

REINHARD HÜNERBERG

MARKEN- MANAGEMENT

2. Auflage



Reinhard Hünerberg
Markenmanagement

Reinhard Hünerberg

Markenmanagement

2., überarbeitete und erweiterte Auflage

UVK Verlagsgesellschaft mbH • Konstanz
mit UVK/Lucius • München

Prof. Dr. Reinhard Hünerberg war Inhaber des Lehrstuhls für Marketing an der Universität Kassel und zuvor Direktor der heutigen ESCP Europe in Berlin. Er lehrt heute an der Universität Kassel und an anderen Hochschulen.

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <<http://dnb.ddb.de>> abrufbar.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

ISBN 978-3-86764-816-5 (Print)
ISBN 978-3-7398-0348-7 (EPUB)
ISBN 978-3-7398-0349-4 (EPDF)

© UVK Verlagsgesellschaft mbH, Konstanz und München 2017

Einbandgestaltung: Susanne Fuellhaas, Konstanz
Printed in Germany

UVK Verlagsgesellschaft mbH
Schützenstr. 24 • 78462 Konstanz
Tel. 07531-9053-0 • Fax 07531-9053-98
www.uvk.de

Vorwort zur 2. Auflage

Die zweite Auflage des Lehrbuchs Markenmanagement ist eine aktualisierte und wesentlich erweiterte Fassung der ersten Auflage. Das bewährte Konzept wurde jedoch beibehalten: Die kompakte systematische Form soll einen Überblick über das weite Gebiet des Markenmanagements geben, das ansonsten in zahlreichen Publikationen in großer Breite oder aber aus speziellen Blickwinkeln dargestellt wird.

Als Anregung für eine vertiefte Beschäftigung mit wichtigen Aspekten finden sich jetzt zu den meisten Kapiteln Zusatzinformationen, gekennzeichnet als „Im Fokus“. Hier sind weitergehende Informationen, Beispiele, Daten und einige innovative Gedanken zur intensiven Durchdringung des Themengebiets zusammengetragen.

Mein besonderer Dank für das schnelle Zustandekommen dieser zweiten Auflage gilt Herrn Dr. Jürgen Schechler von der UVK Verlagsgesellschaft mbH - UVK/Lucius, der mich in vielfacher Weise unterstützt hat.

Kassel, im Juli 2017

Reinhard Hünerberg

Vorwort zur 1. Auflage

Markenmanagement kann als Kern des Marketings verstanden werden. Seine Bedeutung schlägt sich in zahlreichen Publikationen zur Thematik nieder. Dieses Buch soll in kompakter systematischer Form einen Überblick zu den wesentlichen Problembereichen in Zusammenhang mit Markierung, Markenaufbau und Markenführung geben. Dabei wird von Optionen für Markenentscheidungen in Unternehmen ausgegangen.

Die Darstellung beschränkt sich daher auf die grundlegenden unternehmerischen Sachverhalte im Kontext mit dem Markenmanagement. Weitergehende Ausführungen zur umfangreichen und teilwei-

6 Vorwort zur 1. Auflage

se kontroversen konzeptionell-theoretischen Diskussion und zu empirischen Untersuchungen finden sich in den angegebenen Quellen.

Das Buch soll so den interessierten Leser aus dem akademischen Umfeld und aus der Praxis in das Gebiet des Markenmanagements einführen und ihn mit den anfallenden wesentlichen Aufgabenstellungen vertraut machen. Es kann im Sinne der Reihe „Management konkret“ sowohl Nachschlagewerk sein als auch eine Grundlage für Selbstlernaktivitäten und Kurse zum allgemeinen Marketing und zur Markenpolitik.

Als Hilfestellung zur Lernkontrolle werden am Schluss des Buches zu jedem der fünf Teile Wiederholungsfragen aufgelistet und zur weiteren Vertiefung des Stoffes jeweils ausgewählte Literaturhinweise angegeben.

