



Applied Marketing Science /
Angewandte Marketingforschung

Dieter Ahlert, Bernd Becker,
Heiner Evanschitzky, Josef Hesse,
André Salfeld (Hrsg.)

Exzellenz in Markenmanagement und Vertrieb

2. Auflage

Grundlagen und Erfahrungen



GABLER EDITION WISSENSCHAFT

Dieter Ahlert, Bernd Becker, Heiner Evanschitzky,
Josef Hesse, André Salfeld (Hrsg.)

Exzellenz in Markenmanagement und Vertrieb

GABLER EDITION WISSENSCHAFT

Applied Marketing Science / Angewandte Marketingforschung

Editorial Board:

Prof. Dr. Dieter Ahlert, University of Muenster

Dr. Heiner Evanschitzky, University of Muenster

Dr. Josef Hesse, University of Muenster

Prof. Dr. Gopalkrishnan R. Iyer, Florida Atlantic University

Dr. Gustavo Möller-Hergt, Warsteiner Brewery

Prof. Dr. Lou Pelton, University of North Texas

Prof. Dr. Arun Sharma, University of Miami

Prof. Dr. Florian von Wangenheim, University of Dortmund

The book series “Applied Marketing Science / Angewandte Marketingforschung” is designated to the transfer of top-end scientific knowledge to interested practitioners. Books from this series are focused - but not limited - to the field of Marketing Channels, Retailing, Network Relationships, Sales Management, Brand Management, Consumer Marketing and Relationship Marketing / Management. The industrial focus lies primarily on the service industry, consumer goods industry and the textile / apparel industry. The issues in this series are either edited books or monographs. Books are either in German or English language; other languages are possible upon request.

Book volumes published in the series “Applied Marketing Science / Angewandte Marketingforschung” will primarily be aimed at interested managers, academics and students of marketing. The works will not be written especially for teaching purposes. However, individual volumes may serve as material for marketing courses, upper-level MBA- or Ph.D.-courses in particular.

Dieter Ahlert, Bernd Becker,
Heiner Evanschitzky, Josef Hesse,
André Salfeld (Hrsg.)

Exzellenz in Markenmanagement und Vertrieb

Grundlagen und Erfahrungen

2. Auflage

Deutscher Universitäts-Verlag

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

1. Auflage Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden
2004

2. Auflage Oktober 2005

Alle Rechte vorbehalten

© Deutscher Universitäts-Verlag/GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2005

Lektorat: Ute Wrasmann / Sabine Schöller

Der Deutsche Universitäts-Verlag ist ein Unternehmen von
Springer Science+Business Media.
www.duv.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 insbe-
sondere 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: Regine Zimmer, Dipl.-Designerin, Frankfurt/Main

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

ISBN-13: 978-3-8350-0027-8

e-ISBN-13: 978-3-322-82066-2

DOI: 10.1007/978-3-322-82066-2

Geleitwort

Die Schriftenreihe *Applied Marketing Science - Angewandte Marketingforschung* verfolgt das Ziel, internationale Spitzenforschung aus dem Marketing praxisorientiert aufzubereiten und somit eine Brücke über die Kluft zwischen Wissenschaftlichkeit und Praxisorientierung zu schlagen. Die Schriftenreihe befasst sich mit Fragestellungen, die sich auf Grund der zunehmenden Verzahnung von Lieferanten, Produzenten, Dienstleistern und Kunden auch über nationale Grenzen hinweg ergeben und zu neuen Entwicklungen in der Organisations- und Prozessgestaltung führen. Es ist nicht mehr ein einzelnes Unternehmen, das Waren oder Dienstleistungen am Markt anbietet, sondern ein komplexes Netz von Partnern, das arbeitsteilig Gesamtlösungen für Kunden liefert. Insbesondere werden in der Schriftenreihe die folgenden Themenschwerpunkte Beachtung finden:

- Das Management von Netzwerken und Wertketten
- Das Beziehungsgeflecht zwischen Unternehmen und Kunden
- Das Beziehungsgeflecht innerhalb von Organisationen und Netzwerken
- Das Verhalten der Konsumenten
- Die Herausforderungen des Markenmanagements
- Das Management von Marketing Channels

Auf Grund der internationalen Ausrichtung werden Veröffentlichungen in *Applied Marketing Science – Angewandte Marketingforschung* sowohl in deutscher als auch in englischer Sprache herausgegeben.

Applied Marketing Science – Angewandte Marketingforschung bietet die Möglichkeit, Herausgeberwerke oder Monographien zu publizieren. Um dem hohen Anspruch der Reihe gerecht zu werden, müssen die Autoren einen Proposal einreichen, der detailliert Zielgruppe, Thema, Methode, sowie den Nutzen für Wissenschaft und Praxis darlegt. Dieser wird vom Reihenherausgebert – und wenn nötig – von externen Gutachtern begutachtet. Aufbauend auf deren Urteil wird ein Proposal angenommen, unter Auflagen angenommen oder zurückgewiesen.

Weitere Informationen sind vom Sekretariat des Journal of Value Chain Management unter info@jvcm.org erhältlich.

Die Reihenherausgeber

Preface

The book series, *Applied Marketing Science - Angewandte Marketingforschung* aims to bridge the gap between scientific rigor and practical relevance in the transfer of cutting-edge theoretical and applied knowledge between scholars and practitioners. The series explores classic and contemporary theories and themes in global competitive networks, inter-organizational relationships, customer relationship management, and competitive advantages as conceived, developed, and applied in the field of marketing. Some major themes pursued by books in this series include:

- The management of networks and value chains
- Networks between firms and customers
- Inter-organizational networks
- Consumer behavior
- Brand management
- Marketing channels

Other themes will also be explored at the discretion of the series editors.

Given its international focus, the series *Applied Marketing Science – Angewandte Marketingforschung* will include contributions in both German and English.

