

# Markenpolitik als Kern der Produktpolitik



Dr.-Ing. Ute Haese, Dipl. Wirtschafts-Ing. (FH)

## Inhalt

1 Marke als Begriff .....	3
2 Funktionen von Marken aus Käufer-, Unternehmer- und Händlersicht .....	5
3 Markenpolitische Entscheidungen .....	9
4 Markenpolitische Strategien .....	16
Literatur.....	27

## 1 Marke als Begriff

Ein Markenzeichen (Synonyme: Marke, Warenzeichen) ist mehr als die Wahl eines Begriffes.

Die **juristische Definition einer Marke** (engl. mark) nach § 3 Abs. 1 MarkenG<sup>1</sup> (Markengesetz) umfasst:

*(1) Als Marke können alle Zeichen, insbesondere Wörter einschließlich Personennamen, Abbildungen, Buchstaben, Zahlen, Hörzeichen, dreidimensionale Gestaltungen einschließlich der Form einer Ware oder ihrer Verpackung sowie sonstige Aufmachungen einschließlich Farben und Farbzusammenstellungen geschützt werden, die geeignet sind, Waren oder Dienstleistungen eines Unternehmens von denjenigen anderer Unternehmen zu unterscheiden.*

*(2) Dem Schutz als Marke nicht zugänglich sind Zeichen, die ausschließlich aus einer Form bestehen,*

- 1. die durch die Art der Ware selbst bedingt ist,*
- 2. die zur Erreichung einer technischen Wirkung erforderlich ist oder*
- 3. die der Ware einen wesentlichen Wert verleiht.*

Beispiele:

- **Wortmarke:** Marken aus Wörtern, Buchstaben, Zahlen oder sonstigen Zeichen (Ernte 23, 3-Wetter-Taft, A.T.U., 8x4, fa(belhafte Seife))
  - dazu zählen Wortzeichen: Persil, Adidas, Aldi, VW AG, SONY und Zahlzeichen: 4711
- **Bildmarke:** Bilder, Bildelemente oder Abbildungen ohne Wortbestandteile
  - darunter fallen Wort-Bild-Marken (Kombination von Wort- und Bildbestandteilen, oder aus Wörtern, die grafisch gestaltet sind): Bayer-Kreuz, BMW, Afri-Cola, Bärenmarke, Doppelherz
- **Bildzeichen:** Lufthansa-Kranich, Mercedes-Stern, Apfel von Apple, Häschen von Playboy, Opel-Blitz, lila Kuh
- **Gestaltungform:** Adidas-Streifen
- **Farbzeichen:** Magenta der Telekom, Gelb der Post, Rot von EON
- **Hörzeichen:** (1933 erstmals damit für Hustenpastillen geworben): Telekom, McDonalds
- **dreidimensionale Formen:** Odol-, Coca-Cola-, Fit-Flasche (Roter Turm Chemnitz)

Voraussetzung für eine Markenmeldung ist die Unterscheidungskraft des jeweiligen Zeichens. „Auto“ z.B. ist ein Sammelbegriff ohne diese Eigenschaft. Für das Wort „Diesel“ gilt dieses im Kraftstoffbereich. Im Bereich von Kleidungsstücken hat das Wort Diesel dagegen schon Unterscheidungskraft.

<sup>1</sup> [http://www.gesetze-im-internet.de/markeng/\\_3.html](http://www.gesetze-im-internet.de/markeng/_3.html)

Wird ein Zeichen wie das T der Telekom dauerhaft verwendet, kann der Buchstabe im Einzelfall kennzeichnend für ein Unternehmen in einem speziellen Segment werden (T-Systems bedarfsgerechte B2B-Lösungen im Bereich Informations- und Kommunikationstechnologien für Großkunden, aus T-Com als Festnetzsparte und T-mobile als Mobilfunksparte bildeten sich später die Telekom – Festnetz, Internet, Fernsehen und Intertainment im Privatkundenbereich, T-Online: Internetportal).

Der **Marketing-Begriff Marke** (engl. brand, wörtlich: Brandzeichen) steht für alle Eigenschaften, in denen sich Objekte, die mit einem Markennamen in Verbindung stehen, von konkurrierenden Waren und Dienstleistungen anderer Markennamen unterscheiden.

Die Objekte sind zunehmend auch Unternehmen.

Der **Markenname** ist dabei das von Menschen linguistisch (sprachwissenschaftlich) erfassbare Merkmal. **Markenzeichen** dagegen ist das, was eine Person visuell oder auch akustisch zuerst erfasst.

Die bekannteste Firmenmarke der Welt war im April 2011 laut Studie der US-Marktforschungsagentur Millward Brown<sup>2</sup> das Unternehmen Apple. Es hat seinen Markenwert im Jahr 2010 um 84 Prozent auf 153 Mrd. Dollar steigern können und überholt erstmals den Suchmaschinenbetreiber Google (111 Mrd. Dollar). Auf den Plätzen dahinter liegen<sup>3</sup>

3. IBM (Markenwert 101 Mrd. Dollar)
4. McDonald's (81 Mrd. Dollar)
5. Microsoft (78,2 Mrd. Dollar)
6. Coca Cola (73,8 Mrd. Dollar)
7. AT&T(70 Mrd. Dollar)
8. Marlboro (67,5 Mrd. Dollar)
9. China Mobile (57 Mrd. Dollar)
10. General Electric (50 Mrd. Dollar).

Andere Studien kommen zu anderen Bewertungen. Eine mögliche Reihenfolge wäre dann<sup>4</sup>: Coca Cola, Microsoft, IBM, Google, General Electric, McDonald's, Intel, Apple, Disney und Hewlett-Packard.

Ursächlich verantwortlich dafür ist das verwendete Modell. Rund ein Dutzend Konzepte der Wertberechnung stehen zur Verfügung. Das Interbrandpunktsystem z. B. untersucht Stabilität, Vorsprung, Internationalität, Trend, Marketing, Support, rechtlichen Schutz und Absatzmarkt einer Marke. Die

<sup>2</sup> <http://adage.com/article/news/apple-ends-google-s-year-run-valuable-brand/227443>, Zugriff am 29.10.2011

<sup>3</sup> <http://www.welt.de/wirtschaft/article13360832/Apple-ueberholt-Google-als-wertvollste-Marke.html>, Zugriff am 29.10.2011

<sup>4</sup> [http://wirtschaft.t-online.de/markenwert-volkswagen-stoesst-daimler-vom-thron/id\\_51011688/index](http://wirtschaft.t-online.de/markenwert-volkswagen-stoesst-daimler-vom-thron/id_51011688/index), Zugriff am 29.10.2011

Methodik des Werbekonzerns BBDO bezieht auch Umsatz, Vorsteuergewinn und die werbliche Unterstützung ein.

Bei einer unverwechselbaren Marke geht es darum, eine Marke unverwechselbar zu kennzeichnen und von Produkten der Mitbewerber zu unterscheiden (Namensfindung Apple Computer<sup>5</sup>, erster Eindruck<sup>6</sup>). Gelegentlich kommt es zu Streitigkeiten, die vor Gericht oder außergerichtlich geklärt werden (Namensstreit von Apple mit den Beatles<sup>7</sup>).

Geschützt werden kann eine Marke nach § 4 MarkenG durch

- die Eintragung eines Zeichens als Marke in das **vom Patentamt geführte Register**
- durch die **Benutzung eines Zeichens im geschäftlichen Verkehr**, soweit das Zeichen innerhalb beteiligter Verkehrskreise als Marke Verkehrsgeltung erworben hat oder
- durch die im Sinne des Artikels 6bis der Pariser Verbandsübereinkunft zum Schutz des gewerblichen Eigentums (Pariser Verbandsübereinkunft) notorische Bekanntheit einer Marke.

