

## **INTEGRIERTER ANSATZ DES MARKENMANAGEMENTS IN MEHRKANALSYSTEMEN**

Diana Drăgușinoiu<sup>1</sup>

*Cercetarea cu privire la legătura între managementul mărcii și un sistem multicanal de distribuție se află într-o fază incipientă. Articolul de față contribuie la înțelegerea problematicii mărcii și a managementului de marcă în contextul unui sistem multicanal, fiindcă se cont de conceptul managementului integrat al mărcii. În acest scop sunt analizate pe rând elementele de fundamente ale managementului integrat al mărcii, particularitățile și problematica lui, în contextul unui sistem multicanal. În încheiere sunt analizate cerințele și opțiunile managementului mărcii într-un sistem multicanal.*

*Die Forschung über Zusammenhänge zwischen Markenmanagement und Mehrkanalsystemen befindet sich erst in einem frühen Stadium. In diesem Artikel werden aus einer integrierten Perspektive heraus die spezifischen Probleme von Marken und deren Management in Mehrkanalsystemen identifiziert. Zunächst werden der integrierte Ansatz des Markenmanagements, dessen Besonderheiten und dessen Problematik in Mehrkanalsystemen analysiert. Anschließend werden Anforderungen und Handlungsfelder für das Markenmanagement in Mehrkanalsystemen abgeleitet.*

*Research about the combination between brand management and multi channel distribution is at an early stage. This paper contributes to the understanding of the problems of brand and brand management in multi channel systems from the perspective of an integrated concept of brand management. For this purpose the integrated concept of brand management, its peculiarities and its problems in a multi channel system are analyzed. Furthermore the requirements and the options of brand management in a multi channel system are derived.*

**Keywords:** Marke, Integriertes Markenmanagement, Mehrkanalsysteme

### **1. Einleitung**

Marken besitzen eine unbestrittene Relevanz für Kauf- und Auswahlentscheidungen von Kunden und haben daher eine bedeutende Rolle für den Unternehmenserfolg [1]. Aus diesem Grund stellt das Markenmanagement bereits seit geraumer Zeit einen zentralen Untersuchungsgegenstand des Marketing dar [2, 3]. Ein weiteres zentrales Erfolgspotential für Unternehmen ist der Vertrieb über

---

<sup>1</sup> Doktorandin, Universität Polytechnica Bukarest, Rumänien

mehrere Vertriebskanäle. Durch ein erfolgreiches Management in Mehrkanalsystemen kann der Markterfolg von Unternehmen erheblich gesteigert werden. Dies ist auf das Potential von Mehrkanalsystemen zurück zu führen, Umsatzsteigerungen zu generieren und Kosten zu reduzieren [4, 5]. Aufgrund der hohen Relevanz von Mehrkanalsystemen in der Praxis wurden in den vergangenen Jahren auch zu diesem Thema zunehmend wissenschaftliche Arbeiten veröffentlicht [5, 6, 7].

Eine Verbindung beider Themen findet aber nur sehr selten und nur vereinzelt statt. In einem Aufsatz von Böing/Huber wird konstatiert: Es ist „als sehr erstaunlich anzusehen, dass sich die Diskussion über die effiziente Ausgestaltung eines Multikanalvertriebes bislang nur unzureichend mit der gemeinsamen Betrachtung des Markenmanagements auf der einen Seite und Multikanalstrategien auf der anderen Seite beschäftigt hat“, obwohl es zahlreiche Verbindungen gibt [8]. Mehrkanalsysteme unterstützen einerseits den Marktzugang und die Marktab schöpfung der Marke. Andererseits unterstützt die Marke durch ihre vorverkau fende Funktion die Vertriebskanäle sowie den Zugang des Herstellers zu leistungsfähigen Vertriebskanälen [9, 10]. Dennoch steht das Markenmanagement in Mehrkanalsystemen vor zahlreichen Problemfeldern und Herausforderungen.

Der vorliegende Beitrag bezieht sich auf die Zusammenhänge, Problemfel der und Anforderungen des Markenmanagements in Mehrkanalsystemen, vor dem Hintergrund eines integrierten Ansatzes des Markenmanagements.

