

Lehrstuhl für **innovatives** Markenmanagement (LiM<sup>®</sup>)

■ ■ ■ **L i M - A R B E I T S P A P I E R E** ■ ■ ■

Herausgeber:

Univ.-Prof. Dr. Christoph Burmann

Universität Bremen

Fachbereich Wirtschaftswissenschaft

Arbeitspapier

Nr. 5

**Nina Dunker**

Merchandising als Instrument der Markenführung -  
Ausgestaltungsformen und Wirkungen

Bremen, Dezember 2003

**Impressum:**

Stiftungslehrstuhl für ABWL,  
insbesondere innovatives Markenmanagement (LiM®)  
Prof. Dr. Christoph Burmann, Tel. +49 (0)421 / 218-7554

Universität Bremen, Fachbereich Wirtschaftswissenschaft  
Hochschulring 4  
28359 Bremen

[www.lim.uni-bremen.de](http://www.lim.uni-bremen.de)

ISSN: 1613-0936

Copyright 2003



# ZUSAMMENFASSUNG

**Nina Dunker**

Merchandising als Instrument der Markenführung -  
Ausgestaltungsformen und Wirkungen

## **Arbeitspapier Nr. 5**

- Gegenstand:** Analyse, Ausgestaltung und Wirkung des Merchandising als Instrument einer identitätsbasierten Markenführung
- Art des Arbeitspapiers:** Dokumentation des des State-of-the-Art der Forschung zum Merchandising im Rahmen der Markenführung
- Methode:** Literaturgestützte Analyse, Experteninterviews, Fallstudiendokumentation
- Ziele:**
- Integration des Merchandising in einen ganzheitlichen Markenführungsprozess
  - Identifikation derjenigen Erfolgsfaktoren, die einen erfolgreichen Einsatz des Merchandising als markenpolitischem Instrument bedingen
  - Modellierung eines Prozesses zur Ausgestaltung des Merchandising auf Basis der identifizierten Erfolgsfaktoren
  - Untersuchung der potentiellen Wirkungen des Merchandising
  - Überprüfung der Ergebnisse anhand einer Fallstudie
- Zentrale Ergebnisse:**
- Merchandising stellt eine effektive Ergänzung zur traditionellen Markenkommunikation dar.
  - Die potenziellen Synergieeffekte des kombinierten Einsatzes von Merchandising mit anderen Marketing- und Kommunikationsinstrumenten werden derzeit noch wenig genutzt.
  - Systematisch umgesetzt dient das Merchandising der Markenpenetration und -profilierung und der Vertiefung der Markenkompetenz, außerdem können Markenloyalität und Markenbindung mittels Merchandising erhöht werden.
- Zielgruppe:** Marken – Management / Wissenschaftler / Studierende

## Inhaltsverzeichnis

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1. Einleitung</b> .....   | <b>1</b>  |
| 1.1 Zur Bedeutung der Markenführung für die Unternehmensführung .....  | 1         |
| 1.2 Zur Bedeutung des Merchandising für die Markenführung .....  | 1         |
| 1.3 Ziel und Gang der Untersuchung .....   | 1         |
| <b>2. Grundsätze der Markenführung</b> .....   | <b>2</b>  |
| 2.1 Ansätze der Markenführung: Von der Markentechnik zur identitätsorientierten<br>Markenführung .....                           | 2         |
| 2.1.1 Frühere Ansätze der Markenführung .....  | 2         |
| 2.1.2 Identitätsorientierte Markenführung .....  | 4         |
| 2.2 Managementprozess der identitätsorientierten Markenführung .....   | 8         |
| 2.2.1 Situationsanalyse .....  | 8         |
| 2.2.2 Ziele einer identitätsorientierten Markenführung .....   | 9         |
| 2.2.2.1 Psychographische Ziele .....   | 9         |
| 2.2.2.2 Ökonomische Ziele .....  | 10        |
| 2.2.3 Realisation einer identitätsorientierten Markenführung .....   | 10        |
| 2.2.3.1 Strategische Markenführung .....   | 11        |
| 2.2.3.1.1 Grundlegende markenpolitische Strategiealternativen .....  | 11        |
| 2.2.3.1.2 Markentransferstrategie und Co-Branding als Basisstrategien für<br>Merchandisingmaßnahmen .....                        | 12        |
| 2.2.3.1.3 Markenpositionierung .....   | 15        |
| 2.2.3.2 Operative Markenführung .....  | 17        |
| 2.2.3.2.1 Markengestaltung .....   | 17        |
| 2.2.3.2.2 Markenintegration .....  | 18        |
| 2.2.3.2.3 Markenkommunikation als strategischer Erfolgsfaktor .....  | 19        |
| 2.2.3.2.4 Merchandising als Instrument der operativen Markenführung .....  | 21        |
| 2.2.3.2.5 Markenpenetration .....  | 22        |
| 2.2.4 Markenadaption und Markencontrolling .....   | 22        |
| <b>3. Grundlagen und Ausgestaltungsformen des Merchandising als<br/>    Markenführungsinstrument</b> .....                       | <b>23</b> |
| 3.1 Grundlagen des Merchandising .....   | 23        |
| 3.1.1 Begriffsbestimmung und Abgrenzung .....  | 23        |
| 3.1.2 Relevanz des Merchandising in verschiedenen Branchen .....   | 26        |
| 3.1.3 Rechtsgrundlagen des Merchandising .....   | 29        |
| 3.2 Markenpolitische Rahmenbedingungen und Erfolgsfaktoren des Einsatzes von<br>Merchandising als Markenführungsinstrument ..... | 31        |

|  |           |
|--|-----------|
| 3.2.1 Markenpolitische Rahmenbedingungen des Einsatzes von Merchandising als Markenführungsinstrument .....                            | 31        |
| 3.2.2 Erfolgsfaktoren des Einsatzes von Merchandising als Markenführungsinstrument.....  | 32        |
| 3.3 Ziele des Einsatzes von Merchandising als Markenführungsinstrument .....   | 33        |
| 3.3.1 Psychographische Ziele des Merchandising .....   | 33        |
| 3.3.2 Ökonomische Ziele des Merchandising.....   | 34        |
| 3.4 Das Management von Merchandising-Maßnahmen.....  | 34        |
| 3.4.1 Objekte des Merchandising .....  | 35        |
| 3.4.2 Segmentierung der Zielgruppen des Merchandising .....  | 36        |
| 3.4.3 Prozess der identitätsorientierten Ausgestaltung des Merchandising.....  | 41        |
| 3.4.4 Distribution der Merchandising-Produkte.....   | 51        |
| 3.5 Merchandising im Verbund mit anderen Marketing- und Kommunikationsinstrumenten.....  | 53        |
| <b>4. Wirkungen des Einsatzes von Merchandising als Markenführungsinstrument.....</b>  | <b>54</b> |
| 4.1 Theoretische Wirkungszusammenhänge .....   | 54        |
| 4.1.1 Die Wirkung des Merchandising auf das Markenimage.....   | 54        |
| 4.1.2 Die Wirkung des Merchandising als Markenbindungsinstrument .....   | 56        |
| 4.1.3 Potenzial des Merchandising zur Gewinnung neuer Zielgruppen.....   | 59        |
| 4.2 Empirische Belege - Identitätsorientierte Markenführung unter Einsatz von Merchandising-Maßnahmen am Beispiel der Marke ASTRA..... | 60        |
| 4.2.1 Markenkontext .....  | 60        |
| 4.2.2 Markenpositionierung .....   | 61        |
| 4.2.3 Marketing- und Kommunikationsstrategie .....   | 62        |
| 4.2.4 Merchandising als Instrument der Markenführung bei ASTRA.....  | 63        |
| 4.2.5 Distribution der ASTRA-Merchandising-Produkte.....   | 67        |
| <b>5. Zusammenfassung und Ausblick .....</b>   | <b>67</b> |
| 5.1 Zusammenfassung.....   | 67        |
| 5.2 Ausblick für die betriebswirtschaftliche Forschung .....   | 68        |
| 5.3 Ausblick für das Management.....   | 68        |
| <b>Anhang .....</b>  | <b>69</b> |
| <b>Literaturverzeichnis .....</b>  | <b>84</b> |

**Abbildungsverzeichnis**

|  |    |
|--|----|
| Abb. 1: Komponenten der Markenidentität.....   | 7  |
| Abb. 2: Segmentierung der Zielgruppen im Merchandising.....                              | 40 |
| Abb. 3: Prozessmodell der identitätsorientierten Ausgestaltung des<br>Merchandising..... | 42 |
| Abb. 4: Wirkungen des Merchandising auf das Markenimage.....                             | 55 |
| Abb. 5: Markenbindungswirkungen des Merchandising.....                                   | 58 |

**Abkürzungsverzeichnis**

|         |                                  |
|---------|----------------------------------|
| Aufl.   | Auflage                          |
| Bd.     | Band                             |
| bspw.   | beispielsweise                   |
| bzw.    | beziehungsweise                  |
| CRM     | Customer Relationship Management |
| et al.  | Et alii, et alia, et alteri      |
| Etc.    | Et cetera                        |
| f., ff. | folgende, fortfolgende           |
| Jg.     | Jahrgang                         |
| o. J.   | ohne Jahr                        |
| o. S.   | ohne Seitenangabe                |
| o. V.   | ohne Verfasser                   |
| POS     | Point of Sale                    |
| S.      | Seite                            |
| sog.    | so genannte, so genanntes        |
| u.ä.m.  | und ähnliches mehr               |
| Vgl.    | vergleiche                       |

**Anhangverzeichnis****Anh. I: Ergänzende Abbildungen**

Abb. A1: Ziele der identitätsorientierten Markenführung.....69

**Anh. II: Leitfaden und Gesprächsprotokolle der Experteninterviews,  
Fallstudie ASTRA sowie die zugehörige Interviews****Leitfaden und Gesprächsprotokoll des Experteninterviews**

a. Leitfaden der Experteninterviews.....70

b. Gesprächsprotokoll : Holger Strecker, RTL Enterprises.....71

**Fallstudie ASTRA**

a. Leitfaden der Fallstudie.....73

b. Gesprächsprotokoll 1: Benjamin Groneberg, Holsten AG.....74

c. Gesprächsprotokoll 2: Torben Hansen, Agentur Philipp&Keuntje.....78

## **1. Einleitung**

### **1.1 Zur Bedeutung der Markenführung für die Unternehmensführung**

Marken üben beim Konsumenten eine präferenzbildende Funktion aus und werden deshalb von Unternehmen zunehmend als wertvoller Vermögensgegenstand erkannt. In einer marktorientierten Unternehmensführung nimmt das Markenmanagement aus diesem Grund heute eine wichtige Stellung ein.<sup>1</sup>

Um den Wert erfolgreicher Marken zu erhalten, fordert die Wissenschaft eine hohe Kontinuität in der Markenführung.<sup>2</sup> Gleichzeitig stellen veränderte marktbezogene Rahmenbedingungen hohe Herausforderungen an das Management von Marken. Die Markenführung steht vor der schwierigen Aufgabe, die eigene Marke für den informationsüberlasteten und erlebnisorientierten Konsumenten in einer Flut von Konkurrenzmarken sichtbar zu machen und deren präferenzbildenden Merkmale herauszustellen. Neben einer hohen Kontinuität wird daher die Markenkommunikation zum wichtigsten Faktor der Markenführung.<sup>3</sup>

### **1.2 Zur Bedeutung des Merchandising für die Markenführung**

Angesichts der schwierigen Kommunikationssituation, der die Markenführung ausgesetzt ist, suchen die Unternehmen zunehmend nach neuen Formen der Kommunikation. Dabei gewinnen neben der klassischen Media-Werbung auch so genannte nicht-klassische Kommunikationsmaßnahmen an Bedeutung.<sup>4</sup> Merchandising kann als nicht-klassische Kommunikationsmaßnahme eine effektive Ergänzung im Kommunikations-Mix von Marken darstellen. Daher ist in den letzten Jahren ein verstärkter Einsatz des Merchandising als Markenführungsinstrument zu verzeichnen. Um die gewünschten Wirkungen zu erzielen, bedarf es allerdings einer sorgfältigen Planung und Umsetzung der Merchandising-Maßnahmen.

### **1.3 Ziel und Gang der Untersuchung**

Ziel der Arbeit ist es, die Ausgestaltung des Einsatzes von Merchandising im Rahmen eines integrierten Markenführungsprozesses zu modellieren. Als theo-

---

<sup>1</sup> Vgl. MEFFERT/ BURMANN/ KOERS (2002), S. 4, ESCH/ WICKE (2000), S. 7.

<sup>2</sup> Vgl. REICHARD (2000), S. 75.

<sup>3</sup> Vgl. ESCH (2000), S. 66ff.

<sup>4</sup> Vgl. DIEKHOF (2001), S. 25ff.

retische Basis wird hierzu in Kapitel 2 das Konzept der identitätsorientierten Markenführung als Managementprozess vorgestellt. In Kapitel 3 werden zunächst die Grundlagen des Merchandising dargestellt. Darauf aufbauend werden aus theoretischer Sicht diejenigen Erfolgsfaktoren identifiziert, die einen erfolgreichen Einsatz von Merchandising als markenpolitisches Instrument bedingen. Diese Erfolgsfaktoren werden in einem theoriegeleiteten Prozess zur identitätsorientierten Ausgestaltung des Merchandising konkretisiert. Dieser Prozess stellt den Kern der Arbeit dar. Kapitel 4 beschäftigt sich mit den Wirkungen des Einsatzes von Merchandising als Markenführungsinstrument. Abgeschlossen wird die Untersuchung durch eine Fallstudie, die den Einsatz von Merchandising im Sinne der identitätsorientierten Markenführung in der Praxis darstellt.

## **2. Grundsätze der Markenführung**

### **2.1 Ansätze der Markenführung: Von der Markentechnik zur identitätsorientierten Markenführung**

#### **2.1.1 Frühere Ansätze der Markenführung**

Die ersten Konzepte zum Aufbau von Marken und zur Markenführung entstanden Anfang des 20. Jahrhunderts.<sup>5</sup> Die gesamtwirtschaftlichen und gesellschaftlichen Veränderungen des vergangenen Jahrhunderts führten zu einer Verschärfung der Markt- und Umweltbedingungen, die sich über verschiedene Entwicklungsstufen hinweg in veränderten Auffassungen über das Wesen einer Marke widerspiegeln.<sup>6</sup> Grundsätzlich ist zu bemerken, dass Marken und Markenartikel im Zuge der Entwicklung der modernen Industriegesellschaft an Bedeutung zugenommen haben.<sup>7</sup> Zeitgleich rückten auch in Wissenschaft und Praxis Diskussionen über Markenführungskonzepte in den Mittelpunkt des Interesses. Die sich wandelnden Markenverständnisse fanden ihren Niederschlag in verschiedenen Ansätzen der Markenführung.<sup>8</sup> Diese Entwicklung lässt sich grob in vier Phasen einteilen. Wie die folgenden Ausführungen zeigen werden,

---

<sup>5</sup> Vgl. DOMIZLAFF (1994), S. 690ff und AAKER/ JOACHIMSTHALER (2001), S. 13ff.

<sup>6</sup> Vgl. MEFFERT/ BURMANN (2002a), S. 18.

<sup>7</sup> Vgl. BRUHN (1994a), S. 10.

<sup>8</sup> Vgl. MEFFERT/ BURMANN (2002a), S. 18.

haben sich dabei im Zeitablauf die Bedeutung und der Aufgabenbereich des Markenmanagements erheblich vergrößert.<sup>9</sup>

Mit Beginn von Industrialisierung und Massenproduktion entstand der erste Ansatz der Markenführung. Dieses maßgeblich von DOMIZLAFF<sup>10</sup> geprägte Konzept stellte vorwiegend eine Markentechnik dar, bei der Überlegungen zur Markierung und Verpackungsgestaltung im Vordergrund standen. Als Marken wurden nur Konsumgüter bezeichnet, die bestimmte Merkmale aufwiesen. Die Markenführung war deshalb darauf ausgerichtet, ein Produkt mit diesen Merkmalen auszustatten. Das dadurch instrumentell ausgerichtete Konzept der Markenführung zeigte sich z.B. in den 1939 von DOMIZLAFF aufgestellten „22 Grundgesetzen der natürlichen Markenbildung“.<sup>11</sup>

Erste rezessive Tendenzen in der Gesamtwirtschaft sowie der Wandel vom Verkäufer- zum Käufermarkt leiteten die zweite Phase Anfang der 60er Jahre ein. Der Absatzbereich wurde dadurch zum Engpass. Es bildete sich in dieser Zeit ein angebotsbezogenes Markenverständnis heraus, das sich an Produktions- und Vertriebsmethoden ausrichtete. Der Markenartikel stellte nicht länger nur ein Merkmalsbündel dar, sondern wurde als besondere Vermarktungsform angesehen. Die Markenführung bezog sich auf alle betrieblichen Funktionen und umfasste somit einen deutlich größeren Aufgabenbereich als im instrumentell ausgerichteten Ansatz. Ziel war es, die einzelnen Funktionen, insbesondere aber den Vertriebsbereich, derart zu gestalten, dass der Markenartikel sich dauerhaft am Markt durchsetzte.<sup>12</sup>

Die dritte Phase begann Mitte der 70er Jahre. Die gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen verschärfen sich zusehends. Viele Märkte waren weitgehend gesättigt, technische Innovationen wurden schnell imitiert, und die steigende Anzahl an Marken führte zu einer Informationsüberlastung beim Konsumenten. Da sich Marken kaum noch über Qualität oder Innovationen von anderen Mar-

---

<sup>9</sup> In diesem Zusammenhang lässt sich eine Vertiefung der Markenführung durch Einbeziehung von Aspekten des Konsumentenverhaltens sowie durch die Einbeziehung von Auswirkungen der Markenführung auf Organisations- und Führungsfunktionen konstatieren. Ebenso beschränkt sich die Markenführung heutzutage nicht mehr länger auf Konsumgüter, sondern bezieht sich auch auf generische Produkte, Dienstleistungen, Investitionen und sogar Städte und Regionen. Vgl. MEFFERT/ BURMANN (2002a), S. 30.

<sup>10</sup> DOMIZLAFF gilt als einer der Begründer der professionellen Markenführung.

<sup>11</sup> DOMIZLAFF (1994), S. 690ff.

<sup>12</sup> Vgl. MEFFERT/ BURMANN (2002a), S. 22f.

ken unterscheiden konnten, orientierte sich die Markenführung mehr an den Nachfragern; die Wirkung der Marke bei diesen stand im Mittelpunkt. Diese wirkungsbezogene Sichtweise fand im verhaltens- bzw. imageorientierten Ansatz der Markenführung ihren Niederschlag. Markenführung bestand in der zielgerichteten Beeinflussung der einzelnen Komponenten des Markenimages. Die starke Fokussierung auf den Imageaspekt führte jedoch zu einer mangelnden funktionsübergreifenden Abstimmung der markenbezogenen Maßnahmen. Diese sollten durch den sich parallel entwickelnden technokratisch-strategieorientierten Ansatz ausgeglichen werden, bei dem der Fokus von der Imageorientierung auf die Planung, Koordination und Steuerung aller absatzmarktbezogenen, markenpolitischen Maßnahmen gelenkt wurde. Dies führte jedoch wiederum zu einer Vernachlässigung der emotionalen, verhaltensbezogenen Aspekte der Markenbildung.<sup>13</sup>

### **2.1.2 Identitätsorientierte Markenführung**

Die veränderte Marktsituation der 90er Jahren führte in der vierten Phase zu einem weiteren Wandel des Verständnisses vom Wesen der Marke und definierte neue Anforderungen an das Markenmanagement. Die zunehmende Angleichung von Produktqualitäten und -eigenschaften sowie eine deutlich höhere Markttransparenz durch Informations- und Kommunikationstechnologien wie das Internet erschweren es den Unternehmen zusehends, sich aus der großen Anzahl von Marken hervorzuheben und gegenüber konkurrierenden Marken zu differenzieren.<sup>14</sup> Aktuelle Markenführungskonzepte beziehen sich deshalb stark auf sozialpsychologische und emotionale Aspekte einer Marke, um diese letztlich profilierend gegenüber anderen Marken bei den Konsumenten herausstellen zu können.<sup>15</sup> Darüber hinaus haben neue Erkenntnisse bezüglich des imageorientierten Ansatzes eine Neuausrichtung der Markenpolitik forciert.<sup>16</sup>

Der imageorientierte Ansatz wird den Anforderungen des heutigen Marktes aus verschiedenen Gründen nicht mehr gerecht. Die Fokussierung auf einzelne imagebildende Markeneigenschaften versperrt den Blick auf die Marke als Ganzes und erschwert dadurch die integrierte Steuerung aller markenbezoge-

---

<sup>13</sup> Vgl. MEFFERT/ BURMANN (2002a), S. 23ff.

<sup>14</sup> Vgl. ESCH/ WICKE (2000), S. 12f.

<sup>15</sup> Vgl. MEFFERT/ BURMANN (2002a), S. 26ff.

<sup>16</sup> Vgl. ERRICHELLO/ GROß/ PIRCK (1999), S. 421.

nen Maßnahmen über sämtliche Funktionen hinweg.<sup>17</sup> Die Abkehr von der Orientierung an Images für die Markenführung liegt aber vor allem in der Erkenntnis begründet, dass Images Wirkungen beschreiben, genauer gesagt das Ergebnis des Marktauftritts einer Marke darstellen, daher nicht direkt steuerbar sind und deshalb nicht als Maxime für das Handeln gelten sollten.<sup>18</sup>

Untersuchungen haben gezeigt, dass die Identifikation der Konsumenten mit der Marke und damit auch die Bereitschaft der Konsumenten, Markenprodukte zu kaufen, stark davon abhängt, ob die Marke aus Sicht der Konsumenten über ein klares, eindeutiges Markenprofil verfügt.<sup>19</sup> Mit dem Ziel, die integrativen Mängel des imageorientierten Ansatzes zu beseitigen und den Konsumenten durch die Abstimmung aller Maßnahmen einen einheitlichen und eindeutigen Markenauftritt zu präsentieren, stellt der identitätsorientierte Ansatz daher die Markenidentität in den Mittelpunkt der Betrachtung. Wichtige Beiträge zum Identitätskonzept stammen von KAPFERER, AAKER sowie MEFFERT und BURMANN. Die folgenden Ausführungen beschreiben die wesentlichen Aussagen des Ansatzes von MEFFERT und BURMANN.

Voraussetzung für die Ausrichtung des Markenmanagements an der Identität einer Marke ist vor allem eine genaue Vorstellung vom Wesen, von der Entstehung und den einzelnen Komponenten der Markenidentität.<sup>20</sup> Die Markenidentität kann als „eine in sich widerspruchsfreie, geschlossene Ganzheit von Merkmalen einer Marke“<sup>21</sup> beschrieben werden, durch die sich diese im Wettbewerb von anderen Marken differenzieren kann und die langfristig aus der Interaktion von ressourcen- und marktorientierten Handlungen des Unternehmens und der Wahrnehmung dieser Handlungen in der Psyche der Konsumenten entsteht.<sup>22</sup>

Diese Wechselseitigkeit ist charakteristisch für die Entstehung einer Identität. Daher wird im Identitätskonzept zwischen dem Selbst- und dem Fremdbild der Markenidentität unterschieden. Das Fremdbild repräsentiert die Sicht externer Bezugsgruppen der Marke und wird auch als Akzeptanzkonzept bezeichnet.<sup>23</sup>

---

<sup>17</sup> Vgl. MEFFERT / BURMANN (2002a), S. 24.

<sup>18</sup> Vgl. KAPFERER (1992), S. 44f.

<sup>19</sup> ESCH/ WICKE (2000), S. 27ff.

<sup>20</sup> Vgl. MEFFERT/ BURMANN (2002b), S. 41.

<sup>21</sup> MEFFERT/ BURMANN (2002b), S. 47.

<sup>22</sup> Vgl. MEFFERT/ BURMANN (2002b), S. 40.

<sup>23</sup> Vgl. MEFFERT/ BURMANN (2002b), S. 49.

Es stellt langfristig das Markenimage dar und beinhaltet „das Ergebnis der subjektiven Wahrnehmung, Dekodierung und Akzeptanz der von der Marke ausgesendeten Impulse“<sup>24</sup>. Das Selbstbild wiederum stellt das Aussagenkonzept der Markenidentität dar, in dem von den Markenverantwortlichen aktiv „Inhalt, Idee und Eigendarstellung der Marke spezifiziert“<sup>25</sup> werden.

Vom Aussagenkonzept, dessen Kern als Markenphilosophie bezeichnet wird, gehen die Impulse aus, die sich bei den externen Bezugsgruppen letztlich in einem Markenimage manifestieren. Die Markenphilosophie soll insbesondere die jeweilige Kernkompetenz, über die die Marke aus der Sicht des Unternehmens verfügt, ausdrücken.<sup>26</sup> Die Kernkompetenz wird durch die essenziellen, wesensbestimmenden Eigenschaften der Marke gekennzeichnet und kann damit als „genetischer Code“<sup>27</sup> der Marke bezeichnet werden.

Die Kontinuität dieser essenziellen Merkmale der Marke über einen langen Zeitraum ist für den Aufbau einer starken Markenidentität unabdingbar.<sup>28</sup> Eine prägnante Markenidentität stellt die Voraussetzung für die Entwicklung und Festigung des Vertrauens der Konsumenten in die Marke dar, das Grundlage einer langfristigen Kundenbindung und Markentreue ist.

Neben diesen essenziellen Eigenschaften wird die Markenidentität durch weniger wesensbestimmende, so genannte akzidenzielle Merkmale ergänzt. Diese können im Gegensatz zu den essenziellen Identitätskomponenten innerhalb gewisser Grenzen verändert werden, ohne dass dadurch die Gefahr der Erosion der Markenidentität besteht.<sup>29</sup> Die Identität der Marke wird für den Konsumenten erst durch die spezifische Ausprägung dieser Komponenten wahrnehmbar und erlebbar.<sup>30</sup>

---

<sup>24</sup> MEFFERT/ BURMANN (2002b), S. 65

<sup>25</sup> KAPFERER (1992), S. 44, vgl. auch MEFFERT/ BURMANN (2002b), S. 49.

<sup>26</sup> Vgl. MEFFERT/ BURMANN (2002b), S. 52.

<sup>27</sup> KAPFERER (1992), S. 111.

<sup>28</sup> Vgl. MEFFERT/ BURMANN (2002b), S. 46.

<sup>29</sup> Vgl. MEFFERT/ BURMANN (2002b), S. 46 u. S. 50. Allerdings ist diesbezüglich zu konstatieren, dass die Bedeutung der einzelnen Komponenten vom Einzelfall abhängt und somit eine eindeutige Kategorisierung in essenzielle und akzidenzielle Merkmale für jede Marke individuell vorzunehmen ist. Vgl. MEFFERT/ BURMANN (2002b), S. 64.

<sup>30</sup> Vgl. MEFFERT/ BURMANN (2002b), S. 52.

Das Ergebnis dieser Wahrnehmung, das Markenimage, besteht dann aus der Gesamtheit der subjektiven Einstellungen und Vorstellung, die eine Person einer Marke gegenüber hat. Die spezifische Ausprägung eines Markenimage setzt sich aus verschiedenen Komponenten zusammen.<sup>31</sup> So besteht das Markenimage aus konkreten Assoziationen zur Marke wie typischen Verwendern oder Anwendungssituationen, aus der Art des subjektiv erwarteten Markennutzens und aus einer eher globalen Einstellung zur Marke. Außerdem prägen die Stärke und Einzigartigkeit der mit der Marke verbundenen Assoziationen das Markenimage sowie auch die wahrgenommene Eignung der Marke zur Befriedigung der individuellen Bedürfnisse („Favourability“). In der folgenden Abbildung sind die einzelnen Komponenten der Markenidentität und des Markenimages sowie der aufgezeigte Zusammenhang zwischen Selbst- und Fremdbild dargestellt.<sup>32</sup>

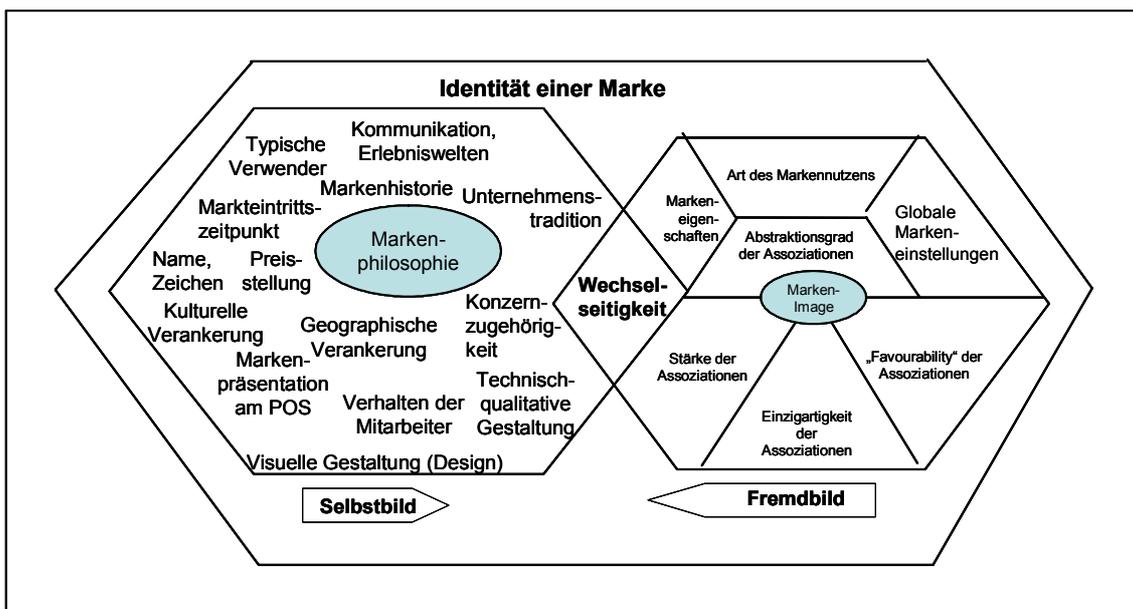


Abb. 1: Komponenten der Markenidentität  
Quelle: in Anlehnung an Meffert/ Burmann (2002b), S.51

Identitätsorientierte Markenführung bedeutet vor dem skizzierten Hintergrund zunächst, die Identität der Marke detailliert und – bei bereits etablierten Marken – unter Berücksichtigung ihrer Historie zu definieren.<sup>33</sup> Die so eindeutig identifizierte Markenidentität muss insbesondere von den Markenverantwortlichen ver-

<sup>31</sup> Vgl. hierzu und zum Folgenden KELLER (1993), S. 1f.

