

Achim Burkhardt/Henrike Göpel

Markenidentitäts- und -führungsmodell von TAIKN

1. Einleitung	1
2. Das Markenidentitäts- und -führungsmodell im Überblick	2
3. Wer sind wir? Die Markenidentität im engeren Sinne	3
4. An wen wenden wir uns? Zielgruppen und der psychologische Moment der Markenwahl...	4
5. Wo werden wir erlebbar? Die Markenkontaktpunkte	7
6. Wie werden wir erlebbar? Markenadäquate Leistung und Kommunikation	8

1. Einleitung

Im Rahmen des identitätsorientierten Markenverständnisses wird die hohe Kauf- bzw. Verhaltensrelevanz der Marke primär auf eine starke Identität der Marke zurückgeführt (Meffert/Burmann (2002a), S. 28). Eine ausgeprägte Markenidentität bildet nach diesem Markenverständnis die Voraussetzung für die Entwicklung des Vertrauens von Stakeholdern in die Marke. Entsprechend stellt die Entwicklung einer adäquaten Identität einen wesentlichen Erfolgsfaktor für die Marke dar, da sie die Merkmale festlegt, für die eine Marke zunächst im Unternehmen und später auch nach außen stehen soll. Die Markenidentität kann somit als Aussagekonzept bezeichnet werden, in dessen Rahmen die Spezifikation des Inhalts, der Idee und der Eigendarstellung der Marke erfolgt. Sie bildet die Grundlage für ein attraktives Markenimage, das als Akzeptanzkonzept aufgefasst werden muss, welches sich über einen längeren Zeitraum bei den externen Zielgruppen bildet (Meffert/Burmann (2002b), S. 49 ff.). Der vorliegende Beitrag beschreibt die Aspekte, die zur Festlegung einer Markenidentität und zur erfolgreichen Führung von Unternehmens- und Servicemarken aus der Erfahrung von TAIKN notwendig sind.

Die Erarbeitung der Markenidentität erfolgt bei TAIKN konsequent nach dem sich als erfolgreich erwiesenen Ansatz des „Competence-based Strategic Managements“, der den ressourcenbasierten mit dem marktorientierten Ansatz der Strategieentwicklung verbindet (von der Oelsnitz D. (2005)). Entsprechend werden alle nachfolgend dargestellten Elemente der Markenidentität sowohl aus Sicht des Unternehmens (Inside-Out, ressourcenbasiert), als auch aus Sicht der relevanten Zielgruppen sowie im Abgleich mit dem Wettbewerb der Marke (Outside-In, marktbezogen) erarbeitet.

2. Das Markenidentitäts- und -führungsmodell im Überblick

Abbildung 1 zeigt das von TAIKN entwickelte Markenidentitäts- und -führungsmodell im Überblick. Die Markenidentität im engeren Sinne beantwortet die Frage „**Wer sind wir?**“ mit den Teilaspekten Markenleistung, Markenstärken, Markennutzen, Markendifferentioren, Markenwerte, Markenpersönlichkeit und Markenkern. Nach diesem Verständnis umfasst die Markenidentität im engeren Sinne demnach die inhaltlichen Aspekte der Marke.

Unter der Frage „**An wen wenden wir uns?**“ werden die anzusprechenden Zielgruppen spezifiziert sowie deren Erwartungen an die Marke erhoben. Für die priorisierten Zielgruppen erfolgt eine eingehende psychografische Beschreibung.