## 2. Begriffliche Grundlagen

Das Markenmanagement umfasst die entscheidungsorientierte Informationsverarbeitung und ihre Verwendung zur zielgerichteten Steuerung von Marken [11]. Das Hauptziel des Markenmanagements ist es, die Konsumenten zum Kauf der Marke zu bewegen. Dies soll über den Aufbau eines positiven, unverwechselbaren Image bei den Zielgruppen erreicht werden [12].

Ausgangspunkt dieses Beitrages ist ein integrierter Ansatz des Markenmanagements. Dieser basiert auf der Markenidentität. Unter Markenidentität wird eine widerspruchsfreie, geschlossene Ganzheit von Merkmalen einer Marke, die diese von anderen Marken dauerhaft differenziert, verstanden [13].

Folgende Merkmale zeichnet eine Markenidentität aus [14]:

- Konsistenz: innen- und außengerichtete Abstimmung aller Aktivitäten im Rahmen des Markenmanagements,
- Kontinuität: Identitätsaufbau benötigt Zeit; daher ist eine Kontinuität der Markenaktivitäten notwendig,
- Individualität: vom Abnehmer wahrgenommene Einzigartigkeit bestimmter Merkmale im Vergleich zu konkurrierenden Marken.

Unter einem Mehrkanalsystem wird der Einsatz mehrerer Vertriebskanäle für den Vertrieb von Leistungen eines Unternehmens verstanden. Mit Blick auf

diese Arbeit wird davon ausgegangen, dass der Vertrieb einer Marke in mehreren Vertriebskanälen gleichzeitig stattfindet. Dies wird in Abbildung 1 dargestellt. Dabei werden direkte und/oder indirekte Vertriebskanäle eingeschaltet. Direkter Vertrieb bedeutet, dass eigene Vertriebskanäle des Unternehmens den Verkauf bei den Abnehmern bewirken. Gegenüber werden beim indirekten Vertrieb unternehmensfremde, rechtlich und wirtschaftlich selbstständige Absatzmittler einschaltet [10].

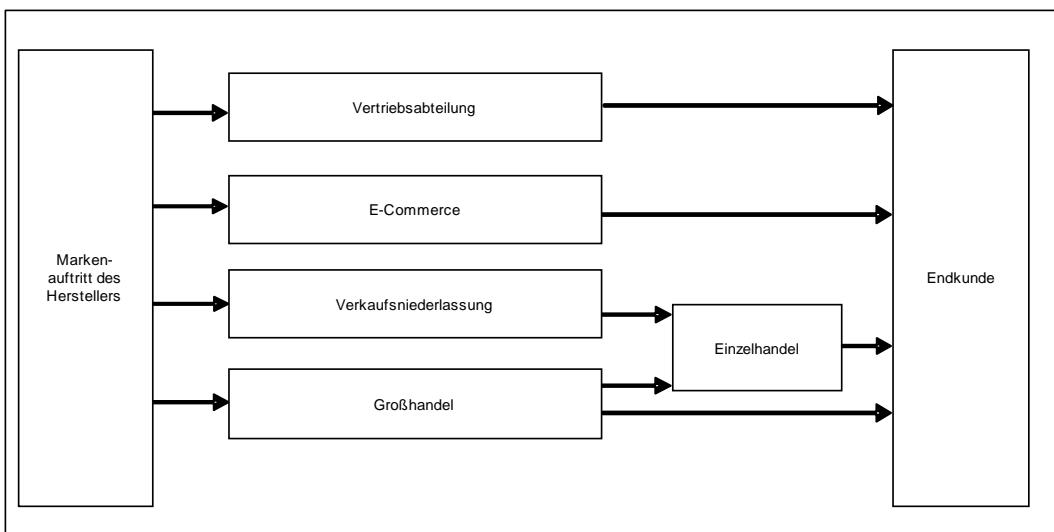


Abbildung 1: Markenauftritt im Mehrkanalsystem eines Markenherstellers

### 3. Besonderheiten des Markenmanagements in Mehrkanalsystemen

Mehrkanalsysteme gewinnen zunehmend an Bedeutung [15, 16]. Mögliche Gründe für den parallelen Einsatz mehrerer Vertriebskanäle sind die Zufriedenstellung der Kunden, die Erreichung einer flächendeckenden Marktpräsenz und die Erschließung von Synergien [10, 17, 18]. Aufgabe von Mehrkanalsystemen ist es, die physische und kommunikative Präsenz der Marke für die Abnehmer sicher zu stellen [9]. Dabei ist der Erfolg einer Marke am Markt stark durch die Qualität und durch die Erreichbarkeit der Vertriebskanäle beeinflusst.