<sup>32</sup> MEFFERT und BURMANN fassen darüber hinaus die einzelnen Identitätskomponenten in vier Kategorien zusammen. Auf die detaillierte Darstellung dieser Kategorien sowie der einzelnen Identitätskomponenten muss an dieser Stelle leider verzichtet werden. Dies würde den Rahmen der Arbeit sprengen. Für eine Vertiefung vgl. MEFFERT/ BURMANN (2002b), S. 51ff.

<sup>33</sup> Vgl. AAKER/ JOACHIMSTHALER (2001), S. 51.

innerlicht werden.<sup>34</sup> Die Hauptaufgabe einer identitätsorientierten Markenführung besteht in der integrierten Gestaltung aller Identitätskomponenten, insbesondere des kommunikativen Markenauftritts und des Produktdesigns.<sup>35</sup> Alle intern und extern gerichteten Maßnahmen müssen darauf abzielen, das angestrebte Markenimage bei den externen Bezugsgruppen, speziell den Konsumenten, zu induzieren.<sup>36</sup> Insgesamt sollen mittels der identitätsorientierten Markenführung durch die Gewährleistung eines Fits zwischen Selbst- und Fremdbild starke und prägnante Markenidentitäten geschaffen und erhalten werden.<sup>37</sup>

## **2.2 Managementprozess der identitätsorientierten Markenführung**

Um zu gewährleisten, dass alle außen- und innengerichteten markenbezogenen Maßnahmen strategischer und insbesondere operativer Art den im vorigen Kapitel gezeigten Prinzipien der Identitätsorientierung genügen, sollen die einzelnen Phasen der Markenführung systematisch als Planungsprozess dargestellt werden. Die verschiedenen Phasen werden in den folgenden Kapiteln näher erläutert.<sup>38</sup>

### **2.2.1 Situationsanalyse**

Die Situationsanalyse stellt die Grundlage für die Konkretisierung der markenpolitischen Ziele, die Entwicklung von Markenstrategien und alle folgenden markenpolitischen Detailentscheidungen dar.<sup>39</sup> Sie umfasst die Kundenanalyse, die Wettbewerbsanalyse sowie die Feststellung der Ist-Identität. Die Kundenanalyse soll Erkenntnisse über die Motive des Markenkaufs liefern und dient darüber hinaus dazu, die Marke sowie die darunter angebotenen Produkte zielgruppenspezifisch zu gestalten. Die Wettbewerbsanalyse soll sicherstellen, dass die Marke über Unterscheidungsmerkmale verfügt, die sie längerfristig von gegenwärtigen und potenziellen Wettbewerbern abgrenzt. Die Analyse der Ist-

---

<sup>34</sup> Vgl. WITKE-KOTHE (2001), S. 7ff. Eine Besonderheit des identitätsorientierten Markenführungskonzepts besteht gerade in der Einbeziehung der Innenperspektive. Die Etablierung eines angestrebten Markenimages gelingt nur, wenn die Markenidentität in all ihren Facetten auch im Verhalten der Mitarbeiter verankert ist und sich deren Handlungen dementsprechend an dieser ausrichten.

<sup>35</sup> Vgl. AAKER/ JOACHIMSTHALER (2001), S. 52.

<sup>36</sup> Vgl. ERRICHELLO/ GROß/ PIRCK (1999), S. 429.

<sup>37</sup> Vgl. MEFFERT/ BURMANN (2002c), S. 74.

<sup>38</sup> Dazu ist allerdings zu bemerken, dass sich zwischen den einzelnen Phasen Überschneidungen und Rückkopplungen ergeben, die Anpassungen von Entscheidungen in vorhergehenden Phasen erforderlich machen. Vgl. AAKER/ JOACHIMSTHALER (2001), S. 52f.

<sup>39</sup> Vgl. ARNOLD (1992), S. 57ff und MEFFERT (1994a), S. 175.

Identität soll demgegenüber Aufschluss über das gegenwärtige Image der Marke und über das Selbstbild der Marke im Unternehmen geben.<sup>40</sup> Dies hat zum Ziel, Diskrepanzen zwischen Selbst- und Fremdbild aufzudecken.<sup>41</sup> Auf Basis dieser Erkenntnisse werden dann Maßnahmen markenpolitischer und auch organisatorischer Art ergriffen, um letztlich mittels hoher Übereinstimmung von Selbst- und Fremdbild eine starke Markenidentität aufzubauen.

## **2.2.2 Ziele einer identitätsorientierten Markenführung**

Aufgrund der verschärften Wettbewerbssituation neigen Unternehmen dazu, kurzfristigen Erfolgen gegenüber der langfristigen Wertschöpfung der Marke den Vorzug zu geben.<sup>42</sup> Die klare Formulierung markenpolitischer Ziele stellt daher die Voraussetzung für eine erfolgreiche identitätsorientierte Markenführung dar. Die Ableitung dieser Ziele muss an den Oberzielen des Unternehmens anknüpfen.<sup>43</sup>

### **2.2.2.1 Psychographische Ziele**

Die hohe Kaufverhaltensrelevanz der Marke wird primär auf eine starke Markenidentität zurückgeführt.<sup>44</sup> Das oberste Ziel der identitätsorientierten Markenführung besteht somit im Aufbau starker Markenidentitäten. Dieses wird erreicht, wenn es gelingt, die Soll-Identität bei den internen Bezugsgruppen der Marke sowie ein damit übereinstimmendes Markenimage bei den externen Bezugsgruppen zu verankern.<sup>45</sup> Die Festigung eines besonderen Markenimages in der Psyche der Konsumenten hat insbesondere zum Ziel, durch die Vermittlung eines funktionalen und emotionalen Zusatznutzens bzw. durch die Darstellung eines Mittels zum Selbstaussdruck eine Beziehung zwischen Marke und Konsument aufzubauen.<sup>46</sup> Als Voraussetzung für die Erreichung des obersten und auch aller anderen psychographischen Markenziele ist die Steigerung der Markenbekanntheit anzustreben.<sup>47</sup> Durch ein dadurch klar erkennbares Leistungs-

---

<sup>40</sup> Vgl. hierzu und zum Vorhergehenden AAKER/ JOACHIMSTHALER (2001), S. 50f.

<sup>41</sup> Vgl. MEFFERT/ BURMANN (2002c), S. 76.

<sup>42</sup> Vgl. MEFFERT (1994a), S. 177.

<sup>43</sup> Vgl. BECKER (1998), S. 14.

<sup>44</sup> Vgl. MEFFERT (1994c), S. 480.

<sup>45</sup> Vgl. MEFFERT/ BURMANN (2002c), S.74 und S. 88.

<sup>46</sup> Vgl. AAKER/ JOACHIMSTHALER (2001), S. 53.

<sup>47</sup> Vgl. MEFFERT (1994a), S. 177. Allerdings ist zu konstatieren, dass die Kaufverhaltensrelevanz des Bekanntheitsgrades von der betrachteten Produktart abhängig ist. Diese ist be-

profil soll ein hohes Ausmaß an Markentreue erreicht werden.<sup>48</sup> Diesem sowie anderen übergeordneten Zielen vorgelagert ist die Steigerung der Markenaktualität sowie der Markendifferenzierung.

### **2.2.2.2 Ökonomische Ziele**

Der durch die erreichte Markentreue bedingte Kauf bzw. Wiederkauf der Marke beeinflusst den Markenabsatz und stellt damit die Verbindung zwischen den psychographischen und ökonomischen Markenzielen her.<sup>49</sup> Ein hoher Markenabsatz begünstigt wiederum die Erzielung eines hohen Markengewinns und die Vergrößerung des Marktanteils.<sup>50</sup> Die Erreichung dieser beiden Ziele trägt entscheidend zur Erreichung des unter strategischen Gesichtspunkten wichtigen Ziels der Steigerung des ökonomischen Markenwerts bei.<sup>51</sup> Die aufgezeigten Zusammenhänge werden in Abbildung 2 des Anhangs noch einmal zusammengefasst.<sup>52</sup>

Dieser inhaltlichen Konkretisierung folgt die Operationalisierung der eben beschriebenen markenpolitischen Ziele durch Festlegung des Zielausmaßes sowie des Segment- und Zeitbezugs.<sup>53</sup> Die innerhalb der Situationsanalyse gewonnenen Daten dienen dabei als Grundlage. Dabei sind die Ziele veränderten Rahmenbedingungen im Zeitablauf anzupassen.<sup>54</sup> Die damit eindeutig identifizierten markenpolitischen Ziele dienen bei der zielgesteuerten Auswahl der Markenstrategien und der operativen Maßnahmen als Entscheidungskriterien.<sup>55</sup>

### **2.2.3 Realisation einer identitätsorientierten Markenführung**

Im Folgenden werden die markenstrategischen Optionen sowie die sich daraus ergebenden markenpolitischen Detailentscheidungen dargestellt. Im Hinblick auf die vorliegende Fragestellung werden letztere dabei den Schwerpunkt der Darstellung bilden.

---

sonders hoch bei Gütern des täglichen Bedarfs, deren Kauf weitgehend ohne empfundenen Risiko erfolgt. Vgl. MEFFERT (1994b), S. 97.

<sup>48</sup> Vgl. MEFFERT/ BURMANN (2002c), S. 88.

<sup>49</sup> Vgl. MEFFERT (1994b), S. 98.

<sup>50</sup> Vgl. MEFFERT (1994a), S. 178.

<sup>51</sup> Vgl. MEFFERT (2002), S. 76f und AAKER/ JOACHIMSTHALER (2001), S. 24ff.

<sup>52</sup> Vgl. Anhang, S. 77.

<sup>53</sup> Vgl. MEFFERT (1994a), S. 178.

<sup>54</sup> Vgl. BENKENSTEIN (2001), S. 97.

<sup>55</sup> Vgl. MEFFERT (2000a), S. 82.

### 2.2.3.1 Strategische Markenführung

Zum Aufbau starker Marken stehen den Markenverantwortlichen zahlreiche Markenstrategien zur Verfügung. Eine Markenstrategie stellt einen langfristigen, aus der übergeordneten Unternehmensstrategie abgeleiteten Verhaltensplan zur Erreichung der Markenziele dar.<sup>56</sup> Ohne näher auf die verschiedenen in der Literatur vorhandenen Systematisierungsansätze der verfügbaren Markenstrategien einzugehen<sup>57</sup>, werden im nächsten Kapitel zunächst kurz die drei markenstrategischen Grundoptionen, die sich Unternehmen im direkten, horizontalen Wettbewerb bieten, erläutert. Im darauf folgenden Kapitel werden die Strategien des Markentransfers sowie des Co-Brandings explizit dargestellt, da dadurch wesentliche Erkenntnisse im Hinblick auf die vorliegende Fragestellung gewonnen werden. Im Anschluss daran soll die Bestimmung der Markenpositionierung erläutert werden.

#### 2.2.3.1.1 Grundlegende markenpolitische Strategiealternativen

Bei der Markierung von Produkten stehen Unternehmen drei grundlegende Strategiealternativen zur Verfügung, die sich durch die Anzahl der unter der Marke angebotenen Produkte unterscheiden.<sup>58</sup>

Werden die Produkte eines Unternehmens jeweils unter einer eigenen Marke angeboten, so spricht man von einer Einzelmarkenstrategie.<sup>59</sup> Dabei wird mit einer Marke jeweils genau ein Marktsegment bearbeitet. So kann für jede Marke eine klare, unverwechselbare Markenpersönlichkeit aufgebaut werden, indem das Bedürfnisprofil der Konsumenten und das Problemlösungsprofil der Marke optimal aufeinander abgestimmt werden.<sup>60</sup> Bei der Zusammenfassung mehrerer Produkte unter einer Marke liegt eine Dachmarkenstrategie oder eine Familienmarkenstrategie vor.<sup>61</sup> Unter einer Dachmarke werden alle Produkte eines Unternehmens zusammengefasst. Dadurch können unverwechselbare

<sup>56</sup> Vgl. SATTLER (2001), S. 66 und MEFFERT (2002), S. 136.

<sup>57</sup> Vgl. zur Vertiefung MEFFERT (2002), S. 136ff, SATTLER (2001), S. 67ff und BECKER (1994), S. 493ff.

<sup>58</sup> Vgl. ESCH (2002), S. 251f. Neben diesen Strategiealternativen im horizontalen Wettbewerb bieten sich noch verschiedene Strategietypen des vertikalen und internationalen Wettbewerbs. Auf diese kann an dieser Stelle nicht näher eingegangen werden kann. Zur Vertiefung vgl. MEFFERT (2002), S. 136ff.

<sup>59</sup> Vgl. hierzu und im folgenden BECKER (2000), S. 274 und MEFFERT (2002), S. 138.

<sup>60</sup> Vgl. MEFFERT (2002), S. 138.

<sup>61</sup> Vgl. SCHRÖDER (1994), S. 515.

Unternehmens- und Markenidentitäten aufgebaut werden.<sup>62</sup> Demgegenüber umfasst eine Markenfamilienstrategie die Führung mehrerer verwandter Produkte unter einem Markennamen, die alle durch dasselbe Nutzenversprechen gekennzeichnet sind, wobei der Name des Unternehmens aber oft im Hintergrund bleibt.<sup>63</sup> Der Unterschied zur Dachmarkenstrategie besteht überdies darin, dass hier mehrere Markenfamilien innerhalb eines Unternehmens parallel geführt werden.<sup>64</sup>

### **2.2.3.1.2 Markentransferstrategie und Co-Branding als Basisstrategien für Merchandisingmaßnahmen**

Die Verfolgung der Markentransferstrategie lässt sich charakterisieren durch Maßnahmen, bei denen die positiven Imagebestandteile einer Marke durch die Verwendung eines gemeinsamen Namens sowie der entsprechenden Ausstattung auf neue Produkte aus anderen Produktbereichen übertragen werden sollen.<sup>65</sup> Hauptziel dieser Strategie ist es, durch Rückgriff auf die etablierte Marke<sup>66</sup> auch für das neue Produkt schnell eine hohe Markenbekanntheit sowie ein eigenes positives Markenimage aufzubauen.<sup>67</sup> Mit Bezug auf die oben erläuterte Unterscheidung von Markenidentität und Markenimage lässt sich feststellen, dass durch einen Markentransfer primär das eventuell modifizierte Identitätskonzept der Ursprungsmarke auf das neue Produkt übertragen und so deren Potenzial in anderen Bereichen nutzbar gemacht wird.<sup>68</sup>

Mit dieser Strategie sind viele Chancen aber auch einige Risiken verbunden. Nachfragerseitig ist durch die Nutzung eines gefestigten positiven Markenimages eine schnelle Wahrnehmung und Akzeptanz des neuen Produkts zu erwarten. Dadurch können die Kaufbereitschaft und die Erstkauftrate gesteigert werden. Dies reduziert insgesamt das Risiko eines Flops, erleichtert dadurch

---

<sup>62</sup> Vgl. MEFFERT (2002), S. 144.

<sup>63</sup> Vgl. BECKER (2000), S. 276, MEFFERT (2002), S. 142f und SCHRÖDER (1994), S. 515.

<sup>64</sup> Vgl. MEFFERT (2002), S. 142. Diese können zu demselben oder unterschiedlichen Produktbereichen gehören.

<sup>65</sup> Vgl. CASPAR (2002), S. 235, MEFFERT (2002), S. 148 und HÄTTY (1994), S. 563. Abzugrenzen ist der Ausdruck Markentransfer vom Begriff des Imagetransfers, der demgegenüber den beabsichtigten kognitiven und emotionalen Prozess der Assoziationsübertragung in der Psyche des Konsumenten beschreibt, nicht aber eine markenpolitische Maßnahme. Vgl. HÄTTY (1989), S. 39.

<sup>66</sup> Im Folgenden wird synonym auch von Ursprungs-, Mutter- oder Stammmarke gesprochen.

<sup>67</sup> Vgl. CASPAR (2002), S. 237 und SATTLER (2001), S. 70.

<sup>68</sup> Allerdings darf dabei die Philosophie der Marke nicht verändert werden.

den Eintritt in neue Märkte und ermöglicht die Gewinnung neuer Zielgruppen. Bei erfolgreicher Produktneueinführung steigt die Bekanntheit der Ursprungsmarke aufgrund des breiteren Spektrums der Marke. Durch Rückwirkungen positiver Bekanntheits- und Imagewerte besteht außerdem die Chance der Revitalisierung oder Umpositionierung der Ursprungsmarke wie auch aller unter dieser Marke angebotenen Produkte.

Das Risiko eines Markentransfers liegt generell in der Gefahr der Verringerung der vorhandenen oder potenziellen Markenstärke. Grundsätzlich kann trotz Transfer von Bekanntheits- und Imagewerten eine Durchsetzung des neuen Produkts am Markt unmöglich sein. Dies kann zum einen durch eine zu schwache Ursprungsmarke bedingt sein, aber auch daran liegen, dass die übertragene Imagekomponenten in der neuen Produktkategorie aus Sicht der Konsumenten irrelevant sind bzw. nicht zum Transferprodukt passen. Dadurch entsteht die Gefahr, dass die Verbraucher neue negative Markenassoziationen bilden, die im schlimmsten Fall durch Imagerrückkopplungen vom Transferprodukt auf die Stammmarke zurückfallen. Langfristig droht dadurch eine schleichende Erosion der Identität der Muttermarke. Unabhängig von negativen Rückwirkungen kann diese auch durch zu viele oder zu schnell aufeinander folgende, nicht mehr nachvollziehbare Transfers initiiert sein, die langfristig die eindeutige Markenpersönlichkeit und die Prägnanz des Nutzenversprechens verwässern.<sup>69</sup> Um diese Risiken zu umgehen und die sich bietenden Chancen nutzen zu können, sollen im Folgenden die Erfolgsfaktoren eines Markentransfers dargestellt werden.<sup>70</sup>

Generell hängt der Erfolg eines Markentransfers von den vorhandenen Assoziationen zur Marke beim Konsumenten ab. Diese bestimmen letztlich, ob das Transferprodukt von den Konsumenten positiv beurteilt wird.<sup>71</sup> Bei der Beurteilung des Transferprodukts spielt auch die Qualitätseinschätzung der Nachfrager eine große Rolle.<sup>72</sup> Die Muttermarke muss insgesamt ausreichend positive Assoziationen hervorrufen, die stark genug sind, um auch zu Gunsten des Trans-

---

<sup>69</sup> Vgl. Hierzu und zum vorhergehenden CASPAR (2002), S. 237ff.

<sup>70</sup> Zur Ermittlung dieser Erfolgsfaktoren existieren verschiedene verhaltenswissenschaftliche Forschungsmodelle, auf die an dieser Stelle aber nicht näher eingegangen werden kann. Zur Vertiefung vgl. CASPAR (2002), S. 242ff.

<sup>71</sup> Vgl. ESCH (2002), S. 294.

<sup>72</sup> Vgl. CASPAR (2002), S. 248.

ferprodukts zu wirken.<sup>73</sup> Empirischen Studien zufolge weisen Marken mit nutzegeprägten bzw. emotionalen Images ein höheres Transferpotenzial auf als solche mit produktgeprägten Images.<sup>74</sup> Liegt eine starke Muttermarke vor, muss vor allem ein glaubwürdiger Zusammenhang zwischen Ursprungsmarke und Transferprodukt bestehen, d.h. die vom Konsumenten wahrgenommene Übereinstimmung der mit beiden verbundenen Assoziationen, der Fit, ist von hoher Bedeutung.<sup>75</sup> Je stärker der Fit zwischen Muttermarke und Transferprodukt ist, umso größer ist auch die Wahrscheinlichkeit positiver aber auch negativer Imagerückkopplungen auf die Muttermarke. Diese wirken sich jedoch nur sehr langfristig aus und sind daher experimentell schwer belegbar. Erkenntnisse aus Theorie und Praxis deuten aber trotzdem auf die Gefahr von Erosion und Verwässerung des Markenimages hin.<sup>76</sup> Um langfristig starke Markenidentitäten zu erhalten, sind Markentransfers daher sorgfältig zu planen und inkonsistente Markenbilder im Zeitablauf zu vermeiden. Eine Analyse des Transferpotenzials der Muttermarke sowie der imagebezogenen Ähnlichkeit von Ursprungs- und Transferprodukt mit geeigneten Methoden sind deshalb im Vorfeld eines Markentransfers durchzuführen.

Neben der Markentransferstrategie gewinnt auch die Strategie des Co-Branding zunehmend an Bedeutung. Unter einem Co-Branding wird der gemeinsame Auftritt von zwei oder mehr sonst selbständigen Marken verstanden.<sup>77</sup> Differenziert nach der Dauer der Zusammenarbeit stellen dabei kurzfristige Kooperationen Co-Promotions und langfristig angelegte gemeinsame Markierungen Co-Brandings im engeren Sinne dar.<sup>78</sup>

Die grundsätzliche Problematik bei dieser Strategieform besteht darin, dass beide Marken eigenständige Identitäten und Images besitzen, die durch den Leistungsverbund nicht geschädigt werden dürfen.<sup>79</sup> Als Vorteile dieses Strategietyps sind – ähnlich wie beim Markentransfer – die Möglichkeit des gegen-

<sup>73</sup> Vgl. HÄTTY (1994), S. 566 und ESCH (2002), S. 292.

<sup>74</sup> Vgl. HÄTTY (1994), S. 567ff., CASPAR (2002), S. 249.

<sup>75</sup> Vgl. CASPAR (2002), S. 251, ZATLOUKAL (2002), S. 26f und KAPFERER (1992), S. 135.

<sup>76</sup> Vgl. hierzu und zum Vorhergehenden CASPAR (2002), S. 252.

<sup>77</sup> Vgl. MEFFERT (2002), S. 151f, ESCH (2002), S. 339ff und AAKER/ JOACHIMSTHALER (2001), S. 151.

<sup>78</sup> Vgl. ESCH (2002), S. 339. Zu weiteren Formen des Co-Brandings im weiteren Sinne wie Ingredient Branding und Mega-Brands vgl. ESCH (2002), S. 339ff.

<sup>79</sup> Vgl. MEFFERT (2002), S. 151.

seitigen Transfers von Image- und Bekanntheitswerten zu nennen. Ist eine Marke bereits in einem Markt etabliert, so kann eine Allianz mit einer markt-fremden Marke die Bekanntheit und das Image der etablierten Marke stärken. Die andere Marke profitiert andererseits von den Bekanntheits- und Imagewerten der etablierten Marke und kann dadurch neue Märkte und Zielgruppen erreichen.<sup>80</sup>

Allerdings besteht auch die Gefahr negativer Imagetransfers zwischen den Marken. Um diesen zu vermeiden, müssen die Identitätskonzepte der beteiligten Marken im weitesten Sinne zueinander passen. Dafür bedarf es einer genauen Analyse der jeweiligen Markenidentitäten sowie einer abgleichenden Kontrolle dieser auf Widersprüchlichkeiten. Alle beteiligten Marken sollten über eine hohe Bekanntheit und ein klares Markenimage verfügen. Überdies müssen die Marken komplementär zueinander sein, d.h. sie müssen sich hinsichtlich vom Konsumenten als relevant empfundener Produkteigenschaften ergänzen.<sup>81</sup> Das neue Markenprodukt sollte außerdem den bisherigen Produkten der beteiligten Marken ähneln.<sup>82</sup> Nachteilig ist, dass die gemeinsame Markierung einen hohen Koordinationsbedarf aller markenbezogenen Maßnahmen zur Folge hat. Da die Identitätskonzepte aller beteiligten Marken berücksichtigt werden müssen, sind außerdem der Positionierung des neuen Angebots enge Grenzen gesetzt.<sup>83</sup>

### **2.2.3.1.3 Markenpositionierung**

Auf Basis der fixierten Markenstrategie werden Entscheidungen bezüglich der Positionierung von Marken getroffen.<sup>84</sup> Ausgangspunkt ist die Markenidentität, die durch die Markenpositionierung und geeignete korrespondierende Maßnahmen wirksam umgesetzt werden soll.<sup>85</sup> Dabei soll mit der Positionierung in der Wahrnehmung der Konsumenten eine dominierende Stellung aufgrund einer überlegenen Bedürfniserfüllung sowie außerdem die größtmögliche Diffe-

---

<sup>80</sup> Vgl. hierzu und zum Vorhergehenden ESCH (2002), S. 344.

<sup>81</sup> Die wenigen experimentell erlangten Erkenntnisse zur Wirkung von Markenallianzen zeigen, dass solche vom Konsumenten besser beurteilt wurden, bei denen die Produkteigenschaften beider Marken sich ergänzten als solche, bei denen diese identisch waren.

<sup>82</sup> Vgl. hierzu und zum Vorhergehenden ESCH (2002), S. 345ff.

<sup>83</sup> Vgl. MEFFERT (2002), S. 152f.

<sup>84</sup> Vgl. MEFFERT/ BURMANN (2002c), S. 78.

<sup>85</sup> Vgl. ESCH (2002), S. 86.

renzung von den relevanten Wettbewerbern erreicht werden.<sup>86</sup> Insofern wird die endgültige Positionierung der Marke sowohl von der Markenidentität als auch von den aktuellen und künftigen Bedürfnissen der externen Zielgruppen der Marke und der aktuellen und künftigen Position relevanter Wettbewerbsmarken bestimmt.<sup>87</sup>

Grundsätzlich kann sich eine Marke dabei abhängig vom Involvement der Zielgruppe eher emotional oder aber kognitiv positionieren. Das Involvement kennzeichnet, mit welchem Engagement sich der Konsument einem Produkt oder einer Marke zuwendet. Dabei kann entweder die emotionale oder die kognitive Dimension des Involvement überwiegen. Bei hohem kognitiven Involvement hat der Konsument ein starkes Informationsinteresse, d.h. die Marke sollte ihre besonderen Kompetenzen in den Vordergrund stellen. Bei hohem emotionalen Involvement dient der Konsum der Marke der Befriedigung persönlicher Bedürfnisse wie Identifikation und demonstrativem Konsum, daher sollte die Positionierung die Fähigkeit zur Befriedigung dieser Bedürfnisse ausdrücken.<sup>88</sup> Die in der Situationsanalyse gewonnenen Erkenntnisse hinsichtlich der Diskrepanzen zwischen Ist- und Soll-Selbstbild dienen in diesem Zusammenhang dazu, keine Positionierung zu wählen, die aufgrund dieser internen Identitätslücke nicht realisierbar wäre.<sup>89</sup>

Das Ergebnis der Positionierung und der konkreten Umsetzung dieser durch den Marketing-Mix spiegelt sich letztlich im Markenimage wieder. Damit das gewünschte Soll-Image am Markt etabliert werden kann, muss die Umsetzung der gewählten Markenpositionierung über eine positionierungskonforme, integrierte Gestaltung der Marketing-Instrumente erfolgen.<sup>90</sup> Da letztlich von fast allen Maßnahmen eine kommunikative Wirkung ausgeht, sollte die gewählte Markenpositionierung in Form eines Markenleitbilds festgehalten werden, dessen Vorgaben dann für jede Art der Markendarstellung verbindlich sind. Im Markenleitbild werden die zentralen Elemente der Markenphilosophie plastisch

---

<sup>86</sup> Vgl. MEFFERT/ BURMANN (2002c), S. 78.

<sup>87</sup> Vgl. Esch (2002), S. 86ff. KAPFERER plädiert in diesem Zusammenhang aber dafür, dass die Marke zwar die Markterfordernisse nicht aus den Augen verlieren darf, jedoch bei der Positionierung vor allem ihrem eigenen Ideal folgen sollte statt sich an den Idealanforderungen der Verbraucher zu orientieren. Vgl. KAPFERER (1992), S. 68.

<sup>88</sup> Vgl. Esch (2002), S. 126.

<sup>89</sup> Vgl. MEFFERT/ BURMANN (2002c), S. 78.

<sup>90</sup> Vgl. hierzu und zum Vorhergehenden Esch (2002), S. 86ff.

dargestellt, wobei insbesondere die Kernkompetenzen der Marke und ihr Verhältnis zu den relevanten internen und externen Anspruchsgruppen deutlich werden sollen.<sup>91</sup> Das Markenleitbild sollte klar, prägnant, bildhaft und operational formuliert werden, damit das zu induzierende Markenimage von allen eindeutig verstanden wird.<sup>92</sup> Durch die ausgeprägte Kommunikationswirkung des Markenleitbilds wird die Verankerung der Markenidentität nach innen und außen gefördert.<sup>93</sup> Die Markenpositionierung und das daraus entstehende Markenleitbild stellen das Bindeglied zwischen der strategischen und operativen Markenführung dar.

### **2.2.3.2 Operative Markenführung**

Die operative Markenführung umfasst markenpolitische Detailentscheidungen, die auf Basis der strategischen Entscheidungen und der Markenpositionierung die zielgerichtete Konkretisierung des Einsatzes der Marketinginstrumente beinhalten sowie die Vorgehensweise bei der Markenpenetration bestimmen.<sup>94</sup>

#### **2.2.3.2.1 Markengestaltung**

Entscheidungen im Rahmen der Markengestaltung beziehen sich auf die zielgerichtete, positionierungsadäquate Modellierung der Identitätskomponenten der Markenidentität.<sup>95</sup> Allerdings fällt der Gestaltungsspielraum bei den einzelnen Komponenten sehr unterschiedlich aus.<sup>96</sup> Dabei besteht generell eine relativ größere Gestaltungsfreiheit, wenn nur eine Komponente verändert werden soll. Jede weitere zu verändernde Markeneigenschaft erhöht die Gefahr eines Identitätsverlusts. Keinesfalls kann die Markenphilosophie ohne Verlust der Markenidentität verändert werden. Auch beim Markennamen besteht nur wenig Gestaltungsfreiheit. Demgegenüber können Markenzeichen und -symbole, die markenbezogene Kommunikation und das Produkt- und Verpackungsdesign in einem gewissen Rahmen verändert werden.<sup>97</sup>

---

<sup>91</sup> Vgl. hierzu und zum Vorhergehenden MEFFERT/ BURMANN (2002c), S. 79.

<sup>92</sup> Vgl. ESCH (2002), S. 234.

<sup>93</sup> Vgl. MEFFERT/ BURMANN (2002c), S. 79.

<sup>94</sup> Vgl. MEFFERT/ BURMANN (2002c), S. 80.