Beispiel: Horch-Marke in Zwickau, Genius-Bar von Apple<sup>8</sup>

## 2 Funktionen von Marken aus Käufer-, Unternehmer- und Händlersicht

Ursprünglich war „Marke“ wirklich eine Markierung. Dem Verkäufer die Herkunft von Waren zu kennzeichnen, war das Anliegen von „Made in Germany“. Ende des 19. Jahrhunderts wurde in Großbritannien versucht, durch die Kennzeichnung importierter Ware (deutsche galten damals als „minderwertig“) die eigenen Waren zu schützen. Bereits vor dem 1. Weltkrieg wurde „Made in Germany“ zum Qualitätssiegel.

Heutzutage bedeutet „Marke“ eine hohe Anerkennung durch **Kunden** im Markt. Markenartikel führen dazu, dass sich Menschen vermehrt mit der Marke und ihrer Philosophie identifizieren. Heutzutage repräsentiert der Mythos einer Marke den Kern dieser Marke.

- ➔ Identifikationsfunktion (vom bestimmten Hersteller)
- ➔ Imagefunktion
- ➔ Sicherheitsfunktion (vom bestimmten Hersteller auf Funktionsfähigkeit hin kontrolliert).

Marken sollen auch durch das **äußere Erscheinungsbild** als solche erkennbar sein. Gleichbleibende Aufmachung ist dort wichtig. Es ist gut, dass sie sich von der anderer Produkte unterscheidet. Marken

<sup>5</sup> Isaacson (2011), S. 86

<sup>6</sup> Isaacson (2011), S. 264

<sup>7</sup> Isaacson (2011), S. 496

<sup>8</sup> Isaacson (2011), S. 444

machen objektiv oder subjektiv empfundene Unterschiede zwischen Produkten transparent. Bei der immer unübersichtlicher werdenden Produktvielfalt ist das vorteilhaft für den Kunden.

Marken sollen ein **konstantes Qualitätsniveau** bieten. Allenfalls sollte sich die Qualität im Laufe der Zeit durch Produktänderungen verbessern. Das Vertrauen der Kunden muss immer wieder errungen werden. So hatte die Coca Cola Company Mitte der 80er Jahre massive Probleme durch eine Rezepturänderung erfahren. In den Augen der Kunden war das Vertrauen zur Marke nachhaltig gestört und der Konkurrent Pepsi Cola wurde stärkste Cola-Marke. Erst nach einer Korrektur der Rezeptur konnte Coca Cola wieder den ersten Platz erobern.

- Signalfunktion
- Orientierungsfunktion
- Qualitätsfunktion

Ein Kunde weiß bei bekannten Marken wie z. B. Burger King oder Subway an jeden Ort genau, was für ein Produkt ihn erwartet. Dadurch verringert sich der Prüfaufwand beim Kauf von Produkten. Der missglückte Elchtest brachte Mercedes einige Probleme bei der A-Klasse, weil die Sicherheit nicht nachgewiesen wurde.

- Garantiefunktion
- Vertrauensfunktion
- Vereinfachungsfunktion.

Markennamen sollten aussprechbar sein. Werden die Länder, in denen eine Marke verwendet wird, erweitert, kann das auch zu einer Namensänderung führen (aus open-BC wurde XING).

**Unternehmen** sehen Marken heutzutage als Mittel/Marketing-Instrument der Produktpolitik. Marken haben einen erheblichen Einfluss auf den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen.

Der Nutzen von Marken aus Unternehmersicht besteht im

- Differenzierung von der Konkurrenz
- Schutz vor Nachahmungen (Schutzfunktion).

Markenbekanntheit erleichtert Käufern die Orientierung (Kundengewinnung). Zufriedenheit, Loyalität von Kunden schafft Stammkunden (Kundenbindung). Durch möglichst starke Markenbindung können Kosten verringert werden, denn es ist billiger Kunden zu halten als ständig neue gewinnen zu müssen. Marken mit hohem Markenwert bieten größeres Potential für Markterweiterungen, das heißt, es können einfacher neue Märkte und Zielgruppen erschlossen werden (vgl. Absatz von Autos der Premium-Hersteller in den BRICS-Ländern. Diese fünf Staaten (**B**rasilien, **R**ussland, **I**ndien, **C**hina und **S**üdafrika) haben jährliche Zuwachsraten der Wirtschaftsleistung, welche die der EU um ein mehrfaches übertreffen (5 bis 10 % statt etwa 2 %).

- Absatzfunktion
- stabile Umsatzbasis
- Markteintrittsbarriere für Konkurrenz.

In der Regel lassen sich mit Marken höhere Preise und Umsätze am Markt erzielen. Die Preise können relativ konstant gehalten werden. Markenwissen beim Kunden beeinflusst die Preisbereitschaft der Kunden<sup>9</sup>.

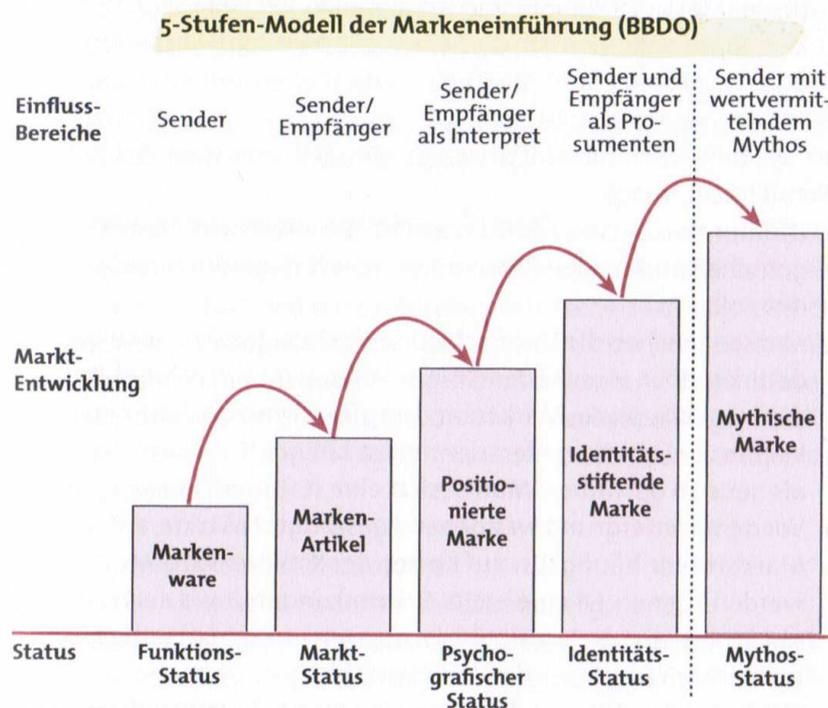
➔ Preisfunktion

Für **Händler** ergeben sich Vorteile aus

- ➔ der Minderung des Absatzrisikos
- ➔ dem Imagetransfer und
- ➔ der Kundenbindung (Risikoreduktion).

Immer mehr Menschen heute definieren sich über Marken jeder Art, von der Kleidung, über Telefon bis zum Auto. Marken trennen oder vereinen Menschen.

Der Weg eines Produktes von der Markenware zum Mythos kann als 5-Stufen-Modell dargestellt werden. Marken, die überall erhältlich sind, verlieren Ihren Mythos.



*Stufenmodell für die Markenführung der Werbeagentur BBDO Deutschland (Quelle: Schnettler, J./Wendt, G.: Marketing und Marktforschung. Berlin 2011, S. 118)*

<sup>9</sup> Isaacson (2011), S. 556 f.