Das identitätsorientierte Markenmanagement setzt einen außen- und innengerichteten Managementprozess voraus. Ziel ist es, eine funktionsübergreifende Integration aller mit der Markierung von Leistungen zusammenhängenden Entscheidungen und Maßnahmen zum Aufbau einer starken Markenidentität [12]. Übertragen auf Mehrkanalsysteme bedeutet dies, dass Entscheidungen in Mehrkanalsystemen sich an die Markenzielsetzungen auszurichten haben. Mehrkanalsysteme bedürfen somit einer Integration im Markenkonzept des Unternehmens; sonst besteht die Gefahr, dass Markenwerte verletzt oder verloren werden. Dabei

steht das Markenmanagement vor zahlreichen Problemen und Herausforderungen. Dies ist auf die wachsende Dynamik und Komplexität von Mehrkanalsystemen zurück zu führen, wie im nachfolgenden Absatz näher beleuchtet wird.

#### **4. Problemfelder des Markenmanagements in Mehrkanalsystemen**

Je mehr Vertriebskanäle und je länger diese sind, desto anspruchsvoller ist deren Steuerung im genauen Einklang mit den Zielen des Markenmanagements. Oft werden auch neue Vertriebswege wie das Internet eingeschaltet, deren Themen aus Markensicht unterschätzt oder unbedacht sind. Denn bei einem E-Business-Projekt handelt es sich nicht um ein abgeschlossenes Projekt, sondern um einen Teil der Markenstrategie.

Im Falle der Beziehung Hersteller-Händler-Endverbraucher entsteht am Verkaufsort eine Kontaktlücke zwischen dem Hersteller und dem Kunden, die der Händler schließt. Er übernimmt die eigentlichen Vertriebsaufgaben gegenüber dem Endkunden. Akquisition, Kaufbeeinflussung und Kaufabschluss erfolgen in seinem Unternehmen oder in seinen Ausstellungsräumen [10]. Faktoren am Point of Sale wie die Atmosphäre, die Präsentation oder die Beratung können durch Hersteller nicht oder nur indirekt beeinflusst werden [19].

Durch die Konzentration in Handelsunternehmen steigt auch ihre Macht [20]. Sie setzen relativ niedrige Preise durch, so dass die Hersteller zunehmende Probleme haben, die Kosten der Pflege der Marke über die Erlöse zu decken [21]. Als weiteres Problem kommt der Aufbau eigenständiger Handelsmarken hinzu. Der Handel verfolgt primär das Ziel, die Einkaufsstättenprofilierung zu ermöglichen. Zur Erreichung dieses Ziels kann der Handel den Anbietern durch Handelsmarken eine Leistung anbieten, die die Wettbewerber nicht anbieten.

Handelsmarken ermöglichen dem Handel einen eigenständigen Markt- auftritt am Point of Sale. Die Markenartikel der Industrie erfüllen aufgrund ihrer Bemühungen nach Ubiquität diesen Anspruch des Handels nicht; für die Markenartikelindustrie steht die Marke im Mittelpunkt der kommunikativen Bemühungen [22]. So wurden im deutschen Lebensmittelhandel preisgünstige Handelsmarken zu Marktführern, indem sie die bisher führenden Markenartikel verdrängten [21]. In diesem Zusammenhang sind schwächere Markenhersteller zunehmend gezwungen unter der Handelsmarke Waren zu vertreiben oder Kooperationsmarken einzugehen.

Im Rahmen der Preispolitik ist es nach dem europäischen Wettbewerbsrecht verboten, mit dem Handel eine Fixierung der Endverbraucherpreise zu treffen [10]. Die Markenartikelindustrie kann die Dominanz preispolitischer Maßnahmen (Niedrigpreisverkäufe) des Handels gegenüber den Endverbrauchern nur eingeschränkt beeinflussen. Dies zusammen mit der zunehmenden Preissensibilität der Konsumenten bedroht die qualitative Positionierung von Markenartikeln.

Durch die niedrigen Preise können die Konsumenten das Gefühl bekommen, dass das Produkt entweder qualitativ verschlechtert, überholt oder kein Prestigeprodukt ist, was eine langfristige Schädigung des Markenbildes mit sich bringt. Als Folge nimmt der Wert der Marke und somit auch die Zahlungsbereitschaft der Nachfrager ab. Der Handel kann den Wertverlust zu seinem Vorteil nutzen, indem er preissensibel gewordenen Kunden eine Alternative in Form von Handelsmarken anbietet [23].

