

# **Strategien und Probleme des Markenwechsels – eine Analyse unter Berücksichtigung empirischer Erkenntnisse**

*Wissenschaftliche Arbeit*  
zur Erlangung des Grades eines Diplom-Volkswirtes  
im Fachbereich Wirtschaftswissenschaften  
der Universität Konstanz

**Verfasser:** Michael Ries  
Ackertorweg 2  
78462 Konstanz

**Bearbeitungszeit:** 26.11.2001 – 30.01.2002

**1.Gutachter:** Prof. Dr. Sander  
**2.Gutachter:** Prof. Dr. Wittmann

Konstanz, den 30.01.2002

# Inhaltsverzeichnis

	Seite
<b>1. Einleitung</b>	1
1.1 Problemstellung	1
1.2 Vorgehensweise	3
<b>2. Definitionen</b>	4
2.1 Begriff und Bedeutung der Marke für ein Unternehmen	4
2.2 Bedeutung der Markenelemente	6
<b>3. Motive für einen Markenwechsel</b>	11
3.1 Rechtliche Motive für einen Markenwechsel	11
3.2 Freiwilliger Markenwechsel	16
3.2.1 <i>Schaffung von internationalen Marken</i>	16
3.2.2 <i>Fehlende Bekanntheit und Imageprobleme der Marke</i>	19
3.2.3 <i>Abgrenzung gegenüber der Konkurrenz</i>	22
3.2.4 <i>Fusionen und Firmenübernahmen</i>	23
3.2.5 <i>Veränderungen des Markenportfolios</i>	25
<b>4. Risiken und Chancen eines Markenwechsels</b>	29
4.1 Risiken eines Markenwechsels	29
4.1.1 <i>Änderung der Markeneinstellung des Konsumenten</i>	29
4.1.2 <i>Risiken einer international einheitlichen Marke</i>	31
4.1.3 <i>Weitere Risiken des Markenwechsels</i>	33
4.2 Chancen eines Markenwechsels	34
4.2.1 <i>Allgemeine Chancen eines Markenwechsels</i>	35
4.2.2 <i>Chancen einer international einheitlichen Marke</i>	37

<b>5. Strategien und Umsetzung eines Markenwechsels</b>	42
5.1 Strategien eines Markenwechsels	42
5.1.1 <i>Schlagartiger Tausch</i>	43
5.1.2 <i>Schrittweise Überführung</i>	45
5.1.3 <i>Auswahl der Markenwechselstrategie</i>	47
5.1.4 <i>Umsetzung eines Markenwechsels</i>	49

<b>6. Schlussbetrachtung</b>	55
------------------------------	----

## **Anhang**

Abkürzungsverzeichnis	I
Abbildungsverzeichnis	II
Literaturverzeichnis	III

# 1. Einleitung

## 1.1 Problemstellung

In Zeiten technologischer Pattsituationen, harter Preiskämpfe und stagnierender Märkte wird die Schaffung von Marken immer wichtiger. Denken wir an eine bestimmte Produktkategorie, so denken wir meist an die bekannten Marken dieser Kategorie. Besonders wichtig ist der Aufbau einer Marke bei Produkten, bei denen überhaupt keine Produktdifferenzierung möglich ist, wie z.B. Benzin. Wir könnten bedenkenlos jede beliebige Tankstelle anfahren, weil wir überall die gleiche Qualität erhalten und den gleichen Preis bezahlen. Das tun wir aber nicht, sondern wir fahren meistens zu einer bestimmten Tankstelle, um dort „unsere Marke“ zu tanken. Die Erklärung dafür ist, dass der Mensch nicht nur logisch, sondern auch psychologisch und nicht nur rational, sondern auch emotional handelt. Genau diese emotionale, psychologische Komponente wird durch Marken angesprochen.<sup>1</sup>

Marken sind heute ein selbstverständlicher Teil unserer Gesellschaft geworden, dabei trägt eine unendliche Anzahl von Facetten zum Erfolg des Markenartikels bei. Die Differenzierung der eigenen Marke, gegenüber Konkurrenzangeboten, kann dabei z.B. über einen Namen, ein Zeichen (z.B. Mercedes-Benz Stern), eine Gestaltungsform (z.B. Design der Coca-Cola Flasche) oder eine Kombination aus diesen Bestandteilen erfolgen. Diese Identifizierungsmerkmale einer Marke setzen beim Konsumenten eine Fülle von Produktinformationen frei, sprechen aber andererseits auch eine emotionale Ebene beim Konsumenten an.

Es stellt sich nun die Frage, ob diese Kennzeichnungsmerkmale austauschbare Attribute einer Marke sind, oder ob sie eine Konstante innerhalb des Marketingmix darstellen sollten. Mit anderen Worten, sind Markenwechsel sinnvoll?

Hans Domizlaff hat bereits in den 50er Jahren behauptet, dass der Markenna-

---

<sup>1</sup> vgl. Hirschel 1998, S.14

me nicht verändert werden sollte. Der Wechsel des Markennamens ist seiner Ansicht nach gleichzusetzen, mit der Neueinführung eines Produktes, sogar der Tod des Markenartikels drohe nach dem Namenswechsel.<sup>2</sup> In der Fachliteratur und bei vielen Praktikern ist die Meinung identisch.<sup>3</sup> Aber nicht nur Änderungsmöglichkeiten des Markennamens, der oft als Seele des Markenartikels bezeichnet wird, sondern auch die Flexibilität anderer Gestaltungsparameter einer Marke werden in der Literatur, als sehr gering betrachtet.

Aber in der Vergangenheit wurde in der Praxis schon einige Male das Gegenteil dieser Meinung bewiesen. Einige Unternehmen nahmen das Risiko in Kauf und wechselten aus den unterschiedlichsten Gründen den Namen eines ihrer Produkte. Das wohl bekannteste Beispiel hierfür ist der Markennamenswechsel des Schokoriegels Raider, der vom Hersteller den neuen Namen Twix bekam. Der damals propagierte Werbeslogan „Raider heißt jetzt Twix, sonst ändert sich nix“ wurde so populär, dass er auch heute noch vielen bekannt ist.<sup>4</sup> Weitere Beispiele sind die Umbenennungen von KKB-Bank in Citibank, von Frosti in Dr. Oetker, von Wertkauf in Wal mart und von Texaco in DEA.<sup>5</sup>

Ein Beispiel für eine spektakuläre Änderung des Markenzeichens, aus der jüngster Zeit, wurde für die Marke Langnese vorgenommen. Das Symbol der Sonnenmarkise wurde ersetzt durch ein Herz.

Betrachtet man diese gelungenen Markenwechsel, scheint es erkennbar, dass ein Markenwechsel nicht zwangsläufig mit einer Neuprodukteinführung gleichzusetzen ist. Diese Arbeit beschäftigt sich mit der Fragestellung, aus welchen Beweggründen Unternehmen die Gestaltungsparameter einer Marke, die sogenannten Markenelemente ändern, welche Probleme dabei auftreten können und wie ein Wechsel zu vollziehen ist. Zusätzlich soll erkennbar werden, welche Chancen ein Markenwechsel für ein Unternehmen bietet und mit welchen Strategien ein erfolgreicher Markenwechsel geplant und umgesetzt werden kann.<sup>6</sup>

---

<sup>2</sup> vgl. Domizlaff 1992, S.98

<sup>3</sup> vgl. Liedtke 1992, S.402

<sup>4</sup> vgl. Weinand 2001, S.2

<sup>5</sup> vgl. Baumgarth 2001, S.148

<sup>6</sup> vgl. Weinand 2001, S.2

## **1.2. Vorgehensweise**

Zunächst wird im Rahmen dieser Arbeit auf den Begriff der Marke und der Markenelemente bzw. Markensignale eingegangen und einige weitere Begriffsdefinitionen vorgenommen. Dabei soll auch die Bedeutung des Markenartikels für ein Unternehmen kurz erläutert werden. Dies ist aufschlussreich, um die Risiken eines Markenwechsels nachvollziehen zu können. Anschliessend wird ausführlich auf die Ziele und Motive für einen Markenwechsel eingegangen. Dabei wird unterschieden, ob ein Unternehmen erzwungen oder freiwillig eine eingeführte Marke wechselt. Im Anschluss daran werden detailliert die Chancen und Risiken betrachtet, die mit einem Markenwechsel für das Unternehmen entstehen. Danach erfolgt die Darstellung der Strategien des Markenwechsels, eine Beschreibung der Erfolgsfaktoren eines Markenwechsels und eine abschliessende Bewertung.

## 2. Definitionen

### 2.1 Begriff und Bedeutung der Marke für ein Unternehmen

Um die mit einem Markenwechsel verbundene Problematik zu erkennen, erscheint es sinnvoll, zunächst einige Grundüberlegungen zum Thema Marke anzustellen. In erster Linie stellt sich die Frage, aus welchem Grund die Schaffung eines Markenbewusstseins für Produkte oder die Dienstleistungen eines Unternehmens eine grosse Rolle spielt.<sup>7</sup>

Erschliesst man das Wort Marke von seinem etymologischen Begriff, so findet man den französischen Begriff „marque“ (markieren, kenntlich machen) sowie den englischen Begriff „mark“ (Merkmal, Zeichen).<sup>8</sup> Durch die Kennzeichnung eines Produktes oder Dienstleistung mit einer Marke entsteht aus einer anonymen Ware ein „markiertes Produkt“.

Dieses Verständnis des Markenbegriffs findet sich auch in der Definition von Marke nach dem Markengesetz (§ 3 Abs. 1 MarkenG) wieder:

„Als Marke können alle Zeichen, insbesondere Wörter einschliesslich Personennamen, Abbildungen, Buchstaben, Zahlen, Hörzeichen, dreidimensionale Gestaltungen einschliesslich der Form einer Ware ihrer Verpackung sowie sonstigen Aufmachungen einschliesslich Farbe und Farbzusammenstellungen geschützt werden, die geeignet sind Waren oder Dienstleistungen eines Unternehmens von denjenigen anderer Unternehmen zu unterscheiden.“

Die Hauptfunktion einer Marke ist also ein Produkt oder eine Dienstleistung zu kennzeichnen und sie somit differenziert gegenüber anderen Produkten darzustellen. Die äussere Kennzeichnung durch die sogenannten Markenelemente, stellt aber nur den Schlüssel zum Bedeutungsinhalt der Marke dar.

Unter dem Bedeutungsinhalt einer Marke versteht man die Wahrnehmung der

---

<sup>7</sup> vgl. Weinand 2001, S.6

<sup>8</sup> vgl. Linxweiler 1999, S.51

Marke beim Verbraucher, d.h. was verbindet der Konsument mit einer Marke, welche Assoziationen löst eine Marke aus, welche Bilder ruft eine Marke auf, welche Emotionen sind mit einer Marke verbunden, welche sensorischen Empfindungen kennzeichnen die Marke?

Die Marke ist also nicht nur eine Kennzeichnung, sondern sie ist vielmehr ein in der Psyche des Konsumenten verankertes, unverwechselbares Vorstellungsbild von einem Produkt oder einer Dienstleistung.<sup>9</sup>

Die Wahrnehmung der Marke in den Köpfen der Konsumenten ist dabei mit einem bestimmten Markenimage verbunden. Ziel eines Unternehmens ist es, ein positives Markenimage beim Konsumenten aufzubauen und dadurch einen Mehrwert seines Produktes gegenüber Mitbewerbern zu erreichen. Dadurch ist das Unternehmen in der Lage, einen Wettbewerbsvorteil zu schaffen, der unter Umständen eine mittel- bis langfristige Gültigkeit besitzt. Besonders interessant, ist das in Märkten mit sehr homogenen Produkten. Anstatt den Wettbewerb mit den Konkurrenten über Produkteigenschaften auszutragen, ist es möglich, sich durch sein Image von Konkurrenzprodukten abzugrenzen. Gelingt es, ein Produkt mit besonders positiven Eigenschaften und Vorzügen in den Köpfen der Konsumenten zu positionieren, so kann das Unternehmen für sein Produkt einen überdurchschnittlichen Preis verlangen.

Würde man z.B. einen Konsumenten mit einer Reihe von Gläsern Mineralwasser konfrontieren und ihn danach befragen, in welchem Glas sich das Mineralwasser der Marke Perrier befand, so dürfte das eine ziemlich unlösbare Aufgabe für ihn darstellen, denn die verschiedenen Sorten werden sich kaum im Geschmack unterscheiden. Es stellt sich aber nun die Frage, warum so viele Konsumenten sich für die Marke Perrier entscheiden, obwohl sie wissen, dass sie für einen viel geringeren Preis das Mineralwasser eines anderen Herstellers kaufen könnten. Die einzige Lösung ist, dass der Konsument nicht nur rational, sondern auch emotional entscheidet.

Die Marke erfüllt auch eine Image- beziehungsweise Prestigefunktion im sozia

---

<sup>9</sup> vgl. Meffert 2000, S.847



len Umfeld des Kunden.<sup>10</sup> Der Träger luxuriöser Markenkleidung empfindet das Gefühl der Wertschätzung durch andere, weil er sich teure Markenware namhafter Hersteller leisten kann, mitunter können Markenartikel so sogar zur Selbstverwirklichung beitragen.

Ausserdem hilft die Marke dem Konsumenten sich im Angebot zurechtzufinden und zu orientieren. Die Markenkennzeichnung ermöglicht es dem Verbraucher, sich für ein Produkt auf Grund von Erfahrungen in der Vergangenheit zu entscheiden. Man kann darauf vertrauen, dass ein Produkt dieselben Eigenschaften wie in der Vergangenheit aufweist.

Ein Markenartikel signalisiert dem Kunden auch Kompetenz und Sicherheit, dies ergibt sich aus der Qualitätsvermutung von Markenartikeln, die Marke ist ein Qualitätsversprechen an den Verbraucher.

## **2.2 Bedeutung der Markenelemente**

Die Kennzeichnung eines Produktes oder Dienstleistung erfolgt mit den sogenannten Markenelementen. Es sollen folgende Elemente als Gestaltungsparameter einer Marke betrachtet werden:

- Markenname
- Markenzeichen
- Markenfarbe
- Produkt- und Verpackungsdesign
- Hörzeichen

Diese äusseren Merkmale einer Marke erlauben es uns, die Marke zu erkennen bzw. wiederzuerkennen.

1998 formulierten Al und Laura Ries, in ihren „22 unumstösslichen Geboten des Branding“ die besondere Rolle der Auswahl von Markensignalen. Um ein starkes Fundament für eine Marke zu errichten formulierten sie folgende Gebote

---

<sup>10</sup> vgl. Meffert 2000, S.848

im Hinblick auf die Auswahl von Markenelementen:

Gebot. 9: Machen Sie sich einen Namen.<sup>11</sup>

Die Meinung von Al und Laura Ries ist, dass langfristig eine Marke nichts weiter als ein Name ist. Deswegen wird dem Markennamen in der gesamten Literatur besondere Bedeutung beigemessen, denn er ist „Repräsentant und zugleich Seele des Markenartikels“.<sup>12</sup>

Bekannte Markennamen sind z.B. Bacardi, Tabasco, Nivea oder Chiquita, sie setzen eine Menge von Informationen frei, ohne das man zu diesen Produkten etwas sagen muss.<sup>13</sup> Insbesondere bei Verkaufsformen, bei denen das Produkt nicht sichtbar ist, wie etwa Radiowerbung, mündliche Weiterempfehlung oder Telefonverkauf spielt der Markenname eine besondere Rolle.<sup>14</sup>

Auch die Auswahl des Markenzeichens und der Farbe finden in den Geboten von Al und Laura Ries wie folgt Berücksichtigung:

Gebot 16: Wählen Sie ein Logo mit einer Form die ins Auge springt<sup>15</sup>

Gebot 17: Bekennen Sie Farbe<sup>16</sup>

Die Auswahl von Zeichen und Farbe werden meist als unterstützende Mittel zum Markennamen eingesetzt. Der Markenname wird, nach neurologischen Untersuchungen, in der Regel in der linken Gehirnhälfte gespeichert. Im Gegensatz dazu werden Markenzeichen und ihre Farben in der rechten Gehirnhälfte abgespeichert.<sup>17</sup> Untersuchungen zeigen ebenfalls, dass eine gemeinsame Darstellung von Wort und Bild, zu einer besseren Worterinnerung führen, als wenn Wörter alleine dargeboten werden.<sup>18</sup> Ausserdem haben visuelle Reize den Vorteil, dass sie leichter als verbale Reize im Gedächtnis gespeichert und wie-

---

<sup>11</sup> vgl. Ries 1998, S.83

<sup>12</sup> vgl. Linxweiler 1999, S.201

<sup>13</sup> vgl. Gotta 1994, S.774

<sup>14</sup> vgl. Latour 1996, S.134

<sup>15</sup> vgl. Ries 1998, S.141

<sup>16</sup> vgl. Ries 1998, S.147

<sup>17</sup> vgl. Sommer 1998, S.45

<sup>18</sup> vgl. Esch 2001a, S.499

der abgerufen werden können.<sup>19</sup>

Bekannte Markenzeichen sind z.B. das Lacoste Crocodil oder das rote Dach von Marlboro. Eine Dachmarke, die sich hauptsächlich durch Ihre Farbe markiert, sind die Produkte von Nivea, die sich alle durch das typische Nivea blau auszeichnen. (siehe **Abb. 1**)



**Abb. 1:** Marlboro, Lacoste und Nivea Markenzeichen

(Quelle: Internetseiten der Hersteller)

Ein weiteres Differenzierungsmerkmal kann das Produkt- und Verpackungsdesign sein. Ausser den üblichen Funktionen, wie Schutz- und Sicherheit während des Transports, der Gebrauchs- und Verbrauchserleichterung kann das Design das Image und die Wiedererkennung der Marke unterstützen.<sup>20</sup> Durch das Design können die Werte, die eine Marke verkörpern soll, visuell transportiert werden.<sup>21</sup> Besonders am sogenannten „Point of Sale“ rückt das Verpackungs- und Produktdesign in den Mittelpunkt, denn die Packung im Regal, ist die letzte Chance dem Konsumenten zuzurufen: „Kauf mich!“.<sup>22</sup>

Eine der ersten Unternehmen, die das Design als kaufentscheidenden Faktor erkannten, war das Unternehmen Braun. Bereits 1955 stellte die Firmenleitung das Design auf den gleichen Rang wie Entwicklung und Produktion.<sup>23</sup>

Weitere Beispiele für ein unverwechselbares Design sind die HiFi- bzw. TV Geräte von Bang & Olufson oder der iMac Computer von Apple.