**Markenwaren** sind gewöhnlich Erzeugnisse in gleichbleibender oder verbesserter Güte mit Preisempfehlungen vom Unternehmen.

**Markenartikel** sind für den privaten oder öffentlichen Bedarf (Behörden, Hochschulen ...) geschaffene Güter (Waren oder Dienstleistungen), die in einem größeren Ansatzgebiet unter einem besonderen, die Herkunft kennzeichnendes Merkmal (Marke) in einheitlicher Aufmachung, gleicher Menge sowie gleichbleibender oder verbesserter Güte angeboten werden. Dadurch und durch gezielte Werbung haben diese Produkte die Anerkennung von Verbrauchern, Händlern und Herstellern erworben.<sup>10</sup>

Inwieweit eine Marke wahrgenommen wird, hängt von personenspezifischen Aspekten (Grad des Produkt- und Markeninteresses) aber auch Fremdeinflüssen ab. Zu den Fremdeinflüssen zählen: Medienberichte, Mund-Propaganda, Internetberichte, Aktivitäten von Wettbewerbern, Aktivitäten vom Staat, öffentlicher Druck ...

**Markencharakter** besitzen

- Produkte
- Dienstleistungen
- Menschen, z.B. Franz Beckenbauer
- Non-Profit-Organisationen, z.B. Greenpeace.

Apple ist eine der wertvollsten Marken auf der Welt und auf emotionaler Ebene gehört sie auch zu den führenden Marken. Die Think Different-Kampagne ist dafür ein Beispiel<sup>11</sup>, ebenso die Produkteinführungen<sup>12</sup>. Die wohl bedeutendste Produkt-Einführung von Apple erfolgte nicht auf einer Messe wie der Macworld Expo, sondern bei der Aktionärsversammlung der Apple Computer Inc. am 24. Januar 1984. Dort wurde der Apple Macintosh vorgestellt. Steve Jobs rezitierte Bob Dylan und ließ sich von dem ersten Mac als seinen "geistigen Vater" feiern<sup>13</sup>. Es gelang oftmals, Produkte zur Ikone werden zu lassen wie das iPod<sup>14</sup>.

Eine Marke ist dann wertvoll, wenn sie eine Gattung dominiert (Microsoft → PC-Software, Coca-Cola → Cola). Andere Marken haben einen gewissen Wert; die meisten sind wertlos. Marken können erfolgreich werden, wenn sie einen Markt schaffen und erfolglos, wenn sie einen Markt bedienen.<sup>15</sup> Deshalb sind so viele Produkte/Marken ein Flop. Teile und herrsche – mit diesem Prinzip werden auch neue starke Marken aufgebaut. Erfolgreich wird das Unternehmen, welches auf einen Markt zielt, den es noch gar nicht gibt!

<sup>10</sup> vgl. Definition von Mellerowicz, in Tiemann (2007), S. 40

<sup>11</sup> Issacson (2011), S. 386 - 390

<sup>12</sup> Issacson (2011), 429 f.

<sup>13</sup> <http://de.sevenload.com/videos/gyiylE9-Praesentation-des-Apple-Macintosh-24-Januar-1984>

<sup>14</sup> Issacson (2011), S. 462 - 464

<sup>15</sup> vgl. Ries, Ries (2005), S. 23

## 3 Markenpolitische Entscheidungen

### 3.1 Verwendung oder Nichtverwendung von Markenartikeln

Als erstes muss ein Unternehmen klären, ob es sich für oder gegen die Verwendung von Marken entscheidet. Das betrifft sowohl den Verkauf an Unternehmen als auch an Privatkunden.

Der Gegenbegriff zum Markenartikel lautet **No-name-Produkt**. Im medizinischen Bereich ist der Begriff Generika geläufig.

Typisch für viele Hersteller und Händler markenloser Ware ist ein Verkauf, bei dem es egal ist, wenn die Käufer mit der Ware unzufrieden sind. Da die Hersteller für die Endkunden nicht identifizierbar sind oder die Händler nicht wiederkommen, brauchen sie bei mangelhafter Ware keine negativen Sanktionen der Kunden zu befürchten. Markenlose Ware muss jedoch nicht unbedingt schlechter sein als Markenware. Wird markenlose Ware, z. B. Obst (Bananen ohne Bezeichnung im Gegensatz zu Chiquita-Bananen), Gemüse oder Pflanzen von einem Händler angeboten – egal ob ambulant oder stationär –, dem an Stammkunden gelegen ist, kann der Kunde sicher sein, dass der Händler beim Einkauf der Ware auf Qualität achtet, um die Kunden nicht zu enttäuschen.

Viele Produkte von Anbietern sind verdeckte Markenartikel wie z.B. hinter der Milsani Reine Buttermilch die Reine Buttermilch von Müller steckt. Hinter dem No-Name-Produkt von EDEKA Mibell Fruchtjoghurt mild verbirgt sich Bauer der große Joghurt, hinter Ja Kaffeesahne (REWE, EDEKA) die Kondensmilch von Bärenmarke. Für Kunden bedeutsam sind meist die Preisunterschiede.

Discounter mit einer hohen Kundenzufriedenheit bieten Markenartikel als No-Name oder Handelsmarke an. Dadurch sinken in der Regel die Marketing-Kosten, weil Werbekosten geringer ausfallen und die Produktpräsentation nicht so aufwendig ist. Auch die Verpackungskosten verringern sich..

### 3.2 Hersteller-, Handels- und Lizenzmarken

Es gibt eine Vielzahl von Wortverbindungen, bei denen ein Bestandteil das Wort Marke ist. Die **Hausmarke** eines kleineren Händlers (Konditor, Metzger, Bäcker bezeichnet in einem begrenzten Absatzgebiet die „Spezialität des Hauses“. Das Wort Hausmarke ist heute vor allem in der Gastronomie zu finden. Oft wird z.B. Wein mittlerer Güte preisgünstig eingekauft und als Besonderheit des Hauses angeboten.

Die überwiegende Zahl der Markenartikel sind **Herstellermarken**. Es sind Artikel, die vom Produzenten mit einer Markierung versehen werden (Miele Haushaltsgeräte; Autos von VW oder Mercedes; Unterhaltungselektronik von Sony; Fotoapparate von Canon, Fujifilm oder Pentax, aber auch landwirtschaftliche Erzeugnisse).

Ist eine ordentliche Qualität für wenig/er Geld gewünscht, lohnt es sich oft nicht, ein Billigprodukt zu kaufen. Besser ist es, entweder ein günstiges Markenprodukt oder gleich eine Handelsmarke zu kaufen.

**Handelsmarken** befinden sich im Besitz von Handelsunternehmen. Sie markieren Markenartikel von Handelsunternehmen, die aus eigener oder der Produktion eines beauftragten Herstellers stammen. Beispiele sind balea (dm), Albrecht-Kaffe (Aldi), K-Klassik-Produkte (Kaufland), AS-Produkte (Schlecker) und Ja-Produkte von REWE.

Große Handelskonzerne ebenso wie Versandhäuser, Einkaufs- und Konsumgenossenschaften profilieren sich damit. Dadurch wird in der Wahrnehmung der Kunden das Handelsunternehmen zum Markeninhaber.

Handelsmarken gehören für den Verbraucher inzwischen zur Grundausstattung des Einzelhandels. Aus Verbrauchersicht stehen sie vor allem für eine gute Qualität zu günstigen Preisen.

Wird ein Erzeugnis nur für ein Unternehmen produziert, so wird es **Eigenmarke** genannt.