Ein weiteres Problem ist, wenn die Einbindung des Einzelhandels bei eigenen Vertriebskanälen wie beim eigenen Internetauftritt des Herstellers nicht gelingt. Durch den Internetauftritt des Herstellers, der identische Kundensegmente wie der Handel anspricht, sieht sich der Handel in seiner Existenz bedroht (Kannibalisierungseffekt) [10]. Gegenmaßnahmen des Handels sind vielfältig, sodass für das Markenmanagement des Herstellers folgende Gefahren entstehen: Das mühsam aufgebaute Image durch Werbung kann starke Schäden erleiden dadurch, dass vielfach der Handel die Entscheidungsgewalt über die Gestaltung des kommunikativen Auftritts der Marken am Point of Sale besitzt. Mögliche Faktoren sind ungünstige Präsentation von Markenartikeln im Sortiment des Handels, ungenügende Verkaufsförderungsmaßnahmen oder die Bevorzugung anderer Hersteller gegenüber potentiellen Kunden. Weiterhin kann dies auch die vollständige Auslistung des Herstellers aus dem Sortiment zur Folge haben [12].

## 5. Anforderungen des Markenmanagements in Mehrkanalsystemen

Eine zentrale Anforderung ist es, einen integrierten und koordinierten Einsatz der verschiedenen Vertriebskanäle zu gewährleisten [24, 25]. Bei einer negativen Erfahrung bezüglich eines Absatzkanals besteht sonst die Gefahr, dass sie auch auf die Marke übertragen wird. Dies würde in Widerspruch mit dem Konsistenzkriterium stehen. Durch die Ableitung der Konsistenz als Anforderung des Markenmanagements auf die Mehrkanalsysteme ist die Abstimmung der inneren Koordination in Mehrkanalsysteme mit dem außengerichteten Markenimage von großer Bedeutung. Wenn die Mehrkanalpolitik die Marke nicht als Ziel ihrer Handlungen setzt, so ist es möglich, dass das Markenbild auch mit einem gut koordinierten Mehrkanalsystem verletzt wird; denn es entstehen Widersprüche zwischen Markenauftritt und Markenbild.

Die Verantwortlichen für die Entwicklung eines Mehrkanalsystems sind in den Markenführungsprozessen zu integrieren, sodass sie jederzeit wissen und verstehen, wie ihre Marke positioniert ist und was sie für die Unternehmung wert ist. Im Zentrum der Aktivitäten steht die Marke [26]. So können Vertriebskanäle gewählt werden, in denen sich die Markenpolitik durchsetzen lässt, denn diese Wahl hat einen wesentlichen Einfluss auf das Image und auf die Positionierung einer Marke [27].

Die Abstimmung der Vertriebsstrategie mit der übergeordneten Markenstrategie ist eine wichtige Rahmenbedingung. Dies ist zweckmäßig, da es schwierig ist, sich in der Markengestaltung an der Wahl der Absatzwege zu orientieren. Dies würde dem Kontinuitätsanspruch der Markengestaltung widersprechen. Markenentscheidungen sind langfristig, sie können nicht kurzfristig geändert werden. Denn Markenbilder aufzubauen und sie als feste Vorstellung der Kunden zu verankern, erfordert Zeit und kontinuierliches Festhalten an gleichen Werten.

An erster Stelle kann sich unter den beschriebenen Hersteller-Handels-Wettbewerbsbedingungen der Markenmanager nach seinen unternehmensspezifischen Rahmenbedingungen entscheiden, ob es zweckmäßig ist, seine Marke durch bestimmte Absatzmittler zu vertreiben. Entscheidet sich der Hersteller für den Handel als Vertriebsweg eigener Marken, dann kommt für sein Markenmanagement die Aufgabe hinzu, sich nicht nur auf der horizontalen Ebene komparative Konkurrenzvorteile anzueignen, sondern auch in der vertikalen Vertriebskette [12]. Denkbar wäre es, eine starke Marke oder ein Produkt einzuführen, das vom Handel nur sehr schwer imitierbar ist oder kaum von anderen Lieferanten beschafft werden kann. Zweckmäßig ist außerdem, Positionierungsziele nicht nur auf die Endkunden, sondern auch auf den Handel abzustimmen. Diese können ganz unterschiedlich sein. Während Endkunden möglicherweise eine emotionale oder erlebnisorientierte Positionierung anspricht, kann der Handel eher auf eine sachorientierte Positionierung Wert legen [28].

