

Romy Höpfner

Ansätze der Markenidentität  
– Gemeinsamkeiten und Unterschiede –

eingereicht als

DIPLOMARBEIT

an der

HOCHSCHULE MITTWEIDA

---

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Fachbereich Wirtschaftswissenschaften

Mittweida, 2010

Erstprüfer: Prof. Dr. rer. pol. Klaus Vollert

Zweitprüfer: Prof. Dr. rer. Oec. Johannes N. Stelling

## Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	II
Abkürzungsverzeichnis .....	V
Abbildungsverzeichnis .....	VI
Tabellenverzeichnis .....	VII
1. Einleitung .....	1
2. Definition der Markenidentität.....	2
2.1. Sozialwissenschaftliche Ansätze der Identitätsforschung .....	2
2.2. Wirtschaftswissenschaftliche Interpretation der Markenidentität .....	6
3. Ansätze zur Erfassung von Markenidentität .....	8
3.1. Das Markenidentitätsprisma von Kapferer .....	8
3.1.1. Die Innen-Orientierung .....	9
3.1.2. Die Außen-Orientierung .....	10
3.1.3. Kritische Bewertung .....	11
3.2. „Brand Mantra“ Ansatz zur Markenmeinung von Keller.....	12
3.2.1. Die drei Bedingungen eines Brand Mantras.....	14
3.2.2. Brand Mantra am Beispiel Disney .....	15
3.2.3. Kritische Bewertung .....	15
3.3. Der Identitätsansatz von Aaker .....	16
3.3.1. Die Markenessenz .....	17
3.3.2. Die Kernidentität.....	18
3.3.3. Die erweiterte Markenidentität.....	19
3.3.4. Die vier Kategorien möglicher Markenidentitätselemente .....	19
3.3.5. Kritische Bewertung .....	20
3.4. Die Marke als Botschaft – Der Identitätsansatz von Adjouri.....	21
3.4.1. Die Ausdrucksebene .....	23
3.4.2. Die Inhaltsebene .....	25

3.4.2.1. Der Markenkern .....	26
3.4.2.2. Die Markenperipherie .....	26
3.4.3. Kritische Bewertung .....	27
3.5 Der Identitätsansatz von Meffert .....	27
3.5.1 Die Markenidentität als Aussagenkonzept der Marke .....	30
3.5.1.1 Markenherkunft .....	30
3.5.1.2 Markenkompetenzen .....	31
3.5.1.3 Art der Markenleistung .....	31
3.5.1.4 Markenvision .....	32
3.5.1.5 Markenwerte .....	32
3.5.1.6 Markenpersönlichkeiten .....	32
3.5.2. Das Fremdbild der Marke .....	33
3.5.3. Die Wechselwirkung .....	35
3.5.2 Kritische Bewertung .....	36
3.6. Der Markendiamant von Mc Kinsey .....	37
3.6.1. Intangible und tangible Markenattribute .....	37
3.6.2. Rationaler und emotionaler Nutzen .....	38
3.6.3. Kritische Bewertung .....	38
3.7. Das Markensteuerrad von icon added value .....	39
3.7.1. Markenidentitätsansatz von Esch .....	40
3.7.2. Kritische Bewertung .....	42
4. Der Identitätsansatz von Höpfner .....	43
4.1. Das Selbstbild .....	44
4.2. Das Fremdbild .....	46
4.3. Kritische Bewertung .....	47
5. Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Ansätze .....	47
5.1. Gemeinsamkeiten .....	47
5.2. Unterschiede .....	51

6. Markenidentität, Markenpositionierung und Markenimage .....	53
7. Praktische Umsetzung von Markenidentitäten .....	56
7.1. Umsetzung der Markenidentität nach Innen .....	58
7.2. Die Durchsetzung der Markenidentität nach Außen .....	61
8. Fazit .....	64
Literaturverzeichnis .....	VII
Selbstständigkeitserklärung .....	IX

## Abkürzungsverzeichnis

z.B.	zum Beispiel
bzw.	beziehungsweise
bspw.	beispielsweise
DNA	Desoxyribonukleinsäure
etc.	et cetera
vgl.	vergleiche
f.	folgende
DDR	Deutsche Demokratische Republik
Hrsg.	Herausgeber

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Das Markenidentitätsprisma von Kapferer .....	9
Abbildung 2: Darstellung der Markenmeinung nach Keller .....	13
Abbildung 3: Darstellung eines Mantras nach Keller .....	14
Abbildung 4: Darstellung des Identitätsansatzes von Aaker .....	17
Abbildung 5: Markenidentität als Basis .....	23
Abbildung 6: Darstellung der Markenidentität unterteilt in Ebenen .....	23
Abbildung 7: Darstellung der Inhaltsebene .....	25
Abbildung 8: Grundidee des identitätsorientierten Markenmanagement .....	29
Abbildung 9: Komponenten der Markenidentität .....	30
Abbildung 10: Markenimage .....	34
Abbildung 11: Der Markendiamant von Mc Kinsey .....	37
Abbildung 12: Das Markensteuerrad von icon added value .....	39
Abbildung 13: Der Markenidentitätsansatz von Esch .....	40
Abbildung 14: Der Markenidentitätsansatz von Höpfner .....	43
Abbildung 15: Markenidentität, Markenpositionierung und Markenimage .....	53

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Systematisierung von Identität.....2

Tabelle 2: Konstitutive Merkmale der Identität von Personen und Marken.....5

## 1. Einleitung

Der Konsument sieht sich heute einer immer größer werdenden Informationsflut gegenüber. Dies führt zu einem gesteigerten Bedürfnis nach Orientierung und zu einer erhöhten Unsicherheit des Verbrauchers. Die Hersteller hingegen sehen sich einer Vielzahl von homogenen Produkten und Dienstleistungen auf unseren Märkten gegenüber. Dies führt dazu, dass es für den Hersteller immer schwieriger wird sich vom Wettbewerb zu differenzieren. In dieser Situation ist es möglich durch eine starke Marke Wettbewerbsvorteile und sinkende Transaktionskosten zu generieren. Die Realität zeigt, dass Marken erfolgreicher sind als Nicht-Marken-Produkte. Das Ziel des Herstellers sollte daher sein eine starke Marke aufzubauen und damit dauerhaft die nötige Sicherheit und Orientierung im Kaufprozess zu geben. Die Identität ermöglicht dem Konsumenten die Identifikation einer Marke. Vor diesem Hintergrund haben sich identitätsorientierte Ansätze der Markenführung herausgebildet. Ziel dieser Ansätze ist es die Marke im Sinne der Identität als widerspruchsfreie, vertrauenswürdige und individuelle Einheit erscheinen zu lassen und ihr damit eine Persönlichkeit zu geben. Für ein Unternehmen ist es also elementar eine prägnante Markenidentität aufzubauen und eine konsequente Markenstrategie zu praktizieren. Die Koordination aller Bereiche der Markenführung von der Analyse der Markenidentität bis zur operativen Umsetzung auf den Märkten sollte das erklärte Ziel eines Unternehmens sein. Die Markenidentität bestimmt, unabhängig von der gewählten Markenstrategie und der Bedeutung einzelner Marketing-Mixes, die Ausrichtung der Marketinginstrumente.<sup>1</sup>

Im ersten Teil dieser Arbeit wird erläutert, was unter Markenidentität zu verstehen ist und welche Forschungsansätze zum heutigen Verständnis der Markenidentität geführt haben. Die verschiedenen in der Literatur genannten Ansätze der Markenidentität werden beschrieben und durch einen eigenen Ansatz ergänzt. Alle Ansätze werden kritisch betrachtet. Es folgt eine Herausarbeitung von Gemeinsamkeiten und Unterschieden dieser Ansätze im zweiten Teil. Die Verbindung von Identität, Positionierung und Image, sowie die praktische Umsetzung der Markenidentität bilden den Abschluss der Arbeit.

---

<sup>1</sup> vgl. Vollert, K. (2004), S. 245



## **2. Definition der Markenidentität**

Das heutige Verständnis der Markenidentität hat seine Wurzeln in der Forschung zur menschlichen Identität. Als erster betonte Domizlaff 1939 einen Zusammenhang zwischen der menschlichen und der markenbezogenen Identität. Im Folgenden werden sozialwissenschaftliche Ansätze und wirtschaftswissenschaftliche Ansätze getrennt betrachtet und erläutert.

### **2.1. Sozialwissenschaftliche Ansätze der Identitätsforschung**

In der sozialwissenschaftlichen Identitätsforschung gibt es bisher keine allgemein anerkannte Begriffsdefinition für Identität.<sup>2</sup> Der Begriff wird abhängig vom jeweiligen Forschungszweck sehr heterogen verwendet. In der Soziologie kennzeichnet der Identitätsbegriff ein Bündel typischer Rollen eines Individuums, in der Psychologie steht er für das Selbstkonzept von Personen und Moraltheologen und Philosophen verstehen darunter ein über die Zeit relativ stabiles Set persönlicher Werthaltungen und ethischer Prinzipien. Die verschiedenen Auffassungen werden in Abbildung 1 systematisiert.

Es wird zwischen der Perspektive aus der eine Identität festgestellt wird und dem Bezugsobjekt der Identität unterschieden. Die Perspektive aus der die Identität festgestellt wird teilt sich in das Selbstbild der Marke und das Fremdbild der Marke. Unter dem Selbstbild der Marke ist eine Betrachtung von innen zu verstehen. Es handelt sich um das Bild welches Personen, Unternehmen oder Organisationen von sich selbst haben. Demgegenüber steht das Fremdbild der Marke oder auch das Markenimage. Es betrachtet wie diese Personen, Unternehmen oder Organisationen in der Öffentlichkeit wahrgenommen werden. Die weiteren Erläuterungen setzen bei der Identität von Personen an. Grund hierfür ist, dass die Identität von Personen teilweise auf andere Gegenstände oder Gruppen übertragen werden kann.

---

<sup>2</sup> vgl. Frey/Haußer (1987), S.29

Bezugsobjekt der Identität	Perspektive aus der Identität festgestellt wird	Interne Perspektive (Selbstbild)	Externe Perspektive (Fremdbild)
Individuen		Identität einer Person (Ich-Identität)	Image einer Person (Soziale Identität)
Gruppen		Identität von Gruppen (Identität die von Gruppenmitgliedern von ihrer eigenen Gruppe wahrgenommen wird)	Image von Gruppen (Identität wie sie von Nichtmitgliedern wahrgenommen wird)
Objekte		Selbstbild der Marke = Markenidentität	Fremdbild der Marke = Markenimage

**Tabelle 1: Systematisierung von Identität**

(Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Meffert (1996), S. 25)

Persönliche Identität oder Ich-Identität sind Begriffe die auf Erikson zurückgehen. Individuen besitzen diese Ich-Identität. Sie beschreibt das Individuelle Selbstkonzept der eigenen Person<sup>3</sup> dieses dient als Orientierungsrahmen für ihr Verhalten. Eine starke Ich-Identität zeichnet sich durch eine hohe zeitliche Konstanz aus und macht das Individuum resistent gegen Konflikte. Das Erkennen des eigenen Andersseins und die Verschiedenheit im Vergleich zu anderen bilden die Grundlage der Entwicklung einer persönlichen Identität. Bei einem Individuum mit starker Ich-Identität können von außen kaum Schwankungen im Verhalten wahrgenommen werden. Daraus resultiert, dass dieses Individuum als verlässlich eingeschätzt wird und ihm Vertrauen entgegengebracht wird.<sup>4</sup>

Vertrauen und Identität stehen also in unmittelbarer Beziehung zueinander. Aus dieser Situation ergeben sich Vorteile für Anbieter und Nachfrager. Der Anbieter spart Transaktionskosten ein, die er sonst in Kommunikation investiert hätte. Zudem ergeben sich aus Vertrauen wesentliche Wettbewerbsvorteile. Für

<sup>3</sup> vgl. Müller, W.R. (1987), S. 1098

<sup>4</sup> vgl. Meffert (1996), S. 24

Nachfrager verringert sich das wahrgenommene Risiko enttäuscht zu werden. Dadurch können Kosten des Nachfragers eingespart werden, z.B. Versicherungen, Aufbau von Mindestbestandsmengen und die Kosten für die Suche nach alternativen Anbietern. Hier wird die Verbindung zwischen Identität und Vertrauen deutlich. Vertrauen setzt Identität voraus.<sup>5</sup> Identität schafft Glaubwürdigkeit, da sie klare Erwartungen generiert und die auch einlöst. Kompetenz ist der Bestandteil der Identität, welcher die Leistungsfähigkeit sichert. Alle weiteren Bestandteile sind Leistungsbereitschaft. Erst eine klare Markenidentität hat das Vertrauen der Nachfrager in die Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft der Marke zu Folge.

Bei Gruppenidentitäten versteht man unter der Innenperspektive die Perspektive der Gruppenmitglieder auf die Gruppe und unter der Außenperspektive die Perspektive der Nicht-Gruppenmitglieder auf die Gruppe. Eine starke Gruppenidentität kann zu einem Bestandteil der Ich-Identität werden. Die Gruppenidentität beschreibt die Eigenschaften einer Gruppe, die konstant bleiben auch wenn einzelne Gruppenmitglieder wechseln. Sie beinhaltet gemeinsam geteilte Werte, Gefühle und Überzeugungen. Unternehmen weisen als Gruppen von Menschen eine Gruppenidentität in Form einer Corporate Identity auf.

Als drittes Bezugsobjekt wurden Objekte genannt. Hierzu zählen zum Beispiel die Identitäten von Städten und Regionen, aber auch die Identitäten von Marken. Man unterteilt in das Selbstbild der Markenidentität aus interner Sicht und in das Fremdbild der Markenidentität aus externer Sicht.

Die sozialwissenschaftliche Identitätsforschung lässt sich unabhängig von der im Einzelfall gewählten Identitätsdefinition in vier übergreifende, konstitutive Merkmale einteilen. Dies sind wie in Abbildung 2 gezeigt Wechselseitigkeit, Kontinuität der essentiellen Identitätsmerkmale, Konsistenz und Individualität.

Die Wechselseitigkeit beschreibt, wie Identität bei Individuen nur in der Wechselwirkung mit anderen entstehen kann. Bei Marken verhält sich dies

---

<sup>5</sup> vgl. Luhmann (1973), S. 7

ähnlich. Eine Markenidentität würde in einer Situation ohne Konkurrenz nur eine geringe Rolle spielen. Kontinuität beschreibt die Beibehaltung wesentlicher Merkmale über einen Zeitraum von mehreren Jahren. Man betrachtet hier essenzielle Merkmale und akzidentielle Merkmale. Zu essentiellen Merkmalen zählt z.B. das Geschlecht, Datum und Ort der Geburt oder bestimmte Körpermerkmale. Menschen können auf Grund dieser Merkmale das ganze Leben als ein und dieselbe Person identifiziert werden. Gehen diese Merkmale verloren erlischt die Identität. Zu akzidentiellen Merkmalen zählen die berufliche Stellung, die wirtschaftliche Lage und auch der Kleidungsstil. Diese können sich im Laufe des Lebens ändern, ohne dass die Person Ihre Identität verliert. Eine Kontinuität der akzidentiellen Merkmale ist somit für den klaren Aufbau einer Identität nicht erforderlich. Trotzdem üben sie Einfluss auf die konkrete Gestalt der Identität aus.

Konsistenz ist Zeitpunkt bezogen und kennzeichnet die Vermeidung von Widersprüchen, da nur die widerspruchsfreie Kombination einzelner Persönlichkeitsmerkmale zu einer klaren Identität führt. Individualität beschreibt die Einmaligkeit eines Identitätsobjektes. Diese Einmaligkeit kann auch nur auf einzelne Merkmale bezogen sein. Marken, denen diese Individualität fehlt, haben keine starke Markenidentität. Hier kann man von einem Label sprechen. Bei Menschen ist das Merkmal der Individualität schon durch biologische Gründe gegeben.

Diese vier aus der sozialwissenschaftlichen Identitätsforschung abgeleiteten Voraussetzungen zur Entstehung von Markenidentität sind gleichzeitig die Voraussetzungen für die Bildung von Vertrauen zur Marke. Sie stellen die Grundlage für die konzeptionelle Ableitung von Quellen oder Komponenten der Markenidentität dar.<sup>6</sup> Die Markenidentität kann also definiert werden als in sich widerspruchsfreie, geschlossene Ganzheit von Merkmalen einer Marke, die sich dauerhaft von anderen Marken unterscheidet. Die Übereinstimmung von Fremdbild und Selbstbild trägt ganz wesentlich zur Stärke der Markenidentität bei. Sie entsteht aber erst durch die wechselseitige Beziehung zwischen internen und externen Bezugsgruppen.

---

<sup>6</sup> vgl. Kapferer (1992), S. 50

Konstitutive Merkmale	Individuum	Marken
Wechselseitigkeit	Durch die Beziehung zu anderen Menschen und die Erkenntnis vom Anderssein entsteht Identität.	Durch die Abgrenzung gegenüber Wettbewerbern und die Interaktion mit Nachfragern entsteht Markenidentität.
Kontinuität der essentiellen Identitätsmerkmale	Beibehaltung der Merkmale zur Identifikation einer Person z.B. Geschlecht und Geburtsdatum und Ort	Beibehaltung der essenziellen Markenmerkmale.
Konsistenz	Die Zeitbezogene und widerspruchsfreie Kombination von Persönlichkeitsmerkmalen.	Innen- und außengerichtete Abstimmung aller Aktivitäten im Rahmen der Markenführung. Vermeidung von Widersprüchen im Führungsverhalten.
Individualität	Soziologisch und Biologisch bedingte Einzigartigkeit des Individuums.	Der Kunde nimmt die Einzigartigkeit bestimmter Merkmale im Vergleich zu konkurrierenden Leistungsangeboten wahr.

**Tabelle 2: Konstitutive Merkmale der Identität von Personen und Marken**

(Quelle: vgl. Meffert (1996), S, 29)

## 2.2. Wirtschaftswissenschaftliche Interpretation der Markenidentität

Die neue Institutionsökonomie belegt die ökonomische Relevanz des Identitätskonstrukts. Institutionen schaffen Rahmenbedingungen des menschlichen Handelns. Unter einer Institution versteht man ein System von Normen und Werten, das im Fall von Verstößen mit Strafe droht. Man unterscheidet fundamentale und sekundäre Institutionen. Fundamentale Institutionen sind zeitlich sehr konstant und mit der Geschichte der Nation stark verbunden. Sekundäre Institutionen können bewusst gestaltet werden und sind nur effektiv, wenn sie in einer fundamentalen Institution wirken. So können beispielsweise Gesetze und Justizverwaltung nur ihren Zweck erfüllen wenn sie mit dem Rechtsempfinden der Bevölkerung harmonieren.

Unter einem Identitätskonstrukt versteht man ebenfalls ein Werte- und Normensystem mit hoher zeitlicher Konstanz, welches als Rahmenbedingung des menschlichen Handelns dient. Die Identität stellt, wie die Institution, eine subjektive Repräsentation bestimmter Vorgänge der Außenwelt des Menschen

dar. So können Gruppenidentität bzw. Corporate Identity von Mitarbeitern sowie die Markenidentität als sekundäre Institution verstanden werden. Es gilt die bereits beschriebene Situation zur sekundären Institution. Unternehmen als auch Markenidentität können nur dann Einfluss auf das Kaufverhalten ausüben, wenn sie in das Werte- und Normengefüge der jeweiligen Gesellschaft eingebettet sind. Zur Erklärung und Beeinflussung ökonomischer Sachverhalte kommt der Identität somit eine hohe Bedeutung zu.

Die Betriebswirtschaftslehre hat sich insbesondere im Zusammenhang mit Untersuchungen zur Unternehmenskultur, Unternehmensphilosophie und Corporate Identity mit dem Identitätskonstrukt beschäftigt.<sup>7</sup> Es wird eine weitgehende Gleichsetzung zwischen Kultur- und Identitätsbegriff vorgenommen, was zur Schlussfolgerung führt, dass eine starke Gruppenidentität im Sinne einer Corporate Identity zu einer starken Unternehmenskultur führt. Aufgrund dieser Erkenntnisse kann man Merkmale einer Markenidentität ableiten. Die Markenidentität muss sich auf für Kunden und Mitarbeiter beobachtbare Artefakte wie markenspezifische Gebäude, charakteristische Merkmale der Produktion und der Produkte, besondere Merkmale der Sprache und der Kommunikation, spezifische Verhaltensweisen der Mitarbeiter und markentypische Symbole zurückführen lassen.

---

<sup>7</sup> vgl. Meffert (1996), S. 32

### **3. Ansätze zur Erfassung von Markenidentität**

Die im Folgenden diskutierten Ansätze widmen sich im Kern alle der Frage, wie man die Identität einer Marke erfassen und damit steuern kann. Sie zählen zu den wichtigsten Ansätzen auf diesem Gebiet und sind zeitlich geordnet.