Mittlerweile hat sich ein komplexes Zielsystem gebildet, bei dem die Gestaltungsfreiheit des Sortiments nur noch eines unter mehreren ist. Weitere **Ziele der Handelsmarkenpolitik** können sein

- offensiven) Profilierung gegenüber Wettbewerbern durch ein exklusives Sortimentsangebot
- Angebotsverbesserung durch Schließung von Sortimentslücken
- Erhöhung der Flexibilität bei Aktionen oder Events (vergleiche Strategie der Molkerei aus Poseritz/Rügen)
- Rohertragsverbesserung bzw. -stabilisierung
- Leistungsangebot der Handelsmarken soll mit der gesamten Leistungsstärke des Unternehmens identifiziert werden
- Verhandlungsposition gegenüber den Lieferanten soll gestärkt werden
- günstiges Preis-Leistungsverhältnis für den Kunden gegenüber vergleichbaren Marken
- Image des Unternehmens stützen.

Auch **Dienstleistungsmarken** drängen zunehmend auf den Markt. Oft wird dabei der Name des Unternehmens, aber auch das Angebot herausgestellt, wie bei der Bahncard der Deutschen Bahn oder dem Plus-Sparen von Kreditinstituten.

**Lizenzmarken** werden vom Hersteller eines Produktes erworben, indem eine festgelegte Lizenzgebühr bezahlt wird. Dadurch sichert sich der Hersteller das Recht, in einem vorher festgelegten Geltungsbereich einen bestimmten Markennamen zu nutzen. Zunehmend wird so im Mode- und Kosmetikbereich gearbeitet. Bekannte Designer wie Joop oder Jil Sander erzielen einen bedeutenden Teil der Gewinne über Lizenzprodukte wie Brillen, Schuhe, Taschen und Gürtel. Für Kinder werden solche Marken wie Micky Maus oder die Teletubbies für die Vermarktung verschiedenster Produkte von Bekleidung über Bettwäsche bis zu Spielwaren und Lebensmittel genutzt.

### 3.3 Markennamen und Markenzeichen/Logos

Marken sind Kapital. Gerade in alten Marken stecken große Werte. Bewährtes kann/wird beibehalten werden, wie Rotkäppchen, Schott, Zeiss, Radeberger, Spee (**Speziel-Entwicklung**), Leibnitz oder Jägermeister belegen.

**Markennamen** zu finden ist im Allgemeinen ein schwieriger Prozess. Unter verkaufstechnischen Aspekten ist zu bedenken, dass

- der Produktnutzen schnell erkennbar ist
- beim Kunden Vertrauen und ein positives Image aufgebaut wird
- positive Assoziationen entstehen
- der Name einen wohlklingenden Klang hat
- der Name kurz und einprägsam ist
- es zu keinen Verwechslungen kommen darf
- der Name auf verschiedenen nationalen Märkten akzeptiert wird
- der Name problemlos ausgesprochen werden kann.

Die Entwicklung von neuen Produkten, Verfahren oder Strategien, die Verbesserungen der Qualität, der Kundenorientierung und des praktischen Nutzens von Forschung und Entwicklung können Anwendungsbereiche von Kreativitätstechniken sein. Bei allen Herausforderungen des Geschäftslebens ist „frisches Denken“ angesagt. Ansonsten können Unternehmen von Mitbewerbern vom Markt verdrängt werden.

Nicht nur zum Finden von Markennamen oder von Slogans für Produkte oder Dienstleistungen können Kreativitätstechniken wie die **Methode 635** oder die **Osborn-Checkliste** (siehe Anhang) eingesetzt werden. Manchmal ist es aber auch ganz einfach.

Der Markenname Audi ist eine Wortspielerei. 1910 machte sich der Autokonstrukteur August Horch nach einem Streit mit der Verwaltung seiner 11 Jahre zuvor gegründeten Firma erneut selbständig. Sein früheres Unternehmen, die August Horch & Cie Motorenwerke Zwickau hatte die Verwendung des Namens "Horch" untersagte. Angeblich fand August Horch ihn im Vorschlag eines Zwickauer Gymnasiasten, der *Horch* ins Lateinische übersetzte. Audi ist die Befehlsform in der Einzahl von *audire* (dt.: hören, zuhören) und bedeutet „Hör zu!“ oder eben „Horch!“. Am 25. April 1910 wurde die Audi Automobilwerke GmbH Zwickau in das Handelsregister der Stadt Zwickau eingetragen.

Bei der Wahl eines Markennamens fließen auch die Namen der Gründer in der Art ein, dass Akronyme (Kurzwort, zusammengesetzt aus den Anfangsbuchstaben mehrerer Wörter) verwendet werden, z.B. ALDI = Albrecht-Discount, IKEA = Ingvar Kamprad aus Elmtaryd bei Agunnaryd, Haribo = Hans Riegel, Bonn; Trigema = Trikotwarenfabrik Gebrüder Mayer, WMF = Württembergische Metallwarenfabrik.

Zum anderen können die Geschäftsfelder oder Bestandteile des Produktes die Wahl des Markennamens beeinflussen wie bei Rama = ursprünglicher Name: "Rahma" (von Rahm), zurückzuführen auf Rahm und Margarine und SAP = Software, Anwendungen und Produkte in der Datenverarbeitung.

Beim ABC-Pflaster sind die ursprüngliche Wirkstoffbestandteile Arnika, Belladonna (Tollkirsche), Capsicum (Paprika, Pfeffer) genannt.

Unter einem wohlklingenden Namen verstehen verschiedene Personen meist etwas anderes. Junge Kunden zu gewinnen, ohne Kunden höheren Alters zu verlieren, ist eine Kunst. Fremdsprachige Markennamen und Slogans rufen geteilte Meinung hervor. Im Zuge der Globalisierung gewinnen Namen deutscher Herkunft an Bedeutung. Das Bedürfnis nach Ruhe und Beständigkeit spiegelt sich darin wieder.

Oft werden Namen fremden Sprachen entliehen und sollen eine Vision transportieren. Ein Beispiel dafür ist Nike. So hieß die griechische Göttin des Sieges. Der berühmte Haken ist ein stilisierter Flügel der Siegesgöttin und steht symbolisch dafür, den sportlichen Gegner zu überflügeln. Pampers kommt aus dem Englischen und bedeutet verwöhnen, verhätscheln.

Manchmal ist auch der Einfluss von Lifestyle zu finden. O<sub>2</sub> ist seit 2002 neuer Firmenname für VIAG Intercom und BT Wireless. Mit dem chemischen Zeichen für Sauerstoff soll dem Kunden unentbehrliche Lifestyle (Sauerstoff ist auch unentbehrlich) bei Mobildiensten vermittelt werden.