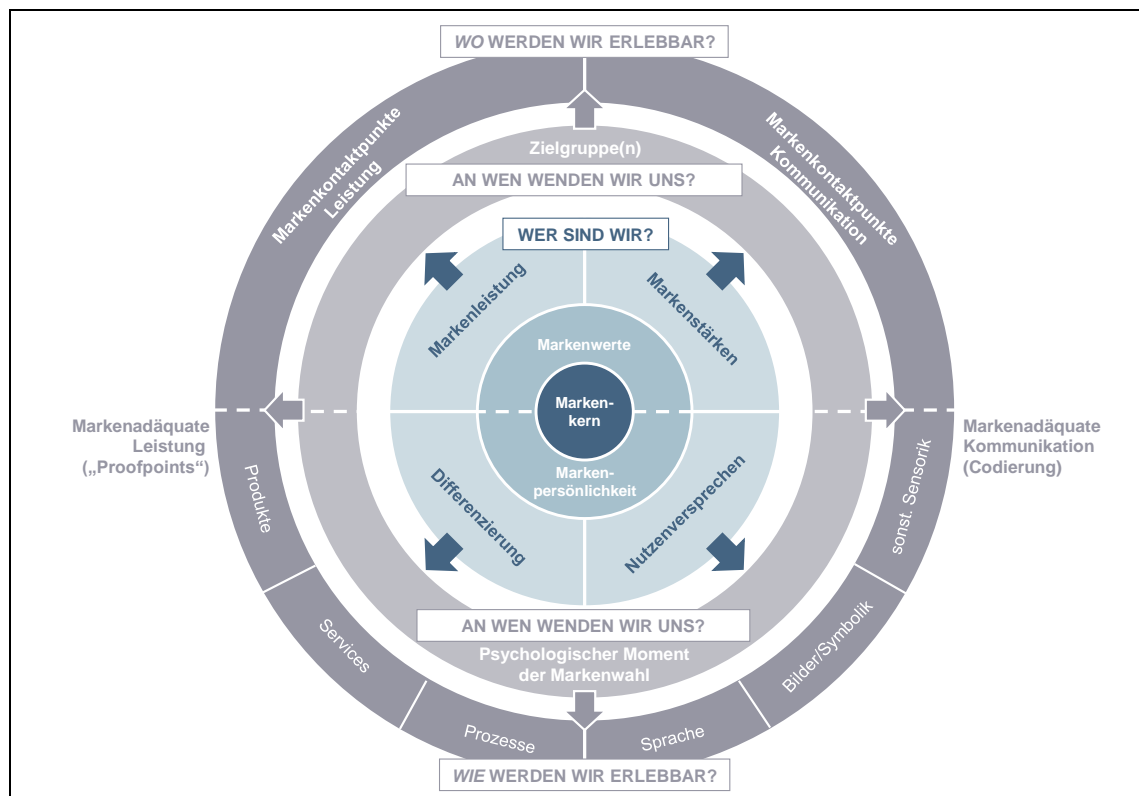


Abbildung 1: Das Markenidentitäts- und -führungsmodell von TAIKN

Im äußersten Ring des Modells werden unter der Frage „**Wo werden wir erlebbar?**“ sowohl die kommunikativen als auch die leistungsbezogenen Kontaktpunkte der Marke erfasst.

Die Frage „**Wie werden wir erlebbar?**“ bezieht sich zum einen auf die Beschreibung und die Festlegungen hinsichtlich der markenadäquaten Leistung, den sog. „Proofpoints“ (der durch die Marke angebotenen Produkte, Dienstleistungen sowie der leistungsbezogenen Prozesse. Zum anderen geht es hier auch

darum, die gestalterischen Aspekte des Markenauftrittes bzw. der Markenidentität zu definieren, welche die Kodierung der Marke durch Sprache, Bilder/Symbolik sowie sonstige sensorische Elemente umfasst.

3. Wer sind wir? Die Markenidentität im engeren Sinne

Die Markenidentität im engeren Sinne beantwortet die Frage „**Wer sind wir?**“ und besteht im Kern aus der genauen Festlegung der **Markenleistung** (Was bietet die Marke an Produkten und Leistungen tatsächlich an?), der Definition der **Markenstärken**, der genauen **Nutzenversprechen** der Marke sowie der **Differentiatoren** der Marke (Worin unterscheidet sich die Marke tatsächlich und wahrnehmbar inhaltlich vom Wettbewerb?). Außerdem werden die **Werte** der Marke sowie die **Markenpersönlichkeit** festgelegt.

Die **Markenwerte** sind nach unserem Verständnis “Standards, an denen eigenes oder fremdes Verhalten gemessen wird“ (Bierhoff (1998)) und dienen den folgenden Zwecken:

- Sie vermitteln die Charaktereigenschaften des Unternehmens.
- Sie beschreiben die Art und Weise, wie die Mitarbeiter des Unternehmens handeln.
- Sie sind Orientierungsmaßstäbe für eine funktionierende Zusammenarbeit.
- Sie bilden die Basis der Unternehmenshaltung und verleihen dem Anspruch des Unternehmens Ausdruck.
- Sie sind die Triebfeder für alle Aktivitäten im Unternehmen.
- Sie sind langfristig angelegt und keine disponierbare Masse.