For authors, *Applied Marketing Science – Angewandte Marketingforschung* offers the opportunity to publish original work, edited volumes or monographs. In order to ensure the highest possible standards of academic quality and readability, authors must first submit a brief proposal that includes the major themes explored in the book, evidence or rationale of why the themes, methods and conclusions are original and cutting-edge in the discipline, and the intended contribution to the practice of marketing science. The proposal would then be reviewed by the series editors and, if necessary, external reviewers. Based on their evaluations, a proposal is either accepted, conditionally accepted or rejected by the editorial board. If the proposal is accepted, authors would be provided a time frame and style sheet which they must adhere to in delivering the final manuscript.

Please address all requests and proposals to the editorial office of the Journal of Value Chain Management at info@jvcm.org.

The Series Editors

Vorwort

„Was ein weitsichtiges Markenmanagement aufbaut, reißt ein kurzsichtiges Vertriebsmanagement immer wieder ein“, so könnte die aktuelle Konfliktlage in der Praxis des Markenartiklers auf den Punkt gebracht werden – zumindest aus der Perspektive des Brandmanagers. Die Antwort des Vertriebsmanagers dürfte lauten:

„Was nützen uns die schönsten Marketingvisionen, wenn wir die aktuellen Preiskriege in den Absatzkanälen nicht überleben?“

Um welches Phänomen geht es, das ständig aufgebaut und wieder eingerissen wird? Es geht um das wertvollste Gut, über welches der Markenartikler verfügt, es geht um die Präsenz der Marke in der Psyche des Konsumenten. Über dieses mysteriöse Phänomen Marke wurde noch nie so intensiv nachgedacht, diskutiert, gerätselt wie heute, in der Zeit der discountierenden Massendistribution.

Umso erstaunlicher ist, dass das Spannungsfeld zwischen Marke und Vertrieb bislang aus diesen Betrachtungen weitgehend ausgeklammert wird. Zwar hat der Versuch, das Verhältnis zwischen Marketing und Vertrieb zu klären, eine jahrzehnte lange Tradition; jedoch Marketing ist nicht gleich Markenmanagement, sodass auch in dieser unermüdlichen Diskussion „Vertrieb versus Marketing“ das Verhältnis zwischen Marke und Vertrieb weitestgehend außen vor bleibt.

Erstaunlich ist dieser Tatbestand auch deshalb, weil schon Hans Domizlaff, der Ahnherr des Markenwesens, diesen in der Praxis ewig akuten Konflikt zwischen Marke und Vertrieb bereits im Jahr 1939 klar vor Augen gehabt oder vorausgeahnt haben muss, als er in seinen „Grundgesetzen der natürlichen Markenbildung“ u. a. die folgenden sieben Regeln aufstellte:

- Vertrauen in die Qualität
- Geringe Zahl der Verkaufseinheiten (Verkaufsmengen)
- Kein forcierter Verkauf
- Preiskonstanz
- Unterscheidbarkeit von anderen Produkten
- Seriöse Werbung (keine laute Reklame)
- Unaufdringliche Vornehmheit im Umgang mit der Marke

Diesen Regeln konsequent zu folgen, fällt dem Markenartikelhersteller heute sehr schwer, angesichts der gewachsenen Handelsmacht und den spätestens seit dem Preisbindungsverbot 1973 stark eingeschränkten Möglichkeiten der Preispflege im Absatzkanal.

Vor diesem Hintergrund beschäftigt sich der erste Teil dieses Buchs mit exzellenten Ansätzen für das Markenmanagement. Bearbeitet werden die Themenbereiche „Balanced Scorecard“, „Preismanagement“, „Menschen und Marken“, „Internationalisierung“ sowie ein innovativer Ansatz im Markenmanagement, dem „Neuromarketing“. In Teil B wird intensiv das Thema „Vertrieb“ von den Autoren bearbeitet. Den Auftakt dazu bildet eine begriffliche Klärung dessen, was unter „Vertrieb“ in der Praxis verstanden wird. Anschließend wird auf die Problematik einer „Integration von Marketing und Vertrieb“ eingegangen, um dann den Problembereich „Franchising als Vertriebsform“ anzuschneiden. Die Bedeutung des Wissensmanagements im „Finanzdienstleistungsvertrieb“ sowie die Aufgabe von „Promotions“ bilden den Abschluss dieses Teils. Im letzten Teil des Buchs wird ein Ausblick darüber gegeben, wie Marke und Vertrieb zusammenspielen. Dabei wird auf das „Category Management im Rahmen der Steuerung von Handelsmarken“ ebenso eingegangen wie auf rechtliche Aspekte, insbes. das „Preisbindungsverbot“. Die Darstellung der „Strategic Brand Coordination“ sowie abschließende Betrachtungen zum Spannungsfeld „Marke – Vertrieb“ schließen das Werk ab.

Das vorliegende Buch will dazu beitragen, eine erstaunliche Lücke zu schließen und eine Brücke zwischen Markenmanagement und Vertriebsmanagement zu schlagen. Konsequenterweise wird dabei auch implizit das Verhältnis dieser beiden Verantwortungsbereiche zum Marketing abgeklärt. Die Frage lautet: Wie können die akuten Probleme im Spannungsfeld zwischen Marke und Vertrieb heute bewältigt werden?

Zum Abschluss gilt unser Dank den zahlreichen Gastautoren sowie den Mitarbeitern des Lehrstuhls für Distribution und Handel. Ihr gemeinsamer Einsatz hat entscheidend zum Gelingen dieses Werks beigetragen. Seit nunmehr 30 Jahren (!) verfolgt der Lehrstuhl für Distribution und Handel die Entwicklungen in Marketing und Vertrieb und erarbeitet wissenschaftlich fundierte Lösungen für drängende Probleme der Praxis.

Gedankt sei ebenso dem Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF), dessen finanzielle Unterstützung im Rahmen des Projekts „Internetökonomie“ (Förderzeichen 01 AK 704) es uns erlaubte, die zahlreichen empirischen Studien durchzuführen.