<sup>95</sup> Vgl. MEFFERT/ BURMANN (2002c), S. 80 und MEFFERT (1994a), S. 191.

<sup>96</sup> Vgl. MEFFERT / BURMANN (2002c), S. 80 Letztlich können diesbezügliche Entscheidungen nur für jede Marke individuell getroffen werden. Vgl. MEFFERT/ BURMANN (2002c), S. 80.

<sup>97</sup> Vgl. hierzu und zum Vorhergehenden MEFFERT/ BURMANN (2002c), S. 80ff.

Die integrierte Gestaltung aller markierenden Maßnahmen, insbesondere die Gestaltung von Markenname, -logo und Produkt- und Verpackungsdesign wird auch als Branding bezeichnet.<sup>98</sup> Da diese Komponenten wesentliche Quellen der Markenidentität darstellen<sup>99</sup>, darf ihre Modellierung nicht fragmentiert erfolgen.<sup>100</sup> Eine entkoppelte Entwicklung dieser Komponenten führt zu einer diffusen, unverständlichen Markenwahrnehmung der Konsumenten.<sup>101</sup> Dies erschwert den Aufbau starker Marken erheblich. Generell ist die integrierte, positionierungsadäquate Ausgestaltung aller Identitätskomponenten für den Aufbau starker Marken zwingend erforderlich.<sup>102</sup>

### 2.2.3.2.2 Markenintegration

Innerhalb der Markenintegration wird der Einsatz der Marketingmixinstrumente abgestimmt. Diese werden dabei vor allem auf die im Markenleitbild festgehaltene Philosophie als strategischem Kern der Marke ausgerichtet.<sup>103</sup> Der Marketing-Mix besteht aus den Bereichen Produktpolitik, Preispolitik, Distributionspolitik und Kommunikationspolitik.<sup>104</sup> Obwohl letztlich von allen Mix-Instrumenten eine kommunikative Wirkung ausgeht<sup>105</sup>, kommt der Kommunikationspolitik im identitätsorientierten Marketing-Mix einer Marke eine besondere Bedeutung zu.<sup>106</sup> Deshalb wird dieses nach einer kurzen Erläuterung der anderen Mix-Bereiche in einem gesonderten Kapitel detaillierter dargestellt.

Maßnahmen der Produktpolitik beziehen sich auf die identitätsorientierte Gestaltung des Leistungsprogramms einer Marke. Dies schließt qualitäts- und inno-

---

<sup>98</sup> Vgl. ESCH (2002), S. 156ff. Für eine vertiefende Lektüre zu den übrigen Identitätskomponenten vgl. MEFFERT/ BURMANN (2002c), S. 80ff.

<sup>99</sup> Vgl. MEFFERT/ BURMANN (2002b), S. 55.

<sup>100</sup> Vgl. ESCH (2002), S. 157.

<sup>101</sup> Dies gilt unabhängig davon, ob es sich um eine neue Marke oder eine bereits etablierte Marke mit bestehendem Namen handelt.

<sup>102</sup> Vgl. MEFFERT/ BURMANN (2002b), S. 47, MEFFERT/ BURMANN (2002c), S. 74 und ESCH (2002), S. 156ff.

<sup>103</sup> Vgl. MEFFERT/ BURMANN (2002c), S. 82.

<sup>104</sup> Vgl. KOTLER (2001), S. 150. Hier wird die übliche Vierteilung des Marketing-Mix verfolgt. Diese ist nicht deckungsgleich mit der Kategorisierung der Identitätskomponenten in vier Bereiche (vgl. Kapitel 2.1.2.) Die Ausführungen beziehen sich demnach nicht jeweils auf eine Kategorie, sondern auf einzelne Komponenten verschiedener Kategorien.

<sup>105</sup> Vgl. UNGER (1999), S. 32.

<sup>106</sup> Vgl. ARNOLD (1992), S. 260 und MEFFERT/ BURMANN (2002b), S. 61. Dabei betonen MEFFERT und BURMANN jedoch zu Recht, dass die kommunikativen Maßnahmen trotz ihres hohen Status allein nicht ausreichen, um die Identität einer Marke darzustellen. Vgl. MEFFERT/ BURMANN (2002b), S. 61.

vationsbezogene Entscheidungen über die unter der Marke angebotenen Produkte und auch die bereits angesprochenen visuellen Gestaltungsentscheidungen zum Produkt- und Verpackungsdesign ein.<sup>107</sup> Das Produkt selbst bzw. dessen Nutzung trägt daher in hohem Maße zur Entstehung eines bestimmten Markenimage in der Psyche der Konsumenten bei.<sup>108</sup>

Preispolitische Entscheidungen betreffen vor allem das Preisniveau der Marke und müssen in enger Abstimmung mit produkt- und distributionspolitischen Entscheidungen getroffen werden, um Widersprüchlichkeiten im Markenauftritt zu vermeiden.<sup>109</sup>

Die Distributionspolitik zielt auf eine möglichst systematische Marktdurchdringung der Marke ab. Dazu gehören Entscheidungen bezüglich des Distributionsgrads sowie der Präsentation der Marke am POS und der Wahl zwischen direktem und indirektem Absatz.<sup>110</sup> Diese Entscheidungen wirken stark auf das Markenimage ein und sollten die Imagewirkungen der anderen Mix-Instrumente unterstützen.<sup>111</sup>

### **2.2.3.2.3 Markenkommunikation als strategischer Erfolgsfaktor**

Die Kommunikationspolitik gilt als Kernstück des Markenmanagements<sup>112</sup> und umfasst Entscheidungen über den Einsatz der verschiedenen kommunikativen Maßnahmen, die die Marke und deren Leistungen darstellen sollen.<sup>113</sup> Bei der Planung der Markenkommunikation ist somit unbedingt darauf zu achten, dass diese insgesamt die Markenidentität widerspiegelt.<sup>114</sup>

Das umfangreiche kommunikationspolitische Instrumentarium lässt sich grob in die zwei Kategorien einteilen: Maßnahmen der Massenkommunikation wie z.B. Mediawerbung, Sponsoring und Product Placement und Maßnahmen der persönlichen Kommunikation wie z.B. Messen und Ausstellungen sowie Event-Marketing. Kommunikationsinstrumente wie Public Relations oder Verkaufs-

<sup>107</sup> Vgl. BRUHN (1994a), S. 34f und KELLER (1998), S. 176ff.

<sup>108</sup> Vgl. KELLER (1998), S. 181.

<sup>109</sup> Vgl. BRUHN (1999), S. 169 und S. 173.

<sup>110</sup> Vgl. hierzu und zum Vorhergehenden BRUHN (1994a), S. 37.

<sup>111</sup> Vgl. KELLER (1998), S. 205.

<sup>112</sup> Vgl. ARNOLD (1992), S. 260.

<sup>113</sup> Vgl. BRUHN (1999), S. 203.

<sup>114</sup> KAPFERER (1992), S. 94.

förderung können beiden Kategorien zugeordnet werden.<sup>115</sup> Sponsoring, Product Placement, Events und Verkaufsförderung werden dabei gegenüber der Mediawerbung auch oft als nicht-klassische Kommunikationsformen bezeichnet.<sup>116</sup>

Diese Instrumente dienen hauptsächlich der Erreichung der beiden Hauptziele der Kommunikationspolitik: dem Aufbau von Markenbekanntheit und dem Aufbau und der Stärkung des Markenimages.<sup>117</sup>

Der Aufbau von Markenbekanntheit wird von verschiedenen Faktoren beeinflusst, die dadurch gewissermaßen auch die Wahl der Kommunikationsmittel beeinflussen. Zum einen bestimmt das Involvement der Zielgruppe, wie schnell der Bekanntheitsaufbau gelingt. Bei hoch involvierten Zielgruppen ist der Bekanntheitsaufbau schneller realisierbar, da diese generell der Markenkommunikation mehr Interesse entgegenbringen als schwach involvierte. Auch die Erlebbarkeit der Kommunikation begünstigt einen schnellen Bekanntheitsaufbau: Eine Marke prägt sich umso besser ein, je stärker sie durch Kommunikation erlebbar wird.<sup>118</sup> Welche Art der Kommunikation für den Aufbau und die Stärkung des Markenimages optimal ist, hängt davon ab, wie die Marke positioniert ist, d.h., welche Art von Image etabliert werden soll. Für den Aufbau emotionaler Images ist die Erlebbarkeit der Kommunikation von hoher Bedeutung.<sup>119</sup>

Für die Etablierung eines starken und eindeutigen Markenimages ist darüber hinaus die Integration der gesamten Markenkommunikation von hoher Bedeutung. Nur durch eine umfassende Koordination aller Kommunikationsmaßnahmen kann eine prägnante, in sich widerspruchsfreie und damit glaubwürdige Botschaft beim Konsumenten etabliert werden.<sup>120</sup> Alle Kommunikationsmaßnahmen sind daher am Markenleitbild auszurichten.<sup>121</sup> Dies schließt in formaler Hinsicht auch Maßnahmen des Corporate Design wie Farben, Formen, Typo-

---

<sup>115</sup> Vgl. ESCH (2002), S. 222. Diese Aufzählung erhebt keinen Anspruch an Vollständigkeit.

<sup>116</sup> Vgl. NICKEL (1999), S. 10.

<sup>117</sup> Vgl. ESCH (2002), S. 216f.

<sup>118</sup> Vgl. hierzu und zum Vorhergehenden ESCH (2002), S. 217f.

<sup>119</sup> Vgl. ESCH (2002), S. 218.

<sup>120</sup> Vgl. BRUHN (1997), S. 97.

<sup>121</sup> Vgl. MEFFERT/ BURMANN (2002c), S. 79.

graphien und visuelle Signale ein.<sup>122</sup> Eine auf diese Weise integrierte Kommunikation verstärkt die kommunikative Wirkung im Ganzen.<sup>123</sup>

In den vergangenen Jahren haben sich die Rahmenbedingungen der Markenführung in Bezug auf die Markt- und Kommunikationsverhältnisse erheblich verschärft. Der Konsument ist durch die Masse an konkurrierenden Marken und Produkten überfordert. Unternehmen stehen somit vor der Herausforderung, ihre Marke trotz dieses Angebotschaos noch für den Konsumenten sichtbar und erlebbar zu machen und die präferenzbildenden Merkmale der Markenidentität herauszustellen.<sup>124</sup> Zugleich ist aber auch eine sinkende Effizienz der kommunikativen Maßnahmen zum Aufbau und zur Stärkung von Marken zu verzeichnen. Der kommunikative Druck hat durch den starken Anstieg der täglich auf die Konsumenten einwirkenden Werbebotschaften extrem zugenommen, so dass markenbezogene Informationen von diesen nahezu nicht mehr wahrgenommen werden.<sup>125</sup> Verschärfend kommt noch hinzu, dass der Konsument insgesamt immer weniger an Markeninformationen interessiert und stark auf visuelle Informationsvermittlung ausgerichtet ist. Vor diesem Hintergrund gewinnen die dargestellte integrierte Planung und eine hohe Kontinuität der kommunikativen Maßnahmen weiter an Bedeutung für die Markenführung. Dem sinkenden Interesse an Informationen steht eine steigende Erlebnisorientierung der Konsumenten gegenüber. Um den Konsumenten an die Marke zu binden, muss die Markenkommunikation daher identitätsgetreue Emotionen vermitteln, die ein Erleben der Marke möglich machen.<sup>126</sup> Kommunikation wird daher zu einem wichtigen strategischen Erfolgsfaktor.<sup>127</sup>

#### **2.2.3.2.4 Merchandising als Instrument der operativen Markenführung**

In der Literatur wird Merchandising oft mit dem Instrument der Verkaufsförderung in Verbindung gebracht.<sup>128</sup> Da Merchandising aber neben seiner verkaufsfördernden Wirkung auch ein Werbe- und Kundenbindungsinstrument dar-

---

<sup>122</sup> Vgl. ESCH (2002), S. 239.

<sup>123</sup> Vgl. ESCH (2002), S. 237.

<sup>124</sup> Vgl. hierzu und zum Vorhergehenden ESCH/ WICKE (2000), S. 12ff.

<sup>125</sup> Vgl. ESCH/ WICKE (2000), S. 15ff.

<sup>126</sup> Vgl. hierzu und zum Vorhergehenden ESCH (2001), S. 66.

<sup>127</sup> Vgl. ESCH/ WICKE (2000), S. 19.

<sup>128</sup> Vgl. STRECKER (1996), S. 222, AUER (1993), S. 124, UNGER/ FUCHS (1999), S. 179.

stellt<sup>129</sup>, soll es hier nicht als Subinstrument der Verkaufsförderung sondern als Kommunikationsinstrument im Allgemeinen verstanden werden.

Dabei steht Merchandising in komplementärer und konditionaler Beziehung zu anderen Kommunikationsinstrumenten.<sup>130</sup> Als Ergänzung von Maßnahmen der Massenkommunikation bspw. kann Merchandising als nicht-klassische Maßnahme die Penetration einer Marke erheblich unterstützen und die Wirkung anderer Kommunikationsmaßnahmen verstärken. So können z.B. Sponsoring und Merchandising gemeinsam eine stärkere kommunikative Wirkung entfalten. Allerdings setzt der Einsatz von Merchandising als Markenführungsinstrument gewisse Bekanntheits- und Imagewerte voraus bzw. dient dem Ausbau dieser und steht insofern in konditionaler Beziehung zur Wirkung vorhergehender Kommunikationsmaßnahmen.

Auf die Ausgestaltung des Merchandising als Markenführungsinstrument im Rahmen einer integrierten, identitätsorientierten Markenkommunikation geht Kapitel 3 umfassend ein.

#### **2.2.3.2.5 Markenpenetration**

Das oberste Ziel der Schaffung starker Marken mit prägnanten Markenidentitäten und -images sowie einer hohen Bekanntheit kann nur über eine ausreichende Markenpenetration erreicht werden. Die Penetration einer Marke erfordert eine hohe Kontinuität des gesamten Markenauftritts in formaler Hinsicht über einen längeren Zeitraum sowie eine inhaltliche Konstanz aller identitätsstiftenden Markenkomponenten im Zeitablauf.<sup>131</sup>

#### **2.2.4 Markenadaption und Markencontrolling**

Die bisherigen Ausführungen beziehen sich auf einen eher kurz- bis mittelfristigen Zeitraum. Langfristig muss die identitätsorientierte Markenführung auch die Weiterentwicklung der Marke gewährleisten. „Eine Marke, die sich nicht weiterentwickelt, „versteinert“ und verliert ihre Gültigkeit.“<sup>132</sup> Die Marke muss an gesellschaftliche, technologische und auch marktliche und wettbewerbsbezogene

<sup>129</sup> Vgl. BÖLL (1996), S. 121.

<sup>130</sup> Zu den möglichen Beziehungen zwischen den alternativen Kommunikationsinstrumenten vgl. UNGER/ FUCHS (1999), S. 125.

<sup>131</sup> Vgl. MEFFERT/ BURMANN (2002c), S. 82.

<sup>132</sup> KAPFERER (1992), S. 105.

Veränderungen angepasst werden. Diese Marken-Adaption betrifft sowohl das Selbstbild der Markenidentität als auch insbesondere das Markenimage.<sup>133</sup> Dabei sind im Zeitablauf jene Identitätskomponenten rechtzeitig zu identifizieren, die durch die Veränderungen betroffen sind. Diese sind mittels Kommunikation und Produktinnovationen entsprechend zu aktualisieren, um so ein den neuen Bedingungen adäquates Markenimage zu etablieren, ohne jedoch die notwendige Kontinuität der Markenidentität zu gefährden.<sup>134</sup> Über diese langfristigen Veränderungen hinaus werden markenpolitische Anpassungsprozesse immer dann notwendig, wenn die durch das Marken-Controlling gewonnenen Daten auf Abweichungen hinsichtlich Zielerreichungsgrad und Wirtschaftlichkeit hinweisen.<sup>135</sup> Im Rahmen des Marken-Controllings werden psychographische und ökonomische Steuerungsgrößen ermittelt, um die Reaktions- und Adaptionfähigkeit der Markenführung zu verbessern. Dabei werden im Sinne des identitätsorientierten Ansatzes sowohl interne als auch externe Informationen bereitgestellt. Dadurch sollen die Planung und Realisation der markenbezogenen Ziele, Markenstrategien sowie insbesondere deren Umsetzung durch konkrete Maßnahmen unterstützt werden.<sup>136</sup> Diese Informationen fließen zu jeder Zeit in den laufenden Markenführungsprozess ein.

### **3. Grundlagen und Ausgestaltungsformen des Merchandising als Markenführungsinstrument**

#### **3.1 Grundlagen des Merchandising**

##### **3.1.1 Begriffsbestimmung und Abgrenzung**

Merchandising ist zu einem Schlagwort für verschiedenste Marketing-Maßnahmen geworden, ohne dass eine eindeutige Auffassung über die Bedeutung des Begriffs vorherrscht. Insbesondere die klare Abgrenzung zum verwandten Licensing fällt schwer. Auch in der Literatur sind keine eindeutigen

---

<sup>133</sup> Vgl. MEFFERT/ BURMANN (2002c), S. 82.

<sup>134</sup> Vgl. KAPFERER (1992), S. 106ff.

<sup>135</sup> Vgl. MEFFERT (1994a), S. 193f.

<sup>136</sup> Vgl. MEFFERT/ KOERS (2002), S. 404ff.

sondern vielmehr zum Teil widersprüchliche Definitionen zu finden.<sup>137</sup> Aus diesem Grund ist es von Nöten, für die vorliegende Arbeit eine klare Definition vorzunehmen, wobei die unterschiedlichen bestehenden Begriffsverständnisse des Merchandising berücksichtigt werden sollen.

Einschlägige Wirtschafts- und Marketinglexika definieren Merchandising als „Gesamtheit aller Maßnahmen der Absatzförderung, die ein Hersteller beim Einzel- und Großhandel ergreift.“<sup>138</sup> Nach diesem Verständnis zählen insbesondere „Verkaufsförderungsmittel wie Verkaufsd Displays, ..., Regalbeschickung und -pflege“<sup>139</sup> zu den typischen Merchandising-Maßnahmen. Dieses enge handelsbezogene Begriffsverständnis des Merchandising liegt den folgenden Ausführungen jedoch nicht zugrunde.

Nähert man sich dem Begriff Merchandising mehr aus der Perspektive der Medienwirtschaft, so wird der Begriff Merchandising zwar auch hier als Sammelbegriff für verschiedene absatzfördernde Maßnahmen gebraucht, jedoch beziehen sich diese auf die Vermarktung der Bekanntheit und des Images von Marken:

Merchandising ist „die umfassende, neben die jeweilige Primärverwertung tretende Sekundärvermarktung von populären Erscheinungen, insbesondere fiktive Figuren, realen Persönlichkeiten, Namen, Titeln, Signets, Logos, Ausstattungselementen, Designs und Bildern außerhalb ihres eigentlichen Betätigungs- und Erscheinungsfelds durch den Berechtigten selbst“.<sup>140</sup> Im Folgenden soll dabei an Stelle der Bezeichnung ‚populäre Erscheinungen‘ allgemein von Marken gesprochen werden.<sup>141</sup>

Mit dieser Definition liegt ein bis auf weiteres brauchbares Begriffsverständnis vor. Auf der Suche nach einer eindeutigen Abgrenzung des so verstandenen Begriffs des Merchandising zum Gegenstandsbereich des Licensing stellt für

---

<sup>137</sup> Für eine vertiefende Lektüre vgl. BÖLL (2001), S. 21ff, SCHERTZ (1997), S. 4ff, AUER/ DIEDRICHS (1993), S. 123, BRAITMAYER (1998), S. 55f.

<sup>138</sup> KOSCHNIK (1990), S. 570, vgl. auch ZENTES/ SWOBODA (2001), S.380.

<sup>139</sup> BECKER (1998), S. 591.

<sup>140</sup> SCHERTZ (1997), S. 10f.

<sup>141</sup> Dies wird damit begründet, dass der Begriff ‚Marke‘ nach dem heutigen Verständnis (vgl. Kapitel 2.1.2.) sowohl für reale Personen als auch fiktive Figuren wie beispielsweise Mickey Mouse gebraucht werden kann, und darüber hinaus auch als Oberbegriff für die Elemente einer Marke wie Name, Logo, Design etc. steht. Daher werden die genannten Begriffe darunter subsummiert.

einige Autoren die Vergabe von Rechten an Dritte das geeignete Kriterium dar.<sup>142</sup> Damit wäre nicht mehr von Merchandising zu sprechen, sobald die Zweitvermarktung die Vergabe von Nutzungsrechten beinhaltet. Diese Art von Maßnahmen wäre als Licensing zu bezeichnen.

Abweichend davon definieren andere Autoren den Begriff Merchandising aus einer eher prozessbezogenen Perspektive. Merchandising wird dabei als „prozessualer Vorgang betrachtet, der die Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle“<sup>143</sup> aller auf die aktuellen oder potenziellen Zielgruppen gerichteten Maßnahmen beinhaltet, die zum Ziel haben, die hohen Bekanntheits- oder Imagewerte von Marken, Institutionen, Veranstaltungen u.ä.m. in von der Kernleistung unterschiedlichen Bereichen zu vermarkten.<sup>144</sup> Diese Definition schließt die Vergabe von Lizenzen an Dritte ein, allerdings handelt es sich dabei immer nur um Teilrechte wie bspw. Vertriebslizenzen. Licensing liegt nach diesem Verständnis dann vor, wenn Nutzungsrechte vollständig und ohne weitere Einflussnahme des Rechteinhabers zur Vermarktung an Dritte abgetreten werden.<sup>145</sup>

Dieses prozessuale Verständnis des Merchandising liegt auch dieser Arbeit zugrunde. Dies wird damit begründet, dass diese Arbeit zum Ziel hat, für die Praxis einen theoriegeleiteten Managementprozess für Merchandising-Maßnahmen zu erstellen. Die Übergänge vom Merchandising zum Licensing sind in der Praxis fließend. Außerdem ähneln sich beide Instrumente hinsichtlich der Problemstellungen, die sich durch die integrative Umsetzung der Maßnahmen im Rahmen einer identitätsorientierten Markenführung ergeben.

Diese Definition muss jedoch darüber hinaus noch in zweierlei Hinsicht abgegrenzt werden. Als Merchandising werden nur die Aktivitäten des Rechteinhabers selbst bezeichnet. Demgegenüber stellt die in der Praxis – etwa im Lebensmittelbereich oder in der Spielwarenbranche – häufig zu findende Nutzung von fiktiven oder auch realen Figuren aus Film und Fernsehen auf Basis einer Lizenz eindeutig Licensing dar.<sup>146</sup>

---

<sup>142</sup> Vgl. AUER/ DIEDRICHS (1993), S.124f, HÄTTY (1989), S. 36 und PFLAUM (2000), S. 126ff.

<sup>143</sup> ROHLMANN (1998), S. 4.

<sup>144</sup> Vgl. BÜSCHING (1998), S. 1789, ROHLMANN (1998), S. 4 und S. 17.

<sup>145</sup> Vgl. ROHLMANN (1998), S. 17.

<sup>146</sup> Vgl. BÖLL (2001), S. 26, AUER/ DIEDRICHS (1993), S. 125.

Außerdem muss noch eine Eingrenzung im Hinblick auf den dem Merchandising inhärenten Markentransfer vorgenommen werden. Die Übertragung des Markennamens auf markenneue Produktbereiche im Rahmen des Merchandising bezweckt nur die verkaufsfördernde Unterstützung des Hauptprodukts.<sup>147</sup> So ist im Bereich von Markenartiklern der Industrie nur das so genannte Brand Promotion Licensing als Merchandising zu bezeichnen. Dabei handelt es sich um Geschenk-, Werbe- und Fanartikel rund um die Marke, die vor allem der Identifikation mit der Marke bzw. der Demonstration dieser dienen.<sup>148</sup> Demgegenüber gehören Markenlizenzen, die den Lizenznehmer zur eigenständigen Entwicklung und Vermarktung neuer Produkte in markenfremden Bereichen bevollmächtigen, nicht zum Gegenstandsbereich des Merchandising. In diesen Fällen handelt es sich eindeutig um Licensing.

Zusammenfassend bezeichnet der Begriff Merchandising in dieser Arbeit somit die Vermarktung von Marken aus der Industrie, der Medienbranche und des Sportbereichs in von der Kernleistung unterschiedlichen Bereichen, die zu Zwecken der Absatzförderung durch den Markenrechtsinhaber selbst erfolgen, und beinhaltet die Planung, Organisation, Durchsetzung und Kontrolle aller auf die aktuellen und potenziellen Zielgruppen gerichteten Maßnahmen.

### **3.1.2 Relevanz des Merchandising in verschiedenen Branchen**

Merchandising im Sinne der oben gemachten Definition kommt in unterschiedlichen Branchen zum Einsatz. Ebenso ungleich wie die einzelnen Branchen sind auch die Einsatzformen des Instruments Merchandising im Hinblick auf die systematische Nutzung als Instrument der Markenführung. Im Folgenden findet sich ein kurzer Überblick über die einzelnen Branchen.

Wie aus der Definition bereits zum Teil hervorgeht, wird Merchandising in verschiedenen Bereichen der Medienbranche wie z.B. Film und Fernsehen betrieben.<sup>149</sup> Auch Popularitäten aus dem Sportbereich wie Vereine oder Sportler werden über Merchandising-Artikel weitervermarktet. Von Markenartiklern aus der Industrie wird Merchandising als absatzfördernde Maßnahme eingesetzt.

---

<sup>147</sup> Vgl. HÄTTY (1989), S.36.

<sup>148</sup> Vgl. BINDER (2000), S. 369.

<sup>149</sup> Merchandising wird auch in anderen Bereichen der Medienbranche wie im Hörfunk, von Verlegern von Zeitschriften und Zeitungen sowie in der Musikbranche betrieben. Diese werden in dieser Arbeit jedoch nicht betrachtet.

Seinen Ursprung hat das Merchandising in der Filmindustrie. Als prominentestes Beispiel ist in diesem Zusammenhang der Disney-Konzern zu nennen, der bereits im Jahre 1929 das erste Merchandising-Produkt in Form einer Mickey-Mouse-Schreibtafel auf den Markt brachte.<sup>150</sup> Heutzutage dient Film-Merchandising in hohem Maße der Refinanzierung der Produktionskosten eines Spielfilms und hat demnach eher einen finanziellen als einen markenpolitischen Stellenwert.<sup>151</sup> Merchandising-Objekte aus der Filmindustrie sind zwar größtenteils sehr populär jedoch in der Regel auch gleichermaßen kurzlebig. Da daher das Film-Merchandising in wenigen Fällen Gegenstand einer langfristig angelegten Markenführung ist, beziehen sich die Ausführungen dieses Kapitels auch nur bedingt auf das Merchandising dieser Branche.<sup>152</sup> Der Disney-Konzern stellt in diesem Zusammenhang eine Ausnahme dar. Bei Disney findet die Vermarktung der Dachmarke sowie der jeweiligen Einzelmarken sehr konzeptionell unter Beachtung strenger Richtlinien der Markenführung statt.<sup>153</sup>

Auch für Fernsehproduktionen besitzt Merchandising ein hohes Refinanzierungspotenzial.<sup>154</sup> In den letzten Jahren wurde bei den Fernsehsendern vermehrt die Notwendigkeit erkannt, Sender sowie einzelne Programme wie Markenartikel zu führen.<sup>155</sup> In diesem Zusammenhang wird das TV-Merchandising in höherem Maße als wichtiges markenpolitisches Instrument angesehen.<sup>156</sup> Die Umsetzung des Merchandising erfolgt in den meisten Fällen sehr professionell durch eigenständige Tochtergesellschaften.<sup>157</sup>

Im Sport kommen aufgrund der zunehmenden Kommerzialisierung vermehrt Prinzipien der Markenführung zum Einsatz.<sup>158</sup> Sportvereine und einzelne Sport-

---

<sup>150</sup> Vgl. BÖLL (1996), S. 29.

<sup>151</sup> Vgl. BÖLL (1996), S. 134.

<sup>152</sup> Dennoch gewinnt auch in der Filmindustrie die sorgfältige Auswahl der Merchandising-Produkte an Bedeutung. So wurden zu dem hochwertigen Filmprojekt „Herr der Ringe“ aus dem Jahr 2001 vorwiegend ebenso hochwertige Merchandising-Produkte auf den Markt gebracht. Vgl. ENTHOLT (2001), S. 81. Insofern sind die Ausführungen zur identitätsorientierten Auswahl der Merchandising-Produkte – wie in Kapitel 3.4.3. beschrieben – auch in diesem Bereich von Bedeutung.

<sup>153</sup> Vgl. MOUSE (1997), S. 40ff.

<sup>154</sup> Vgl. BÖLL (1996), S. 116, STRECKER (1996), S. 225ff.

<sup>155</sup> Vgl. MOHAUPT (1998), S. 1781ff.

<sup>156</sup> Vgl. BÜSCHING (1998), S. 1793, STRECKER (1996), S. 229.

<sup>157</sup> So wird beispielsweise das Merchandising des Senders RTL von dem Tochterunternehmen RTL-Enterprises durchgeführt und die Agentur Merchandising München gestaltet das Merchandising für die Senderfamilie ProSiebenSat.1.

