugeordnet ist. Laut eines 2015 erschienenen Artikels in der Zeitschrift *Absatzwirtschaft*, ist das Markensteuerrad nach Esch eines der meistverwendeten Markenmodelle der Praxis in Deutschland.<sup>102</sup>

### 5.1.1 Das Markensteuerrad

Das Markensteuerrad wurde ursprünglich von der Marketingberatung Kantar Added Value (vormals Icon Added Value) des Unternehmens Kantar, einem Unternehmen, das in den Bereichen Data, Science, Insights und Consulting tätig ist, entwickelt.<sup>103</sup> Die Weiterentwicklung des Markensteuerrads durch Esch dient in den folgenden Kapiteln als Grundlage für die Ableitung der Markenidentität der Marke Helen Doron® English.

Grundsätzlich unterscheidet man bei dem Markensteuerrad zwischen einer linken, harten und rationalen Seite (Hard Facts) und einer rechten, weichen und emotionalen Seite (Soft Facts) der Markenidentität, wobei das Zentrum den Kern der Marke – also die Markenkompetenz – beinhaltet.<sup>104</sup> Die linke Seite unterteilt sich in die Komponenten Markennutzen und Markenattribute, wohingegen sich die rechte Seite in die Markentonalität und in das Markenbild aufgliedert. Wichtig zu erwähnen ist an dieser Stelle, dass die einzelnen Komponenten in einer gegenseitigen Wechselbeziehung zueinanderste-

---

<sup>101</sup> Vgl. Drömann, Uli: Das richtige Markenmodell gibt es nicht, in: Brand Holosphere, 2021, {online} <http://www.brandholosphere.com/das-richtige-markenmodell/> {02.01.2021}.

<sup>102</sup> Vgl. Duncker, Christian / Röseler, Ute / Fichtl, Lukas: Marken-Positionierung: Auf der Suche nach verlässlichen Instrumenten, in: Absatzwirtschaft, 12/2015, {online} [https://www.brand-university.de/wp-content/uploads/2015/04/12\\_2015\\_Absatzwirtschaft\\_CD.pdf](https://www.brand-university.de/wp-content/uploads/2015/04/12_2015_Absatzwirtschaft_CD.pdf) {03.01.2021}.

<sup>103</sup> Vgl. Kantar GmbH: Über uns, in: Kantar, {online} <https://www.kantardeutschland.de/ueber-uns/> {14.12.2020}.

<sup>104</sup> Vgl. Esch, 2018, S.97.

hen. Beispielsweise stützen die Markenattribute den Markennutzen und werden durch das Markenbild erst sichtbar. Die Markentonaltät hingegen wird erst durch das Markenbild erlebbar.<sup>105</sup> Die Bedeutung der einzelnen Komponenten des Markensteuerrads werden im Folgenden erklärt.

Im Mittelpunkt des Markensteuerrads steht die **Markenkompetenz**, welche die Frage „Wer bin ich?“ beantwortet. Grundsätzlich werden hier die Markenhistorie, die Zeitdauer der Marke im Markt, die Herkunft, die Rolle der Marke im Markt, so wie zentrale Markenassets dargestellt. Die Markenassets können sich in speziellen Produktionsverfahren, Fertigungstechniken, Wissensvorsprüngen oder Kundenzugängen äußern.<sup>106</sup>

Der **Markennutzen** beantwortet die Frage „Was biete ich als Marke an?“ und unterscheidet dabei zwischen einem funktionalen und einem psychosozialen Nutzen. Die **Markenattribute** hingegen beschreiben die Eigenschaften des Angebots und des Unternehmens und stützen somit den Markennutzen. Laut Esch ist die Trennung zwischen Nutzen und Eigenschaften elementar wichtig, da Kunden keine Eigenschaften kaufen, sondern einen Produktnutzen.<sup>107</sup> Funktionale Nutzen leiten sich aus den angebotenen Produkten oder Dienstleistungen der Marken ab, wohingegen psychosoziale Nutzen durch das Auslösen von Emotionen entstehen und die Frage nach dem längerfristigen Nutzen einer Marke für den Konsumenten beantworten.<sup>108</sup> Die „Nutzen können allerdings nur dann erbracht werden, wenn dahinter Eigenschaften des Unternehmens, der Menschen im Unternehmen oder der Produkte stehen, mit deren Hilfe diese Nutzen erbracht werden können.“<sup>109</sup> Esch betont, dass es wichtig ist die Beziehung zwischen Nutzen und Eigenschaften sichtbar zu machen, um zu verstehen, was passieren würde, wenn man bestimmte Eigenschaften verändern würde.<sup>110</sup>

Die rechte Seite des Markensteuerrads veranschaulicht die Soft Facts einer Marke durch das Erfassen von Emotionen und Gefühlen, die eine Marke beim Konsumenten auslöst oder zumindest auslösen soll (**Markentonaltät**). Esch nennt drei zentrale Zugänge, welche dazu dienen die Markentonaltät abzuleiten. Somit gibt es den Zugang durch Ermittlung der Markenpersönlichkeit. Die Marke ist hierbei eine Person mit typischen Merkmalen, für die die Marke stehen sollen. Durch die kurzzeitige gedankliche

---

<sup>105</sup> Vgl. Esch, 2018, S.97.

<sup>106</sup> Vgl. a.a.O., S. 103.

<sup>107</sup> Vgl. a.a.O., S. 99.

<sup>108</sup> Vgl. Drömann, Uli: Markensteuerrad von Esch, in: Brand Holospere, {online} [www.brandholospere.com/markensteuerrad/](http://www.brandholospere.com/markensteuerrad/) {15.12.2020}.

<sup>109</sup> Esch, 2018, S. 99.

<sup>110</sup> Vgl. a.a.O., S. 100.

Umwandlung der Marke in eine Person wird die Assoziation mit bestimmten Persönlichkeitseigenschaften erleichtert.<sup>111</sup> So wie Personen Beziehungen zu anderen Individuen pflegen, so pflegen auch Marken Beziehungen zu ihren Kunden. Somit nennt Esch als zweiten Zugang zur Ableitung der Markentonaltät, die Spezifikation der Markenbeziehungen. Schlussendlich ergänzt Esch, dass mit Marken auch Erlebnisse verbunden werden können, welche durch Kommunikation oder persönliche Erfahrungen geprägt sein können. Die Festlegung und Beschreibung relevanter Erlebnisse, stellt ebenfalls einen Zugang zur Ableitung der Markentonaltät dar.<sup>112</sup>

Zusätzlich befasst sich die rechte Seite des Markensteuerrads mit dem **Markenbild**, welches durch eine Vielzahl von Eindrücken visueller, akustischer, olfaktorischer, haptischer und geschmacklicher Art geprägt wird<sup>113</sup> und die Frage „Wie trete ich auf?“ beantwortet. Diese Eindrücke sind auf Maßnahmen persönlicher Kommunikation und Massenkommunikation zurückführbar. Laut Esch sollten diese Eindrücke zusammenpassen und sich ergänzen, denn erst dann entstünde ein klares Bild.<sup>114</sup> Beispiele für die Eindrücke, die das Markenbild symbolisieren können, sind Internetauftritte, das Verkaufspersonal, Verpackungen und Produkte, sowie der Auftritt in sozialen Netzwerken. Es geht letztlich um die Frage, welche Eindrücke zur Bekanntheit und Wiedererkennung der Marke und zum Markenimage beitragen. Letztlich macht das Markenbild die Markenattribute erst sichtbar und die Markentonaltät erlebbar.

Die folgende Abbildung 3 zeigt das modifizierte Markensteuerrad nach Esch und verdeutlicht die angesprochenen Beziehungen der einzelnen Komponenten untereinander.

---

<sup>111</sup> Vgl. Esch, 2018, S. 100.

<sup>112</sup> Vgl. a.a.O., S. 101 f.

<sup>113</sup> Vgl. Ebd.

<sup>114</sup> Vgl. a.a.O., S. 102.

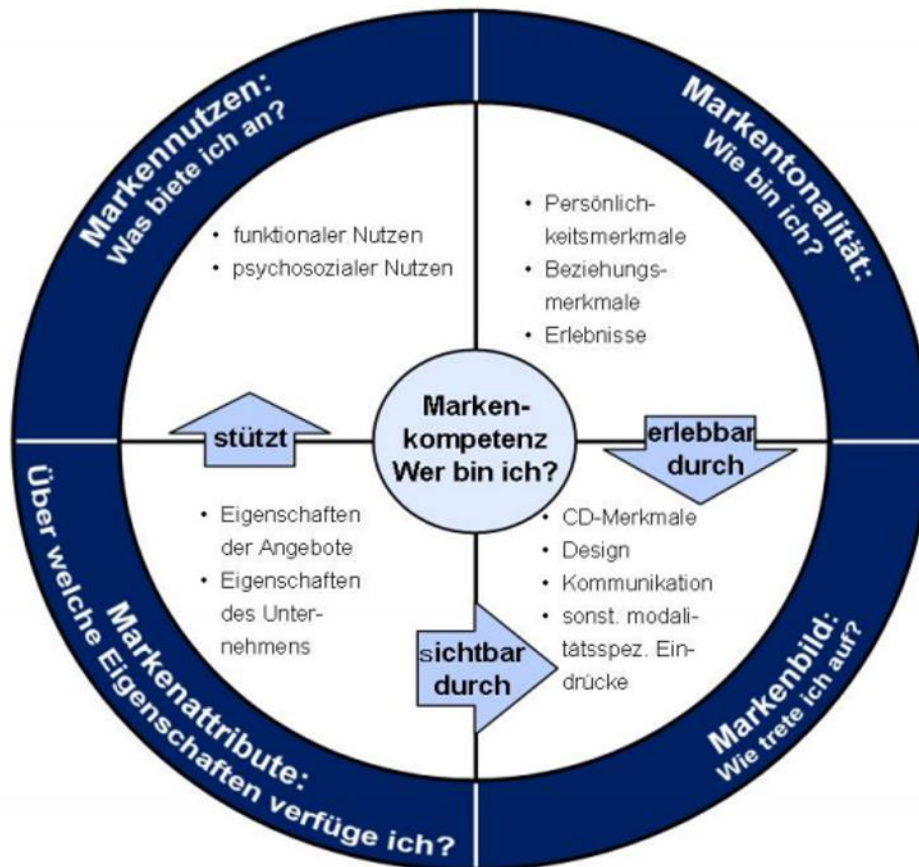


Abbildung 3: Modifiziertes Markensteuerrad nach Esch (Quelle: Esch, 2018, S. 98.)

### 5.1.2 Auswahl der Kriterien des Markensteuerrads zur weiteren Anwendung

Grundsätzlich wird der Verfasser dieser Arbeit sich **allen fünf Komponenten des Markensteuerrads** bedienen und diese auf die Marke Helen Doron® English anwenden. Dem begrenzten Umfang der Arbeit geschuldet, kann nicht auf alle Komponenten in gleichem Umfang eingegangen werden. Im Rahmen der Kompetenz der Marke wird der Verfasser dieser Arbeit ausschließlich auf zentrale Markenassets eingehen. Wie in Kapitel drei festgestellt wurde, ist ein wesentlicher Punkt bei der Entwicklung und Ableitung einer Markenidentität, die Betrachtung der Wettbewerber und deren Verhalten. Im Rahmen der Vorarbeit, hat der Verfasser dieser Arbeit sich unterschiedliche Konkurrenten der Marke angesehen, welche in seinen Augen den horizontalen Wettbewerb der Marke Helen Doron® English ausmachen. Hierbei wurden ausschließlich die Konkurrenten mit in die Analyse einbezogen, welche mit gleichen Produkten oder Dienstleistungen gleiche Kundenbedürfnisse abdecken und in Deutschland vertreten sind. Aufgrund des knappen Umfangs dieser Arbeit, werden lediglich die Ergebnisse der Wettbewerbsbetrachtung in die Ausführungen miteinfließen. Des Weiteren kann im Rahmen der Ableitung der Markenidentität der Marke Helen Doron® English, nicht auf

Marktveränderungen oder auf die Veränderung der Bedürfnisse der Kunden eingegangen werden. Auch hier gilt, dass der Umfang dieser Arbeit hierfür zu begrenzt ist.