Kassel, im Mai 2016

Reinhard Hünérberg

Inhalt

Vorwort zur 2. Auflage	5
Vorwort zur 1. Auflage	5
Abbildungsverzeichnis	9
1 Markenmanagement im Marketing	11
1.1 Markierung und Marke.....	11
1.2 Funktionen der Marke.....	13
1.3 Marketing und Marke.....	17
2 Rahmenbedingungen	25
2.1 Unternehmenssituation.....	25
2.2 Marktsituation.....	32
2.3 Piraterie und Rechtsschutz	43
3 Konstitutive Markenentscheidungen.....	51
3.1 Festlegung der Markierung.....	51
3.2 Aufbau eines Markenportfolios	68
3.3 Änderung konstitutiver Markenentscheidungen.....	87
4 Markenführungsentscheidungen.....	101
4.1 Festlegung der Markenposition	101
4.2 Aufbau interner Markenidentität.....	112
4.3 Generierung eines externen Markenimages.....	123
5 Informationsbasis für Markenentscheidungen.....	137
5.1 Datenermittlung für die Markenpolitik	137

8 Inhalt

5.2	Planung der Markenentwicklung	148
5.3	Kontrolle des Markenerfolges.....	156
	Wiederholungsfragen und Vertiefungshinweise.....	165
	Literatur	171
	Index	189

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Marken im Zentrum von Marketingentscheidungen	17
Abb. 2	Grundlagen des Kaufverhaltens und Marken	34
Abb. 3	Markenwirkungsmodell.....	41
Abb. 4	Markenassoziationen	41
Abb. 5	EU-Kennzeichnung ‚g.U.‘ und ‚g.g.A.‘	63
Abb. 6	Spektrum der Markenerweiterung.....	69
Abb. 7	Ein weites Verständnis von Markennetzen	78
Abb. 8	Beispiele für externe Beziehungstypen in Markennetzen (analog für den internen Fall).....	79
Abb. 9	Markenprofile	104
Abb. 10	Markenpositionierung nach Preiskorridoren.....	110
Abb. 11	Konzept des mehrdimensionalen Marken-Commit- ments.....	119
Abb. 12	Marken-Planungsprozess	154
Abb. 13	Beispielhafte Struktur einer Brand Score Card.....	157
Abb. 14	10 Best Brands 2016/17 nach unterschiedlichen Markenwert-Rankings	163

1 Markenmanagement im Marketing

Das Markenmanagement ist ein Bereich des Marketings. Dieses Buch gibt einen kurz gefassten Überblick über die wesentlichen Fragenkreise dieser spezifischen Marketingthematik. Der erste Teil dient der Begriffsklärung und der Unterstreichung der Bedeutung des Markenmanagements sowie seiner Einbindung in das Marketing.

1.1 Markierung und Marke

Betriebswirtschaftliche Überlegungen zu Marken werden häufig als zentrale Aufgabe des Marketings und der Unternehmensführung insgesamt angesehen, und viele Lehrbücher zu Markenführung, Markenmanagement, Markenpolitik, Brand Management usw. definieren ihren Untersuchungsgegenstand entsprechend weit, so dass sie teilweise den Charakter von allgemeinen Lehrbüchern zu Marketing bzw. marktorientierter Unternehmensführung annehmen. Dieser Ansatz hat durchaus seine Berechtigung, ist doch das markierte Produkt / Angebot zentraler Ausgangspunkt von Vermarktungsbemühungen, die mit allen strategischen und operativen Marketingentscheidungen mehr oder minder direkt verbunden sind (vgl. zum Markenbegriff z.B. auch De Chernatony / Dall'Olmo Riley 1998, S. 417 ff., und im Folgenden 1.3).

Im vorliegenden Buch zum Markenmanagement wird die Markierung von Objekten als wesentliche, den Untersuchungsbe-
reich bestimmende Begriffskomponente angesehen, die konstitutiv für die zentrale Bedeutung von Marken im Marketingkontext ist. Durch Markierung wird ein (anonymes) Produkt, Produktbündel, Unternehmen mit seinem Gesamtangebot zu einer Marke, die sich von konkurrierenden Angeboten unterscheidet

und im Verbund mit besonderen Marketinganstrengungen von der Allgemeinheit oder einzelnen Teilsegmenten in bestimmter Weise wahrgenommen und letztlich nachgefragt wird.

Damit treten Fragen der **Markierungsmöglichkeiten** an den Anfang des Markenmanagements, gefolgt von Marketingentscheidungen zu Aufbau, Modifizierung und Weiterentwicklung einer für die Marke angestrebten **Positionierung**, mit dem Ziel, Erfolg in relevanten Märkten zu generieren.