Wenn ein gutes Produkt mit dem richtigen Preis auf den Markt kommt, ist aber auch dessen Name wichtig. Kulturelle Unterschiede der Bewohner verschiedener Länder sind zu beachten. Was skurril in Deutschland erscheint, kann anderswo akzeptiert sein. Engländer scheint es nicht zu stören, nach Rockford zu riechen. In käseaffinen Ländern wie Frankreich und Belgien kommt das Aftershave nicht gut an. Die Namensähnlichkeit zum geruchsintensiven Roquefort ist zu groß. Ebenfalls nicht gerade appetitanregend: Ein gelbes Erfrischungsgetränk mit dem Namen Pipi. Die Limonade würde in Deutschland wohl nie zum Verkaufsschlager, ist in Kroatien aber sehr beliebt. Kartoffeln der Marke La Ratte werden in Belgien und in Frankreich verkauft - auch wenn sie für Deutsche nicht allzu appetitlich klingen, liegen sie hier ebenfalls in den Regalen.<sup>16</sup>

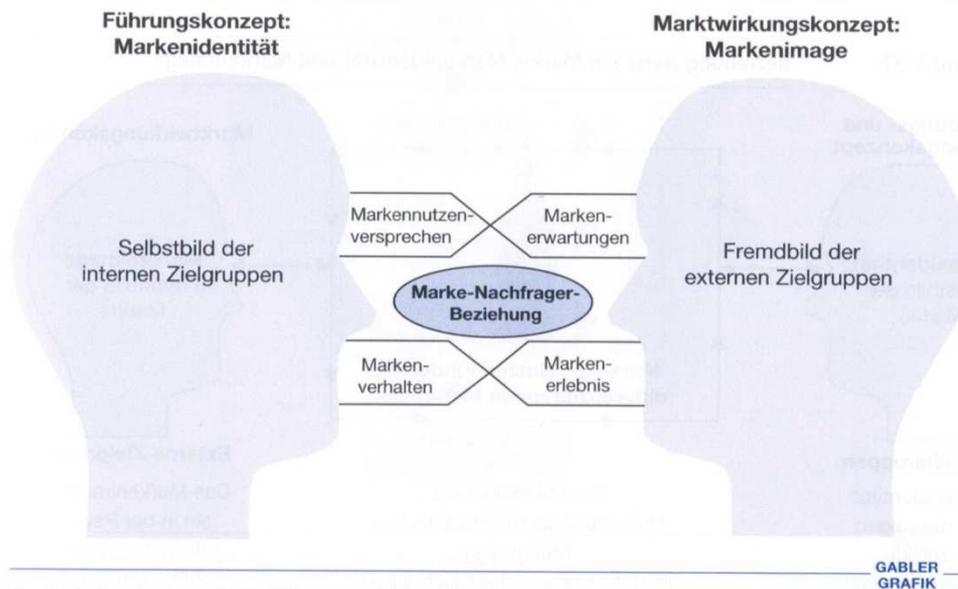
Neben einem guten Namen ist konsequente Markenführung wichtig. Ein gutes Beispiel ist der Likör Jägermeister, welcher 1935 auf den Markt kam. Die Form der Flasche, die Rezeptur und das Hirschengeweihe wurden stets beibehalten, jedoch die Farbe geändert. Der etwas ältere Durchschnittskunde wird erfolgreich behalten und neue, jüngere Kunden nachweislich gewonnen, seit der Markenauftritt etwas verändert wurde.<sup>17</sup>

Bei der Markenführung ist sowohl das Selbstbild der Zielgruppe (Markenidentität) als auch das Fremdbild (Markenimage) ausschlaggebend.

<sup>16</sup> Vgl. <http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/skurrile-markennamen-pipi-limonade-1.1042074>

<sup>17</sup> <http://www.jaegermeister.de>

Abbildung 3-52: Das Grundkonzept der identitätsbasierten Markenführung



Quelle: In Anlehnung an Meffert/Burmann 1996, S. 35

Die Markenidentität sind die wesensprägenden Merkmale, für die eine Marke nach innen und später auch nach außen steht.

**Definition: Die Markenidentität umfasst diejenigen raum-zeitlich gleichartigen Merkmale der Marke, die aus Sicht der internen Zielgruppe in nachhaltiger Weise den Charakter der Marke prägen.**

Mit Hilfe der Markenidentität kann die Beziehung der Markenmitglieder untereinander und deren Interaktion zu externen Markenzielgruppen erklärt werden.

- Vision: Wohin soll es gehen?
- Persönlichkeit: Wie ist der Auftritt?
- Werte: Woran wird geglaubt?
- Kompetenzen: Was kann das Unternehmen?
- Herkunft: Woher kommt das Unternehmen?

Sie wird zerlegt in:

- Markenherkunft
- Markenführungskompetenz
- Markenwerte
- Markenpersönlichkeit
- Markenvision
- Markenleistung.

Die Historie der Marke von großer Bedeutung; sie wird durch Fusionen und Allianzen u.U. verändert.

Wichtige Aspekte der **Marken-Führungskompetenz** (S. 362 Meffert)

- organisatorische Fähigkeiten zur Kombination von Input- und Outputgütern
- sie bestimmt die Wettbewerbsfähigkeit der Marke
- bestimmen die Produktqualität
- **sind die „wiederholbaren, auf der Nutzung von Wissen beruhende, durch Regeln geleitete und daher nicht zufällige Handlungspotentiale einer markenführenden Organisation, die diejenigen Prozesse zielgerichtet ermöglichen, die im Zusammenhang mit den Aufgaben der Markenführung, dem Erhalt der als notwendig erachteten Wettbewerbsbewährung und ggf. der Realisierung konkreter Wettbewerbsvorteile der markenführenden Organisation dienen“**
- Ziel: Erbringung von für die Zielgruppe kaufverhaltensrelevante und für das Unternehmen profitabler Markenleistungen

Der iPod mini wurde vom Firmengründer zuerst nicht als Erfolgsmodell erkannt, da selber nicht joggte. Der Erfolg von iTunes lag für Steve Jobs klar auf der Hand, da er selber Musikfan war. Existierende MP3-Player waren klobig und besaßen eine zu geringe Speicherkapazität. Vollständige CDs zu vervielfältigen war bisherige Arbeitsweise, wohingegen über iTunes einzelne Songs zum Downloaden angeboten werden sollten. Steve Jobs hat ganze Branchen gezwungen, sich dem digitalen Zeitalter zu öffnen

→ langfristige Entwicklungen.

Markenpersönlichkeit

- Verleihen den Geräten menschliche Eigenschaften: cool!
- Typische Verwender und Käufer
- Käufer emotional aufgeladen (Run beim Verkaufsstart)

**Das Markenimage ist ein in der Psyche relevanter Zielgruppen fest verankertes, verdichtetes, wertendes Vorstellungsbild von einer Marke.**

Grundvoraussetzung: Markenbekanntheit (erinnern, erkennen, benennen, Nutzenassoziationen, zusätzlicher Nutzen)

Nutzen – Grafik LB Meffert S. 366/367 an Tafel und Kopie erarbeiten!

Fallbeispiel: Literaturtage/Kriebstein

**Die Marken-Nachfrager-Beziehung** beschreibt den Grad der subjektiv wahrgenommenen, kognitiven und affektiven Verbundenheit eines Nachfragers mit einer Marke. S. 367 Meffert

Verstanden?

Kognitiv – bezeichnet solche Funktionen des Menschen, die mit Wahrnehmung, Lernen, Erinnern und Denken, also der menschlichen Erkenntnis- und Informationsverarbeitung in Zusammenhang stehen.

Neben den kognitiven Funktionen sind die emotionalen Gesichtspunkte und der Bereich der Motive für die menschliche Erkenntnisverarbeitung von Bedeutung. Affektiv (emotionell) bedeutet auch gefühlsbetont, gefühlsmäßig oder gefühlvoll.

Zum Aufbau dauerhafter Beziehungen ist eine

- klare
- zeitpunkt- und zeitraumbezogene stimmige Identität notwendig.

Erfolgsgeheimnisse der Apple-Produkte sind das abgeschlossene System und die genial Ausrichtung auf Kundenbedürfnisse.

Neben dem eigentlichen Markennamen kann ein Unternehmen auch **Bildzeichen** (siehe weiter oben) zur Kennzeichnung seiner Produkte verwenden.

Mit einem Bildzeichen wie zum Beispiel dem Krokodil oder einem weißen Dreieck mit „rotem Dach“<sup>18</sup> kann ein namhaftes Unternehmen auch ohne Produkt- oder Unternehmensname erkannt werden. Es hat dann einen sehr hohen Wiedererkennungswert.