Um die Markentonaltät für das Selbstbild der Marke abzuleiten, nannte Esch drei Zugänge, welche im Kapitel 5.1.1 genannt wurden. Bei der Anwendung auf die Marke Helen Doron® English, fokussiert sich der Verfasser dieser Arbeit auf den **Zugang durch die Ermittlung der Markenpersönlichkeit**. Laut Jennifer L. Aaker kennzeichnet die Markenpersönlichkeit die Gesamtheit menschlicher Eigenschaften, die mit einer Marke verbunden werden.<sup>115</sup> Diese menschlichen Eigenschaften können sich auf klassische demografische Merkmale, wie Alter, Geschlecht usw. fokussieren oder auf klassische Persönlichkeitsmerkmale. Aaker definierte im Jahre 2005 fünf Persönlichkeitsdimensionen, bzw. Faktornamen. Sie lauten wie folgt: Aufrichtigkeit, Erregung/Spannung, Kompetenz, Kultiviertheit und Robustheit. Aaker schlüsselt die einzelnen Faktornamen in erstens Facettenamen und zweitens Merkmale auf. Somit resultieren in den Merkmalen spezifische Persönlichkeitseigenschaften, wie z.B. bodenständig, gewagt, zuverlässig, vornehm oder naturverbunden usw.<sup>116</sup> An dieser Stelle ist zu erwähnen, dass im Jahre 2005 eine weitere Übersicht über Markenpersönlichkeitsmerkmale von Ralf Mäder entstanden ist, dessen Persönlichkeitsdimensionen deutlich von denen von Aaker abweichen. Esch betont allerdings, dass es bei der praktischen Anwendung zur Ableitung der Markenpersönlichkeit im Kern lediglich darauf ankommt, dass man auf ein ausreichendes Repertoire von Eigenschaften zurückgreifen kann, welche die Persönlichkeit einer Marke beschreiben.<sup>117</sup>

---

<sup>115</sup> Vgl. Aaker, J. L.: Dimensionen der Markenpersönlichkeit, in: Moderne Markenführung, Hrsg.: Esch, F.R., 4. Aufl., Wiesbaden, Deutschland: Springer Gabler, 2005, S. 168.

<sup>116</sup> Vgl. a.a.O., S. 174.

<sup>117</sup> Vgl. Esch, 2018, S. 106.

## 5.2 Überschneidungen des Markenimages mit Komponenten des Markensteuerrads

Die Arten von Markenassoziationen nach Keller aus Abbildung 1, darunter die Benefits und die Eigenschaften, weisen in ihren Bedeutungen, eine Korrelation zu den Markennutzen und Markenattributen nach Esch auf.

Die **Benefits nach Keller** beschreiben den persönlichen Nutzen, den ein Konsument mit einem Produkt oder einer Dienstleistung einer Marke verbindet. Somit weisen diese eine Ähnlichkeit zu den Markennutzen aus dem Markensteuerrad nach Esch auf, welche ebenfalls die funktionalen und nicht-funktionalen Nutzen einer Marke darstellen.

Die **Eigenschaften nach Keller** hingegen können produkt- und nichtproduktezogen sein und weisen eine Ähnlichkeit zu den Markenattributen des Markensteuerrads nach Esch auf, welche die Eigenschaften der Angebote und des Unternehmens beschreiben.

Des Weiteren ist **Keller** ebenfalls der Meinung, dass eine Marke über bestimmte **Persönlichkeitseigenschaften** verfügt. Dies deckt sich mit der Darstellung der Markentonalität im Markensteuerrad nach Esch.

Die Fragen, die in die Umfrage für die Kunden eingebaut wurden und der Ermittlung des Markenimages dienen, orientieren sich an den Arten von Markenassoziationen (Benefits und Eigenschaften) nach Keller und somit auch an den Aspekten des Markensteuerrads nach Esch (Markennutzen und -attribute). Somit werden die Kunden nach ihrem subjektiven Nutzen gefragt, die die Marke Helen Doron® English erfüllt und welche durch die Eigenschaften der Angebote oder des Unternehmens gestützt werden. Ebenso wird den Umfrageteilnehmern die Frage gestellt, welche Persönlichkeitseigenschaften diese mit der Marke verbinden. Durch das Anwenden und Übertragen der Kriterien des Markensteuerrads in die Umfrage zum Markenimage, gewährleistet der Verfasser dieser Arbeit den schlussendlichen Abgleich des Selbst- und des Fremdbildes.

## 6 Vorstellung des Fallbeispiels | Praktischer Teil

### 6.1 Vorstellung des Unternehmens

Die Helen Doron Educational Group (HDEG) ist ein international führendes Unternehmen im Bereich des Bildungsfranchising für Kinder und Jugendliche.<sup>118</sup> Die Gründerin und Geschäftsführerin Helen Doron ist zugleich Erfinderin der Helen Doron Methode®, einer der ersten Methoden weltweit für den frühen Spracherwerb der englischen Sprache, wonach Kinder und Jugendliche zwischen drei Monaten und 18 Jahren nach dem Muttersprachenprinzip spielerisch Englisch lernen.

Mit rund 100 Master-Franchisegebern, über 1.000 Lernzentren und Kindergärten in 37 Ländern auf vier Kontinenten, ist die HDEG weltweit vertreten. Grundsätzlich bietet die HDEG vier unterschiedliche Geschäftsmodelle im Rahmen des Franchisings an und ergänzt sein Dienstleistungsportfolio um zwei weitere lizenzierte Unterrichtsprogramme.<sup>119</sup>

### 6.2 Geschäftsmodelle des Unternehmens

Unter den vier Geschäftsmodellen der HDEG befinden sich: Helen Doron® English, Helen Doron® Kindergarten, Helen Doron® Math Riders und Helen Doron® Ready Steady Move. Da dieser Arbeit ausschließlich das Geschäftsmodell und zugleich die Marke Helen Doron® English zugrunde liegt, wird im Folgenden ausschließlich diese näher erläutert.

**Helen Doron® English** widmet sich dem Erwerb der englischen Sprache nach der Helen Doron® Methode. Helen Doron English stellt ein Nachmittags- und Freizeitangebot für Kinder zwischen drei Monaten und 18 Jahren dar, bei dem die englische Sprache auf spielerische Art und Weise gelehrt wird.<sup>120</sup> Die teilnehmenden Kinder sind ein Mal pro Woche à 45 Minuten in einem Helen Doron English® Lerncenter und werden

---

<sup>118</sup> Vgl. Helen Doron Educational Group (HDEG): About us, in: HDEG, 2020, {online} <https://www.helendorongroup.com/about/> {11.12.2020}.

<sup>119</sup> Vgl. Helen Doron Educational Group (HDEG): Business Opportunities, in: HDEG, 2020, {online} <https://www.helendorongroup.com/business-opportunities/> {11.12.2020}.

<sup>120</sup> Vgl. HDEG, 2020.

hier in kleinen Gruppen mit max. acht Schülern von einem nach der Helen Doron Methode® geschultem Lehrer spielerisch unterrichtet. Die patentierte Unterrichtsmethode wird im Rahmen der Markenattribute aufgegriffen, da diese eine Eigenschaft des Unternehmens und der Marke darstellt. Neben der Kursteilnahme in den Lerncentern, bieten zahlreiche Lerncenterbesitzer auch Kurse in Kinderkrippen und -tagesstätten im Vormittagsbereich an.

### 6.3 Franchising | Definition

Das Wort *Franchise* stammt aus dem Französischen und bedeutet laut Duden ursprünglich Freiheit. „Franchising ist eine Form der Kooperation zwischen einem Franchisegeber und einer Mehrzahl von Franchisenehmern, die aufgrund einer sinnvollen Arbeitsteilung eine Konzentration auf die jeweiligen Kernkompetenzen gestattet.“<sup>121</sup> Ziel dieser partnerschaftlichen Zusammenarbeit ist die gemeinsame wirtschaftliche Expansion. Im Rahmen eines Franchisevertrags räumt der Franchisegeber dem Franchisenehmer gegen eine Gebühr bestimmte Rechte ein, die dem Franchisenehmer die Nutzung eines erprobten Geschäftskonzepts für den Vertrieb von Waren oder Dienstleistungen erlaubt. Dabei ist der Franchisenehmer der Einhaltung einheitlicher durch den Franchisegeber definierten Standards verpflichtet.<sup>122</sup> Zusätzlich gibt es sogenannte Master-Franchise-Nehmer, welche das Franchisesystem in einem bestimmten Land oder einer bestimmten Region aufbauen und geeignete Franchisepartner akquirieren.

Bezogen auf das Franchiseunternehmen der Helen Doron Educational Group mit seiner Marke Helen Doron® English, räumt das Unternehmen seinen Franchisenehmern gegen eine regelmäßig anfallende Gebühr – sog. Royalties – das Recht ein, das Geschäftsmodell Helen Doron English® mit seiner Lehrmethode – der Helen Doron® Methode zu nutzen. Dabei müssen sich die Franchisenehmer an die Einhaltung von definierten Standards halten, wie z.B., dass die Kursgruppen nicht mehr als acht Schüler haben dürfen. Ein Master-Franchise-Nehmer, ist Herr Armin Ritschny. Er ist verantwortlich für Baden-Württemberg und Teile Bayerns.

---

<sup>121</sup> Dinh, Hai-Van Duong et al.: Kooperative Unternehmenszwecke. Franchising – Ein Überblick. In: Handbuch Franchising und Cooperation. Das Management kooperativer Unternehmenszwecke, Hrsg.: Ahlert, Dieter; Ahlert, Martin, Frankfurt a.M., Deutschland: Deutscher Fachverlag, 2010, S. 30 f.

<sup>122</sup> Vgl. Kessler, Ulrich: Was ist Franchise? Definition, Erklärung und Beispiele, in: Franchise Portal, 17.07.2020, {online} <https://www.franchiseportal.de/definition/franchise-definition-a-4751>, {12.12.2020}.



## 6.4 Franchising | Herausforderung für die Markenführung

„Markenführung in Franchiseunternehmen bringt besondere Herausforderungen mit sich“, sagt Esch und konkretisiert, dass die Kooperationen mit selbstständigen Unternehmen (also Franchisenehmern) bei Missbrauch des Geschäftsmodells, die Gefahr eines Reputationsschadens für die gesamte Marke mit sich bringen können.<sup>123</sup> Gerade bei weltweit agierenden Franchisekonzernen, ist es schwierig einheitlich aufzutreten und alles zu kontrollieren. Der Erfolg einer Franchisemarke ist also davon abhängig, dass sich jeder Franchisenehmer an die definierten Standards hält und auch für eine positive Beziehung mit der Marke eintritt.<sup>124</sup> Übersetzt bedeutet dies, dass wenn ein Franchisenehmer sich nicht an Vorgaben hält, die der Franchisegeber definiert hat, so wirkt der daraus entstandene Vertrauensverlust im schlimmsten Fall schädigend für die gesamte Marke und damit für alle Franchisenehmer dieser.