Der Schwerpunkt der Betrachtung kann dabei auf unterschiedlichen Aspekten liegen (vgl. u.a. Baumgarth, 2014, S. 3 ff.), etwa rechtlichen Fragen, Markenmerkmalen (Objektbezug), Einsatz von Marketinginstrumenten zur Realisierung von Markenzielen (Anbieterorientierung), Bedeutung von Marken für den Nachfrager (Nachfragerorientierung) oder einer Kombination mehrerer dieser Aspekte (integrativer Ansatz).

Hier wird auf ausgewählte, für die Markenführung wesentliche Aspekte in ihrer gegenseitigen Verknüpfung abgestellt, also eine **selektiv-integrative Vorgehensweise** gewählt. Dabei stehen der (potenzielle) Bedarf und seine Träger im Vordergrund, wie es aus dem Verständnis von Marketing als einer am Markt ausgerichteten Unternehmensführung mittels Anpassung an Marktbedürfnisse sowie Schaffung neuer Nachfragerbedürfnisse folgt.

Markierung als **Individualisierung von Objekten** bzw. als **Herkunftszeichen zur Abhebung im Wettbewerbsumfeld** ist bereits seit der Antike bekannt, z.B. in Form der Kennzeichnung von Ziegeln in Alt-Ägypten oder von Vasen in Griechenland. Dieser Brauch hat sich über die Zeit in verschiedener Ausprägung zunehmend durchgesetzt, etwa im Mittelalter durch Zunftzeichen, Unternehmensnamen, etwa für Restaurants / Hotels / Apotheken, sowie erste Produktmarken, beispielsweise für Bier (vgl. u.a. Schütz, 2001, S. 84 ff.)

Die heutige Bedeutung der Markierung ergibt sich unter anderem aus der Zahl der beim Deutschen Patent- und Markenamt Anfang 2016 **eingetragenen Marken**, die sich auf ca. 800.000 beläuft (vgl. Mar-

kenfacts 2016). Schätzungen versuchen zudem, den **Geldwert von Marken** zu ermitteln; so weist *Interbrand* für 2016 als wertvollste Marke *Apple* mit einem Markenwert von rund 178 Milliarden US \$ vor *Google* mit rund 133 Milliarden US \$ aus (Interbrand 2016 und später 5.3). Die Bedeutung des Markenkonzepts zeigt sich auch an zahlreichen rechtlichen Auseinandersetzungen um **Markenrechte** von der Nutzung von Wortmarken bis zur Verwendung von Farben und Formen (vgl. 2.3).

Im Folgenden wird auf wesentliche Funktionen der Marke eingegangen, welche sie für Anbieter, insbesondere Unternehmen, und für Nachfrager, speziell Konsumenten und gewerbliche Abnehmer, haben kann. Diese Funktionen dokumentieren die Bedeutung der Markierung und der daraus folgenden Marken in besonderer Weise.

1.2 Funktionen der Marke

Aus der von der Markierung ausgehenden Begriffsfestlegung von Marke folgen verschiedene Funktionen, welche eine Marke für Anbieter und Nachfrager hat (vgl. auch zum „Markennutzen“ bei Burmann / Meffert / Koers, 2005, S. 10 ff.).

Aus Sicht des Anbieters dienen Marken insbesondere (1) zur Differenzierung / Profilierung im Wettbewerb, (2) als Qualitätssignal, (3) zur Kundenbindung, (4) zur Schaffung von Preis-spielräumen, (5) zur vereinfachten Neuprodukteinführung und als Wachstumstreiber, (6) zur Steigerung des Unternehmenswertes, (7) zur Unterstützung in Beschaffungsprozessen.

- (1) **Differenzierung / Profilierung im Wettbewerb** kann als eine Hauptaufgabe des Marketings angesehen werden; denn bei hoher Konkurrenzintensität mit zahlreichen austauschbaren oder verwechselbaren Angeboten muss es darum gehen, ein eigenständiges, klar konturiertes Erscheinungsbild für Produkt und/oder Unternehmen abzugeben und damit einen eindeutigen **USP** (unique selling proposition) zu verbinden. Marken können klare

Eigenschaftsprofile verkörpern, so dass eine (positive) Abhebung von Wettbewerbern gelingen kann.