#### **3.1. Das Markenidentitätsprisma von Kapferer**

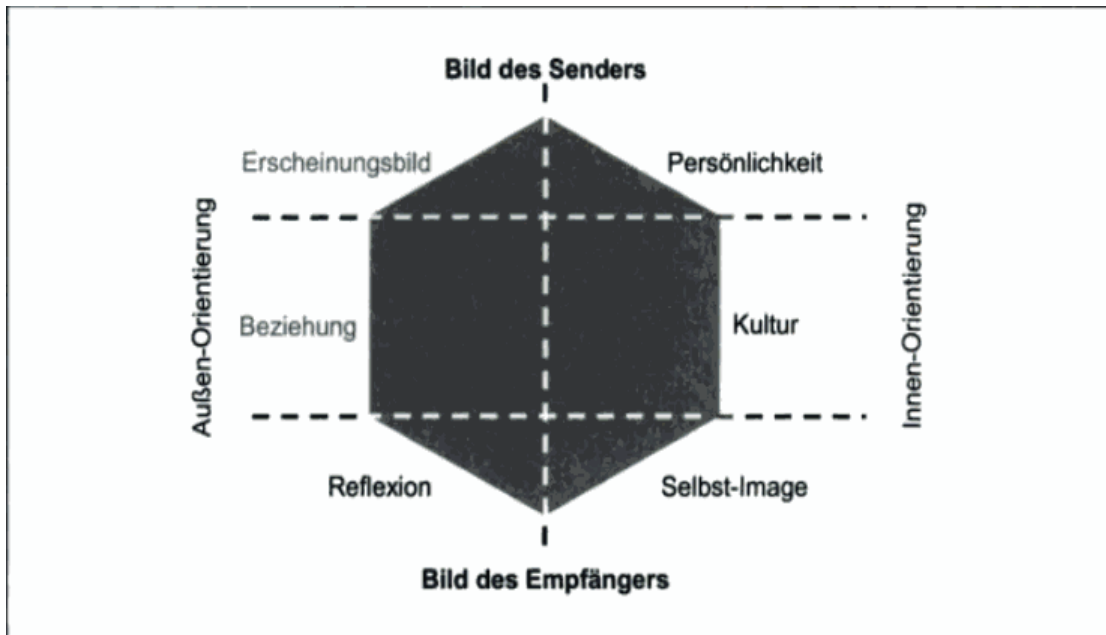
Als das älteste Modell zur Erfassung der Markenidentität gilt das Identitätsprisma von Kapferer. Er bringt zum Ausdruck, dass die Markenidentität nur stabil und langlebig sein kann, wenn sie an die Wurzeln der Marke angelehnt ist und feste Parameter besitzt. Die Identität soll die Wurzeln der Marke und die damit verbundenen Werte erkennen lassen. Sie soll sowohl materielle als auch immaterielle Eigenschaften ausdrücken.

Die verschiedenen Facetten der Markenpersönlichkeit werden hier detailliert beschrieben und in ein so genanntes Marken-Prisma integriert. Die objektive Persönlichkeit des Kunden wird nicht als Teil der Markenidentität dargestellt, da eine Marke zur Ebene der Zeichen gehört. Sie definiert sich über die Werte, für die sie steht. Der reale Kunde gehört einer anderen Ebene an.

Im Modell wird die Markenidentität in einem Prisma dargestellt, das sechs Identitätselemente enthält. Diese Elemente reflektieren sowohl das Bild des Senders als auch das Bild des Empfängers jeweils in der Außen- und Innenorientierung. Auf der linken Seite des Prismas werden diejenigen Elemente erfasst, welche die Marke nach außen vertreten. Dies sind das Erscheinungsbild/Beschaffenheit der Marke, der Bezug zum Verbraucher und die Reflexion/Spontane Zuordnung der Marke durch die Nutzer auf der linken Seite.<sup>8</sup> Auf der rechten Seite des Identitätsprismas erfolgt eine Fokussierung auf die von den Mitarbeitern als auch Managern einer Marke geteilte Markenpersönlichkeit und Kultur sowie das Selbst-Image der Kunden.

---

<sup>8</sup> vgl. Hofbauer/Schmidt ( 2007), S. 46



**Abbildung 1: Das Markenidentitätsprisma von Kapferer**

(Quelle: Esch (2007), S. 112)

### 3.1.1. Die Innen-Orientierung

Die Persönlichkeit der Marke entspricht der Gesamtheit aller menschlichen Eigenschaften, die mit der Marke verbunden werden. Sie drückt aus, welche Person die Marke wäre, wenn sie ein Mensch wäre. Die Marke Volkswagen wird von vielen Kunden bspw. mit den Eigenschaften ehrlich und zuverlässig assoziiert. Die Persönlichkeit der Automarke Mini hingegen als jung, frech und temperamentvoll beschrieben. Jede Marke besitzt ihre eigene Kultur. Darunter versteht man, dass jede Marke ein eigenes Wertesystem besitzt, welches die Quelle der Inspiration und der Energie der Marke ist. Marken können einerseits von einer Kultur beeinflusst werden und andererseits auch deren Transporteur in andere Kulturkreise sein. So werden z.B. Coca-Cola und McDonalds stark von der amerikanischen Kultur beeinflusst und tragen diese durch ihre globale Distribution in die ganze Welt hinaus. Das Selbst-Image der Kunden beschreibt die Vorstellung eines jeden Einzelnen, wie er sich mit der Marke sieht. So wollen sich beispielsweise einige Männer durch den Kauf eines Porsches auch selbst beweisen, dass sie Erfolg haben.<sup>9</sup>

<sup>9</sup> vgl. Hofbauer/Schmidt (2007), S. 47



### 3.1.2. Die Außen-Orientierung

Das Erscheinungsbild umfasst die Gesamtheit aller objektiven, sachlichen Merkmale einer Marke, die sowohl direkt zugänglich als auch nur latent vorhanden und kaum wahrnehmbar sein kann. Das Erscheinungsbild der Marke ist die Basis der Identität, die zwar notwendig, jedoch nicht hinreichend ist. Es beinhaltet alle objektiven und sachlichen Merkmale der Marke. Bei Red Bull sind dies bspw. Form und Farbe der Dose, der Koffeingehalt sowie die weiteren Zutaten des Getränks.<sup>10</sup> So auch bei Coca-Cola. Hier sind es die Form der Flasche, die braun schwarze Farbe und der Koffeingehalt. Kapferer vergleicht die Marke mit einer Blume, wobei er das Erscheinungsbild als Stängel der Blume beschreibt, der die Blume hält und ohne welchen sie absterben würde.<sup>11</sup>

Marken spielen eine wichtige Rolle in den Beziehungen zwischen Menschen. Sie stellen eine Plattform für zwischenmenschliche Interaktionen dar. Beim Verschenken von Milka Lila Herzen und Merci Schokolade werden beispielsweise unterschiedliche Signale zur Beziehung der beteiligten Menschen ausgesendet. Mit Milka Lila Herzen bringt die verschenkende Person eher ihre Zuneigung zum Beschenkten zum Ausdruck, wohingegen Merci-Schokolade eher als Dankeschön verstanden wird. Marken können zudem die Mitgliedschaft in einer sozialen Gruppe kommunizieren. Man kann aber auch die Beziehung der Marke zum Nutzer darunter verstehen. So steht beispielsweise die Bonbon-Marke Werther's Original für eine harmonische Opa-Enkel-Beziehung.<sup>12</sup> Die Reflexion ist in der Außenorientierung das vom Nutzer abgeleitete Bild zu den typischen Kunden einer Marke. Hierzu zählen alle Assoziationen, die der Nutzer mit der von ihm vermuteten Zielgruppe einer Marke verbindet. Es wird davon ausgegangen, dass es zu allen Marken spontane Zuordnungen eines idealisierten Käufertyps gibt. So werden bspw. mit dem Reiseunternehmen „TUI“ eher bodenständige und familienorientierte Urlauber assoziiert, dagegen mit Studiosus-Reisen wohlhabende Intellektuelle.

---

<sup>10</sup> vgl. Esch (2005), S. 112

<sup>11</sup> vgl. Kapferer (2004), s. 172 f.

<sup>12</sup> vgl. Hofbauer/Schmidt (2007), S. 47

### 3.1.3. Kritische Bewertung

Die Berücksichtigung der vier Betrachtungsperspektiven (Image des Unternehmens und Image der Zielgruppe, Außenorientierung und Innenorientierung) dieses Modells erschweren die direkte Überprüfung einer Übereinstimmung von Selbst- und Fremdbild und damit die Operationalisierbarkeit des Konstrukts. Eine Betrachtung von Selbst- und Fremdbild wird versucht doch durch das hohe Überschneidungspotenzial kaum erreicht.

Partiell gegeneinander stehen die Aussagen, dass Kapferer einerseits den Standpunkt einnimmt, die Marke soll ihre Identität selbst erschaffen und zum anderen aber bemerkt er, Inhalt, Idee und Eigendarstellung einer Marke würden die Markenidentität spezifizieren und die Marke müsse ihrer Identität treu bleiben. Der Markenidentität liegen nicht die bei Kapferer genannten Markenidentitätsdimensionen zu Grunde. Sie sind eher als „Suchfelder“ zur Identifikation der Markenidentität aufzufassen. Zudem lassen sich die sechs Identitätsdimensionen nicht immer klar voneinander abgrenzen. Bedingt ist dies zum Teil durch deren unzureichend präzise Beschreibung. Schließlich sind Ist- und Sollidentität durch die Dimension „Selbst-Image“ vermischt.<sup>13</sup> In der Dimension „Beschaffenheit“ werden zudem latent vorhandene und kaum wahrnehmbare Attribute berücksichtigt. Es kommt weiterhin zu Überschneidungen bei den Dimensionen „Selbstimage“, „Beziehung“ und „Persönlichkeit“. Diese Merkmale lassen sich nicht eindeutig zuordnen. Zudem nimmt Kapferer keinen Bezug auf die Gewichtung der einzelnen Kriterien. Auch ein Kern, der die wesentlichen Merkmale beschreibt, ist nicht zu erkennen.

Positiv ist die Berücksichtigung mehrerer Identitätsdimensionen zu sehen. Da man sich darüber aus verschiedenen Perspektiven zur Markenidentität nähert.

---

<sup>13</sup> vgl. Ringle (2006), S. 56

### 3.2. „Brand Mantra“ Ansatz zur Markenmeinung von Keller

Das „Brand Mantra“ lässt sich Keller zufolge als „a brand essence or core brand promise“ definieren.<sup>14</sup> Ein „Brand Mantra“ hilft genau zu klären wofür eine Marke steht und kann auch als DNA der Marke gesehen werden. Es umfasst kurze Begriffe, bestehend aus drei bis fünf Worten, die die unwiderlegbare Essenz oder den Geist der Markenposition beschreiben. Das Mantra sorgt dafür, dass sowohl alle Mitarbeiter des Unternehmens, als auch externe Marketing-Partner sich mit der Aussage identifizieren und ihre Aktivitäten daran ausrichten. Es bewirkt zugleich, dass unpassende Markenaktivitäten unterlassen und alle Aktionen erkannt werden, die Einfluss auf die Konsumentensicht der Marke nehmen. Damit spiegelt ein „Brand Mantra“ in gewisser Weise ein Stück der Kernidentität einer Marke wider. „Brand Mantras“ können als Anleitung genutzt werden wie Produkte unter einer Marke einzuführen sind, wie eine Werbekampagne abzulaufen hat und wie die Vermarktung der Marke gestaltet werden soll. Ihr Einfluss auf ein Unternehmen sollte aber über taktische Entscheidungen hinaus gehen und sich auch auf andere Kunden/Lieferantenberührungspunkte erstrecken, wie z.B. die Gestaltung des Empfangsraumes. Mantras sollen von Mitarbeitern verstanden und gelebt werden. Ein Großteil der Mitarbeiter kommt direkt oder indirekt mit dem Kunden in Kontakt. Über diesen Weg kann eine Marke gestärkt oder verletzt werden. Deshalb ist es so wichtig, dass alle Worte und Aktionen der Mitarbeiter das Markenbild stärken und dabei das Mantra als einheitliches Leitbild nutzen. Oft sind sich die Mitarbeiter oder Marketingpartner dieser Verantwortung nicht vollständig bewusst.

Wichtig für ein starkes „Brand Mantra“ ist, dass sich keine andere Marke auf der Ebene der eigenen Marke positioniert. Es geht dabei um die Eroberung des sogenannten „Point of Difference“, der die Marke einzigartig macht und sie damit von anderen Marken unterscheidet. Hat die Marke dies erreicht, geht damit zugleich ein klarer Wettbewerbsvorteil gegenüber dem Wettbewerb einher.<sup>15</sup>

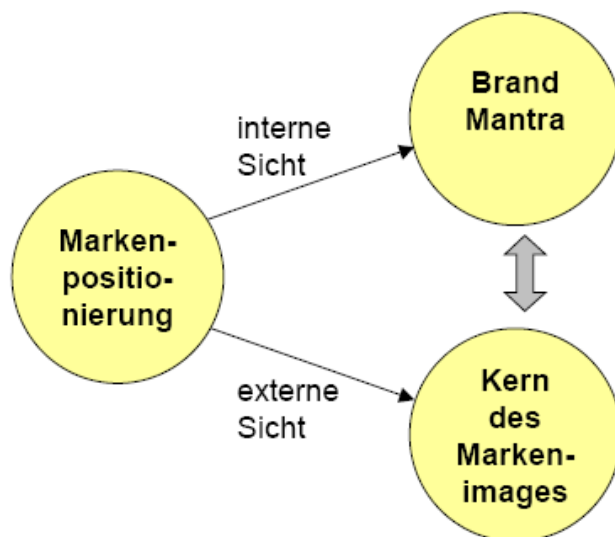
---

<sup>14</sup> vgl. Keller, K.L. (2008), S. 45

<sup>15</sup> vgl. Keller, K.L. (2008), S. 123

„Brand Mantras“ sollten zur gleichen Zeit entwickelt werden, wie die Produktpositionierung, welche oft in kurzen Sätzen zusammengefasst werden kann. Die Produktpositionierung macht Aussagen über den idealen Kern des Markenimages aus Sicht des Konsumenten. Wichtig ist es deshalb, dass eine „Brand Mantra“ die Grenzen der Marke aufzeigt und gleichzeitig ihre Einzigartigkeit beschreibt. Sie sollte leicht zu merken sein. Oft ist eine „Brand Mantra“ aus drei Worten bestehend ideal und der ökonomischste Weg, die eigene Markenpositionierung zu fördern. Der Kern des Images sind die Assoziationen, die der Konsument von der Marke in Erinnerung behalten soll und die die wichtigsten Aspekte der Positionierung repräsentieren.

Die „Brand Mantra“ stellt die interne Sicht der Positionierung dar und ermöglicht es, diese im Unternehmen, gerade gegenüber den Mitarbeitern, verständlich zu machen und es diesen zu erleichtern, danach zu handeln. Der Kern des Markenimages hingegen, stellt die externe Sicht der Positionierung dar, die idealerweise die Sicht des Konsumenten widerspiegelt.<sup>16</sup>



**Abbildung 2: Darstellung der Markenmeinung nach Keller**

(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Keller K.L. (2008) S. 124)

<sup>16</sup> vgl. Keller, K.L. (2008), S.95

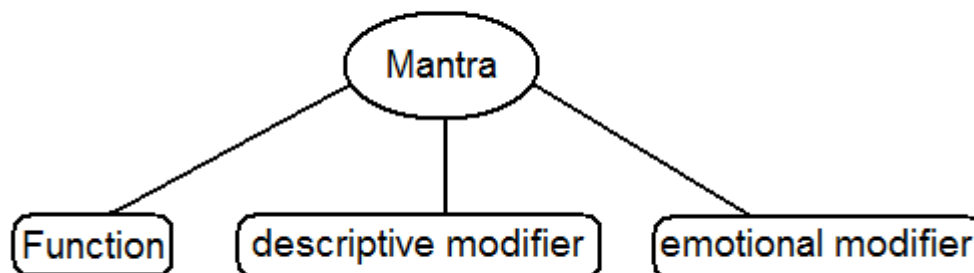
### 3.2.1. Die drei Bedingungen eines „Brand Mantras“

Mantras kann man in drei Bedingungen aufspalten. Die Funktion (Function), den beschreibenden Modifikator (descriptive modifier) und den emotionalen Modifikator (emotional modifier).

Die Funktion beschreibt das Wesen des Produktes oder der Dienstleistung. Sie repräsentiert die Frage: „Wer bin ich?“ und grenzt die Produktkategorie ab. Im Beispiel Disney bezieht sich die Funktionsbedingung auf höhere Erfahrungen, da es sich um eine Vielzahl von Produkten handelt.

Der beschreibende Modifikator kann als rationales Benefit gesehen werden. Hier wird die geschäftliche Funktion abgegrenzt. Beispielsweise verkauft Disney nicht irgendwelche Unterhaltung, sondern Familienunterhaltung. Zusammen bilden die Funktion und der beschreibende Modifikator eine Markenabgrenzung.

Der emotionale Modifikator repräsentiert die Frage: „Wie bin ich?“. Er stellt andere Abfragekriterien bereit und beschäftigt sich z.B. mit der Frage, wie Marken ihre Leistungen übermitteln.



**Abbildung 3: Darstellung eines Mantras nach Keller**

( Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Keller K.L. (2008) S. 123)

### **3.2.2. Brand Mantra am Beispiel Disney**

Das „Disney Brand Mantra“ wurde in den 80iger Jahren entwickelt. Grund für die Entwicklung war ein starkes Wachstum der Lizenzvergaben und Produktentwicklungen. Disney hatte die Befürchtung, dass die Charaktere z.B. „Micky Mouse“ unpassend eingesetzt würden. Sie wurden nahezu überall verkauft: von Nippes über Autos bis zum Hamburger. Um sich Klarheit zu verschaffen veranlasste Disney eine aufwendige Markenprüfung. Es wurde eine Liste aller Disneyprodukte erstellt und eine Liste aller Promotionaktionen. Zeitgleich wurde untersucht, wie die Verbraucher zu Disney stehen. Das Ergebnis war die Erkenntnis, dass die Charaktere so oft vermarktet wurden, dass es schwierig wurde eine Struktur oder einen Hintergrund zu erkennen. Die Untersuchung der Verbrauchermeinungen bestätigte die ersten Ergebnisse. Die Verbraucher gaben an, dass sie das Gefühl haben „Disney“ beutet seinen Namen aus. „Disney's“ Konsequenz war die Erstellung eines Markenteams, welches das „Franchising“ und andere Lizenzvergaben genau überwacht. Es ist auch die Aufgabe dieses Teams das einheitliche Image abzusichern. Um diese Aufgaben zu erfüllen, wurde das interne Mantra „ fun family entertainment“ geschaffen. Passt eine Aktion nicht zu diesem Mantra wird sie egal wie gewinnbringend, nicht durchgeführt.<sup>17</sup>

### **3.2.3. Kritische Bewertung**

Das Modell der „Brand Mantras“ zählt nicht zu den am häufigsten genutzten Modellen. Es ist kein umfassendes und detailliertes Modell zum Thema Markenidentität. Es wird durchaus Bezug auf einen Markenkern genommen, jedoch kann dies nur ein Anfang sein.

Die Ausführungen von Keller sind gemein hin zu positionierungslastig. Es wird nicht darauf eingegangen, wie die drei Bedingungen erstellt werden und welche Schlussfolgerungen daraus zu ziehen sind. Auch die Bedingungen selbst werden nur unzureichend beschrieben.

---

<sup>17</sup> vgl. Keller, K.L. (2008), S.124

Es sind Ansätze und Parallelen zu anderen Modellen zu erkennen, die aber eher unausgereift wirken. Dieses Modell ist zu unkoordiniert und unstrukturiert als dass es mit Modellen, wie dem Identitätsansatz von Aaker, auf einer Stufe stehen könnte.

Keller geht in seinem Buch „Strategic Brand Management“ zu sehr auf die Markenpositionierung ein, ohne der Markenidentität die nötige Aufmerksamkeit zu schenken. Abschließend kann gesagt werden, dass es als Modell zur Markenidentität nur sehr bedingt eingesetzt werden kann.