Eine Lösung für dieses Problem oder gar dafür solchen Problemen vorzubeugen, liegt in der Verantwortung der Franchise-Markenführung. Diese haben zum einen die Möglichkeit über die ihnen untergeordneten Master-Franchise-Nehmer unterschiedlicher Regionen, strengere und häufigere Kontrollen der Einhaltung der Standards bei den Franchisenehmern durchzuführen. Das Hauptziel der Franchisemarkenführung sollte allerdings sein bei den Franchisenehmern ein Bewusstsein dafür zu schaffen, dass diese mitverantwortlich für den Werterhalt der Marke, als Grundlage auch ihres persönlichen zukünftigen Erfolgs, sind.<sup>125</sup>

---

<sup>123</sup> Vgl. Esch. The Brand Consultants GmbH: Markenführung in Franchise-Systemen, in: Esch, 2020, {online} <https://www.esch-brand.com/markenfuehrung-in-franchise-systemen/> {13.12.2020}.

<sup>124</sup> Vgl. Ebd.

<sup>125</sup> Vgl. Ebd.

## 7 Das Selbstbild der Marke Helen Doron® English | Praktischer Teil

### 7.1 Markennutzen

Im Falle der Marke Helen Doron® English ist der hauptsächliche funktionale Nutzen, die **Verbindung des Erlernens der englischen Sprache mit Spaß am Unterricht**. Dies verdeutlicht der erste Teil der Unternehmensmission, in der es heißt: „To provide educational excellence, enjoyment and creativity {...}.”<sup>126</sup> Die Marke HDE fokussiert sich hierbei ausschließlich auf die Vermittlung der englischen Sprache, ohne weitere Sprachen in seinem Portfolio anzubieten. Auch Herr Ritschny bestätigt im Interview, dass die Marke den Kunden, als ein übergeordnetes Ziel „{...} exzellente Bildung in Kombination mit Spaß am Lernen {...}“<sup>127</sup> vermitteln möchte.

Der Ausschnitt der Unternehmensmission gibt ebenfalls eine erste Auskunft über einen psychosozialen und zusätzlichen Nutzen neben dem Erlernen der englischen Sprache und das ist die **Förderung der Kreativität** der Kinder. Im Rahmen des Interviews mit Herrn Ritschny wird klar, dass vor allem auch das **Selbstbewusstsein** der Kinder gestärkt werden soll, sowie ein Bewusstsein bei den Kindern dafür geschaffen wird, welchen **hohen Stellenwert das Beherrschen der englischen Sprache** in einer globalisierten Welt wie dieser hat.<sup>128</sup>

Im Interview mit Herrn Ritschny konnte ebenfalls herausgefunden werden, dass Kinder die ein Helen Doron® English Lerncenter besuchen **in den Vor- und Grundschulen sowie den weiterführenden Schulen, Vorteile** gegenüber solchen Kindern haben, die keine Sprachenschule von Helen Doron® English besuchen.<sup>129</sup> Es gehört also zum Markenverständnis dazu, dass die Kinder durch die Teilnahme an den Kursen dazu befähigt sind, besser durch ihren schulischen Alltag zu kommen. Die Kommunikation dieses zusätzlichen Nutzens findet auch Einbezug in die Helen Doron® English Webseite. Unter dem Menüpunkt „About us“, erfolgt eine Darstellung unterschiedlicher Erfolgsgeschichten (success stories), in Form eines Blogs, von sowohl Franchisenehmern, aber auch von Eltern und ihren bei Helen Doron® English ange-

---

<sup>126</sup> HDEG, 2020.

<sup>127</sup> Ritschny, Armin: Interview, 07.12.2020, siehe Anhang A, Z. 67.

<sup>128</sup> Vgl. a.a.O., Z. 114 f.

<sup>129</sup> Vgl. a.a.O., Z. 154 f.

meldeten Kindern. Im Rahmen dieser Blogbeiträge, erfolgt eine eindeutige Fokussierung auf die zusätzlichen Nutzen, wie z.B. auf den Vorteil den die Kinder in den weiterführenden Schulen aufgrund ihrer Englischkenntnisse genießen, aber auch auf die Vermittlung des hohen Stellenwertes des Beherrschens der englischen Sprache. So gibt es Blogbeiträge mit den Titeln: „Success! Daughters have the freedom to communicate anywhere“ oder „Success! English benefits children for life“.<sup>130</sup>, in denen Eltern zu ihren Erfahrungen mit der Marke interviewt werden.

Der Verfasser dieser Arbeit erhielt im Rahmen seiner Recherche Einblicke in die Lehrmaterialien diverser Kurse. So z.B. in ein Lehrbuch des Kurses „Paul Ward Explores“, welcher für Kinder zwischen 6-12 Jahren geeignet ist. In diesem Kurs geht es um Paul, einen Jungen, der die Welt bereist und unter anderem Brasilien und den Amazonas-Regenwald besucht. Den Schülern wird im Rahmen einer Konversation zwischen zwei Charakteren vermittelt, dass der Regenwald immer kleiner werden würde und dass dadurch Tierarten ihren natürlichen Lebensraum verlieren würden. Die folgende Abbildung stellt einen Ausschnitt aus dem o.g. Lehrbuch dar und soll den psychosozialen Nutzen der **Vermittlung von Nachhaltigkeit** verdeutlichen.

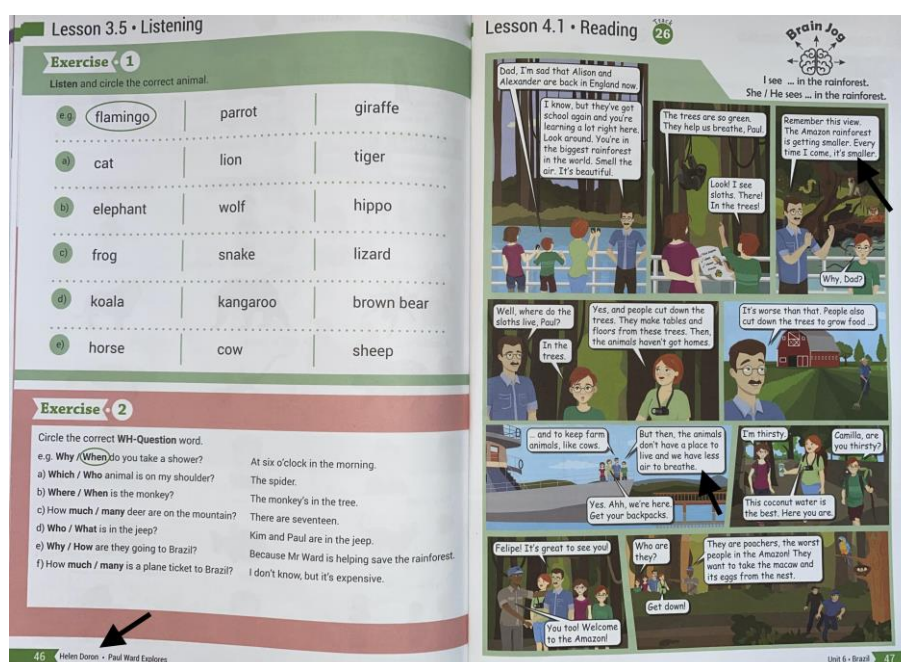


Abbildung 4: Verdeutlichung der Vermittlung eines nachhaltigen Lebensstils (Quelle: Helen Doron, 2019, S. 47.)

<sup>130</sup> Vgl. Helen Doron English: Success stories, in: Helen Doron English, 2020, (online) <https://www.helendoron.com/category/success-stories/> {21.12.2020}.

Ein weiterer Einblick in die Lehrmaterialien zeigt, dass die **Charaktere unterschiedlicher Ethnien und Kulturen** abstammen. Somit gibt es weiße und dunkelhäutige, zentraleuropäisch, asiatisch und südamerikanisch aussehende Charaktere. Die Einbindung dieser diversen Charaktere findet laut Ritschny erst ab einem Alter zwischen sechs bis acht Jahren statt.<sup>131</sup> Infolgedessen lässt sich die Aussage treffen, dass den Schülern bei Helen Doron® English unterbewusst eine gewisse Toleranz und Offenheit gegenüber andersaussehenden und -denkenden Menschen aus anderen Kulturen vermittelt wird.

Der kommende Abschnitt zeigt die Eigenschaften des Unternehmens und der Angebote auf, welche die genannten Markennutzen stützen und erst ermöglichen.

## 7.2 Markenattribute

Die Abbildung 5 gibt einen Überblick über die Beziehungen und den Zusammenhang zwischen den Nutzen und den Attributen der Marke Helen Doron® English. Dessen eigene Erstellung wurde durch die Abbildung „Ziel-Mittel-Beziehung“ aus dem Werk Strategie und Technik der Markenführung von F.R. Esch inspiriert.<sup>132</sup>

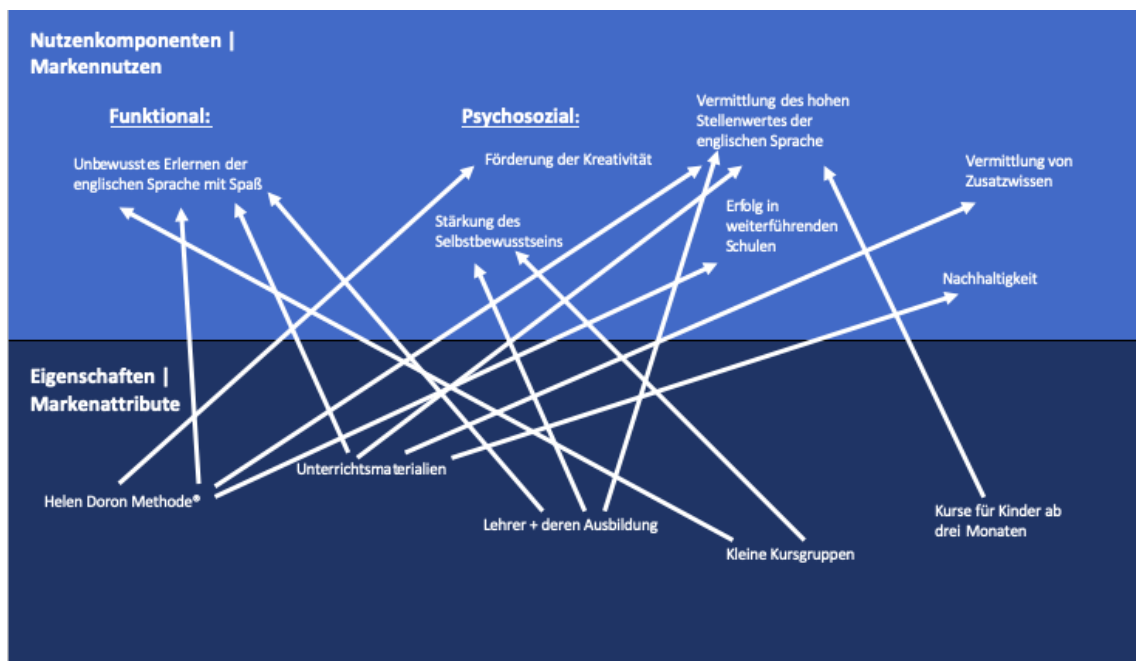


Abbildung 5: Ziel-Mittel Beziehungen (Quelle: In Anlehnung an Esch, 2018, S. 100.)