- (2) Wettbewerbsvorteile werden sich oft auf Qualitätsaspekte beziehen. Diese sind häufig nicht nur komplexer Natur, sondern werden in ihrer Gesamtheit von Nachfragern gemäß ihrer Erwartungsstruktur subjektiv wahrgenommen. Daher müssen Unternehmen versuchen, objektivierende **Qualitätssignale** auszusenden („**quality signalling**“). Eine entsprechend positionierte und wahrgenommene Marke kann diese Funktion eines **Qualitätsversprechens** oder sogar einer Qualitätsgarantie erfüllen.
- (3) **Kundenbindung** ist ein in mehrfacher Hinsicht erwünschter unternehmerischer Effekt, der u.a. zu **Wiederholungskäufen**, Zusatzkäufen („**cross-selling**“ und „**up-selling**“), **Weiterempfehlungen** führen kann. Da Kunden an bestimmte Produkte / Unternehmen gebunden werden sollen, sind Marken als Erkennungszeichen eine notwendige Voraussetzung hierfür. Das gilt insbesondere für den häufigen Fall einer freiwilligen Loyalitätsbeziehung.
- (4) Ein spezieller Aspekt der Kundenbindung ist die damit oft einhergehende größere **Preisbereitschaft**. Das gilt aber auch für Erst- oder Gelegenheitskunden, wenn eine Marke entsprechend hochwertig positioniert und wahrgenommen wird. Augenfällige Beispiele hierfür sind Luxusprodukte. Anbieter derartiger Marken haben daher einen erweiterten **Preisspielraum**. Allerdings können Marken, etwa im Discountsektor, auch bewusst mit einem Niedrigpreisimage verknüpft sein, so dass diese Markenfunktion dann so nicht gegeben oder sogar in ihr Gegenteil – zugunsten eines markenabhängigen Massenabsatzes – verkehrt ist.
- (5) Marken lassen sich, wie später zu zeigen sein wird (vgl. 2.2 und 3.2), für mehrere oder zahlreiche Produkte gleichzeitig anwenden, so dass eingeführte und erfolgreiche Marken auch auf neue Produkte ausgedehnt werden können. Damit wird die **Produkteinführung** erleichtert, wenn es gelingt, dass ein etabliertes positives Markenimage auf die neuen Produkte ausstrahlt. Da eine dynamische Produktpolitik über Innovationen und Variationen ein entscheidender Wachstumstreiber ist, lässt sich dieser

Effekt indirekt auch auf die dahinter stehenden Marken zurückführen.

- (6) Es ist bereits auf die Bedeutung von Markenwerten verwiesen worden. Das führt dazu, dass der **Unternehmenswert** in der Regel auch wesentlich von den Markenwerten des Unternehmens und seiner Produkte bestimmt wird. Da die Steigerung des Unternehmenswertes eine wesentliche langfristige Unternehmenszielsetzung ist und Marken wichtige Voraussetzungen hierfür sind, ist diese Funktion der Marke nicht zu unterschätzen.
- (7) Ein hoher, insbesondere durch Marken bewirkter Unternehmenswert wirkt sich positiv auf die **Beschaffung** aus. Das gilt für die Unternehmensfinanzierung, die durch die Existenz starker Marken erleichtert werden kann. Auch die Personalrekrutierung und die Mitarbeitermotivation können durch bekannte und positiv wahrgenommene Marken unterstützt werden. Schließlich wirken sich diese auch auf die Beziehung zu Lieferanten aus, insbesondere wenn letztere durch die Marken ihrer Abnehmer von einem Imagetransfer profitieren.

Aus Nachfragersicht dienen Marken im Wesentlichen zur (1) Strukturierung des Informationschaos, (2) zur Kaufvereinfachung, (3) zur Qualitätseinschätzung, (4) als Vertrauensanker, (5) zur Reduktion des Kaufrisikos, (6) zur Befriedigung emotionaler Bedürfnisse, (7) zur Selbstdarstellung und zum demonstrativen Konsum (vgl. im Einzelnen 2.2).