Münster, 2005

Dieter Ahlert
Bernd Becker
Heiner Evanschitzky
Josef Hesse
André Salfeld

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort	V
Vorwort	VII

Teil A: Exzellenz im Markenmanagement

Alexander Gedat, André Salfeld	
Betriebstypenmarkenführung mit Hilfe der Balanced Scorecard	3
Gustavo Möller-Hergt, Verena Vogel	
Preismanagement als Instrument der Markenpositionierung	19
Utho Creusen	
Messen – Stärken – Vision	37
David Woissetschläger, Heiner Evanschitzky	
Internationalisierung einer Marke	49

Teil B: Exzellenz im Vertriebsmanagement

Josef Hesse, Heiner Evanschitzky	
Vertrieb in der Konsumgüterindustrie	65
Kerstin Haase, Manfred Krafft	
Integration von Marketing und Vertrieb	77
Lars Binckebanck	
Erfolgsfaktoren des Key Account Management im internationalen Benchmark	89
Bernd Becker, Ralph P. Caba	
Erfolg durch Fokussierung: Wissensbasierter Flottenvertrieb in der Automobilbranche	109
Maren Wunderlich, Torben Leif Brodersen	
Relationship Management in Franchisesystemen	119
Bernd Becker, Günther Blaich, Oliver Mihm, Jan Spelsiek	
Wissensmanagement im Finanzdienstleistungsvertrieb	133
Jan B. Berentzen, Johannes Berentzen	
Promotions – Erfolgstreiber der Markenpolitik	147

Teil C: Ein Ausblick: How brands and sales interact

Hendrik Schröder, Andreas Rödl, Nina Schmiegelt Die Steuerung von Handelsmarken als Aufgabe des Category Managements.....	165
Rainer Olbrich Mehr Wettbewerbschancen für die industrielle Marke durch Aufhebung des Preisbindungsverbotes.....	181
Dieter Ahlert, Lars Köster Strategic Brand Coordination	195
Dieter Ahlert Markenmanagement, Marketing und Vertrieb	211
Herausgeberverzeichnis	231
Autorenverzeichnis	233
Literaturverzeichnis	239

Teil A

Exzellenz im Markenmanagement

Alexander Gedat, André Salfeld

Betriebstypenmarkenführung mit Hilfe der Balanced Scorecard

Dargestellt am Beispiel von Marc O’Polo

1 Führung von Betriebstypenmarken	5
1.1 Die Betriebstypenmarke Marc O’Polo	7
2 Die Führung der Betriebstypenmarke Marc O’Polo	11
2.1 Anforderungen an die Führung der Betriebstypenmarke Marc O’Polo	11
2.2 Die Balanced Scorecard des Filialsystems von Marc O’Polo	12
2.3 Die Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit als wesentliche Indikatoren	14
3 Erfolgspotenziale der Betriebstypenmarkenführung mit Hilfe der Balanced Scorecard für Marc O’Polo	15
3.1 Erfolgspotenziale der Balanced Scorecard	15
3.2 Erfolgspotenziale für Marc O’Polo	16
4 Resümee	17

1 Führung von Betriebstypenmarken

Der Vertrieb von Produkten wird in starkem Maße von den (Produkt-)Marken beeinflusst. Die Markenführung von Produktmarken ist demnach in vielen Beiträgen näher untersucht worden. Dagegen stellt die Markenführung von Geschäfts- bzw. Betriebstypenmarken – die von einer ebenso wesentlichen Bedeutung für den Vertrieb sind – eine bisher nur wenig betrachtete Problemstellung dar, die zudem weiter gehende Anforderungen an das Markenmanagement stellt.

Neben der eigentlichen Kernleistung Produkt bzw. Sortiment beeinflussen weitere Faktoren, wie z. B. die Beratung und der Service durch die Mitarbeiter, die Atmosphäre des Geschäftes oder die Warenpräsentation, die Markenwahrnehmung.

Dieses mehrdimensionale Leistungsbündel gilt es, im Sinne der Betriebstypenmarke zu führen. Eine Betriebstypenmarke kann als „ein in der Psyche des Markenpublikums verankertes, unverwechselbares Vorstellungsbild, welches eine subjektive, wahrgenommene Eignung des Betriebstyps zur Befriedigung einer Motivation beinhaltet“ (Salfeld, 2003, S. 22) bezeichnet werden.

Zum Markenpublikum zählen neben Kunden und Mitarbeitern auch weitere Anspruchsgruppen, wie z. B. Geldgeber, die Gemeinde oder weitere öffentliche Institutionen.

Die wahrgenommene Eignung des Betriebstyps zur Befriedigung einer Motivation stellt seine Kompetenz dar. Je stärker diese Kompetenz ausgeprägt ist, desto stärker ist die Betriebstypenmarke. Der Weg zu einer starken Betriebstypenmarke führt zwangsläufig zur Analyse der zu lösenden Konsumprobleme. Denn nur durch die Lösung von Konsumproblemen bzw. die Befriedigung der Bedürfnisse und Motivationen bildet sich eine starke Betriebstypenmarke.

Die im ersten Augenblick einfachen und simplen Erkenntnisse aus dieser motivations-theoretischen Betrachtung der Betriebstypenmarke sind in der Lage, wesentliche Elemente der Betriebstypenmarkenführung zu verdeutlichen.

In Abbildung 1-1 werden hierfür die Aufgaben und Ziele einer so verstandenen Betriebstypenmarkenführung dargestellt.

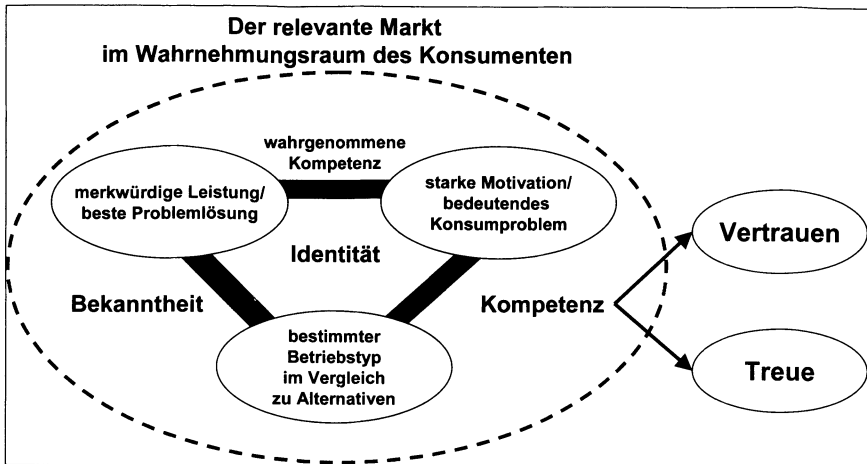


Abbildung 1-1: Aufgaben und Ziele der Betriebstypenmarkenführung

Quelle: In Anlehnung an Salfeld, 2003, S. 174.