<sup>158</sup> Vgl. HOFFMANN (2001), S. 342ff.

ler versuchen, sich als nationale oder sogar internationale Marke zu positionieren und zu profilieren. Bereits seit Anfang der 90er Jahre konnten mit Sport-Merchandising hohe Umsätze erzielt werden. In dieser Zeit standen jedoch mehr finanzielle Ziele im Vordergrund. In den letzten Jahren wird Sport-Merchandising zunehmend als Teil eines systematischen Sport-Marketing begriffen, und Wissenschaft und Praxis bemühen sich um professionellen Umsetzungsmethoden.<sup>159</sup>

Bei Markenartiklern aus der Industrie wurde Merchandising bisher aus Angst vor einer Verwässerung des Markenimages nur zurückhaltend als Markenführungsinstrument eingesetzt.<sup>160</sup> Seit einigen Jahren ist diesbezüglich allerdings eine steigende Tendenz zu verzeichnen.<sup>161</sup> Es wird zunehmend erkannt, dass das Merchandising als nicht-klassische Kommunikationsmaßnahme eine effektive Ergänzung im traditionellen Kommunikations-Mix einer Marke sein kann. Umfangreiche Merchandising-Aktivitäten sind vor allem bei den großen Automobilherstellern wie z.B. AUDI, DAIMLERCHRYSLER, BMW, FERRARI etc., bei Brauereien wie z.B. WARSTEINER, BECKS. ASTRA bzw. der Getränkeindustrie im Allgemeinen wie z.B. COCA-COLA sowie auch der Tabakindustrie wie z.B. MARLBORO zu beobachten.<sup>162</sup> Für die Tabakbranche stellt Merchandising ein sehr wichtiges Kommunikations- und Werbeinstrument dar, da in dieser Branche die Markenkommunikation aufgrund bestehender Werbeverbote stark eingeschränkt ist. In kleinerem Umfang finden sich auch Merchandising-Aktivitäten in der Lebensmittelindustrie, wie beispielsweise von MILKA oder DR. OETKER.<sup>163</sup>

Die vorangegangenen Ausführungen haben deutlich gemacht, dass Merchandising in zahlreichen, verschiedenen Branchen betrieben, zum Teil auch systematisch als Instrument der Markenführung eingesetzt wird. An dieser Stelle muss allerdings konstatiert werden, dass eine branchenübergreifende Untersuchung der Ausgestaltung von Merchandising als Markenführungsinstrument nicht sinnvoll erscheint. Die markt- und produktspezifischen Besonderheiten der einzelnen Branchen könnten dabei nicht angemessen berücksichtigt werden.

---

<sup>159</sup> Vgl. ROHLMANN (2001), S. 426ff.

<sup>160</sup> Vgl. HOCKE (1998), S. 42.

<sup>161</sup> Vgl. KÖNIG (2001), S. 16ff.

<sup>162</sup> Vgl. BAEUCHLE (2002), S. 40f, WEINDL (2002), S. 61, MÜNGEN (1998), S. 104, MÜLLER (2002), o.S.

<sup>163</sup> Vgl. KÖNIG (2001), S. 20.

Im TV-Merchandising beispielsweise ist eine schnelle und flexible Umsetzung der Maßnahmen in Abstimmung auf den Start und die Dauer der jeweiligen Programmausstrahlung von hoher Bedeutung.<sup>164</sup> Beim Merchandising der Markenartikler dagegen hat die sorgfältige Auswahl und Gestaltung der Merchandising-Produkte aufgrund der Gefahr negativer Rückwirkungen auf die Stammmarke die höchste Priorität.<sup>165</sup> Diese sind im TV-Merchandising aufgrund der hohen Emotionalität des Produkts „Fernsehen“, die echte Fans hervorbringt, wahrscheinlich weniger zu erwarten. Daher haben die Fernsehsender bei der Auswahl und Gestaltung und insbesondere beim Vertrieb der Merchandising-Produkte vermutlich mehr Freiheitsgrade.<sup>166</sup>

Aus diesem Grund konzentrieren sich die folgenden Ausführungen im Wesentlichen auf die Ausgestaltung des Merchandising als Instrument der Markenführung von Marken aus der Industrie. Dies wird außerdem auch deshalb als zweckmäßig erachtet, weil in der Literatur bereits Ansätze zur konzeptionellen Umsetzung des TV- und des Sport-Merchandising vorliegen, demgegenüber die Ausgestaltung des Merchandising von Markenartiklern aber noch nicht umfassend behandelt wurde. Trotzdem lassen sich die Ergebnisse in Teilen auf die anderen Branchen übertragen.

### **3.1.3 Rechtsgrundlagen des Merchandising**

Da Merchandising nach der Definition aus Kapitel 3.1.1 auch die Vergabe von Lizenzen über Teilrechte der Vermarktung beinhaltet, wird im Folgenden kurz der rechtliche Hintergrund von Merchandising-Maßnahmen erläutert.<sup>167</sup>

Grundlage der Vergabe von Nutzungsrechten ist ein Lizenzvertrag zwischen dem Inhaber der Rechte als Lizenzgeber und dem Lizenznehmer. Dieser basiert auf einer Kombination aus Urhebernebenrechten, Markenrechten, Leistungsschutzrechten sowie Persönlichkeitsrechten, einschließlich des Rechts am eigenen Bild, Namensrechten und wettbewerbsrechtlichen Schutzpositionen

<sup>164</sup> Vgl. STRECKER (1996), S. 227.

<sup>165</sup> Vgl. HOCKE (1998), S. 46.

<sup>166</sup> Ein echter Fan ist emotional so stark gebunden, dass er sich durch den Kauf von Merchandising-Produkten primär der Serie und deren Akteuren gegenüber pflichtbewusst verhalten will. Vgl. PETRI (2002), S. 147.

<sup>167</sup> Es wird im Folgenden angenommen, dass der Rechteinhaber die Merchandising-Aktivitäten selbst plant, umsetzt und kontrolliert, nicht aber eine Lizenz- oder Merchandising-Agentur mit der Merchandising-Auswertung einer bekannten Marke beauftragt wird.

hinsichtlich des Imagetransfers.<sup>168</sup> Welche dieser Rechtsgrundlagen im Einzelfall die Grundlage der Lizenzvergabe bildet, ist abhängig vom jeweiligen Merchandising-Objekt.

Durch den Lizenzvertrag werden die Nutzungsrechte für ein genau zu definierendes Merchandising-Produkt in räumlicher und zeitlicher Hinsicht festgelegt.<sup>169</sup> Ebenso sollte der Lizenzvertrag mittels entsprechender Klauseln sicherstellen, dass das Merchandising-Produkt hinsichtlich der Gestaltung und konkreten Ausführungsform vor Aufnahme der Serienfertigung durch den Markenrechtsinhaber abgenommen muss.<sup>170</sup>

Das Merchandising mit Marken wurde durch das seit 1995 geltende neue deutsche Markenrecht begünstigt bzw. erst möglich.<sup>171</sup> Unter Geltung des alten Warenzeichenrechts war der Schutz des Warenzeichens eng an den Geschäftsbetrieb des Zeicheninhabers und an die Gleichartigkeit der Waren gebunden. Im neuen Markenrecht wurden diese beiden Erfordernisse aufgegeben. Hiernach ist der Schutz einer Marke nun nicht mehr an die Warengleichartigkeit gebunden, sondern der Schutzbereich wird durch den Begriff der Ähnlichkeit von Waren und Zeichen umschrieben. Überdies wird bekannten Marken durch das neue Recht ein Sonderschutz eingeräumt, der für das Merchandising von herausragender Bedeutung ist.<sup>172</sup> Dieser räumt bekannten Marken nämlich einen Schutz auch außerhalb des Ähnlichkeitsbereichs ein, d.h. die Marke ist auch gegen eine Benutzung für Waren oder Dienstleistungen geschützt, die denen, für die die Marke eingetragen ist, nicht ähnlich ist. Es handelt sich dabei um einen Schutz gegen die Verwässerung oder Beeinträchtigung der Wertschätzung der bekannten Marke. Durch diesen erweiterten Schutz sind somit auch Merchandising-Produkte zu einer bekannten Marke markenrechtlich geschützt, wenn die Bestimmungsfaktoren dieses Sonderschutzes auch wirklich erfüllt sind. Insofern empfiehlt es sich, bei der Planung von Merchandising-Aktivitäten auch immer die Reichweite des bestehenden Markenschutzes zu überprüfen.

---

<sup>168</sup> Vgl. SCHERTZ (1997), S. 25, GOTTSCHALK (2001), S. 56ff, BÖLL (1996), S. 33ff.

<sup>169</sup> Vgl. BÖLL (1999), S. 146. Für eine vertiefende Lektüre zu den Rechtsgrundlagen des Merchandising vgl. SCHERTZ (1997), S. 1ff., GOTTSCHALK (2001), S. 53ff.

<sup>170</sup> Vgl. BÜSCHING (1998), S. 1794, HOCKE (1998), S. 47.

<sup>171</sup> Vgl. hierzu und zum Folgenden HOCKE (1998), S. 44.

<sup>172</sup> Welcher Bekanntheitsgrad für diesen Sonderschutz erforderlich ist, ist nicht eindeutig bestimmt. Im Einzelfall und unter Berücksichtigung weiterer Kriterien kann jedoch bereits ein Bekanntheitsgrad von 30% ausreichend sein. Vgl. HOCKE (1998), S. 44.

## **3.2 Markenpolitische Rahmenbedingungen und Erfolgsfaktoren des Einsatzes von Merchandising als Markenführungsinstrument**

### **3.2.1 Markenpolitische Rahmenbedingungen des Einsatzes von Merchandising als Markenführungsinstrument**

Auf die Wirkungsprobleme der klassischen Kommunikationsformen wurde bereits hingewiesen.<sup>173</sup> Als Antwort auf diese verschärften Kommunikationsbedingungen kommen in den letzten Jahren als Ergänzung zur klassischen Werbung verstärkt auch die nicht-klassischen Kommunikationsmittel zum Einsatz<sup>174</sup>, zu denen neben Sponsoring und Event-Marketing auch das Merchandising zählt.

Es kommt in der Markenführung heute mehr denn je darauf an, rund um die Marke Erlebniswelten aufzubauen sowie eine Verbindung zum Lebensstil der einzelnen Zielgruppen herzustellen, um letztlich starke Markenidentitäten zu schaffen und entsprechend eindeutige Markenimages am Markt zu etablieren.<sup>175</sup> Merchandising kann in vielen Branchen einen wichtigen Beitrag dazu leisten.

Durch Merchandising-Maßnahmen ist es zwar kaum möglich, differenziert das Wissen der Konsumenten bezüglich einzelner Produkteigenschaften der Kernleistung zu erhöhen. Dagegen bieten Merchandising-Maßnahmen aber mittels identitätsadäquat gestalteter Merchandising-Produkte neben anderen Marketing- und Kommunikationsinstrumenten eine weitere Möglichkeit, das gewünschte Markenimage in den Köpfen der Konsumenten zu festigen.

Der Nutzen, den ein Markenartikler aus Merchandising-Aktivitäten ziehen kann, muss jedoch für jede Marke individuell bestimmt werden. Bei dieser Entscheidung spielen der bestehende Bekanntheitsgrad, die Markenidentität und die Gesamtheit der Marketing- und Kommunikationsmaßnahmen eine wichtige Rolle.

---

<sup>173</sup> Vgl. Kapitel 2.2.3.2.3.

<sup>174</sup> Vgl. NICKEL (1999), S. 10.

<sup>175</sup> Vgl. ESCH (2000), S. 53ff und S. 71ff.

### 3.2.2 Erfolgsfaktoren des Einsatzes von Merchandising als Markenführungsinstrument

Für den Einsatz von Merchandising lassen sich aus markenpolitischer Sicht einige Erfolgsfaktoren identifizieren.

Beim Merchandising erfolgt eine Übertragung des Markennamens bzw. der Bekanntheits- und Imagewerte einer Marke auf markenneue Produktbereiche. Obwohl dabei vor allem die Erreichung kommunikationspolitischer Ziele und die absatzfördernde Unterstützung des Merchandising-Objekts<sup>176</sup> im Vordergrund stehen, handelt es sich in diesem Sinne beim Merchandising um einen Markentransfer.<sup>177</sup> Da die Merchandising-Maßnahmen unter dem Namen der Marke erfolgen und daher auch auf das Image der Marke einzahlen, lassen sich somit die in Kapitel 2.2.3.1.2 identifizierten Faktoren für erfolgreiche Markentransfers als Anforderungen an die Auswahl und Gestaltung der Merchandising-Produkte heranziehen. Für Merchandising-Maßnahmen, die Kooperationen mit anderen etablierten Marken umfassen, erlangen analog die Erfolgsfaktoren eines Co-Brandings Geltung.

In diesem Zusammenhang ist auch die Stärke des Merchandising-Objekts hinsichtlich Markenbekanntheit und -image als Erfolgsfaktor zu nennen. Merchandising-Maßnahmen können nur dann erfolgreich sein, wenn das Merchandising-Objekt auch ausreichend positive Assoziationen bei den Konsumenten hervorruft.<sup>178</sup>

Zur Erreichung der Ziele des Merchandising wie auch der übergeordneten Markenziele ist die Integration der Merchandising-Maßnahmen in das Marketing- und Kommunikationskonzept der Marke als Erfolgsfaktor zu nennen. Wie bereits erläutert, stellt Merchandising ein kommunikationspolitisches Instrument dar, das in komplementärer und konditionaler Beziehung zu anderen Kommunikationsinstrumenten steht. Zur Vermittlung einer einheitlichen Markenbotschaft muss das Merchandising mit allen anderen Kommunikationsmaßnahmen in in-

---

<sup>176</sup> Als Merchandising-Objekt wird hier die Marke bezeichnet, auf die sich die Merchandising-Maßnahmen beziehen.

<sup>177</sup> Vgl. HÄTTY (1989), S. 36. Gegenüber dem Markentransfer im eigentlichen Sinne soll aber für die Merchandising-Produkte kein eigenes Image am Markt aufgebaut werden, sondern diese sollen das Image des Merchandising-Objekts transportieren.

<sup>178</sup> Vgl. Kapitel 2.2.3.1.2.

haltlicher und formaler Hinsicht abgestimmt werden.<sup>179</sup> Die Praxis zeigt, dass eine Abstimmung der kommunikativen Maßnahmen häufig nicht erfolgt bzw. oft dadurch erschwert wird, dass die einzelnen Maßnahmen von verschiedenen Agenturen geplant werden oder oft in separate Gesellschaften ausgelagert sind.<sup>180</sup>

### **3.3 Ziele des Einsatzes von Merchandising als Markenführungsinstrument**

Die Ziele des Merchandising basieren auf den bestehenden Marken- und Kommunikationszielen.<sup>181</sup> Sie bilden die Grundlage für die Entscheidung, ob Merchandising eine geeignete Alternative gegenüber den klassischen Kommunikationsinstrumenten darstellt. Mit dem Einsatz von Merchandising-Maßnahmen werden insbesondere psychographische Ziele aber auch ökonomische Ziele verfolgt.

#### **3.3.1 Psychographische Ziele des Merchandising**

Aus der Perspektive des Markenrechtsinhabers sind die Hauptziele des Einsatzes von Merchandising-Maßnahmen die Erhöhung der Kundenbindung sowie die Pflege und Festigung des Markenimages.<sup>182</sup> Durch Merchandising-Produkte soll vor allem die identitätsorientierte Positionierung der Marke in von der Kernleistung fremden Produktbereichen vermittelt und dadurch insgesamt gefestigt werden. Über die Erhöhung der Kontakthäufigkeit mit der Marke wird auch eine Steigerung der Markenbekanntheit angestrebt.<sup>183</sup> Attraktive und aussagekräftige Merchandising-Produkte sollen darüber hinaus auch der Gewinnung neuer Zielgruppen dienen.<sup>184</sup>

Für den Markenverwender soll Merchandising die Möglichkeit der breiteren Identifikation mit der Marke sowie der Demonstration dieser durch die Verwendung der Merchandising-Produkte bieten.<sup>185</sup> Dies fördert die Zufriedenheit mit

---

<sup>179</sup> Vgl. Kapitel 2.2.3.2.3.

<sup>180</sup> Vgl. DIEKHOF (2001), S. 28 und o.V. (2002), S. 50.

<sup>181</sup> Vgl. UNGER/ FUCHS (1999), S. 85f. Vgl. auch Kapitel 2.2.2.

<sup>182</sup> Vgl. MUNGEN (1998), S. 102, STADIK (1999), S. 112, BAEUCHLE (2002), S. 41, o.V. (2000), S. 26.

<sup>183</sup> Vgl. STRECKER (1996), S. 226, KÖNIG (2001), S. 20.

<sup>184</sup> Vgl. KÖNIG (2001), S. 16 und o.V. (2000), S. 26.

<sup>185</sup> Vgl. BINDER (2000), S. 369.

der Marke sowie deren Akzeptanz und das Vertrauen und trägt dadurch zu einer stärkeren Kundenbindung bei.<sup>186</sup> Insgesamt wird mit Merchandising damit die Stärkung der Marke angestrebt.

### **3.3.2 Ökonomische Ziele des Merchandising**

Neben den dargestellten psychographischen Zielen wird mit Merchandising zum Teil auch die Erzielung zusätzlicher Erlöse und Gewinne angestrebt.<sup>187</sup> Diese sollen über den Verkauf von Merchandising-Produkten in eigener Regie oder über Lizenzeinnahmen realisiert werden. In diesem Zusammenhang kann es zu Zielkonflikten zwischen den ökonomischen Merchandising-Zielen und übergeordneten Markenzielen kommen. So steht eine ausgeprägte Gewinnorientierung im Widerspruch zum obersten Ziel des Aufbaus starker Markenidentitäten.

Über die Erzielung von Handelsumsätzen und Lizenzeinnahmen hinaus können ökonomische Ziele durch den Einsatz von Merchandising nur mittelbar über psychographische Ziele erreicht werden, wenn bspw. mittels einer höheren Kundenbindung auch Absatzsteigerungen für das Hauptprodukt und damit Steigerungen des Marktanteils gelingen.

### **3.4 Das Management von Merchandising-Maßnahmen**

Mit Bezug auf die im vorangegangenen Kapitel identifizierten Ziele ist zu konstatieren, dass der Einsatz von Merchandising-Maßnahmen im Rahmen der Markenführung vor allem der Erreichung der psychographischen Ziele dienen soll. Im folgenden Kapitel werden zunächst die Objekte dargestellt, auf die sich Merchandising-Maßnahmen beziehen können. In Kapitel 3.4.2 erfolgt eine detaillierte Darstellung der Segmentierung der Zielgruppen des Merchandising. Diese dient unter anderem als Basis für den in Kapitel 3.4.3 dargestellten Prozess, der als Kernstück der Arbeit die systematische, identitätsorientierte Ausgestaltung des Merchandising sicherstellen soll. Kapitel 3.3.5 beschäftigt sich mit der Distribution der Merchandising-Produkte.

---

<sup>186</sup> Vgl. HOMBURG/ BRUHN (2000), S. 11.

<sup>187</sup> So wird das Merchandising bei DaimlerChrysler durchaus auch als „interessantes Geschäftsfeld“ angesehen. Vgl. DIEKHOF (2001), S. 28.

### 3.4.1 Objekte des Merchandising

In der Praxis stellen sowohl Einzelmarken als auch Familienmarken oder Dachmarken bzw. deren Markennamen, -logos, -designs oder Ausstattungselemente Objekte des Merchandising dar. So beziehen sich bspw. die Merchandising-Aktivitäten von DaimlerChrysler einerseits auf die Dachmarke der Automobilsparte Mercedes-Benz, andererseits werden auch zu den einzelnen Wagenklassen wie der A- oder C-Klasse bzw. zu den Bereichen des Motorsports spezielle Merchandising-Sortimente angeboten.<sup>188</sup>

Für welche Marken das Merchandising als Kommunikationsinstrument besonders geeignet ist, kann nicht eindeutig und abschließend bestimmt werden. Wie bereits erwähnt, setzen Merchandising-Maßnahmen in jedem Fall eine gewisse Stärke der Marke hinsichtlich Bekanntheit und Image voraus. Trotzdem stellen Merchandising-Maßnahmen sicher nicht für alle starken Marken eine effektive Kommunikationsmaßnahme dar.

Die kommunikative Wirkung des Merchandising hängt von der Akzeptanz der Merchandising-Produkte durch die Konsumenten ab. Diese wiederum wird durch das Erweiterungspotenzial der jeweiligen Marke bestimmt. Insofern lassen sich zur Eingrenzung des Anwendungsbereichs von Merchandising die Erkenntnisse der Markentransfertheorie heranziehen. Marken mit nutzengeprägtem, emotionalem Image weisen generell ein höheres Erweiterungspotenzial auf als solche mit produktgeprägtem, funktionalem Image.<sup>189</sup> Dementsprechend kommt Merchandising vor allem für Marken mit nutzengeprägtem Image als Kommunikationsinstrument in Frage.

Merchandising-Maßnahmen sind insbesondere dann effektiv, wenn bereits eine Erlebniswelt rund um die Marke aufgebaut werden konnte. Die erreichte Erlebniskompetenz dient hierbei einerseits als Grundlage für die Merchandising-Maßnahmen. Auf der anderen Seite kann die Erlebniswelt durch Merchandising-Produkte weiter ausgebaut werden und den besonderen Erlebniswert der Marke dadurch unterstreichen.<sup>190</sup>

---

<sup>188</sup> Vgl. WEINDL (2002), S. 61.

<sup>189</sup> Vgl. Kapitel 2.2.3.1.2.

<sup>190</sup> Vgl. WEINBERG/ DIEHL (2000), S. 191.

Ebenso ist Merchandising als markenpolitisches Instrument dann denkbar, wenn die Marke über den Erlebniskonsum hinaus gewissermaßen eine Ausweisfunktion besitzt, d.h. für konkrete Werte oder eine Haltung steht, so dass der Konsument durch die Verwendung von Produkten – auch Merchandising-Produkten – dieser Marke etwas aussagen kann. Je mehr eine Marke für eine bestimmte Haltung oder einen bestimmten Lebensstil steht, umso eher und auch weiter kann diese Marke auch für Merchandising-Maßnahmen gestreckt werden.<sup>191</sup>

Analog zu Marken mit ausreichender Erlebniskompetenz sind Merchandising-Maßnahmen außerdem für Marken denkbar, die ein besonderes Kompetenzfeld belegen. Die Merchandising-Aktivitäten können unter dem Dach dieses Kompetenzfelds ausgebaut werden und damit dazu dienen, diese besondere Markenkompetenz zu betonen. Als gutes Beispiel hierfür dient das Merchandising-Sortiment der Marke AUDI. AUDI steht für „Vorsprung durch Technik“. So ist AUDI derzeit der einzige Automobilhersteller, der die Kompetenz besitzt, Karosserien komplett aus Aluminium herzustellen. Um dies zu betonen, wird dieser Werkstoff beim Merchandising wieder aufgegriffen, und das Merchandising-Sortiment enthält dementsprechend technisch-innovative Produkte aus Aluminium.

Es lässt sich somit festzuhalten, dass es insgesamt von der jeweiligen Markenidentität abhängt, inwiefern und in welchem Umfang der Einsatz von Merchandising als Markenführungsinstrument möglich und sinnvoll ist.

### **3.4.2 Segmentierung der Zielgruppen des Merchandising**

Die Gesamtzielgruppe des Merchandising ist bereits durch das Merchandising-Objekt vorbestimmt. Eine undifferenzierte Vorgehensweise ist jedoch beim Merchandising nicht Erfolg versprechend.<sup>192</sup> Vielmehr sollte die heterogene Zielgruppe des Merchandising-Objekts in kleinere homogene Segmente unterteilt werden, um sie gezielt bearbeiten zu können.

---

<sup>191</sup> Vgl. Gesprächsprotokoll 2, S. 92 im Anhang

<sup>192</sup> Vgl. ROHLMANN (1998), S. 46, Strecker (1996), S. 224.

Zur Segmentierung lassen sich verschiedenen Kriterien heranziehen. Von Interesse sind hierbei vor allem psychographische, demographische und verhaltensbezogene Merkmale von Konsumenten.<sup>193</sup>

Nach psychographischen Kriterien lässt sich die Zielgruppe anhand des Lebensstils oder der Persönlichkeitsmerkmale der einzelnen Konsumenten in kleinere Gruppen aufteilen.<sup>194</sup> Bei der Segmentierung nach dem Lebensstil-Kriterium werden die Konsumenten in Gruppen aufgeteilt, deren Mitglieder sich hinsichtlich eines komplexen Verhaltensmusters gleichen. Dieses Verhaltensmuster kann sowohl äußerlich beobachtbares Verhalten wie die Wahl der Kleidung, Wohnungseinrichtung und Autobesitz sowie auch innere Größen wie Werthaltungen, Einstellungen und Meinungen umfassen.<sup>195</sup>

Die demographische Segmentierung zieht Kriterien wie Alter, Geschlecht, Einkommen, Beruf, Bildung, soziale Schicht, Generation u.ä.m. zur Aufteilung heran. Diesen Merkmalen kommt bei der Segmentierung eine hohe Bedeutung zu, da im Allgemeinen eine hohe Korrelation zwischen den Wünschen und Präferenzen der Kunden und diesen Variablen besteht.<sup>196</sup>

Die verhaltensbezogenen Segmentierungskriterien unterteilen eine heterogene Zielgruppe nach Nutzennachfrage, Markentreue, Einstellung und Verwenderstatus und -rate. Diese Kriterien werden häufig als Ausgangspunkt für die Bildung kleinerer Zielgruppensegmente herangezogen, die dann weitergehend anhand demographischer, psychographischer oder anderer verhaltensbezogener Kriterien beschrieben werden.<sup>197</sup>

Die hier vorzunehmende Aufteilung der Gesamtzielgruppe des Merchandising-Objekts in kleinere homogene Gruppen erfolgt in zwei Stufen. Von den genannten Segmentierungskriterien wird auf der ersten Stufe eine verhaltensbezogene

---

<sup>193</sup> Vgl. KOTLER/ BLIEMEL (2001), S. 431.

<sup>194</sup> Vgl. KOTLER/ BLIEMEL (2001), S. 438ff. Da die Segmentierung nach Persönlichkeitsmerkmalen in den letzten Jahren an Bedeutung verloren hat, wird diese im Folgenden nicht weiter betrachtet. Vg. Kotler/ BLIEMEL, S. 440.

<sup>195</sup> Vgl. KROEBER-RIEHL/ WEINBERG (1996), S. 548.

<sup>196</sup> Vgl. KOTLER/ BLIEMEL (2001), S. 433ff.

<sup>197</sup> Vgl. KOTLER/ BLIEMEL (2001), S. 440.

Segmentierung nach der Nutzennachfrage vorgenommen.<sup>198</sup> Dementsprechend werden die Konsumenten der Gesamtzielgruppe zunächst nach dem Nutzen klassifiziert, den sie vom Kauf eines Merchandising-Produkts erwarten. Hier wird angenommen, dass der Nutzen des Kaufs und der Verwendung eines Merchandising-Produkts mit der Stärke der emotionalen Bindung an die Marke variiert. Die Konsumenten lassen sich also anhand ihres graduell unterschiedlich hohen emotionalen Involvement unterscheiden.<sup>199</sup>

Die heterogene Gesamtzielgruppe wird daher in die Teilzielgruppen der ‚highly-involved-fans‘ und ‚average-involved-consumers‘ aufgeteilt. Hauptunterscheidungsmerkmal zwischen diesen beiden Gruppen ist, dass sich die Konsumenten der Gruppe der ‚highly-involved-fans‘ stark mit dem Merchandising-Objekt identifizieren und dies auch durch die Verwendung von Merchandising-Objekten demonstrieren wollen. Die Gruppe der ‚average-involved-consumers‘ hingegen weist auch eine hohe Identifikation mit der Marke auf, allerdings muss diese nicht offen demonstriert werden.<sup>200</sup>

Entsprechend dieses graduell differenzierten Involvements liegen auch unterschiedliche Nutzenerwartungen bzw. Motive für den Kauf von Merchandising-Produkten bei diesen beiden Gruppen vor. Bei den ‚average-involved-consumers‘ steht dabei das Erlebnis der Marke an sich im Mittelpunkt. Sie wollen durch den Kauf von Merchandising-Produkten ihre persönlichen Markenerlebnisse vertiefen bzw. den Erlebniswert verlängern.<sup>201</sup> Die ‚highly-involved-fans‘ wollen über das Markenerlebnis hinaus durch den Kauf von Merchandising-Artikeln ihre Sympathie, Zugehörigkeit und Unterstützung demonstrieren sowie durch die Verwendung dem begehrten Objekt des Merchandising etwas näher sein.<sup>202</sup>

---

<sup>198</sup> Dies lässt sich damit begründen, dass der Kauf eines Merchandising-Produkts im Allgemeinen durch das Streben nach einem emotionalen Zusatznutzen motiviert ist. Vgl. o.V. (1997), S. 25.

<sup>199</sup> Der Begriff des Involvement bezieht sich in diesem Zusammenhang auf das persönliche Involvement des Konsumenten. Bei hohem persönlichem Involvement fühlt sich der Konsument aufgrund seiner Bedürfnisstruktur, seines Wertesystems und Selbstkonzepts dauerhaft mit einem Objekt – in diesem Fall mit dem Merchandising-Objekt – verbunden. Vgl. MAYER/ILLMANN (2000), S. 148.

<sup>200</sup> Die Unterteilung in zwei Gruppen, die ein unterschiedliches Involvement aufweisen, geht zurück auf ROHLMANN, der diese allerdings anders benennt. Vgl. ROHLMANN (1998), S. 46.

<sup>201</sup> Vgl. BÜSCHING (1998), S. 1792.

<sup>202</sup> Vgl. PETRI (2002), S. 147, ROHLMANN (1998), S. 46ff.

Diese erste Differenzierung hat insbesondere Auswirkungen auf die Gestaltung der Merchandising-Produkte. Zur Befriedigung des Demonstrationsbedürfnisses der ‚highly-involved-fans‘ bspw. ist eine möglichst deutliche Darstellung des Logos auf dem Merchandising-Produkt erforderlich. Auf die Auswahl und Gestaltung der Merchandising-Produkte geht Kapitel 3.4.3 detailliert ein.

Nach der ersten Aufteilung der heterogenen Gesamtzielgruppe in Teilgruppen mit homogenen Nutzenerwartungen empfiehlt sich noch eine zweite, feinere Unterteilung dieser Gruppen anhand von demographischen oder psychographischen Kriterien.<sup>203</sup> Welche Kriterien dabei – auch in Kombination – von Bedeutung sind, ist in hohem Maße abhängig vom Merchandising-Objekt. Dies zeigt das Beispiel FERRARI anschaulich: Aufgrund der hohen Bekanntheit der Marke Ferrari weist die Gesamtzielgruppe des Merchandising eine hohe Heterogenität auf. Daher wurde das Merchandising-Sortiment auf die drei Zielgruppen Fans, Kinder und Kunden ausgerichtet. Auf diese Weise kann insbesondere die exklusive Gruppe der Kunden durch hochwertige und teure Merchandising-Produkte erreicht werden.<sup>204</sup>

Trotz der Abhängigkeit vom Merchandising-Objekt kann man einigen der demographischen Kriterien eine allgemeine Relevanz für die hier vorzunehmende Segmentierung zusprechen. So kann das Alter tendenziell als Indikator für charakteristische Konsumentenbedürfnisse herangezogen werden, die wiederum Auswirkungen auf die Produktgestaltung haben.<sup>205</sup> Da meist erst eine geschlechtsspezifische Ausgestaltung des Merchandising-Sortiments eine differenzierte Ansprache möglich macht, ist auch das Geschlecht bei der Segmentierung im Merchandising relevant. Auch das Segmentierungskriterium Einkommen kann für die Ausgestaltung des Merchandising von Bedeutung sein, wie das Beispiel FERRARI deutlich macht. Allerdings ist diesbezüglich zu un-

---

<sup>203</sup> Vgl. MAYER/ ILLMANN (2000), S. 48. Nach FRETER liefern insbesondere die demographischen Merkmale wichtige Anhaltspunkte für den Einsatz des Marketing-Instrumentariums. Vgl. FRETER (1983), S. 56.