- (1) Im Zeitalter der permanent auf das Individuum einströmenden **Informationen** ist deren **Strukturierung** im Sinne von Auswahl und Ordnung eine vorrangige Aufgabe, um Entscheidungen treffen zu können. Marken können in diesem Prozess hilfreich sein, da sie ein verdichtetes Informationsbündel darstellen, auf das Nachfrager im Rahmen von Lernvorgängen zurückgreifen können.
- (2) Insbesondere dienen derartige Informationsbündel auch der **Kaufvereinfachung**. Das betrifft den notwendigen zeitlichen, eventuell auch direkten finanziellen Aufwand in Verbindung mit

Informationssuche und -bewertung. Marken sind aus diesem Blickwinkel gespeichertes Wissen einschließlich emotionaler Bewertung, das in Entscheidungssituationen unmittelbar zur Verfügung steht.

- (3) Ein wesentlicher Aspekt ist dabei die **Qualitätseinschätzung**. Der Funktion der Marke als Qualitätssignal aus Anbietersicht steht im Nachfragekontext die Funktion der Qualitätszuschreibung gegenüber. Sie bezieht sich auf die vom Individuum wahrgenommene Qualität, die insbesondere durch eigene Erfahrung, aber auch als Folge von Marketingmaßnahmen des Anbieters mit der Marke verknüpft wird.
- (4) Auf diese Weise wird der Marke **Vertrauen** entgegen gebracht. Die Zuschreibung von Produkt- und Servicequalität ist hierfür eine wichtige Komponente. Das Vertrauen kann aber auch durch andere Aspekte wie empfundene Fairness, Vertrautheit, Bequemlichkeit und sonstige Eigenschaften, die erst in einem weiteren Sinne als Qualitätseigenschaften verstanden werden können, begründet sein. Vertrauen in Marken ist zwar prinzipiell auf eine gewisse Dauer ausgerichtet, aber durchaus anfällig für Störeinflüsse, die auf das anbietende Unternehmen selbst, die Wettbewerber oder das Umfeld zurückgehen.
- (5) Jede Kaufentscheidung ist mit **Risiken** behaftet. Risiken hinsichtlich diverser Qualitätsaspekte gehören hierzu, aber auch andere Risiken wie Preisrisiko mit Blick auf andere Anbieter oder vergleichbare Produkte und Dienstleistungen können von Bedeutung sein. Marken bieten dank der zuvor genannten Vertrauenseigenschaften für viele Kunden die Möglichkeit, derartige individuelle Kaufrisiken zu reduzieren.
- (6) Marken lassen sich **emotional aufladen**, so dass sie Bedürfnissen der Nachfrager nach Modernität, Gesundheit, Jugendlichkeit, Nachhaltigkeit usw. durch ein entsprechendes Image entgegenkommen. Die Verknüpfung auch mit kognitiven Elementen kann dabei durchaus gegeben oder den Käufern möglich sein. Damit werden Marken zu prägenden Elementen des individuellen Lebensstils und dessen Selbstwahrnehmung.

- (7) Im Kontext mit dem Lebensstil steht die Einbettung des Individuums in **soziale Umfeld**, die oft mit einer erwünschten Fremdwahrnehmung, z.B. durch Familie, Freunde, Bekannte, verbunden ist. Kauf und Besitz von Marken kann der Umsetzung dieses Bestrebens und entsprechender Selbstdarstellung dienen. Bei Dominanz einer solchen Motivation für Kaufentscheidungen lässt sich von **demonstrativem Konsum** sprechen.

1.3 Marketing und Marke

Aus Konzept und Funktionen der Marke ergibt sich ihre Bedeutung für strategische, operative und prozessuale Marketingentscheidungen. Grundsätzlich ist die Marke interdependent mit fast allen Marketingaktivitäten verbunden. [Abb. 1](#) verdeutlicht die Zusammenhänge.