<sup>19</sup> vgl. Esch 2000a, S.497

<sup>20</sup> vgl. Baumgarth 2001, S.159

<sup>21</sup> vgl. Hirschel 1998, S.12

<sup>22</sup> vgl. o.V. 1998, S.44

<sup>23</sup> vgl. Kotler, S.486

In letzter Zeit trat zusätzlich zu den bisher genannten Markierungsarten auch noch das Klangzeichen als Markierung vermehrt auf. Dies waren entweder nur einzelne Tonfolgen ohne Text, wie etwa die bekannten Töne der Firma Intel oder sogenannte „Musik Jingles“, bei denen ganze Slogans mit Melodie, Rhythmus und Klang unterstützt werden. Beispiele für bekannte Musik Jingles sind „Wenn`s um Geld geht Sparkasse“, „Haribo macht Kinder froh und Erwachsene`ne ebenso“ oder „Mc Donalds ist einfach gut“.

Die Bedeutung des akustischen Elementes wird deutlich anhand eines Zitates von Silke Troesch, der Pressesprecherin von Néstle. Sie sagt: „Ein Produkt soll das, was es schon im Namen verspricht, auch akustisch halten.“ Als Beispiel nennt sie das Gebäck Choco Crossies, dass beim Zerkauen eben frisch, cross und lecker klingen muss.<sup>24</sup> Das musikalische Markenelement hat meist nur eine unterstützende Bedeutung und ist selten das hervorstechende Zeichen einer Marke.

Alle diese Gestaltungselemente sind eng mit der Marke assoziiert, d.h. das Auftreten von einem oder mehreren Elementen führt automatisch zur Erinnerung an die Marke und öffnet so die Vorstellungswelt der Marke. Die Markensignale bilden den Schlüssel zum Markenerlebnis des Konsumenten. Zu beachten ist, dass diese Schlüssel erst vom Verbraucher gelernt werden müssen. Der Kunde muss über einen langen Zeitraum erst lernen, dass der Stern ein Zeichen für Mercedes ist oder der Name Xerox für einen Kopiergerätehersteller steht.

In der Folge soll unter einem Markenwechsel, der Wechsel des Markennamens und/oder Markenzeichens verstanden werden, wobei wegen seiner Bedeutung dem Markennamen ein besonderes Gewicht gegeben werden soll. Die Markenelemente Design und Hörzeichen werden nur als ergänzende Instrumente zur Bildung einer Marke betrachtet. Bei einem Markenwechsel besteht nun die Möglichkeit, die veränderten Markenelemente, auch mit einem neuen Markenimage und einer neuen Marken-Erlebniswelt zu belegen. Diese Form des Markenwechsels entspricht dann den Prinzipien der Schaffung einer neuen Marke. Es gibt aber auch die Möglichkeit, die veränderte Marke mit den alten Imagestrukturen zu verbinden, dabei soll mit veränderten Schlüsseln die gleiche Mar-

---

<sup>24</sup> vgl. Vongehr 2001, S.44

kenwelt geöffnet werden. Ein Markenwechsel ist nicht ein verändertes Image einer bestehenden Marke oder ein Markentransfer. Unter einem Markentransfer versteht man die Markierung eines neuen Produktes unter Rückgriff auf bereits verwendete Markensignale.<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> vgl. Häty 1989, S.23

### **3. Motive für einen Markenwechsel**

Die Markenelemente sind dafür verantwortlich, dass der Konsument einen Zugang zur Vorstellungswelt der Marke findet. Ein Wechsel dieser Schlüsselmerkmale einer Marke, stellt ohne Zweifel, ein hohes Risiko für ein Unternehmen dar. In diesem Kapitel soll nun erläutert werden, warum Unternehmen ein Markensignal wechseln, dabei wird erkennbar, ob ein Unternehmen erzwungen oder freiwillig die eingeführte Marke wechselt.

#### **3.1. Rechtliche Motive für einen Markenwechsel**

Ökonomen sprechen von nicht-markierten und markierten Objekten und bezeichnen markierte Objekte als Marke. Dagegen sieht das juristische Sprachgut, für markierte Objekte den Oberbegriff Kennzeichen vor, der Begriff Marke wird als Ausdruck für ein bestimmtes rechtlich geschütztes Objekt verwendet.<sup>26</sup>

Die Rechtsgrundlagen für die Auslegung von Markengesetzen sind vor allem das Markengesetz, das Bürgerliche Gesetzbuch sowie auf Ebene der Europäischen Union die Gemeinschaftsmarken-Verordnung.<sup>27</sup> Zu betonen ist, dass sämtliche Markenelemente schützbar sind, es können sowohl Markennamen als auch Markenzeichen, Hörzeichen, Farben und Produkt- und Verpackungsdesign durch Eintragung, in das beim Patentamt geführte Markenregister, geschützt werden.

Ein wichtiger Grund für einen Markenwechsel ist der Verlust von Schutzrechten an einzelnen Markenelementen. Der Verlust von Markenrechten kann unterschiedliche Ursachen haben, zum einen kann der Verkauf von Unternehmensteilen ein Grund für die Verluste von Schutzrechten sein, zum anderen kann der Verlust auch durch geschichtlich bedingte Gründe erfolgen. So verloren z.B. nach Ende des zweiten Weltkrieges viele deutsche Firmen ihre Markenrechte im Ausland.<sup>28</sup>

---

<sup>26</sup> vgl. Bruhn 2001, S.394

<sup>27</sup> vgl. Bruhn 2001, S.394

<sup>28</sup> vgl. Liedtke 1994, S.799

Ein bekanntes Beispiel für den Verlust von Markenrechten, durch einen Verkauf von Unternehmensteilen, war die Übernahme der deutschen Texaco AG durch die Rheinisch-Westfälische Elektrizitätswerk AG (RWE) im Juni 1988.<sup>29</sup> Durch den Zukauf der Texaco AG entstand eines der grössten deutschen Mineralölunternehmen. Allerdings wurden mit diesem Kauf nicht die Namensrechte an Texaco übertragen, da die Texaco Inc. in anderen Ländern weiter Tankstellen betrieb und sie nicht bereit war, einem nun konzernfremden Unternehmen die Nutzung ihres Markennamens zu gestatten.<sup>30</sup> Deswegen war die RWE nun gezwungen, sowohl einen neuen Namen als auch eine neue Bildmarke für den Mineralölkonzern zu entwickeln. Nach einem strengen Auswahlverfahren mit linguistischen und juristischen Vorprüfungen und einem ausführlichen Markennamenstest ging als eindeutiger Sieger der Name DEA hervor.<sup>31</sup>

Folgende Kriterien mussten dabei durch den neuen Namen erfüllt werden:<sup>32</sup>

- International einsetzbar
- Unverwechselbar
- Eigenständig merkfähig
- Akzeptabel unter sprachlichen und phonetischen Aspekten im In- und Ausland
- Modern, aber nicht modisch
- Frei von negativen Assoziationen Ausschluss jeder Möglichkeit zur Verunstaltung
- Eignung für alle Geschäftsbereiche und Produkte
- Eignung als Dachmarke und als neuer Firmenname

An der Vielzahl der Kriterien ist zu erkennen, wie schwierig es ist, einen geeigneten neuen Markennamen zu finden und welcher Aufwand damit verbunden ist. Deshalb ist es auch nicht verwunderlich, dass sich die Kosten für den Markenwechsel im Beispiel DEA um die 80 Millionen DM bewegten.

In Zusammenarbeit mit einer Designagentur wurde zusätzlich zum neuen Na-

---

<sup>29</sup> vgl. Bierwisch 1994, S.68

<sup>30</sup> vgl. Weinand 2001, S.11

<sup>31</sup> vgl. Bierwisch 1994, S.70

<sup>32</sup> vgl. Bierwisch 1994, S.70

men auch noch eine neue Bildmarke entwickelt. Auch hier war der betriebene Aufwand sehr hoch, es wurde sowohl eine warenzeichenrechtliche Prüfung als auch eine mehrstufige Akzeptanzprüfung bei Autofahrern durchgeführt.

Wie bei der Suche nach einem neuen Markennamen, wurde auch bei der Suche nach der Bildmarke ein kompletter Anforderungskatalog erstellt. Beispielfolgend sollen hier kurz einige Kriterien erwähnt werden:

- Unbegrenzte Anwendbarkeit für alle Werbeträger
- Die spontanen Assoziationen müssen die angestrebte Markenpositionierung stützen
- Die visuelle Qualität muss dem internationalen Standard entsprechen

Das Ergebnis war eine Namens- und Bildmarke die sich signifikant von den Darstellungen der Wettbewerber unterscheidet. (siehe **Abb. 2**)



**Abb. 2:** Die Marke DEA

(Quelle: <http://www.dea.de>)

Um einen Erfolg der Marke zu erreichen, wurden alle nur erdenklichen Unternehmensbereiche angepasst, um ein einheitliches Erscheinungsbild der Marke zu gewährleisten, beginnend mit den Geschäftspapieren, Tankwagen, Verpackungen, Berufskleidung, Werbeartikeln bis hin zu Auftritten bei Messen und Ausstellungen. Besonders wichtig war die Umstellung des Erscheinungsbildes der Tankstellen. Der neu kreierte Slogan/Musik Jingle „DEA hier tanken sie auf“ rundete das einheitliche Auftreten der Marke ab.

Es ist auch der Fall denkbar, dass Unternehmen, die eine weltweit einheitliche Vermarktung ihrer Produkte anstreben, keine internationalen Markenrechte besitzen und somit gezwungen sind, einen Markenwechsel zu vollziehen um in-



ternational tätig werden zu können. Der Zigarettenhersteller Reynolds bietet deshalb seine internationale Marke Salem in ganz Europa unter dem Namen Reyno an, da er in Deutschland nicht über die Namensrechte für Salem verfügt.<sup>33</sup>

Ein weiterer Grund für den Verlust von Schutzrechten kann sein, dass bei der Auswahl der einzelnen Markenelemente, bereits bestehende Schutzrechte anderer Hersteller zu wenig beachtet oder einfach übersehen wurden. Dann ist es oft der Fall, dass nach Einführung des Produktes, der Markenrechteinhaber seine Schutzrechte geltend macht. Setzt sich der Schutzrechtsinhaber dann per Gerichtsurteil durch, so ist das Unternehmen gezwungen ein oder mehrere Markenelemente zu wechseln.<sup>34</sup> Ein aktuelles Beispiel für einen Fehler bei der Sicherung von Schutzrechten für einen Markennamen, ist der Name für das neue Auto von Daimler Chrysler, der Vaneo. Hier wurde vergessen den Produktnamen komplett zu sichern, so war es für einen Hersteller von Kosmetik möglich, den Namen Vaneo für die Bereiche Kosmetik, Getränke und Papier patentieren zu lassen. Zudem besitzt der Kosmetikhersteller bereits die Rechte für die Internetseite „vaneo.de“, von der aus er seine Kosmetikartikel vertreibt.<sup>35</sup>

Teilweise findet man aber auch besonders risikofreudige Unternehmen, die ganz bewusst den Konflikt mit dem Markenrechteinhaber eingehen und es auf eine gerichtliche Entscheidung ankommen lassen. Diese Art der Kopie von wesentlichen Markenelementen wird als Markenpiraterie bezeichnet, Beispiele sind etwa die Kopien von Lacoste Kleidung und Rolex Uhren. Die Bedeutung der Markenpiraterie ist in den letzten Jahren deutlich steigend, lag der jährliche Schaden 1987 noch bei 60 Milliarden US-Dollar so ist er 1989 bereits auf 90 Milliarden Dollar angewachsen.<sup>36</sup> Allerdings ist zu bemerken, dass die Markenpiraterie zwar ein grosses Problem für bekannte Marken ist, sie jedoch kaum zu einem Wechsel der Markenelemente führen wird.

Nach § 9 des MarkenG kann eine Marke auch gelöscht werden, wenn aufgrund

---

<sup>33</sup> vgl. Liedtke 1992, S.406

<sup>34</sup> vgl. Liedtke 1994, S.798

<sup>35</sup> vgl. o.V. 2002, S.72

<sup>36</sup> vgl. Esch 2001b, S.1030

ihrer Ähnlichkeit zu einer anderen angemeldeten Marke, die Gefahr von Verwechslungen für den Kunden existiert. Es besteht also die Möglichkeit, dass alleine schon die Ähnlichkeit von Marken dazu führt, dass ein Markenwechsel auf Grund eines Gerichtsurteils vollzogen werden muss. Dies ist in der Praxis oft der Fall, so musste Anfang 1995 der Heinrich-Bauer-Verlag den Namen seiner Zeitschrift „Anja“ in „Laura“ ändern. (siehe **Abb. 3**) Dies geschah auf Druck des Konkurrenten Burda der eine Verwechslungsgefahr mit seiner Zeitschrift Anna befürchtete.<sup>37</sup>



**Abb. 3:** Aus „Anja“ wurde „Laura“

(Quelle: Latour 1996 Abbildung T )

Marken werden auch häufig über Lizenzen weiter vermarktet, bei solchen Lizenzmarken, wird dem Lizenznehmer im Rahmen eines Lizenzvertrages, gegen Zahlung einer Lizenzgebühr erlaubt, z.B. den Markennamen für sein Produkt zu verwenden. Ein Beispiel dafür ist die Marke „Joop!“, die eigentlich eine Modemarke ist, aber im Rahmen von Lizenzen auch für Parfüm, Schuhe, Taschen, Brillen etc. verwendet wird.<sup>38</sup> Der Verlust von Lizenzen kann nun dazu führen, dass ein Markenwechsel notwendig wird. So verlor der New Magazines Verlag

<sup>37</sup> vgl. Latour 1996, S.131

<sup>38</sup> vgl. Hauser 1997, S.162

nach 14 Jahren die Namenslizenz für das Herrenmagazin „lui“, seitdem wird diese Zeitschrift unter dem Namen „New Mag“ am Kiosk verkauft.<sup>39</sup>

Ein weiteres Beispiel für den Verlust einer Namenslizenz ist die Speichermedienmarke EMTEC. Seit dem 1. Januar 2002 vertreibt die ehemalige BASF-Tochtergesellschaft ihre Produkte wie z.B. Videokassetten unter dem Markennamen EMTEC. 1997 wurde die frühere BASF Magnetics an EMTEC verkauft und gleichzeitig ein Lizenzvertrag über die Nutzung der Marke BASF für die Dauer von fünf Jahren abgeschlossen. Dieser Vertrag wurde nun nicht mehr verlängert und so war das Unternehmen dazu gezwungen, die Produkte unter einem neuen Markennamen zu vermarkten.<sup>40</sup>

### **3.2. Freiwilliger Markenwechsel**

Der wesentliche Unterschied zwischen einem erzwungenen Markenwechsel aus rechtlichen Gründen und einem freiwilligen Markenwechsel besteht darin, dass das handelnde Unternehmen bei einem freiwilligen Wechsel ganz bewusst die damit verbundenen Risiken eingeht. Das Unternehmen scheint bei einer solchen Entscheidung, die Chancen eines Markenwechsels, höher einzuschätzen, als das Risiko des Wechsels. Dies ist besonders interessant, da in der Literatur die Meinung vorherrscht, dass der Markenwechsel mit sehr hohen Risiken verbunden ist und sogar zum Markentod führen kann.<sup>41</sup> Deswegen wird im folgenden Kapitel besonders auf die Zielsetzung der Unternehmen, die einen Markenwechsel vollzogen haben eingegangen, um besser verstehen zu können, warum dieser Vorgang des Markenmanagements und der Markenführung von Unternehmen in der Praxis als Managementalternative gewählt wird.