### **3.3. Der Identitätsansatz von Aaker**

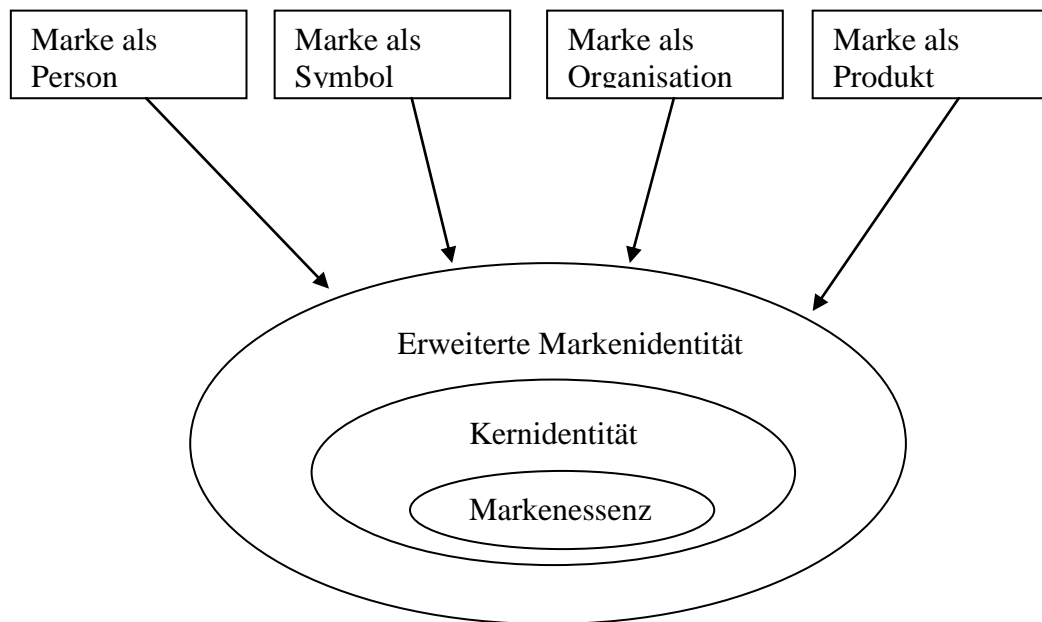
Nach Aaker ist die Markenidentität eine einzigartige Zusammenstellung von Markenassoziationen. Es wird angestrebt diese zu entwickeln oder falls schon vorhanden zu pflegen. Diese Markenassoziationen zeigen, wofür die Marke steht und stellen ein Versprechen des Unternehmens an die Kunden dar. Die Markenidentität verfolgt in diesem Modell das Ziel einer Beziehung zwischen der Marke und dem Kunden.<sup>18</sup> Die Markenidentität muss eine gewisse Tiefe und Reichhaltigkeit besitzen, um die Marke voran zu treiben. Sie ist deshalb in diesem Modell nicht mit einer kurzen Beschreibung der Marke oder einem Positionierungsstatement zu verwechseln.

Wie in Abbildung 5 dargestellt, unterscheidet Aaker in seinem Modell zwischen der Markenessenz, der Kernidentität und der erweiterten Markenidentität. In die erweiterte Markenidentität fließen die vier Kategorien:

Marke als Person,  
Marke als Symbol,  
Marke als Organisation und  
Marke als Produkt ein.

---

<sup>18</sup> vgl. Aaker (1996), S.68



**Abbildung 4: Darstellung des Identitätsansatzes von Aaker**

(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Aaker(1996) S. 79)

### 3.3.1. Die Markenessenz

Die Markenessenz beschreibt eine Marke eindeutig und bildet die langfristige Abgrenzung gegenüber der Konkurrenz. Sie soll beim Kunden Resonanz finden und die Vorstellung vom Wert der Marke beeinflussen.<sup>19</sup> Weiterhin soll sie so beeindruckend sein, dass sie Mitarbeiter und Partner eines Unternehmens inspirieren und motivieren kann. Sie wurde dem Modell erst in einer späteren Erweiterung hinzugefügt. Da die Kernidentität sich auf zwei bis vier Dimensionen beschränkt, ist häufig eine noch stärkere Konzentration auf die Markenessenz nützlich. Sie besteht nicht nur aus den Attributen der Kernidentität, sondern zeigt die Marke aus einer anderen Perspektive. Sie ist die Seele der Marke und sollte so gestaltet werden, dass Sie die zentralen Kernidentitätswerte in einem Satz festhält. Man kann sie auch als „Kleber“ bezeichnen, der die Kernidentität zusammenhält.<sup>20</sup>

<sup>19</sup> vgl. Aaker, D.A./Joachimsthaler, E (2001), S. 55 f.

<sup>20</sup> vgl. Esch (2005), S. 113



Fälschlicherweise wird sie jedoch oft mit der Aussage eines Slogans gleichgestellt. Beide unterscheiden sich dahingehend, dass das Wesen der Marke üblicherweise markt- und produktübergreifend wirkt. Ein Slogan hingegen, ist immer nur fokussiert einsetzbar. Die Markenessenz ist zeitlos oder zumindest längerfristig relevant, während ein Slogan meistens kurzfristig angewendet wird. IBM drückt mit seiner Markenessenz „Magic you can trust“ genau das aus, was das Unternehmen mit seinen Produkten und Dienstleistungen erreichen will. Außerdem steht sie für das Vertrauen, welches die IBM-Tradition und Erfahrung verspricht. Für jeden Markt, auf dem IBM zu finden ist, steht zusätzlich ein Slogan, wie z.B. „Solution for all small planet“ oder „E-Business“. Diese Slogans sprechen den Kunden zwar im jeweiligen Segment an, sind jedoch zum Ausdruck des Markenwesens ungeeignet.<sup>21</sup>

### **3.3.2. Die Kernidentität**

Die Kernidentität beinhaltet die zentralen, zeitlosen Elemente einer Marke. Sie sollte üblicherweise zwei bis vier Markenidentitätsmerkmale umfassen, die kurz und bündig die Vision der Marke zusammenfassen. Alle Dimensionen der Kernidentität sollten die Strategie und Wertvorstellung des Unternehmens widerspiegeln.<sup>22</sup> Aaker vergleicht den Markenkern mit dem Inneren einer Zwiebel, welches nach dem Schälen übrig geblieben ist.<sup>23</sup> Es gilt, mit einer schlüssigen und nutzenbezogenen Formulierung, die Kernkompetenz greifbar zu machen. Der Markenkern ist eine klare Abgrenzung der Marke und beantwortet die Frage, was die Kernkompetenz dem Endkunden wirklich bietet.

Der Kunde sollte wenigstens eine Assoziation mit der Marke verbinden. Die Kernidentität bleibt unverändert, auch wenn die Marke auf neue Märkte und Produkte ausgeweitet wird. Sie erlaubt sowohl dem Kunden, als auch dem Unternehmen eine Konzentration auf das Wesentliche. Die Kernidentität der Marke Virgin beispielsweise, ist geprägt von vier Kerndimensionen: Servicequalität, Innovation, Spaß und Unterhaltung sowie einem guten Preis-

---

<sup>21</sup> vgl. Aaker, D.A./Joachimsthaler, E (2001), S. 57 f.

<sup>22</sup> vgl. Esch (2005), S. 113

<sup>23</sup> vgl. Aaker, D.A. (1996), S. 85 f.

Leistungsverhältnis. Diese wesentlichen Punkte lassen sich auch außerhalb des Unternehmens leichter kommunizieren, als die Markenidentität als Ganzes.

Die Kernidentität ist eine knappe Beschreibung der Marke und kann deshalb zu Ungenauigkeiten führen.

### **3.3.3. Die erweiterte Markenidentität**

Die erweiterte Markenidentität ist variabler als die Kernidentität und kann im Zeitablauf äußeren Umständen angepasst werden.<sup>24</sup> Sie erfasst alle Identitätsmerkmale, die nicht zur Kernidentität gehören und ordnet sie bestimmten Kategorien zu. Die erweiterte Identität enthält zusätzlich nützliche Elemente, wie die Markenpersönlichkeit und auch eine Definition dessen, was die Marke nicht ist.<sup>25</sup> Jedes dieser Elemente kann zur Führung der Markenidentität beitragen, bezieht sich aber zugleich immer auf die zentralen Elemente der Kernidentität.<sup>26</sup> Im genannten Beispiel der Marke Virgin lassen sich für die erweiterte Identität folgende Elemente nennen: Position eines Underdogs, die Markenpersönlichkeit und verschiedene Symbole der Marke.<sup>27</sup> Letztendlich stellt sich das Ganze als ein Konstrukt mit drei ineinander gebetteten Identitätsringen dar, wie in Abbildung 5 zu sehen. Dieses Konstrukt wird aus vier Kategorien möglicher Markenidentitätselemente gespeist.

### **3.3.4. Die vier Kategorien möglicher Markenidentitätselemente**

Die vier in Abbildung 5 gezeigten Kategorien sind die Zusammenfassung aus zwölf Dimensionen. Die Marke als Produkt ist eine Kategorie, die mit dem Produkt verbundene Assoziationen festlegt. In ihr werden die Dimensionen, Sortimentsbreite, die Produkteigenschaften, die Qualität und der Wert des Produktes, die Nutzungsmöglichkeiten sowie Nutzer und das Herkunftsland dargestellt.

---

<sup>24</sup> vgl. Esch (2005), S. 113

<sup>25</sup> vgl. Aaker, D.A. (1996), S. 45 f.

<sup>26</sup> vgl. Aaker, D.A. (1996), S. 88

<sup>27</sup> vgl. Aaker, D.A./Joachimsthaler (2001), S. 124

Die Marke als Organisation ist die Kategorie, welche allgemeine Eigenschaften des Unternehmens und die Ausrichtung des Unternehmens betrachtet. Über die Werte und die Kultur des Unternehmens, das Verhalten der Mitarbeiter, die Unternehmensprogramme, die Kernkompetenz des Unternehmens und die über die Produktvorstellung hinausgehenden Vorstellungen zum Unternehmen können die Eigenschaften des Unternehmens weiter operationalisiert werden. Diese Eigenschaften werden in den Dimensionen „Organisationsattribute“ und „lokal versus global“ beschrieben.

Über die Kategorie „Marke als Person“ werden die Dimensionen „Markenpersönlichkeit“ und die Beziehung, die Nutzer mit einer Marke pflegen, analysiert. Aaker geht davon aus, dass zwischen der Marke und dem Nutzer eine ähnliche Beziehung besteht wie zwischen zwei Menschen. Unter „Markenpersönlichkeit“ werden in diesem Modell alle menschlichen Eigenschaften der Marke verstanden.

Die Marke als Symbol beschreibt die Dimensionen „Visuelles Image“ und „Markenerbe“. Sie stellt alle mit der Marke verbunden bildlichen Elemente, die der Wiedererkennung und der Vermittlung der Markeninhalte dienen, dar. So wurde z.B. bei der Neugestaltung des Markenzeichens des Unternehmens „Coop“ die historische Entwicklung des Zeichens berücksichtigt. Die Farbe Orange wurde als Unternehmensfarbe beibehalten. Ein Wechsel von Farbe oder Bildzeichen hätte eine zu große Abweichung vom gelernten Markenauftritt zur Folge.<sup>28</sup>

### **3.3.5. Kritische Bewertung**

In diesem Modell kann keine genaue Trennung zwischen der Kategorie „Marke als Produkt“ und „Marke als Symbol“ vorgenommen werden. So können symbolhafte Eigenschaften einer Marke auch auf das Produkt zurückgehen. Ein Beispiel dafür ist die entenförmige Gestaltung der WC-Enten-Flasche.<sup>29</sup>

---

<sup>28</sup> vgl. Leonhardt, L./ Ackermann, J. (2001), S. 69

<sup>29</sup> vgl. Esch (2005), S. 124

Die Identitätskreise führen zu Problemen in der Handhabung. Der Grund dafür ist darin zu suchen, dass im Inneren die wichtigsten, zeitlich stabilsten Identitätsmerkmale stehen und weiter außen die variableren Facetten der Markenidentität. Es ist eine Streitfrage, ob zum Beispiel das goldene M von McDonalds in den äußeren Kreis gehört oder in den inneren.

Der Ansatz von Aaker birgt weiterhin die Gefahr einer Vernachlässigung emotionaler sowie modalitätsspezifischer Eindrücke, da nicht explizit auf diese Zugänge verwiesen wird. Die emotionale Identitätsfacette wird lediglich über den Zugang „Marke als Person“ angesprochen. Gerade auf gesättigten Märkten mit ihren funktional austauschbaren Produkten sind die emotionalen und modalitätsspezifischen Eigenschaften einer Marke von erheblicher Kaufrelevanz und bieten oftmals das einzige Potenzial zur Differenzierung von Marken.

Widersprüchlich erscheint zudem, dass nach Aaker nicht jede Markenidentität alle vier Kategorien benötigt, gleichzeitig wird aber davor gewarnt nur die Perspektive Marke als Produkt zu nutzen.

Es ist nicht immer eindeutig, ob ein Identitätselement eher in den Kern gehört oder es den zeitlichen Umweltbedingungen angepasst werden kann. Vorteil an diesem Modell ist die Gewichtung der einzelnen Identitätsmerkmale.

### **3.4. Die Marke als Botschaft – Der Identitätsansatz von Adjouri**

Die Markenidentität soll, laut Adjouri, kurz und bündig die wichtigsten Inhalte vermitteln, da sie Bedeutungen transportiert, die für die Zielgruppe wichtig sind. Die Bedeutungen einer Markenidentität sind stabil, langfristiger als Images und bilden daher die Konstanten der Markenidentität.<sup>30</sup> Bedeutungen sind nicht subjektiv auf das Individuum zurückzuführen, sondern Zielgruppen übergreifend. Um Bedeutungen festzustellen, werden Assoziationen in Form von Begriffen erhoben. Worte stellen somit das Grundinstrument dar, um die

---

<sup>30</sup> vgl. Adjouri (2002), S. 99

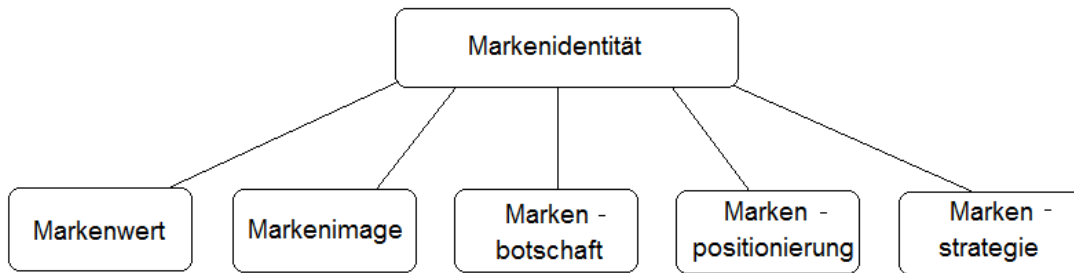
Markenidentität zu beschreiben. Die Worte müssen jedoch miteinander in Beziehung gebracht werden, erst dann entstehen daraus Bedeutungen. Die Markenidentität ist die Summe aller wichtigen Bedeutungen, die mit der Marke verbunden werden.

Adjouri sieht die Marke als Botschafter im Kommunikationsprozess, die selbständig agieren kann ohne immer unter direktem Einfluss des Unternehmens zu stehen. Als Beispiel kann hier die Möglichkeit der Lizenzvergabe betrachtet werden. Hier ist zu erkennen, dass die Markenidentität nicht direkt mit dem herstellenden Unternehmen verbunden wird. Die Markenidentität entsteht zwar innerhalb eines Prozesses zwischen Unternehmen und Zielgruppen, sie ist jedoch eigenständig. Ein Beispiel dafür ist die Marke AEG. Das eigentliche Unternehmen AEG existiert nicht mehr und eine Lizenzgesellschaft verwaltete die Markenrechte, die von verschiedenen Unternehmen erworben wurden. So werden z.B. Haushaltsgeräte der Marke AEG vom schwedischen Konzern Electrolux produziert und vertrieben. Dieses Beispiel verdeutlicht, dass die Identität der Marke losgelöst von der Identität des Unternehmens besteht.<sup>31</sup> Die Identität der Marke ist ein selbständiger Faktor und begründet sich nicht allein auf subjektive Images von Zielgruppensegmenten. Hier wird auch deutlich, dass eine langfristige Planung die Kontrolle durch eine zentrale, verantwortliche Stelle innerhalb des Unternehmens erfordert. Obwohl sich in einem Unternehmen interne Strukturen und Personen verändern, muss der Aufbau der Markenidentität trotz möglicher Veränderungen unabhängig von den Personen konsequent fortgesetzt werden. Eine prägnante Markenidentität aufzubauen ist somit wichtigste Aufgabe des Unternehmens. Erst danach kann davon ausgegangen werden, dass der Kommunikationsprozess mit der Zielgruppe erfolgreich verläuft.

Die Markenidentität bildet die Basis aller strategischen und operativen Markenentscheidungen. Aus ihr können Rückschlüsse für die Markenführung gezogen werden und je nach Situation und Zielsetzung auch Schritte für die Ableitung der Markenstrategie, des Markenwertes, der Markenpositionierung, des Markenimages sowie der Markenbotschaft geplant und umgesetzt werden.

---

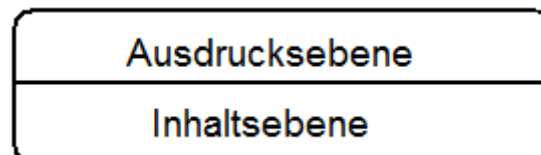
<sup>31</sup> vgl. Adjouri (2002), S. 63



**Abbildung 5: Markenidentität als Basis**

( Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Adjouri (2002) S. 90)

Die Markenidentität wird in diesem Modell durch die Ausdrucks- und Inhaltsebene beschrieben. Die Ausdrucksebene besteht aus formalen Markenkriterien wie Name und Bildzeichen. Die Inhaltsebene aus den Assoziationen, die in Wechselbeziehung zueinander bedeutungsbildend sind. Eine erfolgreiche Markenidentität bildet eine harmonische Einheit der Ausdrucks- und Inhaltsebene. Dies bedeutet, dass die formalen Markenkriterien zum Bestandteil der Inhaltsebene werden. Im Folgenden wird auf diese beiden Ebenen näher eingegangen.



**Abbildung 6: Darstellung der Markenidentität unterteilt in Ebenen**

(Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Adjouri (2002) S. 21)

### 3.4.1. Die Ausdrucksebene

Die Ausdrucksebene wird durch formale Markenkriterien gebildet. Zu ihnen zählen unter anderem der Name, das Bild-Zeichen, die Farbe, das Design und die Werbung. Der Name der Marke bildet, laut Adjouri, den Anker zwischen Ausdrucks- und Inhaltsebene und ist das wichtigste formale Markenkriterium. Der Wechsel eines Markennamens würde auch einen Wechsel der

Markenidentität bedeuten. Der Name bildet somit die Basis der Markenidentität. Das zweitwichtigste Element ist das Bild-Zeichen, das häufig in Verbindung mit dem Namen erscheint. Erst auf der dritten Ebene folgen die restlichen formalen Markenkriterien wie beispielsweise Farbe, Design und Werbung. Diese Abstufung bedeutet nicht, dass formale Markenkriterien wie Farbe und Design für die Marke zweitrangig sind. Auch diese Elemente können einen tragenden Teil der Markenidentität ausmachen.

Markennamen haben jedoch eine Identifikations- und Differenzierungsfunktion. Dies sind die beiden Grundvoraussetzungen für die Entwicklung der Markenidentität. Werden diese beiden Minimalfunktionen erfüllt kann eine Markenidentität aufgebaut werden. Darüber hinaus kann ein guter Name die Markenidentität verstärken. Der Name ist der Anker der Markenidentität und die Konstante unter den formalen Markenkriterien.<sup>32</sup>

Auch Bildzeichen können dem Unternehmen genauso wie ein Name schaden oder einen Nutzen bringen. Ein Beispiel für die negativen Auswirkungen eines Bildzeichens ist das „Mann im Mond“ Symbol von Procter und Gamble aus dem Jahr 1850. Anfang der 80er Jahre kamen Gerüchte auf, dass das „Mann im Mond“-Zeichen ein satanisches Zeichen sei. Der „Mann im Mond“ sowie die dreizehn Sterne hatten, so die Gerüchte, einen okkultischen Hintergrund. Obwohl dies von Anfang an vom Unternehmen vehement bestritten wurde, breitete sich das Gerücht konsequent aus. Das Bild-Zeichen, welches das Unternehmen und somit die Marke repräsentierten sollte, wirkte sich negativ auf die Identität aus. Dem Unternehmen blieb nichts anderes übrig, als das Bild-Zeichen zu ändern.<sup>33</sup> Ein gutes Bild-Zeichen kann die Markenidentität verstärken – ein schlechtes Bild-Zeichen kann einer Marke schaden. Als Teil der Markenidentität ist es daher wichtig, dass die Gestaltung eines Bild-Zeichens mit einer Analyse der Markenidentität verbunden wird.<sup>34</sup>

Die Werbung kann für die Marke durchaus eine relevante Rolle beim Aufbau einer Markenidentität übernehmen. Im Normalfall ist ihre primäre Aufgabe die

---

<sup>32</sup> vgl. Adjouri (2002), S 35

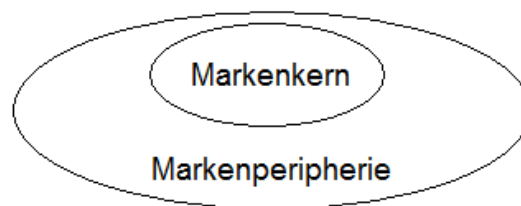
<sup>33</sup> vgl. Adjouri (2002), S. 36

<sup>34</sup> vgl. Adjouri (2002), S. 39

Vermittlung und Verstärkung der Markenidentität an die Zielgruppe. Darüber hinaus kann die Werbung durch einen konsequenten und langfristigen Einsatz bestimmter formaler Elemente – dies können Bild-Elemente wie Werbefiguren oder Text-Elemente wie Slogans sein – ein Bestandteil der Markenidentität werden.<sup>35</sup> Die Assoziation, die die Markenidentität beschreiben, können mit dem Produkt direkt zusammenhängen, müssen es aber nicht. Bei der Marke Marlboro ist die Assoziation „Freiheit und Abenteuer“ nicht produktbezogen. Über diese Markenidentität werden nicht nur Zigaretten, sondern auch Kleidung und Reisen verkauft.<sup>36</sup>

### 3.4.2. Die Inhaltsebene

Die Inhaltsebene besteht aus nicht sichtbaren Kriterien. Diese werden als Assoziationen oder Bedeutungen beschrieben. Sie werden in zwei Ebenen unterteilt.