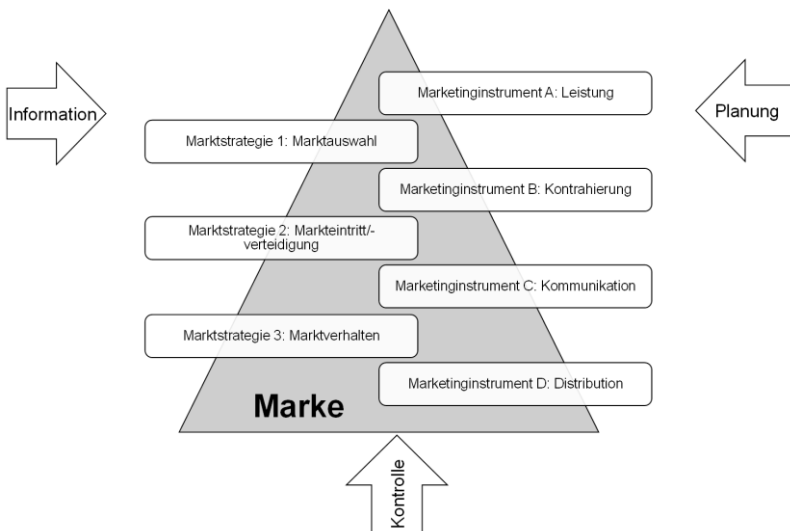


Abb. 1: Marken im Zentrum von Marketingentscheidungen

Als grundsätzliche Marketingentscheidungen (Marktstrategien) lassen sich Marktselektion, Markteintritt/-verteidigung und (wettbewerbsorientiertes) Marktverhalten ansehen (vgl. Hünenberg 1994, S. 89 ff.).

Marktselektion betrifft die Definition und Auswahl der Märkte, in die man neu eintreten will oder in denen man sich bereits befindet. Es geht dabei um die Dimensionen des Angebots / der Branche, des Landes / der geographischen Festlegung und der Zielgruppe(n). Basis für die Entscheidung sind entsprechende Segmentierungsansätze. Die geplante oder existierende Marke ist eng mit derartigen Festlegungen verknüpft. So kann es möglich sein, für alle Märkte die gleiche Marke zu verwenden, oder notwendig werden, differierende Marken aufzubauen. Marken können in verschiedenen Märkten unterschiedlich wichtig oder bekannt, Markenimages abweichend ausgeprägt sein. Im Extremfall kann ein Markt, zum Beispiel wegen negativen oder irrelevanten Markenimages, gar nicht in Betracht kommen. Bestimmte Märkte wiederum können besondere Formen der Markenführung, etwa Niedrigpreise, erfordern.

Der **Markteintritt** bzw. die **Marktverteidigung** ist in mannigfacher Weise möglich. Er kann aus eigener Kraft (Neugründung, Akquisition usw.) oder kooperativ erfolgen (z.B. Lizenz-/ Franchisevergabe, Joint Venture, strategische Allianz usw.). Markengesichtspunkte spielen auch hierbei eine wichtige Rolle. So kann die Möglichkeit des Erwerbs einer starken Marke den Ausschlag für eine Akquisition geben, die Gefahr der Verwässerung oder des Missbrauchs von Marken gegen Lizenzvergabe und Franchising sprechen. Andererseits ist die Entscheidung für bestimmte Eintrittsformen u.U. mit der Notwendigkeit verbunden, besondere Schutzvorkehrungen für die Marke, etwa über vertragliche Vereinbarungen, zu treffen.

Das wettbewerbsorientierte **Marktverhalten** bezieht sich u.a. auf die Kosten- und/oder Qualitätsorientierung und den Grad der Aggressivität etc. im Verhältnis zur Konkurrenz. Auch hier ist das Markenmanagement von Bedeutung. Entsprechend positionierte Marken erfordern Qualitätsorientierung oder Kosten-/ Niedrigpreisorientierung. Starke Marken können aggressives Verhalten überflüssig machen. Auf der anderen Seite vermag das tatsächliche Marktverhalten, z.B. vorschriftenkonformes bzw. -widriges Marketing, die Stellung von Marken positiv oder negativ zu beeinflussen.

Entscheidungen zum strategischen oder operativen Einsatz von Marketinginstrumenten werden traditionell in vier Bereiche ein-

geteilt, hier als Leistungs-, Kontrahierungs-, Kommunikations- und Distributionssektor bezeichnet (vgl. Hünérberg 1994, S. 147 ff. und im folgenden [Kapitel 4.3](#)).

Im **Leistungssektor** geht es um zahlreiche Entscheidungen zu Produkt- und Programmpolitik (vgl. z.B. Homburg 2015, S. 549 ff.). Die Markenpolitik wird im Allgemeinen als integraler Bestandteil hiervon angesehen. Sie ist besonders im Kontext der Leistungspolitik von fast allen Entscheidungen unmittelbar betroffen, und das Markenmanagement wirkt sich umgekehrt auf diese aus. Beispielhaft seien Auswirkungen von Entscheidungen zu Produktqualität, Kundenservice, Innovation auf das Erscheinungsbild der Marke genannt und einer Mehr-Marken-Politik auf das Programmportfolio.