<sup>131</sup> Vgl. Ritschny, 07.12.2020, siehe Anhang A, Z. 128 f.

<sup>132</sup> Vgl. Esch, 2018, S. 100.

Der obere, hellblaue, Teil der Abbildung zeigt die Markennutzen aus Abschnitt 7.1, wohingegen der untere dunkelblaue Teil die Markenattribute beinhaltet, welche in diesem Abschnitt beschrieben werden. Die Pfeile hingegen verdeutlichen die Beziehung, die zwischen den Markennutzen und -attributen bestehen.

Der zweite Teil der Unternehmensmission der HDEG gibt einen ersten Ein- und Überblick über die Markenattribute und darüber mit welchen Mitteln exzellente Bildung gewährleistet werden soll. Es heißt: „{...} through unique and effective methodologies and materials to benefit children everywhere“<sup>133</sup>, also durch einzigartige und effektive Methoden und Materialien. Die **Helen Doron® Methode** besteht aus drei Prinzipien:<sup>134</sup> 1. positive reinforcement 2. repetition und 3. learning made fun.

In den Helen Doron English® Lerncenter wird lediglich ein Mal pro Woche à 45 min unterrichtet. Um zu ermöglichen, dass die Kinder auch die restliche Woche der englischen Sprache ausgesetzt sind, nutzt die Marke Audiomaterialien (CDs), welche die Schüler tagtäglich mind. drei Mal zu Hause anhören sollten.<sup>135</sup> Neben dem wiederholten Hören der CDs, gehört auch das Wiederholen von Wörtern und Sätzen in den Unterrichtsstunden zu einem Prinzip der Methode (repetition). Durch den täglichen Kontakt mit der englischen Sprache, begünstigt durch die CDs und das ständige Animieren der Kinder zum selber Sprechen, wird der funktionale Nutzen des Erlernens der englischen Sprache gestützt.

Das Prinzip des „positive reinforcements“ beschreibt A. Ritschny als eine dauerhafte positive Rückmeldung an die Kinder durch die **Lehrer** im Unterricht.<sup>136</sup> Durch diese Form der Ermutigung werden die Kinder zum einen zum Englischsprechen animiert und zum anderen soll das Selbstbewusstsein der Kinder in der Folge gesteigert werden. Hinzu kommt, dass die Lehrer jährlich dazu verpflichtet sind an Fortbildungen teilzunehmen. Des Weiteren ist es ihnen untersagt Kurse dann zu unterrichten, wenn sie dafür kein Seminar belegt haben. Diese Maßnahmen unterstreichen in Ritschnys Augen die Qualität der Lehrer und stützen das übergeordnete Ziel der Marke *educational excellence* zu bieten.

Der zweite Teil der Unternehmensmission zeigt ein weiteres Markenattribut, nämlich das der **Unterrichtsmaterialien**, welche aus Lehrbüchern und CDs bestehen. Die

---

<sup>133</sup> HDEG, 2020.

<sup>134</sup> Vgl. HDEG, 2020.

<sup>135</sup> Vgl. Ritschny, 07.12.2020, siehe Anhang A, Z. 226 ff.

<sup>136</sup> Vgl. a.a.O., Z. 85 ff.

Lehrbücher seien an den Wortschatz des jeweiligen Kurses angepasst und somit altersgruppenspezifisch erstellt.<sup>137</sup> A. Ritschny bestätigt diese Tatsache im Interview und ergänzt, dass die Lehrmaterialien regelmäßigen Updates unterzogen werden. Somit werden die Unterrichtsmaterialien laufend um aktuelle Themen des gesellschaftlichen Diskurses, wie z.B. Tier- oder Umweltschutz ergänzt und gewährleisten somit die Vermittlung bzw. das Nahebringen eines nachhaltigen Lebensstils.<sup>138</sup> Insbesondere die CDs, unterstützen das unterbewusste und spielerische Lernen der englischen Sprache. Ritschny betont im Interview deutlich, dass ohne die Bereitschaft der Eltern, tagtäglich die CDs für die Kinder abzuspielen, der Anspruch der Marke Helen Doron® English und damit sein Markennutzen, exzellente Bildung zu liefern, nicht gewährleistet werden kann.<sup>139</sup> Um das tägliche umgeben Sein mit der englischen Sprache zusätzlich zu unterstützen, stellt die Marke **Online Extras**, wie z.B. ein Onlinespielportal (KangiClub), einen eigenen YouTube Kanal (Helen Doron® Song Club) und Radiosender (Teen-Buzz Radio) und eine eigene App (Helen Doron® Stream) zur Verfügung. Diese zusätzlichen Eigenschaften sollen die Erreichung des übergeordneten Ziels der Marke dienen. Es lässt sich hier also eine starke Beziehung zwischen Markennutzen und -attributen erkennen und vor allem eine deutliche Abhängigkeit der Marke und seinem Erfolg, von dem Verständnis der Eltern für die Methode bzw. für das tagtägliche umgeben Sein des Klangs der englischen Sprache.

Das Lernen in **kleinen Kursgruppen** mit max. acht Schülern, ist ein weiteres Attribut bzw. eine weitere Eigenschaft der Marke.<sup>140</sup> Hierdurch können die Lehrer auf jedes Kind individuell eingehen, diesem spezifischen Feedback geben und vor allem die Interaktion zwischen den Kindern ermöglichen. Somit kann der psychosoziale Nutzen der Stärkung des Selbstbewusstseins der Kinder gestützt werden.

Schlussendlich bietet die Marke Helen Doron® English bereits **Kurse für Kinder ab einem Alter von drei Monaten** an. Ritschny betont, dass gerade die frühe Teilnahme am Englischunterricht in einem Helen Doron® English Lerncenter positive Auswirkungen auf die Sprachkompetenz und die soziale Entwicklung des Kindes haben kann. „Denn ob englischsprachige Eltern mit ihren Kleinkindern ihre Muttersprache sprechen oder wir in unseren Lerncentern“<sup>141</sup>, letztlich käme es darauf an, dass die Kinder dem

---

<sup>137</sup> Vgl. Helen Doron English Germany: Über uns, in: Helen Doron English Germany, 2020, {online} <https://helendoron.de/about/#/about#methode> {22.12.2020}.

<sup>138</sup> Vgl. Ritschny, 07.12.2020, siehe Anhang A, Z. 307 f.

<sup>139</sup> Vgl. a.a.O., Z. 223 ff.

<sup>140</sup> Vgl. Helen Doron English Germany, 2020.

<sup>141</sup> Ritschny, 07.12.2020, siehe Anhang A, Z.248 f.

Klang der Sprache tagtäglich ausgesetzt sind. Betrachtet man das Kursangebot für Kinder ab einem Alter von drei Monaten als eine Eigenschaft der Marke Helen Doron® English, lässt sich konkludieren, dass diese ebenfalls den Nutzen des unbewussten und spielerischen Erlernens der englischen Sprache stützt. Des Weiteren ist das Kursangebot für Kinder ab einem Alter von drei Monaten ein Alleinstellungsmerkmal der Marke, da andere Englischsprachkursanbieter frühestens Kurse ab einem Alter von drei Jahren anbieten. Dies ist das Ergebnis einer vom Autor durchgeführten Wettbewerbsanalyse, dessen Ergebnisse aufgrund des begrenzten Umfangs dieser Arbeit nicht ausführlich dargestellt werden können.

### 7.3 Markentonalität

Herr Ritschny wurde in einem schriftlichen Fragebogen darum gebeten, die Persönlichkeitsmerkmale anzukreuzen, welche er aus interner Marken-/ und Unternehmenssicht mit der Marke Helen Doron® English assoziieren würde. Des Weiteren wurde die Auswahl an Persönlichkeitseigenschaften (nach Aaker) für Herrn Ritschny, um zusätzliche Adjektive ergänzt, die in den Augen des Autors die Marke Helen Doron® English zutreffend beschreiben könnten. Zusätzlich gab der Verfasser dieser Arbeit Herrn Ritschny im Fragebogen die Möglichkeit, in der Auswahl nicht genannte Persönlichkeitsmerkmale, zu nennen. Unter der gegebenen Auswahl an Persönlichkeitseigenschaften, kreuzte Herr Ritschny folgende an: **familienfreundlich /-orientiert, ehrlich, kinderfreundlich, fantasievoll, zuverlässig, intelligent, professionell, erfolgreich, kreativ, kompetent und zuverlässig** (siehe Anhang B). Die hervorgehobenen Adjektive entsprechen den Merkmalen bzw. Persönlichkeitseigenschaften nach Aaker. Die nicht fett markierten Adjektive wurden im Rahmen von eigener Sichtung von Unternehmenswebseite, Flyern und weiteren Unternehmensmedien durch den Verfasser selbst zur Überprüfung durch Herrn Ritschny in die Auswahl mitaufgenommen. Um einen Überblick darüber zu bekommen, wodurch die Markentonalität erlebbar wird, zeigt der folgende Abschnitt.

## 7.4 Markenbild

Die visuelle Gestaltung der Lernzentren und der Lehrmaterialien, die akustische Ausarbeitung der Audiomaterialien (CDs für das home Listening) aber auch die Kreation der Unternehmenswebseite, sorgen für eine Erlebbarkeit der Markentonaltät. Ähnlich verhält es sich mit den Markenattributen, denn diese werden durch das Markenbild – letztlich durch den Auftritt der Marke – erst sichtbar.

Vor allem das familienorientierte und kinderfreundliche Auftreten der Marke, sowie der Aspekt des Lernens in Kombination mit Spaß, werden bei einer Betrachtung der Helen Doron® English Germany **Webseite** erlebbar. Gleich das erste Bild auf der Startseite der Webseite zeigt lachende Kinder, welche aktuell in einer Unterrichtsstunde sitzen. Das Lachen der Kinder sowie der freundlich anmutende Blick der Lehrerin, verdeutlichen den Aspekt der kinderfreundlichen Art. Folgt man der Startseite der Webseite weiter in Richtung Footer, folgen Beiträge, welche die Professionalität sowie den Erfolg der Marke sichtbar machen. Die entsprechenden Beiträge zeigen, dass die Marke Helen Doron English® einen Global Franchise Award gewonnen hat oder vom Nachrichtenmagazin *FOCUS* zum Testsieger unter Sprachlehrinstituten gekürt wurde.<sup>142</sup>

Das **Verkaufspersonal** einer Marke kann ein Teil der Eindrücke sein, welche das Markenbild symbolisieren oder die Markentonaltät erlebbar machen. Im Falle von Helen Doron® English stellen die Lehrer das von Esch beschriebene Verkaufspersonal dar, welche durch ihre kinderfreundliche, kompetente Art und fantasievolle Weise des Lehrens zur Wiedererkennung der Marke beitragen und dessen Kern – des spielerischen Englischlehrens – widerspiegeln und vor allem die Helen Doron® Lehrmethode in den Unterrichtseinheiten leben. Sichtbar und erlebbar wird die soeben beschriebene Art der Lehrer und deren Umgang mit den Kindern, in den Lerncentern vor Ort und vor allem in den Unterrichtsstunden.