#### *3.2.1 Schaffung von internationalen Marken*

Der wohl wichtigste Grund in der heutigen Zeit einen Markenwechsel zu vollziehen, liegt in dem Bestreben der Unternehmen, international einheitliche Marken

---

<sup>39</sup> vgl. Liedtke 1994, S.798

<sup>40</sup> vgl. EMTEC Group 2002

<sup>41</sup> vgl. Weinand 2001, S.14

zu schaffen. Bereits seit Mitte des 20. Jahrhunderts wird eine verstärkte internationale Arbeitsteilung beobachtet, die dazu führt, dass Unternehmen ihre Aktivitäten zunehmend international planen und verwirklichen. Hinzu kommt eine Verstärkung des Wettbewerbs auf inländischen Märkten und einige politische Veränderungen, wie die Schaffung von Freihandelszonen z.B. die EU oder die NAFTA.<sup>42</sup>

Alle diese Faktoren veranlassen Unternehmen, in der heutigen Zeit, globaler zu denken und zu agieren. Das Prinzip der Globalisierung, wird auch durch die Schaffung sogenannter „Global Brands“ unterstützt. Die Vereinheitlichung von Marken kann aber auch nur auf bestimmte Regionen ausgedehnt werden, etwa auf Europa mittels Euro-Marken. Die Standardisierung von Markenelementen für den internationale Gebrauch ist aber nicht frei von Problemen, d.h. es ist nicht unbedingt immer ratsam eine global einheitliche Marke zu erschaffen. Eine international differenzierte Darstellung von Markenname und Markenzeichen, ist bei der Gefahr von Reimporten, durchaus von Vorteil.

Es gibt aber auch viele Gründe die für die Einführung einer internationalen Marke sprechen, z.B. die Reduktion der Kommunikationskosten oder die verbesserte wettbewerbsstrategische Position.<sup>43</sup> Auf die Vor- und Nachteile einer global einheitlichen Marke wird in Kap. 4.1.2 und 4.2.2 noch näher eingegangen. Hat sich ein Unternehmen für eine Standardisierung der Marke entschieden, so gibt es zwei Gründe, warum ein Unternehmen einen Markenwechsel vollziehen muss, um auf internationaler Ebene tätig werden zu können. Zum einen sind einzelne Markenelement nicht für den internationalen Gebrauch und damit für die Markteinführung in andere Länder geeignet, zum anderen verfügen international tätige Unternehmen oft nicht über global einheitliche Marken. Aus historischen Gründen kann ein Unternehmen auf verschiedenen nationalen Märkten mit unterschiedlichen Marken vertreten sein.<sup>44</sup> Möchte nun ein Hersteller seine Marke global vereinheitlichen, so ist ein Markenwechsel die logische Konsequenz. Bekannte Weltmarken sind z.B. Coca-Cola, Microsoft oder Mc Donald`s.

---

<sup>42</sup> vgl. Sander 2001, S.189

<sup>43</sup> vgl. Sander 2001, S.192

<sup>44</sup> vgl. Weinand 2001, S.15

Die Bedeutung dieser globalen Marken wird deutlich, im Wert der ihnen beige-  
messen wird. (siehe **Abb. 4**)

Marke	Markenwert in US \$
Coca-Cola	83,845
Microsoft	56,654
IBM	43,781
General Electric	33,502
Ford	33,197
Disney	32,275
Intel	30,021
Mc Donald`s	26,231
AT&T	24.181
Marlboro	21,048

**Abb. 4:** Die Marken mit dem höchsten Markenwert

(Quelle: Sander 2001, S.191)

Das in Deutschland bekannteste Beispiel für die Vereinheitlichung einer Marke, ist der Wechsel des Markennamens von Raider zu Twix. Der Hersteller Mars vermarktete den Schokoriegel in etwa 70 Ländern unter dem Namen Twix, allerdings im deutschsprachigen Raum unter dem Namen Raider. Um einen einheitlichen Auftritt der Marke zu erreichen, entschloss sich Mars zu einem Markenwechsel. Gleichzeitig änderte Mars in Grossbritannien den Markennamen des Schokoriegels Marathon in den international gebräuchlichen Namen Snickers.<sup>45</sup>

Ein weiteres Beispiel für einen Markenwechsel mit dem Ziel der Schaffung einer global einheitlichen Marke, ist der Markenwechsel der Kreditkarte Eurocard zu Mastercard. In Deutschland hat sich dieser Wandel still vollzogen, die neuen Eurocards tragen lediglich ein anderes Logo, ansonsten hat sich nichts verändert. Europay Austria hingegen, vollzog 1997 mit hohem Aufwand, einen Markenwechsel von Eurocard zu Mastercard.<sup>46</sup> Grundlage für diesen Markenwech-

<sup>45</sup> vgl. Liedtke 1992, S.403

<sup>46</sup> vgl. Judt 1998, S.22

sel war das für 10 Jahre gültige „Alliance Agreement“ von 1996 zwischen der Europay International und Mastercard International.<sup>47</sup> Darin wurde folgendes festgelegt:

Der einheitliche Vertragspartnaraufkleber ist verpflichtend auf der Karte aufzubringen, die Bezeichnung der Karte als „Mastercard“ ist möglich und Kartendesigns ohne Eurocard-Logo oder Schriftzug sind zugelassen.

Mit diesen Anpassungen will die Europay Austria einen weiteren Schritt in Richtung einer global einheitlichen Kartenbezeichnung, eines global einheitliche Kartendesigns und eines global einheitlichen Vertragspartnaraufklebers machen. Ihrer Meinung nach ist dies für den Auftritt einer weltweit ausgegebenen und global akzeptierten Kreditkarte von wesentlicher Bedeutung. Die Meinung der Geschäftsleitung, das weltweite Produkte auch als weltweite Marken auftreten sollten, wurde somit Rechnung getragen.<sup>48</sup>

### *3.2.2 Fehlende Bekanntheit und Imageprobleme der Marke*

Sowohl Markenname als auch Markenlogo funktionieren, wie bereits erwähnt, als Gedächtnisanker für die mit der Marke verbundenen Assoziationen, dabei müssen aus Sicht des Anbieters im wesentlichen zwei Funktionen erfüllt werden. Zum einen müssen die Markensignale eine hohe Erinnerungswirkung erreichen, d.h. sie sollten für den Konsumenten leicht zu erlernen sein. Zum anderen sollten sie eine Zugriffswirkung erfüllen, d.h. sie sollten das vom Unternehmen gewünschte Markenimage unterstützen.<sup>49</sup>

Ist die Erinnerungswirkung der Marke nicht gegeben, so erfüllen die Markensignale ihre Funktion als Schlüssel zum Markenimage nicht und das Unternehmen ist praktisch gezwungen einen Markenwechsel zu vollziehen.

Ein Beispiel dafür ist die Einführung der Marke Dr.Oetker für Tiefkühlprodukte. Zuerst wurde versucht, Tiefkühlprodukte unter dem Namen Frosti zu vermark-

---

<sup>47</sup> vgl. Judt 1998, S.24

<sup>48</sup> vgl. Judt 1998, S.27

<sup>49</sup> vgl. Esch 2001a, S.517

ten, diese konnten sich aber nicht gegen den Marktführer Iglo behaupten. Erst als der Wechsel zu Dr. Oetker erfolgte, gelang es sich erfolgreich im Tiefkühlsegment zu etablieren.<sup>50</sup>

Genau wie die fehlende Bekanntheit kann die Berühmtheit einer Marke auch zur Gefahr werden. So sprechen wir heute z.B. von einem Tempo-Taschentuch oder Plexiglas, meinen aber gar nicht die Marke Tempo oder Plexi, sondern verwenden die Begriffe als Gattungsbegriffe für bestimmte Produktbereiche.<sup>51</sup> Ob allerdings diese Probleme bei der Markenführung dazu ausreichen, um sich für einen Markenwechsel zu entscheiden, darf bezweifelt werden.

Das Markenimage kann in zwei verschiedenen Formen der Auslöser für einen Markenwechsel sein. Zum einen kann die Marke ein schlechtes Image beim Konsumenten besitzen, zum anderen ist es möglich, dass das Markenimage nicht dem gewünschten Image des Unternehmens entspricht. Eine dritte Möglichkeit ist, dass ein Unternehmen gezielt und ganz bewusst das Image der Marke verändern will und dies auch durch veränderte Markensignale zum Ausdruck bringt.

Ein schlechtes Markenimage und damit eine fehlende Akzeptanz der Marke kann viel Gründe haben. Zum Beispiel können äussere Umstände negative Auswirkungen auf das Image einer Marke haben. So hatte z.B. der Öltankerunfall der Exxon Valdez vor Alaska zur Folge, dass es zum Boykott der Exxon Tankstellen kam und der Name Exxon, in den Köpfen vieler Konsumenten, mit einem negativen Image belegt wurde.

Das Problem mangelnder Akzeptanz, ergibt sich für international verwendete Marken, häufig schon bei der Wahl des Markennamens. So ist z.B. der Markenname „Fiat Uno“ im finnischen ungünstig, da „Uno“ übersetzt Trottel bedeutet. Ein weiteres Beispiel ist der Name „Ford Probe“, da das Wort Probe sofort Assoziationen wie etwa „noch nicht fertig“ auslöst.<sup>52</sup>

Aber nicht nur der Name kann ein Problem darstellen, sondern auch Farben

---

<sup>50</sup> vgl. Liedtke 1994, S.797

<sup>51</sup> vgl. Bugdahl 1995, S.531

<sup>52</sup> vgl. Latour 1996, S.120

können ungewollte Inhalte vermitteln, Farben lösen in verschiedenen Kulturen ganz unterschiedliche Assoziationen aus.<sup>53</sup> (siehe **Abb. 5**)

<b>Kulturkreis</b>	<b>rot</b>	<b>grün</b>	<b>blau</b>	<b>gelb</b>
<b>Europa Nordamerika</b>	Gefahr	Sicherheit, Umwelt und Natur, sauer	Autorität, Männlichkeit, ruhig, süss	Vorsicht, Feigheit, Neid
<b>China</b>	Freude, festlicher An- lass			Ehre, königlich
<b>Japan</b>	Gefahr, Zorn	Jugend, Zukunft, Energie	Schande, Niedertracht	Würde, Adel, kindisch, freudig
<b>Arabische Welt</b>		Fruchtbarkeit, Kraft, Farbe des Pro- pheten	Tugend, Glaube, Wahrheit	Glück, Wohlstand

**Abb. 5:** Farbassoziationen in verschiedenen Kulturkreisen

(Quelle: Bugdahl 1995, S.530)

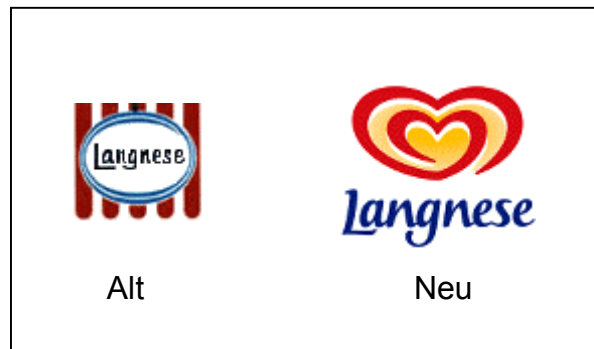
Es ist allerdings unmöglich, alle Gründe zu nennen, warum eine Marke ein schlechtes Image besitzt, z.B. können Marken auch ein schlechtes Image bekommen, weil sie durch ihren Namen oder ihr Markenzeichen ethische oder religiöse Gefühle verletzen. Somit können auch kulturelle Unterschiede der Auslöser für einen Markenwechsel sein.

Ein weiteres Motiv für einen Markenwechsel kann sein, dass durch den Markennamen oder das Markenzeichen, beim Konsumenten falsche, d.h. vom Hersteller nicht gewünschte, Assoziationen ausgelöst werden. Der Wechsel des Markenzeichens von Langnese ist im wesentlichen damit zu begründen, dass die bisher verwendete rot-weiße Sonnenmarkise, in den Augen der Hersteller zu sehr mit Vorstellungen an den Sommer verbunden war. Das Unternehmen wollte sich aber als ganzjährigen Anbieter von Eis positionieren und wechselte deswegen zum jetzt verwendeten Herz als Markenzeichen. (siehe **Abb. 6**)

Der Wechsel des Markenzeichens wurde von Langnese ganz bewusst vorgenommen um das Markenimage gezielt zu verändern.

<sup>53</sup> vgl. Bugdahl 1995, S.529





**Abb. 6:** Altes und neues Langnese Markenzeichen

(Quelle: <http://sps.k12.mo.us/khs/german/germany/business/dtbusiness.htm>)

### 3.2.3 Abgrenzung gegenüber der Konkurrenz

Die Differenzierung gegenüber Mitbewerbern ist eine Hauptaufgabe von Markenname und Markenzeichen. Ist der Unterschied zwischen der eigenen Marke und der Marke der Konkurrenz zu gering, so könnte ein Markenwechsel die Position der eigenen Marke stärken. Besonders die Abgrenzung zu sogenannten „Me-too“ Produkten könnte durch einen Markenwechsel erfolgen. Unter Me-too Produkten werden Produkte verstanden, die auf dem Markt befindliche Produkte imitieren und auf Grund reduzierter Forschungs- und Entwicklungskosten Wettbewerbsvorteile erzielen können.<sup>54</sup>

Diese Me-too Produkte nutzen die Möglichkeit Ihre Produkte mit Markensignalen zu besetzen, die rechtlich nicht schützbar sind, um sich in der Nähe von Markenartikeln zu positionieren. Es ist um so leichter, für Me-too Produkte sich in der Nähe von Markenartikeln zu positionieren, wenn bei der Auswahl von Markensignalen rechtliche Aspekte nur ungenügend beachtet wurden.<sup>55</sup>

Ein Beispiel für die Abgrenzung von Me-too Produkten liefert Coca-Cola. Der Begriff Cola ist rechtlich nicht schützbar und so muss sich Coca-Cola gegen eine Vielzahl von Konkurrenten abgrenzen, die ebenfalls den Namen Cola in der Produktbezeichnung führen. Um sich gegenüber den Mitbewerbern abzugrenzen ging Coca-Cola dazu über, sein Produkt unter dem Namen Coke zu

<sup>54</sup> vgl. o.V. 1994, S.2265

<sup>55</sup> vgl. Gotta 1988, S.26

vermarkten. In der Folge wurde versucht das Produkt unter beiden Namen zu vermarkten, da besonders in Europa die Durchsetzung des Namens Coke problematisch war.<sup>56</sup> Gleichzeitig mit dem neuen Namen, wurde auch noch die bekannte Schnörkelschrift durch einen moderneren Schriftzug ersetzt. Beide Änderungen an der Marke wurden aber nach fünf Jahren wieder rückgängig gemacht, sodass man dieses Beispiel als einen gescheiterten Markenwechsel bezeichnen kann.<sup>57</sup> Weitere Beispiele für nicht schutzfähige Markennamen sind Mega, Royal, Brilliant, Super oder Total.<sup>58</sup>

### *3.2.4 Fusionen und Firmenübernahmen*

Ein weiteres Motiv für einen Markenwechsel sind Fusionen oder Firmenübernahmen. Entscheidet man sich, nach einer Fusion einen Markenwechsel zu vollziehen, so hat das neue Unternehmen zwei Möglichkeiten sich neu am Markt zu positionieren. Die erste Möglichkeit ist die Markenkombination, dabei werden beide Marken zu einer neuen Marke kombiniert. Ob eine solche Strategie von Vorteil für ein Unternehmen ist, lässt sich durch den Vergleich der Markenpersönlichkeiten der beiden einzelnen Marken und der Markenkombination ermitteln.

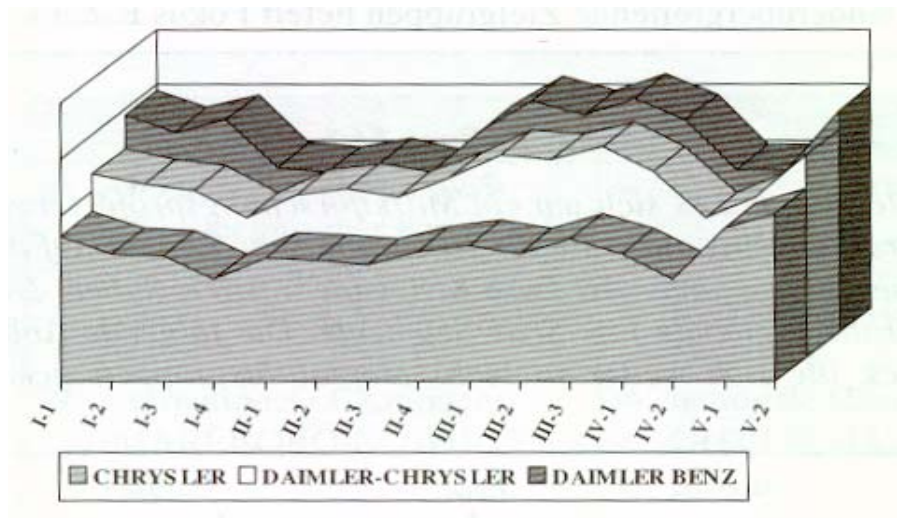
Ein Beispiel für eine solche Markenkombination ist die Fusion von Daimler-Benz mit Chrysler zu Daimler-Chrysler. Wie in Abb. 7 erkennbar ist, liegt die neue Markenpersönlichkeit von Daimler-Chrysler genau zwischen den Marken Daimler-Benz und Chrysler. Die Idealausprägung liegt bei fast allen Wesenszügen aber oberhalb der Marke Daimler-Chrysler, somit ist diese Markenkombination von Nachteil für das Unternehmen. Anhand der Darstellung der Markenpersönlichkeit lässt sich erkennen, dass die Markenkombination nicht nur eine Anpassung der Marke darstellt, sondern das auch hier tatsächlich ein Markenwechsel vollzogen wurde, der beim Konsument auch als ein solcher wahrgenommen wird. (siehe **Abb. 7**)

---

<sup>56</sup> vgl. Liedtke 1992, S.404

<sup>57</sup> vgl. o.V. 1998, S.6

<sup>58</sup> vgl. Bugdahl 1995, S.529



Aufrichtigkeit	I-1	„mit beiden Beinen fest auf dem Boden“	Kompetenz	III-1	Zuverlässig
	I-2	Ehrlich		III-2	Intelligent
	I-3	Gesund, „gut für mein Wohlbefinden“		III-3	Erfolgreich
	I-4	Fröhlich	Kultiviertheit	IV-1	Fein, elitär
Excitement	II-1	Wagemutig		IV-2	Charmant, reizend
	II-2	Temperamentvoll		V-1	freiheitsliebend, „gerne an der Natur“
	II-3	Originell, phantasievoll		V-2	Robust, „kann was westecken“
	II-4	Modern, „am Puls der Zeit“			

**Abb. 7:** Markenimage von Chrysler, Daimler-Chrysler und Daimler-Benz

(Quelle: Baumgarth 2001, S.291)

Die zweite Möglichkeit, bei einer Fusion oder Firmenübernahme, ist die Neumarkenpolitik. Ein Markenwechsel, nach einer Fusion und die Schaffung einer neuen Marke, kann unterstützend auf die Entwicklung einer neuen Unternehmenskultur einwirken. Ausserdem kann die neue Marke mit einem anderen Markenimage ausgerichtet werden, um eventuelle Änderungen der Firmenstrategie auch für den Konsumenten sichtbar zu machen. Beispiel für die Schaffung einer neuen Marke, ist die Marke Aventis, die bei der Fusion von Rhone Poulenc und Hoechst oder die neue Marke E.on die beim Zusammenschluss von VEBA und VIAG entstand.<sup>59</sup>

<sup>59</sup> vgl. Baumgarth 2001, S.290

Der Markenwechsel, nach einer Fusion oder Akquisition einer Firma, ist aber immer freiwilliger Natur, da sich das neue Unternehmen auch dazu entschließen könnte beide Marken getrennt weiter zu führen.