Zentrales Ziel der Betriebstypenmarkenführung ist es, eine starke Betriebstypenmarke zu bilden. Starke Betriebstypenmarken entstehen durch die Kompetenz der Betriebstypenmarke (vgl. Salfeld, 2003, S. 182). Somit ist die Kompetenz die hinreichende Bedingung für die Bildung von starken Betriebstypenmarken.

Kompetenz ist als eine Einstellung zu sehen, die durch zeitlich vorgelagerte Kompetenzwahrnehmungen gebildet wird. Der Konsument nimmt die Kompetenz eines Betriebstyps wahr, wenn eine Motivation bzw. ein Konsumproblem durch eine Leistung bzw. durch die Problemlösung eines Betriebstyps im Vergleich zu anderen Betriebstypen gut befriedigt bzw. gelöst wird. Je stärker die Motivation bzw. das Konsumproblem, desto wichtiger ist die Leistung bzw. Problemlösung des Betriebstyps in den Augen des Konsumenten. Hierdurch kann sich aus Sicht des Kunden eine merkwürdige Leistung bilden.

Die Menge der vorhandenen Lösungen eines Konsumproblems bzw. einer Motivation von unterschiedlichen Betriebstypen bildet den relevanten Markt in den Augen der Konsumenten.

Notwendige Voraussetzungen für die Bildung einer starken Betriebstypenmarke sind ihre Bekanntheit und ihre Identität (vgl. Ahlert/Kenning/Schneider, 2000, S. 110 f). Sie sind notwendig, jedoch nicht hinreichend!

Starke Betriebstypenmarken führen zu Vertrauen und Treue der Kunden. Dies sind die derivativen Ziele der Betriebstypenmarkenführung.

1.1 Die Betriebstypenmarke Marc O'Polo

Marc O'Polo kann als Erfinder einer anspruchsvollen Casual Wear aus natürlichen Materialien bezeichnet werden und steht für legere, sportliche Mode aus natürlichen Materialien.

Den Kern der Marke Marc O'Polo bilden die Keywords Natural, Simplicity, Quality, Personality und Innovation. Natural steht für natürliche Materialien und natürliche Schönheit. Simplicity beinhaltet die Konzentration auf das Wesentliche und zeigt sich durch klare Botschaften. Quality garantiert eine sichtbare, fühlbare Qualität. Sie steht für eine erkennbare Dauerhaftigkeit. Personality bezieht sich auf die Kreativität und Einzigartigkeit jedes Produktes bzw. jeder Leistung. Innovation unterstreicht noch einmal diese Einzigartigkeit in Form der Neuartigkeit.

Diese Keywords bestimmen die Kompetenz der Marke Marc O'Polo, also ihre Eignung bzw. Fähigkeit zur Befriedigung einer Motivation des Kunden. Die Keywords bestimmen somit im Endeffekt die „merkwürdige Leistung“ von Marc O'Polo. Sie legen damit maßgeblich die Ausgestaltung des Marketing-Mix von Marc O'Polo fest. Beispielsweise fließen sie in konkrete Qualitätsstandards für die Mitarbeiter, die Produkte und Kollektionen, die Lizenzen und nicht zuletzt in Vorgaben für die Distributionspolitik ein. Dabei steht das Produkt als Symbol der Markenkompetenz im Mittelpunkt. Dementsprechend gilt für Marc O'Polo die Markenmission:

„The product is the key.“

Das Produkt ist Träger dieser Werte. So kann bei Marc O'Polo von einer sinngebenden Marke gesprochen werden, welche symbolisch bestimmte Wertvorstellungen vertritt (vgl. Sommer, 1998, S. 9). Der Kauf und das Tragen von Produkten von Marc O'Polo wird so Ausdruck bzw. Bestätigung des eigenen Wertesystems (vgl. Sommer, 1998, S. 83).

Da jedoch keine Marke von ihren Eigentümern bzw. vom Management gemacht werden kann, sondern vielmehr beim Markenpublikum entsteht, gilt es, die subjektive Eignung der Marke zur Befriedigung einer Motivation festzustellen, um hierdurch Anhaltspunkte für die Stärke der Marke zu erhalten.

Im Rahmen der jährlichen Kundenzufriedenheitsbefragung im Einzelhandel von Marc O'Polo wurden deshalb einfache markentechnische Fragestellungen mit erhoben. Es wurden dem Kunden ungestützte Fragen gestellt. Diese Methode hat auf der einen Seite den Vorteil eines direkten Feedbacks aus dem Gedächtnis vieler Kunden. Auf der anderen Seite können hierdurch jedoch nur vordergründige und im Bewusstsein des Befragten befindliche Aspekte erhoben werden. Diese Qualitätsverluste wurden bewusst in Kauf genommen, da eine direkte Feststellung von Stärken und Schwächen der Betriebstypenmarke von Marc O'Polo im Vordergrund stand.