#### Abbildung 7: Darstellung der Inhaltsebene

(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Adjouri (2002) S. 117)

In der ersten Ebene werden alle Assoziationen dargestellt, die langfristig und stabil sind. Diese sind die wichtigsten Bedeutungen der Marke. Sie sind zielgruppenübergreifend und prägen die Markenidentität. Sie bilden den Markenkern, das zentrale Element der Markenidentität. Die zweite Ebene beinhaltet nicht stabile Assoziationen. Diese sind kurzfristig veränderbar und bilden die Peripherie der Markenidentität. Kern und Peripherie sind als eine Einheit zu betrachten. Darstellbar ist die Inhaltsebene wie in Abbildung 7 zu sehen als eine „Atomkugel“. Diese ist von Marke zu Marke verschieden.

---

<sup>35</sup> vgl. Adjouri (2002), S. 57

<sup>36</sup> vgl. Adjouri (2002), S. 59



### **3.4.2.1. Der Markenkern**

Die wichtigsten Assoziationen bilden den Markenkern. Aus ihm entstehen die stabilen Bedeutungen der Markenidentität. Alle anderen Assoziationen, die im Zusammenhang mit den Kernbedeutungen stehen, befinden sich in der Markenperipherie. Der Markenkern besteht aus einem Netzwerk von Begriffen, welche in Beziehung zueinander zu Bedeutungen werden. Nicht alle mit der Marke verbundenen Bedeutungen werden automatisch zum Teil des Markenkerns. Ausschließlich ausgewählte Bedeutungen gehören dazu. Alle Begriffe hängen miteinander zusammen. Die räumliche Entfernung der Begriffe gibt Auskunft darüber, wie diese Begriffe zusammenhängen.<sup>37</sup> Die Bedeutung der Begriffe wird erst durch die Relation zwischen den erhobenen Begriffen ermittelt. Da der Markenkern über einen längeren Zeitraum angelegt und somit stabil ist, hat er Priorität innerhalb des Identitätsbildungsprozesses. Das Ziel muss sein, eine Basis in Form eines starken Markenkerns zu schaffen. Daher gilt es, zuerst die Kernelemente zu definieren und dann daraus die Markenperipherie zu entwickeln. Nur so kann eine stabile und erfolgversprechende Markenidentität aufgebaut werden.

### **3.4.2.2. Die Markenperipherie**

Die Peripheriebegriffe sind verschiedenen Zielgruppensegmenten zugeordnet. Sie sind kurzfristig veränderbar und geben die Einstellung der jeweiligen Zielgruppen wieder. Die Peripherie wird durch Images gekennzeichnet. Images sind den Bedeutungen zugeordnet, dadurch bilden Markenhülle und Markenkern eine sich gegenseitig beeinflussende Einheit. Bei Kern und Peripheriebegriffen werden Begriffe genutzt, um Inhalte darzustellen. Jedoch werden beide Begriffe durch unterschiedliche Verfahren erhoben. Während Images die Einstellungen zu einer Marke erfassen, müssen Kernbegriffe nicht nur erhoben, sondern auch in Beziehung zueinander gebracht werden.<sup>38</sup> Der Markenkern ist untereinander vernetzt und die Peripheriebegriffe hängen jeweils am Kernbegriff.

---

<sup>37</sup> vgl. Adjouri (2002), S. 118

<sup>38</sup> vgl. Adjouri (2002), S. 119

### **3.4.3. Kritische Bewertung**

Der Ansatz von Adjouri vernachlässigt die emotionalen sowie modalitätsspezifischen Eindrücke, da nicht explizit auf diese Zugänge verwiesen wird. Es werden marketingorientierte Merkmale und psychologische Merkmale erwähnt und kurz beschrieben, jedoch nichts über ihre Stellung im Modell erwähnt.

Zudem wird nicht eindeutig geklärt wie der Markenkern und die Markenperipherie sich voneinander abgrenzen. Da beide durch Begriffe beschrieben werden.

Das Modell von Adjouri zählt zu den bisher weniger genutzten Modellen. Es scheint strukturierter aber noch nicht ausreichend ausgereift und in der Praxis erprobt. Zwei Ebenen scheinen angesichts der Komplexität des Themas nicht ausreichend, um eine Markenidentität vollständig zu erfassen

### **3.5 Der Identitätsansatz von Meffert**

Meffert entwickelte in Zusammenarbeit mit Burmann und Koers den bereits bekannten Identitätsorientierten Ansatz der Markenführung weiter. So unterscheiden sich heute die in der Literatur zu findenden Ansätze von Meffert. Im Hauptteil dieses Kapitels wird der derzeit aktuellste Ansatz beschrieben, dessen Theorie sich in der neuesten Auflage von „Markenmanagement – Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung“ wieder findet. Die Markenidentität wird hier als „ ... in sich widerspruchsfreie, geschlossene Ganzheit von Merkmalen einer Marke, die diese von anderen Marken dauerhaft unterscheidet“ definiert.

Meffert verfolgt mit seinem Identitätsansatz mehrere Ziele:

- die Identifikation zentraler Determinanten der Markenwahrnehmung
- die Entwicklung eines konzeptionellen Rahmens der identitätsorientierten Markenführung

- die Erfassung der langfristig kaufverhaltenswirksamen Substanz der Markenidentität und Systematisierung von Ansatzpunkten zur Steuerung der Markenidentität
- eine funktions- und unternehmensübergreifende Integration aller (inklusive Absatzmittlern) mit der Marke zusammenhängenden Entscheidungen und Aktivitäten zum Aufbau von langfristig stabilen und werthaltigen Marke-Kunden-Beziehungen im Sinne des Oberziels einer Maximierung des Markenwertes<sup>39</sup>

Als zentrale Ergebnisse sieht Meffert die Ausrichtung der Markenführung an der Markenidentität als Kern jeder Marke. Da sie geeignet ist Beziehungen zum Kunden zu intensivieren. Als Grundlage für jede dauerhafte Kundenbeziehung ist das Markenvertrauen zu sehen. Dieses basiert wiederum auf einer starken Identität der Marke. Untersuchungen bezüglich des Vertrauenskonstruktes zeigen, dass sich Kundenvertrauen als Wettbewerbsvorteil nutzen lässt und zusätzlich Transaktionskosten eingespart werden können.<sup>40</sup>

Eine Voraussetzung für eine erfolgreiche Identitätsorientierte Markenführung ist die Steuerung der Markenidentität, die eine innen- und außengerichtete funktionsübergreifende Vernetzung aller Marketingmaßnahmen verlangt. Die Identitätsorientierte Markenführung ist an die Markenidentifikation der Mitarbeiter und die Schaffung entsprechender Organisationsstrukturen und Führungsstile gebunden.<sup>41</sup>

Aus diesem Grund wird im Modell Meffert die Markenidentität als Selbstbild der Marke dargestellt und das Markenimage steht in Wechselwirkung dazu als Fremdbild der Marke. Es entsteht die „Inside-out“ Perspektive. Diese analysiert das Selbstbild der Marke aus Sicht der internen Zielgruppen innerhalb derjenigen Institution, die die Marke trägt. Zudem bleibt die klassische „Outside-in“-Perspektive bestehen, die weiterhin die Sicht von außen auf das Unternehmen darstellt.<sup>42</sup>

---

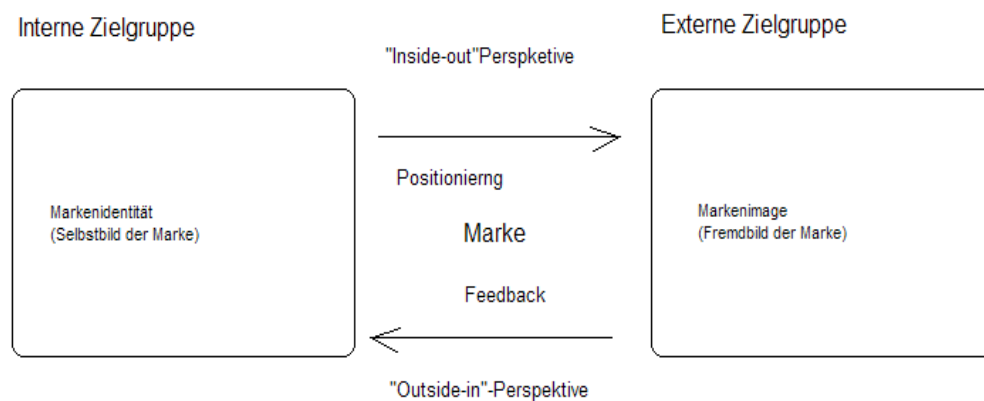
<sup>39</sup> vgl. Meffert/Burmann/Koers (2005), S. 31

<sup>40</sup> vgl. Meffert/Burmann/Koers (2005), S. 30

<sup>41</sup> vgl. Meffert (1996), S. 31

<sup>42</sup> vgl. Meffert/Burmann/Koers (2005), S. 52

Die Markenidentität bringt die wesensprägenden Merkmale einer Marke zum Ausdruck. Die Marke steht zunächst nach innen und später nach außen gerichtet für diese Merkmale. Demnach handelt es sich um ein Aussagenkonzept,<sup>43</sup> welches sich jedoch erst durch die Beziehung der internen Zielgruppen untereinander und der Interaktion zwischen internen und externen Zielgruppen der Marke konstituiert.<sup>44</sup>



### Abbildung 8: Grundidee des identitätsorientierten Markenmanagement

(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung Meffert/Burmann/Koers (2005) S. 52)

Die Markenidentität konstituiert sich im Unternehmen aktiv während sich das Fremdbild bei den verschiedenen externen Zielgruppen erst später und über einen längeren Zeitraum, formt. Letztlich schlägt es sich im Image der Marke nieder. Das Markenimage ist somit als ein Akzeptanzkonzept der Nachfrager bezüglich deren Beurteilung der Marke zu verstehen.<sup>45</sup> Die Markenidentität kommt letztlich durch die wechselseitige Beziehung von Eigen- und Fremdidentität zustande. Je mehr sich beide entsprechen desto stärker ist sie.<sup>46</sup>

<sup>43</sup> vgl. Kapferer (1992), S. 44

<sup>44</sup> vgl. Burmann/Blinda/Nitschke (2003), S. 5

<sup>45</sup> vgl. Meffert/Burmann/Koers (2005), S. 52

<sup>46</sup> vgl. Vollert, K. (2004), S. 243

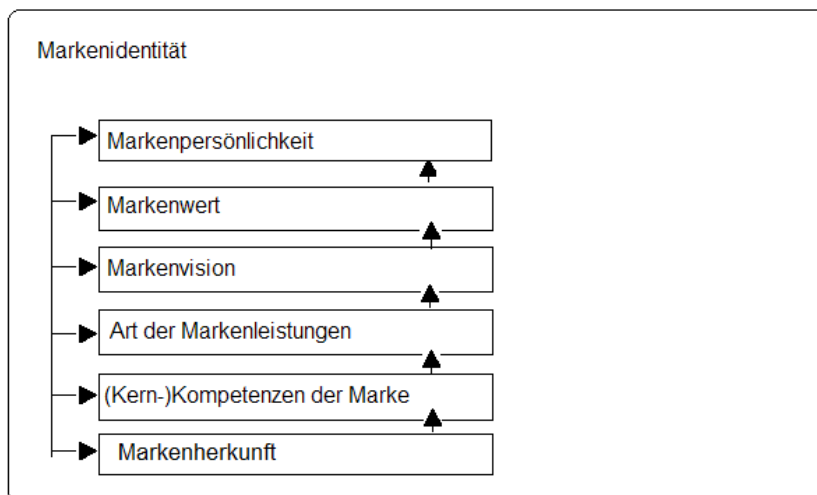
### 3.5.1 Die Markenidentität als Aussagenkonzept der Marke

Die Markenidentität bildet das Selbstbild der Marke. Sie ist die Ganzheit derjenigen raum-zeitlich gleichartigen Merkmale der Marke, die aus Sicht der internen Zielgruppe in nachhaltiger Weise den Charakter der Marke prägen.<sup>47</sup>

Es lassen sich sechs konstitutive Komponenten identifizieren, die sich deutlich von denen in früheren Modellen benannten unterscheiden. Diese ermöglichen eine umfassende Beschreibung der Markenidentität im Sinne Ihrer raum-zeitlichen gleichartigen Merkmale.

Es handelt sich um Markenherkunft, (Kern-)Kompetenzen der Marke, Art der Markenleistungen, Markenvision, Markenwert, Markenpersönlichkeit.<sup>48</sup>

#### Interne Zielgruppen der Marke



**Abbildung 9: Komponenten der Markenidentität**

(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung Meffert/Burmann/Koers (2005) S.57 )

#### 3.5.1.1 Markenherkunft

Die Herkunft der Marke stellt das Fundament der Markenidentität dar. Sie wird von internen sowie externen Zielgruppen zunächst im Kontext ihres Ursprungs wahrgenommen und interpretiert. Daher hat sie eine hohe Relevanz.<sup>49</sup>

<sup>47</sup> vgl. Meffert/Burmann/Koers (2005), S. 57

<sup>48</sup> vgl. Meffert/Burmann/Koers (2005), S. 58

Die Markenherkunft wird durch das Markenmanagement zu einer langfristig gestaltbaren Identitätskomponente und ist nicht mit der Markenhistorie zu verwechseln. Im Idealfall wird dem Markenmanagement durch die Markenherkunft ein hohes Maß an Glaubwürdigkeit und Authentizität verliehen. Sie umfasst drei Facetten: die regionale Herkunft, die kulturelle Herkunft und die institutionelle Herkunft.<sup>50</sup>

### **3.5.1.2 Markenkompetenzen**

Die Markenidentität basiert auch auf den Kompetenzen der Institution, welche die Marke führt. In anderen Ansätzen, auch als Produktqualität beschrieben, repräsentiert sie die organisationalen Fähigkeiten eines Unternehmens zur marktgerechten Kombination von Ressourcen. Markenkompetenzen können als das Handlungspotenzial eines Unternehmens interpretiert werden, verschiedene Ressourcen des Unternehmens so zu kombinieren, dass eine an den Marktanforderungen ausgerichtete Marke entsteht. Um dominant gegenüber dem Wettbewerb zu sein, sollte ein mindestens ebenbürtiger oder besser ein überlegener Kundennutzen aus der Markenkompetenz hervorgehen. Ein dauerhaft überlegender Kundennutzen basiert auf den Kernkompetenzen einer Marke. Es bedarf permanenter Investition in die Erneuerung von Kompetenzen, um Wissensvorsprünge zu verteidigen.<sup>51</sup>

### **3.5.1.3 Art der Markenleistung**

Die grundsätzliche Form und Art der Markenleistung basiert direkt auf der Markenkompetenz. Die Art der Markenleistung legt fest, welchen funktionalen Nutzen eine Marke dem Nachfrager bieten soll. Die grundsätzliche Form und Ausstattung von Produkten und Dienstleistungen, die eine Marke bieten soll, muss festgelegt werden. Dadurch soll vermieden werden Produkte mit einem schwachen Identitätsfit zu generieren.<sup>52</sup>

---

<sup>49</sup> vgl. Meffert/Burmann/Koers (2005), S. 57

<sup>50</sup> vgl. Blinda (2003), S. 38 f.

<sup>51</sup> vgl. Meffert/Burmann/Koers (2005), S. 58

<sup>52</sup> vgl. Meffert/Burmann/Koers (2005), S.59

#### **3.5.1.4 Markenvision**

Die Markenvision gibt die langfristige Entwicklungsrichtung (fünf bis zehn Jahre) einer Marke vor. Sie sollte allen internen Zielgruppen eine wichtige Motivation sein. Sie wird auch als „Ideologie“ bezeichnet, welche in der Lage ist, allen Mitarbeitern ein gemeinsames Credo zu bieten, an das sie glauben und mit dem sie sich identifizieren können.<sup>53</sup> Die Markenvision übernimmt eine Koordinationsfunktion und dient der Sicherstellung eines unternehmensweiten, mit den Markenzielen konformen Handelns. Sie muss dabei langfristig realisierbare Wunschvorstellungen zum Ausdruck bringen, um intern Motivations- und Identifikationskraft entfalten zu können.<sup>54</sup>

#### **3.5.1.5 Markenwerte**

Die Grundüberzeugungen von Management und Mitarbeitern werden von Markenwerten repräsentiert. Das Management beinhaltet in funktionaler Hinsicht die Prozesse der Unternehmensleitung sowie der Planung, der Organisation und der Kontrolle und in institutionaler Hinsicht die Gesamtheit der Personen, die mit der Wahrnehmung dieser Aufgaben betraut sind.<sup>55</sup> Sie sollen wichtige emotionale Komponenten der Markenidentität sowie die Wünsche der relevanten Zielgruppen an eine ideale Marke zum Ausdruck bringen. Fokussiert auf wenige Aussagen sollen sie einen Bezug zu dem durch die Marke versprochenen, vor allem symbolischen Kundennutzen aufweisen.<sup>56</sup> Die Markenwerte haben eine große Bedeutung für die Authentizität der Marke.<sup>57</sup>

#### **3.5.1.6 Markenpersönlichkeiten**

Gilmores „Theorie des Animismus“ besagt, dass Menschen grundsätzlich dazu neigen Artefakte durch die Verleihung menschlicher Eigenschaften zu „beseelen“. Aus dieser Perspektive verfügen auch Marken über „menschliche Merkmale“ im Sinne einer eigenen Persönlichkeit. Diese für Marken relevanten Persönlichkeitsmerkmale finden ihren Ausdruck im verbalen und non-verbalen

---

<sup>53</sup> vgl. Ind (2003), S. 395

<sup>54</sup> vgl. Kapferer (1992), S. 110 f.

<sup>55</sup> vgl. Stelling, J.N. (2003), S. 1

<sup>56</sup> vgl. Burmann/Blinda/Nitschke (2003), S. 22

<sup>57</sup> vgl. Meffert/Burmann/Koers (2005), S. 60

Kommunikationsstil einer Marke. Der markenspezifische Kommunikationsstil wird sowohl von den typischen Repräsentanten einer Marke, als auch von der Herkunft der Marke geprägt. Nach der Markteinführung einer Marke kann die Persönlichkeit der Marke auch durch die typischen Verwender und Käufer der Marke beeinflusst werden. Diese Prägung der Markenpersönlichkeit kann bewusst geplant und in der Markenkommunikation ausgelebt werden. Vor allem über Markenpersönlichkeit und die Markenwerte kann die Beziehung zwischen der Marke und den Nachfragern emotional aufgeladen und dadurch gefestigt werden.<sup>58</sup>

Um die Identität der Marke nicht nachhaltig zu beschädigen sollten die essenziellen Merkmale der Markenidentität von der Markenführung nicht oder nur geringfügig verändert werden. Die Veränderung der akzidentiellen Merkmale dagegen stellt kein Problem für die Marke dar.<sup>59</sup>

### **3.5.2. Das Fremdbild der Marke**

Das Markenimage stellt das Fremdbild der Marke dar. Es handelt sich dabei um ein mehrdimensionales Einstellungskonstrukt, welches das in der Psyche relevanter externer Zielgruppen fest verankerte, verdichtete, wertende Vorstellungsbild von einer Marke wieder gibt. Das Markenimage ist somit als ein Akzeptanzkonzept der Nachfrager bezüglich deren Beurteilung der Marke zu interpretieren. Es stellt kein Managementkonzept dar, denn „um akzeptiert zu werden, muss die Marke zunächst konzipiert sein“.<sup>60</sup>

Das Markenimage setzt sich aus den Komponenten Markenbekanntheit, Markenattribute, funktionaler Nutzen der Marke und symbolischer Nutzen der Marke zusammen.

Die Markenbekanntheit bei den externen Zielgruppen bildet die Grundvoraussetzung für die Bildung eines Markenimages. Sie misst die Fähigkeit potenzieller Nachfrager sich an ein Markenzeichen zu erinnern oder

---

<sup>58</sup> vgl. Meffert/Burmann/Koers (2005), S. 62

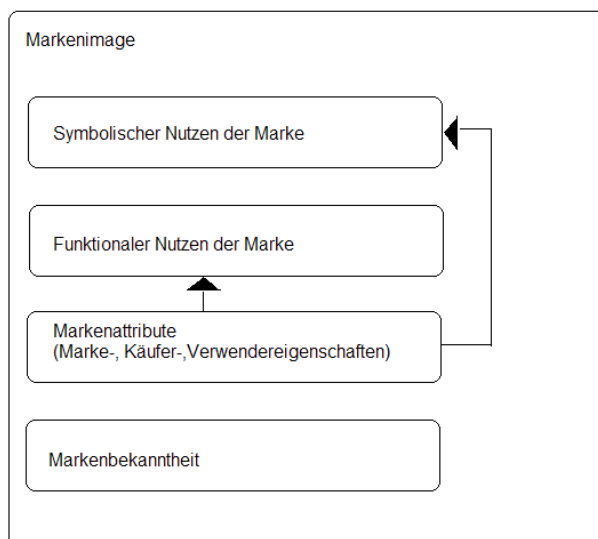
<sup>59</sup> vgl. Meffert/Burmann/Koers (2005), S. 63

<sup>60</sup> vgl. Meffert/Burmann/Koers (2005), S. 56



es nach akustischer und/oder visueller Stützung wieder zu erkennen und die Kenntnisse einer Produktkategorie zuzuordnen. Sie ist damit die notwendige Voraussetzung für die Entstehung eines Vorstellungsbildes im Kopf.