### *3.2.5 Veränderung des Markenportfolios*

Im Laufe der Zeit kann sich innerhalb eines Unternehmens, das über mehrere Markenartikel verfügt, eine gewisse Markenstruktur bilden. Jedoch kann es im Laufe der Unternehmensgeschichte, aufgrund verschiedenster Gründe, zu einer Art Eigendynamik bei der Markenführung kommen. So kann es sein, dass etwa artfremde Produkte unter einer identischen Marke vertrieben werden und somit beim Käufer kognitive Dissonanzen hervorgerufen werden können.<sup>60</sup> Es kann aber auch sein, dass ähnliche Produkte unter verschiedenen Marken verkauft werden und so der Vorteil des Imagetransfers nicht ausreichend genutzt wird. Ist dies der Fall, so empfiehlt es sich, die bestehenden Marken neu zu ordnen, diese Neuordnung kann wiederum in einzelnen Fällen einen Markenwechsel nach sich ziehen.

Im Allgemeinen wird von drei Markenstrategien innerhalb eines Unternehmens gesprochen, der Monomarkenstrategie, der Markenfamilienstrategie und der Dachmarkenstrategie. Bei einer Monomarkenstrategie, wird jedes einzelne Produkt eines Unternehmens unter einer separaten Marke vertrieben.<sup>61</sup> Eine Markenfamilie besteht aus einer Marke, unter der mehrere Produkte geführt werden und zusätzlich mindestens eine weitere Monomarkte oder Markenfamilie innerhalb des Unternehmens existiert.<sup>62</sup> Bei einer Dachmarke werden alle Produkte eines Unternehmens unter einer Marke angeboten.<sup>63</sup>

Folgende Markenportfolioänderungen können nun einen Markenwechsel nach sich ziehen: Eine Möglichkeit ist, die unterschiedlichen Monomarken unter einer Dachmarke oder Markenfamilie zusammenzufassen, dabei müssen zumindest einige Markennamen und Markenzeichen an die neue Markenfamilie oder

---

<sup>60</sup> vgl. Liedtke 1994, S.797

<sup>61</sup> vgl. Sattler 2001, S.69

<sup>62</sup> vgl. Sattler 2001, S.71

<sup>63</sup> vgl. Sattler 2001, S.70

Dachmarke angepasst werden. Zu viele Monomarken, innerhalb eines Unternehmens, entstehen meistens durch Weiter- und Neuentwicklungen von Produkten und durch Fusionen oder Firmenübernahmen. Eine Zusammenfassung von Monomarken, hat den Vorteil eines überschaubareren Produktprogrammes.<sup>64</sup> Auch die Kosten für eine erfolgreiche Markenführung, sind so hoch, dass es immer schwieriger wird, viele Monomarken innerhalb eines Unternehmens zu führen.<sup>65</sup>

Um die vorher erwähnten kognitiven Dissonanzen, beim Konsumenten zu reduzieren, kann ein Unternehmen daran interessiert sein, eine Dachmarkenstrategie aufzulösen und einzelne Monomarken oder Markenfamilien zu bilden. Die kognitiven Dissonanzen werden beim Konsumenten durch eine Verwässerung des eigentlichen Charakters der Marke hervorgerufen. Werden Markenname und Markenzeichen für zu viele verschiedene Produkte verwendet, so kann der Konsument kein eindeutiges Markenbild erstellen.

Ein prominentes Beispiel, für die Verwässerung der Marke, war die Markenstrategie des Unternehmens Melitta. Ursprünglich wurde der Name Melitta nur für die bekannten Kaffeefilter verwendet, im Laufe der Zeit entwickelte Melitta aber gut 200 Produkte, die alle unter diesem Namen vertrieben wurden.<sup>66</sup> Durch diese Diversifikation der Marke Melitta wurde der eigentliche Charakter der Marke verwässert. Das Unternehmen entschloss sich dann, 1987 für eine Neuordnung seiner Marken und unterteilte dazu das Unternehmen in fünf Geschäftsbereiche, die jeweils mit einem separaten Markennamen ausgestattet werden sollten. Der Name Melitta sollte in Zukunft nur noch für die Sparte Kaffee-Genuß benutzt werden. Der Bereich Frische und Geschmack erhielt den Namen Top-pits, für den Bereich Praktische Sauberkeit wählte man den Namen Swirl und das Geschäftsfeld Bessere Wohnumwelt erhielt den Namen Aclimat. Der Name Cilia wurde schon vorher für den Bereich Tee-Genuß verwendet und sollte auch weiter Bestand haben.<sup>67</sup> Mit diesen Wechseln der Markennamen, gelang es dem Unternehmen, die einzelnen Sparten separat zu positionieren und einer Verwässerung der Marke Melitta entgegen zu treten. (siehe **Abb. 8**)

---

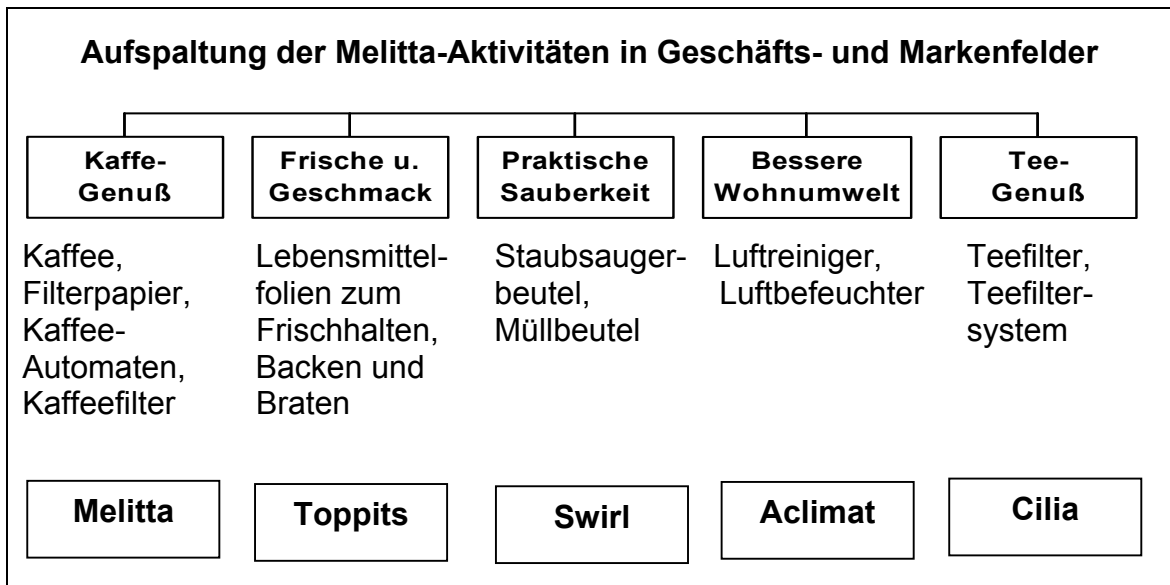
<sup>64</sup> vgl. Liedtke 1992, S.403

<sup>65</sup> vgl. Kapferer 2001, S.671

<sup>66</sup> vgl. Raithel 1987, S.61

<sup>67</sup> vgl. Raithel 1987, S.64

Bei der Auswahl der Markennamen wurden zugleich auch noch der Gedanke der Schaffung international einheitlicher Marken berücksichtigt.<sup>68</sup>



**Abb. 8:** Restrukturierung der Dachmarke Melitta

(Quelle: Baumgarth 2001, S.141)

Eine Änderung der Markenstrategie, die ebenfalls zu einem Markenwechsel führen kann, ist das Eliminieren einer Zweitmarke. Ein Unternehmen kann ein identisches oder ähnliches Produkt unter zwei verschiedenen Marken führen. Ziel ist es, sich zusätzliche Marktsegmente zu erschliessen ohne andere Marktsegmente zu verlieren. Für den Kunden ist es, dabei nicht oder nur schwer zu erkennen, dass beide Produkte aus einem gemeinsamen Unternehmen stammen. Ein Unternehmen kann sich nun dazu entschliessen, einzelne aussichtsreiche Produktvariationen aus der Zweitmarke herauszulösen, in die Hauptmarke einzugliedern und den Rest der Zweitmarke zu eliminieren. Die Einbindung in die Hauptmarke setzt einen Markenwechsel voraus, dieser wird dem Kunden allerdings nicht als Markenwechsel, sondern als Angebotserweiterung der Hauptmarke kommuniziert.<sup>69</sup>

Bei der Wahl der Markenstrategie stellt sich für ein Unternehmen also die Frage, inwieweit ein Imagetransfer zwischen den einzelnen Produkten erwünscht ist oder nicht.

<sup>68</sup> vgl. Raithel 1987, S.67

<sup>69</sup> vgl. Liedtke 1992, S.403

Ein Beispiel für einen positiven Imagetransfer ist die Marke Nivea. Hier wurde vom Hersteller Beiersdorf das gute Image der Nivea-Creme dazu verwendet, weitere Körperpflegeprodukte zu entwickeln und diese dann ebenfalls unter dem positiv belegten Namen Nivea auf dem Markt zu positionieren. Jedoch besteht auch die Gefahr, dass ein Produkt ein negatives Image beim Verbraucher erhält und dieses Image auch auf andere Produkte der Markenfamilie oder der Dachmarke übertragen wird.

## 4. Risiken und Chancen eines Markenwechsels

### 4.1 Risiken eines Markenwechsels

#### 4.1.1 Änderung der Markeneinstellung des Konsumenten

Das Hauptrisiko bei einem Wechsel von Markenname und/oder Markenzeichen besteht darin, dass dieser Wechsel sogar zum Tod des Markenartikels führen kann und somit der Markenwechsel mit einer Produktneueinführung gleichzusetzen ist. Um diese Gefahr des Markenwechsels zu verstehen, ist es notwendig, die Kaufentscheidungsprozesse des Konsumenten näher zu betrachten. Wie bereits erwähnt stellen der Markenname und das Markenzeichen Schlüsselinformationen beim Kauf eines Produktes dar, d.h. sie helfen dem Konsumenten eine Kaufentscheidung zu fällen. (siehe Kap. 2.2)

Bei einer Kaufentscheidung wird im Allgemeinen in vier wesentliche Arten unterschieden. Je nach Art der Kaufentscheidung ist das gebildete Markenwissen des Konsumenten von Bedeutung.

Eine Art der Kaufentscheidung sind die extensiven Käufe, diese sind durch umfassende und zum grössten Teil bewusst ablaufende Problemlösungsprozesse gekennzeichnet.<sup>70</sup> Bei diesen Käufen, ist sowohl das emotionale als auch das kognitive Verhalten (Involvement) des Käufers sehr hoch, d.h. der Grad der Aufmerksamkeit und des Engagements des Käufers ist hoch.<sup>71</sup> Aufgrund des hohen emotionalen Involvements, ist bei dieser Art der Kaufentscheidung, das Markenwissen des Konsumenten durchaus von Bedeutung.

Die zweite Kaufentscheidungsart sind die habitualisierten Käufe. Dabei handelt es sich um ein verfestigtes bzw. um ein routinemässiges Kaufverhalten. Die Produkte oder Marken werden beim Einkauf quasi automatisch gewählt, auch hier sind die Markeneinstellungen des Konsumenten von Bedeutung.<sup>72</sup>

---

<sup>70</sup> vgl. Bruhn 2001, S.302

<sup>71</sup> vgl. Meffert 2000, S.112

<sup>72</sup> vgl. Bruhn 2001, S.303



Eine weitere Kaufentscheidungsart sind die Impulskäufe. Diese können als ungeplante Spontankäufe mit geringer Kognition und hoher Aktivierung beschrieben werden.<sup>73</sup> Bei dieser Art der Kaufentscheidung ist die Vertrauensfunktion der Marke von besonderer Bedeutung.

Die vierte und letzte Kaufentscheidungsart sind die limitierten Käufe. Diese Kaufentscheidung wird im Gegensatz zur habitualisierten Entscheidung geplant getroffen, greift aber gleichzeitig im Gegensatz zum extensiven Verhalten, insbesondere auf ausgeprägte Markeneinstellungen, zurück. Dabei ist das sogenannte „evoked set“ eines Konsumenten von besonderer Bedeutung. Das evoked set ist eine begrenzte Anzahl von kaufrelevanten Alternativen, d.h. nur wenn die Marke sich im evoked set des Konsumenten befindet, wird sie bei der Kaufentscheidung berücksichtigt. Der Käufer fällt also seine Entscheidung ohne bestimmte Prüfprozesse durchzuführen. Er trifft sie auf der Basis von gelernten Markeneinstellungen.<sup>74</sup> Bei einer Kaufentscheidung egal welcher Art, greift der Kunde immer wieder auf sein evoked set zurück. Innerhalb des evoked set erkennt der Konsument die verschiedenen Marken im wesentlichen anhand des Markennamens und des Markenzeichens.

Ein Markenwechsel könnte nun dazu führen, dass die Marke aus dem evoked set des Konsumenten herausfällt. Dies würde den Kauf des Produktes sehr unwahrscheinlich machen und könnte dann auch zum Produkttod führen. Diese Gefahr kann allerdings durch eine Verknüpfung zwischen der alten und neuen Marke gemindert werden. Beim Wechsel der Marke Raider wurde dieses Ziel verfolgt und mit dem Slogan „Raider heißt jetzt Twix, sonst ändert sich nix“ auch sehr erfolgreich umgesetzt. (siehe Kap. 5.1.1)

Bei einem Markenwechsel kann jedoch auch das Ziel verfolgt werden, dass keine Verbindung zwischen alter und neuer Marke für den Konsumenten erkennbar werden soll. Das Herausfallen aus dem evoked set und der mögliche Produkttod wird dabei dann bewusst in Kauf genommen und führt praktisch zu einer Neueinführung des Produktes unter einer neuen Marke. Motiv für eine solchen Markenwechsel könnte z.B. ein Imageprobleme der alten Marke sein.

---

<sup>73</sup> vgl. Bruhn 2001, S.303

<sup>74</sup> vgl. Bruhn 2001, S.303

#### 4.1.2 Risiken einer international einheitlichen Marke

Die Schaffung sogenannter global oder international einheitlicher Marken, ist wie in Kapitel 3.2.1 erwähnt, in der heutigen Zeit das wichtigste Motive für einen Markenwechsel, deshalb sollen nun Risiken betrachtet werden, die mit der Globalisierung von Marken und Produkten einhergehen.

Der Begriff global einheitliche Marke soll hier so verstanden werden, dass sowohl der Markenname als auch das Markenzeichen global standardisiert sind. Beispiel für eine so standardisierte Marke ist Marlboro, die weltweit mit dem gleichen Markennamen und Zeichen auftritt. Marken, die entweder den Markennamen oder das Markenzeichen länderspezifisch differenzieren, sollen nicht als globale Marken angesehen werden. Ein Beispiel dafür ist Langnese, die den Namen länderspezifisch anpassen oder die Marke Nivea, die teilweise das Markenzeichen mit einem zusätzlichen Signet länderübergreifend anpasst.<sup>75</sup>

Voraussetzung für die Einführung einer internationalen Marke, ist die international rechtliche Schützbarkeit mittels sogenannter „Trademarks“. So war es z.B. für das Unternehmen Südmilch nicht möglich den Namen Fruttis in Frankreich, Spanien und Portugal rechtlich zu schützen, deswegen musste das Produkt in den genannten Ländern unter dem Namen Frudise bzw. Fruddis geführt werden.<sup>76</sup> Die Gefahr besteht nun darin, dass das internationale Markenrecht so kompliziert gestaltet ist, dass eventuell erst nach der internationalen Einführung des Produktes rechtliche Probleme erkannt werden. Weitere rechtliche Problemstellungen werden in dieser Arbeit nicht vertieft, müssen aber bei der Einführung dieser globalen Marken immer berücksichtigt werden und haben eine nicht zu unterschätzende Auswirkung.