Ein Einblick in die **sozialen Kanäle** und in einen der Instagram Accounts von Helen Doron® English mit dem Namen *helandornglobal* veranschaulicht unterschiedliche Bestandteile der Marke. Eine Vielzahl der Postings zeigen Bilder fröhlicher Kinder unterschiedlicher Altersklassen. Ergänzt werden diese Abbildungen durch kurze Bildunterschriften, welche unterschiedliche Kernelemente der Marke symbolisieren. Ein

---

<sup>142</sup> Vgl. Helen Doron English Germany, 2020.



Posting z.B. trägt die Aufschrift „The Earlier the Better“<sup>143</sup> – ein klarer Verweis auf die Möglichkeit der frühkindlichen Teilnahme am Helen Doron® English Unterricht. Die Bildunterschrift „More than English!“<sup>144</sup> ist einem weiteren Beitrag zu entnehmen und verdeutlicht, dass den Kindern neben der Sprache, zusätzliche Fähigkeiten und Werte vermittelt werden.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass das Markenbild von Helen Doron® English über die Lehrer den Kindern vermittelt wird und über die sozialen Kanäle und die Unternehmenswebseite an die Eltern.

## 7.5 Markenkompetenz

Die Kompetenz der Marke Helen Doron® English liegt in einem zentralen Markenasset nämlich der **Helen Doron® (Lehr-)methode**. Diese stellt ein spezielles der Marke zuzuordnbares Verfahren dar, welches diese auszeichnet und für welches die Marke bekannt ist. Da es sich bei der Helen Doron® Methode ebenfalls um ein Markenattribut handelt, wurden dessen Prinzipien und Bestandteile bereits im Kapitel 7.2 erläutert.

Zusätzlich zu der speziellen Lehrmethode, lässt sich eine weitere Kompetenz der Marke, über die Zeitdauer der Marke im Markt definieren. Im Falle von Helen Doron® English lässt sich sagen, dass diese mit mehr als 35 Jahren Erfahrung im Bereich des frühkindlichen Spracherwerbs ein Pionier für das Lehren der englischen Sprache nach dem Muttersprachenprinzip, ergänzt durch ihre eigene Lehrmethode, sind.<sup>145</sup>

Zusammengefasst ist die Marke Helen Doron® English durch ihr 35-jähriges Bestehen am Markt Pionier im Bereich des frühkindlichen *Erwerbs* der englischen Sprache und gewährleistet seine *educational excellence* mithilfe ihrer eigens entwickelten Helen Doron® (Lehr-) Methode.

---

<sup>143</sup> Vgl. Helen Doron English (@helendoronglobal): „It is never too early to start learning a second language as a mother-tongue ...“, in: Instagram {Instagram Post}, 10.09.2020, [https://www.instagram.com/p/CE80GEdAxRJ/?utm\\_source=ig\\_web\\_copy\\_link](https://www.instagram.com/p/CE80GEdAxRJ/?utm_source=ig_web_copy_link) {03.01.2021}.

<sup>144</sup> Vgl. Helen Doron English (@helendoronglobal): „Nourish your child’s on all levels, empowering them to reach their full potential...“, in: Instagram {Instagram Post}, 14.10.2020, [https://www.instagram.com/p/CFHHP8PgzoZ/?utm\\_source=ig\\_web\\_copy\\_link](https://www.instagram.com/p/CFHHP8PgzoZ/?utm_source=ig_web_copy_link) {03.01.2021}.

<sup>145</sup> Vgl. HDEG, 2020.

## 8 Das Fremdbild der Marke Helen Doron® English

Der folgende Abschnitt beschäftigt sich zunächst mit der Methodik zur Erfassung des Fremdbildes und leitet im Anschluss Kriterien ab, welche dem Abgleich des Selbst- und Fremdbildes dienen.

### 8.1 Forschungsmethode

Um das Fremdbild der Marke bei den Kunden erfassen zu können, wurde eine Umfrage mithilfe des Onlineumfragetools *typeform*® aufgesetzt. Die Umfrage mit dem Namen „Umfrage Markenimage | Helen Doron® English“ wurde am 16. Dezember 2020 hochgeladen und bereits an diesem Tage von den ersten Teilnehmern ausgefüllt. Um ausreichend Zeit für die Auswertung der Ergebnisse zu haben, wurde die Umfrage am 10. Januar 2021 offline geschaltet.

Insgesamt enthielt die Umfrage einen Mix aus 38 geschlossenen und offenen Fragen. Die geschlossenen Fragen boten zum einen Multiple-Choice, als auch skalierte Antwortmöglichkeiten. Letztlich entspricht die Umfrage dem Prinzip der Tringulation, also dem Gebrauch von quantitativen und qualitativen Fragen. Die Nutzung eines Mixed Method Ansatzes, im Rahmen der Gestaltung der Umfrage war deswegen vonnöten, da sowohl Raum für individuelle Antworten von einzelnen Personen geschaffen werden musste (qualitativ), aber auch Fragen mit skalierten und vorgegebenen Antwortmöglichkeiten (quantitativ) eingebunden wurden. Die Auswertung von ausgewählten offenen Fragen (qualitativ) erfolgt interpretativ, indem diese kodiert und in Kategorien eingeordnet werden. Ausgewählte, geschlossene Fragen (quantitativ), werden hingegen statistisch mithilfe grafischer Übersichten ausgewertet und dargestellt.

### 8.2 Aufbau der Umfrage

Grundsätzlich folgt die vom Verfasser erarbeitete Umfrage zur Erfassung des Fremdbildes der Marke bei den Kunden dem Prinzip und den Bausteinen des Markenstewerrads. Des Weiteren wurden sowohl dem Master-Franchise-Nehmer Herrn Ritschny (Selbstbild), als auch den Kunden der Marke Helen Doron® English inhaltlich ähnliche Fragen gestellt, um den abschließenden Abgleich des Selbst- und Fremdbildes zu ermöglichen. Somit startet die Umfrage mit Fragen zum wahrgenommenen funktionalen und psychosozialen Nutzen bei den Kunden und geht anschließend über zu Fragen nach den Markenattributen.

Somit werden die Kunden danach gefragt, über welche Eigenschaften die Marke in ihren Augen verfügt. Hinzu kommen Fragen, welche sich der Markenpersönlichkeit widmen, sowie solche, die auf die Beziehung der Kunden zur Marke abzielen. Somit wird sichergestellt, dass die Emotionen, welche die Kunden mit der Marke verbinden erfasst werden. Letztlich geht es auch um das Erfassen des Hauptgrundes, weswegen die Befragten die Marke Helen Doron English® gewählt haben und keinen anderen Anbieter von Englischsprachkursen.

### 8.3 Festlegung der Stichprobe | Zielgruppe

Im Rahmen der Umfrage zum Markenimage der Marke Helen Doron® English wurde der nahe Angehörigenkreis von Schülern eines HDE Lerncenters befragt. Hierzu zählen unter anderem Eltern und Großeltern. Diese befinden sich schätzungsweise in einem Alter zwischen 20 und 90+ Jahren. Es handelt sich hierbei um Kunden unterschiedlicher Helen Doron® English Lerncenter aus Hamburg, Bayern und Baden-Württemberg. Da es sich bei den Kunden um solche eines kommerziellen Bildungsinstitutes handelt, lässt sich sagen, dass diese eher bildungsnahen Schichten angehören. Aus einer Gesamtanzahl von ca. 9.000 Schülern in Deutschland erhielt der Verfasser dieser Arbeit Antworten von 89 Personen. (Stand: 16.01.2021).

### 8.4 Auswahl der Kriterien

Da der Verfasser aufgrund des begrenzten Umfangs dieser Arbeit nicht alle Aspekte der Markenidentität mit dem Markenimage abgleichen kann, wird im Folgenden eine Auswahl an Aspekten genannt, welche hinsichtlich des Vorhandenseins und ihre Ausprägtheit bei den Kunden hin überprüft werden. Es handelt sich hierbei um eine exemplarische Auswahl von Kriterien, welche der Autor selbst vorgenommen hat.

**Markennutzen:** Für den Abgleich mit dem Fremdbild werden folgende Markennutzen herangezogen: 1. Das Erlernen der englischen Sprache mit Spaß, 2. Die Vermittlung des hohen Stellenwertes der englischen Sprache 3. Die Förderung der Kreativität und 4. Vorteile in weiterführenden Schulen.

**Markenattribute:** Für den Abgleich mit dem Fremdbild werden folgende Markenattribute herangezogen: 1. Die Helen Doron® English Lehrmethode 2. Unterrichtsmaterialien 3. Frühkindliche Bildung (ab 3 Monaten) und 4. Die Lehrer und deren Ausbildung.

**Markentonalität:** Für den Abgleich mit dem Fremdbild werden die Persönlichkeitseigenschaften, die Herr Ritschny der Marke Helen Doron® English zuwies, mit denen verglichen, welche die Kunden im Rahmen der Umfrage der Marke zugewiesen haben.

## 9 Abgleich des Selbst- und Fremdbildes

Dieser Absatz gleicht das Selbst- mit dem Fremdbild der Marke, anhand der o.g. Kriterien, miteinander ab und nennt gleichzeitig **Chancen und Risiken**, die mit einer Übereinstimmung oder Nicht-Übereinstimmung einhergehen.

### 9.1 Abgleich des vermittelten und wahrgenommenen Markennutzens

Der hauptsächliche funktionale Nutzen der Marke ist das „**Erlernen der englischen Sprache mit Spaß**“. Fast 98 % der befragten Eltern (siehe Anhang C, Frage 9) gaben an, dass ihre Kinder Spaß am Englischunterricht haben. Herr Ritschny betonte im Interview, dass das Augenmerk der Marke auf der Kombination von Spaß am Lernen und dem tatsächlichen Erwerben von englischsprachigen Kenntnissen liegt. Daraus resultiere laut Herrn Ritschny, dass die Kinder im Rahmen des Englischunterrichts in ihren **Grund- und weiterführenden Schulen, Vorteile** gegenüber solchen Kindern haben, die nicht zusätzlich in einer Helen Doron® English Schule sind. Knapp 96 % der Befragten (siehe Anhang C, Frage 12) gaben in der Umfrage an, dass sie wahrnehmen würden, dass ihre Kinder im Englischunterricht der Grund- und weiterführenden Schulen Vorteile gegenüber solchen Kindern hätten, die kein Helen Doron® English Lerncenter besuchen. Diese Ergebnisse weisen eine große **Chance** für die Marke auf, da der hauptsächliche Nutzen der Marke von den Kunden wahrgenommen wird.

Neben dem ausschließlichen Erwerb der englischen Sprache soll den Kindern im Rahmen des Unterrichts ebenfalls vermittelt werden, welchen **hohen Stellenwert das Beherrschen der Sprache** hat. Mithilfe der Umfrage zum Markenimage konnte herausgefunden werden, dass knapp 71 % der Befragten (siehe Anhang C, Frage 11) angegeben haben, dass ihren Kindern ebendieses Bewusstsein für die Wichtigkeit der englischen Sprache vermittelt wird.