<sup>204</sup> Vgl. hierzu und zum Vorhergehenden WEINDL (2000), S. 64, NAMUTH (2001), S. 42. Ob die Zielgruppe der Fans undifferenziert durch das als klassisch zu bezeichnende Fanartikelsortiment bedient wird oder diese Teilzielgruppe weiter unterteilt wird, bleibt an dieser Stelle leider ungeklärt.

<sup>205</sup> Vgl. FRETER (1983), S. 51.

terstreichend, dass das Einkommen sich nur bedingt als Indikator für unterschiedliche Ansprüche der Zielgruppen eignet.<sup>206</sup>

Die genannten demographischen Kriterien sollten jedoch weitestgehend in Kombination zur Segmentierung herangezogen werden, da eine zu feine Aufteilung ebenso unpraktikabel ist wie eine undifferenzierte Vorgehensweise.

Neben den demographischen Kriterien bietet sich speziell im Merchandising auf der zweiten Stufe auch eine weitere Aufteilung der beiden genannten Teilzielgruppen anhand des psychographischen Merkmals Lebensstil an, da auf diese Weise tiefere Einblicke in das Lebensumfeld der Konsumenten gewonnen werden können. Eine solche Segmentierung liefert wertvolle Hinweise für die zielgruppenadäquate Auswahl und Gestaltung der Merchandising-Produkte.<sup>207</sup>

Durch diese Segmentierung der heterogenen Gesamtzielgruppe des Merchandising-Objekts wird die Effektivität des Instruments Merchandising gesteigert, da das Sortiment der Merchandising-Produkte auf die einzelnen Zielgruppen ausgerichtet werden kann. Die folgende Abbildung fasst das Dargestellte noch einmal zusammen.

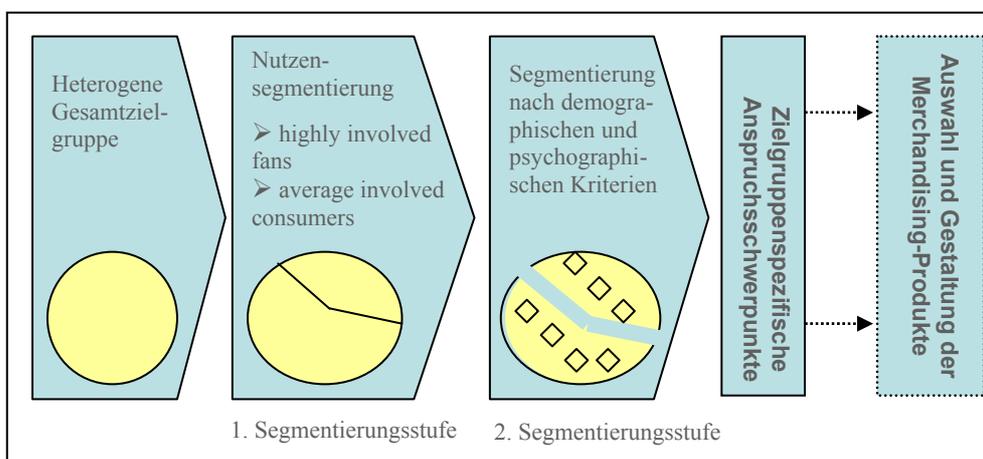


Abb. 2 : Segmentierung der Zielgruppen im Merchandising

<sup>206</sup> Vgl. KOTLER/ BLIEMEL (2001), S. 435.

<sup>207</sup> Vgl. MAYER/ ILLMANN (2000), S. 294f.

### **3.4.3 Prozess der identitätsorientierten Ausgestaltung des Merchandising**

Der Auswahl und Gestaltung der Merchandising-Produkte kommt beim Management von Merchandising-Maßnahmen die größte Bedeutung zu. Die Erreichung der Merchandising-Ziele und damit die Effektivität des Einsatzes des Merchandising als markenpolitisches Instrument hängt von der Annahme und der Beurteilung der Merchandising-Produkte durch den Konsumenten ab. Daher sind sowohl die einzelnen Merchandising-Produkte als auch der Umfang der Produktpalette sorgfältig zu planen.

Daher wurden die einzelnen Phasen, die bei der Entwicklung eines Merchandising-Produkts sowie der weiteren Ausgestaltung der Merchandising-Maßnahmen zu durchlaufen sind, in einen entscheidungsorientierten, rückgekoppelten Planungsprozess integriert. Abbildung 3 zeigt die Ausgestaltungsphasen entsprechend ihrer zeitlichen Abfolge.

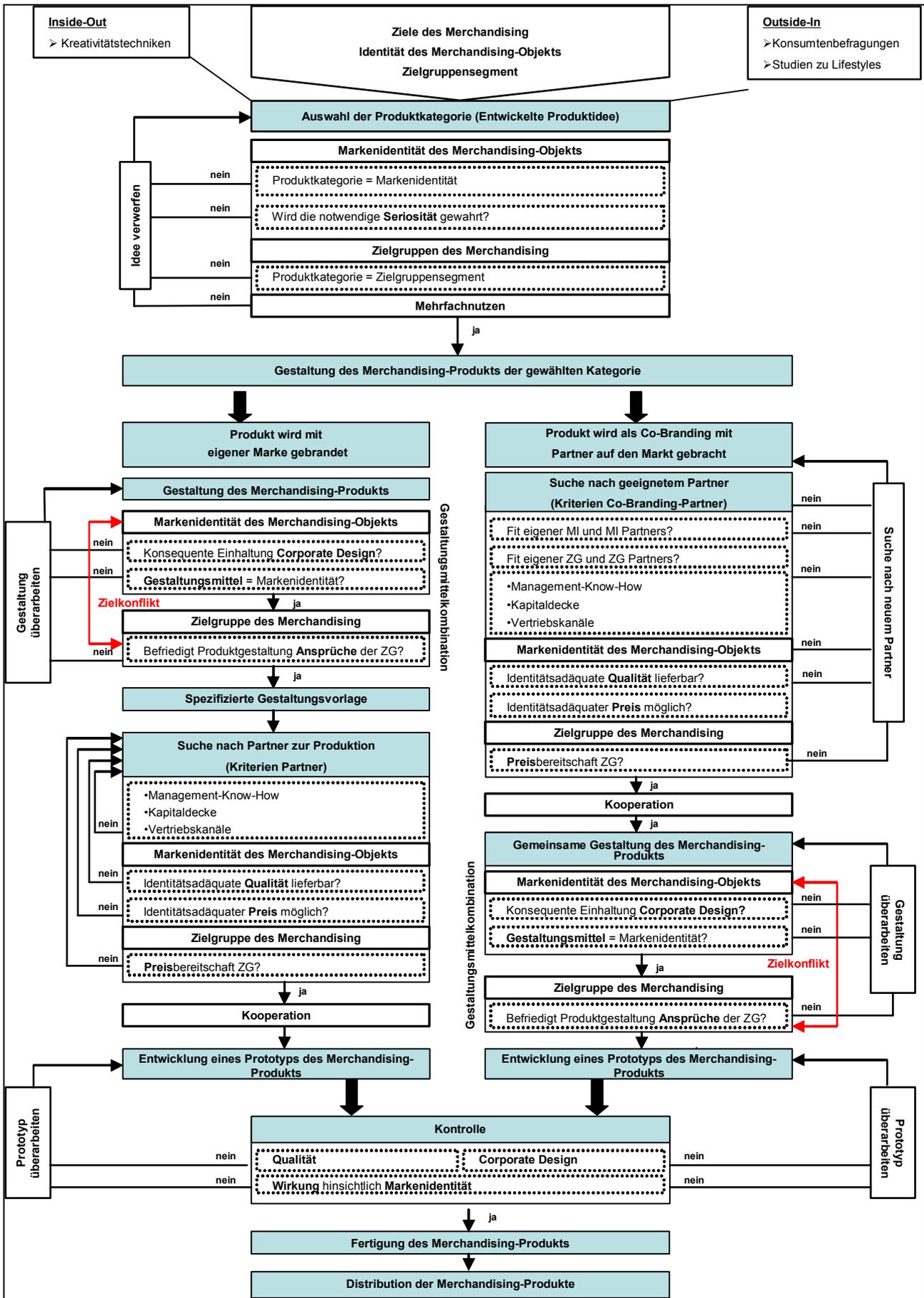


Abb. 3: Prozessmodell der identitätsorientierten Ausgestaltung des Merchandising

Generell muss aus markenpolitischer Sicht bei der Auswahl und Gestaltung der Merchandising-Produkte ein gleichzeitiger Fit von Produkt, Identität und Zielgruppe des Merchandising-Objekts erreicht werden.<sup>208</sup> Daher enthält jede Phase Kontrollfragen, die die Markenidentitäts- und Zielgruppenadäquanz der Entscheidungen sicherstellen soll.

Der Prozess ist auf die Entwicklung eines einzelnen Merchandising-Produkts für eines der identifizierten Zielgruppensegmente ausgerichtet. Letztlich müssen aber alle Produkte zusammen ein zielgruppenspezifisches Sortiment ergeben. Innerhalb der Beschreibung der einzelnen Phasen wird daher an gegebener Stelle der Sortimentsbezug hergestellt.

Bevor mit der Darstellung des Planungsprozesses begonnen wird, müssen an dieser Stelle einige Bemerkungen zur Produktgestaltung im Allgemeinen gemacht werden, anhand derer darauf aufbauend der Umfang des Begriffs der Produktgestaltung im Rahmen des Merchandising verdeutlicht wird.

Generell setzt sich die Produktgestaltung aus der Produktentwicklung<sup>209</sup> und aus dem Produktdesign<sup>210</sup> zusammen. Hierzu steht dem Produktmanager ein System an Gestaltungsmitteln zur Verfügung<sup>211</sup>, die letztlich zusammen die Sachleistung und Anmutungsleistung des Produkts erbringen. Jedes der vorhandenen Mittel trägt durch seine spezifische Ausprägung und dem Zusammenspiel dieser mit den Ausprägungen der anderen Gestaltungsmittel sowohl zu der Sachleistung als auch zu der Anmutungsleistung bei.

Demgegenüber soll bei der Gestaltung eines Merchandising-Produkts in den seltensten Fällen eine neuartige Sachleistung geschaffen werden. Eher sollen bereits vorhandene Sachleistungen mit einer neuen Anmutung bzw. einem neuen Design versehen werden, das dann dem Konsumenten einen emotionalen Zusatznutzen verschafft. Somit stehen Anmutung und Design bei der Gestaltung von Merchandising-Produkten im Vordergrund, während bestimmte

---

<sup>208</sup> Vgl. RAUGUST (1995), S. 65f, ROHLMANN (1998), S. 59ff.

<sup>209</sup> Gestaltung unter Dominanz technisch-naturwissenschaftlicher Aspekte Vgl. KOPPELMANN (1997), S. 310.

<sup>210</sup> Gestaltung unter Dominanz ästhetisch-ergonomischer Aspekte Vgl. KOPPELMANN (1997), S. 310.

<sup>211</sup> Vgl. KOPPELMANN (1997), S. 323.

Sachleistungen des Produkts wie beispielsweise Funktionalität, Haltbarkeit und Zuverlässigkeit vorausgesetzt werden.

Aus diesem Grund beginnt der Prozess mit der Auswahl einer geeigneten Produktkategorie. Die einzelnen Phasen werden nun nachfolgend beschrieben.

Zur Generierung von Ideen hinsichtlich geeigneter und innovativer Produktkategorien für Merchandising-Produkte bieten sich generell zwei Zugänge an. Zum einen können z.B. mittels Kreativitätstechniken potenzielle Produktkategorien aus Sicht der Merchandising-Verantwortlichen identifiziert werden (Inside-Out).<sup>212</sup> Andererseits können Ideen auch von Außen durch Konsumentenbefragungen gewonnen werden.<sup>213</sup> Wurde bei der vorhergehenden Segmentierung der Zielgruppen das Lebensstil-Kriterium verwendet, so können innovative Produktideen auch aus entsprechenden Studien zum Lebensstil gewonnen werden. Bestenfalls sollten die Inside-Out- und die Outside-In-Perspektive miteinander verbunden werden.<sup>214</sup>

Die entwickelte Produktidee ist anschließend zuerst auf Markenidentitätsadäquanz zu prüfen. Im Folgenden wird vorausgesetzt, dass die Identität bzw. Philosophie des Merchandising-Objekts eindeutig bestimmt und in Form eines Markenleitbilds klar und prägnant festgehalten ist.<sup>215</sup> Die Produktkategorie muss assoziativ in einem glaubwürdigen Zusammenhang zur Marke stehen, d.h. die Eigenschaften und Nutzenversprechen der Produktkategorie müssen zu den imageprägenden Assoziationen der Marke passen.<sup>216</sup> Je höher die Affinität des einzelnen Merchandising-Produkts bzw. dessen Verwendung und der Identität der Marke, umso größer wird die Akzeptanz bei der Zielgruppe sein.<sup>217</sup> Die Glaubwürdigkeit der Produktkategorie schließt auch eine identitätsadäquate Seriosität ein, d.h. Kategorien, die bspw. Bezug auf Sexismus nehmen, dürfen

---

<sup>212</sup> Vgl. BAUMGARTH (2001a), S. 139, ESCH (2002), S. 299.

<sup>213</sup> Allerdings geben die Konsumenten bei solchen Befragungen meist stereotype Erwartungen wieder, so dass sich auf diesem Wege nur bedingt kreative und neue Ideen gewinnen lassen. Vgl. ESCH (2002), S. 300.

<sup>214</sup> Vgl. ESCH (2002), S. 300.

<sup>215</sup> Vgl. Kapitel 2.2.3.1.3.

<sup>216</sup> Vgl. Kapitel 2.2.3.1.2. Die Wahrscheinlichkeit, dass eine Kommunikation wirksam ist, d.h. positive Werbewirkungen erzielt, steigt mit zunehmender Glaubwürdigkeit. Dagegen muss bei fehlendem Fit zwischen Produktkategorie und Marke eventuell sogar mit Reaktanzen gerechnet werden. Vgl. BRUHN (1994b), S. 1145.

<sup>217</sup> Dies lässt sich mit Erkenntnissen aus der Markentransfertheorie begründen. HÄTTY betont, dass ein Transferprodukt umso erfolgreicher sein wird, je mehr es die spezifischen Bedürfnisse der Konsumenten bedient. Vgl. HÄTTY (1994), S. 574.

nur aufgenommen werden, wenn die Markenidentität dies auch wirklich zulässt.<sup>218</sup>

Zur Überprüfung sollten einfache Fit-Messungen durchgeführt werden, bei denen die Konsumenten ganzheitlich bezüglich des glaubwürdigen Zusammenhangs zwischen Produktkategorie und Markenidentität befragt werden.<sup>219</sup> Kann die Produktkategorie nicht mit Sicherheit als glaubwürdig und seriös bezeichnet werden, muss die Idee verworfen werden.

Obwohl die Ideengenerierung bereits mit Bezug auf ein spezielles Zielgruppensegment geschehen ist, sollte nochmals sichergestellt werden, dass die Kategorie auch wirklich zu der betreffenden Zielgruppe passt. Im Hinblick auf das zu entwickelnde zielgruppenspezifische Sortiment bezieht sich diese Frage auch darauf, ob mit dieser Kategorie eventuell eine Lücke gefüllt werden kann. Insgesamt sollte das Portfolio der Merchandising-Produkte die aus demographischen und psychographischen Gründen verschiedenen Bedürfnisse und Ansprüche der einzelnen Zielgruppenmitglieder abdecken.

Um durch die erhöhte Kontakthäufigkeit mit der Marke, die sich durch die Verwendung von Merchandising-Produkten ergibt, einen langfristigen Bekanntheits- und Imageeffekt erzielen zu können, sollte das gewählte Produkt einen Mehrfachnutzen implizieren und nicht etwa nach einmaligem Verbrauch weggeworfen werden.<sup>220</sup>

Hinsichtlich der Wahl der Produktkategorie ist an dieser Stelle noch zu bemerken, dass die meisten Merchandising-Sortimente die als klassisch zu bezeichnenden Merchandising-Artikel wie Kappen, Tassen, T-Shirts, Brettspiele etc.

---

<sup>218</sup> Generell auszuschließen sind sicherlich jegliche Produkte, die einen Bezug zu Gewalt aufweisen.

<sup>219</sup> Vgl. ESCH (2002), S. 301. Im Falle echter Markenerweiterungen plädiert ESCH dafür, diese einfachen Fit-Messungen durch tiefere Dehnungsanalysen mittels gedächtnis- oder einstellungstheoretischer Ansätze zu ergänzen. Vgl. ESCH (2002), S. 302. Für die Entwicklung eines Merchandising-Produkts wird dies als nicht notwendig erachtet.

<sup>220</sup> Vgl. STRECKER (1996), S. 227. Insofern schließt der Prozess nicht die Entwicklung einfacher Give-Aways ein. Allerdings ist dazu zu bemerken, dass auch Give-Aways Markenidentitäts- und Zielgruppenadäquanz aufweisen sollten, wie auch durch Untersuchungen zu Werbeartikeln, die entgeltlos verteilt werden, bestätigt werden konnte. Vgl. o.V. (2000), S. 37. Zumindest die konsequente Einhaltung des Corporate Design, auf die im Rahmen der Gestaltung der Merchandising-Produkte weiter eingegangen wird, ist auch bei der Entwicklung von Give-Aways obligatorisch.

enthalten.<sup>221</sup> Abhängig von der Branche ist oft auch ein komplementärer Bezug zur Produktkategorie des Merchandising-Objekts gegeben wie bspw. beim Merchandising-Sortiment von Brauereien. Diese werden darüber hinaus durch Produkte aus weniger verwandten Kategorien ergänzt.<sup>222</sup> Andere Branchen wiederum gestalten ihr Merchandising-Programm vollkommen unabhängig von der Branche als sog. Lifestyle-Angebot wie z.B. die Automobilhersteller.<sup>223</sup>

Die gewählte Produktkategorie kann akzeptiert werden, wenn sie sowohl als markenidentitäts- und zielgruppenadäquat als auch als entsprechend langlebig eingestuft werden kann. Der Prozess geht damit in die Phase der Gestaltung über.

Für die im Folgenden erläuterte Gestaltungsphase wird angenommen, dass die Merchandising-Produkte nicht durch den Markenrechtsinhaber selbst hergestellt werden. Daher ist vor der eigentlichen Gestaltung der gewählten Produktkategorie zu entscheiden, ob das Merchandising-Produkt im Sinne eines Markentransfers nur mit der eigenen Marke markiert oder mit einem Partner im Sinne eines Co-Brandings entwickelt und von diesem produziert werden soll.<sup>224</sup>

Generell ist der Markentransfer im Rahmen von Merchandising-Maßnahmen dem Co-Branding vorzuziehen, da das Merchandising vor allem die eigene Marke stärken soll und ein Co-Branding zu unerwünschten Interdependenzen führen bzw. die Wirkung des Merchandising abschwächen könnte. Allerdings kann ein Co-Branding im Rahmen von Merchandising-Maßnahmen dann effektiv sein, wenn dem Merchandising-Produkt beispielsweise dadurch eine besondere Produktkompetenz oder Exklusivität verliehen werden kann.<sup>225</sup> Es ist demnach vom Einzelfall abhängig, welche Strategie erfolgversprechender ist.

Zunächst soll der in der Praxis häufiger anzutreffende Fall des Merchandising im Sinne eines Markentransfers erläutert werden. Ziel ist es hierbei, das Produkt so zu gestalten, dass dessen Eigenschaften und Design die Markenidenti-

---

<sup>221</sup> Vgl. Gesprächsprotokoll 2, S. 93 im Anhang.

<sup>222</sup> Vgl. MUNGEN (1998), S. 103. Dies zeigt auch die Fallstudie in Kapitel 4.2 anschaulich.

<sup>223</sup> Vgl. WEINDL (2002), S.61.

<sup>224</sup> Im ersten Fall wird das Merchandising-Produkt nicht durch das produzierende Unternehmen markiert.

<sup>225</sup> Bspw. produziert Ferrari Schuhe in Kooperation mit der italienischen Schumarke Tod's. Herrenbekleidung von Jaguar wird von Cerrutti produziert. Vgl. WEINDL (2002), S. 61.

tät des Merchandising-Objekts unverwechselbar und originell widerspiegelt.<sup>226</sup> Dabei ist insbesondere die konsequente Einhaltung des Corporate Design sicherzustellen, da nur dadurch eine schnelle und maximale Wiedererkennung gewährleistet werden kann. Corporate Design ist beim Merchandising „der Kern der Begehrlichkeit“<sup>227</sup>, durch den letztlich auch das Demonstrations- und Erlebnisbedürfnis der Zielgruppen befriedigt werden kann.<sup>228</sup>

Damit ist die Markierung des Merchandising-Produkts hinsichtlich jeglicher Merkmale des Corporate Design wie Farben, Typographien, Logo sowie anderer visueller Signale und Markennamen bereits vorgegeben. Idealerweise sollten diese Gestaltungsvorgaben in Form eines Handbuchs oder ähnlichem verbindlich festgelegt sein. Entscheidungsspielraum ergibt sich aber noch hinsichtlich anderer Gestaltungsmittel wie Form, Stoff bzw. Material, Produktteilen und spezifischen Funktionsprinzipien, sowie Beschriftung und Benennung des Merchandising-Produkts. Diese sollten so gewählt und kombiniert werden, dass das gestaltete Produkt letztlich die Markenidentität des Merchandising-Objekts ausdrückt bzw. zu dieser passt.<sup>229</sup> Dies gilt insbesondere für die bereits genannten klassischen Merchandising-Artikel wie T-Shirts, Kappen, Tassen oder Gläser, Aschenbecher sowie die üblichen branchenbezogenen Sortimente. Diese müssen besonders kreativ gestaltet werden, damit trotz der alltäglichen Produktkategorie ein attraktives, ausdrucksstarkes Merchandising-Produkt entsteht, das die Philosophie der Marke transportieren kann.<sup>230</sup>

Neben der konsequenten identitätsorientierten Gestaltung des Merchandising-Produkts müssen jedoch parallel die Ansprüche der Zielgruppe berücksichtigt werden. Wie im Rahmen der Zielgruppensegmentierung bereits erläutert, ergeben sich aufgrund unterschiedlicher verhaltensbezogener und auch demographischer Merkmale auch unterschiedliche Bedürfnisse hinsichtlich der Anmutung des Merchandising-Produkts. Da der ‚highly-involved-fan‘ mit dem Kauf von Merchandising-Produkten seine Sympathie und Zugehörigkeit demonstrieren will, ist zur Befriedigung dieses Bedürfnisses eine möglichst große Darstel-

<sup>226</sup> Vgl. HOCKE (1998), S. 47.

<sup>227</sup> BÜSCHING (1998), S. 1792.

<sup>228</sup> Vgl. BÜSCHING (1998), S. 1792.

<sup>229</sup> In diesem Zusammenhang sei noch einmal auf das oben genannte Beispiel des Merchandising der Marke AUDI verwiesen, bei dem der Werkstoff Aluminium im Merchandising wieder aufgegriffen wird. Vgl. Kapitel 3.4.1.

<sup>230</sup> Vgl. Gesprächsprotokoll 2, S. 93 im Anhang.

lung des Logos auf dem Merchandising-Produkt wichtig. Demgegenüber bevorzugt der ‚average-involved-consumer‘ eher eine dezente Darstellung des Logos. Ebenso können aber auch unterschiedliche demographische Merkmale der Zielgruppe zu unterschiedlichen Anmutungsansprüchen führen: Erfahrungswerte zeigen, dass insbesondere bei Jugendlichen das Bedürfnis, das Logo groß zu zeigen oder zu tragen, im Laufe der Entwicklung und auch geschlechtsspezifisch stark variiert.<sup>231</sup> Insofern lassen sich an dieser Stelle keine allgemeingültigen Gestaltungsempfehlungen aussprechen, sondern es bedarf einer genauen Analyse der Ansprüche der jeweiligen Zielgruppe.

Hinsichtlich der Markenidentitäts- und Zielgruppenadäquanz kann es zu einem Zielkonflikt kommen. Unter Umständen steht eine zu deutliche Demonstration des Markenlogos im Widerspruch zum sonstigen Markenauftritt des Merchandising-Objekts. In diesem Fall ist das Hauptgewicht eindeutig auf die Markenidentitätsadäquanz zu legen, da sonst die Gefahr eingegangen wird, die Marke durch das Merchandising zu schädigen.<sup>232</sup>

Nach Beendigung dieser Phase sollte eine spezifizierte Gestaltungsvorlage des zu produzierenden Merchandising-Produkts vorliegen. Sie dient als Grundlage für die Suche nach einem geeigneten Partner zur Produktion. Potenzielle Partner sind zunächst hinsichtlich des vorhandenen Management Know-Hows, der Liquidität und der Vertriebsstruktur und -stärke zu beurteilen.<sup>233</sup> Durch die Wahl kompetenter und seriöser Partner soll das Risiko eines Flops, der das Image der Marke beeinträchtigen könnte, gesenkt werden. Kann ein Partner gefunden werden, der diese Kriterien erfüllt, so ist weitergehend zu prüfen, ob dieser das Produkt in einer dem Merchandising-Objekt angemessenen Qualität produzieren kann.

Der Qualität der Merchandising-Produkte kommt eine hohe Bedeutung zu, da qualitativ minderwertige Merchandising-Produkte die Einstellung zum Merchandising-Objekt negativ beeinflussen und damit deren Image schädigen können. Darüber hinaus ist noch zu prüfen, ob der potenzielle Partner das gewünschte Produkt zu einem Preis produzieren und anbieten kann, der wiederum auch

---

<sup>231</sup> Vgl. Experteninterview, S. 83 im Anhang.

<sup>232</sup> Vgl. Gesprächsprotokoll 1, S. 93 im Anhang.

<sup>233</sup> Vgl. BÜSCHING (1998), S. 1790, BÖLL (1997), S. 16.

einen identitätsadäquaten Verkaufspreis möglich macht sowie der Zahlungsbereitschaft der Zielgruppe gerecht wird.<sup>234</sup>

Wurde ein Produktionspartner gefunden, der diese Kriterien erfüllt, so kann dieser beauftragt werden, einen Prototyp des Merchandising-Produkts anzufertigen.

Der Prototyp ist dann einer umfassenden Kontrolle hinsichtlich Qualität, Corporate Design sowie Markenidentitäts- und Zielgruppenadäquanz zu unterziehen.<sup>235</sup> Dabei sollte er zunächst von den Markenverantwortlichen bewertet werden. Entspricht das Produkt nicht den Gestaltungsvorgaben hinsichtlich des Corporate Designs oder dem notwendigen Qualitätsniveau, so ist der Prototyp vom Produktionspartner entsprechend der Vorgaben zu überarbeiten. Überdies muss das Produkt erneut daraufhin überprüft werden, ob es die Markenidentität des Merchandising-Objekts widerspiegelt. Ist die Aussagekraft des Produkts nach Meinung der Markenverantwortlichen noch nicht ausreichend, muss ein neuer Prototyp angefertigt werden, der die Gestaltungsvorgaben eindeutiger umsetzt. Ist der Prototyp hingegen aus Sicht der Markenverantwortlichen als identitätsadäquat zu bezeichnen und erfüllt außerdem die Vorgaben hinsichtlich Corporate Design und Qualität, so sollten als zweite Kontrollinstanz Produkttests mit potenziellen Verwendern durchgeführt werden. Aus der Fülle der verschiedenen alternativen Produkttests bietet sich in diesem Fall besonders ein Eindruckstest an, bei dem die Testpersonen hinsichtlich des ersten Eindrucks, den sie von dem vorgelegten Produkt haben, befragt werden.<sup>236</sup> Auf diese Weise kann herausgefunden werden, ob das vorliegende Produkt aus Sicht der Konsumenten die Markenidentität widerspiegelt. Ergibt der Produkttest, dass das Merchandising-Produkt in der vorliegenden Form nicht die intendierten identitätsadäquaten Assoziationen bei den Testpersonen hervorruft bzw. nicht deren Qualitätsvorstellungen entspricht, so ist die Gestaltung bzw. der Prototyp erneut zu überarbeiten. Liegt nach der Kontrolle und eventueller Überarbeitung

---

<sup>234</sup> Vgl. Gesprächsprotokoll 1, S. 93 im Anhang. Wie in Kapitel 2.2.3.2.2. bereits erläutert, muss auch das Preisniveau als Komponente der Markenidentität eine Stimmigkeit mit den anderen Identitätskomponenten aufweisen.

<sup>235</sup> Vgl. BÜSCHING (1998), S. 1791, HÖCKE (1998), S.46f.

<sup>236</sup> Vgl. KOPPELMANN (1997), S. 466. Für eine vertiefende Lektüre zu den Testalternativen vgl. KOPPELMANN (1997), S. 465ff.

ein Prototyp vor, der alle Kontrollkriterien erfüllt, so kann mit der Serienfertigung des Merchandising-Produkts begonnen werden.

Soll dem Merchandising-Produkt eine besondere Produktkompetenz oder Exklusivität verliehen werden, so bietet es sich an, das Merchandising-Produkt im Sinne eines Co-Brandings mit einem Partner zu entwickeln. Dazu ist allerdings zu bemerken, dass sich ein Co-Branding im Rahmen von Merchandising-Maßnahmen von üblichen Co-Brandings unterscheidet, wie im Folgenden deutlich werden wird.