Nachdem die Markenbekanntheit die Grundvoraussetzung bildet wird das Image in drei weitere Komponenten eingeteilt. Die ersten Komponenten sind die Markenattribute. Sie stellen alle vom Nachfrager wahrgenommenen Eigenschaften dar. Darunter zählen sachlich-rationale Eigenschaften und bildhafte sowie emotionale Eigenschaften. Dazu gehören auch Attribute mit physischer Beschaffenheit sowie immaterielle Attribute. Die Gesamtheit der Markenmerkmale wird vom Nachfrager verdichtet und bewertet. Das Ergebnis daraus ist der wahrgenommene funktionale und symbolische Nutzen einer Marke.



**Abbildung 10: Markenimage**

(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung Meffert/Burmann/Koers (2005) S. 54)

Der funktionale Nutzen umfasst alle Nutzendimensionen die sich aus physikalisch-funktionellen Merkmalen, der Informationsfunktion und der Vertrauensfunktion der Marke ergeben. Die Marke wird vom Nachfrager als eine Art Hilfe in seiner Informationsbeschaffung wahrgenommen.<sup>61</sup> Die Wahrgenommene Komplexität des Markenangebots wird dadurch verringert, was wiederum zu einer Senkung der Transaktionskosten im Kaufprozess führt.

<sup>61</sup> vgl. Kroeber-Riel/Weinberg (2003), S. 268

Auch die Eignung zur Risikoreduktion ist dem funktionalen Nutzen der Marke zuzuschreiben. Im Bereich der langfristigen Einzelteilversorgung, der technischen Kundendienstleistung, des finanziellen Risikos oder der Produktsicherheit können Marken die von Nachfragern wahrgenommenen Risiken verringern.<sup>62</sup>

Wenn eine Marke dem Nachfrager neben dem funktionalen Nutzen noch einen Zusatznutzen stiftet, spricht man von einem symbolischen Nutzen.<sup>63</sup> Die Marke steht symbolhaft für wichtige Motivatoren des Verhaltens der Nachfrager. Ein symbolischer Nutzen drückt sich zum Beispiel über die Vermittlung von Prestige, die Vermittlung eines Gefühls der Zugehörigkeit oder die Wahrnehmung der Marke als Mittel zur Selbstverwirklichung aus.<sup>64</sup>

### **3.5.3. Die Wechselwirkung**

Der Fit des symbolischen Markennutzens und des funktionalen Markennutzens mit den (Kern-) Kompetenzen und der Herkunft einer Marke determiniert die Glaubwürdigkeit der intendierten Markenpositionierung. Diese hat eine direkte Auswirkung auf das der Marke entgegengebrachte Vertrauen. Sie wird durch die Interaktionsintensität zwischen externen und internen Zielgruppen der Marke beeinflusst. Eine hohe Interaktionsintensität führt in der Regel zu einer Annäherung oder Übereinstimmung von Ist-Markenidentität und Ist-Markenimage, so gewinnt die Marke an Prägnanz.<sup>65</sup>

Aus dem Markenidentitätskonzept ergibt sich die Positionierung der Marke. Mit Hilfe derer wird versucht, eine im Vergleich zum Wettbewerb vorteilhafte Stellung in der Psyche der externen Zielgruppe aufzubauen. Positionierungsdimensionen sind aus den zentralen Kaufentscheidungskriterien der Zielgruppe herzuleiten und zu identifizieren. Diese bilden den so genannten Positionierungsraum. Mit der Idealposition eines Produktes/Dienstleistung und den bereits existierenden Wettbewerbsangeboten lassen sich anschließend

---

<sup>62</sup> vgl. Meffert/Burmann/Koers (2005), S. 55

<sup>63</sup> vgl. Meffert (2000), S. 333

<sup>64</sup> vgl. Meffert/Burmann/Koers (2005), S. 55

<sup>65</sup> vgl. Meffert/Burmann/Koers (2005), S. 65

erfolgsversprechende Positionierungsstrategien für die eigene Marke identifizieren. Es stehen dabei zwei Basisoptionen zur Verfügung. Bei einer „Points of Difference“-Strategie wird versucht, die Marke möglichst weit weg von den Wettbewerbern aufzustellen. Bei einer „Points of Parity“-Strategie wird die Imitation eines Wettbewerbers angestrebt.<sup>66</sup>

### **3.5.2 Kritische Bewertung**

Grundlage jeder dauerhaften Kundenbeziehung ist das der Marke entgegengebrachte Vertrauen. Bereits 1939 hat Domizlaff die Gewinnung von Vertrauen in den Mittelpunkt seiner markentechnischen Überlegungen gestellt. Dieser Ansatz konzentriert sich in weiten Teilen seiner Ausarbeitung auf Domizlaff selbst, auf instrumentelle, funktionelle oder marketingtechnokratische Aspekte der Markenführung. Die Untersuchungen der Einflussfaktoren der Vertrauensbildung im Rahmen der Markenführung wurden demzufolge vernachlässigt. Die Komplexität der sich ergebenden Wirkungsbeziehungen stellt hohe Anforderungen an die Markenführung und ist nur durch die Entwicklung entsprechender organisationaler Fähigkeiten dauerhaft zu meistern. Voraussetzung ist ein klares Bild der Markenidentität im Unternehmen. Die Markenidentität kann sich nur über einen längeren Zeitraum entwickeln. Dementsprechend ist die gezielte Beeinflussung einer Markenidentität durch die Markenführung nur langfristig möglich. Kritisch zu bewerten ist auch hier die Gefahr einer Vernachlässigung emotionaler sowie modalitätsspezifischer Eindrücke, da im Ansatz nicht explizit auf diese Zugänge verwiesen wird. Gerade auf gesättigten Märkten mit ihren funktional austauschbaren Produkten sind die emotionalen und modalitätsspezifischen Eigenschaften einer Marke von erheblicher Kaufrelevanz und bieten oftmals das einzige Potenzial zur Differenzierung von Marken. Wie die einzelnen Dimensionen der Markenidentität zu integrieren sind, bleibt mehr oder weniger im Dunkeln. Ein weiterer Kritikpunkt ist das Fehlen eines Leitfadens, der konkrete Angaben darüber macht, wie die Markenpositionierung aus der Markenidentität abzuleiten ist.<sup>67</sup>

---

<sup>66</sup> vgl. Meffert/Burmann/Koers (2005), S. 125

<sup>67</sup> vgl. Esch (2005), S.118

### 3.6. Der Markendiamant von Mc Kinsey

Ursprünglich als Strukturierungsinstrument zur Steuerung des Markenimages entwickelt wird der Markendiamant heute ebenso zur Erfassung von Markenidentitäten genutzt. Die Markenidentität wird in diesem Modell in vier Quadranten abgebildet. Es wird zwischen tangiblen und intangiblen Nutzen sowie darüber gelagerten emotionalen und rationalen Nutzenvorstellungen unterschieden.

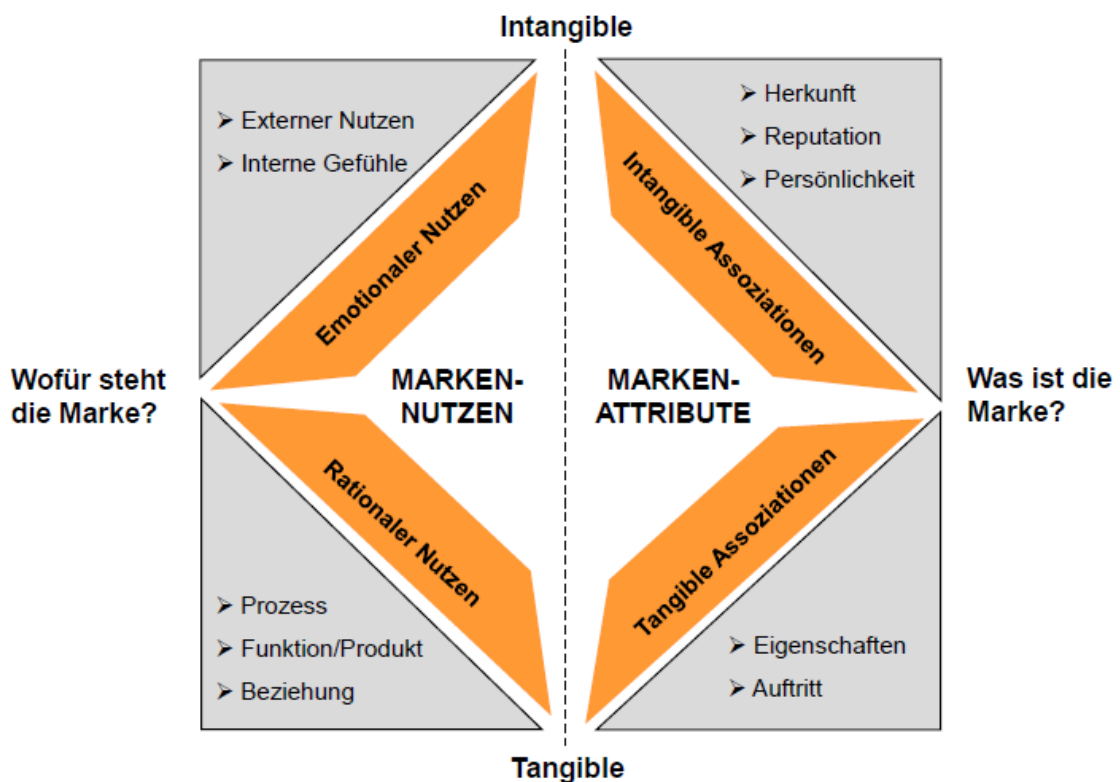


Abbildung 11: Der Markendiamant von Mc Kinsey

(Quelle: [http://www.cbaumgarth.net/PDFs/marken\\_fuehrung\\_ss2008.pdf](http://www.cbaumgarth.net/PDFs/marken_fuehrung_ss2008.pdf))

#### 3.6.1. Intangible und tangible Markenattribute

Die tangiblen Markenattribute umfassen die Gesamtheit aller Eigenschaften, welche die Zielgruppe sinnlich wahrnimmt. Hierzu zählen die physisch-funktionalen Eigenschaften wie Design, Verpackung, Logos und Werbung oder

Promotion. Die angenehmen Verkaufsräume der Marke Mercedes gehören beispielsweise zu solchen tangiblen Markenattributen.<sup>68</sup>

Die intangiblen Markenattribute bauen auf den tangiblen Markenattributen auf. Zu ihnen zählen konnotative Elemente wie Herkunft, Reputation und Persönlichkeit der Marke. Assoziationen wie „eine Marke mit Tradition“ oder „eine innovative Marke“ gehören zu diesen Attributen genauso wie die Assoziation zu Freiheit und Abenteuer bei Marlboro.

### **3.6.2. Rationaler und emotionaler Nutzen**

Der rationale Nutzen besteht aus den Merkmalen des Produktnutzens und der Produktfunktion. Er kann sich aber auch in der Beziehung vom Nutzer zur Marke äußern oder in Geschäftsprozessen. Ein Beispiel für einen Produktnutzen sind bequeme Sitze im Auto oder die reibungslose Abwicklung bei den Geschäftsprozessen.

Der emotionale Nutzen ist in der Symbolkraft der Marke begründet. Dies zeigt sich in dem ideellen Markennutzen für den einzelnen Konsumenten. Ein Beispiel dafür ist der Fahrspaß beim Auto.<sup>69</sup> Dieser Markennutzen kann einen intrinsischen oder extrinsischen Ursprung haben. Man kann die Marke also zur Selbstverwirklichung nutzen oder zur Selbstdarstellung.<sup>70</sup>

### **3.6.3. Kritische Bewertung**

Bei den Zugängen „intangible Markenattribute“ und „emotionaler Nutzen“ kann es zu Überschneidungen kommen. Zudem wird in diesem Modell keine Gewichtung der Markenidentitätsmerkmale vorgenommen. Weiterhin kritisch zu betrachten ist, dass ein Leitfaden fehlt, der konkrete Angaben darüber macht, wie die Markenidentität abzuleiten ist. Positiv zu berücksichtigen ist die Trennung von rationalen und emotionalen Markenelementen.

---

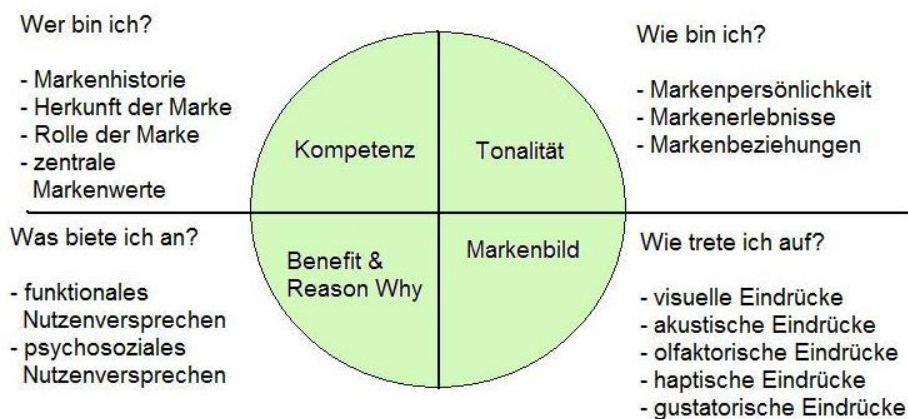
<sup>68</sup> vgl. Riesenbeck, H./Perrey, J. (2004), S. 94 - 96

<sup>69</sup> vgl. Esch (2005), S. 119

<sup>70</sup> vgl. Esch, F.R./Langer, T./Rempel, J.E. (2005), S. 119

### 3.7. Das Markensteuerrad von „Icon added value“

„Icon added value“ ist ein Unternehmen, das vor allem im Bereich Markenmanagement beratend tätig ist. Der „brand navigator“ oder auch das „Markensteuerrad“ wurde von „Icon added value“ als Identitätsansatz entwickelt. Es basiert auf Erkenntnissen der Hemisphärenforschung und unterscheidet zwischen einer linken und einer rechten Hirnhälfte.<sup>71</sup> Die linke Hälfte des Markensteuerrads beinhaltet die Markenkompetenz (Wer bin ich?) und den Markennutzen (Was biete ich an?). Sie stellt damit die linke Hirnhälfte dar, welche sprachlich-rational ist. In der Markenkompetenz spiegeln sich die Markenhistorie, die Herkunft der Marke, die Rolle der Marke und der zentrale Wert der Marke wieder. Der Markennutzen auch „Benefit & Reason Why“ genannt stellt das funktionale und psychosoziale Nutzenversprechen dar. In der rechten Hälfte des Markensteuerrads finden sich die Tonalität (Wie bin ich?) und das Markenbild (Wie trete ich auf?) wieder. Sie stellt damit die bildhaft-emotionale rechte Hirnhälfte dar. Die Markentonaltät steht für Markenpersönlichkeit, das Markenerlebnis und die Markenbeziehung. Das Markenbild beinhaltet alle modalitätsspezifischen Eindrücke. Dazu gehören visuelle (z.B. der Marlboro Man), akustische (z.B. die Musik von Barcardi), olfaktorische (z.B. der Geruch von Domestos), haptische (z.B. die Form von Ferrero Rocher) und gustatorische (z.B. der Geschmack von Kinderschokolade)<sup>72</sup> Eindrücke.



**Abbildung 12: Das Markensteuerrad von icon added value**

(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Esch (2005) S.120)

<sup>71</sup> Vgl. Hohenstein (2008), S. 15

<sup>72</sup> Vgl. Esch (2005), S. 119

### 3.7.1. Markenidentitätsansatz von Esch

Auch der Ansatz von Esch, der eine Weiterentwicklung des Icon Markensteuerrads darstellt, baut auf den grundlegenden Erkenntnissen auf, dass Wissensstrukturen im menschlichen Gehirn in zwei miteinander verbundenen Hemisphären gespeichert werden. Die erste Auffällige Veränderung zum Markensteuerrad besteht darin, dass das Element der Markenkompetenz (Wer bin ich?) in den zentralen Mittelpunkt des Modells verschoben wurde. Sie erfasst die zentralen Markencharakteristika und beinhaltet die Historie und die Herkunft der Marke, ihre Rolle im Markt sowie die zentralen Markenassets. Diese Position soll verdeutlichen, dass der Markenkompetenz sowohl emotionale als auch rationale Aspekte zugeschrieben werden können. Im Zeitablauf ist diese hier konstant und unveränderlich. Es handelt sich um eine Art Kernidentität wie bei Aaker. Die übrigen Bestandteile der Markenidentität ordnen sich um die Kernidentität zu und sind als Konkretisierung der Markenkompetenz zu verstehen.

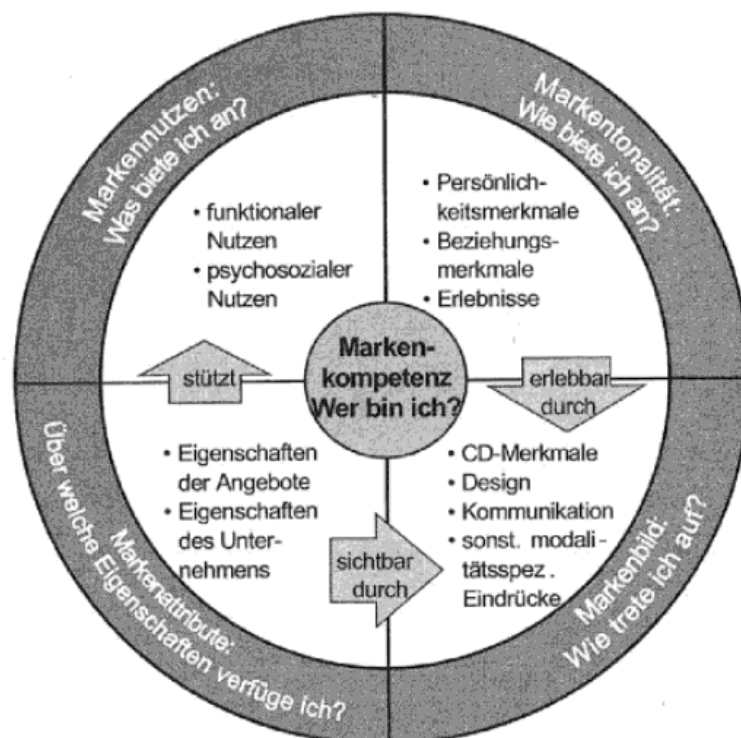


Abbildung 13: Der Markenidentitätsansatz von Esch

(Quelle: Esch (2005), S. 121)

Die linke Hälfte ist auch hier stark gedanklich gesteuert und arbeitet analytisch-sequenziell. Hier sind die rationalen, eher sachlichen Eigenschaften einer Marke zu finden. Man betrachtet die Markenattribute und den Markennutzen. Die Markenattribute (Reasons Why) werden über die Frage „Über welche Eigenschaften verfügt die Marke?“ erfasst. Sie umfassen die sachlichen Eigenschaften einer Marke bzw. ihre Angebote z.B. rasche Schadensbearbeitung oder ein gutes Preis-Leistungsverhältnis. Aus den Attributen ergibt sich der rationale Markennutzen (Benefits). Der Markennutzen beantwortet die Frage „Was biete ich an?“. Der Nutzenvorteil ist häufig ein wichtiges Kaufargument daher ist die Trennung von „Benefit“ und „Reason Why“ von Bedeutung im Zuge der rationalen Kundenbeeinflussung. Der Markennutzen beantwortet somit auch die rationale Frage: „Was bringt mir der Erwerb der Marke?“. Man kann hier eine Ziel-Mittel-Beziehung zwischen Markenattributen und Markennutzen schlussfolgern.<sup>73</sup>

In der rechten Hälfte werden auch hier die emotionalen und bildlichen Eindrücke zur Marke abgebildet. Emotionen, die mit der Marke verknüpft sind, werden über die Markentonalität dargestellt. Sie werden über die Frage: „Wie bin ich?“ ermittelt. Dabei können sie Tonalitäten Persönlichkeitsmerkmale, Beziehungen zur Marke und Markenerlebnisse einbeziehen. Emotionale Eigenschaften von Marken werden durch gesättigte Märkte immer wichtiger, da rationale Produkteigenschaften austauschbar sind und die Produkte sich darüber nicht mehr differenzieren können. Das Markenbild ist geprägt durch sichtbare und modalitätsspezifische Eindrücke. Es wird durch die Frage: „Wie trete ich auf?“ gekennzeichnet. Die Kontakte zu einer Marke führen grundsätzlich zum Aufbau innerer Vorstellungsbilder, die visueller, akustischer, haptischer, taktiler, olfaktorischer oder gustatorischer Natur sein können.<sup>74</sup> Die unterschiedlichsten Dinge können bildliche Eindrücke beim Verbraucher hinterlassen so z.B. die Werbung, das Unternehmensgebäude, die Verpackung oder persönliche Kommunikation. So gehört auch die Form der Flasche bei Coca-Cola zum Markenbild.