Neben dem Anbieten des Erlernens der englischen Sprache mit Spaß, versucht die Marke laut Herrn Ritschny die **Kreativität** der Kinder, durch die im Unterricht erteilten Aufgaben zu **fördern**. Die Umfrageergebnisse haben ergeben, dass lediglich 37 % der Befragten (siehe Anhang C, Frage 11) angeben, dass ihren Kindern ebendieser zusätzliche Nutzen vermittelt wird. Obwohl die Förderung der Kreativität der Kinder in der Unternehmensmission verankert ist, ist und bleibt der hauptsächliche Markennutzen, das Vermitteln der englischen Sprache auf eine lustige Art und Weise, bei der die Kinder Spaß haben. Dies bestätigen die Umfrageantworten der Frage 8, in der knapp 61 % der Befragten (siehe Anhang C, Frage 8) angaben, dass der Hauptgrund der Anmeldung ihrer Kinder in einem Lerncenter der sei, dass diese Sprachbildung, vor allem

frühkindliche Sprachbildung, als wichtig empfinden. Die Tatsache, dass die Befragten die Förderung der Kreativität der Kinder nicht wahrnehmen, dürfte aufgrund der Tatsache, dass die Marke hierauf keinen Fokus liegt **kein Risiko** darstellen.

## 9.2 Abgleich der vermittelten und wahrgenommenen Markenattribute

Ein wesentliches Merkmal der Marke, welches das in der Unternehmensmission verankerte Ziel des Lieferns *exzellenter Bildung* („*educational excellence*“) stützen soll, ist die frühkindliche Sprachbildung, welche durch das **Anbieten von Kursen für Kinder ab einem Alter von drei Monaten** realisiert werden soll. Gleichzeitig stellt das Anbieten von Kursen für Kinder in so jungen Jahren ein Alleinstellungsmerkmal der Marke dar, welches diese auszeichnet. Betrachtet man das in der Umfrage erhobene Durchschnittsalter der Kinder bei der Erstanmeldung, so wird ersichtlich, dass dieses bei ca. 4,5 Jahren liegt. Lediglich 7,8 % der Befragten (siehe Anhang C, Frage 4) gaben an, dass sie ihre Kinder in einem Alter von 0 bis 1 Jahr angemeldet haben. Hierin besteht ein **Risiko** für die Marke in dem Sinne, dass diese sich über das Anbieten von Englischkursen für Kleinkinder (0-3 Jahre) definiert, dieses Angebot letztlich aber laut der durch den Autor erhobenen Daten wenig bis gar nicht wahrgenommen wird. Hoffnung besteht darin, dass rund 62 % der Befragten (siehe Anhang C, Frage 20) angaben, dass sie zumindest Kenntnis von der Möglichkeit der frühen Teilnahme ihrer Kinder am Englischunterricht haben. Aus dieser Tatsache heraus entsteht eine **Chance** für die Marke, in dem Sinne, dass sie die Möglichkeit hat sich mehr auf die Akquise von jüngeren Kindern (0-3 Jahre) zu konzentrieren. Es scheint laut der Umfrage jedenfalls nicht, als wüssten die Kunden von diesem Angebot nichts. Schlussfolgern lässt sich lediglich die Tatsache, dass dieses Angebot nicht wahrgenommen wird. Die genauen Gründe für das Nicht-Wahrnehmen dieses Angebots, können aufgrund des begrenzten Rahmens dieser Arbeit und da in der Umfrage nicht danach gefragt wurde, nicht betrachtet werden. Möglich wäre jedoch, dass die Eltern in der frühen Teilnahme ihrer Kinder am Englischunterricht keinen Sinn sehen oder denken, ihre Kinder damit zu überfordern.

Aus der Unternehmensmission heraus wurde klar, dass die *einzigartige / unique* und *effektive / effective* Lehrmethode (**Helen Doron® Methode**) mit seinen drei Komponenten (siehe Kapitel 7.2) eine wesensprägende Eigenschaft der Marke Helen Doron® English darstellt. Im Rahmen der Umfrage überprüfte der Autor, inwiefern Wissen über die Lehrmethode bei den Befragten vorhanden ist und wie tief dieses Wissens geht. Zunächst lässt sich sagen, dass sich rund 77 % der Befragten (siehe Anhang C, Frage 35) im Klaren darüber sind, dass die Lehrer speziell nach der Lehrmethode ausgebildet werden. Die Helen Doron® Methode sichert in den Augen von Herrn Ritschny das An-

bieten exzellenter Bildung, weswegen es von Nöten ist, dass die Kunden hierüber entsprechendes Wissen haben.

Eine Komponente der Helen Doron® Methode ist die *repetition*, also die Wiederholung von Gesprochenem aus dem Unterricht und das wiederholte, tägliche Hören der Audiomaterialien zu Hause.<sup>146</sup> Knapp 72 % (siehe Anhang C, Frage 24) der Umfrageteilnehmer verbinden das Merkmal der „Wiederholung von Gesprochenem“ mit der Lehrmethode der Marke. In dem täglichen Hören der Audiomaterialien, als Mittel zur Erreichung der *educational excellence*, erkennen rund 87 % der Befragten (siehe Anhang C, Frage 23) einen Schlüssel zum Erfolg. Zur Helen Doron® Methode zählt allerdings auch der Aspekt des *positive reinforcement*, also das ständige Loben der Kinder in den Unterrichtseinheiten. Laut Herrn Ritschny steigert dies das Selbstbewusstsein der Kinder und ist ein zentrales Merkmal der Methode und damit der Marke. Lediglich die Hälfte der Teilnehmer (siehe Anhang C, Frage 24) der Umfrage gaben an, dass sie das ständige Loben der Kinder mit der Helen Doron® Methode verbinden. Die Lehrer sind in diesem Fall diejenigen, welche für die Umsetzung dieser Maßnahme verantwortlich sind. Allerdings gaben lediglich knapp 59 % der Befragten (siehe Anhang C, Frage 21) an, dass sich die Lehrer durch das ständige Loben der Kinder auszeichnen. Grundsätzlich lässt sich festhalten, dass die befragten Kunden der Marke sich im Klaren darüber sind, dass die Marke mit einer eigens entwickelten Lehrmethode auf dem Markt ist und nach dieser lehrt. Eine Differenz zwischen Vermittlung und Wahrnehmung und damit ein **Risiko** besteht im Bereich des *positive reinforcements* – als einem Merkmal der Lehrmethode und wodurch vor allem der psychosoziale Nutzen der Steigerung des Selbstbewusstseins gestützt werden soll. Denn hier sind sich lediglich die Hälfte der Befragten darüber im Klaren, dass dies ein Merkmal der Lehrmethode und damit eine Eigenschaft der Marke darstellt. Inwiefern dies der Marke schadet oder schaden könnte, lässt sich an dieser Stelle nicht beantworten. Da jedoch das Ziel des ständigen Lobens der Kinder, die Stärkung des Selbstbewusstseins ist und die Befragten im Rahmen der Umfrage bestätigten (siehe Anhang C, Frage 11), dass die Kinder durch die Teilnahme am Unterricht ein stärkeres Selbstbewusstsein erlangen, stellt die Differenz zwischen der Vermittlung und der Wahrnehmung des ständigen Lobens der Kinder womöglich kein eklatantes Risiko dar.

Die Marke Helen Doron® English zeichnet sich laut Herrn Ritschny und der Unternehmensmission vor allem auch durch die **Qualität der Lehrer** aus, welche das Handwerk zum erfolgreichen Lehren im Rahmen der Ausbildung erlernen. Um eine stetige hohe

---

<sup>146</sup> Siehe Kapitel 7.2 in vorliegender Arbeit.

Qualität der Lehrer und ihrer Lehrweise zu gewährleisten, sind diese zu der Teilnahme an jährlichen Fortbildungen verpflichtet. Knapp 65 % der Befragten (siehe Anhang C, Frage 36) gaben an, dass sie es nicht wussten, dass die Lehrer der regelmäßigen Teilnahme an Fortbildungen verpflichtet sind. Fast 70 % der Umfrageteilnehmer wissen ebenfalls nicht, dass die Lehrer für jeden Kurs, den sie unterrichten, ein spezielles Seminar belegen müssen (siehe Anhang C, Frage 37). Diese Tatsachen stellen in dem Sinne ein **Risiko** für die Marke dar, als dass die Marke die Qualität ihrer Lehrer mit eben diesen verpflichtenden Fortbildungen und Seminaren sicherzustellen versucht.

Die **Unterrichtsmaterialien** stellen, wie in Abschnitt 7.2 dargestellt wurde, eine Eigenschaft des Unternehmens und damit ein Attribut der Marke dar. Laut Ritschny zeichnen sich die Lehrbücher durch ihre Anpassung auf jede Altersgruppe und durch ihre Abstimmung auf aktuelle Themen aus der Gesellschaft, wie z.B. das Bestreben hin zu einer nachhaltigen Lebensweise aus. Ebenso sind die *materials* in der Unternehmensmission als Mittel zum Ziel verankert und sind somit ein zentraler Baustein der Marke. 82 % der Befragten (siehe Anhang C, Frage 17) nehmen die Anpassung auf das jeweilige Kindesalter wahr, wohingegen bloß 20 % der Umfrageteilnehmer (siehe Anhang C, Frage 17) den Einbezug aktueller Themen aus der Gesellschaft erkennen. Da die Lehrmaterialien in der Unternehmensmission verankert sind und laut Herrn Ritschny gerade die Anpassung der Unterrichtsmaterialien an unterschiedliche Altersklassen diese auszeichnen, ist es für die Marke ein Vorteil und damit eine **Chance**, dass die Befragten diese Eigenschaft der Lehrmaterialien wahrnehmen.

### 9.3 Abgleich der vermittelten und wahrgenommenen Markentonalität

Aus dem Experteninterview mit Herrn Ritschny heraus konnten folgende Persönlichkeitseigenschaften der Marke herausgefunden werden: familienfreundlich /-orientiert, ehrlich, kinderfreundlich, fantasievoll, zuverlässig, intelligent, professionell, erfolgreich, kreativ, kompetent und zuverlässig. Die Befragten der Umfrage zum Markenimage gaben folgende Persönlichkeitseigenschaften an:



Abbildung 6: Persönlichkeitseigenschaften der Marke Helen Doron® English (Quelle: Eigene Darstellung.)

Die Abbildung 6 ist ein Auszug der Ergebnisse der Umfrage zu der Frage „Welche der folgenden Eigenschaften würden Sie der Marke Helen Doron® English zuordnen?“, und zeigt eine klare Übereinstimmung zwischen den folgenden vermittelten und letztlich wahrgenommenen Persönlichkeitseigenschaften der Marke: kinderfreundlich, familienorientiert und professionell. Weniger Übereinstimmung hingegen besteht zwischen den Persönlichkeitseigenschaften intelligent, ehrlich und zuverlässig.

An dieser Stelle muss erwähnt werden, dass sowohl Herrn Ritschny im Rahmen des Fragebogens als auch den Kunden im Rahmen der Umfrage, eine begrenzte Auswahl an Persönlichkeitseigenschaften vorgegeben wurden. Um die Vergleichbarkeit der zu vermittelnden und wahrgenommenen Persönlichkeitseigenschaften zu gewährleisten, wurden sowohl Herrn Ritschny als auch den Kunden in der Umfrage, dieselben Adjektive zur Auswahl zur Verfügung gestellt. Es besteht also durchaus die Möglichkeit, dass sowohl die Kunden als auch Herr Ritschny, zusätzliche Persönlichkeitseigenschaften mit der Marke verbinden.