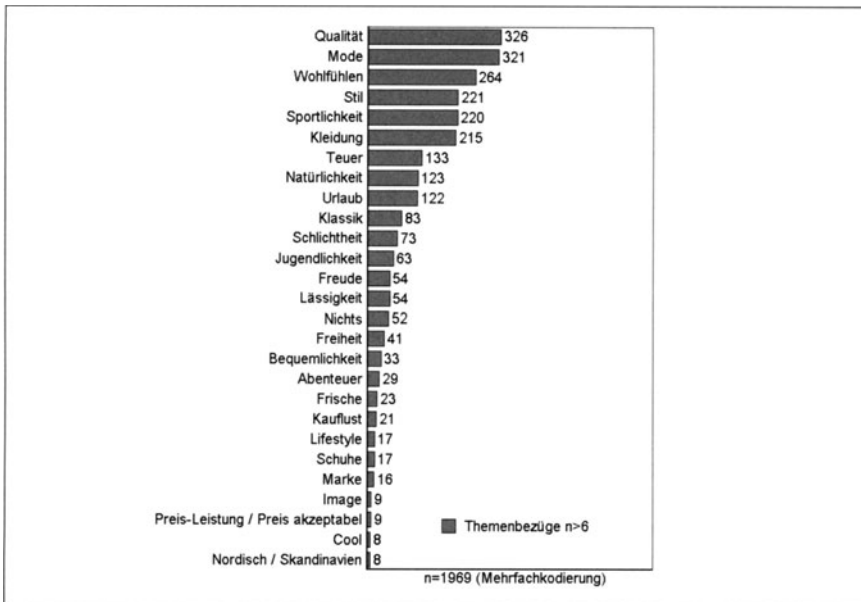


Abbildung 1-2: Wenn Sie an Marc O'Polo denken, was empfinden Sie?

Im Sinne der Marke bzw. Betriebstypenmarke als ein in der Psyche des Markenpublikums verankertes, unverwechselbares Vorstellungsbild wurde die direkte Markenassoziation abgefragt.

Hierbei fällt auf, dass von vielen Kunden Begriffe wie Qualität, Mode, Stil, Natürlichkeit, Schlichtheit und Lässigkeit genannt wurden, die den Keywords Natural, Simplicity, Quality, Personality und Innovation entsprechen oder sehr nahe kommen. Sehr kritisch betrachtet werden die Keywords Personality und Innovation nur unvollständig von den Kunden wiedergegeben.

Zentraler Bestimmungsfaktor jeder Marke ist ihre Fähigkeit, eine Motivation, ein Bedürfnis oder ein Konsumproblem zu befriedigen bzw. zu lösen. Auf die direkte Frage nach dem Bedürfnis beim Einkauf bei Marc O'Polo ergaben sich neben rationalen sehr viele emotionale Einkaufsfaktoren. Es fällt auf, dass insbesondere wieder Qualität, Mode, Schönheit, Stil, Kaufgenuss, Kauflust und Inspiration einen großen Anteil der Antworten ausmachten.

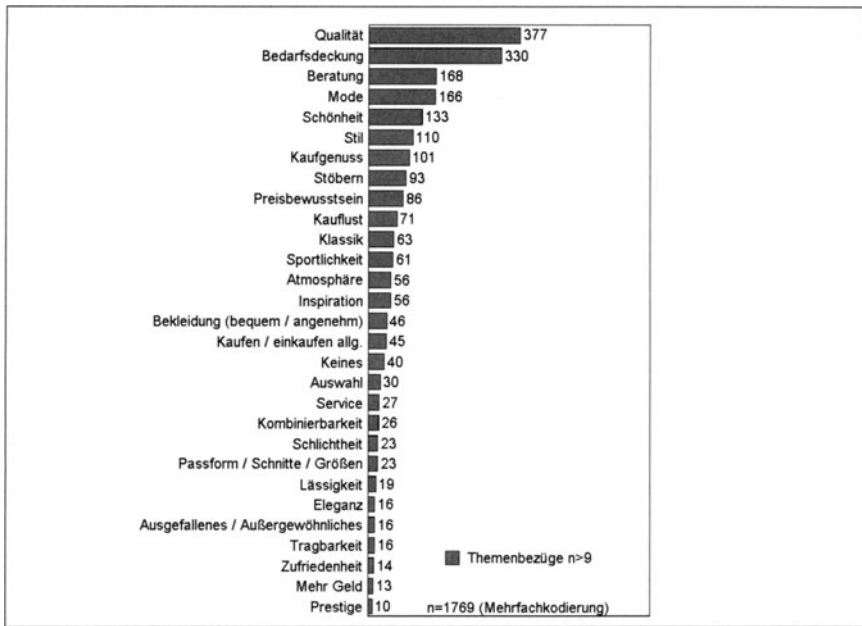


Abbildung 1-3: Welches Bedürfnis haben Sie, wenn Sie bei Marc O'Polo einkaufen?

Auch die hohe Anzahl der Nennungen von Beratung weisen auf den Wunsch vieler Kunden nach einer kundenindividuellen Betreuung und Problemlösung hin. Beratung ist ein zentrales Bedürfnis, welches sich primär auf die Betriebstypenmarke bezieht.

Insgesamt spiegelt die Unterschiedlichkeit dieser Bedürfnisse die markentechnische Erkenntnis wider, dass Marken von ihren Käufern für individuelle Bedürfnisse instrumentalisiert werden und dass die individuelle Motivstruktur sehr unterschiedlich sein kann (vgl. Sommer, 1998, S. 8 f.).

Auf die Frage nach der besonderen Bedeutung bestimmter Leistungen von Marc O'Polo wird wieder die zentrale Stellung der Qualität deutlich. Hierbei bezieht sich Qualität primär auf Produktqualität im Sinne von hochwertigen Stoffen und Materialien sowie einer guten Verarbeitung. Dies bestätigt eindrucksvoll den Stellenwert der Produktqualität für die Marke von Marc O'Polo im Sinne ihrer Markenmission.

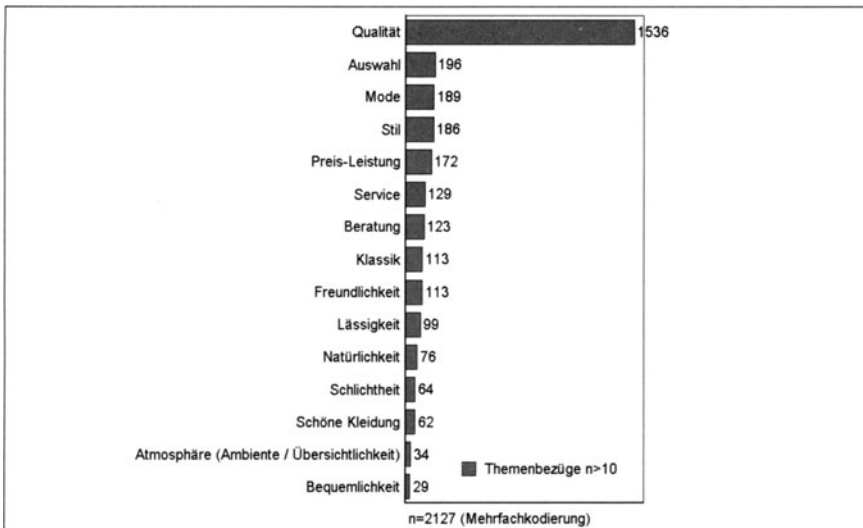


Abbildung 1-4: Welche Merkmale bzw. Leistungen sind Ihnen bei Marc O'Polo besonders wichtig?