Die zentrale Maßnahme zur Unterstützung der Marke ist die Kommunikation [14]. Oberstes Ziel der kommunikativen Anstrengungen des Markenmanagements in Mehrkanalsystemen ist es, die Markeninhalte über alle Kanäle konsistent zu kommunizieren. Unabhängig vom Kanal soll beim Kunde die gleiche Markenwahrnehmung erreicht werden. Dies wird durch integrierte Kommunikation erreicht, welche darauf abzielt, in den verschiedenen Quellen der internen und externen Kommunikation für die Marke eine Einheit zu erzeugen. Die Erzeugung einer integrierten Kommunikation erfolgt durch eine inhaltliche (Sprache, Bilder), formale (einheitliche Schrifttypen, Logos, Größen und Farbe) und zeitliche (Ergebnisplanung) Abstimmung der Kommunikationsinstrumente [12].

Um das Markenbild zu bewahren, hat das Vertriebsmanagement die von der Markenstrategie angestrebte Preis- und Konditionenpolitik in allen Mehrkanälen der Mehrkanalsysteme durchzuführen. Beim indirekten Vertrieb gibt es die größten Hürden zur Erreichung dieses Ziels. Dies führt generell zu einer Verstärkung der Marketingmaßnahmen, um den Handel zu Kooperation zu bewegen.

Im Hinblick auf die Individualität der Marke besteht für das Markenmanagement in Mehrkanalsystemen die doppelte Herausforderung: zum einen die Gestaltung von Individualität auf der Endkundenebene, zum anderen die Individualisierung für eine oder mehrere Händlerebenen.

## 6. Zusammenfassung

Der integrierte Ansatz des Markenmanagements stellt spezifische Anforderungen an das Management in Mehrkanalsystemen. Eine zentrale Anforderung ist es, das Mehrkanalkonzept an die Markenstrategie auszurichten. Mit zunehmender Komplexität und mit zunehmender Macht der Absatzmittler in einem Mehrkanalsystem wird es für einen Markenhersteller jedoch immer schwieriger, seine Marken über alle Vertriebskanäle hinweg integriert zu koordinieren. Die Identitätskriterien starker Marken – Konsistenz, Kontinuität und Individualität – stehen dabei vor besonderen Herausforderungen.

## LITERATURVERZEICHNIS

- [1] *H. Meffert*, Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele, 9. Aufl., Wiesbaden, 2000.
- [2] *H. Domizlaff*, Die Gewinnung des öffentlichen Vertrauens: Ein Lehrbuch der Markentechnik, Hamburg, 1939.
- [3] *H. Meffert, C. Burmann*, Wandel der Markenführung: Vom instrumentellen zum identitätsorientierten Markenverständnis, in: H. Meffert, C. Burmann, M. Koers (Hrsg.), Markenmanagement: Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung, Wiesbaden, 2002.
- [4] *F. J. Coelho, Ch. Easingwood*, Multiple Channel Systems in Services: Pros, Cons and Issues, in: The Service Industries Journal, 24, 5, September 2004, S. 1-29.
- [5] *B. W. Wirtz*, Multi-Channel-Marketing: Grundlagen – Instrumente – Prozesse, 1. Aufl., Wiesbaden, 2008.
- [6] *B. Rosenbloom*, Multi-Channel Strategy in Business-to-Business Markets: Prospects and Problems, in: Industrial Marketing Management, 36, 1, Januar 2007, S. 4-9.
- [7] *M. Schögel*, Mehrkanalsysteme in der Distribution, Dissertation, Wiesbaden, 1997.
- [8] *C. Böing, A. D. Huber*, Markenmanagement im Multikanalvertrieb: Identitätsorientierte Markenführung über alle Absatzkanäle, in: D. Ahlert, J. Hesse, J. Jullens, P. Smend, (Hrsg.): Multikanalstrategien – Konzepte, Methoden und Erfahrungen: Herausforderungen an die Distributionspolitik von Unternehmen, Wiesbaden, 2003, S. 67-89.
- [9] *C. Homburg, H. Schäfer, J. Schneider*, Sales Excellence: Vertriebsmanagement mit System, 4. Aufl., Wiesbaden, 2006.
- [10] *G. Specht, W. Fritz*, Distributionsmanagement, 4. Aufl., Stuttgart, 2005.
- [11] *M. Caspar, P. Metzler*, Entscheidungsorientierte Markenführung. Aufbau und Führung starker Marken, Arbeitspapier Nr. 3., McKinsey & Company Inc./Marketing Centrum Münster, Westfälische Wilhelms-Universität, Münster, 2002.
- [12] *F.-R. Esch*, Strategie und Technik der Markenführung, 6. Aufl., München, 2010.
- [13] *J.-N. Kapferer*, Die Marke – Kapital des Unternehmens, Landsberg Lech, 1992.
- [14] *C. Baumgarth*, Markenpolitik: Markenpolitik – Markenwirkungen – Markenführung – Markencontrolling, 3. Aufl., Wiesbaden, 2008.
- [15] *R. T. Moriarty, U. Moran*, Managing Hybrid Market Systems, in: Harvard Business Review, 68, November-Dezember 1990, S. 146-155.
- [16] *G. L. Frazier*, Organizing and Managing Channels of Distribution, in: Journal of the Academy of Marketing Science, 37, 2, 1999, S. 226-240.