Der **Kontrahierungssektor** umfasst Preis- und Konditionenpolitik (vgl. u.a. Meffert / Burmann / Kirchgeorg (2014), S. 437 ff.). Auch er ist interdependent von der Markenpolitik geprägt. So ist der Preis eine wesentliche Determinante des Markenimages, und bestimmte angestrebte Markenpositionierungen schränken den Spielraum für Preis und auch Konditionengewährung ein. Beispielsweise ist eine Luxusmarke schwer mit starken Preisschwankungen und weitreichenden Rabattgewährungen zu vereinbaren (vgl. 4.1).

Der **Kommunikationssektor** umfasst die Übermittlung oder den Austausch von Informationen mittels zahlreicher Kanäle und in vielfältiger Form (vgl. u.a. Homburg 2015, S. 755 ff.). Werbung in traditionellen und Neuen Medien, Verkaufsförderung, Public Relations, Sponsoring, Personal Selling sind nur einige der kommerziellen Anwendungen. Der Aufbau von Marken beruht wesentlich auf Kommunikationsanstrengungen, und unternehmerische Kommunikation wirkt immer auch auf die Markenwahrnehmung ein, so dass Kommunikation zu großen Teilen Markenkommunikation ist. Ohne Markierung ließe sich das Kommunikationsobjekt gar nicht identifizieren, sie ist also regelmäßig eine notwendige Bedingung für unternehmerische Kommunikationsaktivitäten.

Der **Distributionssektor** umfasst Entscheidungen zu Distributionskanälen wie deren Länge, Breite, Zahl, vertragliche Verpflichtungen von Distributionspartnern usw. sowie zu logistischen Alternativen

und Abläufen (vgl. u.a. Meffert / Burmann / Kirchgeorg (2014), S. 511 ff.). Marken spielen auch in diesem Zusammenhang eine große Rolle. So ist die (eigene) Markierung von Produkten eine Voraussetzung für eine Pull-Strategie, bei der zu Distributionszwecken die Endkunden durch Hersteller umworben werden, um Handelsunternehmen in den Distributionskanal zu zwingen. Zudem sind Eigenschaften von Distributionsmittlern, Verkaufsstättenwahl, Ladenlokalgestaltung, Gestaltung von elektronischen Marktplätzen usw. wesentliche Elemente des Markenauftritts und beeinflussen das Image von Marken.

Das Marketingmanagement beruht auf **Prozessen**, die eine Steuerung von Entscheidungen unterstützen. Hierzu sind insbesondere die **Generierung von Informationen**, die **Entwicklung von Planungsaktivitäten** und die **rückkoppelnde Kontrolle** von Ergebnissen zu zählen. Die dabei zum Einsatz gelangenden methodischen Verfahren finden auch für entsprechende markenbezogene Marktforschung, Planung und Kontrolle / Controlling Anwendung, zum Beispiel Erhebungsverfahren, statistische Analysetechniken, Prognoseverfahren oder Kostenkontrollansätze (vgl. Teil 5).

Im Fokus: Das Markenverständnis

Die hier zugrunde gelegte Definition von Marke, ausgehend von der Markierung von Objekten, ist als eher eng zu kennzeichnen. In Literatur und Praxis sind auch weitergehende Varianten des Begriffsverständnisses zu finden (vgl. zusammenfassend Corsten 2016, S. 293 ff, und nochmals De Chernatony / Dall'Olmo Riley 1998, S. 417 ff). Insbesondere ist auf das **Markierungsobjekt, über die einfache Markierung hinausgehende Aktivitäten** und auf **Markierungswirkungen** einzugehen.

Mit Blick auf das **Markierungsobjekt** hat eine Ausweitung auf zahlreiche Gegenstandsbereiche stattgefunden. Es ist folgerichtig, dass die genannten Objekte „Produkt“, Produktbündel“, „Unternehmen“ auch nicht-physische Objekte (Dienstleistungen) enthalten und ebenso alle Formen von Anbietern, neben gewinnorientierten Unternehmen auch Non-Profit-Organisationen jeder Art.