Eine Grundvoraussetzung für ein globale Marke ist auch, dass eine länderübergreifende Zielgruppe der Konsumenten existiert.<sup>77</sup> Es kann in der Folge einer globalen Markeneinführung zu Konflikten kommen, wenn eine Marke zwar international standardisiert Markensignale besitzt, aber etwa im Geschmack an

---

<sup>75</sup> vgl. Berndt/Altobelli/Sander 1997, S.133

<sup>76</sup> vgl. Schiele1997, S.130

<sup>77</sup> vgl. Schiele 1997, S.137

kulturelle Unterschiede angepasst ist. Ebenfalls kann es problematisch sein, wenn es nicht gewährleistet werden kann, dass die Marke international mit der gleichen Produktqualität angeboten werden kann, aber trotzdem unter identischen Markennamen verkauft wird.

Eine Gefahr bei einer global einheitlichen Marke ist, dass sowohl der Markenname und/oder das Markenzeichen, nicht mit der nötigen Sorgfalt für den internationalen Markt ausgesucht wurden und in der Folge beim Verbraucher negative Assoziationen hervorgerufen werden und dadurch die Marke ein schlechtes Image erhält. Ein Beispiel ist das Auto Mitsubishi Pajero, der in spanischen Ländern auf den Namen Montero umgetauft werden musste, da Pajero im Spanischen umgangssprachlich „Wichser“ bedeutet.<sup>78</sup> Aber auch Markenzeichen können in interkulturell unterschiedlich interpretiert werden, so musste die Carlsberg Brauerei ihr Logo des Elefantenbieres in Schwarzafrika anpassen. Zuerst wurden dort zwei Elefanten abgebildet, als man aber bemerkte, dass zwei Elefanten in Schwarzafrika als Sinnbild für Unglück stehen, wurde ein dritter Elefant hinzugefügt.<sup>79</sup>

Wie man an diesen Beispielen erkennt, ist das Hauptproblem von international standardisierten Marken die mangelnde Möglichkeit, sich auf unterschiedliche Kulturen, Lebensstile und Konsumgewohnheiten der einzelnen Länder einzustellen. So kann z.B. auch die unterschiedliche Konkurrenzsituation in den einzelnen Ländern zum Problem für die Marke werden, da nicht länderspezifisch darauf reagiert werden kann.

Mit der Verwendung multinationaler Marken riskieren Unternehmen zusätzlich eine mangelnde Identifikation der Kunden, da einzelne Kundengruppen einheimische Unternehmen bevorzugen und international verwendete Marken oft nicht mehr als einheimische Produkte angesehen werden.<sup>80</sup>

Weitere Risiken einer global standardisierten Verwendung von Markenname und Markenzeichen, sind die erhöhte Gefahr von Reimporten und die erhöhte

---

<sup>78</sup> vgl. Latour 1996, S.120

<sup>79</sup> vgl. Schiele 1997, S.134

<sup>80</sup> vgl. Weinand 2001, S.27

Imitationsgefahr bzw. Markenpiraterie. Auch kann eine standardisierte Verwendung nur zum Erfolg führen, wenn auch die Unternehmen intern ihre Strukturen dementsprechend auslegen. Man spricht dann von einer sogenannten „geozentrischen“ Organisation. Bei einer sogenannten „polyzentrischen Unternehmensorientierung“ besteht die Gefahr, dass die Marke z.B. in der Werbestrategie zu unterschiedlich in den einzelnen Ländern vermarktet wird und es dadurch gerade bei mobiler Kundschaft zu Irritationen kommen kann.<sup>81</sup>

#### *4.1.3 Weitere Risiken des Markenwechsels*

Die genannten Risiken bei einem Markenwechsel betreffen in erster Linie das Nachfrageverhalten der Konsumenten. Bisher wurde der Markenwechsel unter dem Aspekt betrachtet, inwieweit der Wechsel vom Verbraucher angenommen wird und in welchem Maß, die mit dem Wechsel verbundenen Ziele erreicht werden können. Bei einem Markenwechsel können aber auch Probleme bei der Planung und Durchführung des Wechsels entstehen.

Grundsätzlich ist bei einem Markenwechsel eine gründliche und langfristige Planung erforderlich. Entscheidend bei der Planung ist die Wahl des idealen Zeitpunktes des Wechsels. Die Wahl des Zeitpunktes ist von besonderer Bedeutung, da insbesondere der Namenswechsel nicht umkehrbar und nicht beliebig oft verwendbar ist.<sup>82</sup>

Es können aber auch Probleme bei der Durchführung des Markenwechsels entstehen. Die Auswahl des neuen Markennamens und/oder Markenzeichens, muss mit der nötigen Sorgfalt durchgeführt werden. So muss zum einen die rechtliche Schützbarkeit überprüft werden, zum anderen muss darauf geachtet werden geeignete neue Markensignale zu finden, die auch dem Image des Unternehmens entsprechen. Auf den Prozess der Erfindung von neuen Markennamen/Markenzeichen und Methoden der Auswahl von Markenname und Markenzeichen wird hier nicht näher eingegangen, da diese nicht zum Kern der Problemstellung gehört. Angemerkt wird nur, dass Unternehmen zur Wahl eines

---

<sup>81</sup> vgl. Berndt/Altobelli/Sander 1997, S.134

<sup>82</sup> vgl. Liedtke 1994, S.809

passenden Namens und Zeichens immer häufiger auf spezialisierte Beratungsunternehmen zurückgreifen. Wie wichtig ein Unternehmen die Schaffung von einem neuen Markennamen nimmt, ist am Beispiel Melitta ersichtlich. Dort dauerte die Suche, die Auswahl und die rechtliche Absicherung neuer Markennamen durch die Interbrand GmbH, mehrere Jahre.<sup>83</sup>

Ein weiteres Problem bei der Durchführung von Markenwechseln stellt der Handel dar. Dieser kann sich unter bestimmten Umständen gegen einen Markenwechsel wehren.<sup>84</sup> Zumindest wird der Handel versuchen, den Markenwechsel dazu nutzen, seine Konditionen gegenüber dem Unternehmen zu verbessern.

Genau wie der Handel müssen auch die eigenen Mitarbeiter von den Vorteilen und der Notwendigkeit des Markenwechsels überzeugt werden. Besonders der Aussendienst und der Vertrieb müssen für einen Markenwechsel begeistert werden.<sup>85</sup> Bei der Umstellung von Texaco zu DEA versuchte das Unternehmen, die eigenen Mitarbeiter mit speziellen Trainingsveranstaltungen und die Tankstellenpächter mittels Grossveranstaltungen an den einzelnen Tankstellen für den Markenwechsel, zu motivieren.<sup>86</sup>

## **4.2 Chancen eines Markenwechsels**

Ein Markenwechsel ist aber nicht nur mit Risiken belastet, sondern kann für ein Unternehmen auch mit Chancen verbunden sein. Deswegen gibt es auch immer wieder Unternehmen, die sich nach einer Abwägung der Vor- und Nachteile eines Markenwechsels, für einen Markenwechsel entscheiden. Die Entscheidung für einen Markenwechsel ist zwar, wie schon in Kap. 3.1 erwähnt, nicht immer freiwillig, sondern muss teilweise auch durch rechtliche Aspekte gezwungenermassen erfolgen. Aber auch bei einem rechtlich notwendigen Namenswechsel, ist es für ein Unternehmen bei einer geschickten Planung und Durchführung des Wechsels möglich, die Risiken zu minimieren und gleichzeitig

---

<sup>83</sup> vgl. Raithel 1987, S.67

<sup>84</sup> vgl. Liedtke 1994, S.810

<sup>85</sup> vgl. Liedtke 1994, S.810

<sup>86</sup> vgl. Bierwisch 1994, S.73

die Chancen eines Markenwechsels zu nutzen. Im folgenden sollen nun zuerst die allgemeinen Chancen eines Markenwechsels dargestellt werden, insbesondere soll auch hier wie bei der Darstellung der Risiken eines Markenwechsels auf die Vorteile einer international einheitlich verwendeten Marke eingegangen werden.

#### *4.2.1 Allgemeine Chancen eines Markenwechsels*

Betrachtet man die Motive die zu einem freiwilligen Markenwechsel führen, so sind die daraus entstehenden Chancen eines Wechsels leicht zu erkennen. Ein Motiv für einen Markenwechsel, welches bereits in Kap. 3.2.2 erwähnt wurde, war die fehlende Bekanntheit des Markennamens und des Markenzeichens. Der Wechsel bietet also die Chance, die Marke neu zu positionieren und vielleicht einen höheren Bekanntheitsgrad der Marke bei den Konsumenten zu erreichen.

Auch bietet sich dem Unternehmen bei einem Markenwechsel die Chance, dass Produkt mit einem neuen Image zu vermarkten und somit eine bessere Akzeptanz bei den Verbrauchern zu erreichen. Mit einem neuen Markenimage können eventuell auch neue Zielgruppen erschlossen und die Umsatzpotentiale des Produktes besser ausgeschöpft werden.<sup>87</sup> Die Bedürfnisse und die Gedankenwelt der Verbraucher unterliegen einem ständigen Wechsel. Mit einem Markenwechsel kann nun dem Gedanken Rechnung getragen werden, dass die Marke kein statisches Gebilde ist, sondern sich im Laufe der Zeit immer wieder neu an die Konsumenten anpassen muss. Diese Art der dynamischen Markenführung kann unter Umständen zu einem Markenwechsel führen und bietet den Vorteil, dass der Kunde das gleiche Produkt als „moderner“ wahrnimmt. Ob ein Wechsel der Markenname und/oder Markenzeichen dazu führt, die Marke als „modern“ zu betrachten darf allerdings bezweifelt werden, da dies sehr stark abhängig ist von der emotionalen Empfindung einzelner Konsumenten.

Ein Markenwechsel, der mit dem Ziel der Bereinigung des Markenportfolios durchgeführt wurde, bietet dem Unternehmen die Chance in Zukunft seine Pro-

---

<sup>87</sup> vgl. Liedtke 1994, S.801

dukte einfacher und effizienter zu verwalten. Auch kann eine bessere Position gegenüber dem Handel mit einem Markenwechsel erreicht werden. Dies ist dann der Fall, wenn z.B. Zweitmarken eliminiert oder einzelne Monomarken zu einer Dachmarke zusammengefasst wurden. Die Zersplitterung einer Dachmarke in einzelne Monomarken, bietet für das Unternehmen allerdings die Chance kognitive Dissonanzen beim Konsumenten zu vermeiden. Durch einen Markenwechsel, aufgrund einer geänderten Markenportfoliostrategie, bietet sich dem Unternehmen auch die Chance Werbeverbote- und Beschränkungen zu umgehen. Die Marke eines mit Verboten belegten Produktes, wird dazu in eine Markenfamilie eingegliedert, die nicht mit Verboten belegt ist. Diese Strategie ist allerdings nur möglich, wenn die Marke nicht mit einem bestimmten Produkt wie z.B. Marlboro mit Zigaretten, belegt ist.<sup>88</sup> Je nachdem für welche Markenstrategie sich ein Unternehmen entscheidet und entsprechende Markenwechsel vollzieht, entstehen mit der jeweiligen Strategie verbundene Vorteile, wie z.B. die Möglichkeit einer spezifischen Positionierung bei Einzelmarken. (siehe **Abb. 9**)

	<b>Vorteile</b>	<b>Nachteile</b>
<b>Einzelmarkenstrategie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Spezifische Positionierung</li> <li>• Potential für eine global/ Regionale Marke</li> <li>• Wenig Ausstrahlungseffekte auf andere Marken</li> <li>• Geringer Koordinationsbedarf zwischen Marken</li> <li>• Marktanteils- und Kostendegressions-effekte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Markenkosten trägt ein Produkt</li> <li>• Hoher Abstimmungsbedarf zwischen Ländern</li> <li>• Geringe Flexibilität bei länderspezifisch verschiedenen Produktlebenszyklen</li> <li>• Amortisationsproblematik bei kurzen Lebenszyklen</li> </ul>
<b>Dachmarkenstrategie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ansprache neuer Zielgruppen durch Marktausweitung</li> <li>• Möglichkeiten der teilweisen länderspezifischen Differenzierung durch verschiedene Markentiefe</li> <li>• Verringerung des Floprisikos</li> <li>• Hohe Akzeptanz im Handel</li> <li>• Produkte tragen Markenaufwand gemeinsam</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eindeutige Markenprofilierung wird erschwert</li> <li>• Negative Ausstrahlungseffekte zwischen Marken und Ländermarken</li> <li>• Hoher markenspezifischer Koordinationsbedarf</li> <li>• Gefahr von Substitutionsbeziehungen</li> <li>• Gefahr der länderübergreifenden „Aufblähung“ des Dachmarkensortiments</li> </ul>
<b>Markenfamilienstrategie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hohe Markenausschöpfung</li> <li>• Verringerung des Floprisikos</li> <li>• Hohe Handelsakzeptanz</li> <li>• Goodwill-Übertragung</li> <li>• Vgl. auch Vorteile Dachmarkenstrategie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gefahr negativer Ausstrahlungseffekte bei unterschiedlichen Marketingmixstrategien</li> <li>• Hoher Abstimmungsbedarf</li> <li>• Vgl. auch Nachteile Dachmarkenstrategie</li> </ul>

**Abb. 9:** Vor- und Nachteile von Markenstrategien

(Quelle: Berndt/Altobelli/Sander S. 135)

<sup>88</sup> vgl. Liedtke 1994, S.801

Ein weiterer Vorteil, der durch einen Markenwechsel entstehen könnte, ist die verbesserte Abgrenzung gegenüber der Konkurrenz. Ein Wechsel, des Markennamens und/oder Markenzeichens, kann zu einer besseren Differenzierung gegenüber Mee-too Produkten des Wettbewerbs führen.

#### *4.2.2 Chancen einer international einheitlichen Marke*

Immer mehr Unternehmen entscheiden sich für die Einführung von global/international einheitlichen Marken, Gründe dafür sind die weiterhin wachsende internationale Verflechtungen des Wettbewerbs. Weltweit wird durch den Abbau von fiskalischen und technischen Handelshemmnissen, der Abschaffung von Grenzkontrollen sowie administrativer Hürden und die Vereinheitlichung von Rechtsvorschriften, die Schaffung von internationalen Marken vereinfacht.<sup>89</sup>

Durch einen Markenwechsel, der gleichzeitig auch zu einer internationalen Standardisierung der Marke führt, lassen sich für ein Unternehmen weitreichende Vorteile erzielen. Wichtig bei einer solchen Standardisierungsstrategie ist, dass sowohl der Markenname als auch das Markenzeichen international geschützt werden können und auch keine negativen Assoziationen in den verschiedenen kulturellen Bereichen hervorgerufen werden. Besonders geeignet für ein globales Markenkonzept, sind standardisierbare Dienstleistungen (wie z.B. bei den Unternehmen Mc Donald`s und Ikea), High-Tech-Produkte (IBM, Sony), Prestigartikel (Perrier, Chanel) und Produkte die nicht an kulturelle Unterschiede gebunden sind (Coca-Cola, Isostar).<sup>90</sup>

Im folgenden sollen nun einige Vorteile einer Weltmarke erläutert werden. Durch die Standardisierung von Markenname und Markenzeichen, nach einem Markenwechsel, ergibt sich für ein Unternehmen auch die Möglichkeit die Marke durch einen international einheitlichen Werbeauftritt zu vermarkten. Dies ist aber nur sinnvoll, wenn international ähnlich Zielgruppen vorhanden sind oder zumindest eine Konvergenztendenz im Nachfrageverhalten der Konsumenten in verschiedenen Ländern existiert. Zusätzlich sollten die Ziele der internatio-

---

<sup>89</sup> vgl. Sattler 2001, S.24

<sup>90</sup> vgl. Meffert 1992, S.151



nalen Werbung identisch sein, d.h. eine einheitliche Image- und Produktpositionierung sollte angestrebt werden.<sup>91</sup> Durch die Vereinheitlichung der Werbung werden Kosten vermindert. Es müssen zwar noch einzelne Anpassungen wie z.B. Übersetzungen durchgeführt werden, dennoch ist die Produktion eines einheitlichen Werbespots mit vereinzelt länderspezifischen Anpassungen günstiger, als die Produktion vieler verschiedener Spots für einzelne Nationen.<sup>92</sup> Meistens wird dabei eine für alle Länder verbindliche Rahmenstrategie vorgegeben, welche dann landesspezifisch noch angepasst werden kann.<sup>93</sup> Ein Beispiel für die Einsparungsmöglichkeiten, bei einer standardisierten Produktion von Werbemitteln ist Coca-Cola, dort konnten innerhalb von 20 Jahren 90 Millionen Dollar eingespart werden.<sup>94</sup>