## 9.4 Abgleich weiterer Kriterien

Um weitere **Markenassoziationen**, also Wahrnehmungen und Emotionen, der Befragten mit der Marke erfassen zu können, wurden diese im Rahmen der Umfrage darum gebeten, die spontanen Eindrücke zu nennen, die sie bei dem Gedanken an die Marke Helen Doron® English haben. Da es sich bei dieser Frage um eine offene Fragestellung handelt, wurden die Antworten interpretativ ausgewertet und in Form einer Clusteranalyse dargestellt (siehe Anhang D). Die passende Frage aus der Umfrage, dessen Ergebnisse die Basis der Clusteranalyse bilden, lautet wie folgt: „Was fällt ihnen spontan ein, wenn sie an Helen Doron® English denken?“. Bei der Auswertung ist der Autor wie folgt vorgegangen: Zunächst wurden sämtliche Antworten auf die o.g. Frage notiert. Daraufhin bildete der Autor vier unterschiedliche Kategorien, welchen die Antworten der Befragten zugeordnet werden konnten. Die Kategorien lauten wie folgt: Spaß und Erfolg beim Englischlernen, Vermittlung zusätzlichen Wissens, Helen Doron® Methode und weitere Assoziationen. Aus der Clusteranalyse geht hervor, dass ein Großteil der Antworten sich der Kategorie *Spaß und Erfolg beim Englischlernen* widmeten. Beispiele für Antworten der Befragten dieser Kategorie sind: „Lustig“, „Spaß“, „Freude“, „Spaß am Sprache Lernen“, „Freude am Lernen“ usw. Aus den Antworten geht hervor, dass die Befragten spontan, mit der Markenidentität übereinstimmende Begrifflichkeiten, nennen können. Vor allem weisen die spontanen Eindrücke der Befragten mit der Marke, wie z.B. „Spaß, Freude am Lernen“ eine hohe Ähnlichkeit mit dem zu vermittelnden Nutzen der Marke, nämlich dem Erlernen der englischen Sprache mit Spaß auf.

## 10 Beantwortung der Forschungsfrage | Fazit

Die zu Beginn dieser Arbeit formulierte Forschungsfrage lautete: „In welchen Bereichen stimmt das Selbstbild der Marke Helen Doron® English mit dem Fremdbild der Marke überein und an welchen Stellen gibt es Abweichungen?“. Dieser Abschnitt fasst kurz die Ergebnisse des Abgleichs des vergangenen Kapitels zusammen, welcher zur Beantwortung der Forschungsfrage führen und leitet anschließend in die Handlungsempfehlungen für die Marke über.

**Übereinstimmung:** Grundsätzlich gibt es einen hohen Fit zwischen dem zu vermittelndem und dem wahrgenommenen hauptsächlichen funktionalen Nutzen der Marke, nämlich dem Erlernen der englischen Sprache mit Spaß. Die Umfrage hat eindeutig ergeben, dass die Eltern wahrnehmen, dass ihre Kinder im Unterricht Freude haben und gerne daran teilnehmen. Letztlich geht es der Marke um eine effektive Vermittlung der englischen Sprache mit dem Ziel, dass die Kinder ihre erlernten Fähigkeiten aus den HDE Lerncentern auf den Englischunterricht in ihren Vor-, Grund- und weiterführenden Schulen übertragen und dort Erfolge erzielen. Auch hier hat die Umfrage eindeutig ergeben, dass es eine Korrelation zwischen der Teilnahme am Englischunterricht bei Helen Doron® English und den besseren Leistungen im Englischunterricht in den staatlichen Schulen gibt.

**Abweichungen:** Die Helen Doron® Methode mit seinen unterschiedlichen Komponenten, ist der Schlüssel zum Erfolg der Marke. Hierbei gibt es jedoch sowohl Übereinstimmungen als auch Abweichungen bezüglich des Verständnisses über die Lehrmethode. Somit ist den Befragten bewusst, dass es bei der Lehrmethode um *repetition* geht und dass der tägliche Gebrauch der Audiomaterialien zu Hause von hoher Bedeutung ist. Der Aspekt des *positive reinforcements* hingegen, vor allem zur Stärkung des Selbstbewusstseins der Kinder, scheint jedoch keine große Bedeutung für die Befragten zu haben, obwohl dies ein klarer Bestandteil der Lehrmethode und damit der Marke ist.

Ebenso wenig ist den Befragten klar, mit welchen Mitteln die Marke die Qualität seiner Lehrer sicherstellt. Obwohl sich die Kunden darüber im Klaren sind, dass die Lehrer speziell nach der Helen Doron® Methode ausgebildet wurden, nehmen sie den Anspruch der Marke, die Qualität seiner Lehrer dauerhaft sicherzustellen, nicht wahr. Nur ein kleiner Teil der Befragten hat Kenntnis über die jährlich verpflichtende Teilnahme der Lehrer an Fortbildungen oder die Tatsache, dass ohne die Belegung eines zusätzlichen Seminars kein neu entstandener Kurs unterrichtet werden darf.

Das Ergebnis der Umfrage zeigt, dass das durchschnittliche Eintrittsalter der Schüler bei 4,5 Jahren liegt. In diesem Bereich gibt es folglich eine deutliche Abweichung des Fremdbildes vom Selbstbild der Marke, da sich die Marke unter anderem durch die frühkindliche Bildung, also die Teilnahme von Schülern ab drei Monaten, definiert. Obwohl rund 62 % der Befragten von dem Vorhandensein dieses Angebots wissen, wird es nicht wahrgenommen.

Folglich lässt sich sagen, dass es sowohl Übereinstimmungen als auch Abweichungen zwischen dem Selbst- und dem Fremdbild der Marke Helen Doron® English gibt. Die **größte Chance** der Marke besteht dabei darin, dass die Eltern den Lernerfolg der Kinder wahrnehmen und dass die Teilnahme am Englischunterricht bei Helen Doron® English zu zusätzlichen wahrnehmbaren und auf die Marke zurückführbaren Erfolgen im schulischen Alltag führt. Somit lässt sich der erste Teil der zu Beginn der Arbeit aufgestellten Hypothese, der Übereinstimmung des Selbst- und Fremdbildes der Marke hinsichtlich seines Nutzens, bestätigen.

Um die o.g. Erfolge sicherstellen zu können, ist die Marke Helen Doron® English der Überzeugung, dass je früher die Kinder in einem Lerncenter starten, desto effektiver die Sprache erlernen. Dass diese Tatsache den Eltern zwar bewusst ist, aber das durchschnittliche Eintrittsalter der Kinder trotzdem bei 4,5 Jahren liegt, stellt nach abschließender Betrachtung das **größte Risiko** der Marke dar, da das frühe Kursangebot (ab drei Monaten) ein Alleinstellungsmerkmal und eine Eigenschaft der Marke ist. Folglich lässt sich auch der zweite Teil der Hypothese, in der es heißt, dass es Abweichungen beim Selbst- und Fremdbild der Marke hinsichtlich ihrer Eigenschaften gibt, bestätigen.

Aus dieser abschließenden Betrachtung und Beantwortung der Forschungsfrage heraus ergeben sich Handlungsempfehlungen für die Marke, welche nach der Darstellung der Limitationen erläutert werden.

## 11 Limitationen | Kritische Auseinandersetzung

Im Folgenden Kapitel geht der Verfasser auf Limitationen ein, welche Auswirkungen auf die Ergebnisse dieser Arbeit haben können.

**Selbstbild:** Der Ableitung der Identität als Voraussetzung für die spätere Positionierung einer Marke, ist aus theoretischer Sichtweise eine Wettbewerbsanalyse bzw. eine Auseinandersetzung mit Konkurrenzmarken vorangestellt. Nur so lassen sich die wesensprägenden Merkmale einer Marke, welche in den Augen der Anspruchsgruppen eine differenzierende Funktion vom Wettbewerb übernehmen, ableiten. Aufgrund des begrenzten Rahmens dieser Arbeit, konnte keine umfassende Wettbewerbsanalyse durchgeführt werden. Ebenso wenig war es dem Autor möglich eine SOLL Positionierung oder eine Darstellung der IST Position der Marke Helen Doron English® vorzunehmen. Bei einer Betrachtung des Wettbewerbs hätte die Identität der Marke Helen Doron® English noch konkreter dargestellt und durch eine Markenpositionierung noch stärker forciert werden können.

Zusätzlich soll beachtet werden, dass für die Erfassung des Selbstbildes der Marke Helen Doron® English, lediglich ein einziger Mitarbeiter des Unternehmens befragt wurde. In weiterführenden Forschungen sollten durchaus mehr Angehörige der internen Zielgruppe befragt werden, die nicht nur die Position eines Master-Franchise-Nehmers innehalten, sondern aus weiteren Bereichen des Unternehmens stammen. Des Weiteren darf nicht unerwähnt bleiben, dass Herr Ritschny kein Verantwortlicher der Marke Helen Doron® English ist. Aufgrund des begrenzten Rahmens und der limitierten Bearbeitungszeit dieser Arbeit, konnten keine weiteren Experteninterviews geführt werden.

Als eine weitere Limitation dieser Arbeit kann die Auswahl des modifizierten Markensteuerrads nach Esch angesehen werden. Dieses ist zwar für die Ableitung der Identität einer Marke geeignet, aber nicht zur aktiven Steuerung einer Marke im Sinne von Kontinuität oder einer Zukunftsperspektive. Hierzu mangelt es an Komponenten, wie einem spezifischen Antrieb der Marke oder auch an der Darstellung von konkreten Unternehmenswerten, an denen sich die Mitarbeiter in ihrem Verhalten orientieren können. Zur konkreteren Erfassung der Markenidentität von Helen Doron English®, hätten weitere Markenmodelle, welche der Ableitung der Identität dienen, herangezogen werden müssen. Aus der Summe der Ergebnisse der Anwendung verschiedener Markenmodelle, könnte ein noch umfassenderes Bild der Markenidentität entstehen. Dies kann Gegenstand weiterführender Forschungen im Bereich dieses Themas sein.

**Fremdbild:** Im Rahmen der Erfassung des Fremdbildes der Marke wurde der Fokus bezüglich des Markencontrollings auf die Markenimagemessung gelegt und damit auf eine verhaltenswissenschaftliche Betrachtungsweise. Es soll beachtet werden, dass das Markencontrolling aus weitaus mehr als der Markenimagemessung besteht. Somit wurden weder die Markenbekanntheit, die Markenstärke noch finanzwirtschaftliche Ansätze zur Markenkontrolle durchgeführt. Begrenzungen ergaben sich ebenfalls aus der Tatsache heraus, dass lediglich 89 Kunden zur Erfassung des Markenimages befragt wurden. Bei einer ungefähren Kundenanzahl von ca. 9.000 in Deutschland, entsprechen 89 Kunden lediglich 0,01 % der Grundgesamtheit. Somit spiegeln die Ergebnisse der Umfrage zum Markenimage kein repräsentatives Ergebnis wider, denn hierfür hätte zu Beginn der Befragung eine Grundgesamtheit der Kundschaft, aus der eine repräsentative Stichprobe hervorginge, abgeleitet werden müssen.

Schlussendlich darf nicht außer Acht gelassen werden, dass es sich bei dem Unternehmen Helen Doron Educational Group, mit seiner Marke Helen Doron® English um ein Franchiseunternehmen handelt, bei dem die Markenführung besonderen Herausforderungen ausgesetzt ist. Um einen hohen Fit zwischen dem Selbst- und Fremdbild einer Franchisemärke gewährleisten zu können, müssen die von der Franchisemarkenführung definierten Standards von allen Franchisenehmern gleichermaßen eingehalten werden. Ob solche Standards bei der Marke Helen Doron® English vorhanden sind und inwiefern diese zu einer Übereinstimmung oder Abweichung des Fremdbildes vom Selbstbild der Marke beitragen, konnte aufgrund des begrenzten Rahmens dieser Arbeit nicht beachtet werden, sind aber für weitere Betrachtungen des Selbst- und Fremdbildes der Marke von Bedeutung.