- [17] *D. Ahlert, H. Evanschitzky*, Multi-Channel-Management im Spannungsfeld von Kundenzufriedenheit und Organisation, in: Thexis, 23, 4, 2006, S. 21-25.
- [18] *M. Schögel, M. Schulten*, Wertorientierte Kundensteuerung in Mehrkanalsystemen, in: Thexis, 23, 4, 2006, S. 37-42.
- [19] *T. Tomczak, M. Schögel, M. S. Feige*, Erfolgreiche Markenführung gegenüber dem Handel, in: Esch F.-R. (Hrsg.), Moderne Markenführung: Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzung, 4. Aufl., Wiesbaden, 2005, S. 1089-1113.
- [20] *J. Zentes J., H. Schramm-Klein*, Bedeutung der Markenführung im vertikalen Marketing, in: Bruhn, M. (Hrsg.), Handbuch Markenmanagement, Wiesbaden, 2004, S. 1681-1703.
- [21] *R. Olbrich, G. Grawe*, Handelsmarken kontra Herstellermarken, in: Marketing Review St. Gallen, 25, 5, Mai 2008, S. 32-39.
- [22] *J. Zentes, B. Swoboda*, Hersteller-Handelsbeziehungen aus markenpolitischer Sicht, in: Esch, F.-R. (Hrsg.), Moderne Markenführung: Grundlagen – innovative Ansätze – praktische Umsetzung, 4. Aufl., Wiesbaden, 2005, S. 1063-1087.
- [23] *H. Schröder*, Der Schutz der Herstellermarke vor dem Handelsmarketing, in: M. Bruhn (Hrsg.), Handbuch Markenartikel, Band 1, 2. Aufl., Wiesbaden, 2004, S. 2472-2500.
- [24] *F. J. Coelho, Ch. Easingwood, A. Coelho*, Exploratory Evidence of Channel Performance in Single vs. Multiple Channel Strategies, in: International Journal of Retail & Distribution Management, 31, 11, 2003, S. 561-573.
- [25] *A. Rangaswamy, G. H. Van Bruggen*, Opportunities and Challenges in Multichannel Marketing: An Introduction to the Special Issue, in: Journal of Interactive Marketing Volume, 19, 2, Frühling 2005, S. 5-11.
- [26] *M. Schneider, D. Kahn, M. Zehnhaeusern, W. Haring*, Integrale Markenführung: 14 Grundsätze wie Markenführung geschaffen, geschützt, berechnet und vermehrt wird, Bern, 2003.
- [27] *Ch. Burmann, V. Wenske*, Multi-Channel-Marketing und Markenmanagement, in: Wirtz, B. (Hrsg.): Handbuch Multi-Channel-Marketing, Wiesbaden, 2007, S. 195-220.
- [28] *F.-R. Esch*, Markenpositionierung als Grundlage der Markenführung, in: Esch F.-R. (Hrsg.), Moderne Markenführung: Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzung, 4. Aufl., Wiesbaden, 2005, S. 131-165.