Ein weiterer Vorteil einer international standardisierten Werbestrategie bei der Einführung einer global einheitlichen Marke, ist das Ausnutzen von sogenannten „Media-Overspill Effekten“. Unter einem Media-Overspill Effekt wird ein Hineinwirken von werblichen Massnahmen in benachbarte Länder verstanden, d.h. es wird auch in den benachbarten Ländern eine werbliche Wirkung erzielt, die zu einer Absatzsteigerung führen kann.<sup>95</sup> Diese werbliche Wirkung kann allerdings nur genutzt werden, wenn das Produkt international mit dem gleichen Markennamen und Markenzeichen vermarktet wird, da es ansonsten eher zu Verwirrungen bei den Konsumenten führt. Ein Media-Overspill kann aber nicht nur zu Absatzsteigerung führen, sondern kann auch eine kostensenkende Wirkung durch die Einsparung von Schaltkosten besitzen (z.B. im nahen Grenzgebiet).<sup>96</sup>

Ein weiterer Vorteil der Einführung einer global einheitlichen Marke ist ein einheitlicher Einsatz von Werbemitteln. Diese sind für ein Land alleine entweder zu teuer oder gar nicht sinnvoll. Ein Beispiel dafür ist das Sponsoring von Olympischen Spielen. Diese Art der Werbung ist für die Marketingabteilung eines Unternehmens nur dann finanzierbar, wenn das Unternehmen sich dafür entscheidet, die Marketingbudgets mehrerer Länder zusammen zu legen und damit international/global aufzutreten. Ausserdem ist diese Werbung nur dann

<sup>91</sup> vgl. Berndt/Altobelli/Sander 1997, S.134

<sup>92</sup> vgl. Liedtke 1992, S.406

<sup>93</sup> vgl. Sander 2001, S.193

<sup>94</sup> vgl. Meffert 1992, S.150

<sup>95</sup> vgl. Bruhn 2001, S.461

<sup>96</sup> vgl. Liedtke 1992, S.406

ternational/global aufzutreten. Ausserdem ist diese Werbung nur dann sinnvoll, wenn die Marke weltweit unter dem gleichen Namen bekannt ist.<sup>97</sup>

Durch die internationale Vereinheitlichung der Werbung, die erst durch einen Markenwechsel möglich wurde, können also sogenannte „Economies of scale“ erzielt werden. Economies of scale entstehen durch Grössenvorteile eines Unternehmens oder durch produktivitätssteigernde Spezialisierung.<sup>98</sup>

Weitere Economies of scale, die durch eine international einheitliche Marke erzielt werden können, finden sich im Produktions- und Beschaffungsbereich. Da das Produkt international möglichst mit der gleichen Qualität verkauft werden soll, lassen sich mit der Massenproduktion oder durch hohe Einkaufsmengen, mit entsprechenden Rabatten, weitere Skaleneffekte erzielen. Durch diese Skaleneffekte kann eine globale Qualitäts- und Kostenführerschaft entstehen, indem die daraus resultierenden hohen Deckungsbeiträge, zum einen in die Qualitätssicherung, zum anderen in Preissenkungen investiert werden.<sup>99</sup>

Mit globalen Marken kann aber auch noch eine andere Art von Skaleneffekten erzielt werden, die sogenannten „Economies of scope“. Economies of scope liegen dann vor, wenn durch Lerneffekte und eine erhöhte Konzentration von Ressourcen, z.B. Vorteile bei der Forschung und Entwicklung von Produkten erzielt werden können. Einheitliche Markensignale spielen dabei insofern eine Rolle, da sie eine Voraussetzung für die Nutzung solcher Synergiepotentiale sind.<sup>100</sup>

Weltmarken haben zudem den Vorteil einer leichteren Marktbearbeitung. Zum einen gewähren sie eine bessere Überschaubarkeit der Märkte, da nicht viele unterschiedlich positionierte Marken, sondern nur eine gleich positionierte Marke überwacht werden muss, zum anderen bietet sich die Möglichkeit auch kleine Zielgruppen anzusprechen. Diese Zielgruppen können ausserdem innerhalb eines Landes zu klein sein und daher macht es aus ökonomischen Gründen keinen Sinn sie separat zu bearbeiten. Findet man jedoch international über-

---

<sup>97</sup> vgl. Liedtke 1994, S.800

<sup>98</sup> vgl. Bruhn 2001, S.669

<sup>99</sup> vgl. Sander 2001, S.192

<sup>100</sup> vgl. Liedtke 1994, S.800

greifend solche Zielgruppen, die mit identischen Produkten bearbeitet werden können, so kann aufgrund des international grossen Käuferpotentials, der Verkauf des Produktes für den Hersteller wirtschaftlich attraktiv werden.<sup>101</sup> Die Weltmarke kann auch als Antwort darauf gesehen werden, dass länderübergreifend fast identische Kauf- und Konsummuster existieren.<sup>102</sup>

Wird eine Weltmarke als Firmen- oder Dachmarke geführt, so ergeben sich daraus auch Vorteile bei der Neuprodukteinführung. Neue Produkte, die mit dieser bekannten Marke gekennzeichnet werden, können von einem positiven Imagetransfer profitieren. Dies ermöglicht eine schnellere Akzeptanz des Produktes.<sup>103</sup>

Eine international verwendete Marke hat ebenfalls den Vorteil einer verbesserten wettbewerbsstrategischen Position. Internationalen Marken, wird im allgemeinen, von den aktuellen oder potenziellen Verbrauchern eine höhere Wertschätzung entgegengebracht. Ausserdem besitzen globale Marken in der Regel einen höheren Bekanntheitsgrad.<sup>104</sup>

Durch die Erschaffung einer Weltmarke kann auch eine stärkere Verhandlungsposition gegenüber dem Handel erreicht werden. In letzter Zeit konnte man zunehmend länderübergreifende Akquisitionen und Fusionen von Handelskonzernen beobachten. Die Nachfrage dieser grossen Handelsunternehmen nach internationalen Marken ist dementsprechend gross.<sup>105</sup>

Ein weiterer Vorteil einer internationalen Marke ist die verbesserte Vermögensposition des Unternehmens. Wie schon in Kap. 3.2.1 erwähnt, verkörpern Marken erhebliche Vermögenswerte, die zwar nicht direkt in der Bilanz eines Unternehmens aufgeführt werden dürfen, die aber bei börsennotierten Unternehmen zu einem höheren Aktienkurs führen können.<sup>106</sup>

---

<sup>101</sup> vgl. Liedtke 1994, S.800

<sup>102</sup> vgl. Sander 2001, S.193

<sup>103</sup> vgl. Sander 2001, S.193

<sup>104</sup> vgl. Sander 2001, S.193

<sup>105</sup> vgl. Sander 2001, S.193

<sup>106</sup> vgl. Sander 2001, S.194

Ein letzter hier erwähnter Vorteil von international einheitlichen Marken, ist der positive Einfluss auf die Mitarbeitermotivation und die Unternehmenskultur. Mitarbeiter, die für eine weltweit bekannte Marke arbeiten, empfinden eine Art „Stolz“ und erfahren vielleicht auch in ihrem sozialen Umfeld Anerkennung.<sup>107</sup>

---

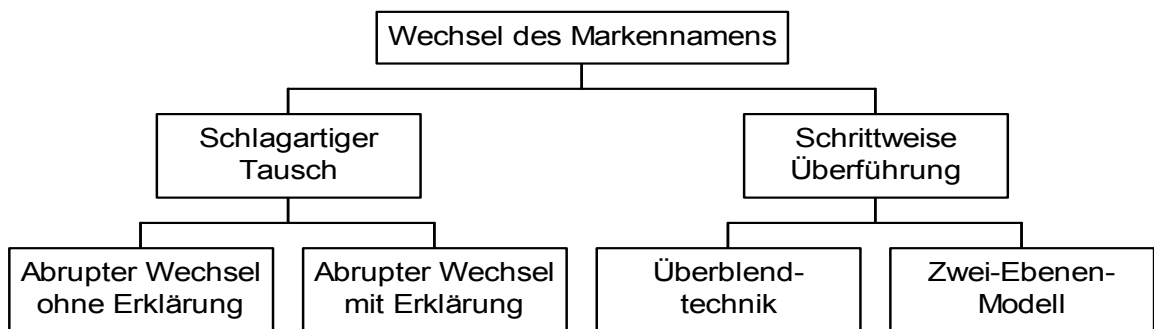
<sup>107</sup> vgl. Sander 2001, S.194

## 5. Strategien und Umsetzung eines Markenwechsels

### 5.1 Strategien eines Markenwechsels

Um einerseits die Risiken eines Markenwechsels möglichst gering zu halten und andererseits die Chancen die ein Markenwechsel bietet möglichst effektiv zu nutzen, sollte sich ein Unternehmen, vor dem Markenwechsel sich eine geeignete Strategie zurechtlegen.

Der Markenwechsel kann in zwei grundsätzlich verschiedenen Formen durchgeführt werden, zum einen kann ein Unternehmen sich für einen schlagartigen Wechsel entscheiden, die zweite Möglichkeit ist, den Markenwechsel schrittweise durchzuführen. Wie in Abb. 10 dargestellt, kann ein schlagartiger Wechsel von Markennamen und/oder Markenzeichen ohne, oder mit Erklärung erfolgen. Bei der schrittweisen Überführung wird zwischen zwei verschiedenen Methoden unterschieden, der Überblendtechnik und einem Zwei-Ebenen-Modell.<sup>108</sup> (siehe **Abb. 10**)



**Abb. 10:** Strategien und Methoden beim Wechsel des Markennamens

(Quelle: Liedtke 1994, S.805)

Die hier erwähnten Strategien für einen Markenwechsel beziehen sich zwar nur auf eine Änderung des Markennamens, können aber analog auch für den Wechsel des Markenzeichens oder einen kompletten Markenwechsel, also auf einen Wechsel von Markenname und Markenzeichen, angewandt werden.

<sup>108</sup> vgl. Liedtke 1994, S.805

In diesem Kapitel sollen nun die verschiedenen Methoden und Strategien bei einem Markenwechsel näher erläutert, und an Hand von Beispielen aus der Praxis veranschaulicht werden. Zusätzlich wird noch auf die Auswahl der Markenwechselstrategie und ihre Umsetzung im Marketingmix eingegangen.

### *5.1.1 Schlagartiger Tausch*

Bei der Strategie des schlagartigen Austausches wird der alte Markenname und/oder das Markenzeichen schlagartig, d.h. ohne zeitliche Verzögerung, durch einen neuen Markennamen oder ein neues Markenzeichen ersetzt.

Es gibt nun zwei verschiedene Methoden diesen schlagartigen Tausch durchzuführen. Zum einen kann der Wechsel ohne Erklärung erfolgen. Diese Strategie wird von Unternehmen verfolgt, wenn es ganz bewusst keine Verbindung zwischen der alten und der neuen Marke herstellen will. Ist z.B. die alte Marke mit erheblichen Imageproblemen behaftet, so ist es von Vorteil, wenn der Konsument keine Verbindung zwischen der alten und der neuen Marke erkennt. Ein Beispiel für solch einen schlagartigen Austausch ist die sächsische Biermarke Silberquell, die Eichbaum Brauerei AG entschloss sich im Jahr 1990 das Bier unter dem neuen Namen Freiberger Pils zu vermarkten. Ausschlaggebend für den Markenwechsel waren schlechte Umsatzzahlen und negative Assoziationen des Konsumenten mit dem alten Namen. Silberquell wurde mit Bergbau, Umweltverschmutzung und Arbeitslosigkeit verbunden. Mit dem neuen Namen und dem neuen Logo sollte der Heimatstolz der Verbraucher angesprochen werden. Der in der Werbung verwendete Slogan „Typisch Sachsen“ und das neue Markenzeichen mit drei Türmen, die zugleich auch Bestandteil im Stadtwappen der Stadt Freiberg sind, sollte die Positionierung als regionale Biermarke unterstützen. Zudem erfolgte eine Umstellung im Flaschendesign, sodass der Verbraucher keine Ähnlichkeiten zwischen der alten und neuen Marke erkennen konnte.<sup>109</sup>

Auch bei einer Fusion oder Firmenübernahme, die einen Markenwechsel nach sich ziehen, ist die Methode des abrupten Wechsels von Vorteil, wenn mit der

---

<sup>109</sup> vgl. Absatzwirtschaft 1993, S.50-54

neuen Marke der Neuanfang des Unternehmens symbolisiert werden soll. Die Fusion von Hoechst und Rhône-Poulenc, ist ein Beispiel für einen solchen abrupten Markenwechsel, bei dem das Ziel der Neupositionierung verfolgt wurde. Die alte Marke Hoechst wurde zu sehr mit Anlagebau oder Chemikalien assoziiert. Das neue Unternehmen wollte sich aber mit dem Schwerpunkt Life Science positionieren und entschied sich deshalb für einen Wechsel zur neuen Marke Aventis.<sup>110</sup>

Der schlagartige Tausch kann aber auch mit einer Erklärung erfolgen, diese Strategie wird von einem Unternehmen gewählt, falls eine Verbindung zwischen der alten und der neuen Marke hergestellt werden soll. Mit dieser Methode wird das Risiko eines Markenwechsels verringert, dabei ist es erwünscht, dass bestimmte Imageeigenschaften der alten Marke auf die Neue übertragen werden. Auch wenn ein Markenwechsel aufgrund von rechtlichen Motiven erfolgen muss, kann diese Methode gewählt werden. Ziel der Erklärung des Markenwechsels ist es, dem Konsumenten zu verdeutlichen, dass es sich nur um einen Markenwechsel handelt und nicht ein völlig neues Produkt entwickelt wurde. Unter Umständen kann dem Verbraucher aber auch erklärt werden, warum der Markenwechsel vollzogen wurde.<sup>111</sup> Mit Erfolg wurde diese Strategie beim Markennamenswechsel der KKB Bank zur Citi-Bank im Jahr 1991 angewendet. Der Slogan mit dem die KKB Bank den Markenwechsel bei ihren Kunden ankündigte war: „Die KKB ist Citi-Bank, Feiern Sie mit ab 30.9. in jeder Zweigstelle“. Dieser Slogan kommuniziert eindeutig, dass die KKB Bank zwar ab 30.9. Citi-Bank heisst, aber sich ansonsten nichts ändert bzw. alles bleibt wie es ist.<sup>112</sup>

Auch der bereits mehrfach erwähnte Slogan bei der Umstellung von Raider auf Twix: „Raider heißt jetzt Twix, sonst ändert sich nix“ hatte ein identisches Kommunikationsziel, wie der Slogan der KKB Bank. Positiv beeinflusst wurde dieser Markenwechsel dadurch, dass sowohl das Produkt- als auch das Verpackungsdesign beim Markenwechsel nicht geändert wurde, sodass der Slogan auch glaubhaft beim Konsumenten wahrgenommen wurde. Vorteil des Markenwechsels durch die Methode des schlagartigen Tausches sind die relativ geringen

---

<sup>110</sup> vgl. Handelsblatt 2001

<sup>111</sup> vgl. Liedtke 1994, S.805

<sup>112</sup> vgl. Absatzwirtschaft 1992, S.67

Kosten, da der Wechsel im Vergleich zur Methode der schrittweisen Überführung nur mit einem geringen organisatorischen Aufwand verbunden ist und zeitlich begrenzt ist.<sup>113</sup>

### *5.1.2 Schrittweise Überführung*

Eine weitere Methode des Markenwechsels ist die schrittweise Überführung. Dabei werden der alte Markenname und/oder das alte Markenzeichen für eine bestimmte Zeit parallel zur neuen Marke geführt. Auch hier unterscheidet man in zwei verschiedene Formen des Markenwechsels, der Wechsel kann mittels Überblendung oder einem sogenannten „Zwei-Ebenen-Modell“ erfolgen.

Bei der Überblendung wird der neue Markenname oder das neue Markensignale/zeichen, zunächst in kleiner Form und an gering exponierten Stelle auf der Produktverpackung, plaziert. Im Laufe der Zeit werden die neuen Markensignale immer grösser und wandern langsam an die Stelle der alten Signale. Der Markenwechsel ist abgeschlossen, wenn die alten Markenelemente komplett von der Verpackung verschwunden sind und auch nicht mehr in der Kommunikationspolitik des Unternehmens Verwendung finden. Der wichtigste Vorteil dieser Strategie ist, dass die Möglichkeit besteht den Markenwechsel anzuhalten oder sogar rückgängig zu machen, falls der Konsument negativ auf den Wechsel reagiert.<sup>114</sup> Von Vorteil ist die Methode der Überblendung auch, wenn sich ein Unternehmen entschliesst, entweder nur den Markennamen oder nur das Markenzeichen zu ändern, also kein kompletter Wechsel der Marke erfolgt. Es wäre dann möglich, z.B. das alte Markenzeichen langsam und nur schrittweise durch das Neue zu ersetzen, während der Markenname unverändert bleibt.