---

<sup>73</sup> vgl. Hohenstein (2008), S 19

<sup>74</sup> vgl. Esch (2005), S. 121



### 3.7.2. Kritische Bewertung

Im Modell von „Icon added value“ ist nicht ganz eindeutig, warum die Markenkompetenz nur auf der rationalen Ebene stattfindet. Dies hat Esch aber in seiner Weiterentwicklung des Ansatzes gut gelöst und lässt die Markenkompetenz sowohl rationale als auch emotionale Identitätsaspekte beinhalten.

Vernachlässigt wird bei beiden Modellen allerdings die Betrachtung der Wechselwirkung von Eigenbild und Fremdbild sowie die Gewichtung der Identitätsmerkmale.<sup>75</sup>

Dafür ist durch die Darstellung der Markenidentität mit vier Quadranten zu erkennen inwieweit sich die einzelnen Dimensionen der Marke stützen oder nicht. Die Gefahr von Überschneidungen zwischen den Quadranten ist gering.

In der Weiterentwicklung von Esch ist die ganzheitliche Erfassung einer Marke möglich. Ein großer Vorteil ist bei beiden Modellen die gleichzeitige Betrachtung von emotionalen und rationalen Elementen. Speziell bei dem Ansatz von Esch ist die Erfassung emotionaler Elemente gut gelöst. Hier werden die Bestandteile ausführlich durch die Zugänge „Tonalität“ oder „emotionale Nutzenvorstellung“ berücksichtigt.

Bei beiden Modellen erfolgt eine recht klare Trennung zwischen den Identitätsfacetten und zwischen rationalen und emotionalen Markenelementen sowie verbalen und nonverbalen Eindrücken. Diese klare Trennung ist wichtig, da sie zum einen der Verhaltenswissenschaftlichen Forschung entspricht und zum anderen eine Umsetzung der Markenidentität im Markt erleichtert.

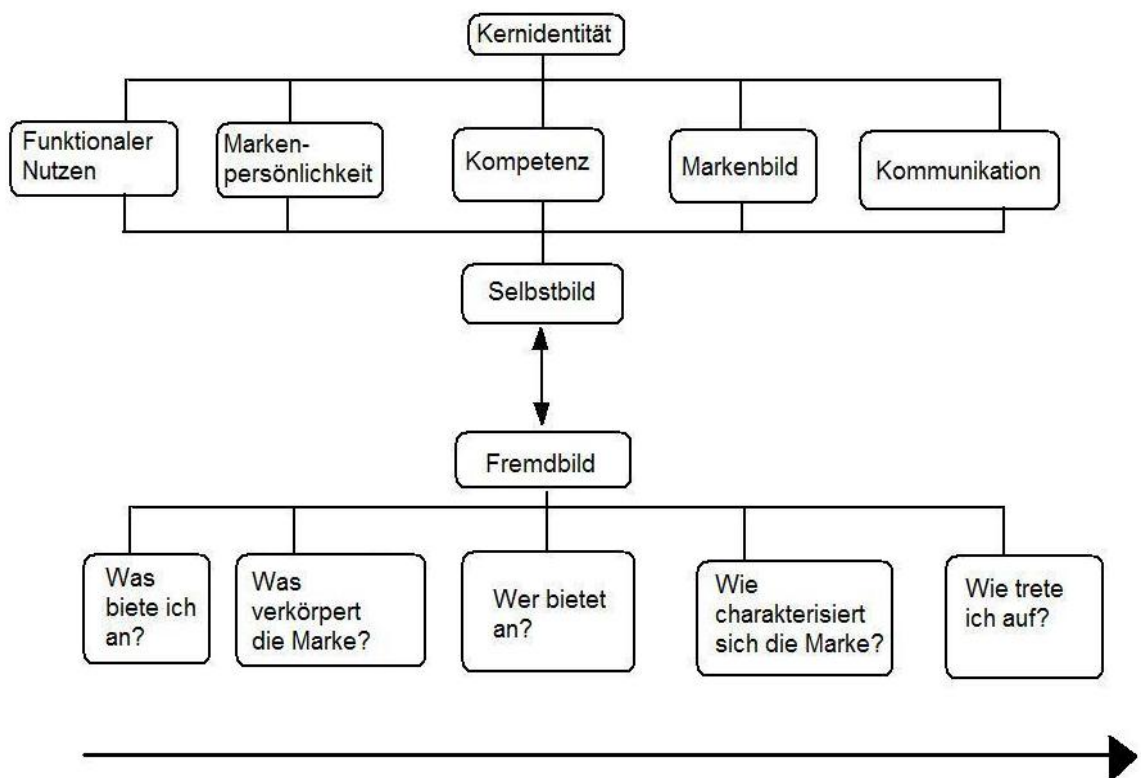
Zu kritisieren sind die deskriptiven Zugänge und Prüfkriterien zur Ermittlung der einzelnen Elemente in den vier Bereichen Kompetenz, Benefit & Reason Why, Tonalität, Markenbild sowie die eindeutige Zuweisung der Kompetenz zur linken und damit sprachlich-rationalen Seite.

---

<sup>75</sup> vgl. Esch, F.R./Langner, T./Rempel, J.E. (2005), S. 122 - 125

#### 4. Der Identitätsansatz von Höpfner

Im Folgenden eigenen Ansatz wird nun versucht die Nachteile der bisher bekannten Ansätze zu berücksichtigen und zu eliminieren. Der Ansatz ist in Selbstbild und Fremdbild geteilt. Grund dafür ist, dass Marken nach außen und innen gelebt werden müssen. Nur wenn die Marke auch im Unternehmen gelebt wird, indem sich die Mitarbeiter mit ihr identifizieren, kann sie sich voll entfalten. Jede Identitätsfacette aus dem Selbstbild wird durch eine Frage im Fremdbild gespiegelt. So bildet sich die Wechselbeziehung zwischen den Bildern. Der Pfeil im unteren Bild stellt den Leitfaden des Modells dar. Er gibt an, aus welcher Richtung die Facetten betrachtet und bearbeitet werden sollen. Man stellt also die Fragen von: „Was biete ich an?“ bis hin zu „Wie trete ich auf?“. So kann man die Markenidentität in Schritten erfassen und kommt zu einem verständlicheren Gesamtbild.



**Abbildung 14: Der Markenidentitätsansatz von Höpfner**

(Quelle: Eigene Darstellung)

#### 4.1. Das Selbstbild

Der Markenkern oder auch die Kernidentität bildet das Unternehmensleitbild der Marke ab und stellt die Basis des Selbstbildes dar. Es sollte in Form eines aussagekräftigen Satzes oder drei bis fünf in Beziehung zueinander stehende Aussagekräftige Worten formuliert werden. Diese Kernidentität ist nicht mit einem Slogan zu verwechseln, da sie langfristig formuliert werden sollte. Sie legt Inhalt, Idee und zentrale Eigenschaften der Marke dar. Der Markenkern bildet die Basis für alle weiteren Dimensionen.

Es lassen sich die Identitätsfacetten Funktionaler Nutzen, Markenpersönlichkeit, Kompetenz, Markenbild und Kommunikation ableiten. Wobei alle Facetten vorerst die gleiche Gewichtung bekommen. In der Praxis besteht die Möglichkeit die einzelnen Gewichtungen durch unterschiedlich große Felder unter der Kernidentität darzustellen.

Der funktionale Nutzen beschreibt alle Nutzendimensionen, die aus physikalisch-funktionellen Merkmalen entstehen. Auch die Informationsfunktion und die Vertrauensfunktion der Marke spielen mit hinein. In der heutigen sehr komplexen Marktsituation kann der funktionale Nutzen zur Risikoreduktion und zur Senkung der Transaktionskosten beitragen. Die Marke wird dabei vom Nachfrager als eine Art Hilfe in seiner Informationsbeschaffung wahrgenommen und somit wird die wahrgenommene Komplexität des Markenangebots verringert.<sup>76</sup> Ein Beispiel ist die langfristige Versorgung von Unternehmen mit technischen Bauteilen. Hier verringert die Marke das wahrgenommene Risiko von Ausfällen.

Marken verfügen über „menschliche Merkmale“ im Sinne einer eigenen Persönlichkeit. Diese Aussage findet ihre Grundlage in der bereits besprochenen „Theorie des Animismus“ von Gilmores. Ihren Ausdruck finden diese Persönlichkeitsmerkmale, im Modell als Markenpersönlichkeit beschrieben, im verbalen und non-verbalen Kommunikationsstil einer Marke. Die Persönlichkeit einer Marke wird durch Faktoren wie dem

---

<sup>76</sup> vgl. Kroeber-Riel/Weinberg (2003), S. 168 ff.

Kommunikationsstil, der Herkunft, der Repräsentanten oder durch typische Verwender und Käufer der Marke beeinflusst. Diese Prägung der Markenpersönlichkeit kann bewusst geplant und in der Markenkommunikation ausgelebt werden, da über die Markenpersönlichkeit und die Markenwerte die Beziehung zwischen der Marke und den Nachfragern emotional aufgeladen und dadurch gefestigt werden kann.<sup>77</sup> Um eine nachhaltige Schädigung der Marke zu vermeiden sollten die wichtigsten und grundlegendsten Merkmale einer Markenidentität von der Markenführung nicht oder nur geringfügig verändert werden.

Die Markenidentitätsfacette der Kompetenz erfasst die zentralen Markencharakteristika und beinhaltet die Historie und die Herkunft der Marke, ihre Rolle im Markt sowie die zentralen Markenassets. Die Position der Markenkompetenz im Modell zeigt, dass ihr sowohl emotionale als auch rationale Aspekte zugeschrieben werden können.

Durch sichtbare und modalitätsspezifische Eindrücke wird das Markenbild beschrieben. Die Kontakte zu einer Marke führen grundsätzlich zum Aufbau innerer Vorstellungsbilder, die visueller, akustischer, haptischer, taktiler, olfaktorischer oder gustatorischer Natur sein können.<sup>78</sup> Die unterschiedlichsten Dinge können bildliche Eindrücke beim Verbraucher hinterlassen, so z.B. die Werbung, das Unternehmensgebäude, die Verpackung oder persönliche Kommunikation. So gehört auch die Form der Flasche bei Coca-Cola zum Markenbild. Auch der symbolische Nutzen zählt dazu, der einen Zusatznutzen zum Funktionalen Nutzen darstellt. Er beschreibt die Dimensionen „Visuelles Image“ und „Markenerbe“ und stellt alle mit der Marke verbunden bildlichen Elemente, die der Wiedererkennung und der Vermittlung der Markeninhalte dienen, dar. Unter dem Punkt „Kommunikation“ wird die Präsentation der Marke nach außen, die Berührungspunkte zum Kunden, der Auftritt in Medien, Presse und Öffentlichkeit, Eventveranstaltungen, der Service und der Faktor Personal im Bezug auf den Kundenkontakt und Motivation zusammengefasst.

---

<sup>77</sup> vgl. Meffert/Burmann/Koers (2005), S. 63

<sup>78</sup> vgl. Esch (2005), S. 121

## 4.2. Das Fremdbild

Das Fremdbild steht in Wechselbeziehung zum Selbstbild und greift die Identitätsfacetten aus dem Selbstbild auf.

Mit der Frage: „Was biete ich an?“, ist der rationale Markennutzen verbunden. Der Nutzensvorteil wird häufig als wichtiges Kaufargument dargestellt. Kunden kaufen in erster Linie den Nutzen. Auch bestimmte Produkteigenschaften können einen Nutzensvorteil schaffen, so z.B. die Airbags im Auto.

„Was verkörpert die Marke?“, repräsentiert die Identitätsfacette der Markenpersönlichkeit im Fremdbild. Sie ist der emotionale Zugang in diesem Modell und wird mit menschlichen Eigenschaften beschrieben. Auch die Erfahrungen, die der Kunde mit der Marke macht und die Beziehung des Kunden zur Marke, zählen mit hinein.

Die Frage: „Wer bietet an?“, stellt hier die Dimension „Kompetenz“ und „Unternehmen“ dar. Sie umfasst die unverwechselbare Unternehmensgeschichte und die Traditionen der Marke, das Herkunftsland, die Produktionsstandorte, wichtige Meilensteine, soziales Engagement, Innovation und Personalpolitik.

„Wie charakterisiert sich die Marke?“, ist die Frage, die das Markenbild und dessen Symbolgehalt repräsentiert. Dazu zählen Dinge, die langfristig erhalten bleiben, wie das Logo der Marke, typische Schriftarten, Farben und Melodien oder auch das Produkt selbst. Ein typisches Beispiel ist der Stern von Mercedes Benz.

„Wie trete ich auf?“, beschreibt die Kommunikation der Marke nach außen. Dazu zählen die Berührungspunkte zum Kunden, der Auftritt in Medien, Presse und Öffentlichkeit, Eventveranstaltungen, der Service und der Faktor Personal im Bezug auf den Kundenkontakt und die Motivation.

### **4.3. Kritische Bewertung**

Der Ansatz enthält mehrere Dimensionen und beachtet die Gewichtung der einzelnen Identitätsmerkmale. Das Modell bietet die Möglichkeit einzelne Dimensionen zu betonen, indem sie in unterschiedlicher Größe dargestellt werden.

Auch die Wechselbeziehung zwischen Selbstbild und Fremdbild wurde beachtet. Alle Veränderungen des Selbstbildes beeinflussen langfristig auch das Fremdbild. Ein emotionaler Zugang wurde durch die Identitätsmerkmale „Markenpersönlichkeit“ im Selbstbild und die Frage: „Was verkörpert die Marke?“ im Fremdbild geschaffen. Auch rationale Identitätsmerkmale und unternehmensbedingte Merkmale wurden beachtet. Der Leitfaden gibt die Handlungsrichtung vor und erleichtert damit die Arbeit mit dem Modell.

## **5. Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Ansätze**

Alle beschriebenen Ansätze weisen Merkmale auf, die sie mit anderen Ansätzen gemeinsam haben sowie Merkmale, die sie von anderen unterscheiden. Nach eingehender Betrachtung und Kritik der vorgestellten Ansätze soll im folgenden Teil dieser Arbeit herausgearbeitet werden, wo die Gemeinsamkeiten der Modelle liegen und durch welche Merkmale sie sich unterscheiden.

### **5.1. Gemeinsamkeiten**

Alle Ansätze haben die Erfassung einer Markenidentität zum Ziel. Doch gibt es Ansätze, die auf ähnlichen Systemen beruhen und Ansätze, die sich beinahe völlig voneinander unterscheiden. In Absatz 5.1. wird geklärt, wo die Gemeinsamkeiten der Ansätze liegen.

Die Erfassung aller relevanten Merkmale einer Markenidentität ist grundsätzlich mit allen vorgestellten Modellen möglich. Die dargestellten Ansätze sind in Ihrer Anwendung mehr oder weniger praktikabel und betrachten mehrere Dimensionen. Wie die einzelnen Dimensionen der Markenidentität zu

integrieren sind, bleibt bei allen Ansätzen im Dunkeln. Jedoch stellen die Modelle Zugänge zur Ableitung der wichtigsten Identitätsfacetten bereit. Alle Ansätze bieten sinnvolle Zugänge zur Erfassung der Markenidentität und eignen sich deshalb grundsätzlich als Steuerungsgrundlage zur identitätsorientierten Markenführung.

Kritikpunkt bei allen Modellen und somit eine gemeinsame Auffälligkeit, ist das Fehlen eines Leitfadens, der konkrete Angaben macht, wie die Markenpositionierung aus der Markenidentität abzuleiten ist. Eine Verdichtung der Identität in ein Positionierungskonzept ist unter heutigen Markt- und Kommunikationsbedingungen von großer Bedeutung. Hierbei treten häufig Probleme in der Praxis auf, so dass sich durch eine Weiterentwicklung der Modelle in diese Richtung ein großer Fortschritt ergäbe.<sup>79</sup>

Die Ansätze von Kapferer, Meffert/Burmann und Aaker bergen die Gefahr einer Vernachlässigung emotionaler sowie modalitätsspezifischer Eindrücke, da sie nicht explizit auf diese Zugänge verweisen. In diesen Ansätzen werden emotionale Identitätsfacetten lediglich implizit durch Zugänge, wie die „Marke als Person“ angesprochen. Besser gelöst ist die Erfassung bei Mc Kinsey, Esch und Höpfner. Hier werden die emotionalen Identitätsbestandteile explizit durch die Zugänge ‚Tonalität‘ bei Esch, ‚Markenpersönlichkeit‘ bei Höpfner und ‚emotionale Nutzenvorstellung‘ bei Mc Kinsey berücksichtigt.

Die Überschneidungsfreiheit ist bei den Modellen von Aaker, Kapferer, Mc Kinsey und Meffert/Burmann nicht bei allen Identitätsmerkmalen gegeben. Bei Aaker und Meffert/Burmann ist die Trennung von ‚Marke als Produkt‘ und ‚Marke als Symbol‘ nicht klar abgegrenzt. So können symbolhafte Eigenschaften einer Marke auch auf das Produkt zurückgehen so z.B. die entenförmige Gestaltung der WC-Enten-Flasche oder die einer Orange nachempfundene Flaschenform und Getränkefarbe bei Orangina.<sup>80</sup> Bei Kapferer bieten die Dimensionen „Reflexion“ und „Selbst-Image“ ein hohes Potenzial für Überschneidungen mit den Dimensionen „Persönlichkeit“ und

---

<sup>79</sup> vgl. Esch (2005), S. 125

<sup>80</sup> vgl. Esch (2005), S. 124

„Beziehung“. Beim Ansatz von Mc Kinsey kann es vor allem Überschneidungen zwischen den „intangiblen Assoziationen“ und den „emotionalen Nutzensvorstellungen“ geben.

Die Ansätze von Mc Kinsey und Esch trennen emotionale und rationale Elemente und beachten Emotionen. Eine Gewichtung von Identitätsmerkmalen wird nur bei Aaker, Höpfner und Meffert/Burmann vorgenommen. Die Ansätze von Kapferer, Aaker, Mc Kinsey und Esch schenken der Wechselbeziehung von Eigenbild und Fremdbild keine Beachtung.<sup>81</sup> Wo hingegen die Ansätze von Meffert und Höpfner in Selbstbild und Fremdbild unterteilt werden und auch auf die Wechselbeziehung zwischen beiden eingegangen wird. Die Zugänge von Aaker, Meffert/Burmann und Kapferer bieten eine Reihe Übereinstimmungen hinsichtlich der berücksichtigten Identitätskriterien. Die Ansätze von Esch, Adjouri, Höpfner und Aaker sind Modelle, die auf einem Markenkern aufbauen. Er beinhaltet die wichtigsten Aussagen in kurzer, klarer Form.

Kapferer, Icon added value und Mc Kinsey teilen ihre Ansätze in Quadranten ein. Sie beinhalten jeweils größere Mengen an Informationen und bilden zusammengesetzt das gesamte Modell.

Viele Gemeinsamkeiten treten bei den Modellen von Icon added value und Esch auf. Dies resultiert daraus, dass das Modell von Esch die Weiterentwicklung von Icon added value darstellt. Daher sehe ich davon ab die Gemeinsamkeiten hier darzustellen sondern erläutere in Kapitel 5.2 die Unterschiede und Entwicklungen in diesen Modellen.

Die Personifizierung spielt in vielen Modellen eine Rolle. Grund dafür ist die bereits genannte „Theorie des Animismus“ von Gilmores welche aussagt, dass Menschen grundsätzlich dazu neigen Artefakte durch die Verleihung menschlicher Eigenschaften zu „beseelen“. So finden sich in den Ansätzen von Esch, Icon added Value, Mc Kinsey, Meffert, Aaker, Höpfner und Kapferer ausdrücklich Persönlichkeitsfacetten.