Entsprechend zum geäußerten Bedürfnis „Beratung“ wurden neben Produkt- und Sortimentsleistungen auch Beratungs- und Serviceleistungen als besonders wichtig erachtet. Dieser Aspekt unterstreicht die Wichtigkeit des Keywords Personality im Sinne der Beratungs- und Servicekompetenz für Marc O'Polo.

Da die Kompetenz einer Marke immer relativ zum Wettbewerb zu sehen ist, wurde eine weitere Frage zum direkten Wettbewerb gestellt. Mit großem Abstand wurde zuerst Esprit, danach Boss als stärkster Wettbewerber genannt. Diese auf den ersten Blick ungewöhnlich starke Konkurrenzsituation zu Esprit kommt daher, dass es Esprit gelungen ist, sich bei einer breiten Käuferschicht zu profilieren und dadurch, in der Summe gesehen, oft genannt wird.

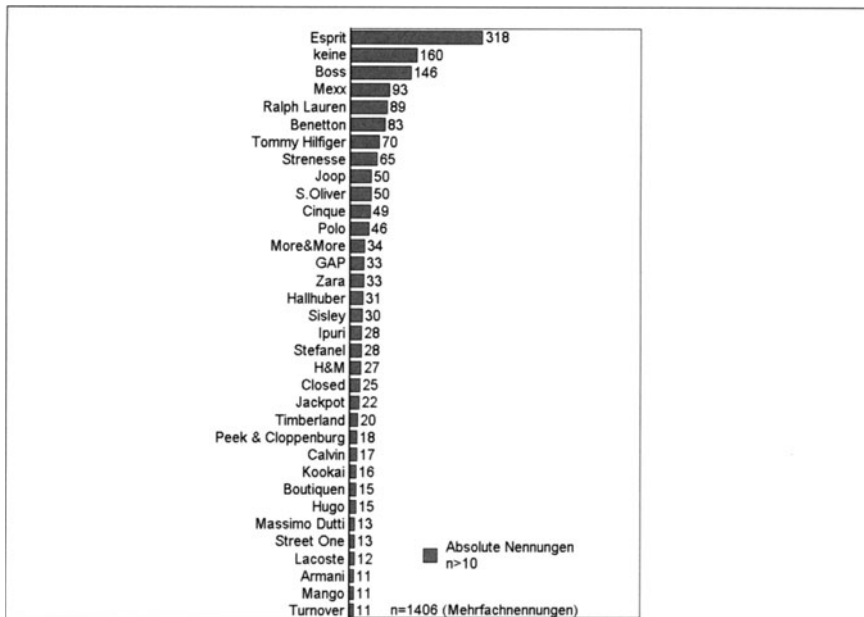


Abbildung 1-5: Welche gleichwertige oder bessere Alternative gibt es für Sie zu Marc O'Polo?

Des Weiteren äußerten mehr als 10 % der Kunden, dass es keinen gleichwertigen oder besseren Konkurrenten zu Marc O'Polo gibt. Dies ist als Indiz für die Stärke der Marke Marc O'Polo zu werten.

Diese Aufzählung der Alternativen zu Marc O'Polo macht zudem deutlich, dass der Kunde nicht zwischen Produktmarken und Betriebstypenmarken unterscheidet, sodass alle Aspekte der Produktmarke auch für die Betriebstypenmarke relevant erscheinen.

Es bleibt festzustellen, dass die Marc O'Polo Keywords Qualität, Simplicity und Natural von den Kunden wahrgenommen, gespeichert und auch wiedergegeben werden. Die Keywords Innovation und Personality werden von den Kunden nur eingeschränkt mit der Marke Marc O'Polo verbunden.

2 Die Führung der Betriebstypenmarke Marc O'Polo

2.1 Anforderungen an die Führung der Betriebstypenmarke Marc O'Polo

Die Betriebstypenmarke Marc O'Polo ist in die Marc O'Polo Wertewelt zu integrieren. Das heißt, dass die beschriebenen zentralen Keywords Natural, Simplicity, Quality,

Personality und Innovation von Marc O'Polo für die Betriebstypenmarke umgesetzt werden müssen.

Für die Betriebstypenmarkenführung von Marc O'Polo bedeutet dies, dass sich sämtliche Kompetenzdimensionen einer Betriebstypenmarke im Bekleidungseinzelhandel an diesen Keywords ausrichten müssen. Konkret müssen die Sortiments-, Beratungs-, Service-, Preis-Leistungs-, Wohlfühl- und Kommunikationskompetenz im Sinne dieser Keywords ausgestaltet werden. Insbesondere müssen Qualitätsstandards definiert und deren Umsetzung auf Filialebene kontrolliert werden.

Diese Umsetzung der Qualitätsstandards zur Herausbildung von Kompetenzen ist eine zentrale Aufgabe der Betriebstypenmarkenführung. In diesem Sinne liegt der Schritt nahe, hierfür ein in der Theorie und Praxis intensiv diskutiertes Führungssystem einzusetzen: die Balanced Scorecard.

Hierbei sind drei unterschiedliche Einzelhandelsaktivitäten von Marc O'Polo zu berücksichtigen: das Filialsystem, das Franchisesystem und die Factory Outlets. Da alle drei Systeme mit einem sehr ähnlichen Führungssystem gesteuert werden, soll im Folgenden die Balanced Scorecard des Filialsystems explizit beschrieben werden.