### 3.4 Geltungsbereich von Marken

Die internationale Nutzbarkeit von Markennamen ist eines von mehreren Auswahlkriterien bei der Generierung von Namen. In Zeiten, in denen die Globalisierung und deren Auswirkungen nicht frühzeitig genug erkannt wurde, liegt die Ursache für die Wahl heute ungeeigneter Markennamen.

Einige Markenartikelhersteller wie Mars ziehen daraus Konsequenzen. "Raider heißt jetzt Twix – sonst ändert sich nix!" Das war ein Werbeslogan aus dem Jahr 1991, welcher für Aufregung sorgte. Der beliebteste Schokoriegel der Deutschen wurde damals umbenannt. Raider heißt auf Englisch Plünderer und Räuber. War das die Ursache dafür, dass der Name als internationale Marke nicht geeignet war?

"Das stimmt nicht", sagt Nico Schiller, Unternehmenssprecher von Mars Süßwaren Deutschland.

"Zum damaligen Zeitpunkt wurde der Snack in 70 Prozent aller Länder bereits unter dem Namen Twix erfolgreich vertrieben. Das war ein wichtiger Grund für die Namensänderung."<sup>19</sup> Geändert wurde

<sup>18</sup> Lacoste bzw. Marlboro

<sup>19</sup> <http://www.welt.de/wirtschaft/article4913295/Darum-heisst-Twix-ploetzlich-wieder-Raider.html>

natürlich nur der Name, der Geschmack blieb, wie ihn der Verbraucher kannte. Nur für Deutschland wurde ein anderer Produktname für den Schokoriegel geführt, was keinen Sinn mehr machte.

Auch kleine und mittelständische Unternehmen sollten darauf achten, einen potenziell international vermarktbar Namen zu wählen.

## 4 Markenpolitische Strategien

### Markenpositionierung:

**Ist das Bestreben des Unternehmens, sein Angebot so zu gestalten, dass es im Bewusstsein der Zielkunden einen besonderen, geschätzten und von Wettbewerbern abgesetzten Platz einnimmt**

Es ist die Frage zu klären, wie einzelne Produkte, die das Sortiment ausmachen, markentechnisch zusammenhängen.

Es werden folgende markenpolitische Strategien unterschieden

- Einzelmarken-/Monomarkenstrategie
- Familienmarkenstrategie
- Dachmarkenstrategie
- kombinierte Strategie.

Auch die Begriffe Zweitmarke bzw. Premium<sup>20</sup>marke sind relevant.

Bleibt es bei der zahlenmäßigen Begrenzung eines Produktes für eine Anwendungsaufgabe wird dies als **Einzelmarke/Monomarke** bezeichnet. Für jedes Produkt wird eine Marke entwickelt. Es wird jeweils nur ein Marktsegment besetzt. Jede Marke erhält eine eigene „Persönlichkeit“ und ist auf dem entsprechenden Markt der Unternehmensrepräsentant.

Beispiele: Persil (Vollwaschmittel), dato (Gardinenwaschmittel) der Firma Henkel

Vorteile:

- Jede Marke erhält ein unverwechselbares Profil und Image
- bestmögliche Abstimmung zwischen Kundenbedürfnis und Produktnutzen
- gezielte Ansprache einzelner Kundensegmente
- geringer Koordinationsbedarf
- keine negativen Ausstrahlungseffekte
- spezifische Profilierung und Positionierung

Risiken:

<sup>20</sup> lat. praemium: Belohnung, Beute, vgl. auch Prämie

- während des gesamten Lebenszyklus trägt das Produkt alleine die Marketingkosten
- keine Unterstützung durch benachbarte Marken
- eventuell verträgt der Markt keine weitere Marke
- langsamer Markenaufbau
- hoher Abstimmungsgrad, da Produkt genau positioniert werden muss
- Amortisationsproblematik bei kurzen Lebenszyklen

Eine **Zweitmarke** ist eine Form eines Markenartikels. Hersteller oder Händler setzen im Rahmen ihrer Produktpolitik neben der Erstmarke für das gleiche Produkt die Zweitmarke meist für andere Absatzwege ein, um zusätzliche Marktsegmente zu erschließen (z.B. über Verbrauchermärkte statt über Fachgeschäfte) und um die Kapazität besser auszulasten.

Zweitmarken werden von Herstellern auch aufgebaut und im Handel platziert, um zusätzliche Kunden anzusprechen und bestimmte Marktsegmente nicht den Konkurrenten zu überlassen oder um bestimmte Teilmärkte zu besetzen, für die man aus strategischen Gründen nicht die Erstmarke verwenden möchte oder kann. Die Positionierung der Zweitmarke erfolgt meist in deutlicher Abgrenzung zur Erstmarke, zum Beispiel durch die Betonung anderer Markenattribute oder einen erheblich günstigeren Preis. Zweitmarken können qualitativ durchaus gleichwertig zu Erstmarken sein, bisweilen sind sie sogar weitgehend baugleich (z.B. im Automobilbereich).

Beispiele von Zweitmarken bekannter Marken sind:

Zweitmarke	Erstmarke	Branche	Hersteller
Sanella	Rama	Margarine	Unilever
Sarotti	Alpia	Schokolade	Stollwerk
Spee	Persil	Waschmittel	Henkel
Simyo	E-Plus	Mobilfunk	E-Plus
Constructa	Bosch-Siemens	Weißes Ware	Bosch
Narva	Philips	Leuchtmittel	Philips
Dacia	Renault	Automobile	Renault
Škoda	Volkswagen	Automobile	Volkswagen
Lexus	Toyota	Automobile	Toyota (Beispiel für Premiummarke)

Es ist aber auch möglich, im Interesse einer höheren Wertschöpfung das Zweitprodukt im höheren Preissegment angesiedelt wird (**Premiummarke**). Dies ist bei Brauereien häufig festzustellen.

Eine Premiummarke aufzubauen erfordert Jahre. Kurzfristiges Handeln und Ungeduld sowie wechselnde Kommunikation, welche dauernd „verschlimmbessert“ wird, schaden. Eine langfristige Strategie (für ca. 10 Jahre) ist entscheidend.

Ein Fehler ist es, eine Markenstrategie permanent zu wechseln und mit neuen Botschaften den Kunden zu irritieren. Marken sind ein „Fels in der Brandung“ der vielen Werbebotschaften und ein Fels entsteht auch nicht in kurzer Zeit. Geschäftsführer und Marketingleiter haben nicht die Aufgabe, der Marke ihren Stempel aufzudrücken, sondern die Marke bedächtig weiterzuentwickeln. Marken überleben in der Regel die Manager/Gründer.

Durch ein goldenes Logo oder eine hochwertige Verpackung wird das Produkt einer Marke nicht automatisch zur Premiummarke. Auch ein Mensch, der sehr viel Wert auf äußere Werte legt, wird schnell enttarnt. Premiummarken geben dem Kunden ein emotionales Versprechen. Sie sind eine Belohnung für seinen sozialen Status. Das Prinzip „ich habe es geschafft“ wird dadurch ausgedrückt. Eine Premiummarke ist zugleich der Ausdruck von Wünschen. Diese permanent zu bedienen, ist die große Kunst einer Premiummarkenstrategie.

Bei der Mehrmarkenstrategie wird für jedes Produkt eine Marke geschaffen. Mindestens zwei, oft aber mehrere Marken werden parallel geführt, die auf das gleiche Segment zielen (z.B. Waschmittel bei Henkel: Persil, Spee, Sil, Perwoll, Dato, Weißer Riese, Terra, Vernel). Für Unternehmen mit einer breiten Produktpalette, die einen großen Markt bedienen wollen, ist das eine geeignete Strategie.

