

Isabel Breiter

## **Markensterben**

# GABLER RESEARCH

Isabel Breiter

# **Markensterben**

Ursachen und auslösende Akteure  
der Markenwertvernichtung

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Björn Ivens



**RESEARCH**

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

1. Auflage 2012

Alle Rechte vorbehalten

© Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2012

Lektorat: Ute Wrasmann | Britta Göhrisch-Radmacher

Gabler Verlag ist eine Marke von Springer Fachmedien.

Springer Fachmedien ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.

[www.gabler.de](http://www.gabler.de)



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

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: KünkelLopka Medienentwicklung, Heidelberg

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 978-3-8349-3337-9

# Geleitwort

Marken sind aus unserem Leben nicht wegzudenken. Auch wenn provokante Buchtitel sich mit dem Zustand des „No Logo“ auseinandersetzen, ein Leben ohne Marken ist auch dem radikalsten Aussteiger kaum möglich. Und Marken sind in unserer Gesellschaft nicht nur etablierte Institutionen, sie erfüllen auch wichtige Funktionen, wie etwa Vertrauensbildung oder Effizienzsteigerung in Marktprozessen.

Für Unternehmen stellen starke Marken wichtige Ressourcen dar. Das Management investiert bedeutende Summen und Energie in den Aufbau und die zielgenaue Positionierung von Marken. Je bekannter, attraktiver und differenzierter eine Marke, desto rascher können Produkte in den Markt eingeführt werden, desto eher lassen sich Kunden langfristig binden und desto höher die Preisbereitschaft von Kunden. Dies führt zu höheren, stabileren und schneller eingehenden Cash-Flows und hat somit direkte Wirkung auf den finanziellen Erfolg eines Unternehmens.

Allerdings ist nicht jede Marke eine starke Marke. Nur die wenigsten Marken werden so herausragend wie Apple, Coca Cola oder Google. Das ist grundsätzlich auch nicht schlimm, weil die Zielgruppen vieler Marken spezifischer gefasst sind. Manche Marken jedoch sind nicht nur nicht weltweit bekannt, sie sind auch auf ihrem begrenzteren Zielmarkt schwach. Oder sie sterben komplett, d.h. die Marke wird nicht mehr genutzt. In vielen Fällen ging das markenführende Unternehmen Bankrott, u.a. weil die Markenführung vernachlässigt wurde. Und dies trifft nicht nur kleinere, unbekanntere und daher schwächere Marken. Es gibt viele Beispiele für einstmals starke Marken, die in einigen Jahren ihre Markenstärke komplett einbüßten und letztendlich starben.

Gemessen an der breiten Literatur zum Aufbau und Management existierender Marken setzen sich nur wenige Autoren dezidiert mit dem Phänomen „Markensterben“ auseinander. Es ist der Verdienst von Frau Breiter, dass sie diese Lücke in der betriebswirtschaftlichen Literatur systematisch schließt und das Markensterben holistisch betrachtet. Mit ihrer Arbeit gibt sie Managern nicht nur zahlreiche Beispiele des Markensterbens und somit Hinweise darauf, worin fatale Fehler des Markenmanagements liegen können. Sie gibt auch einen umfassenden Überblick über die bisher sehr fragmentierte Literatur zum Thema.

Das vorliegende Buch verdient breite Aufmerksamkeit von Seiten all derjenigen, die sich mit Marken auseinandersetzen, Managern, Studierenden, aber auch Journalisten, Vertretern von Interessensverbänden oder Marktforschern. Ich wünsche Isabel Breiter viel Erfolg für ihr Werk!

Prof. Björn Ivens

# Vorwort

Beim Verfassen dieser Diplomarbeit habe ich mich oft an einen Arzt erinnert gefühlt, der auf der Suche nach der bzw. den Ursachen für die Krankheitssymptome seines Patienten ist.

Ähnlich dem Menschen leiden auch Marken immer wieder an Krankheits-symptomen, hier sind es ein sinkender Anteil von Markenerträgen oder abneh-mendes Markenvertrauen. Während sich die Medizin, typischerweise ausgehend von den Symptomen, ausführlich mit den Krankheitsbildern befasst, um daraus valide Erkenntnisse zu gewinnen, welche Ursachen für die Beeinträchtigung der Gesundheit verantwortlich sind, fehlen in der betriebswirtschaftlichen Forschung solche Ursachenanalysen für „erkrankte“ Marken weitestgehend. Dies ist umso erstaunlicher, als aus dem Verständnis der Ursachen heraus in aller Regel Thera-pieansätze abgeleitet sowie ggf. Systeme zur Früherkennung oder sogar Präven-tion entwickelt werden können.

Die vorliegende Arbeit nutzt daher den Perspektivenwechsel von der „ge-sunden“ zur „kranken“ Marke, um – dem Ansatz der Humanmedizin folgend – mögliche Ursachen für das Sterben von Marken aufzudecken. Mithilfe dieser Ursachenanalyse soll eine Basis für die Entwicklung passender Therapien und Frühwarnsysteme geschaffen werden, die der Stärkung und Aufrechterhaltung der „Markengesundheit“ dienen.