2.2 Die Balanced Scorecard des Filialsystems von Marc O'Polo

Im Sinne der Keywords von Marc O'Polo wurde die Strategie des Filialsystems von Marc O'Polo als „profitables Wachstum und Vorbild in der Marc O'Polo Welt“ bestimmt.

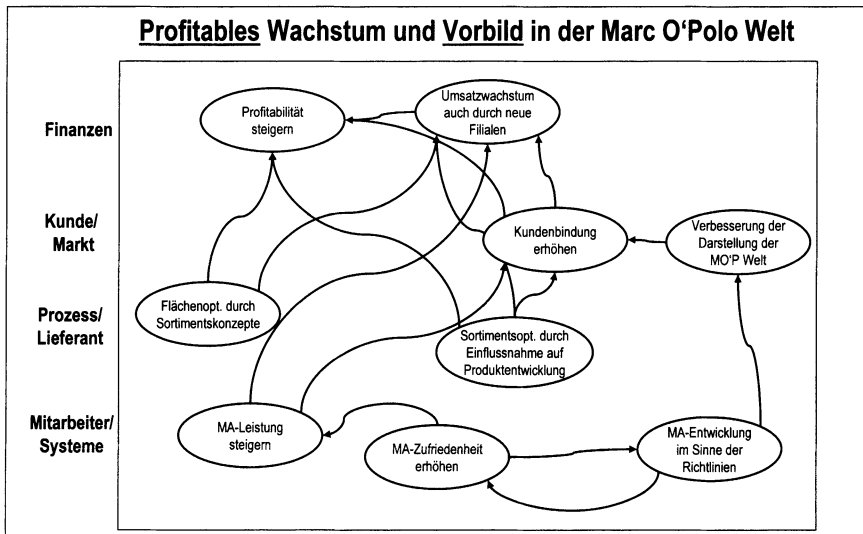


Abbildung 2-1: Balanced Scorecard der Freistil Einzelhandels GmbH

Aus markentechnischer Sicht fallen insbesondere die strategischen Ziele „Mitarbeiterentwicklung im Sinne der Richtlinien“ und die „Verbesserung der Darstellung der Marc O’Polo Welt“ auf. Dabei bezieht sich das strategische Ziel „Mitarbeiterentwicklung im Sinne der Richtlinien“ auf die Umsetzung der Keywords auf Mitarbeiterebene, das strategische Ziel „Verbesserung der Darstellung der Marc O’Polo Welt“ auf die Umsetzung der Keywords bei der Ladengestaltung und dem Visual Merchandising von Marc O’Polo.

Dementsprechend werden durch die Balanced Scorecard des Filialsystems von Marc O’Polo insbesondere Aktivitäten zur Verbesserung des Erscheinungsbildes der Marc O’Polo Filialen gesteuert. Dies erfolgt beispielsweise durch einen Visual Merchandising Index. Dieser wird anhand einer Checkliste, mit der der Regionalleiter die einzelne Filiale beurteilt, ermittelt. Eine weitere Messgröße zur Kontrolle des strategischen Ziels „Verbesserung der Darstellung der Marc O’Polo Welt“ ist die Kennzahl „Marc O’Polo Outfit in den Filialen“. Hierbei werden Verstöße gegen die Marc O’Polo Outfit Vorgabe gemessen. Durch diese einfachen Messgrößen konnten konkrete Vorgaben in allen Filialen durchgesetzt und nachhaltig kontrolliert werden. Zur Verbesserung des Erscheinungsbildes der Filiale wurden dementsprechend Maßnahmen bestimmt und deren Durchführung kontrolliert.

Des Weiteren spiegelt der Pfeil zwischen dem strategischen Ziel „Mitarbeiterentwicklung im Sinne der Richtlinien“ und dem strategischen Ziel „Verbesserung der Darstellung der Marc O’Polo Welt“ einen Ursache-Wirkungszusammenhang wider, der den Grundsatz „Markenführung ist Menschenführung“ (Zernisch, 2003, S. 107) unterstreicht.

Die eingeleiteten Maßnahmen der dargestellten strategischen Ziele der Balanced Scorecard des Filialsystems von Marc O’Polo beeinflussen zentrale Kompetenzdimensionen der Betriebstypenmarke. So wird die Sortimentskompetenz durch Maßnahmen der strategischen Ziele „Sortimentsoptimierung durch Einflussnahme auf die Produktentwicklung“ und „Flächenoptimierung durch Sortimentskonzepte“ verbessert. Die Beratungskompetenz wird durch Maßnahmen der strategischen Ziele „Mitarbeiterentwicklung im Sinne der Richtlinien“, „Mitarbeiterleistung“ und „Mitarbeiterzufriedenheit“ gestärkt. Die Maßnahmen des strategischen Ziels „Verbesserung der Darstellung der Marc O’Polo Welt“ verbessern insbesondere die Wohlfühl- und Kommunikationskompetenz der Betriebstypenmarke. In diesem Sinne sollen die Filialen von Marc O’Polo eine Vorbildfunktion erfüllen. Dieses Ziel bezieht sich nicht nur auf die Endverbraucher, sondern auch auf die Franchisenehmer von Marc O’Polo und die Handelsgeschäfte, die die Marke Marc O’Polo im Sortiment führen.

Bezüglich der Berücksichtigung der Marc O’Polo Keywords in der Balanced Scorecard sind die Keywords Natural durch das Sortiment und das Visual Merchandising, Simplicity durch den Ladenbau und die klare Kommunikation und Quality durch das Sortiment und die Beratung relativ leicht umzusetzen und durch Messgrößen zu kontrollieren.

Die Keywords Personality und Innovation beinhalten die Einzigartigkeit und die Neuartigkeit aller Leistungen von Marc O’Polo. Dieser hohe Anspruch bezieht sich auf die

Beratungs- und die Servicekompetenz sowie auf die Sortimentskompetenz der Betriebstypenmarke Marc O'Polo. So soll durch die strategischen Ziele „Mitarbeiterleistung steigern“ und „Mitarbeiterentwicklung im Sinne der Richtlinien“ auch die individuelle Beratungs- und Servicekompetenz im Sinne des Keywords Personality verbessert werden.