Vorteile:

- bessere Marktabschöpfung
- Chance, wechselwillige Kunden nicht an die Mitbewerber zu verlieren
- Schutz der übrigen Marken durch Einführung einer Discountmarke
- erhöhte Markteintrittsbarrieren für Konkurrenzmarken dank einer breiteren Regalfläche im Einzel- und Großhandel

Risiken:

- geringe Umsatzzuwächse durch Einführung neuer Marken im gleichen Segment
- Gefahr der gegenseitigen Kannibalisierung der Marken (ist es aber nicht besser, das Unternehmen tut es statt der Konkurrenz?)

Bei **Familienmarken**

- ist die Einführung neuer Produkte leichter/schneller möglich
- schnellere Akzeptanz im Handel und bei den Verbrauchern
- Verjüngung des Images der „Muttermarke“ durch neue Produkte
- Preiswerter (geringere Marketingkosten)

Risiken:

- Rücksicht auf Basispositionierung bei der Einführung neuer Marken
- Gefahr der Überdehnung und Verwässerung der Marke bei unterschiedlichen Qualitätsniveaus

- höherer Abstimmungsaufwand zwischen den Produkten
- Auseinandersetzung mit dem Handel um Ausweitung des knappen Regalplatzes

Das Image, welches ein Produkt besitzt kann auch auf andere Produkte übertragen werden. Das erfolgt oft über eine **Dachmarke**. Kaum ein Auto wird ohne den Namen des Herstellers vermarktet. Es wird dann nach Fahrzeugtyp und Ausstattungsniveau differenziert. Dies ist eine Form der **Firmenmarke**.

- Beiersdorf (Nivea, Nivea for man, Hansaplast, Labello, Florena, eucerin ...)
- Danone (Activia, Actimel, Fruchtzwerge, Evian, Volvic, Obstgarten, Danny Sahne, Fantasia, ...)
- Ferrero (Duplo, Hanuta, Nutella, Küsschen, Mon Cherie, Raffaello, Giotto, tictac...)
- Kraft Foods (Mirácoli, Milka, Suchard, Kaba, Jacobs, Onko, Philadelphia ...)

Gefahr! Markenbeschädigung durch Qualitätsprobleme

Melitta hat sich von Dachmarke verabschiedet und wieder vier Familienmarken etabliert: melitta, swirl, toppits, Cilia. Diese Marken stehen für

- Produkte für die Kaffeezubereitung unter der Marke Melitta. Melitta Kaffee Europa produziert und vertreibt Filterkaffee, Vollautomatenkaffee, Kaffeepads und Instant Cappuccino hauptsächlich für den deutschen Markt sowie Filterpapier und Kaffeeautomaten
- Reinigungsprodukte für den Haushalt wie Staubsauger- und Müllbeutel (Marke Swirl) und
- Produkte für die Teezubereitung (Marke Cilia).

Da Markenpolitik im Allgemeinen die Aufgabe hat, weitgehend austauschbare Produkte zu einer allein stehenden Marke zu stilisieren und eine Unterscheidbarkeit zu Konkurrenzprodukten herzustellen, kommt der Dachmarke hierbei das Branding eines Produktimages zu, das sich im Idealfall auf sämtliche Unternehmensmarken überträgt. Eine Dachmarke sorgt für eine durchgängige Wiedererkennung selbst bei diversifizierten<sup>21</sup> Leistungen. Hinsichtlich Positionierung und Architektur einer Dachmarke mit ihren verbundenen Produktmarken müssen sehr langfristige Überlegungen gelten, so dass in der Regel Veränderungen an der Dachmarke nur selten und äußerst behutsam vorgenommen werden.

In den USA sind bereits etwa 90 Prozent der Neueinführungen in Supermärkten so genannte Monomarken unterhalb einer Dachmarke.“<sup>22</sup>

<sup>21</sup> veränderten, aufgefücherten, abwechselnden, vielfältigen (Spezialisierung auf mehrere)

<sup>22</sup> <http://de.wikipedia.org/wiki/Dachmarke>

Nach geografischer Reichweite lassen sich unterscheiden:

- Regionalmarken (Südmilch, Spreewaldgurken, Schwarzwälder Schinken, Erzgebirgisches Kunsthandwerk, Champagner, Selters ...)
- Marken aus Deutschland: Duden, Kabel Deutschland; VW, BMW, Deutsche Telekom, Deutsche Bank, Bertelsmann
- Marken aus anderen Ländern Europa:
  - Nokia (Finnland)
  - InBev (Belgien – Konsumgüter)
  - Vodafone (GB)
  - Unilever (GB)
  - Telefonica (Spanien)
  - SAB Miller (GB)
  - France Telekom
  - Nestle (Schweiz)
  - Vivendi (Medien/Frankreich)
  - Heineken (NL)
  - Red Bull (Österreich)
  - Fiat (Italien)
- Weltmarken (McDonald's, IBM, Apple).

## Übung: **Osborn-Methode**



bis zu 40 Minuten  
plus Auswertung

**Schwierigkeitsgrad:** Anfänger – einfach bis mittel

**Methode:** Kreativitätstechnik, Form des Brainstormings

**Gruppengröße:** Einzelperson oder Kleingruppe

**Arbeitsmittel:** Stift, Blatt Papier

**Ziel:** Ideenfindung durch strukturiertes Fragen

Fragen dazu, wie sich eine Idee/Dienstleistung/ein Produkt

- verwenden
- anpassen
- verändern
- vergrößern
- verkleinern
- ersetzen
- ins Gegenteil verkehren
- transformieren lässt.

Eine typische Version (aus <http://de.wikipedia.org/wiki/Osborn-Checkliste>, Zugriff am 20.10.2011)

Nummer	Ansatz	Fragesatz
1	Andere Verwendung?	Gibt es alternative Verwendungen so wie es ist?
2	Andere Verwendung?	Gibt es alternative Verwendungen wenn es angepasst wird?
3	Anpassen?	Was anderes ist so wie dies?
4	Anpassen?	Zu welcher anderen Ideen/Verwendungen regt es an?
5	Anpassen?	Gibt es Parallelen in der Vergangenheit?
6	Anpassen?	Was kann ich kopieren?
7	Anpassen?	Wen kann ich nachahmen, was kann ich nachbilden?
8	Abwandeln?	Neue Wendung, Drall, Richtung?
9	Abwandeln?	Ändere Bedeutung, Farbe, Bewegung, Richtung, Ton, Geruch, Form, Ausformung!
10	Abwandeln?	Gib ihm andere Formen, Geometrien!
11	Vergrößern?	Was kann ich hinzufügen?
12	Vergrößern?	Was entsteht in längerem Zeitraum, -zyklus; größeren Zeitrahmen?