Dazu wird erstmalig der Versuch unternommen, eine tragfähige Definition für das Phänomen „Markensterben“ aufzustellen. Daraufhin werden Praxisfälle – also „erkrankte“ Marken – auf die Ursachen ihrer Erkrankung hin untersucht. Aus den gewonnenen Erkenntnissen wird ein Ansatz für eine kontextbezogene Systematisierung des Phänomens „Markensterben“ entwickelt, der als Grundlage für die weitere wissenschaftliche Beschäftigung mit diesem Thema dienen kann.

Die Abgabe dieser Diplomarbeit bedeutet für mich Zweierlei. Zum einen stellt sie den Abschluss eines mehrmonatigen Projektes dar, das einige Entbeh-rungen, aber auch viel Freude und Erkenntniszuwachs gebracht hat, zum anderen markiert sie die erfolgreiche Beendigung eines mehrjährigen und prägenden Lebensabschnittes: der Studienzzeit. Mein Dank ist daher im Wesentlichen an zwei Personengruppen gerichtet.

Ein besonderer Dank richtet sich an meine Eltern, die mir das Studium der europäischen Wirtschaft, und somit auch das Verfassen dieser Diplomarbeit,

ermöglicht haben. Ohne ihre Unterstützung wäre dieser Lebensabschnitt sicherlich weniger unbeschwert gewesen.

Auch bedanke ich mich bei all jenen, die mir während des Projekts Diplomarbeit hilfreich zur Seite gestanden haben. Dabei richtet sich ein erster Dank an meinen Freund Johannes Einig, der mich während der gesamten Zeit unterstützte und soweit möglich auch entlastete. Ebenfalls danke ich meinem Vater und meinem guten Freund Ole Wendland, die es mir ermöglichten, meine Gedanken in Gesprächen zu ordnen und dadurch auch eine Quelle für neue Überlegungen und Herangehensweisen waren. Schließlich danke ich Bernhard Einig, Gil und Andreas Ortenburger sowie Annemarie Krieger für die ausführlichen Korrekturleserarbeiten und das damit einhergehende Ausmerzen von Rechtschreib- und Formfehlern.

Ich hoffe, dem Leser dieser Arbeit, sei er aus der Unternehmenspraxis oder der Wissenschaft, verständliches und aussagekräftiges Material an die Hand zu geben und wünsche mir, die Marketingforschung und die Marketingpraxis mit dieser Arbeit gleichermaßen zu bereichern.

Isabel Breiter



# Abstract

Markensterben ist ein weit verbreitetes, branchenübergreifendes Phänomen, das nicht nur für die Marketingpraxis von Bedeutung ist, sondern auch in der Marketingforschung zunehmende Aufmerksamkeit erfährt. Die Erkenntnisse über mögliche Ursachen für Markensterben bleiben bisher jedoch bruchstückhaft.

Ziel der vorliegenden Arbeit ist daher die Entwicklung eines Erklärungsmodells für Markensterben. Dazu werden mögliche Ursachen für Markensterben durch Praxisbeispiele aufgezeigt und anhand betriebswirtschaftlicher Forschungserkenntnisse theoretisch fundiert. Die Arbeit soll dadurch zu einem besseren Verständnis des Markensterbe-Phänomens beitragen und offene Forschungsfragen in diesem Bereich aufzeigen.

Das Erklärungsmodell zeigt, dass Markensterben ein multikausales Phänomen ist. Die Akteure der Mikroumwelt und Teilumwelten der Makroumwelt von Marken, die als Verursacher von Sterbeprozessen in Frage kommen, stehen in wechselseitigen Beziehungen zueinander. Ein Markentod ist deshalb zumeist nicht einer, sondern mehreren Ursachen geschuldet. Zudem unterscheiden Sterbeprozesse sich in ihrer Form und Geschwindigkeit.

Für die Marketingpraxis hebt die Arbeit die Notwendigkeit einer langfristig orientierten Markenführung hervor, weil Strategien zur kurzfristigen Erhöhung des Markenerfolgs dem langfristigen Markenwerterhalt entgegenstehen können. Sie unterstreicht außerdem die hohe Relevanz der Überwachung möglicher Marktveränderungen und identifiziert Innovationskraft als Schlüsselfähigkeit zur Aufrechterhaltung starker Marken.