---

<sup>81</sup> vgl. Ringle (2006), S. 63



Auch der Markenwert wird in verschiedenen Modellen benannt. So bei Esch, Icon added Value, Meffert und Adjouri. Mit dem Identitätsmerkmal „Beziehung“ verhält es sich ähnlich. Es wird bei Esch, Icon added Value, Mc Kinsey und Kapferer benannt. Der „funktionale Nutzen“ wird in den Modellen von Esch, Icon added Value, Keller, Höpfner, Mc Kinsey, Meffert und Aaker beschrieben. Das Identitätsmerkmal „Herkunft“ wird in den Modellen Mc Kinsey, Meffert, Icon added Value genannt. Die Modelle von Kapferer, Icon added Value und Mc Kinsey haben zudem gemeinsam, dass kein Aufschluss darüber gegeben wird, in welcher Wechselwirkung die einzelnen Facetten zueinander stehen. Vergleichbar sind auch die Identitätsmerkmale „Marke als Symbol“ bei Aaker, Meffert, Icon added Value und das psychosoziale Nutzenversprechen bei Esch. Keller betont, dass Mitarbeitern und Marktpartnern ihre Bedeutung für die Markenbildung nicht bewusst ist. Ähnlich betont Esch, dass die damit einhergehenden Maßnahmen, und damit auch das Verhalten aller Interessengruppen eines Unternehmens, an der Identität der Marke ausgerichtet werden müssen:

„Die Markenidentität bildet die Richtschnur für erfolgreiche Markenführung. Die vollständige Erfassung, zeitgemäße Interpretation und zukunftsorientierte Ausrichtung dieser Identität sind das Fundament des Markenerfolges. Die Umsetzung der Maßnahmen muss sich eben an dieser Markenidentität ausrichten.“<sup>82</sup>

Der Identitätsansatz von Meffert und Burmann baut auf den Überlegungen von Aaker zur Markenidentität und von Keller zum Markenimage auf. In Anlehnung an Kapferer wird das Selbstbild der Markenidentität als Ausgangskonzept und das Fremdbild der Markenidentität als Akzeptanz bezeichnet. Beide Konzepte stehen damit in Wechselwirkung zueinander. Die Komponenten der Markenidentität werden, wie bei Aaker, nach den vier Kategorien: „Marke als Produkt“, „Marke als Person“, „Marke als Organisation“ und „Marke als Symbol“ differenziert. In der Operationalisierung der Facetten unterscheidet sich der Ansatz von Meffert/Burmann jedoch nur teilweise vom Aaker-Ansatz.<sup>83</sup>

---

<sup>82</sup> vgl. Esch (2003), S. 24

<sup>83</sup> vgl. Esch (2005), S. 124

## 5.2. Unterschiede

Die auffälligste Unterscheidung liegt wohl in der Struktur der Ansätze. Während Kapferer, Mc Kinsey, Icon added value und Esch ihre Modelle in Quadranten einteilen, unterscheiden sich alle weiteren Modelle in Ihrem Aufbau. In den Quadrantenmodellen stehen sich die Identitätsmerkmale gegenüber und ihr Einfluss aufeinander ist nicht beschrieben. Dazu zählen die Ansätze von Kapferer, Mc Kinsey und Icon added value. Im Ansatz von Esch wird auf die Beziehung der Identitätsmerkmale untereinander eingegangen.

Der Ansatz von Esch, der die Weiterentwicklung von Icon added value darstellt, unterscheidet sich in erster Linie durch den Markenkern, welcher durch Esch hinzugefügt wurde. In ihm befindet sich die Markenkompetenz mit der Frage: „Wer bin ich?“. Esch verschiebt damit den Icon-Quadranten „Benefit & Reason why“ und erfasst an der verbleibenden Stelle den Quadranten „Markenattribute“ mit der Frage: „Über welche Eigenschaften verfüge ich?“. Zudem lag eine Schwäche des Icon-Markensterrads im Fehlen von Zugängen zur differenzierten Suche und Prüfung der verschiedenen Identitätsfacetten. Dieser Mangel wurde im Ansatz von Esch durch einen Rückgriff auf die Zugänge anderer Ansätze behoben.<sup>84</sup> Eine Überschneidungsfreiheit der Dimensionen wird nur in diesem Modell gewährleistet. Bei allen anderen Modellen ist dies nicht gegeben. Der Ansatz von Keller hat von allen Modellen die wenigsten Zugänge und vernachlässigt komplett die Markenattribute, wie z.B. die Eigenschaften des Unternehmens. Es erfolgt auch keine genauere Erläuterung, welche Identitätsmerkmale in die drei Zugänge gehören. Die Trennung von emotionalen und rationalen Elementen und die Beachtung von Emotionen sind bei Esch und Mc Kinsey vorhanden, jedoch nicht bei Kapferer, Aaker, Meffert/Burmann, Keller und Adjouri.

Die Ansätze von Meffert/Burmann und Höpfner sind die einzigen Ansätze, welche Wechselbeziehungen zwischen Eigenbild und Fremdbild betrachten. Eine ähnliche Idee verfolgt aber auch Adjouri mit der Ausdrucksebene und der Inhaltsebene. Meffert/Burmann hat ebenso wie Aaker zudem den Vorteil, dass

---

<sup>84</sup> vgl. Esch (2005), S. 124

eine Gewichtung der Identitätsmerkmale vorgenommen wird. Dies ist bei allen anderen Modellen nicht der Fall.

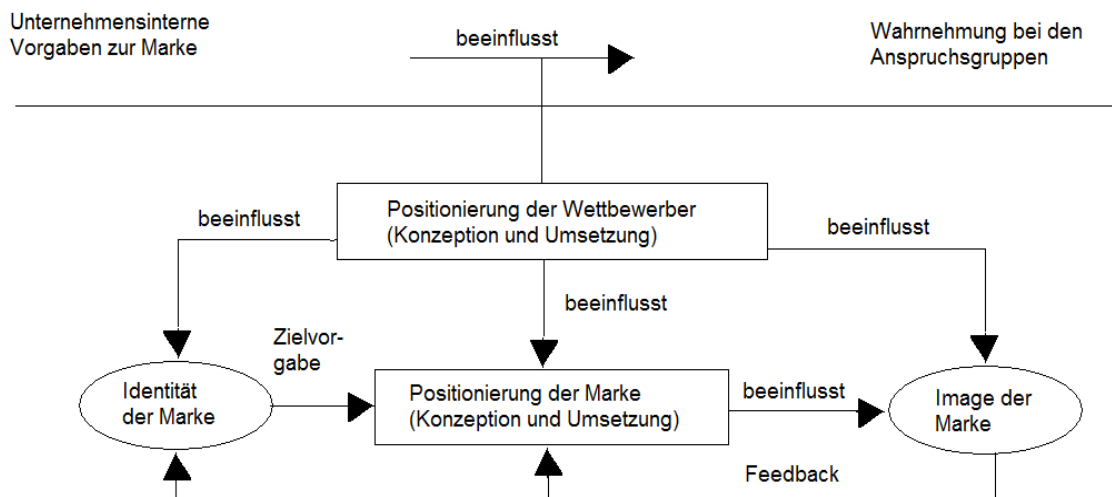
Der Ansatz von Adjouri unterscheidet sich in seinem Aufbau von anderen Modellen. Grund dafür ist die beschriebene Aufteilung der Markenidentität in Ausdrucksebene und Inhaltsebene. Weiterführend ist auch zu erwähnen, dass die Inhaltsebene wiederum unterteilt wird in Markenkern und Markenperipherie, ähnlich Aaker. Es ist auch das einzige Modell, welches keinen expliziten Zugang zur Markenpersönlichkeit aufweist. Keller und Adjouri unterscheiden sich klar im Punkt der Markenpositionierung. Adjouri geht davon aus, dass die Markenidentität als Basis der Markenpositionierung gesehen wird, wohingegen Keller sie als Folge der Positionierung sieht. Mc Kinsey, Esch und Höpfner zeichnen sich durch explizite Zugänge für emotionale Identitätsbestandteile aus. Im Gegensatz zu den Modellen Kapferer, Meffert/Burmann und Aaker. Diese bergen die Gefahr einer Vernachlässigung emotionaler sowie modalitätsspezifischer Eindrücke, da sie nicht explizit auf diese Zugänge verweisen. In diesen Ansätzen werden emotionale Identitätsfacetten lediglich implizit durch Zugänge, wie die „Marke als Person“, angesprochen. Der Ansatz von Höpfner bietet einen Leitfaden für die Bearbeitung der Identität, welcher bei den anderen nicht vorhanden ist.

Keller und Esch betonen die Bedeutung von Mitarbeitern und Marktpartnern für die Markenbildung. Dies wird in anderen Modellen zunehmend vernachlässigt.

## 6. Markenidentität, Markenpositionierung und Markenimage

Im Folgenden Abschnitt soll nun der Zusammenhang zwischen Markenidentität, Markenpositionierung und Markenimage sowie deren Bedeutung für das Unternehmen dargestellt werden.

Es besteht eine sehr enge Bindung zwischen diesen drei Faktoren, welche in Abbildung 15 grafisch dargestellt wird. Während die Markenidentität das Selbstbild einer Marke darstellt, welches aktiv vom Unternehmen gestaltet werden kann, ist das Markenimage das Fremdbild, bei welchem die Marke aus den Augen der relevanten Anspruchsgruppen betrachtet wird. Auf das Markenimage können die Unternehmen nur mittelbar über ihr äußeres Auftreten Einfluss nehmen. Daraus lässt sich ableiten, dass die Markenidentität und die Positionierung die Aktionsebene des Unternehmens darstellen, das Markenimage hingegen die Wirkungsebene auf Seiten der Anspruchsgruppen. Bei Kapferer wird deshalb von einem Aussagenkonzept bei der Markenidentität und einem Akzeptanzkonzept beim Markenimage gesprochen.



**Abbildung 15: Markenidentität, Markenpositionierung und Markenimage**

(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Esch (2004) S. 107)

Die Markenidentität bildet das Fundament der Markenführung und steht im Zentrum der Markenstrategie. Besonders bei starken Marken ist die Identität über Jahre hinweg gewachsen und dadurch auch das Markenimage im Zuge eines langfristigen Lernprozesses in den Köpfen der Zielgruppe fest verankert worden. Markenidentität und Markenimage sind zeitlich stabil und verändern sich nur langsam. Alle ergriffenen Marketing-Maßnahmen müssen deshalb zur Markenidentität passen.<sup>85</sup>

Die Marke Camel ist ein Beispiel dafür, welche Auswirkungen ein mangelnder Fit für eine Marke haben kann. Über Jahre stand Camel für ein prägnantes Abenteuererlebnis, vermittelt durch den „Mann, der meilenweit für ein Camel durch den Dschungel geht“. Im Jahr 1990 erfolgt ein entscheidender Kampagnenwechsel. Der Inhalt der neuen Kampagne kollidierte mit der bestehenden Markenidentität. Ab diesem Zeitpunkt standen lustige Geschichten mit Plüsch-Kamelen im Mittelpunkt der Kommunikation einer Marke, deren zentrale, kaufreibende Identitätsbestandteile Abenteuer und Freiheit waren. Diese Differenzen zwischen Markenauftritt und Markenidentität führten dazu, dass die Marke ihre Konsumrelevanz verlor was sich in einem drastischen Rückgang der Markenanteile zeigte. Häufige Kampagnenwechsel in jüngerer Zeit trugen weiterhin zum Verfall der Marke bei.

Den Ausgangspunkt für die Markenpositionierung bildet die Markenidentität. Um eine kommunikative Umsetzung möglich zu machen ist es von Bedeutung die Positionierung auf wenige Merkmale zu konzentrieren. Grund dafür sind die heute herrschenden Markt- und Kommunikationsbedingungen. Man unterscheidet bei der Positionierung zwischen der Konzeptebene und der Umsetzungsebene. Auf der Konzeptebene wird das Positionierungskonzept in verbaler Form festgelegt. In der Umsetzungsebene wird das Konzept in kommunikative Maßnahmen überführt. Eine klare Fokussierung auf die Eigenschaften, die für die Anspruchsgruppen von Bedeutung sind und auf die Eigenschaften die eine Marke von der Konkurrenz differenzieren, ist bei der Positionierung von großer Bedeutung.<sup>86</sup>

---

<sup>85</sup> vgl. Esch (2005), S. 126

<sup>86</sup> vgl. Esch (2005), S. 106

Als Bedingung für den Produkterfolg kann die Befriedigung der Wünsche und Bedürfnisse genannt werden. Als Bedingung für den Markenerfolg gilt die Vermittlung eines aus Sicht der relevanten Anspruchsgruppen eigenständigen und unverwechselbaren Profils. Positionierungseigenschaften sollten also so gewählt werden, dass sie den Wünschen und Bedürfnissen der Konsumenten entsprechen und für diese auch relevant sind. Damit sich beim Kunden ein klares Markenimage aufbaut, sollte die Umsetzung der Positionierung konsequent über alle Marketing-Mix-Instrumente betrieben werden. Darüber hinaus sollte im Unternehmen auch eine Vermittlung der Markenidentität erfolgen, da sie auch nur von den Mitarbeitern gelebt und weitergegeben werden kann. Häufig auftretende Probleme gibt es zum Beispiel bei der Umsetzung des Konzeptes in sichtbare Maßnahmen. Die Unternehmen beschränken sich oft auf austauschbare Umsetzungen. Auch die Wahl der Positionierungseigenschaften kann ein Problem darstellen. Oftmals ist eine ausgearbeitete Markenidentität vorhanden, aber es werden die falschen Positionierungseigenschaften daraus abgeleitet.

Der Erfolg der Umsetzung einer Positionierung durch kommunikative Maßnahmen wird am Markenimage gemessen. Erfasst wird dies über das Feedback, wie erfolgreich die Umsetzung der Marke am Markt ist. Es handelt sich beim Aufbau des Markenimages, genau wie bei der Markenidentität, um einen langwierigen Prozess der nicht kurzfristig beeinflussbar ist. Hier entsteht ein großer Gefahrenpunkt, da eine Erosion der Marke nicht sofort im Markenimage ablesbar wird. Eine stetige Überwachung der Marke ist deshalb von großer Bedeutung. Ziel ist letztendlich die Herstellung einer möglichst hohen Übereinstimmung zwischen dem Selbstbild der Marke und dem Fremdbild.

Die Imageseite sollte durch die Markenführung zwar beachtet, aber nicht ausschließlich betrachtet werden. Sollte dies der Fall sein kann die identitätsorientierte Markenführung einer Defizitgleichstrategie weichen. In diesem Fall werden vorrangig die von der Marktforschung ermittelten Schwächen behoben, statt an den Stärken der Identität festzuhalten. Kurzsichtige Aktionen ersetzen dann strategisches Handeln und die zentralen

Kauftreiber der Marke werden dabei vernachlässigt. Ein Beispiel für diese Strategie bildet die Marke Citroën. Das hier festgestellte Defizit lag in der Sicherheit des Autos. Die folgende Kommunikation richtete sich komplett auf die Beseitigung des Defizits und vernachlässigte die eigentliche Identität, wonach Citroën für ein komfortables, wie auf einer Sänfte getragenes Fortbewegen steht. Diese Eigenständigkeit, die Citroën einst auszeichnete, ist so verloren gegangen.

Ein gutes Beispiel für erfolgreiche identitätsorientierte Markenführung stellt die Versicherung „Westfälische Provinzial“ dar. Ein Schutzengel stellt emotionale Nähe zum Kunden, Geborgenheit und Partnerschaftlichkeit leicht verständlich dar. Diese angenehmen Assoziationen überlagern die eher negativen Assoziationen zur Versicherungsbranche. Der identitätsbezogene Markenauftritt konnte die zentralen Identitätsbestandteile erfolgreich in Köpfen der Zielgruppe verankern. Bei allen Markensteuerungskennzahlen lag die „Westfälische Provinzial“ unter den besten im Wettbewerbsumfeld. Die spontane Markenbekanntheit verbesserte sich bspw. kontinuierlich von durchschnittlich 38,1% in 2003 auf 42,5% in 2004. Der Slogan „Immer da, immer nah“ bildet mit einer Bekanntheit von knapp 70% sogar die Bestmarke in der Versicherungsbranche.<sup>87</sup>

## **7. Praktische Umsetzung von Markenidentitäten**

Der Großteil der Mitarbeiter in Deutschland hat keine emotionale Bindung mehr zum Unternehmen. So kann die Unternehmensphilosophie nicht gelebt werden, da sich viele Mitarbeiter nicht an der Markenidentität orientieren. Folglich entstehen daraus große Schäden für die Marke. Nokia konnte beispielsweise durch den Aufbau einer starken Markenidentität erreichen, dass die eigene Marke nicht nur nach außen sondern auch nach innen gelebt wird.<sup>88</sup> Daraus lässt sich ableiten, dass eine starke Markenidentität zugleich Basis für eine erfolgreiche Markenführung ist.

---

<sup>87</sup> vgl. Esch (2005), S. 110

<sup>88</sup> vgl. Tomczak (2009), S. 45

Am Beispiel der Marke „Koivo“ soll dies gezeigt werden. In der ehemaligen DDR hatte die Marke „Koivo“ großen Erfolg. Unter ihrem Namen wurden Haar- und Körperpflegeprodukte verkauft. Die hochrangig positionierten Produkte wurden zu einem hohen Preis in Exquisit-Läden verkauft. Nach dem Mauerfall verschwanden diese Produkte und das Unternehmen stand vor dem Konkurs. Ein neuer Eigentümer entwickelte ausgehend von der Markenidentität eine neue Markenstrategie. Die Assoziationen der Markenverantwortlichen zur Marke „Koivo“ wurden festgehalten und durch Befragungen stellte sich heraus, dass die Marke in den neuen Bundesländern noch einen sehr hohen Bekanntheitsgrad besaß. Natürlichkeit, Ehrlichkeit und Erotik waren die Kernbegriffe, welche die befragten Zielgruppen angaben. Aus diesen Kernbegriffen ging die Kernidentität der Marke hervor. Der folgende Relaunch der Marke wurde zum Erfolg und ermöglichte eine Erweiterung der Produktpalette unter dieser Marke. Meist besitzen sehr starke Marken eine sehr kurze, prägnante und aussagekräftige Kernidentität, die beim Konsumenten verankert ist. Weitere Dimensionen bauen auf dieser Kernidentität auf. Um eine Markenidentität erfolgreich umzusetzen gilt es sie zuvor abzuleiten. Bei diesem Prozess sollten bestimmte Regeln beachtet werden, um eine erfolgreiche Ableitung zu erstellen. So sind wichtige Markenmerkmale von unwichtigen zu trennen. Es dürfen keine weniger wichtigen Merkmale bevorzugt behandelt werden, weil sie gerade im „Trend“ liegen. Dies wird oft unterschätzt. Das Gesamtbild der Marke sollte stets beachtet und regelmäßig auf Stimmigkeit untersucht werden. Die Markenidentität muss von der Geschäftsführung aktiv mitgetragen und mitgestaltet werden. Erst dadurch kann man eine wirksame Umsetzung gewährleisten. Die Wurzeln der Marke sind als die Basis für die künftige Entwicklung des Unternehmens zu beachten. Eine Soll-Markenidentität kann man nicht völlig von den Wurzeln losgelöst gestalten. Von Vorteil wäre ein Projektteam, dessen Teilnehmer die Bereiche des Unternehmens widerspiegeln und der Geschäftsführung nahe stehen. Dies hat auch den Vorteil, dass die Teilnehmer in ihren Abteilungen positiv als Markenpromotoren wirken können. Zusätzlich sind weitere Länder-, Geschäfts- und Arbeitsbereiche, sofern vorhanden, ins Team zu integrieren. Zwischen diesem Team und der Geschäftsführung sollte eine Reihe von Feedbackschleifen eingeplant werden. Zudem ist einzuplanen, dass der Prozess zur Ableitung einer Markenidentität



viel Zeit in Anspruch nimmt. Eine nähere Erläuterung der Markenidentität kann Ideen und Konzepte liefern, die für die Entwicklung von zielgerichteten, effektiven Maßnahmen zum Aufbau der Marke nützlich sind.<sup>89</sup> Ein Abgleich zwischen Mission, Vision und Unternehmensgrundsätzen sowie der strategischen Ausrichtung des Unternehmens sind dringend erforderlich, da die Erfahrung zeigt, dass oftmals aus der Markenidentität heraus spezifische Mission, Vision und Unternehmensgrundsätze ableitbar sind, weil man dazu einen Bezugspunkt durch die Markenidentität hat. Aufgrund der homogenen Marktsituation sollte nicht nur der funktionale Nutzen betrachtet werden. Auch der emotionale Nutzen, den man mit einer Marke verbindet, ist von großer Bedeutung und kann Wettbewerbsvorteile schaffen.

Ein weiteres Problem bei der Entwicklung einer Soll-Markenidentität liegt darin, den Spagat zwischen den Wurzeln der Marken und deren zukünftigen Ausrichtungen zu meistern. Es besteht die Gefahr, dass mit Blick auf die Zukunft und die angestrebten Zielvorstellung Markenkapital vernichtet wird, weil man nicht hinreichend die Wurzeln der Marke und deren über einen langen Zeitraum aufgebautes Markenkapital berücksichtigt. Dies führt letztendlich zu einer Entkoppelung künftiger Maßnahmen vom Markenkern und somit zur Vernichtung von Markenkapital. Alle Menschen, die etwas mit der Marke zu tun haben, sollten im Stande sein die Markenidentität verständlich zu machen und sich um sie kümmern. Werden diese Bedingungen nicht erfüllt, so kann sich die Marke wahrscheinlich nie optimal entwickeln.<sup>90</sup>

### **7.1. Umsetzung der Markenidentität nach Innen**

Eine Markenidentität muss sowohl nach außen als auch nach innen erfolgreich kommuniziert werden, um den gewünschten Effekt einer starken Marke zu erreichen. Bei der Kommunikation der Markenidentität nach innen sollten die im Folgenden beschriebenen Größen besondere Beachtung finden.

Die Grundlage um markenkonforme Maßnahmen durchzuführen bildet der Aufbau von markenbezogenem Wissen bei den handelnden Personen.