13	Vergrößern?	Höhere Frequenz, häufigeres Auftreten?
14	Vergrößern?	Stabiler, fester, stärker?
15	Vergrößern?	Höher?
16	Vergrößern?	Verlängern?
17	Vergrößern?	Verdicken?
18	Vergrößern?	Zusätzlichen Wert addieren, Wert vergrößern?
19	Vergrößern?	Zusätzliche Komponente, Zutat, Fähigkeit?
20	Vergrößern?	Duplizieren?
21	Vergrößern?	Vervielfachen?
22	Vergrößern?	Übertreiben, aufbauschen?
23	Verkleinern?	Was ist abziehbar?
24	Verkleinern?	Verkleinern?
25	Verkleinern?	Kompaktieren, kondensieren?
26	Verkleinern?	Miniaturisieren?
27	Verkleinern?	Verflachen?
28	Verkleinern?	Verkürzen?
29	Verkleinern?	Abspecken? Leichtbau?
30	Verkleinern?	Auslassen, weglassen?
31	Verkleinern?	Rationalisieren, windschlüpfiger machen?
32	Verkleinern?	Aufteilen?
33	Verkleinern?	Untertreiben, unterbewerten, abwerten?
34	Ersetzen?	Wen stattdessen?
35	Ersetzen?	Was stattdessen?
36	Ersetzen?	Andere Zutat, Ingredienz, Inhaltsstoff, Betriebsstoff?
37	Ersetzen?	Anderes Material?
38	Ersetzen?	Anderer Prozess, Herstellung, Abbau?
39	Ersetzen?	Andere Energie, Antriebsquelle?
40	Ersetzen?	Anderer Ort?
41	Ersetzen?	Anderer Ansatz?
42	Ersetzen?	Anderen Klang, Ton, Stimme?
43	Umordnen?	Komponentenaustausch?
44	Umordnen?	Anderes Schema, Dekor, Modell, Erscheinung?
45	Umordnen?	Anderes Layout?

46	Umordnen?	Andere Reihenfolge?
47	Umordnen?	Ursache und Wirkung vertauschen?
48	Umordnen?	Schritte, Stufen, Tempo wechseln?
49	Umordnen?	Ablauf, Raster verändern?
50	Umkehren?	Positiv und negativ umgruppieren?
51	Umkehren?	Was ist mit dem Gegenteil?
52	Umkehren?	Von hinten aufzäumen?
53	Umkehren?	Auf den Kopf stellen?
54	Umkehren?	Rollen oder Aufgaben vertauschen?
55	Umkehren?	Die Schuhe des anderen anziehen?
56	Umkehren?	Den Spieß umdrehen?
57	Umkehren?	Einweg zu Mehrweg? Mehrweg zu Einweg?
58	Umkehren?	Was ist mit einer Mischung, einer Legierung, einer Auswahl, einer Ansammlung?
59	Umkehren?	Kombiniere Einheiten!
60	Umkehren?	Kombiniere Absichten, Einsatzbereiche!
61	Umkehren?	Kombiniere Ansprüche!
62	Umkehren?	Kombiniere Ideen, Ansätze, Teillösungen!

## Übung: **Methode 635 – 6 Personen, 3 Ideen in 5 Minuten**



ca. 30 Minuten  
plus Auswertung

**Schwierigkeitsgrad:** Anfänger – einfach bis mittel

**Methode:** Kreativitätstechnik, Form des Brainstormings

**Gruppengröße:** Gruppenarbeit (6 Personen)

**Arbeitsmittel:** Stift, ein Blatt Papier (Formular 635)

**Ziel:** Ideenfindung

### Aufgabe:

Jeder der **6** Teilnehmer (am besten an einem runden Tisch sitzend) trägt **3** Ideen in die oberste Zeile seines 635-Formulars (horizontal!) ein. Dafür gibt es ca. **5** Minuten Zeit. Danach wird das Formular an den rechten Nachbarn weitergegeben.

### Vorgehensweise:

- Jeder Teilnehmer hat das Formular eines linken Tischnachbarn vor sich, in dem schon die erste Tabellenzeile ausgefüllt ist.
- In die zweite Tabellenzeile können in dieser Runde wieder 3 Ideen eingetragen werden. Diese Ideen können die Vorgängerideen ergänzen oder variieren, dürfen aber auch vollständig andere, neue Ideen sein. Dafür stehen 5 Minuten zur Verfügung.
- Danach werden die Formulare nach rechts weitergereicht, bis die sechste und letzte Zeile ausgefüllt ist.

### Regeln:

- Sauber und deutlich schreiben
- keine Zwiesgespräche
- Zeitvorgaben unbedingt einhalten
- je Feld nur eine Idee
- Wem nichts einfällt, der darf Kästchen freilassen.
- Doppelnennungen können vorkommen

### Bewertung:

- optional (bei guter Teamfähigkeit der Gruppe)
- Die Formulare kursieren in der bekannten Weise noch einmal in der Runde. Jeder Teilnehmer erhält die Aufgabe, jeweils drei verschiedene Ideen anzukreuzen, die ihm am geeignetsten zur Problemlösung erscheinen. Dadurch erhält jedes Formular 16 Kreuze zur Bewertung.
- Anschließend stellt der Moderator/Leiter diejenigen Vorschläge vor, die 4, 5 oder 6 Bewertungskreuze erhalten haben.
- Diese Ideen könnten danach mit weiteren Brainstorming-Methoden weiterentwickelt werden.

**Hinweis:**

Die Methode kann natürlich auch mit einer größeren oder kleineren Zahl an Personen durchgeführt werden. Die späteren Runden benötigen möglicherweise etwas mehr als 5 Minuten, damit genügend Zeit bleibt, die Ideen aus den vorangehenden Runden zu lesen und sich ggf. davon anregen zu lassen.

## Brainstorming mit der Methode 635

Gruppe

Blatt Nr.

Datum:

Thema:

Idee 1	Idee 2	Idee 3

## Literatur

Isaacson, Walter (2011): Steve Jobs. Die autorisierte Biografie des Apple-Gründers. München C. Bertelsmann.

Meffert, Heribert; Burmann, Christoph; Kirchgeorg, Manfred (2008): Marketing. Grundlagen markt-orientierter Unternehmensführung. Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele. 10. Auflage. Wiesbaden Gabler.

Ries, Al; Ries, Laura (2005): Die Entstehung der Marke. Über die Naturgesetze der Innovation und das Überleben der Stärksten im Business. Frankfurt Redline Wirtschaft.

Tiemann, Frank M. (2007): Ereignisinduzierte Markenkrisen. Phänomenen und Krisenmanagement in der Markenführung. Frankfurt Peter Lang.

KommunikationsBeratung Haese  
 Inh.: Dr.-Ing. Ute Haese  
 uh@erfolg-mit-kommunikation.de  
[www.erfolg-mit-kommunikation.de](http://www.erfolg-mit-kommunikation.de)

Ersparen Sie sich Ärger.  
 Erledigen Sie Ihre Kernaufgaben effizienter und schneller.  
 Sorgen Sie für ein besseres Image Ihrer Person und/oder Ihres Unternehmens.

Jeder von uns verfolgt Ziele, die ihm wichtig sind, mit Energie und voller Leidenschaft.  
 Das Ziel der KommunikationsBeratung Haese ist es, mit erfolgversprechenden Strategien und Methoden sowie bestem Service einen Beitrag zu leisten, der Ihnen bzw. Ihrem Unternehmen mehr Erfolg ermöglicht. Ich lege größten Wert auf individuelle Beratung und Betreuung.

### **Beratung**

für kleine und mittlere Unternehmen

**individuelle Beratung**  
**neues Denken fördern**

Kommunikationsberatung  
 Gründercoaching  
 Fördermittelberatung

### **Training und Coaching**

für Unternehmen, Bildungsdienstleister, Privatpersonen

**entsprechend Ihrer Bedarfe**  
**optimale Betreuung**

Kommunikationstraining  
 Marketing/Vertrieb  
 Office-Software u.a.

### **Projekte managen**

für kleine und mittlere Unternehmen

**zuverlässig, offen und fachkundig**

Beantragung  
 Durchführung/Steuerung  
 Abrechnung



Lassen Sie uns gemeinsam für Ihren Erfolg arbeiten.  
 Dr.-Ing. Ute Haese