Der erste Schritt besteht auch hier darin, einen geeigneten Partner zu suchen. Dabei wird das Suchfeld natürlich durch die bereits gewählte Produktkategorie, das Merchandising-Objekt und das betrachtete Zielgruppensegment eingegrenzt. Überdies wird davon ausgegangen, dass bereits eine relativ konkrete Vorstellung über das zu erstellende Merchandising-Produkt hinsichtlich Funktion und Design vorliegt.<sup>237</sup>

Grundvoraussetzung ist die generelle Markenstärke des Partners hinsichtlich Image und Bekanntheit. Außerdem muss ein Fit zwischen der Markenidentität des potenziellen Partners und der Markenidentität des Merchandising-Objekts vorliegen.<sup>238</sup> Wie bereits erläutert, sind diesbezüglich besonders solche Partner geeignet, die die Imagedimensionen der eigenen Markenidentität ergänzen.<sup>239</sup> Neben dem Identitätsfit müssen sich auch die Zielgruppe der Partnermarke und das betrachtete Zielgruppensegment überschneiden. Bei fehlender Übereinstimmung wird das Co-Branding unglaubwürdig und kann dadurch die Absatzchancen des Merchandising-Produkts beeinträchtigen.<sup>240</sup> Ist ein Fit bezüglich Identität und Zielgruppen gegeben, muss das Partner-Unternehmen neben diesen qualitativen Kriterien ebenso wie im ersten Fall hinsichtlich des vorhandenen Management Know-Hows, seine Liquidität und seiner Vertriebsstruktur und –stärke beurteilt werden.<sup>241</sup> Auch die weiteren Prüfkriterien bei der Partnerwahl hinsichtlich Markenidentitäts- und Zielgruppenadäquanz entsprechen dem oben Dargestellten.

---

<sup>237</sup> Vgl. Gesprächsprotokoll 1 im Anhang, S. 94.

<sup>238</sup> Vgl. ESCH (2002), S. 347.

<sup>239</sup> Vgl. Kapitel 2.2.3.1.2.

<sup>240</sup> Vgl. BAUMGARTH (2001a), S. 167, BAUMGARTH (2001b), S. 26.

<sup>241</sup> Vgl. BÜSCHING (1998), S. 1790, BÖLL (1997), S. 16

Wurde ein Co-Branding-Partner gefunden, der diese Bedingungen erfüllt, so kann in Kooperation mit der Gestaltung des Merchandising-Objekts begonnen werden. Üblicherweise muss bei der konkreten Ausgestaltung eines Co-Brandings zunächst festgelegt werden, welche der beteiligten Marken die Führungsrolle bei der markenspezifischen Aufladung des Produkts übernimmt. In diesem Fall ist es allerdings zwingend erforderlich, dass das Merchandising-Objekt die führende Rolle bezüglich der Markierung des zu gestaltenden Produkts übernimmt, da davon auch die gewünschten positiven Rückwirkungen auf das Merchandising-Objekt abhängig sind.<sup>242</sup> Insofern müssen die Gestaltungsvorgaben für das Produktdesign eindeutig vom Merchandising-Objekt ausgehen.<sup>243</sup> Im Rahmen von Merchandising-Maßnahmen tritt der Co-Branding-Partner somit stark in den Hintergrund. Überdies sind bei der Gestaltung die bereits dargestellten Bedingungen der Markenidentitäts- und Zielgruppenadäquanz zu beachten. Ebenso kann hinsichtlich der Kontrolle des nach der gemeinsamen Gestaltung entstehenden Prototyps auf das oben Dargestellte verwiesen werden.

#### **3.4.4 Distribution der Merchandising-Produkte**

Entscheidungen hinsichtlich der Distribution der Merchandising-Produkte kommen neben der Auswahl und Gestaltung der Produkte ebenfalls eine hohe Bedeutung im Management von Merchandising-Maßnahmen zu. Letztlich wird die kommunikative Wirkung des Merchandising in hohem Maße auch von den gewählten Vertriebswegen bestimmt. Die Wahl der Vertriebswege hat sich somit ebenso wie die Auswahl und Gestaltung der Produkte an der Markenidentität des Merchandising-Objekts sowie der jeweiligen Zielgruppe des Merchandising zu orientieren. Insofern hängen die Entscheidungen für die optimale Distributionsstrategie immer vom Einzelfall ab.

Als Beispiel für die Erfordernis, die Markenidentitäts- und Zielgruppenadäquanz bei der Wahl der Vertriebswege zu beachten, dient erneut FERRARI: um die Exklusivität der speziell für die Gruppe der Kunden entwickelten hochwertigen Accessoires zu betonen, werden diese nur über das eigene Händlernetz vertrie-

---

<sup>242</sup> Vgl. hierzu und zum Vorhergehenden ESCH (2002), S. 348f.

<sup>243</sup> Dies sollte auch vertraglich festgehalten werden.

ben. Die Merchandising-Sortimente für Fans und Kinder demgegenüber sind auch im Einzelhandel erhältlich.<sup>244</sup>

Aufgrund der Notwendigkeit, die Reichweite der Kommunikationswirkung des Merchandising kontrollieren zu können, kommen allerdings von den generell möglichen Distributionskanälen im Konsumgüterbereich beim Vertrieb von Merchandising-Produkten grundsätzlich nur der direkte Absatz durch den Markeninhaber selbst bzw. allenfalls ein indirekter, einstufiger Absatz über ausgewählte Einzelhändler in Frage.<sup>245</sup>

Grundsätzlich ist beim Merchandising von einem hohen Distributionsgrad aus verschiedenen Gründen abzuraten. Ein Grund ist die bereits beschriebene Kontrolle der Wirkungen des Instruments. Zum anderen stellt das Merchandising nicht die Kernleistung der Marke dar und sollte diese daher auch nicht überschatten.

Insofern kommt für den Vertrieb von Merchandising-Produkten zunächst – soweit vorhanden – das eigene Händlernetz, der direkte Vertrieb über Katalogbestellungen oder das Internet sowie bei entsprechend umfassenden Merchandising-Sortimenten ein eigener Shop in Frage. Unter Berücksichtigung der Markenidentität sowie der Zielgruppen können auch ausgewählte Einzelhändler mit dem Vertrieb der Merchandising-Produkte betraut werden.

Von den genannten Vertriebswegen bietet sich insbesondere der Vertrieb über das Internet an. Aufgrund des hohen emotionalen Zusatznutzens der Merchandising-Produkte ist der Kaufanreiz so groß, dass in der Regel ein Vergleich mit anderen Produkten überflüssig sowie der Wunsch, die Produkte zunächst genau betrachten zu können, reduziert wird. Ideal ist der Verkauf der Merchandising-Produkte über das Internet auch deshalb, weil auf diese Weise Kundendaten erfasst werden, die ansonsten kaum zu beschaffen bzw. zu bezahlen wären.<sup>246</sup> Die so gewonnenen Daten können vielfältig genutzt werden. Beispielsweise

---

<sup>244</sup> Vgl. WEINDL (2000), S. 64.

<sup>245</sup> Zu den möglichen Absatzstufen bei indirektem Absatz vgl. KOTLER/ BLIEMEL (2001), S. 1081ff., WÖHE (1996), S. 727ff.

<sup>246</sup> Vgl. LONERGAN (1997), S. 27.

können dadurch die Profile der Zielgruppen des Merchandising weiter geschärft werden<sup>247</sup> und den Ausgestaltungsprozess auf diese Weise verbessern.

Neben diesen Distributionskanälen ist der Verkauf der Merchandising-Produkte auch auf eigenen Events oder gesponserten Veranstaltungen sowie über möglicherweise vorhandene Kundenclubs möglich. Auf die Kopplung des Merchandising an andere Maßnahmen geht das folgende Kapitel ein.

### **3.5 Merchandising im Verbund mit anderen Marketing- und Kommunikationsinstrumenten**

Auf die hohe Bedeutung der Integration der Merchandising-Maßnahmen in das Marketing- und Kommunikationskonzept der Marke wurde bereits in Kapitel 3.2 hingewiesen. Im Folgenden soll kurz dargestellt werden, welche Synergieeffekte der kombinierte Einsatz von Merchandising im Verbund mit anderen Instrumenten entfalten kann.

So können Merchandising-Maßnahmen in mehrfacher Hinsicht mit Sponsoring-Aktivitäten verknüpft werden. Zum einen bietet sich – wie bereits oben bemerkt – der Vertrieb der Merchandising-Produkte auf einer gesponserten Veranstaltung an. Um die kommunikative Wirkung beider Maßnahmen zu erhöhen, sollte dabei allerdings auf die Abstimmung beider Maßnahmen geachtet werden, d.h. die Merchandising-Produkte müssen zum Sponsoring und zur Zielgruppe des Sponsoring passen. Dies kann auch bedeuten, dass speziell für das jeweilige Sponsoring neue Artikel kreiert werden.<sup>248</sup> Zum anderen kann der Sponsoringbeitrag unter anderem auch durch Merchandising-Produkte geleistet werden.<sup>249</sup>

Analog zum Sponsoring kann Merchandising auch mit eigenen Events verbunden werden. Auch hier sollten die Merchandising-Produkte auf den Anlass und die spezifische Zielgruppe abgestimmt sein.

Selbstverständlich können Merchandising-Produkte auch im Rahmen von Verkaufsförderungsaktionen verschenkt, bei Gewinnspielen verlost oder als Produktzugabe eingesetzt werden.

---

<sup>247</sup> Vgl. NAMUTH (2001), S. 42, LONERGAN (1997), S. 27.

<sup>248</sup> Vgl. Gesprächsprotokoll 2 im Anhang, S. 93.

<sup>249</sup> Vgl. BAEUCHLE (2002), S. 41.

Zur Erhöhung des Zielerreichungsgrads des Kundenbindungsziels bietet sich eine Kopplung der Merchandising-Maßnahmen an andere CRM-Maßnahmen an.<sup>250</sup> Wie durch den Online-Vertrieb können auch durch die Verknüpfung von Merchandising und Kundenclubs wichtige Kundendaten gewonnen werden.<sup>251</sup> Überdies besteht die Möglichkeit, einzelne Merchandising-Produkte nur Klubmitgliedern exklusiv anzubieten.<sup>252</sup>

Zusammenfassend ist zu bemerken, dass diese Aufzählung an Kombinationsmöglichkeiten des Merchandising mit anderen Marketing- und Kommunikationsinstrumenten nicht erschöpfend ist. An dieser Stelle sollte nur deutlich gemacht werden, dass Merchandising als nicht-klassische Kommunikationsmaßnahme eine effektive Ergänzung zu den klassischen Maßnahmen wie Media-Werbung darstellt. Derzeit fehlt es leider meist noch an intelligenten Konzepten, die klassischen mit nicht-klassischen Kommunikationsmaßnahmen verzahnen.<sup>253</sup>

#### **4. Wirkungen des Einsatzes von Merchandising als Markenführungsinstrument**

Im folgenden Kapitel werden die Wirkungen des Einsatzes von Merchandising als Markenführungsinstrument untersucht. Dazu werden die Wirkungszusammenhänge zunächst auf theoretischer Basis dargestellt. Im Mittelpunkt steht dabei die Frage, ob durch den Einsatz von Merchandising-Maßnahmen die angestrebten Ziele, schwerpunktmäßig die psychographischen Ziele, erreicht werden können. Anschließend wird anhand einer Fallstudie der Einsatz des Markenführungsinstruments Merchandising in der Praxis demonstriert.

##### **4.1 Theoretische Wirkungszusammenhänge**

###### **4.1.1 Die Wirkung des Merchandising auf das Markenimage**

Wie bereits in Kapitel 2.1.2 erläutert, entsteht das Markenimage langfristig als das „Ergebnis der subjektiven Wahrnehmung, Dekodierung und Akzeptanz der von der Marke ausgesendeten Impulse“.<sup>254</sup>

---

<sup>250</sup> Vgl. HOMBURG/ BRUHN (2000), S. 22.

<sup>251</sup> Vgl. NAMUTH (2001), S. 42.

<sup>252</sup> Vgl. o.V. (2000), S. 29.

<sup>253</sup> Vgl. DIEKHOF (2001), S. 27.

<sup>254</sup> MEFFERT/ BURMANN (2002b), S. 65. Vgl. auch Kapitel 2.1.2.

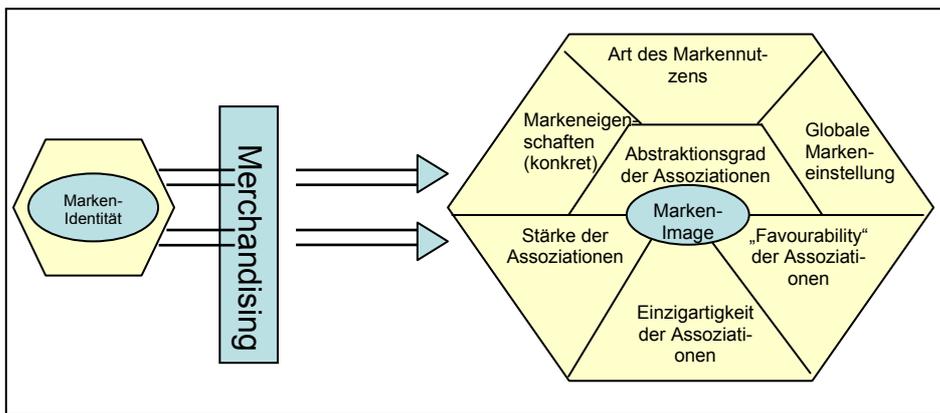


Abb. 4: Wirkung des Merchandising auf das Markenimage

Da zu den Imagewirkungen von Merchandising-Maßnahmen keine empirischen Erkenntnisse vorliegen, werden hier die Erkenntnisse aus anderen Theorien, insbesondere der Markentransfertheorie, übertragen.

Generell können Merchandising-Maßnahmen positive und negative Wirkungen zur Folge haben. Positive Wirkungen sind nur durch identitäts- und zielgruppenadäquate Merchandising-Produkte zu erreichen.<sup>255</sup> Markenidentitätsadäquate Merchandising-Produkte können die Stärke der beim Konsumenten vorhandenen Assoziationen zur Marke erhöhen sowie auch die Einzigartigkeit dieser Assoziationen stärken. So kann der Automobilhersteller AUDI durch die Verwendung des Werkstoffs Aluminium im Merchandising seine besondere Kompetenz in der Herstellung von Karosserien aus Aluminium nochmals unterstreichen und sich dadurch gleichzeitig stärker von Konkurrenzunternehmen abgrenzen.

Da identitäts- und zielgruppenadäquate Produkte das Potenzial besitzen, die Identifikations- und Demonstrationsbedürfnisse der Konsumenten zu befriedigen, beeinflussen Merchandising-Produkte außerdem die globale Einstellung zur Marke positiv. Dies stärkt das Image der Marke und erhöht die Markenpräferenz.

Mit der Erzielung positiver Wirkungen auf das Markenimage werden überdies auch vorgelagerte Markenziele erreicht. So wirkt sich die erhöhte Kontakthäufigkeit mit der Marke positiv auf die Bekanntheit der Marke und die Aktualität der

<sup>255</sup> Insofern wird vorausgesetzt, dass die Merchandising-Produkte entsprechend des in Kapitel 3.4.3 dargestellten Prozesses entwickelt wurden.

mit der Marke verbundenen Assoziationen aus. Insbesondere bei Marken, deren Produkte durch lange Kaufzyklen gekennzeichnet sind, besteht durch Merchandising-Produkte die Möglichkeit, auch zwischen den Käufen des Hauptprodukts die Kernkompetenzen und -werte der Marke zu vermitteln.

Negative Wirkungen des Merchandising auf das Markenimage sind generell zu vermeiden. Grundsätzlich besteht wie beim Markentransfer im eigentlichen Sinne auch beim Merchandising die Gefahr der Verwässerung des Markenimages. So können Merchandising-Produkte, die nicht identitätsadäquat sind, die vorhandenen Markenassoziationen und die Prägnanz des Nutzenversprechens verwässern und dadurch das Markenimage schwächen.<sup>256</sup> Generell kann eine Verwässerung des Markenimages auch durch zu viele verschiedene Markentransfers bedingt sein, selbst wenn die Transfers erfolgreich, d.h. die Merchandising-Produkte markenidentitätsadäquat sind. Im übertragenden Sinne würde dies bedeuten, dass umfangreiche Merchandising-Sortimente im Allgemeinen das Markenimage gefährden würden. Vermutlich besteht die Verwässerungsgefahr jedoch nur dann, wenn die Merchandising-Produkte breit distribuiert werden und dadurch beim Konsumenten den Anschein eines eigenständigen Angebots erwecken könnten.<sup>257</sup> Überdies besteht bei einer mangelhaften Qualität der Merchandising-Produkte die Gefahr einer Beeinträchtigung der globalen Einstellungen zur Marke.

#### **4.1.2 Die Wirkung des Merchandising als Markenbindungsinstrument**

Nachstehend wird dargestellt, auf welche Weise das Instrument Merchandising dazu beitragen kann, den Kunden stärker an die Marke zu binden.<sup>258</sup> Hierbei handelt es sich grundsätzlich um eine Erhöhung der emotionalen Bindung, die zum Ziel hat, über eine Steigerung der Markenzufriedenheit bzw. eine entsprechenden Präferenz für die Marke die Wechselbereitschaft des Kunden zu verringern.<sup>259</sup>

---

<sup>256</sup> Vgl. hierzu und zum Vorhergehenden Kapitel 2.2.3.1.2.

<sup>257</sup> Vgl. auch Kapitel 3.3.5.

<sup>258</sup> Im Folgenden werden die Begriffe Kundenbindung und Markenbindung synonym gebraucht.

<sup>259</sup> Vgl. MEFFERT (2000b), S. 127.

Als zentrale Voraussetzung für die Bindung des Konsumenten an eine Marke wird eine hohe Markenzufriedenheit angesehen.<sup>260</sup> Bei den Käufern von Merchandising-Produkten einer bestimmten Marke kann bereits ein gewisses Maß an Zufriedenheit vorausgesetzt werden. Eine Erhöhung der Zufriedenheit durch Merchandising-Maßnahmen wird dann erreicht, wenn die Bewertung der Produkte seitens des Konsumenten positiv ausfällt, d.h. wenn die Verwendung der Merchandising-Produkte die Ansprüche des Konsumenten an die Marke erfüllt bzw. übertrifft.<sup>261</sup> Diese verstärkte Zufriedenheit mit den Leistungen der Marke wirkt sich positiv auf die allgemeine Einstellung der Marke gegenüber sowie auf die Akzeptanz der generellen Leistungsfähigkeit der Marke aus und stärkt somit das Vertrauen in die Marke.

Als weitere Voraussetzungen für eine erhöhte Bindung an die Marke können die Faktoren Involvement und Commitment herangezogen werden.<sup>262</sup> Merchandising-Produkte bieten dem Konsumenten die Möglichkeit, sich auch in anderen, markenfremden Produktbereichen mit der Marke zu identifizieren und diese Identifikation durch die Verwendung der Produkte zu demonstrieren. Dies verstärkt das vorhandene Involvement. Da zwischen dem Involvement und der Kundenbindung ein direkter Zusammenhang besteht<sup>263</sup>, kann Merchandising auf diese Weise eine Erhöhung der Kundenbindung bewirken.

Der Kauf eines Markenprodukts – auch der eines Merchandising-Produkts – ist eine bewusste Entscheidung des Konsumenten. Diese innere Beteiligung an der Konsumententscheidung bezeichnet man als Commitment. Ein hohes Commitment bedeutet eine intensivere Hinwendung des Konsumenten zur Marke und drückt damit dessen Loyalität aus.<sup>264</sup> Da dem Konsumenten durch Merchandising-Produkte zusätzliche Möglichkeiten der Markenverwendung gegeben werden, kann seine Loyalität zur Marke gesteigert werden. Je nach Kaufzyklen des Hauptprodukts kann Merchandising in diesem Zusammenhang auf zwei Weisen wirken. Bei langlebigen Gütern wie bspw. Autos können Merchandising-Produkte die lange Zeit zwischen zwei Autokäufen überbrücken. Bei häu-

---

<sup>260</sup> Vgl. HOMBURG/ BRUHN (2000), S. 11.

<sup>261</sup> Vgl. WEINBERG (2000), S. 43. Die Zufriedenheit resultiert dabei aus einem positiven Ergebnis eines Soll-Ist-Vergleichs des Konsumenten nach Verwendung des Merchandising-Produkts. Vgl. WEINBERG (2000), S. 43.

<sup>262</sup> Vgl. DILLER (1996), S. 87ff.

<sup>263</sup> Vgl. DILLER (1996), S. 87.

<sup>264</sup> Vgl. DILLER (1996), S. 88.

fig gekauften Marken mit kurzer Verwendungsdauer wie bspw. Produkte von DR. OETKER kann der Konsument durch den Kauf langlebiger Merchandising-Produkte wie Kochbücher seine Markenloyalität ausdrücken. Eine höhere Loyalität induziert letztlich eine stärkere emotionale Bindung und verleiht dieser eine hohe Stabilität.<sup>265</sup>

Eine erhöhte Kundenbindung wirkt sich letztlich auch auf den ökonomischen Erfolg des Unternehmens aus. So lassen sich sowohl eine Steigerung der Absatzmenge wie auch eine höhere Zahlungsbereitschaft gebundener Kunden als positive Einflussfaktoren auf den Umsatz feststellen.<sup>266</sup>

Eine Veranschaulichung der aufgezeigten Zusammenhänge findet sich in Abbildung 5.



Abb. 5: Markenbindungs-Wirkungen des Merchandising (Quelle: eigene Abbildung in Anlehnung an Homburg/ Bruhn (2000), S. 10)

Über den Einfluss auf ökonomische Zielgrößen hinaus kann Merchandising als Kundenbindungsinstrument auch die Erreichung anderer psychographischer Markenziele begünstigen. So stärkt die erhöhte Zufriedenheit mit der Marke nicht nur das Vertrauen in die Marke, sondern erhöht über Weiterempfehlungen auch die Markenbekanntheit.<sup>267</sup>

<sup>265</sup> Vgl. hierzu und zum Vorhergehenden HOMBURG/ BRUHN (2000), S. 9.

<sup>266</sup> Vgl. HOMBURG/ BRUHN (2000), S. 17.

<sup>267</sup> Vgl. HOMBURG/ BRUHN (2000), S. 17.

Inwiefern Merchandising-Maßnahmen auch die Gewinnung neuer Kunden, d.h. den Erstkauf eines Produkts der Marke bewirken können, soll im nächsten Kapitel untersucht werden.<sup>268</sup>

#### **4.1.3 Potenzial des Merchandising zur Gewinnung neuer Zielgruppen**

Das vorangegangene Kapitel hat gezeigt, dass Merchandising-Maßnahmen vor allem eine multiple Bindung der bestehenden Zielgruppen an die Marke leisten können. Fraglich ist, inwiefern Merchandising die Gewinnung neuer Kunden induzieren kann. Da auch hierzu keine empirischen Befunde vorliegen, sollen an dieser Stelle einige allgemeine Überlegungen zu dieser Frage diskutiert werden.

Als Beispiel dienen die Merchandising-Aktivitäten der Automobilbranche. Die Automobilhersteller versuchen, mittels Merchandising-Produkten auch Konsumenten unter 18 Jahren in die jeweilige Welt der Automarke einzuführen und so eine möglichst frühe Bindung an ihre Marke aufzubauen. Daher finden sich in den Merchandising-Sortimenten fast aller großen Automobilhersteller Teilsortimente mit Spielzeugautos, Kinderkleidung und Rutschautos.<sup>269</sup>

Im Fall von Automobilmarken kann auch bei jungen Konsumenten bereits von bestehenden Einstellungen und Präferenzen bestimmten Marken gegenüber ausgegangen werden. Merchandising-Produkte bieten den Kindern und Jugendlichen in diesem Zusammenhang die Möglichkeit, bereits vor dem Erwerb des Hauptprodukts – einem Fahrzeug der präferierten Marke – Kontakt zu der Automobilmarke aufzunehmen sowie Produkte dieser Marke zu konsumieren. Mit Bezug auf die in Abbildung 5 aufgezeigten Zusammenhänge der Markenbindungs-Wirkungen des Merchandising kann also in diesem Fall die Gewinnung neuer Kunden über Merchandising-Maßnahmen gelingen, da eine auf diese Weise verstärkte Markenbindung sich auch im Wiederkauf von Produkten der Marke niederschlägt.

Da Automobilmarken in dieser Hinsicht aufgrund der starken Ausweisfunktion des jeweiligen Markenimages und des hohen Statuswerts des Produkts sicherlich eine Sonderstellung einnehmen, bleibt fraglich, inwiefern Merchandising

---

<sup>268</sup> Der gestrichelte Pfeil in der Abbildung drückt aus, dass dieser Wirkungszusammenhang derzeit noch nicht durch fundierte Erkenntnisse bewiesen ist.

<sup>269</sup> Vgl. WEINDL (2002), S. 61, BAEUCHLE (2002), S. 40f.

auch in anderen Branchen zur Gewinnung neuer Kunden beitragen kann. Dies wird im Einzelfall von der Identität und dem Image der Marke abhängen.

Sicherlich kann Merchandising überdies aber im Verbund mit anderen Marketing- und Kommunikationsmitteln zur Gewinnung neuer Zielgruppen beitragen. Wie in Kapitel 3.5 bereits erläutert, kann Merchandising die Wirkung eines Sponsoring durch darauf abgestimmte Produkte verstärken. Zielt das Sponsoring auf die Gewinnung neuer Zielgruppen ab, so leisten darauf abgestimmte Merchandising-Produkte eine Verlängerung des Erlebnisses der gesponserten Veranstaltung. Werden dadurch insgesamt positive Imagewirkungen erreicht, so können beide Maßnahmen gemeinsam zu einer Präferenzbildung bei der neuen Zielgruppe beitragen. Dadurch wird idealerweise ein Erstkauf der Marke initiiert.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Merchandising-Maßnahmen primär die Bindung bestehender Kunden leisten kann, im Einzelfall aber auch zur Gewinnung neuer Zielgruppen beiträgt.

## **4.2 Empirische Belege - Identitätsorientierte Markenführung unter Einsatz von Merchandising-Maßnahmen am Beispiel der Marke ASTRA**

Im Folgenden wird der Einsatz des Merchandising als Markenführungsinstrument durch eine Fallstudie am Beispiel der Marke ASTRA veranschaulicht. Die ausgewählte Marke ist hierzu besonders geeignet, weil neben dem markenpolitischen Einsatz von Merchandising auch die Umsetzung einer konsequenten identitätsorientierten Markenführung – wie in Kapitel 2 umfassend beschrieben –demonstriert werden kann.<sup>270</sup>

### **4.2.1 Markenkontext**

ASTRA ist eine Bier-Marke der Holsten-Brauerei aus Hamburg. Bis zum Jahre 1997 gehörte die Marke ASTRA noch zu der Bavaria St. Pauli GmbH, die kurz vor der Schließung stand. Da ASTRA sich aber trotz seines Images als Billig-

---

<sup>270</sup> Die Fallstudie basiert auf den Ergebnissen der geführten Interviews und firmeninternem Material der Holsten AG. Zu den Interviews vgl. Gesprächsprotokoll 1 im Anhang, ab S. 85 und Gesprächsprotokoll 2 im Anhang, ab S. 89. Die Verfasserin dankt Herrn Benjamin Groneberg und Herrn Torben Hansen für die informativen Gespräche und die Bereitstellung der Daten.

marke höchster Beliebtheit erfreute und überdies die Schließung der Brauerei 220 Arbeitsplätze gekostet hätte, lösten die Pläne Proteste in der Bevölkerung und der Belegschaft aus. Um den Standort und auch die Marke ASTRA zu retten, übernahm zunächst der Hamburger Senat die Bavaria St. Pauli GmbH und verkaufte diese ein Jahr später an die Holsten AG.

#### **4.2.2 Markenpositionierung**

Noch zu Zeiten, als ASTRA im Besitz des Hamburger Senats war, machte sich das Management an die Revitalisierung der Marke, um die Brauerei wieder rentabel zu machen.

Um eine neue Positionierung für ASTRA zu entwickeln, sollte zuerst der eigentliche Kern der Marke ASTRA ans Licht gebracht werden. Im Management bestand Einigkeit darüber, dass erst einmal ein klares Bild von der Marke ASTRA und deren Stärken und Schwächen entwickelt werden muss, bevor Entscheidung über die weitere Entwicklung der Marke getroffen werden können. Daher setzten sich die Verantwortlichen aus Marketing, Vertrieb und Geschäftsleitung wie auch Mitarbeiter aus der Logistik und Abfüllung zusammen, um die ursprüngliche Identität von ASTRA herauszuarbeiten.

Anhand dieser ersten, intern gewonnenen Ansatzpunkte wurde dann eine Marktforschung durchgeführt. Dabei wurden tiefenpsychologische Interviews mit aktuellen sowie ehemaligen Verwendern und Nicht-Verwendern mit negativer Einstellung zur Marke geführt.

Das intern ermittelte Selbstbild und das extern ermittelte Fremdbild von ASTRA ging als Grundlage in die Neupositionierung der Marke ein. Es stellt sich heraus, dass ASTRA das Bier des „wahren“ Hamburg, d.h. des Hafens und des Stadtteils St. Pauli ist.

Insgesamt lässt sich die Positionierung der Marke folgendermaßen beschreiben: ASTRA steht für ein „einfaches, aber ehrliches Bier, das tolerant, vielfältig und lebensfroh ist und den unverwechselbaren Charme und Charakter von St. Pauli hat.“<sup>271</sup>

---

<sup>271</sup> Vgl. Gesprächsprotokoll 2 im Anhang, S. 85.

### 4.2.3 Marketing- und Kommunikationsstrategie

Eine umfassende Revitalisierungskampagne setzte diese neue Positionierung im Jahre 1998 um. Da die Bierbranche durch eine hohe Austauschbarkeit der Produkte und fehlende objektiv-technische Differenzierungskriterien gekennzeichnet ist, zielte die Kampagne auf den Aufbau einer identitätsgetreuen Erlebniswelt rund um die Marke ASTRA ab. Der Claim „ASTRA – was dagegen?“ wurde mit Bildern verbunden, die Menschen im Kiez-Kontext, meist etwas verrückt und gern in lasziven Posen, zeigten. Insgesamt drehen sich die gesamte Kampagne und das neue Markendesign um St. Pauli, das für einen Mythos von großen Freiheiten, tiefen Ausschnitten, schmuddeligen Sex-Shows und kulinarischen Skurrilitäten steht.