Für die Marketingforschung bietet sie einen Überblick über den bisherigen Kenntnisstand zum Thema Markensterben und zeigt eine Reihe offener Forschungsfragen auf. Sie schafft außerdem Bedarf nach einem detaillierteren Verständnis für den strukturellen Aufbau und die Veränderung von Markenimages über die Zeit.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Geleitwort</b> .....	<b>V</b>
<b>Vorwort</b> .....	<b>VII</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>IX</b>
<b>Inhaltsverzeichnis</b> .....	<b>XI</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>XV</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>XVII</b>
<b>1 Einleitung</b> .....	<b>1</b>
<b>2 Die Marke</b> .....	<b>3</b>
2.1 Die Marke aus rechtlicher und betriebswirtschaftlicher Sicht.....	3
2.2 Zum Verhältnis von Marke und Produkt .....	6
2.3 Der Markenwert .....	7
2.3.1 Der psychographische Markenwert.....	8
2.3.1.1 Das Markenbild: Markenbekanntheit und Markenimage.....	9
2.3.1.2 Das Markenguthaben: Markensympathie, -vertrauen, und -treue .....	10
2.3.2 Der ökonomische Markenwert: Markenerfolg.....	11
2.4 Erscheinungsformen von Marken: Markenstrategien und -architektur	13
<b>3 Markensterben – Festsetzung des Analyserahmens</b> .....	<b>15</b>
3.1 Aktueller Stand der Forschung.....	15

---

3.2	Abgrenzungen .....	19
3.2.1	Produktflops.....	19
3.2.2	Gescheiterte Erweiterungen .....	20
3.2.3	Änderung eines Markenbestandteils .....	20
3.3	Definitionen.....	21
3.4	Formen von Markensterben.....	24
3.4.1	Einzel-, Familien- und Dachmarkensterben.....	24
3.4.2	Schlagartiges, schnelles und langsames Sterben.....	25
3.5	Auswahl des Analysemodells.....	26
3.5.1	Produktlebenszyklus .....	26
3.5.2	Alternative Theorieansätze und Auswahl .....	28
<b>4</b>	<b>Markensterben - Entwicklung eines Erklärungsmodells .....</b>	<b>31</b>
4.1	Sterbeursachen auf Ebene der Mikroumwelt.....	31
4.1.1	Unternehmensebene.....	31
4.1.1.1	Qualitätsmängel.....	31
4.1.1.2	Häufige Preisaktionen .....	35
4.1.1.3	Preiserhöhungen ohne Gegenwert.....	37
4.1.1.4	Überdehnung.....	38
4.1.1.5	Mangelhafte Kommunikationsstrategie.....	43
4.1.1.6	Skandale .....	45
4.1.1.7	Vernachlässigung der Markenpflege.....	47
4.1.2	Konsumentenebene .....	48
4.1.2.1	Bedürfnis- und Wertewandel .....	48
4.1.2.2	Steigendes Preisinteresse.....	50
4.1.2.3	Sinkende Markentreue.....	52
4.1.3	Handelsebene.....	54
4.1.3.1	Konzentration und verändertes Selbstverständnis.....	54
4.1.3.2	Häufige Preisaktionen und Auslistung.....	56

---

4.1.4	Wettbewerbsebene .....	57
4.1.4.1	Erhöhter Konkurrenzdruck.....	57
4.1.4.2	Verstärkter Kommunikationswettbewerb.....	59
4.1.4.3	Markenpiraterie .....	61
4.2	Sterbeursachen auf Ebene der Makroumwelt .....	63
4.2.1	Technischer Fortschritt .....	63
4.2.2	Gesetze.....	64
4.2.3	Demographischer Wandel.....	65
4.2.4	Rezessionen .....	66
4.2.5	Naturkatastrophen .....	68
4.3	Zusammenfassender Überblick .....	69
<b>5</b>	<b>Sterbeverlaufstypologie .....</b>	<b>71</b>
<b>6</b>	<b>Abschließende Diskussion und Ausblick.....</b>	<b>77</b>
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>81</b>
	<b>Anhang.....</b>	<b>97</b>

# Abkürzungsverzeichnis

AG	Aktiengesellschaft
BIP	Bruttoinlandsprodukt
BPI	Brand Potential Index
DIW	Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung
e.V.	eingetragener Verein
EuGH	Europäischer Gerichtshof
EU	Europäische Union
FMCG	Fast Moving Consumer Goods
GATT	General Agreement on Tariffs and Trade
GfK	Gesellschaft für Konsumforschung
HP	Hewlett Packard
IWF	Internationaler Währungsfond
LEH	Lebensmitteleinzelhandel
o.D.	ohne Datum
o.V.	ohne Verfasser
PKW	Personenkraftwagen
R&D	Research and Development
SEC	United States Security Exchange Commission
USA	United States of America
USP	Unique Selling Proposition
WTO	World Trade Organisation

# Abbildungsverzeichnis

<i>Abbildung 1:</i>	Markenidentität und Markenimage.....	6
<i>Abbildung 2:</i>	Der Markenwert.....	8
<i>Abbildung 3:</i>	Die duale Spaltung in der Markensterbedebatte .....	18
<i>Abbildung 4:</i>	Die objektive, erwartete und wahrgenommene Qualität.....	32
<i>Abbildung 5:</i>	Mögliche Transferwirkungen in Anlehnung an Aaker (1990)..	40
<i>Abbildung 6:</i>	Markensterben: Eine integrative Perspektive .....	70
<i>Abbildung 7:</i>	Sterbeverlaufstypologie nach Kirchgeorg et al. (2002a) .....	71
<i>Abbildung 8:</i>	Beispiel für Erosionspfad A .....	74
<i>Abbildung 9:</i>	Beispiel für Erosionspfad B.....	75