## 12 Handlungsempfehlung

Die *educational excellence* der Marke, das Anbieten exzellenter Bildung durch eigens ausgebildete und motivierte Lehrer, welche nach der Helen Doron® Methode Kinder jeglichen Alters unterrichten, ist der Fokus der Marke. Um den Kunden glaubhaft darstellen zu können, weswegen die Marke von sich behauptet exzellente Bildung anzubieten, sollten die Maßnahmen, mit denen die Qualität der Lehrer sichergestellt werden, eindeutiger mit den Eltern kommuniziert werden.

Ebenso ist es empfehlenswert, dass die Bestandteile der Helen Doron® Methode in den Köpfen der Kunden stark verankert sein sollten. Die hohe Bedeutung des tagtäglichen umgeben Sein der Kinder mit dem Klang der englischen Sprache durch die Benutzung der Audio- und Videomaterialien, sollte ebenso in den Köpfen der Kunden vorhanden sein, wie das Prinzip des *positive reinforcement*, da genau diese Aspekte die Helen Doron® Methode prägen. Hier ist es empfehlenswert den Eltern regelmäßig die Möglichkeit zu geben an einer Unterrichtsstunde teilzunehmen oder diese per Post, E-Mail oder im persönlichen Gespräch darüber zu informieren, welchen hohen Stellenwert das Hören der CDs für den Erfolg der Kinder und der Marke hat.

Da die Marke mit ihrem Kursangebot für Kinder ab drei Monaten einzigartig auf dem deutschen Markt ist und ein früher Start der Kinder laut der Marke einen Erfolgsgarant darstellt, ist es für die Marke empfehlenswert herauszufinden, aus welchen Gründen dieses Angebot von den Eltern nur geringfügig in Anspruch genommen wird. Eine Vermutung des Autors ist, dass die Eltern einen möglichen Mehrwert einer frühen Teilnahme am Englischunterricht schlichtergreifend nicht erkennen oder dass sie denken ihre dreimonatealten Kinder damit überfordern zu würden. Ein Vorschlag des Autors ist an dieser Stelle, das Anbieten von „Probestunden“ in Kindertagesstätten oder Kinderkrippen, in denen Kinder ab einem Alter von vier Monaten anzutreffen sind. Durch die Teilnahme von Eltern und ihren Kindern an einer solchen Probestunde, kann das Prinzip des spielerischen Lernens verdeutlicht und aufgezeigt werden, dass die frühe Teilnahme der Kinder am Helen Doron® English Unterricht keine Überforderung für diese darstellt.

---

# Literaturverzeichnis

## Monografien

Aaker, David: Building Strong Brands, New York, United States of America: The Free Press, 1996.

Baumgarth, Carsten: Markenpolitik. Markenwirkungen – Markenführung – Markencontrolling, 3. Aufl., Wiesbaden, Deutschland: Springer Gabler, 2008.

Burmann, Christoph / Halaszovich, Tilo / Hemmann, Frank: Identitätsbasierte Markenführung. Grundlagen – Strategie – Umsetzung - Controlling, Wiesbaden, Deutschland: Springer Gabler, 2012.

Domizlaff, Hans: Die Gewinnung des öffentlichen Vertrauens. Ein Lehrbuch der Markentechnik, 7. Aufl., Hamburg, Deutschland: Marketing Journal, 2005.

Esch, Franz-Rudolf: Strategie und Technik der Markenführung, 9. Aufl., München, Deutschland: Verlag Franz Vahlen, 2018.

Doron, Helen: Paul Ward Explores. Workbook 3, 3. Aufl., Katom, Israel: Helen Doron Ltd, 2019.

Kaminski, Sandra: Die regionale Clustermarke. Konzept strategischer Markenführung, Wiesbaden, Deutschland: Springer Gabler, 2009.

Meffert, Heribert.: Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, 9. Aufl., Wiesbaden, Deutschland: Springer Gabler, 2000.

Meffert, Heribert / Burmann, Cristoph / Kirchgeorg, Manfred: Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, 12. Aufl., Wiesbaden, Deutschland: Springer Gabler, 2012.

Mellerowicz, Konrad: Markenartikel. 2. Aufl., München, Stuttgart, Deutschland: Beck, 1963.

Salcher, Ernst: Psychologische Marktforschung, 2. Aufl., Berlin, Deutschland: De Gruyter, 1995.

Ruge, Hans Dieter: Die Messung bildhafter Konsumerlebnisse. Entwicklung und Test einer neuen Messmethode, Bd. 16, Heidelberg, Deutschland: Physica, 1988.

Schmidt, Holger J.: Markenführung, Koblenz, Deutschland: Springer Gabler, 2015.

Zednik, Anita / Strebinger, Andreas: Marken-Modell der Praxis. Darstellung, Analyse und kritische Würdigung, 1. Aufl., Wiesbaden, Deutschland: Deutscher Universitäts-Verlag, 2005.

Zschesche, Arnd / Errichiello, Oliver: Markensoziologie kompakt – Basics für die Praxis. Eine Kurzanleitung für die erfolgreiche Markenführung, Wiesbaden, Deutschland: Springer Gabler, 2015.

### **Sammelband**

Sattler, Henrik / Völckner, Franziska: Markenpolitik, in: Diller, Hermann / Köhler, Richard (Hrsg.), 3. Aufl., Stuttgart, Deutschland: W. Kohlhammer, 2013.

### **Artikel aus Sammelbänden**

Aaker, J. L.: Dimensionen der Markenpersönlichkeit, In: Moderne Markenführung, Hrsg.: Esch, F.R., 4. Aufl., Wiesbaden, Deutschland: Springer Gabler, 2005.

Burmann, Carsten / Meffert, Heribert: Theoretisches Grundkonzept der identitätsorientierten Markenführung, In: Markenmanagement, Hrsg.: Meffert, H.; Burmann, C.; Koers, M., 2. Aufl., Wiesbaden, Deutschland: Gabler, 2005.

Dinh, Hai-Van Duong et al.: Kooperative Unternehmenszwecke. Franchising – Ein Überblick. In: Handbuch Franchising und Cooperation. Das Management kooperativer Unternehmenszwecke, Hrsg.: Ahlert, Dieter; Ahlert, Martin, Frankfurt a.M., Deutschland: Deutscher Fachverlag, 2010.

Meffert, Heribert / Burmann, Christoph: Managementkonzept der identitätsbasierten Markenführung, In: Markenmanagement, Hrsg.: Meffert H., Burmann C., Koers M., Wiesbaden, Deutschland: Gabler, 2002.

### **Artikel aus Fachzeitschrift**

Keller, L., Kevin: Conceptualizing, measuring, managing customer-based brand equity, in: Journal of Marketing, Jg. 57, Nr. 1, 1993.



## Internetquellen

Batten & Company: Markenaustauschbarkeit. Die Brand Parity Studie 2009, in: News, 2009, {online} <https://www.batten-company.com/news/detail/markenaustauschbarkeit-die-brand-parity-studie-2009> {02.12.2020}.

Deutsches Patent- und Markenamt (DPMA): Aktuelle Statistiken: Marken, in: DPMA, 14.01.2021, {online} <https://www.dpma.de/dpma/veroeffentlichungen/statistiken/marken/index.html> {01.12.2020}.

Drömann, Uli: Das richtige Markenmodell gibt es nicht, in: Brand Holosphere, 2021, {online} <http://www.brandholosphere.com/das-richtige-markenmodell/> {02.01.2021}.

Drömann, Uli: Markensteuerrad von Esch, in: Brand Holosphere, 2021, {online} [www.brandholosphere.com/markensteuerrad/](http://www.brandholosphere.com/markensteuerrad/) {15.12.2020}.

Drömann, Uli: Zeitachse der Markenmodelle, in: Brand Holosphere, 2021, {online} <http://www.brandholosphere.com/> {04.12.2020}.

Duncker, Christian / Röseler, Ute / Fichtl, Lukas: Marken-Positionierung: Auf der Suche nach verlässlichen Instrumenten, in: Absatzwirtschaft, 12/2015, {online} [https://www.brand-university.de/wp-content/uploads/2015/04/12\\_2015\\_Absatzwirtschaft\\_CD.pdf](https://www.brand-university.de/wp-content/uploads/2015/04/12_2015_Absatzwirtschaft_CD.pdf) {03.01.2021}.

Esch. The Brand Consultants GmbH: Markenführung in Franchise-Systemen, in: Esch, 2020, {online} <https://www.esch-brand.com/markenfuehrung-in-franchise-systemen/> {13.12.2020}.

Helen Doron Educational Group: About us, in: HDEG, 2020, {online} <https://www.helendorongroup.com/about/> {11.12.2020}.

Helen Doron Educational Group: Business Opportunities, in: HDEG, 2020, {online} <https://www.helendorongroup.com/business-opportunities/> {11.12.2020}.

Helen Doron English {@helendoronglobal}: „It is never too early to start learning a second language as a mother-tongue ...“, in: Instagram {Instagram Post}, 10.09.2020, [https://www.instagram.com/p/CE80GEdAxRJ/?utm\\_source=ig\\_web\\_copy\\_link](https://www.instagram.com/p/CE80GEdAxRJ/?utm_source=ig_web_copy_link) {03.01.2021}.

Helen Doron English (@helendoronglobal): „Nourish your child’s on all levels, empowering them to reach their full potential...”, in: Instagram {Instagram Post}, 14.10.2020, [https://www.instagram.com/p/CFHHP8PgzoZ/?utm\\_source=ig\\_web\\_copy\\_link](https://www.instagram.com/p/CFHHP8PgzoZ/?utm_source=ig_web_copy_link) {03.01.2021}.

Helen Doron English Germany: Über uns, in: Helen Doron English Germany, 2020, {online} <https://helendoron.de/about/#/about#methode> {22.12.2020}.

Helen Doron English: Success stories, in: Helen Doron English, 2020, {online} <https://www.helendoron.com/category/success-stories/> {21.12.2020}.

Institut für Demoskopie Allensbach: AWA 2004: Konsumklima 2004, 2004, {online} [https://www.ifd-allensbach.de/fileadmin/AWA/AWA\\_Praesentationen/2004/awa04\\_Konsumklima.pdf](https://www.ifd-allensbach.de/fileadmin/AWA/AWA_Praesentationen/2004/awa04_Konsumklima.pdf)

Kantar GmbH: Über uns, in: Kantar,2021, {online} <https://www.kantardeutschland.de/ueber-uns/> {14.12.2020}.

Kessler, Ulrich: Was ist Franchise? Definition, Erklärung und Beispiele, in: Franchise Portal, 17.07.2020, {online} <https://www.franchiseportal.de/definition/franchise-definition-a-4751>, {12.12.2020}.

Marktforschung: Involvement, in: Wiki Lexikon, {online} <https://www.marktforschung.de/wiki-lexikon/marktforschung/Involvement/> {10.12.2020}.

---

## Anhangsverzeichnis

Anhang A: Transkript des Experteninterviews + Einwilligungserklärung.....	X
Anhang B: Persönlichkeitseigenschaften der Marke Helen Doron® English nach A. Ritschny.....	XXV
Anhang C: Ergebnisse der Umfrage zum Markenimage.....	XXVI
Anhang D: Clusteranalyse.....	XXXII