Diese Kampagne wurde über alle gängigen Kommunikationsmittel durchgezogen. So greift beispielsweise die Plakatwerbung konsequent den entwickelten Claim und die identitätsorientierten Bilderwelten auf:



Auch die Kommunikation im Internet weist einen starken Identitätsbezug auf. Die Web-Site ermöglicht dem Konsumenten das interaktive Erlebnis der ASTRA-Welt, indem dieser virtuell den Hamburger Kiez besuchen kann. Beim Aufruf der Web-Site landete der Konsument auf einer Strasse, von der aus er u.a. den so genannten TOPSHOP 3000 betreten kann.<sup>272</sup>

<sup>272</sup> Im TOPSHOP 3000 ist die Direktbestellung der Merchandising-Produkte möglich. Darauf geht Kapitel 4.2.5 weiterführend ein.

Im Jahr 2000 wurde das Produktdesign überarbeitet. Das neue Markenlogo als Kombination aus einem Herz und einem Anker verdeutlicht die Verbundenheit der Markenidentität von ASTRA mit St. Pauli.



Insgesamt war die Revitalisierungskampagne ein voller Erfolg. ASTRA konnte seinen Marktanteil durch die Kampagne von 12,3 im Jahre 1997 auf 14,5 Prozent im Jahre 1999 erhöhen.

Der Erfolg der Revitalisierung wird von den Markenverantwortlichen letztlich darauf zurückgeführt, dass die Marke mittels der Kampagne zunächst ihre Schwäche, nämlich ein einfaches und kein Premiumbier zu sein, eingestanden hat, dadurch aber ihre echten Vorteile, nämlich eine tiefe Ehrlichkeit und eine echte Verwurzelung und Liebe zum Stadtteil St. Pauli und den Menschen dort, herausstellen konnte. Aus vermeintlichen Schwächen der Marke wurden Stärken gemacht. Dadurch konnten gewissermaßen die Ansprüche gegenüber der Marke ASTRA relativiert werden, die Konsumenten erwarteten von ASTRA kein Premiumprodukt mehr, sondern akzeptierten es als einfaches, ehrliches Bier. Durch die Umpositionierung und die identitätsorientierte Kampagne konnte das gewünschte Markenimage am Markt induziert und das Vertrauen und die Akzeptanz der Konsumenten in die Marke wiedergewonnen werden. Die Marke ASTRA steht seitdem für eine bestimmte Haltung. Dadurch entsteht immer wieder Raum für Variationen und neue Geschichten rund um die Marke.

#### **4.2.4 Merchandising als Instrument der Markenführung bei ASTRA**

Durch die besondere Identität der Marke ASTRA entsteht ein großer Spielraum für Merchandising-Maßnahmen.

Merchandising wird bei ASTRA vor allem zur Imagepflege und Betonung der Positionierung eingesetzt. Angestrebt werden auch Bekanntheitssteigerungen: Langfristig soll das neue Herz/Anker-Logo auch ohne den ASTRA-Schriftzug wieder erkannt werden. Die Erzielung von Gewinnen oder andere ökonomische

Zielsetzungen werden mit dem Einsatz von Merchandising-Maßnahmen bei ASTRA nicht verfolgt.

Jede Art der Markenkommunikation folgt bei ASTRA einem grundsätzlichen Prinzip: Jedes Kommunikationsmittel muss die gleiche Markenbotschaft eindeutig und sauber vermitteln. Dies gilt auch für das Merchandising. Wie alle anderen Kommunikationsinstrumente ist auch das Merchandising auf die identitätsorientierte Positionierung von ASTRA ausgerichtet.

Innerhalb des gesamten Kommunikationsinstrumentariums der Marke ASTRA spielt das Merchandising zwar eine unterstützende, aber doch wichtige Rolle. Da ASTRA eine relativ kleine, regionale Marke ist, verfügt sie auch nur über ein kleines Werbebudget. Merchandising wird in diesem Zusammenhang als sehr effektives Kommunikationsinstrument angesehen, weil damit im Vergleich zu anderen Instrumenten kostengünstig Aufmerksamkeit erregt sowie der Bekanntheitsgrad gesteigert werden kann. Da ASTRA für ein szeniges Getränk vom Hamburger Kiez steht, erscheinen witzige und attraktive Merchandising-Produkte, insbesondere Kleidung als besonders geeignet, um die Markenidentität zu transportieren.

Für die Ausgestaltung des Merchandising wird nur bedingt eine feinere Differenzierung der Gesamtzielgruppe vorgenommen. Dies wird bei der Holsten AG damit begründet, dass das Merchandising-Sortiment zu klein ist, um einzelne Zielgruppensegmente explizit zu berücksichtigen. Im Allgemeinen geht man somit bei ASTRA bei der Auswahl und Gestaltung der Merchandising-Produkte eher intuitiv vor. Dagegen werden aber die spezifischen Zielgruppen anderer Kommunikationsmaßnahmen wie beispielsweise Events oder Sponsoring bei der Ausgestaltung eines begleitenden und darauf abgestimmten Merchandising berücksichtigt. Auf diese Weise kann die Wirkung der Kommunikation insgesamt verstärkt werden.

Bei der Entwicklung eines Merchandising-Produkts bzw. des gesamten Merchandising-Sortiments der Marke ASTRA arbeitet die Marketingabteilung der Holsten AG eng mit einer Kreativagentur zusammen.

Die Idee für ein Produkt bzw. eine Produktkategorie entsteht vorwiegend im Team. Die gewählte Kategorie wird dann daraufhin überprüft, ob eine sinnvolle

und glaubwürdige Verbindung zu ASTRA hergestellt werden kann. Seitens der Kreativagentur wird dabei insbesondere auch darauf geachtet, dass die Idee auch markengerecht umgesetzt werden kann. Ist sich das Team nicht sicher, dass das Produkt letztlich die Identität der Marke ASTRA ausdrückt, wird die Idee nicht weiter verfolgt.

Bereits bei der Wahl der Produktkategorie werden Überlegungen hinsichtlich der Produktionskosten des gewünschten Artikels angestellt. Da der preisliche Rahmen der Produkte auch durch die Markenidentität von ASTRA bestimmt wird, kann nicht jede Idee umgesetzt werden.

Die Gestaltung der gewählten Kategorie wird von der Agentur durchgeführt. Dabei stehen Corporate Design-Richtlinien zwar im Vordergrund, diese können aber zugunsten einer tollen Idee, die die Markenidentität von ASTRA sehr gut transportieren kann, gegebenenfalls auch mehr als üblich gestreckt werden. Zunächst werden alternative Gestaltungslayouts erstellt. Diese werden dann von der Marketingabteilung bewertet. Nach eventuellen Anpassungen steht eine endgültige, konkret spezifizierte Gestaltungsvorlage fest. Diese wird dann in eine Bedarfsanforderung eingearbeitet, die neben dem Layout des zu produzierenden Produkts auch genaue Anforderungen hinsichtlich der Qualität und des Preises enthalten.

Diese Bedarfsanforderung dient als Grundlage für die Suche nach geeigneten Produktionspartnern. Bei der Holsten AG wird diese durch die zentrale Einkaufsabteilung durchgeführt, die diesbezüglich eine Ausschreibung macht. Potenzielle Produktionspartner liefern dann Prototypen des Merchandising-Produkts ab, anhand derer die Marketingabteilung den endgültigen Partner auswählt. Der Prototyp des Merchandising-Produkts wird dann hinsichtlich der geforderten Qualität und der Einhaltung der Gestaltungsvorlage kontrolliert. Überdies bewertet die Marketingabteilung die Aussagekraft des Produkts hinsichtlich der Markenidentität von ASTRA. Wird der Artikel als gelungen empfunden, erhält der gewählte Partner den Auftrag, eine bestimmte Stückzahl des Produkts herzustellen.

Nachstehend sollen einige der Merchandising-Produkte von ASTRA exemplarisch vorgestellt werden. Dabei wurden einerseits solche Artikel ausgewählt, die als klassische Merchandising-Produkte im Merchandising-Sortiment einer Bier-

marke nicht fehlen dürfen – wie beispielsweise ein Flaschenöffner, ein Skat-Spiel oder ein T-Shirt. Auch bei diesen alltäglichen Artikeln wird bei ASTRA größter Wert auf den Bezug zur Positionierung der Marke gelegt, damit jeder Artikel letztlich prägnant die Identität von ASTRA transportiert.



So bezeichnet der „Aufreisser“ den Flaschenöffner, während der „Zuhälter“ in diesem Fall keine Kiezlegende bezeichnet, sondern einen Kronkorken.

Beim Skatspiel wird über die besonderen Motive der glaubwürdige Zusammenhang zu ASTRA hergestellt. Das T-Shirt greift einerseits das Corporate Design von ASTRA mit der Farbe Rot auf und stellt zusätzlich über den Claim „Ich besorg's Dir!“ einen eindeutigen Bezug zu St. Pauli und dem Hamburger Kiez her.



Neben diesen klassischen Merchandising-Artikeln enthält das Merchandising-Sortiment aber auch Produktkategorien, die nur aufgrund der besonderen Identität von ASTRA möglich werden, wie beispielsweise einen Bikini und eine Badehose im typischen ASTRA-Rot mit einer dezenten Darstellung des Herz-Anker-Logos.



Insgesamt ist das ASTRA-Merchandising-Sortiment als sehr gelungen und aussagekräftig anzusehen. Auch die klassischen Merchandising-Produkte transportieren die Markenidentität von ASTRA sehr eindrucksvoll. Dadurch kann der Einsatz von Merchandising als Markenführungsinstrument bei ASTRA erheblich zur Umsetzung der identitätsorientierten Positionierung beitragen.

#### **4.2.5 Distribution der ASTRA-Merchandising-Produkte**

Auch bei der Distribution wird bei ASTRA auf eine konsequente Identitätsorientierung geachtet.

Der Vertrieb der Merchandising-Produkte erfolgt zu 90 Prozent über die oben beschriebene Internet-Seite [www.astra-bier.de](http://www.astra-bier.de). Im virtuellen TopShop 3000 wird dem ASTRA-Konsumenten das vollständige Merchandising-Sortiment angeboten. Die einzelnen Produkte können direkt auf der Web-Site bestellt werden.

Auch „offline“ wird auf identitätsadäquate Vertriebswege geachtet. Hier erfolgt der Verkauf der Produkte über Wiederverkäufer. Dabei handelt es sich zum Beispiel um Bekleidungsgeschäfte, die einzelne Produkte des ASTRA-Sortiments vertreiben. Auch in verschiedenen Gastronomie-Betrieben werden Teile des Merchandising-Sortiments in Vitrinen ausgestellt und durch die Betreiber verkauft. All diese Außenverkaufsstellen haben jedoch gemeinsam, dass sie entweder im Stadtteil St. Pauli oder auf dem Kiez direkt angesiedelt sind.

### **5. Zusammenfassung und Ausblick**

#### **5.1 Zusammenfassung**

Es ist deutlich geworden, dass Merchandising als nicht-klassische Kommunikationsmaßnahme eine effektive Ergänzung zur traditionellen Markenkommunikation darstellen kann. Um die Chancen, die der Einsatz des Merchandising bietet, realisieren und vor allem das Risiko einer Verwässerung des Markenimages umgehen zu können, bedarf es einer sorgfältigen Planung und Umsetzung der Merchandising-Maßnahmen. Aus markenpolitischer Sicht wurde ein gleichzeitiger Fit von Produkt, Identität und Zielgruppe des Merchandising-Objekts als

wichtigster Erfolgsfaktor identifiziert. Systematisch umgesetzt dient das Merchandising der Markenpenetration und -profilierung und der Vertiefung der Markenkompetenz. Außerdem können Markenloyalität und Markenbindung mittels Merchandising erhöht werden. In Einzelfällen vermag Merchandising sogar zur Gewinnung neuer Zielgruppen beizutragen. Die in manchen Branchen bestehenden Werbeverbote können durch Merchandising umgangen werden.

## **5.2 Ausblick für die betriebswirtschaftliche Forschung**

Ein genereller Forschungsbedarf besteht im Hinblick auf die Wirkungen des Merchandising. Vor allem die Wirkungen auf das Markenimage sind empirisch zu untersuchen. In diesem Zusammenhang ist insbesondere die Frage von Interesse, wie der dem Merchandising innewohnende Markentransfer von den Konsumenten bewertet wird. Daraus ließen sich Rückschlüsse auf die Gefahr eines möglichen negativen Rücktransfers auf das Merchandising-Objekt ziehen.

## **5.3 Ausblick für das Management**

Merchandising kann nur dann seine positiven Wirkungen entfalten, wenn es auf eine klare identitätsorientierte Positionierung ausgerichtet ist. Insofern ist die Identifikation der Markenidentität eine Grundvoraussetzung für das Merchandising wie auch für jede andere markenpolitische Maßnahme.

Da niemand die eigene Marke und deren Zielgruppen so gut kennt wie der Markenartikler selbst, ist es empfehlenswert, die Merchandising-Maßnahmen im eigenen Unternehmen zu planen und umzusetzen.

Derzeit mangelt es leider vielerorts noch an Kreativität, und bei vielen Merchandising-Sortimenten fehlt es an der Liebe zum Detail. Auch die potenziellen Synergieeffekte des kombinierten Einsatzes von Merchandising mit anderen Marketing- und Kommunikationsinstrumenten werden derzeit noch wenig genutzt.

Und last but not least sei noch Folgendes erwähnt: Auch wenn in dieser Arbeit die psychographischen Zielgrößen des Einsatzes von Merchandising im Vordergrund stehen, so heißt dies nicht, dass Merchandising für einzelne Marken nicht auch in ökonomischer Hinsicht eine interessante Maßnahme darstellen kann.

## Anhang

## Anhang I: Ergänzende Abbildungen

## Abb. 1: Ziele der identitätsorientierten Markenführung

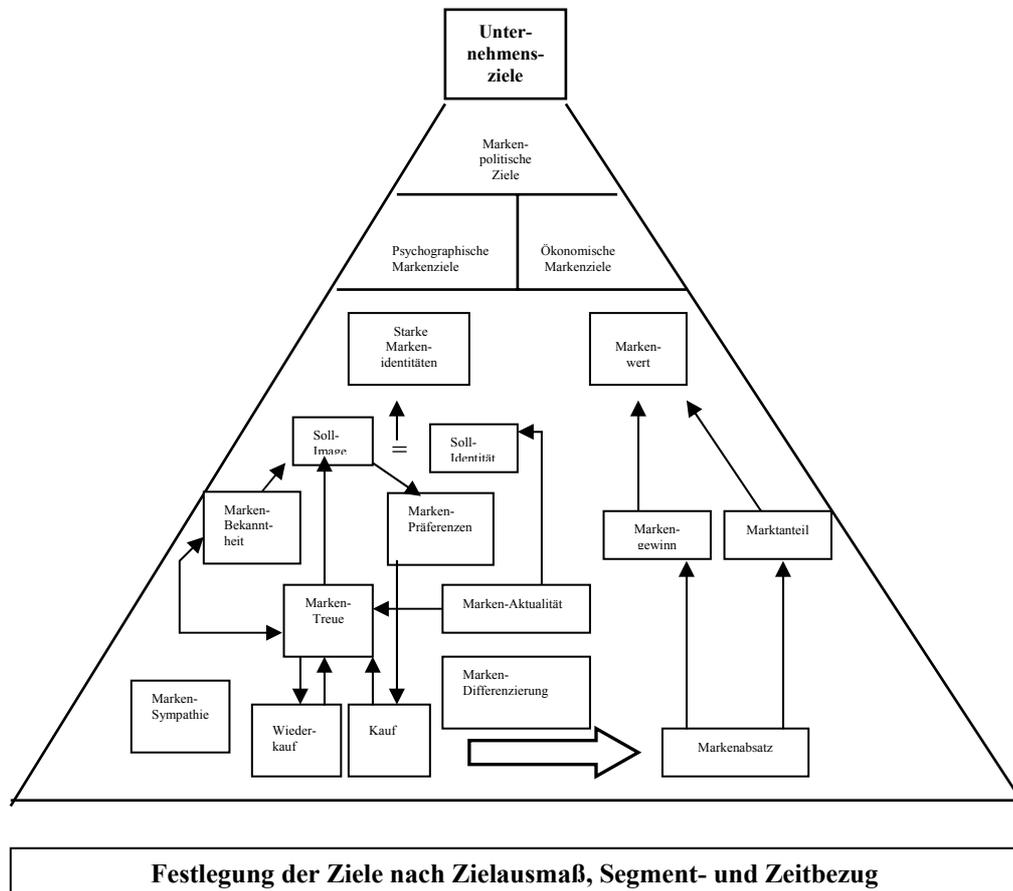


Abb. 4: Ziele der identitätsorientierten Markenführung

Quelle: in Anlehnung an Meffert (1994b)

## **Anhang II: Leitfaden und Gesprächsprotokolle der Experteninterviews, Fallstudie ASTRA sowie die zugehörige Interviews**

### **1. Leitfaden und Gesprächsprotokolle der Experteninterviews**

#### **a. Leitfaden der Experteninterviews**

Wird Merchandising vorwiegend als Instrument der Markenführung oder als nur lukrativen Erlösquelle angesehen? Auf welche Weise wird es als Markenführungsinstrument genutzt?

Wie umfangreich ist Merchandising in die Markenführung des Senders eingebunden? Inwieweit wird eine abgestimmte, integrierte Kommunikationsstrategie verfolgt und umgesetzt?

Welche Ziele werden hauptsächlich mit dem Merchandising verfolgt?

Welche Faktoren machen aus Sicht der Praxis ein erfolgreiches Merchandising aus?

Welche Zielgruppen des Merchandising werden gebildet? Nach welchen Kriterien?

Welche Strategie wird bei der Auswahl der Merchandising-Produkte verfolgt?  
Welche Kriterien werden angesetzt?

Werden die Wirkungen des Merchandising kontrolliert? Wenn ja, wie?

## b. Gesprächsprotokoll der Experteninterviews

### Gesprächsprotokoll

#### Gesprächspartner:

Holger Strecker, RTL Enterprises, Geschäftsführer

Aachener Strasse 1040, 50858 Köln

Ort und Datum des Gesprächs: Köln, 31.03.2003

Form des Gesprächs: mündliches, leitfadengestütztes Experteninterview

Bei dem TV-Sender RTL wird Merchandising sowohl als Markenführungsinstrument gesehen, das zur Stärkung der TV- und Programmmarken eingesetzt wird, als auch als lukratives Nebengeschäft, das sich aus der emotionalen Medienpower des Fernsehens und einzelner Sende-Formate ergibt. Bei der Umsetzung wird aber in jedem Fall auf die Identität der Dachmarke RTL sowie auch der einzelnen Programmmarken geachtet.

Bei jedem Produkt, das zu einer Sendung entwickelt und auf den Markt gebracht wird, findet eine enge Abstimmung mit den Redakteuren des jeweiligen Programms statt, die genau überprüfen, ob das Produkt die Identität der Sendung wiedergibt. Insbesondere wird eine konsequente Einhaltung des Corporate Design angestrebt. Daher werden auch die TV-Spots, die die Merchandising-Produkte bewerben, von der hausinternen Abteilung RTL-Creation selbst produziert, damit der höchstmögliche Wiedererkennungswert gewährleistet wird.

Mit dem Merchandising wird bei RTL vor allem das Ziel verfolgt, die durch das Medium aufgebauten Emotionen auch tangibel zu machen: „Merchandising-Produkte sollen das Fernsehen zum Anfassen im eigenen Wohnzimmer sein“. Die Fernseherlebnisse sollen durch Merchandising-Produkte wiedererlebbar gemacht werden. Angestrebt werden auch Bekanntheitssteigerungen der TV-Marke und der einzelnen Programmmarken. In ökonomischer Hinsicht werden natürlich auch hohe Lizenzeinnahmen und Garantiesummen angestrebt.

Der Erfolg des Merchandising ist nach Ansicht von Herrn Strecker vor allem von innovativen, qualitativ hochwertigen und zielgruppenadäquaten Produkten so-

wie guten Partnern hinsichtlich Distribution und Zahlungsvermögen abhängig. Außerdem kommt es beim TV-Merchandising auch auf das richtige Timing an, die Produkte müssen schnell und flexibel in den Handel gelangen können.

Kernzielgruppe des TV-Merchandising sind 10-18 jährige Jungen und Mädchen, „der Schulhof eines Gymnasiums“. Diese Zielgruppe wird dann noch weiter nach psychographischen und demographischen Kriterien segmentiert. Beispielsweise tragen die 10-12 Jährigen das Logo der Serie gern besondere demonstrativ, Mädchen ab dreizehn Jahren tragen dagegen lieber ein Shirt im typischen Girly-Schnitt, bei dem das Logo nur klein am Ärmel zu sehen ist.

Bei der Auswahl und Gestaltung der Merchandising-Produkte wird vor allem darauf geachtet, dass das jeweilig Produkt zu Sender oder Sendung passt, sowie dass diese eine hohe Qualität aufweisen, weil eine schlechte Qualität automatisch das Image des Senders bzw. der Sendung schädigen würde. Außerdem muss die Gestaltung sich konsequent am Corporate Design des Senders und der Sendung orientieren. Jegliche Form der Gewaltverherrlichung oder von Sexismus müssen ausgeschlossen sein.

Wirkungskontrollen hinsichtlich der Erreichung der psychographischen Zielgrößen wie Imagefestigung und Kundenbindung werden nicht vorgenommen. Im Merchandising-Bereich beschränken sich die Kontrollmaßnahmen auf die Bereinigung des Sortiments von Artikeln, die schlecht abgesetzt werden können.

## **2. Fallstudie ASTRA**

### **a. Leitfaden der Fallstudie**

1. Markenkontext
2. Beschreibung der Markenpositionierung
3. Markenstrategie
4. Beschreibung der Zielgruppen der Marke
5. Wird Merchandising als markenpolitisches Kommunikationsinstrument angesehen? Welche Bedeutung kommt Merchandising als nicht-klassische Kommunikationsmaßnahme im Kommunikationsgesamtkonzept zu?
6. Ziele des Merchandising
7. Welche Zielgruppen des Merchandising werden gebildet?
8. Prozess der Auswahl und Gestaltung der Merchandising-Produkte
9. Werden die kommunikativen Wirkungen des Merchandising kontrolliert?  
Wenn ja, wie?
10. Distribution der Merchandising-Produkte

**b. Gesprächsprotokoll 1: Benjamin Groneberg, Holsten AG****Gesprächsprotokoll**Gesprächspartner:

Benjamin Groneberg, Holsten AG

Holstenstraße 224, 22765 Hamburg

Datum des Gesprächs: 28. März 2003

Form des Gesprächs: Telefoninterview

**Markenkontext**

Die Marke ASTRA gehört seit 1998 zu der Holsten AG in Hamburg.

**Beschreibung der Markenpositionierung**

Bei der Positionierung zielt ASTRA auf die Attribute „tolerant, vielfältig und lebensfroh mit dem unverwechselbaren, ehrlichen Charakter/Charme von St.Pauli“ ab.

**Markenstrategie**

ASTRA fungiert inzwischen als Familienmarke mit den Einzelmarken ASTRA Urtyp, ASTRA Pilsener, ASTRA Alsterwasser sowie seit Einführung von Biermischgetränken ASTRA Alarm und ASTRA Sünde.

**Beschreibung der Zielgruppen der Marke**

- Soziodemographisch: Biertrinker in HH / SH + NS teilw. eher männlich
- Zielgruppe gesamt: 18 – 60 Jahre; kommunikative Zielgruppe 18 - 39 Jahre

- Psychographisch : Regionale und emotionale Verbundenheit / Zugehörigkeit zu dem "authentischen" Hamburg / St.Pauli
- zukunftsorientiert, weltoffen
- Selbstbewußt, aktiv, meinungsbildend, tolerant und lebensbejahend
- "Young in mind"

**Wird Merchandising als markenpolitisches Kommunikationsinstrument angesehen? Welche Bedeutung kommt Merchandising als nicht-klassische Kommunikationsmaßnahme im Kommunikationsgesamtkonzept zu?**

ASTRA ist eine sehr kleine, regionale Marke, insofern verfügt sie nur über ein kleines Werbebudget (TV-Spots oder ähnliches sind nicht möglich, aufgrund der Regionalität auch nicht sinnvoll), daher stellt Merchandising für diese Marke ein sehr effektives Instrument dar, um Aufmerksamkeit zu erregen und die Bekanntheit zu steigern. Außerdem steht ASTRA auch für ein szenige Getränk vom Kiez. Daher eignen sich witzige, attraktive Merchandising-Produkte, insbesondere Kleidung besonders gut, um die Markenidentität zu kommunizieren. Merchandising stellt insofern eine unterstützende, aber wichtige Maßnahme dar, da diese im Vergleich zu anderen Kommunikationsmaßnahmen sehr kostengünstig ist.

**Ziele des Merchandising**

Mit Merchandising-Maßnahmen werden vor allem Imagepflege und die Erhöhung der Bekanntheit angestrebt, langfristig soll das Logo ohne den ASTRA-Schriftzug wieder erkannt werden, die Positionierung soll unterstrichen und gefestigt werden. Ökonomische Ziele werden nicht verfolgt.

**Welche Zielgruppen des Merchandising werden gebildet?**

Zielgruppendifferenzierung wird beim ASTRA-Merchandising nicht vorgenommen. Das Merchandising-Sortiment ist zu klein, um explizit verschiedene Zielgruppensegmente zu unterscheiden. Aufgrund der starken Regionalität der Marke wird eine weitere Segmentierung der Zielgruppe als nicht notwendig er-

achtet. Dies bedeutet jedoch nicht, dass die verschiedenen Zielgruppen der Marke beim Merchandising nicht beachtet werden. Die Gestaltung der einzelnen Artikel sowie des gesamten Sortiments geschieht mehr „aus dem Bauch heraus“.

### **Prozess der Auswahl und Gestaltung der Merchandising-Produkte**

Ideen für Merchandising-Produkte entstehen im Marketing-Team. Diese werden dann mit der Kreativagentur besprochen, die auch selbst Ideen einbringt. In einem Meeting werden dann die Ideen zusammengetragen und diskutiert. Produkte, die zur Marke passen und innovativ und witzig sind, werden weiterverfolgt. dann werden die Kosten eruiert (kann diese Idee überhaupt umgesetzt werden?? Nur kleine Produktionsmengen), dabei besteht die Schwierigkeit darin, trotzdem eine guten Qualität zu liefern. Wenn eine konkrete Produktidee entstanden ist, wird die Agentur gebrieft, wie das Produkt aussehen soll, diese erstellt dann verschiedene Vorschläge (Layouts), die wiederum von der Marketingabteilung bewertet werden, bis die endgültige, konkrete Produktgestaltung feststeht. Dann wird die Sache an die Einkaufsabteilung weitergegeben (Marketingabteilung stellt eine genau spezifizierte Bedarfsanforderung aus), der Einkauf sucht dann mittels einer Ausschreibung (die auch die konkreten Gestaltungsvorgaben enthält) einen entsprechenden Partner. Diese Partner liefern dann Muster, die Marketingabteilung entscheidet dann, welches der Muster genommen wird.

Bei der Gestaltung der Produkte wird auf eine konsequente Einhaltung der Corporate Design-Vorgaben Wert gelegt, allerdings darf die Markierung der Merchandising-Produkte auch nicht übertrieben werden. Nach Ansicht von Herrn Groneberg unterscheiden sich diesbezüglich die Möglichkeiten auch je nach Produktkategorie: auf T-Shirts kann das Logo sicher größer platziert werden als auf dem Bikini oder der Badehose.

### **Werden die kommunikativen Wirkungen des Merchandising kontrolliert?**

#### **Wenn ja, wie?**

Marktforschungsstudien werden unregelmäßig durchgeführt, aufgrund des geringen Budgets können diese leider nicht regelmäßig erfolgen. Die letzte Marktforschung hat aber ergeben, dass man der Erreichung der Kommunikationsziele

le hinsichtlich der Steigerung der Bekanntheit und der Etablierung des gewünschten Images am Markt ein Stück näher gekommen ist. Allerdings können diese Wirkungen nur der Gesamtheit der Kommunikationsinstrumente zugeordnet werden, nicht aber dem Instrument Merchandising allein. Marktforschungen hinsichtlich der Wahrnehmung der Merchandising-Produkte durch die Konsumenten werden nicht durchgeführt.

### **Distribution der Merchandising-Produkte**

Der Vertrieb der Merchandising-Produkte läuft zu 90% über die Homepage. Daneben gibt es auch noch so genannte Wiederverkäufer, die die Merchandising-Produkte bei Holsten beziehen und dann in ihrem Shop oder auch Gastronomie-Betrieb weiterverkaufen. Diese Shops oder Restaurants/ Kneipen sind zum größten Teil auf dem Kiez angesiedelt. Überdies können Außendienstmitarbeiter Merchandising-Artikel bei Holsten bestellen und dann verkaufen oder auch als Werbegeschenke an wichtige Kunden vergeben.

**c. Gesprächsprotokoll 2: Torben Hansen, Agentur Philipp&Keuntje****Gesprächsprotokoll**Gesprächspartner:

Torben Hansen, Agentur Philipp & Keuntje

Brunnenhofstrasse 2, 22767 Hamburg

Datum des Gesprächs: 01. April 2003

Form des Gesprächs: Telefoninterview

**Wie entstand die Kampagne zur Revitalisierung der Marke ASTRA?**

Die Ausgangssituation Ende 1997/ Anfang 1998 war folgende: die neu gegründete Firma Bavaria St. Pauli Brauerei GmbH, die zu diesem Zeitpunkt nur noch ASTRA als Marke besaß, stand kurz vor der Schließung. Es drohte der Verkauf der Markenrechte. Das hätte den Tod der Marke bedeutet. Dies war die Initialzündung der Wiederbelebung von ASTRA. Um die Arbeitsplätze und auch die Marke zu retten, ging die Belegschaft auf die Strasse. Die Brauerei wurde dann vom Hamburger Senat aufgekauft und damit waren der Standort, 220 Arbeitsplätze und die Marke ASTRA gerettet. Diese besondere Situation muss man immer im Hinterkopf haben, wenn man betrachtet, wie ASTRA sich entwickelt hat.