Ein aktuelles Beispiel für einen Markenwechsel der mit der Überblendtechnik durchgeführt wird, ergibt sich aus der Firmenübernahme der Mobilfunkmarke Mannesmann D2 durch den britischen Telekommunikationsanbieter Vodafone. Die Werbekampagne, die diesen Namenswechsel begleitet, führt für eine kurze Zeit noch die Bezeichnung D2 im Vodafone-Logo, zusätzlich wird zur Zeit noch

---

<sup>113</sup> vgl. Liedtke 1994, S.806

<sup>114</sup> vgl. Liedtke 1994, S.806



mit dem Slogan: „Vodafone – In Deutschland ist D2 live dabei.“ geworben. Auf der Internetseite von Vodafone in Deutschland, wird sowohl in der Internetadresse (<http://www.d2vodafone.de>) und im Design der Seite die Bezeichnung D2 verwendet und das Markenzeichen von Vodafone nur relativ klein dargestellt. Bis April 2003, so die derzeitigen Planungen, soll ausschliesslich der Name und das Markenzeichen von Vodafone in der Werbung verwendet werden.<sup>115</sup> (siehe **Abb. 11**)

Jürgen von Kuczowski, Chef der deutschen Vodafone D2 GmbH, begründet den Markenwechsel indem er sagt: „Wir tauschen eine starke nationale Marke gegen einen globalen Mobilfunk-Brand.“ Die Zeiten nationaler Netzbetreiber seien vorbei, in Zukunft müsse man „internationale Familien“ von Mobilfunknetzen erschaffen.<sup>116</sup>



**Abb. 11:** Markenzeichen von Vodafone in Deutschland

(Quelle: <http://www.d2vodafone.de>)

Eine weitere Methode der schrittweisen Überführung ist das Zwei-Ebenen-Modell, diese Methode kann nur für Produkte angewendet werden, die mit einer Dachmarke oder Markenfamilie und gleichzeitig mit einer Submarke gekennzeichnet sind. Bei diesem Modell werden entweder nur die Markensignale der Dachmarke, oder der Submarke geändert, sodass immer ein Bestandteil der gesamten Marke bestehen bleibt. Darin liegt auch der besondere Vorteil dieser Methode, da bei dieser Strategie, im Gegensatz zu den bisher erwähnten, ein Teil der alten Marke weiterhin dauerhaft existent bleibt und nicht nur kurzfristig weiter Verwendung findet.

Ein Beispiel für solch eine Markenwechsel, ist die Marke Kukident 2 Phasen, dabei ist Kukident der Name der Markenfamilie und 2 Phasen die spezifische Produktbezeichnung. Beim Wechsel des Markennamens, wurde jetzt nur der

---

<sup>115</sup> vgl. Handelsblatt 2002

<sup>116</sup> vgl. Süddeutsche Zeitung 2002

Name der Markenfamilie auf blend-a-dent gewechselt, sodass die neue Marke unter dem Namen blend-a-dent 2 Phasen vermarktet wird.<sup>117</sup> Es besteht nun die Möglichkeit diesen Markenwechsel entweder abrupt oder schrittweise durchzuführen. Der Wechsel kann entweder sofort in der Werbung und auf der Produktverpackung verwendet werden, oder mittels einer Kombination mit der Überblendtechnik schrittweise eingeführt werden. Eine mögliche Anwendung der Kombination dieser zwei Methoden ist z.B., dass der neue Teil der Marke zuerst klein und dann immer grösser auf der Produktverpackung erscheint.

### *5.1.3 Auswahl der Markenwechselstrategie*

Die Auswahl der Markenwechselstrategie sollte jedes Unternehmen aufgrund seiner speziellen Rahmenbedingungen vollziehen. Eine Entscheidung im Einzelfall ist unbedingt erforderlich, da viele verschiedene Faktoren erheblichen Einfluss auf die Auswahl der richtigen Strategie haben. Besonders wichtig sind die Ziele, Motive und Ursachen die ein Unternehmen mit einem Markenwechsel erreichen möchte. Insbesondere ist von entscheidender Bedeutung, ob die neue Marke ein völlig neues Image bekommen soll, oder ob der Verbraucher eine Verbindung zur alten Marke erkennen soll. Diese Beziehung zwischen alter und neuer Marke bezeichnet Liedtke mit dem Wort: „Kontinuität“, seiner Meinung nach sollte die Kontinuität der Marke das Hauptkriterium bei der Auswahl der Strategie sein und allen anderen Überlegungen voranstellen.<sup>118</sup> Eine Möglichkeit die Kontinuität der Marke zu gewährleisten, ist z.B. die Methode das nur ein Bestandteil der Marke wechselt und der andere unverändert bleibt. So könnte man nur den Markennamen wechseln aber das Markenzeichen beibehalten.

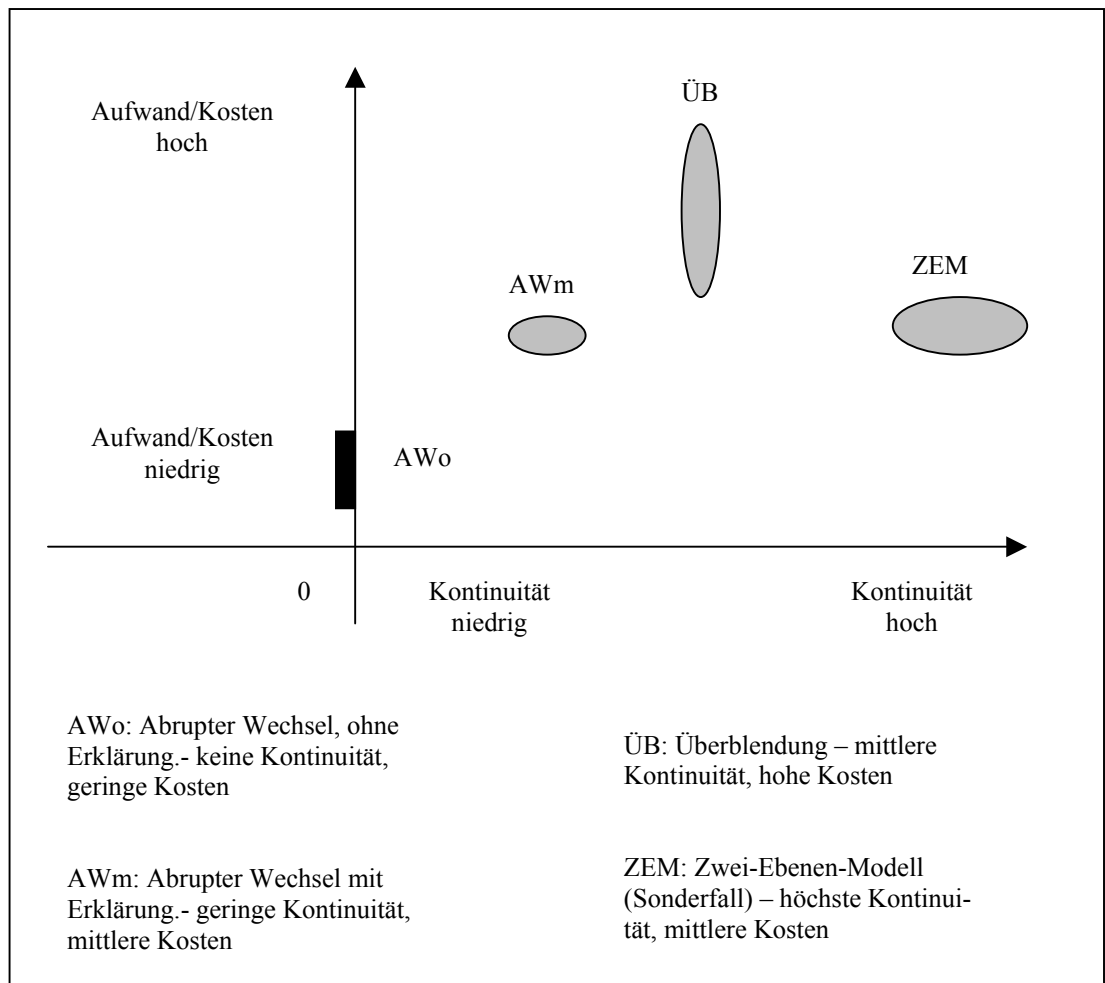
Weitere Entscheidungsfaktoren sind die Kosten des Wechsels, die Risikobereitschaft des Unternehmens und die vom Unternehmen gewünschte Zeitspanne in der ein Wechsel vollzogen werden soll.<sup>119</sup> Der Zusammenhang zwischen den Kriterien Kontinuität und Aufwand/Kosten für die vier erwähnten Strategien wird in Abb. 12 dargestellt.

---

<sup>117</sup> vgl. Liedtke 1994, S.806

<sup>118</sup> vgl. Liedtke 1994, S.806

<sup>119</sup> vgl. Weinand 2001, S.39



**Abb.12:** Beurteilung der Strategien und Methoden beim Markennamenswechsel  
(Quelle: Liedtke 1994, S.807)

Anhand dieser Grafik ist auch erkennbar, entscheidet sich ein Unternehmen dafür das Produkt mit einem völlig neuen Image auszustatten, ist die Strategie des abrupten Wechsels ohne Erklärung von Vorteil. Diese Strategie ist mit geringen Kosten verbunden und garantiert eine optimale Zielerreichung. Auch ist zu erkennen, dass das Zwei-Ebenen-Modell am besten dafür geeignet ist, wenn ein Unternehmen das Ziel hat, einen Imagetransfer zwischen der alten und neuen Marke zu erreichen. Dies ist allerdings nur dann die beste Lösung, solange die Marke aus der bereits erwähnte speziellen Form, einer Kombination von Dachmarke und Subbrand, besteht. Ansonsten kann mit der Überblendtechnik die höchste Kontinuität erreicht werden, allerdings sind mit dieser Methode auch immer hohe Kosten verbunden. Die Analyse dieser Grafik verdeutlicht noch einmal, dass die Auswahl der richtigen Strategie für einen Marken-

wechsel unbedingt eine Prüfung im Einzelfall erfordert und dabei die unternehmensspezifischen Rahmenbedingungen berücksichtigt werden müssen.<sup>120</sup>

#### *5.1.4 Umsetzung eines Markenwechsels*

Um einen Markenwechsel erfolgreich durchzuführen, ist eine genaue Planung und Organisation des Wechsels unbedingt erforderlich, da sich der Wechsel auf alle Bestandteile des Marketingmix auswirkt. Die Produkt-, Distributions- und Preispolitik müssen bei einem Markenwechsel berücksichtigt werden, von besonderer Bedeutung ist aber die Anpassung der Kommunikationspolitik.

Der erste Schritt bei einem Markenwechsel, ist die Entscheidung für eine der bereits erwähnten Strategien. Die Entscheidung welche Methode bei einem Markenwechsel verwendet wird, sollte aufgrund ihrer weitreichenden Bedeutung auf höchster Managementebene gefällt werden.

Hat sich die Geschäftsleitung für einen Markenwechsel entschieden, so empfiehlt es sich eine Projektorganisation mit der Durchführung des Wechsels zu beauftragen. Das Projektteam sollte bereichs- und hierarchieübergreifend zusammen gestellt werden. Falls erforderlich sollten z.B. für die Erfindung von neuen Markennamen und Markenzeichen Experten hinzugezogen werden. Der Projektleiter sollte mit weitreichenden Vollmachten ausgestattet sein und direkt der Geschäftsleitung für die Dauer des Projektes unterstellt sein.<sup>121</sup>

Das Projektteam sollte zuerst einen Zeitplan des Markenwechsels erstellen, darin sollte auch eine schriftliche Festlegung der Markenumstellungsstrategie enthalten sein. Entscheidet sich ein Unternehmen für die Überblendtechnik, so ist es wichtig, einzelne Markeneinführungsstufen und damit verbundene Teilziele festzulegen. Ebenfalls zu beachten ist bei der Zeitplanung des Markenwechsels, dass ein abrupter Wechsel auch tatsächlich abrupt erfolgt, d.h. es sollte alles soweit geplant und vorbereitet sein, dass der Wechsel in kurzer Zeit erfolgen kann. Ansonsten kann es zu Irritationen beim Konsumenten kommen,

---

<sup>120</sup> vgl. Liedtke 1994, S.807

<sup>121</sup> vgl. Bierwisch 1994, S.73

wenn über einen längeren Zeitraum das gleiche Produkt unter verschiedenen Markenbezeichnungen angeboten wird. Eine exakte Planung ist, bei so risikoreichen Eingriffen in die Markenwelt des Unternehmens, von besonderer Bedeutung, insbesondere für die Auswahl des neuen Markennamens und des neuen Markenzeichens sowie ihre rechtliche Absicherung sollte, eine ausreichend grosse Zeitspanne, eingeplant werden. Um einen Markenwechsel erfolgreich zu gestalten, empfiehlt es sich ausserdem mindestens für die nächsten drei Jahre ein eigenständiges Markenwechselbudget einzuplanen.<sup>122</sup>

Ein weiterer Erfolgsfaktor bei einem Markenwechsel ist, dass frühzeitige Einbeziehen der Mitarbeiter und der Absatzmittler. Die Kommunikation innerhalb des Unternehmens und gegenüber dem Handel, muss besonders vor und während des Markenwechsels, offen und schnell sein, um ein besseres Gesamtverständnis zu erreichen und damit sowohl die eigenen Mitarbeiter als auch die Distributionspartner zu motivieren.<sup>123</sup>

Eine Erfolgsbedingung für einen Markenwechsel ist auch die ständige Kontrolle des Wechsels. Durch Kunden- und Mitarbeiterbefragungen, Analysen von Verkaufsstatistiken, Erfassung von Kundenbeschwerden und weiteren statistischen Erhebung, kann der Erfolg des Markenwechsels speziell bei Methoden der schrittweisen Überführung kontrolliert werden. Besonders ein Vergleich von Eigen- und Fremdverständnis der Marke, kann zum frühzeitigen Erkennen von Problemen und deren Ursachen führen.<sup>124</sup>

Die konkrete Umsetzung des Markenwechsels, erfordert dann, wie bereits erwähnt, eine Anpassung aller Instrumente des Marketingmix. Die wichtigste Aufgabe der Produktpolitik ist dabei die Um- bzw. Neugestaltung der Verpackung. Je nachdem, welches Ziel mit dem Markenwechsel verfolgt wird, muss auch eine Anpassung des Produkt- und Verpackungsdesignes erfolgen. Ist das Ziel der Kontinuität der Marke bei einem Wechsel besonders wichtig, so sollte die neue Verpackung im Idealfall nur den neuen Namen und/oder das neue Markenzeichen verwenden, ansonsten aber nicht verändert werden. Soll aber mit

---

<sup>122</sup> vgl. Bierwisch 1994, S.73

<sup>123</sup> vgl. Bierwisch 1994, S.71

<sup>124</sup> vgl. Bierwisch 1994, S.73

dem Markenwechsel auch ein neues Markenimage beim Verbraucher erreicht werden, so empfiehlt es sich, dies auch in einem komplett veränderten Produkt- und Verpackungsdesign zum Ausdruck zu bringen.<sup>125</sup>

Die Aufgabe der Distributionspolitik bei einem Markenwechsel ist es, dafür zu sorgen, dass bei einer Strategie des schlagartigen Tausches die Produkte mit den alten Markenbezeichnungen möglichst schnell durch neu gekennzeichnete Produkte ersetzt werden.<sup>126</sup> Auch bei einem schrittweisen Markenwechsel, ist es erforderlich, dass die Produkte in der Regalen der Händler immer auf der gleichen Umstellungsstufe sind, die gleichzeitig in den verschiedenen werblichen Massnahmen dem Verbraucher kommuniziert wird. Allgemein kann man sagen, dass eine genaue zeitliche Abstimmung zwischen den einzelnen Bestandteilen des Marketingmix unbedingt erforderlich ist, um keine Verwirrung beim Konsumenten auszulösen.

Auch die Preispolitik kann einen Einfluss auf den Markenwechsel haben, so kann die Kontrahierungspolitik, zu einem Uptrading des Produktes und somit zu einer Ertragssteigerung führen. Andererseits kann der Markenwechsel der Grund für neue Verhandlung mit den Absatzmittlern sein, was eventuell verschlechterte Konditionen gegenüber dem Handel zur Folge haben könnte und somit Kosten verursachen würde.<sup>127</sup> Bei der Preisgestaltung könnte man die Hypothese aufstellen, dass bei erwünschter Kontinuität der Marke, auch der Preis, als Qualitätsindikator der Marke, unverändert bleiben sollte. Ist hingegen keine Kontinuität erwünscht, so könnte man dies auch durch eine veränderte Preispolitik zum Ausdruck bringen.<sup>128</sup>

Um die mit einem Markenwechsel angestrebten Ziele eines Unternehmens zu erreichen, ist eine gute Kommunikationspolitik besonders wichtig. Entscheidend für die Gestaltung der Kommunikationspolitik ist, ob das Unternehmen eine Kontinuität der Marke erwünscht oder nicht. Wird diese Kontinuität gewünscht, so muss durch die Kommunikationspolitik gewährleistet werden, dass der Kunde eine Verbindung zwischen der neuen und der alten Marke erkennt. Dem

---

<sup>125</sup> vgl. Liedtke 1994, S.808

<sup>126</sup> vgl. Liedtke 1994, S.808

<sup>127</sup> vgl. Liedtke 1994, S.808

<sup>128</sup> vgl. Weinand 2001, S.44

Konsumenten muss kommuniziert werden, dass das Produkt oder die Dienstleistung unverändert bleibt und nur eine Veränderung der Markensignale erfolgt. Ein weiteres Ziel bei einem Markenwechsel ist die Schaffung eines hohen Bekanntheitsgrades für die neue Marke. Je nach Art der gewählten Umwandlungsstrategie, sollte die Bekanntmachung der neue Marke, möglichst schnell oder schrittweise erfolgen.