Dagegen konnte das Keyword Innovation durch die angegebenen strategischen Ziele und deren dahinter stehenden Maßnahmen nur unzureichend für die Betriebstypenmarke operationalisiert werden. Dies könnte auch ein Grund dafür sein, dass die Endverbraucher diesen Wert bei Marc O'Polo nicht so empfinden.

Für die Führung der Betriebstypenmarke spielen Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheitswerte eine besondere Rolle. Aus diesen Gründen sollen sie im folgenden Unterkapitel näher betrachtet werden.

2.3 Die Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit als wesentliche Indikatoren

So wird innerhalb der Balanced Scorecard des Filialsystems von Marc O'Polo hinsichtlich des strategischen Ziels „Kundenbindung steigern“ jährlich die Zufriedenheit der Kunden mit Hilfe einer Kundenbefragung in allen Filialen gemessen. Hierbei wird nicht nur die Gesamtzufriedenheit mit der Marc O'Polo Filiale aus Sicht der Kunden festgestellt, sondern auch die filialspezifischen Teilzufriedenheiten mit dem Sortiment, der Beratung, dem Preis-Leistungs-Verhältnis, der Wohlfühlatmosphäre, der Warenpräsentation, dem Standort, der Werbung und dem Image gemessen. Anhand dieser Indikatoren werden nun auf Filialebene Schwächen identifiziert und Maßnahmen zur Verbesserung bestimmt. Mit Hilfe der jährlich wiederholten Kundenzufriedenheitsbefragung wird der Verbesserungsprozess sichtbar und damit nachhaltig steuerbar.

Für das strategische Ziel „Mitarbeiterzufriedenheit“ wird neben der Messgröße „Fluktuation“ und „Krankheitsquote“ auch die Zufriedenheit der Mitarbeiter durch eine Mitarbeiterbefragung erhoben.

Da die Mitarbeiter direkt die Beratungs- und Servicekompetenz und indirekt die Sortiments-, Wohlfühl- und Kommunikationskompetenz beeinflussen, ist von einem großen Einfluss der Mitarbeiterzufriedenheit auf die Kompetenzwahrnehmung auszugehen. Dies gilt umso mehr, weil der Betriebstyp Marc O'Polo zu der Betriebsform Facheinzelhandel zu zählen ist und somit die Beratungskompetenz einen größeren Einfluss auf die Kompetenzwahrnehmung hat (vgl. Salfeld, 2003, S. 167 f.). Dieser Zusammenhang wird auch durch die häufige Nennung des Bedürfnisses „Beratung“ beim Einkauf bei Marc O'Polo bestätigt.

Dementsprechend ist von einem großen Einfluss der Mitarbeiterzufriedenheit auf die Kundenzufriedenheit für die Betriebstypenmarke Marc O'Polo auszugehen. In der Regel besteht zwischen Mitarbeiterzufriedenheit, Kundenzufriedenheit und ökonomischem Erfolg der Filiale ein eindeutiger positiver Zusammenhang.

Umso wichtiger ist es, frühzeitig durch eine Mitarbeiterbefragung mögliche Personal- und Führungsprobleme sichtbar zu machen und zu lösen.

3 Erfolgspotenziale der Betriebstypenmarkenführung mit Hilfe der Balanced Scorecard für Marc O'Polo

3.1 Erfolgspotenziale der Balanced Scorecard

Die Erfolgspotenziale der Balanced Scorecard können allgemein nach kurzfristigen und langfristigen Erfolgspotenzialen unterschieden werden.

Kurzfristig führt der Einsatz der Balanced Scorecard bei der Führung der Betriebstypenmarke zur Transparenz und Klarheit über die Strategie und strategischen Ziele, zu einer erhöhten Motivation zur Leistung, einer stärkeren Konzentration auf das Wesentliche, einer offeneren Kommunikation zwischen den einzelnen Verantwortungsbereichen und auch zu einem verbesserten operativen Lernen.

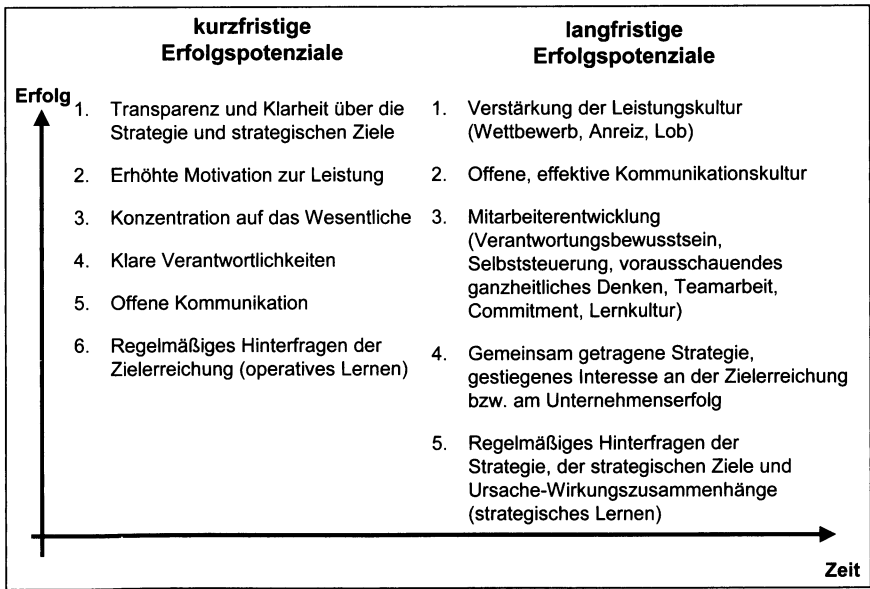


Abbildung 3-1: Allgemeine Erfolgspotenziale der Balanced Scorecard

Langfristig können weitreichende Erfolgspotenziale für die Führung von Betriebstypenmarken erschlossen werden. Durch einen stärkeren Wettbewerb, durch vermehrte Anreize und durch möglicherweise stärkeres Lob kann die Leistungskultur eines Unternehmens verbessert werden.