Daraufhin sollte die Marke neu positioniert werden. An diese Herausforderung ging man bei ASTRA folgendermaßen heran: zunächst setzten sich die Verantwortlichen aus Marketing, Vertrieb, Unternehmensleitung und teilweise auch mit Mitarbeiter aus der Logistik oder der Abfüllung zusammen, um herauszuarbeiten, wofür die Marke ASTRA eigentlich steht und wie eigentlich die eigenen Vorstellungen von der Marke sind. Die Philosophie, die dahinter stand, war: „Man muss zunächst selbst ein klares Bild davon haben, was man ist und wo die eigenen Stärken und Schwächen liegen, bevor man entscheiden kann, wo es hingehen soll.“

Anhand dieser ersten Ansatzpunkte wurde eine Marktforschung durchgeführt. Dabei wurden tiefenpsychologischen Interviews mit aktuellen Verwendern, ehemaligen Verwendern und Nicht-Verwendern mit negativer Einstellung zur Marke ASTRA geführt. Diese Daten wurden dann in ein IST-Zustand der Marke ASTRA zusammengeführt: wie wird die Marke intern und extern gesehen, warum wird sie so gesehen und was hat sie für Stärken und Schwächen?

Dieser IST-Zustand bildete wiederum die Grundlage für die Revitalisierungskampagne. Die ermittelten Daten wurden in ein Briefing für eine Kreativagentur eingearbeitet. Dabei wurde insbesondere betont, dass es genau einen Versuch gibt, die Marke ASTRA umzupositionieren und neu im Markt Fuß zu fassen. Drei Agenturen pitchten um den Auftrag. Letztlich erhielt die Agentur Philipp&Keuntje den Zuschlag.

Die Basispositionierung ergab sich daraus, dass auf Grundlage der vorher ermittelten Daten definiert wurde, dass ASTRA das Bier des wahren Hamburg ist, nicht irgendein Hamburger Bier. Nach der Definition ist das echte und wahre Hamburg der Hafen und St. Pauli. Da ist es zwar auch mal schmutzig und manchmal auch ein bisschen billig, da sind die Leute nicht shiny, sondern eher echte Menschen. ASTRA war immer schon eine Marke „der Basis“, war nie eine Marke, die sich als Champagner unter den Bieren sehen wollte, sondern immer eher eine Marke, die „value for money“ bietet.

Die Kampagne selbst hatte dann die Tonality „hier bin ich, nimm mich wie ich bin, oder lass es einfach bleiben, ich verstell mich nicht, ich mach mich nicht hübsch für Dich, ich versuche auch nicht, was besseres zu sein als ich in Wirklichkeit bin, ich bin ein einfaches Bier.“ Damit sprach man einerseits die Verwender in ihrem Kern an, was allerdings auch gewagt war, denn nicht jeder will zugeben, dass er genau so ist wie er ist, eher will man durch die Verwendung einer Marke so tun, als sei man etwas Anderes, Besseres. Die Leute haben aber letztlich honoriert, dass die Marke ihre Schwächen offen eingestanden hat. Dadurch konnte ASTRA seine echten Vorteile besonders herausstellen, wie z.B. die tiefe Ehrlichkeit, eine echte Verwurzelung, Liebe zum Stadtteil St. Pauli und zu den Menschen dort.

Vor der Kampagne dachten die Verbraucher, dass ASTRA kein gutes Bier sein kann. Von dieser Einstellung konnte man nicht wegkommen, indem man ein-

fach ein Gegenbild aufbaut und behauptet, ASTRA würde doch gut schmecken. Stattdessen wurde sozusagen ein Nebenkriegsschauplatz aufgemacht, es wurde herausgestellt, dass ASTRA das echte Bier Hamburgs ist, dass diese Marke eine ist die Spaß versteht, die austeilen, aber auch einstecken kann und die daher kommt, wo das Leben tobt. Diese Positionierung war das Leitbild für alle Marketing-Maßnahmen. Insgesamt wurde nach dem Prinzip gehandelt: jede Art der Markenkommunikation muss die gleiche Markenbotschaft eindeutig und sauber vermitteln und muss ebenso sorgfältig entwickelt werden, unabhängig davon, wie teuer die Kommunikation ist.

Im Blindtest hat ASTRA als Bier übrigens gegenüber anderen Biermarken besser abgeschnitten. Insofern war klar, dass die derzeitigen Assoziationen zur Marke somit Einfluss auf die Geschmackswahrnehmung hatten. Gerade deshalb hätte es auch gar keinen Sinn gemacht, die Kampagne auf Geschmack oder Qualität auszurichten, dies hätte eher Reaktanz ausgelöst.

Dagegen hat die Kampagne suggeriert, dass ASTRA von der Basis kommt, wo das einfache, aber echte und herzhaftes Leben tobt. Dies hat dazu geführt, dass die Ansprüche an die Marke ASTRA relativiert wurden, es wurde nicht mehr erwartet, dass ASTRA ein Premiumbier ist, sondern es wurde akzeptiert, dass ASTRA eben ein ehrliches, gutes Bier ist. Dies war aufgrund des Umfelds, in dem die Marke ASTRA erlebt wird, möglich.

### **Für welche Art von Marke eignet sich Merchandising als Kommunikationsinstrument?**

Für Marken mit einer Positionierung wie ASTRA eignen sich Merchandising-Maßnahmen natürlich hervorragend, weil die Marke für eine Haltung bzw. einen Lebensstil steht und sich deshalb dazu leicht Produkte finden und gestalten lassen. Aber auch bei Marken, die nicht so schrill sind wie ASTRA lassen sich innovative und attraktive Artikel entwickeln, oft fehlt es nur an der Liebe zum Detail.

Grundsätzlich sollte für jede Marke Merchandising betrieben werden können, entscheidend ist immer, in welchem Umfeld sich die Marke bewegt. So kann beispielsweise auch sicherlich für ein Low-Involvement-Produkt wie Zahnpasta Merchandising betrieben werden, wenn man sich wiederum auf das Umfeld

„Badezimmer“ beschränkt. Wahrscheinlich werden für solche Marken eher Streu-Werbemittel (kostenlos) möglich sein als Merchandising-Artikel, die vom Markenliebhaber gekauft werden müssen, aber trotzdem kann man Merchandising-Produkte entwickeln, die zur Marke passen. In jedem Fall muss man sich bei solchen Marken in dem Umfeld bewegen, in dem die Marke auch verwendet wird.

Wie weit eine Marke in Rahmen von Merchandising gestreckt werden kann, ist auch davon abhängig, wie groß das Identifikationsfeld mit der Marke ist, d.h., wie bewusst sich der Konsument mit der Marke identifiziert und wie offen er dies zeigen (im Sinne von „Bekennen“) will. Kommt die Marke über ein besonderes Kompetenzfeld, so kann man auch das Merchandising unter dem Dach dieses Kompetenzfelds ausbauen. Beispiel AUDI: AUDI wirbt mit dem Claim „Vorsprung durch Technik“. AUDI ist derzeit der einzige Hersteller von Karosserien aus Aluminium, daher sind auch viele Merchandising-Artikel aus Aluminium, um diese Kompetenz noch mal genau herauszustellen. Ebenso steht AUDI für ein besonderes Design. Insofern stellt auch Design ein Dach dar, unter dem sich Merchandising-Artikel subsumieren lassen. Automobilhersteller können sicherlich deshalb so gut Merchandising betreiben, weil Automarken ein sehr klares Imagefeld belegen, zu dem fast jeder eine klare Vorstellung hat, wofür die jeweilige Marke steht und was für ein Verwendertyp dahinter steht.

Sobald die Marke somit eine Ausweisfunktion hat, kann man auch Merchandising betreiben, weil der Konsument durch den Konsum der Marke etwas aussagen kann. Je stärker die Ausweisfunktion einer Marke, umso weiter kann man auch das Feld stecken, in dem Merchandising betrieben werden kann.

### **Wie wird das Merchandising bei ASTRA umgesetzt?**

Die Ideen für das Merchandising hinsichtlich Produktkategorie kommen z.T. von der Kreativagentur, z.T. aus der Marketingabteilung von Holsten. Manchmal erhält die Kreativagentur auch die konkrete Aufgabe, für eine bestimmte Zielgruppe oder für ein bestimmtes Event innerhalb eines gewissen Kostenrahmens etwas zu entwickeln. Das Merchandising ist ein Bereich innerhalb der Markenführung von ASTRA, bei dem die Anforderungen an die Stimmigkeit eines Artikels zum Markenkern sehr hoch sind. Daher wird viel Wert auf eine sorgfältige Gestaltung der Merchandising-Artikel gelegt.

Hinsichtlich der Produktkategorien gibt es ein paar Standardartikel, die in jedem Merchandising-Sortiment vorhanden sein müssen, bei ASTRA insbesondere auch branchenbezogene Standardartikel wie Gläser, Bierdeckel, Flaschenöffner oder T-Shirts. Aber auch bei diesen sollten die Grenzen des Möglichen so weit wie möglich ausgedehnt werden, um innovative und attraktive und dadurch aussagekräftige Artikel zu kreieren. Immer muss jedoch ein Bezug zur psychologischen Positionierung der Marke hergestellt werden, Merchandising darf nicht heißen, dass jeder erdenkliche Artikel mit einem Logo versehen wird und ins Merchandising-Sortiment aufgenommen wird. Jeder Artikel – und sei er noch so durchschnittlich – kann zu etwas Besonderem, Aussagekräftigem werden, wenn die Idee großartig ist. Auch aus den absoluten Standardartikeln muss etwas werden, was Aufmerksamkeit erregt und nicht etwas, was einfach da ist.

Das Sortiment wird mit einer gewissen Regelmäßigkeit überarbeitet. Wichtiger ist aber, dass regelmäßig zu Events und Sponsorships darauf abgestimmte Artikel kreiert werden, d.h. das Merchandising wird auch intensiv an andere Kommunikationsmaßnahmen gekoppelt. Auf die Abstimmung des Merchandising auf die besonderen Zielgruppen dieser Situationen wird besonders Wert gelegt, diese können nicht einfach mit dem Standardsortiment abgespeist werden. Die Konsumenten soll beim Merchandising das Gefühl erhalten, dass man sich bemüht, ihnen ein besonderes Erlebnis zu vermitteln.

Gute Merchandising-Artikel entstehen nur dann, wenn man die Gestaltungsaufgabe sorgfältig und gezielt angeht: „Was kann dieses Produkt über seine Kategorie hinaus noch aussagen?“

Jedes Produkt muss aus der Marke herauskommen. Bei der Gestaltung steht die Idee im Vordergrund, es gibt keinen extrem strengen Corporate Design Guide, es gibt do's und don'ts hinsichtlich Verwendung des Logos oder der Markenfarbe, aber wichtig ist vor allem, dass das Produkt eine Idee hat. Ein Merchandising-Produkt ohne Idee kommt für ASTRA nicht in Frage.

Der Begriff „Idee“ bedeutet in diesem Zusammenhang: welchen Nutzen bringt mir dieser Artikel, wo und wann und wie wird er verwendet? Kann eine glaubwürdige und sinnvolle Verbindung zu ASTRA hergestellt werden? Kann die Idee dann auch markengerecht umgesetzt werden? Drückt der Artikel letztlich den

rauen Charme St. Paulis aus, für den auch ASTRA steht? Kann dies nicht mit Sicherheit gewährleistet werden, wird der Artikel lieber gar nicht als halbherzig gemacht. Alles andere ordnet sich der Idee unter, hat man eine tolle Idee, die wunderbar die Identität der Marke ASTRA transportieren kann, so können auch mal die CD-Richtlinien mehr als üblich gestreckt werden. Als Beispiel dienen hierzu die Manschetten-Knöpfe und der Gürtel im ASTRA-Merchandising-Sortiment.

## Literaturverzeichnis

- AAKER, D./ JOACHIMSTHALER, E. (2001):** *Brand Leadership – Die Strategie für Siegermarken*, München 2001.
- ARNOLD, D. (1992):** *Modernes Markenmanagement: Geheimnisse erfolgreicher Marken*, Wien 1992.
- AUER, M. (1993):** *Werbung – below the line: Licensing, TV-Sponsoring, Product placement*, Landsberg/ Lech 1993.
- BAEUCHLE, C. (2002):** *Merchandising - Kleiner Mann ganz groß*, in: Horizontmagazin, 2002, Heft 2 vom 23. Mai 2002, S. 40-41.
- BAUMGARTH, C. (2001a):** *Markenpolitik*, Wiesbaden 2001.
- BAUMGARTH, C. (2001b):** *Co-Branding: Stars, Erfolgreiche, Flops und Katastrophen*, in: transfer – Werbeforschung und Praxis, Jg. 46, 2001, Heft 1, S. 24-30.
- BECKER, J. (1994):** *Typen von Markenstrategien*, in: Bruhn, Manfred (Hrsg.): *Handbuch Markenartikel*, Teilbd. 1, Stuttgart 1994, S. 463-498.
- BECKER, J. (1998):** *Marketing-Konzeption – Grundlagen des strategischen und operativen Marketing-Managements*, 6. Auflage, München 1998.
- BECKER, J. (2000):** *Einzel-, Familien- und Dachmarke als grundlegende Handlungsoptionen*, in: Esch, R. (Hrsg.): *Moderne Markenführung*, 2. Aufl., Wiesbaden 2000, S. 269-288.
- BENKENSTEIN, M. (2001):** *Entscheidungsorientiertes Marketing – Eine Einführung*, Wiesbaden 2001.
- BINDER, C. (2000):** *Lizenzierung von Marken*, in: Esch, R. (Hrsg.): *Moderne Markenführung*, 2. Aufl., Wiesbaden 2000, S. 359-377.
- BÖLL, K. (1996):** *Merchandising: Eine neue Dimension der Verflechtung zwischen Medien und Industrie*, München 1996.

- BÖLL, K. (1997):** *Otto's Ottifanten – Ein Beispiel für vernetzte Vermarktungsstrategien*, in: Kruse, H. (Hrsg. ): *Merchandising*, Sonderausgabe des WA Verlag, Nettetal 1997, S. 13-22.
- BÖLL, K. (1999):** *Merchandising und Licensing: Grundlagen, Beispiele, Management*, München 1999.
- BÖLL, K. (2001):** *Was ist Licensing? Was ist Merchandising?*, in: Böll, K.: *Handbuch Licensing*, Frankfurt am Main 2001, S. 19-26.
- BOTTLER, S. (2000):** *Paradebeispiel Paula Print*, in: *W&V*, Jg. 38, 2000, Heft 41, S. 222-225.
- BRAITMAYER, O. (1998):** *Die Lizenzierung von Marken*, Frankfurt am Main et al. 1998.
- BRUHN, M. (1994a):** *Begriffsabgrenzung und Erscheinungsformen von Marken*, in: Bruhn, M. (Hrsg.) :*Handbuch Markenartikel*, Teilbd. 1, Stuttgart 1994, S. 5-41.
- BRUHN, M. (1994b):** *Markenpolitik und Sponsoring*, in: Bruhn, M. (Hrsg.) :*Handbuch Markenartikel*, Teilbd. 2, Stuttgart 1994, S. 1127-1159.
- BRUHN, M. (1997):** *Kommunikationspolitik: Grundlagen der Unternehmenskommunikation*, München 1997.
- BRUHN, M. (1999):** *Marketing*, Wiesbaden 1999.
- BÜSCHING, T. (1998):** *ran SAT.1 Fußball Merchandising: Produkte fürs Gefühl*, in: Meyer, A. (Hrsg.): *Handbuch Dienstleistungs-Marketing*, Teilbd. 2, Stuttgart 1998, S. 1788-1801.
- CASPAR, M. (2002):** *Markenausdehnungsstrategien*, in: Meffert, H./Burmans, C., Koers, M. (Hrsg.): *Markenmanagement – Grundfragen einer identitätsorientierten Markenführung*, 1. Auflage, Wiesbaden 2002, S. 233-262.
- DIEKHOFF, R. (2001):** *Raus aus der Klassik-Gasse*, in: *W&V*, Jg. 39, 2001, Heft 26, S. 25-28.

- DILLER, H. (1996):** *Kundenbindung als Marketingziel*, in: Marketing-ZFP, Jg. 18, 1996, Heft 2, S. 81-94.
- DOMIZLAFF, H. (1994):** *Grundgesetze der natürlichen Markenbildung*, in: Bruhn, M. (Hrsg.): Handbuch Markenartikel, Teilbd. 2, Stuttgart 1994, S. 689-724.
- ENTHOLT, E. (2001):** *Fortsetzung folgt*, in: W&V, Jg. 40, 2002, Heft 46, S. 80-81.
- ERRICHELLO, O. C./ GROß, A./ PIRCK, P. (1999):** *Forschungsbericht 2000/ 2001*, in: Jahrbuch Markentechnik 2000/ 2001, Frankfurt am Main 1999, S. 415-460.
- ESCH, F.-R. (2000):** *Erlebniswelten und Markenimages*, in: Herrmann, A. (Hrsg.): Kundenorientierte Produktgestaltung, München 2000, S. 51-82.
- ESCH, F.-R. (2001):** *Kommunikation 2005 – die neue Macht der Markenbilder*, in: absatzwirtschaft – Zeitschrift für Marketing, Jg. 44, 2001, Heft 4, S. 66-68.
- ESCH, F.-R. (2002):** *Strategie und Technik der Markenführung*, München 2002.
- ESCH, F.-R./ WICKE, A. (2000):** *Herausforderungen des Markenmanagements*, in: Esch, F.-R. (Hrsg.): Moderne Markenführung, 2. Aufl., Wiesbaden 2000, S. 3-60.
- FRAUNBERGER, A. von (2002):** *Aus eigenem Anbau*, in: W&V, Jg. 40, 2002, Heft 17, S. 94-98.
- FRETER, H. (1983):** *Marktsegmentierung*, Stuttgart et al. 1983.
- FRETER, H. (1995):** *Marktsegmentierung*, in: Tietz, B./ Köhler, R./ Zentes, J. (Hrsg.): Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 4, Handwörterbuch des Marketing, 2. Auflage, Stuttgart 1995, Sp.1802-1814.
- GOTTSCHALK, Matthias (2001):** *Licensing und Recht*, in: Böll, K. (Hrsg.): Handbuch Licensing, Frankfurt am Main 2001, S. 53-71.
- HÄTTY, H. (1989):** *Der Markentransfer*, Heidelberg 1989.

- HÄTTY, H. (1994):** *Markentransferstrategie*, in: Bruhn, M. (Hrsg.): Handbuch Markenartikel, Teilbd. 1, Stuttgart 1994, S. 561-582.
- HOCKE, Dr. U. (1998):** *Merchandising mit Marken – Rechtliche Grundlagen und Umsetzungshinweise*, in: Stallbaum, K. (Hrsg.): Licensing & Merchandising, Sonderausgabe des WA Verlags Nr. 3, Köln 1998, S. 42-48.
- HOFFMANN, B. (2001):** Hermanns, A./ Riedmüller, F. (Hrsg.): *Die Vermarktung von Rechten im Sport*, in: Management-Handbuch Sportmarketing, München 2001, S. 340-347.
- HOMBURG, C./ BRUHN, M. (2000):** *Kundenbindungsmanagement – Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen*, in: Homburg, Christian/ Bruhn, Manfred (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement: Grundlagen – Konzepte – Erfahrungen, Wiesbaden 2000, S. 5-35.
- KAPFERER, J.-N. (1992):** *Die Marke – Kapital des Unternehmens*, Landsberg/ Lech 1992.
- KELLER, K. L. (1993):** *Conceptualising, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity*, in: Journal of Marketing, Vol. 57, January 1993, pp. 1-22.
- KELLER, K. L. (1998):** *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*, London et al. 1998.
- KÖNIG, T. (2001):** *Marke zu vermieten*, in Horizontmagazin, 2001, Heft 4 vom 18. Oktober 2001, S. 16-21.
- KOPPELMANN, Udo (1997):** *Produktmarketing*, 5. Auflage, Berlin et al. 1997.
- KOSCHNIK, W. J. (1990):** *Standard-Lexikon für Marketing, Marktkommunikation, Markt- und Mediaforschung*, München, London, New York u.a. 1990.
- KOTLER, P./ BLIEMEL, F. (2001):** *Marketing-Management: Analyse, Planung und Verwirklichung*, Stuttgart 2001.
- KROEBER-RIEHL, W./ WEINBERG, P. (1996):** *Konsumentenverhalten*, 6. Auflage, München 1996.

- LONERGAN, E. (1997):** *ManU zeigt, wo's langgeht...Ein Merchandising-Lehrstück von der Insel*, in: Merchandising, Sonderausgabe des WA Verlag (Hrsg.: Kruse, Horst), Nettetal 1997, S. 25-27.
- MAYER, H./ ILLMANN, T. (2000):** *Markt- und Werbepsychologie*, 3. Auflage, Stuttgart 2000.
- MEFFERT, H. (1994a):** *Entscheidungsorientierter Ansatz der Markenpolitik*, in: Bruhn, M. (Hrsg.): *Handbuch Markenartikel*, Teilbd. 1, Stuttgart 1994, S. 173-198.
- MEFFERT, H. (1994b):** *Marketing-Management: Analyse, Strategie, Implementierung*, Wiesbaden 1994.
- MEFFERT, H. (1994c):** *Markenführung in der Bewährungsprobe*, in: *Markenartikel*, Heft 12, 1994, S. 478-481.
- MEFFERT, H. (2000a):** *Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung*, 9. Aufl., Wiesbaden 2000.
- MEFFERT, H. (2000b):** *Kundenbindung als Element moderner Wettbewerbsstrategien*, in: Homburg, C./ Bruhn, M. (Hrsg.): *Handbuch Kundenbindungsmanagement: Grundlagen – Konzepte – Erfahrungen*, Wiesbaden 2000, S. 115-134.
- MEFFERT, H. (2002):** *Strategische Optionen der Markenführung*, in: Meffert, H./Burmann, C., Koers, M. (Hrsg.): *Markenmanagement – Grundfragen einer identitätsorientierten Markenführung*, 1. Auflage, Wiesbaden 2002, S. 135-162.
- MEFFERT, H./ BURMANN, C. (2002a):** *Wandel in der Markenführung*, in: Meffert, H./Burmann, C., Koers, M. (Hrsg.): *Markenmanagement – Grundfragen einer identitätsorientierten Markenführung*, 1. Auflage, Wiesbaden 2002, S. 17-34.
- MEFFERT, H./ BURMANN, C. (2002b):** *Theoretisches Grundkonzept der identitätsorientierten Markenführung*, in: Meffert, H./Burmann, C., Koers, M. (Hrsg.): *Markenmanagement – Grundfragen einer identitätsorientierten Markenführung*, 1. Auflage, Wiesbaden 2002, S. 35-72.

- MEFFERT, H./ BURMANN, C. (2002c):** *Managementkonzept der identitätsorientierten Markenführung*, in: Meffert, H./Burmann, C., Koers, M. (Hrsg.): Markenmanagement – Grundfragen einer identitätsorientierten Markenführung, 1. Auflage, Wiesbaden 2002, S. 73-98.
- MEFFERT, H./ BURMANN, C./ KOERS, M. (2002):** *Stellenwert und Gegenstand des Markenmanagement*, in: Meffert, H./Burmann, C., Koers, M. (Hrsg.): Markenmanagement – Grundfragen einer identitätsorientierten Markenführung, 1. Auflage, Wiesbaden 2002, S. 3-16.
- MEFFERT, H./ KOERS, M. (2002):** *Identitätsorientiertes Markencontrolling – Grundlagen und konzeptionelle Ausgestaltung*, in: Meffert, H./Burmann, C., Koers, M. (Hrsg.): Markenmanagement – Grundfragen einer identitätsorientierten Markenführung, 1. Auflage, Wiesbaden 2002, S. 404-426.
- MOHAUPT, M. (1998):** *Profilierung eines Fernsehsenders als Marke: Das Beispiel Pro Sieben*, in: Meyer, A. (Hrsg.): Handbuch Dienstleistungs-Marketing, Teilbd. 2, Stuttgart 1998, S. 1777-1787.
- MOUSE, Dr. M. (1997):** *Mit Mickey Mäuse machen*, in: Media Spektrum, Jg. 35 // Suppl. 1997, Nr. 2-3, S. 40-43.
- MÜLLER, F. (2002):** *Ein Herz für Hopfen*, in: Financial Times Deutschland online, 10. 05. 2002, <http://www.ftd.de/ed/we/1014399085850.html>, o.S..
- MUNGEN, E. (1998):** *Auf den Geschmack gekommen – Brauereien schöpfen aus neuen Quellen*, in: Stallbaum, K. (Hrsg.): Licensing & Merchandising, Sonderausgabe des WA Verlags Nr. 3, Köln 1998, S. 102-104.
- NAMUTH, M. (2001):** *Rote Renner*, in: W&V, Jg. 39, 2001, Heft 17, S. 40-42.
- NICKEL, Oliver (1999):** *Nicht-klassische Kommunikationsmaßnahmen im Rahmen der Markenführung*, in: transfer - Werbeforschung und Praxis, Jg. 44, 1999, Heft 3, S. 10-16.
- O.V. (1997):** *Der emotionale Markenartikel*, in: Media Spektrum, Jg. 35 // Suppl. 1997, Nr. 11, S. 22-25.

- O.V. (2000):** *Merchandising im Hörfunk*, in: Medien Bulletin, 2000, Heft 9, S. 26-29.
- O.V. (2002):** *Mit Merchandising raus aus der TV-Werbekrise?*, in: Medien Bulletin, 2002, Heft x, S. 50-52.
- PETRI, S. (2002):** *Fan-Clubs zu ARD-Serien: Ein Beitrag über mediale Kommunikation*, Frankfurt am Main et al. 2002.
- PFLAUM, D./ LINXWEILER, R./ EISENMANN, H. (2000):** *Verkaufsförderung: Erfolgreiche Sales Promotion*, Landsberg/ Lech 2000.
- RAUGUST, K. (1995):** *Merchandise Licensing in the television industry*, Newton 1995.
- REICHARD, P. (2000):** *Der Chef beseelt die Marke*, in: Horizontmagazin, 2000, Heft 4 vom 19. Oktober 2000, S. 70-78.
- ROHLMANN, P. (1998):** *Sportmarketing und Merchandising*, Rheine 1998.
- ROHLMANN, P. (2001):** *Merchandising – Quo Vadis? Zukünftiger Stellenwert des Merchandising*, in: Hermanns, A./ Riedmüller, F. (Hrsg.): *Management-Handbuch Sport-Marketing*, München 2001.
- SATTLER, H. (2001):** *Markenpolitik*, Stuttgart, Berlin, Köln 2001.
- SCHERTZ, C. (1997):** *Merchandising: Rechtsgrundlagen und Rechtspraxis*, München 1997.
- SCHRÖDER, E. (1994):** *Familienmarkenstrategien*, in: Bruhn, M. (Hrsg.): *Handbuch Markenartikel*, Teilbd. 1, Stuttgart 1994, S. 513-526.
- SCHUSTER, S. (2000):** *Werbeartikel als Werbeträger der integrierten Kommunikation*, in: transfer - Werbeforschung und Praxis, Jg. 45, 2000, Heft 2, S. 35-37.
- SPITZER, G. (1996):** *Sonderwerbformen im TV: Kommunikationskooperationen zwischen Fernsehen und Wirtschaft*, Wiesbaden 1996.

- STADIK, M. (1999):** *Gute Geschäfte mit dem Logo*, in: W&V, Jg. 37, 1999, Heft 5, S. 112-113.
- STRECKER, H. (1996):** *Eigenkommunikation deutscher TV-Anbieter. Werbe- und PR-Strategien von Fernsehsendern*, Bochum 1996.
- UNGER, F./ FUCHS, W. (1999):** *Management der Marktkommunikation*, 2. Aufl., Heidelberg 1999.
- WEINBERG, P. (2000):** *Verhaltenswissenschaftliche Aspekte der Kundenbindung*, in: Homburg, C./ Bruhn, M. (Hrsg.): *Handbuch Kundenbindungsmanagement: Grundlagen – Konzepte – Erfahrungen*, Wiesbaden 2000, S. 39-53.
- WEINBERG, P./ DIEHL, S. (2000):** *Erlebniswelten für Marken*, in: Esch, F.-R. (Hrsg.): *Moderne Markenführung*, 2. Aufl., Wiesbaden 2000, S. 185-207.
- WEINDL, Georg (2000):** *Rot ist die Farbe des Geldes*, in: W&V, Jg. 38, 2000, Heft 21, S. 64.
- WEINDL, G. (2002):** *Krawatten, Fahrräder oder Lederjacken statt Autos*, in: F.A.Z. vom 23.03.2002, Nr. 70, S. 61.
- WITKE-KOTHE, C. (2001):** *Interne Markenführung – Verankerung der Markenidentität im Mitarbeiter-Verhalten*, Wiesbaden 2001.
- WÖHE, G. (1996):** *Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*, 19. Aufl., München 1996.
- ZATLOUKAL, G. (2002):** *Erfolgsfaktoren von Markentransfers*, Wiesbaden 2002.
- ZENTES, J./ SWOBODA, B. (2001):** *Grundbegriffe des Marketing – Marktorientiertes globales Management-Wissen*, 5. Auflage, Stuttgart 2001.

**Stiftungslehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre,  
insbesondere innovatives Markenmanagement (LiM®)**

**Arbeits- und Dokumentationspapiere**

Die Arbeits-/Dokumentationspapiere des Lehrstuhls für innovatives Markenmanagement (LiM®) erscheinen in unregelmäßigen Abständen. Bisher sind erschienen:

- Nr.1      **Christoph Burmann / Lars Blinda / Axel Nitschke (2003)**  
Konzeptionelle Grundlagen des identitätsbasierten Markenmanagements
- Nr.2      **Lars Blinda (2003)**  
Relevanz der Markenherkunft für die identitätsbasierte Markenführung
- Nr.3      **Christoph Burmann / Stefan Hundacker (2003)**  
Customer Equity Management - Modellkonzeption zur wertorientierten Gestaltung des Beziehungsmarketings
- Nr.4      **Christoph Burmann / Stefan Hundacker (2003)**  
Customer Equity Management bei kontinuierlichen Dienstleistungen – Eine empirische Anwendung
- Nr. 5      **Nina Dunker (2003)**  
Merchandising als Instrument der Markenführung - Ausgestaltungsformen und Wirkungen
- Nr.6      **Jan-Hendrik Strenzke (2003)**  
The role of the origin in international brand management

---

Stiftungslehrstuhl für ABWL, insbesondere **innovatives** Markenmanagement (LiM®)

Universität Bremen, Fachbereich Wirtschaftswissenschaft, Hochschulring 4, 28359 Bremen

Hrsg.: Prof. Dr. Christoph Burmann, Tel. +49 (0)421 / 218-7554 - Fax +49 (0)421 / 218-8646

E-mail: [info-lim@uni-bremen.de](mailto:info-lim@uni-bremen.de)

<http://www.lim.uni-bremen.de>

---