---

<sup>89</sup> vgl. Aaker, D.A./Joachimsthaler,(2001), S. 200

<sup>90</sup> vgl. Aaker, D.A./Joachimsthaler,(2001), S. 201

Manager und Mitarbeiter sollen sich mit ihrer Marke identifizieren. Die charakteristischen und wesensprägenden Merkmale der Marke sollen von ihnen für gut empfunden werden. Daraus entsteht letztendlich eine erstrebenswerte Bindung an die Marke, welche das markenkonforme Verhalten der Mitarbeiter steigert. Die Marke kann nun stärker und aus einem Guss nach außen transportiert werden und der Markenwert sollte ansteigen. Es ist zweckmäßig unterschiedliche Abteilungen auch unterschiedlich intensiv über die Marke zu informieren und dabei nach der Kundennähe zu differenzieren. Die Zusammenarbeit von Marketing- und Personalabteilung ist unerlässlich für eine erfolgreiche Vermittlung der Markenidentität an die Mitarbeiter. Nach Ableitung der Identität hat die Personalabteilung einen wesentlichen Anteil daran die Personalgewinnung, -selektion und –sozialisation markenkonform zu gestalten.

Ist das Markeninvolvement im Unternehmen hoch und die Notwendigkeit zum markenkonformen Verhalten niedrig sind weitaus mehr Inhalte zur Marke vermittelbar. Die Schwerpunkte liegen hier jedoch neben der Markenkompetenz vor allem auf den Soft Facts der Marke. Diese sind vorrangig in den Köpfen der Mitarbeiter zu verankern. Ist das Gegenteil der Fall und ein markenkonformes Verhalten erforderlich doch das Markeninvolvement nicht stark ausgeprägt, dann sind ebenfalls Inhalte über die Markenkompetenz hinaus zu vermitteln. Im Einzelfall hängt dies natürlich von dem jeweiligen Bereich ab. So kann es für den Produktionsbereich sehr wertvoll und wichtig sein, sich tief mit den Markennutzen und –attributen auseinanderzusetzen, um dort relevante Nutzen und Attribute zu identifizieren und den Beitrag der eigenen Abteilung für diese Merkmale zu operationalisieren. Es sind aber vor allem Führungskräfte mit Durchgriff zum Markt, die die ganze Klaviatur der Marke beherrschen sollten, um sowohl markenkonforme Entscheidungen treffen zu können als auch markenkonform zu leiten. Entscheidungen, die von Mitarbeitern getroffen werden, die keine klaren Vorgaben durch eine Markenidentität erhalten, können oft gar nicht die richtigen sein. Aus diesem Grund bildet die Markenidentität eine Entlastung für die Mitarbeiter, weil sie lernen, welche Verhaltensweisen erwünscht sind und welche nicht, welchen Nutzen und welche Attribute die

Marke stark machen, welche Maßnahmen in das Markenbild der Marke passen und welche Kompetenz zur Marke gehört, die es zu stärken gilt.<sup>91</sup>

Personengruppen sind im Unternehmen dahingehend zu differenzieren, ob sie einen unmittelbaren Kundenkontakt haben, kundennah arbeiten bzw. Mittel und Instrumente mit Bezug zur Kundenbearbeitung zur Verfügung stellen oder in anderen Bereichen des Unternehmens tätig sind. Dies hat Einfluss auf die Intensität und die Tiefe der Maßnahmen zur Durchsetzung der Marke bei den verschiedenen Gruppen.

Entscheidend für den Erfolg der Umsetzung einer Markenidentität sind auch die konkreten Informationen über die Markenidentität durch den unmittelbaren Vorgesetzten. Er verfolgt und kontrolliert die Umsetzung, entsprechende Trainings- und Kommunikationsprogramme sowie messbare Ziele für die Umsetzung der Markenidentität.

Die Markenidentität sollte in Denken, Fühlen und Handeln der Mitarbeiter übernommen werden. Deshalb sollte ein Markenidentitätswerkzeug von vorneherein so angelegt sein, dass ein solcher Transfer der markenbezogenen Merkmale in diesen Kategorien möglich ist. Darüber hinaus sind unterschiedliche Anspruchsgruppen im Unternehmen zu berücksichtigen: Führungskräfte sollen im Sinne der Marke Entscheidungen treffen und müssen somit mehr über die Marke wissen. Mitarbeiter, die möglicherweise nicht im gleichen Maße Tiefenwissen zur Marke benötigen, sollten aber dennoch in die Lage versetzt werden, sich mit der Marke identifizieren zu können, eine Bindung zu dieser aufzubauen und markenkonform zu handeln.

Eine klare Definition der Markenidentität ist die Voraussetzung dafür, dass sich bei Anspruchsgruppen, unabhängig davon, ob es sich um Kunden oder Mitarbeiter handelt, ein klares Markenbild aufbauen kann.<sup>92</sup>

---

<sup>91</sup> vgl. Esch/Tomczak/ Kernstock/Langer (2004), S. 99

<sup>92</sup> vgl. Tomczak (2009), S. 37

## 7.2. Die Durchsetzung der Markenidentität nach außen

Um eine Markenidentität wirksam nach außen umzusetzen muss sie in der Markenleistung, in der Preispolitik, in der Markenkommunikation und in der Markendistribution zu erkennen sein. Ein Brand-Core-Team sollte die Maßnahmen zur Umsetzung der Markenidentität stetig überwachen und als Feedback- und Kontrollinstitution dienen. Offene Fragen und strittige Fälle sollten von diesem Team geklärt werden um damit das Verständnis für die Maßnahmen zu vertiefen und zu verhindern, dass eine Umsetzung auf dem kleinsten gemeinsamen Nenner erfolgt. Die Maßnahmen müssen das Unternehmen als Ganzes und als einzelne Geschäfts- und Länderbereiche betreffen.

Probleme bei der Durchsetzung der Markenidentität nach außen können bei der Kontaktaufnahme unterschiedlicher Anspruchsgruppen auftreten. Aber auch die markenidentitätskonforme Gestaltung des Buying-Cycles und die Deklination der Kommunikationsketten können sich sehr anspruchsvoll gestalten.<sup>93</sup> Oft existiert die Markenidentität nur auf dem Konzeptpapier und nicht in der Realität. Dafür gibt es eine Vielzahl von Gründen. Angefangen bei mangelnder Einsicht, dass der Prozess der Umsetzung einer solchen Markenidentität im Unternehmen genauso wichtig ist wie die Umsetzung nach außen, bis hin zu Problemen bei der Umsetzung und deren Kontrolle aufgrund von Änderungswiderständen, einem nicht nachhaltig genug durchgeführten Umsetzungsprozess sowie oberflächlichen und vordergründigen Maßnahmen zur Implementierung der Markenidentität. Die Festlegungen zum Markenkern und der Markenfacetten muss sorgfältig das bereits vorhandene berücksichtigen. Werden Veränderungen angestrebt, ist ein langer Atem notwendig und der Fit zum Unternehmen ist zu prüfen. Oft sind Fehler bei den Metaeigenschaften am leichtesten zu vermeiden und doch werden gerade dort kostenintensive Fehler begangene.

Die Umsetzung der Markenidentität in die Markenleistung bildet einen Bereich des operativen Markenmanagements. Betrachtet wird dabei die technisch-

---

<sup>93</sup> vgl. Esch/Tomczak/ Kernstock/Langer (2004), S. 76

qualitative Gestaltung der Produkte beziehungsweise der Dienstleistungen einer Marke. Die Markenleistung unterliegt einem ständigen Anpassungsprozess, der durch sich ändernde Kundenerwartungen angetrieben wird. Bei der Gestaltung der Markenleistung geht es letztlich um den Nachweis echter Problemlösungsfähigkeit in der Gebrauchs-, Verbrauchs- und Entsorgungsphase. Diese Fähigkeit sollte bereits in der Formulierung der Markenidentität zum Ausdruck kommen. Auch die Innovationsfähigkeit ist langfristig für eine starke Marke wichtig. In diesem Zusammenhang wird sie als Kompetenz zur nachhaltigen Generierung, Entwicklung und Markteinführung unternehmenssubjektiv neuer Markenleistungen verstanden. Die Marke Audi hat ihre Positionierung „Vorsprung durch Technik“ durch Innovationen glaubhaft gemacht. Heute treten auch Vermarktungsinnovationen öfter in den Vordergrund. Grund dafür ist die technisch-qualitative Angleichung der Produkte in vielen Branchen. Die Entwicklung und Gestaltung vieler Markenverpackungen spiegeln eine hohe Innovationskraft wider. Dies leistet einen direkten Beitrag zur Markenprofilierung, vor allem bei Produkten mit homogenem Inhalt. Sehr verbunden mit der Gestaltung der Verpackung sind die Gestaltung und das Design von Marken und ihrer Zeichen. Ein Beispiel für diese Verbindung ist Coca-Cola. Hier ist die Flasche sowohl Verpackung als auch eingetragenes Markenzeichen. Ein hervorstechendes Design kann sich auf das Produkt, die Verpackung und das Markenlogo beziehen. Werden die Verpackungsgestaltung und das Markenzeichen konsequent an der Markenidentität ausgerichtet können sie die Vermittlung positionierungsrelevanter Markeninhalte unterstützen.<sup>94</sup>

In einer angemessenen Preispolitik sollte sich die Markenidentität ebenfalls wiederfinden. Es sollte unter der Berücksichtigung der Identität geklärt werden zu welchen Konditionen und Lieferbedingungen die Marke am Markt angeboten wird. Dabei muss beachtet werden, dass zu hohe Preise zu einer Exklusivität der Marke führen und zu niedrige Preise zu einer „Vermassung“ der Marke. In jedem Fall hat die Preisgestaltung Einfluss auf das Markenimage und durch dessen wechselseitige Beziehung zur Identität ist auch immer die Markenidentität von der Preisgestaltung betroffen. Der Preis als

---

<sup>94</sup> vgl. Meffert/Burmann/Koers (2005), S. 54

Markenführungsinstrument trägt also zur Gestaltung eines übergeordneten strategischen Markenzieles bei. Dabei sollte die Preisbereitschaft der Kunden beachtet werden, da sich der Markenpreis unmittelbar auf die Ertragskraft des Unternehmens auswirkt und an dieser Ertragskraft die Stärke der Marke gemessen wird.

Bei der Umsetzung der Markenidentität in der Markenkommunikation treten die gängigen Instrumente, wie klassische Werbung, Sponsoring, Eventkommunikation, Verkaufsförderung, Direktkommunikation, Public Relations, Messen und Ausstellungen, Internet etc., auf. Die inhaltlich und formal konsistente Gestaltung der Markenbotschaft bei allen Kommunikationsinstrumenten ist die Herausforderung der Markenkommunikation. Als erster notwendiger Schritt ist die Bekanntmachung der Marke bei den relevanten Anspruchsgruppen zu sehen. Danach folgt die Aufgabe die Identität der Marke gegenüber den externen Zielgruppen zu vermitteln und bei der Markenimagebildung in den Köpfen der Zielgruppe vor allem die funktionalen und symbolischen Nutzenassoziationen zu erzeugen. Dem Aufbau von markenspezifischen Erlebniswelten kommt im Rahmen der Identitätsbildung eine hohe Bedeutung zu. Dies gilt vor allem für Branchen deren Produkte eine hohe Austauschbarkeit besitzen. Neben der Schaffung realer Erlebniswelten, wie der VW-Autostadt, spielen visuelle Schlüsselbilder und akustische Schlüsselmelodien als sogenannte „Brand Icons“ für eine Profilierung einer Marke eine bedeutende Rolle. Auch ein guter Slogan kann die Wiedererkennung sowie die Positionierung der Marke unterstützen.<sup>95</sup> Auch die Präsentation der Marke am „Point of Sale“ kann eine wesentliche Rolle bei der Umsetzung der Markenidentität spielen, da dieser Kontakt für den Konsumenten oft die einzige Möglichkeit zum Aufbau einer persönlichen Beziehung zur Marke ist. Das Verhalten der Kundendienstmitarbeiter sowie Innenausstattung, Licht, Gerüche und Farben können die Wahrnehmung der Kunden positiv beeinflussen.

Die Umsetzung der Markenidentität in der Markendistribution bietet ebenfalls viele Möglichkeiten die Zielmärkte zu durchdringen. Die Aufgaben der

---

<sup>95</sup> vgl. Meffert/Burmann/Koers (2005), S. 55

Distribution sind zum einen die Wahl der Absatzkanäle und zum anderen befasst sich die Markendistribution mit dem logistischen System, das für die physische Übermittlung der Markenleistung zum Endkunden zuständig ist. Dabei ist darauf zu achten, ein konsistentes Erscheinungsbild der Marke sicherzustellen. Dies geschieht durch die Auswahl, Steuerung und Kontrolle der Absatzkanäle. So wird z.B. das Geschäftsniveau, die Ausstattung und der Service der Absatzkanäle bei der Auswahl beachtet. Das zentrale Entscheidungskriterium dabei ist der Fit zur Markenidentität.

## **8. Fazit**

In Zukunft werden sich die Rahmenbedingungen der Markenführung noch weiter verschärfen. Der bereits enorme Wettbewerb zwischen den Marken wird weiter zunehmen und es werden immer mehr Marken in immer mehr Medien um Konsumenten kämpfen. Marken ohne klare Identität werden Kunden verlieren, was dazu führt, dass sie in vielen Konsumgütermärkten ausgelistet und durch Handelsmarken ersetzt werden. Aus diesem Grund ist es sehr wichtig, dass Marken über Identitäten verfügen, welche die Konsumentenbedürfnisse punktgenau treffen. So wird in Zukunft der Erfolg einer Marke immer mehr mit der systematischen und professionellen Steuerung der Markenidentität verbunden sein.<sup>96</sup>

Starke Marken sind durch Emotionen und modalitätsspezifische Eindrücke geprägt. Hinsichtlich sachlich-rationaler Eigenschaften gleichen sich die Angebote auf gesättigten Märkten meist. Rationale Eigenschaften reichen deshalb nicht mehr aus, um sich von anderen Angeboten zu differenzieren. Diese Aufgabe wird von emotionalen Eigenschaften übernommen.

Durch die Markenidentität soll sich die einzelne Marke von anderen Marken unterscheiden. Die Markenidentität kann als Wurzel einer Marke betrachtet werden. Sie spiegelt die Vorstellung eines Unternehmens zur Ausrichtung einer Marke wider.

---

<sup>96</sup> vgl. Esch (2005), S. 129

Das Beispiel Virgin Airlines zeigt, wie eine Markenidentität richtig eingesetzt bzw. umgesetzt und wie das Ziel einer Markenidentität dabei erreicht wird. Die Markenidentität des Unternehmens Virgin Airlines wird in vier Kerndimensionen eingeteilt. Das sind qualitative hochwertige Service bewiesen durch viele Qualitätsauszeichnungen, Innovation z.B. bei der Einführung von Schlafsitzen, Spaß und Unterhaltung z.B. durch Masseur in der Virgin Airport Lounges und ein gutes Preis-Leistung Verhältnis. Diese wichtigen Bestimmungsfaktoren der Marke Virgin wurden vorbildlich umgesetzt. Daraus resultierend entstanden folgende beeindruckende Zahlen: Der erste Flug fand 1984 statt. Bis 1997 hat das Unternehmen bereits 30 Millionen Passagiere befördert und erwirtschaftete einen Jahresumsatz von 3,5 Milliarden Dollar. An diesem Beispiel wird deutlich, wozu eine klar definierte Markenidentität führen kann. Das gesamte Unternehmen Virgin umfasst mit seinen Leistungen jede Facette der Markenidentität.<sup>97</sup>

Die Markenidentität steht im Zentrum der Markenstrategie und bildet das Fundament der Markenführung. Aus diesem Grund sollten die Marketingmaßnahmen zur Markenidentität passen. Dank der genauen Route, die eine Markenidentität vorgibt, sollte sie immer Ausgangspunkt für die Markennavigation sein.<sup>98</sup> Eine Markenidentität dient auch Personen, die Entscheidungen treffen müssen, als Hilfestellung, indem Sie klar verdeutlicht, wofür die Marke steht. Sie hilft zu beurteilen, ob einzelne Dimensionen einer Identität bei Kunden eine Resonanz finden und sich die Marke von anderen abhebt.

Der Vorteil und Nutzen einer Markenidentität liegt auch darin, dass sie dazu beiträgt eine Beziehung zwischen Marke und Kunden zu schaffen. Sie vermittelt dem Kunden eine Wertvorstellung, indem funktionale beziehungsweise emotionale Vorteile oder die Möglichkeit zum Selbstaussdruck versprochen

---

<sup>97</sup> vgl. Aaker, D.A./Joachimsthaler,(2001), S. 52

<sup>98</sup> vgl. Esch (2001), S. 107



werden. Es besteht auch die Möglichkeit Marken Glaubwürdigkeit zu verleihen.<sup>99</sup>

Abschließend lässt sich sagen, dass die Marke heute vor allem unter sozialpsychologischen Aspekten betrachtet wird. Doch damals wie heute ist eine starke Marke mit einer hohen Kaufrelevanz verbunden. Eine ausgeprägte Markenidentität bildet dabei die Voraussetzung für die Entwicklung und Festigung des Vertrauens der Konsumenten in die Marke.<sup>100</sup>

---

<sup>99</sup> vgl. Aaker, D.A./Joachimsthaler,(2001), S. 53

<sup>100</sup> vgl. Meffert (1996), S. 66

## Literaturverzeichnis

**Aaker, D.A. (1996):** Building Strong Brands, New York 1996

**Aaker, D.A./Joachimsthaler, E (2001):** Brand Leadership, Die Strategie für Siegermarken, München 2001

**Adjouri, N. (2002):** Die Marke als Botschaft, Wiesbaden 2002

**Blinda, L. (2003):** Relevanz der Markenherkunft für die identitätsbasierte Markenführung, Arbeitspapier Nr. 2 des Lehrstuhls für innovatives Markenmanagement (LiM), Burmann, C. (Hrsg.), Universität Bremen, 2003

**Burmann,Ch./Blinda,L./Nitschke,A. (2003):** Konzeptionelle Grundlagen des Identitätsbasierten Markenmanagements, LiM Arbeitspapier, Nr.1, Bremen 2003

**Esch, F.R, (2005):** Moderne Markenführung, Wiesbaden 2005

**Esch, F.R.,(2003):** Marken- auf der Suche nach Identität, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Nr. 88 (14.04.), Seite 24

**Esch F.R./Tomczak T./Kernstock J./Langer T. (2004):** Corporate Brand Management – Marken als Anker strategischer Führung von Unternehmen, Wiesbaden 2004

**Esch, F.R./Langer, T./Rempel, J.E. (2005):** Ansätze zur Erfassung und Entwicklung der Markenidentität, in Esch, F.R. (Hrsg.): Moderne Markenführung, 4. Auflage, Wiesbaden 2005

**Frey, H.P./Haußer, K. (1987):** Entwicklungslinien sozialwissenschaftlicher Identitätsforschung, in: Frey, H.P./ Haußer, K. (Hrsg.), Identität. Entwicklungslinien psychologischer und soziologischer Forschung, Stuttgart 1987

**Hohenstein, N. (2008):** Botschafter der Markenidentität, Dissertation Nr.3386, Universität St. Gallen 2008

**Hofbauer, G./Schmidt, J. (2007):** Identitätsorientiertes Markenmanagement: Grundlagen und Methoden für bessere Verkaufserfolge, Regensburg 2007

**Ind, N. (2003):** „Inside Out: How Employees Build Value“, in: Journal of Brand Management, Vol. 10, No.6, S.395

**Kapferer, J.N. (2004):** The new strategic brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term, 4<sup>th</sup> Edition, London 2004

**Keller, K.L./Aperia, T./Georgson, M. (2008):** Strategic Brand Management: A European Perspective, Essex 2008

**Kroeber-Riel, W./Weinberg, P. (2003):** Konsumentenverhalten, 8. Auflage., München 2003

**Leonhardt, L./ Ackermann, J. (2001):** Corporate Branding im Handel am Beispiel Coop Schweiz – Auf dem Weg zur Retail Brand, in: Thexis 4 – 2001, S. 67 - 72

**Luhmann, N. (1973):** Vertrauen – ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität, 2. Auflage, Stuttgart 1973

**Meffert, H./Burmans, C./Koers, M. (Hrsg.) (2005):** Markenmanagement: Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung, Wiesbaden 2005

**Meffert, H. (2000):** Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, 9. Aufl., Wiesbaden 2000

**Meffert, H./Wagner, H./Backhaus, K. (1996):** Arbeitspapier Nr. 100, Identitätsorientierte Markenführung – Grundlagen für das Management von Markenportfolios, 1996

**Müller, W.R. (1987):** Identität und Führung, in: Handwörterbuch der Führung, Kieser, A., Reber, G., Wunderer, R. (Hrsg.), Stuttgart 1987

**Riesenbeck, H./Perrey, J. (2004):** Mega-Macht Marke: Erfolg messen, machen managen, Wien 2004

**Ringle, T. (2006):** Strategische identitätsorientierte Markenführung, 1. Auflage, Wiesbaden 2006

**Stelling, J.N. (2003):** Kostenmanagement und Controlling, München 2003

**Tomczak, T. (2009):** Behavioral branding: wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt, 2. Auflage, Wiesbaden 2009

**Vollert, K. (2004):** Grundlagen des strategischen Marketing, 3. Auflage, Bayreuth 2004

**Internetquellen:**

[http://www.cbaumgarth.net/PDFs/marken\\_fuehrung\\_ss2008.pdf](http://www.cbaumgarth.net/PDFs/marken_fuehrung_ss2008.pdf)

## **Selbstständigkeitserklärung**

Ich erkläre, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe.

Berbersdorf, den

(Unterschrift)