Eine Differenzierung einer Unternehmens- bzw. Servicemarke über ihre Markenwerte kann erfahrungsgemäß nicht erfolgen. Der Grund hierfür liegt darin, dass sich die Markenwerte der meisten Corporate Brands sehr ähneln (müssen!). Dies liegt wiederum daran, dass eine erfolgsversprechende Unternehmenskultur zumindest im westlichen Kulturraum sehr ähnliche Werte bedingt. Entsprechend muss eine erfolgreiche Unternehmenskultur in ihren Werten sowohl erfolgsbezogene Mitarbeiter, als auch in bestimmten Unternehmensbereichen disziplin-kontrollorientierte sowie sicherheitsorientierte Mitarbeiter (z.B. Qualitätswesen, Rechnungswesen, zur Gewährleistung stabiler Prozesse) und nicht zuletzt zur Forcierung der Innovationsfähigkeit auch stimulanzenorientierte Mitarbeiter über ihre Werte attraktivieren und kulturell integrieren (vgl. Ausführungen von Häusel zur Verknüpfung von Motiv- und Emotionssystemen, wie z.B. Stimulanz, Disziplin/Kontrolle, Balance mit Werten, Häusel (2005)).

Da die Werte in aller Regel auf eine geringe Anzahl beschränkt bleiben sollten, um in anschließenden internen Markenvermittlungsprozessen auch merkfähig zu bleiben, wird zusätzlich im Rahmen der Markenidentität die **Markenpersönlichkeit** festgelegt, die wiederum die Basis für die Tonalität der Kommunikation der Marke darstellt. Sie wird intern sowie extern auf der Grundlage der international validierten Persönlichkeitsitems von Jennifer Aaker ermittelt.

Im Zentrum der Markenidentität liegt die Festlegung des **Markenkerns** oder auch der **Core Idea**. Die Core Idea erfüllt nach unserer Auffassung die folgenden Funktionen:

- Sie bildet die Basis für die Kommunikationsstrategie.
- Sie gibt eine klare Mission für die Zukunft vor.
- Sie verbindet die Werte der Unternehmensmarke.

- Sie ist **zentrale kommunikative Positionierungsaussage** der Marke.

Folgende Gründe sprechen für eine klare Positionierung von Corporate Brands:

- Erfolgreiche Marken, die symbolische Wirkung entfalten sollen und in das limbische System des menschlichen Gehirns gelangen wollen, müssen ihre Attraktivität aus der Markenbekanntheit sowie einem klaren und prägnantem Markenimage generieren (Esch (2004), S. 89). Dieses Markenimage drückt sich in emotionalen, starken mit der Marke verbundenen, klaren nonverbalen, einzigartigen, positiven, relevanten und mit leichtem Zugriff aufeinander verbundenen Assoziationen aus (Esch (2004), S. 73 ff.).
- Möchte man beim Markenaufbau keine diffusen Images riskieren, so ist eine eindeutige Positionierung hierfür die Voraussetzung! Bei der Vermittlung von zu vielen Eigenschaften läuft man Gefahr, dass konsistente Richtlinien zur Positionierung nur schwer vermittelt werden können sowie das Image bei den Zielgruppen nur ineffektiver und mit höheren Kosten verbunden aufgebaut werden kann (Esch (2004), S. 137).
- Konsistenzempfinden ist bei den Zielgruppen nur zu erreichen, wenn es gelingt, mit der Corporate Brand im Sinne einer Dachmarke eine glaubhafte Imageklammer für die unter der Unternehmensmarke angebotenen Produkte und/oder Dienstleistungen zu vermitteln.
- Wirksame Imagetransfers in Markenarchitekturen setzen klare, starke und eindeutige Assoziationen mit der Corporate Brand voraus. Nur dann kann eine starke Hebelwirkung auf vertikal untergeordnete Familien- oder Produktmarken erzielt werden.

Erfolgsversprechende Positionierungen müssen den folgenden Erfolgskriterien genügen:

- Kompetenz: Die Positionierung sollte die tatsächlichen Stärken der Marke repräsentieren.
- Kongruenz: Sie muss eine glaubhafte Klammer zu den Leistungen der Marke darstellen.
- Zielgruppenrelevanz: Sie muss für die anzusprechende(n) Zielgruppe(n) relevant sein.
- Differenzierung: Die Positionierung muss eine Differenzierung vom Wettbewerb ermöglichen.
- Prägnanz: Die Positionierung muss einfach sein und darf nicht zu viele verschiedene Aspekte miteinander vereinen.
- Zukunftsbezug: Die Positionierung muss zukunftsfähig sein und sollte eine Mission vorgeben.
- Nutzenbezug: Sie sollte ein klares Nutzenversprechen für die Stakeholder abgeben.
- Kulturadäquanz: Die Positionierung sollte (vor allem bei Dienstleistungs- und bei Unternehmensmarken) zur Kultur des Unternehmens passen.