Es ist aber auch denkbar, dass ein Unternehmen sich dazu entschliesst, die alte Marke sterben zu lassen und das Produkt unter einer völlig neuen Marke wieder auf den Markt zu bringen. Wird also keine Kontinuität bei der Markenführung erwünscht, so muss auch die Kommunikationspolitik, so ausgestaltet werden, dass keine Verbindung zwischen alter und neuer Marke erkennbar ist. Die Bekanntheitsgradsteigerung und das Lernen der neuen Markensignale durch den Konsumenten, sind dabei die wichtigsten Ziele der Kommunikationspolitik. Diese können auf unterschiedliche Weise erreicht werden, je nach Entscheidung der Marketingabteilung des Unternehmens werden diese Ziele durch Reichweitenmaximierung oder der Maximierung von Mehrfachkontakten realisiert.<sup>129</sup>

Eine sehr erfolgreiche Durchführung eines Markenwechsels, gelang der KKB Bank, bei der Umstellung auf den neuen Namen Citibank im Jahr 1991. Zielsetzung des Wechsels war es, den neuen Namen Citibank möglichst schnell bekannt zu machen, zusätzlich sollte dem Kunden vermittelt werden, dass sich eigentlich nur der Name ändert aber ansonsten die Dienstleistungen und das Produktportfolio der Bank gleich bleibt. Die Kontinuität der Marke, also eine Verbindung der neuen Marke mit Imageeigenschaften der alten Marke, war ein weiteres Ziel dieses Markenwechsels. Bei der Umsetzung des Markenwechsels, wurden die bereits erwähnten Erfolgsfaktoren für einen Wechsel sehr genau beachtet. Um eine reibungslose interne sowie auch externe Kommunikation zu erreichen und somit auch die eigenen Mitarbeiter für den Wechsel zu motivieren, wurden zwei Arbeitsgruppen gebildet. Dabei war eine Projektgruppe für die interne die andere für die externe Kommunikation zuständig. Die Kommunikation erfolgte mit dem Einsatz verschiedenster Werbemittel, wie z.B. Direkt-Mailings, TV Spots, PR-Aktionen in 200 Städten, Anzeigen, Videos, Pressemit-

---

<sup>129</sup> vgl. Absatzwirtschaft 1992, S.69

teilungen etc. und wurde speziell auf die verschiedenen internen und externen Zielgruppen ausgerichtet. Nach dem internen Beschluss der Geschäftsleitung für einen Markenwechsel im August 1990, wurde ausserdem ein genauer Zeitplan und ein Budget, in der Höhe von 7,6 Millionen DM, für die Umstellung erstellt. Für die Umsetzung der Kommunikationsziele wurde eigens ein „Sechs-Phasen-Programm“ entwickelt, welches sich wie folgt gliederte:

1. Einstimmungsphase bis Februar 1991, mit Gesprächen und Briefen an die wichtigsten Meinungsbildner vor dem Erscheinen von Berichten in Medien.
2. Ankündigungsphase im Februar und März mit einem bundesweit einheitlichen Frage/Antwort-Katalog, für alle Mitarbeiter, um Akzeptanz innerhalb des Unternehmens zu schaffen und eine einheitliche externe Kommunikation zu sichern.
3. Vorbereitungsphase im April und Mai mit PR Aktionen in 200 Städten durch Pressekonferenzen, Plakate an den Zweigstellen etc., mit dem Ziel den neuen Namen im sozialen Umfeld der Verbraucher zu verankern.
4. Nachfassphase im Juni durch Direkt-Mailings, Telefonaktionen und TV-Berichte.
5. Entscheidungsphase am 6. Juni durch den Beschluss der Hauptversammlung, parallel dazu Anzeigen in Tageszeitungen, Pressemitteilungen und offizielle Mitteilung an Geschäftspartner.
6. Umstellungsphase beginnend mit einer internationalen Pressekonferenz am 21. September. Danach verstärkter Einsatz von verschiedenen Werbemitteln und zusätzlich ein zentrales Mitarbeiterfest, als Danksagung für die Arbeit bei der Umstellung und zur Motivation für die neue Marke Citibank.

Das Ergebnis dieses „Sechs-Phasen-Programmes“ war ausserordentlich positiv, sowohl die Motivation der eigenen Mitarbeiter als auch die Markenbekanntheit der neuen Marke Citibank bei den Kunden, war bereits wenige Wochen nach der Umstellung sehr hoch. Eine Erfolgskontrolle des Markenwechsels er-



folgte durch eine Markt- und Meinungsumfrage bei den Kunden und eine interne Umfrage bei den Mitarbeitern.<sup>130</sup>

---

<sup>130</sup> vgl. Mindermann 1993, S.35-93

## 6. Schlussbetrachtung

Zum Abschluss sollen kurz die wichtigsten Aspekte eines Markenwechsels zusammengefasst werden.

Ausgangspunkt war die Behauptung von Hans Domizlaff, dass der Markenwechsel unweigerlich zum Produkttod führt, anhand der in der Praxis erfolgreich durchgeführten Beispiele lässt sich aber erkennen, dass der Markenwechsel durchaus als ein Instrument der Markenführung eingesetzt werden kann. Hans Domizlaff war der Meinung, dass durch einen Markenwechsel das Produkt aus dem evoked set des Konsumenten herausfällt und somit nicht mehr eine relevante Alternative in der Kaufentscheidung des Konsumenten darstellt.

Es gibt nun im wesentliche zwei Gründe, warum ein Markenwechsel trotzdem eine sinnvolle Handlungsalternative der Markenführung ist. Zum einen ist es möglich, dass Produkte oder Dienstleistungen sich nicht im evoked set des Kunden befinden, z.B. aufgrund von Imageproblemen oder fehlender Bekanntheit der Produkte. Ist dies der Fall, dann wird der Tod des Produktes durch das Unternehmen bewusst in Kauf genommen, um es neu positionieren zu können. Zum anderen besteht Möglichkeit, durch die Wahl der Markenwechselstrategie die Risiken zu minimieren und die Chancen des Wechsels effektiv zu nutzen. (siehe Kap. 5) Deswegen kann der Ansicht Domizlaffs widersprochen werden, dass der Wechsel unweigerlich zum Produkttod führt.

Allerdings sollte bei einem Markenwechsel sehr vorsichtig vorgegangen werden, da ein solcher Wechsel nicht beliebig oft durchführbar ist, nach der Meinung von Liedtke ist der Wechsel des Markennamens sogar nur einmal möglich. Ob nun bei einem Markenwechsel nur der Markenname, nur das Markenzeichen oder eine Wechsel beider Markensignale erfolgt, ist für den Erfolg des Austausches nicht von Bedeutung. Verfolgt ein Unternehmen allerdings das Ziel, das Produkt völlig neu zu positionieren, so ist sicherlich ein gleichzeitiger Austausch der beiden Markenelemente von Vorteil. Entscheidet sich ein Unternehmen allerdings dafür, dass der Verbraucher eine Verbindung zwischen der alten und der neuen Marke erkennen soll, so ist eine denkbare Alternative, dass z.B. nur der Markenname geändert wird und das Markenzeichen unverändert bleibt.

Das wohl wichtigste Motiv für einen Markenwechsel, in der heutigen Zeit, ist die Schaffung von globalen Marken. Im Hinblick auf eine fortschreitende Globalisierung, ist es für ein Unternehmen sehr wichtig im Portfolio Marken zu haben, die international verwendet werden können. In näherer Zukunft, ist deshalb mit einem vermehrten Auftreten von Markenwechseln, aufgrund zunehmender Globalisierung zu rechnen. So wird es interessant sein zu beobachten, wie der Markenwechsel von Mannesmann D2 zu Vodafone, der bis im Jahr 2003 abgeschlossen werden soll, bei den Konsumenten angenommen wird. Ein weiteres aktuelles Beispiel, ist der Zusammenschluss der beiden schweizerischen Fluggesellschaften Crossair und Swissair, auch hier wird der durch die Fusion ausgelöste Markenwechsel, die Erschaffung einer neuen globalen Marke zur Folge haben. Besonders problematisch bei der Erschaffung von Weltmarken, ist immer die international rechtliche Schützbarkeit von Markenname, Markenzeichen und die Berücksichtigung vieler verschiedener kultureller Unterschiede.

Zu beachten ist allerdings, dass ein Austausch von Markenname und/oder Markenzeichen immer mit einem hohen organisatorischen Aufwand verbunden ist. Dies führt dazu, dass für einen Wechsel der Markensignale, wie bereits in den Beispielen erwähnt, im Allgemeinen ein sehr grosses Budget notwendig ist.

Der Markenwechsel bietet dem Unternehmen aber auch die Chance einen Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz zu erzielen. (siehe Kap. 4.2) So kann ein Markenwechsel, verbunden mit der Erschaffung einer globalen Marke, zu einer Kosten- und Qualitätsführerschaft des Unternehmens im jeweiligen Markt führen.

Zusammenfassend kann man sagen, dass der Markenwechsel sehr wohl ein sinnvolles Instrument der Markenführung ist, welches allerdings immer mit hohen Kosten verbunden ist und dessen Risiken man nicht unterschätzen darf. Es ist allerdings möglich durch die Auswahl einer geeigneten Umstellungsstrategie und die Beachtung einzelner Erfolgsbedingungen einen Markenwechsel so zu gestalten, dass er für ein Unternehmen von Vorteil sein kann, auch wenn er aufgrund rechtlicher Motive nicht freiwillig erfolgt.

## Abkürzungsverzeichnis

Abs.	-	Absatz
Abb.	-	Abbildung
d.h.	-	das heißt
etc.	-	et cetera
EU	-	Europäische Union
GmbH	-	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
Hrsg.	-	Herausgeber
Inc.	-	Incorporated
Kap.	-	Kapitel
MarkenG	-	Markengesetz
NAFTA	-	North american free trade agreement
o.V.	-	ohne Verfasser
PR	-	Public relation
TV	-	Television
US \$	-	United States Dollar
z.B.	-	zum Beispiel

## Abbildungsverzeichnis

	Seite
Abb. 1: Marlboro, Lacoste und Nivea Markenzeichen	8
Abb. 2: Die Marke DEA	13
Abb. 3: Aus „Anja“ wurde „Laura“	15
Abb. 4: Die Marken mit dem höchsten Markenwert	18
Abb. 5: Farbassoziationen in verschiedenen Kulturkreisen	21
Abb. 6: Altes und neues Langnese Markenzeichen	22
Abb. 7: Markenimage von Chrysler, Daimler-Chrysler	24
Abb. 8: Restrukturierung der Dachmarke Melitta	27
Abb. 9: Vor- und Nachteile von Markenstrategien	36
Abb. 10: Strategien und Methoden beim Wechsel des Markennamens	42
Abb. 11: Markenzeichen von Vodafone in Deutschland	46
Abb. 12: Beurteilung der Strategien und Methoden beim Markennamenswechsel	48

## Literaturverzeichnis

**Absatzwirtschaft** (1992): *Und der Kunde spielt mit*, in Absatzwirtschaft 1992, Heft 6, S.66-70

**Absatzwirtschaft** (1993): *Markenwechsel – Regionalmarketing in Sachsen*, in Absatzwirtschaft 1993, Heft 2, S.50-54

**Baumgarth**, Carsten (2001): *Markenpolitik*, Wiesbaden: Gabler Verlag

**Berndt**, Ralph; **Altobelli**, Claudia; **Sander**, Matthias (1997): *Internationale Marketing-Politik*, Berlin: Springer

**Bierwisch**, Hans-Jürgen (1994): *Von der Texaco zur DEA – die Geburt einer neuen Marke*, in Harvard Business Manager 1994, Heft 2, S.68-74

**Bruhn**, Manfred; **Homburg**, Christian (2001): *Marketing Lexikon*, Wiesbaden: Gabler Verlag

**Bugdahl**, Volker (1995): *Wissenswertes rund um den Markennamen*, in Markenartikel 1995, Heft 11, S.527-531

**Domizlaff**, Hans (1992): *Die Gewinnung des öffentlichen Vertrauens*, Ein Lehrbuch der Markentechnik, neu zusammengestellte Ausgabe, München

**Esch**, Franz-Rudolf; **Langner**, Tobias (2001a): *Gestaltung von Markenlogos*, in Esch, Franz-Rudolf (Hrsg.): *Moderne Markenführung* 3. Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag, S.497-520

**Esch**, Franz-Rudolf; **Geus**, Patrick (2001b): *Ansätze zur Messung des Markenwertes*, in Esch, Franz-Rudolf (Hrsg.): *Moderne Markenführung* 3. Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag, S.1027-1057

- EMTEC Group** (2002): *EMTEC`s Markenwechsel steht bevor*,  
[http://www.emtec-group.de/Press\\_Services/Press\\_Releases/Details/?release=2001121701](http://www.emtec-group.de/Press_Services/Press_Releases/Details/?release=2001121701), 21.01.2002
- Gotta**, Manfred (1988): *Die Rolle des Markennamens im Marketingmix*, in Gotta, Manfred: Brand News wie Namen zu Markennamen, Hamburg: Spiegel Verlag, S.15-28
- Gotta**, Manfred (1994): *Branding*, in Bruhn, Manfred (Hrsg): Handbuch Markenartikel, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S.774-789
- Handelsblatt** (2001): *Markenpolitik ist eine Gratwanderung*, Ausgabe vom 3.Oktober 2001 auf [http://www.handelsblatt.com/hbiwwangebot/fn/reihbi/sfn/buildhbi/bmc/cn\\_hnavi/bmc/.../0](http://www.handelsblatt.com/hbiwwangebot/fn/reihbi/sfn/buildhbi/bmc/cn_hnavi/bmc/.../0), 21.02.01
- Hauser**, Ulrich (1997): *Erfolgreiches Markenmanagement*, Wiesbaden: Gabler Verlag
- Hätty**, Holger (1989): *Der Markentransfer*, Heidelberg: Physica-Verlag
- Hirschel**, Johannes (1998): *Design muß der Marke dienen*, in Markenartikel 1998, Heft 4, S.12-17
- Judt**, Ewald (1998): *Aus Eurocard wird Mastercard*, in Cards 1998, Heft 3, S.22-28
- Kapferer**, Jean-Noel (2001): *Führung von Markenportfolios*, in Esch, Franz-Rudolf (Hrsg.): Moderne Markenführung 3. Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag, S.671- 682
- Kotler**, Philip; **Bliemel**, Friedhelm (2001): *Marketing-Management* 10. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel
- Latour**, Susanne (1996): *Namen machen Marken*, Frankfurt/Main: Campus Verlag

- Liedtke, Arnd** (1992): *Raider heißt jetzt Twix, sonst ändert sich nix*, in Markenartikel 1992, Heft 2, S.402-413
- Liedtke, Arnd** (1994): *Der Wechsel des Markennamens*, in Bruhn, Manfred (Hrsg.): Handbuch Markenartikel, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S.792-811
- Linxweiler, Richard** (1999): *Marken-Design*, Wiesbaden: Gabler Verlag
- Meffert, Heribert** (1992): *Strategien zur Profilierung von Marken*, in Dichtel, Erwin; Eggers, Walter: Marke und Markenartikel S.129-156
- Meffert, Heribert** (2000): *Marketing* 9. Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag
- Mindermann, Folkert** (1993): *KKB ist Citibank*, in prmagazin 1993, Heft 6, S.35-93
- o.V.** (1994): *Gabler Wirtschafts-Lexikon* 13. Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag
- o.V.** (1998): *Unverzichtbarer Teil jeder Unternehmens-Strategie*, in Markenartikel 1998, Heft 4, S.4 –10
- o.V.** (1998): *Design macht Marken erst möglich*, in Markenartikel 1998, Heft 5, S.40-44
- o.V.** (2002): *Ärger mit dem Namen*, in: Bild am Sonntag Ausgabe vom 6. Januar 2002, S.72
- Raithel, Helmut** (1987): *Die Wiedertäufer*, in manager magazin 1998, Heft 10, S.61 – 74
- Ries, Al; Ries, Laura** (1998): *Die 22 unumstößlichen Gebote des Branding*, München: Econ Verlag



- Sander**, Matthias (2001) *Die Rolle von Global Brands im internationalen Wettbewerb*, in Köhler/Majer/Wiezorek: Erfolgsfaktor Marke, München: Vahlen Verlag, S.189-211
- Sattler**, Henrik (2001): *Markenpolitik*, Stuttgart: Kohlhammer Verlag
- Schiele**, Thomas (1997): *Markenstrategien wachstumsorientierter Unternehmen*, Inauguraldissertation an der Universität Mannheim
- Sommer**, Rudolf (1998): *Psychologie der Marke*, Frankfurt/Main: Deutscher Fachverlag
- Süddeutsche Zeitung** (2002): *Aus D2 wird Vodafone*, Ausgabe vom 18. Januar 2002 auf [http://www.sueddeutsche.de/aktuell/sz/artikel113663 .php](http://www.sueddeutsche.de/aktuell/sz/artikel113663.php)
- Vongehr**, Ulrike (2001): *Das Reich der Sinne*, in Horizont Magazin 2001, Heft 4, S.44-48
- Weinand**, Roman (2001): *Markennamenswechsel*, Diplomarbeit an der Gutenberg Universität Mainz