4. An wen wenden wir uns? Zielgruppen und der psychologische Moment der Markenwahl

Zielgruppe(n) der Marke

Insbesondere für Unternehmensmarken ist es unerlässlich, im Rahmen der Markenidentität auch die anzusprechenden Zielgruppen festzulegen, um im nächsten Schritt daraus abgeleitet die unterschiedlichen Markenkontaktpunkte identifizieren und die Marke entsprechend in Leistung und Kommunikation zielgruppenadäquat umsetzen zu können. Gleiches gilt selbstverständlich auch für Produkt- und Servicemarken, hier sind allerdings in der Regel nicht so viele unterschiedliche Zielgruppen zu berücksichtigen.

tigen. Bei Corporate Brands, die unterschiedliche Produkt- und/oder Servicemarken unter einem Dach vereinen, hat die gewählte Markenarchitekturstrategie einen Einfluss darauf, für welche Zielgruppen die Unternehmensmarke relevant ist. So tritt bei einem Branded House, wie z.B. Siemens, die Corporate Brand an alle Anspruchsgruppen heran, wohingegen bei gewählter Houses of Brands-Strategie, wie z.B. bei Procter & Gamble die Corporate Brand für den Absatzmarkt gar keine bzw. eine sehr geringe Rolle spielt (vgl. dazu auch Burkhardt (2005)). Abbildung 2 gibt einen Überblick über mögliche Zielgruppen für Unternehmensmarken.



Abbildung 2: Mögliche Zielgruppen von Corporate Brands

Zum Absatzmarkt gehören Kunden ebenso wie potenzielle Kunden. Im Rahmen des Employer Branding richtet sich die Unternehmensmarke aber auch an (potenzielle) Mitarbeiter. Als Reaktion auf die Verknappung talentierter und qualifizierter Fach- und Führungskräfte hat die Bedeutung einer starken Corporate Brand im „War for talents“ deutlich zugenommen. Dies ist auch ein Grund dafür, warum sich immer mehr sog. „Hidden Champions“ mit dem Thema Markenführung befassen. Wichtig ist hier festzustellen, dass die sog. „Employer Brand“ und die Corporate Brand keine unterschiedlichen Ansätze darstellen, sondern dass es sich bei der Employer Brand vielmehr um eine zielgruppenadäquate Spezifikation der Corporate Brand handelt. Die Maßnahmen des Employer Branding zielen außerdem nicht nur in Richtung potenzieller, sondern auch intern in Richtung der eigenen Mitarbeiter. Die Unternehmensmarke kann hier einen Beitrag zu Identifikation, Leistungsbereitschaft und Commitment leisten. Desweiteren richtet sich die Unternehmensmarke (über Medien und Meinungsführer) an die breite Öffentlichkeit und hat beispielsweise zum Thema Corporate Social Responsibility markenadäquat Stellung zu beziehen. Politik/Lobbyarbeit (inkl. Regierungen, Verbände, NGOs, NPOs, Forschung, Universitäten etc.) und der Kapitalmarkt spielen je nach Branche, Tätigkeitsfeld bzw. Rechtsform eine größere oder kleinere Rolle. Unter Geschäftspartner fallen z.B. Lieferanten, Kooperationspartner, Lizenznehmer.

Der psychologische Moment der Markenwahl

Über die reine Zielgruppendefinition hinaus (Welche unterschiedlichen Zielgruppen?) ist es notwendig, genauer zu spezifizieren, mit welchen Merkmalen die Zielgruppen beschrieben werden können, die sich von der jeweiligen Marke angesprochen fühlen sollen. Eine solch detaillierte Beschreibung erfolgt i.d.R. für (potenzielle) Kundengruppen und liefert in diesem Zusammenhang wertvolle Ansatzpunkte für die Tonalität der Kommunikation, aber auch für Produktentwickler oder dafür, wie bestimmte Serviceaspekte gestaltet werden sollten. Vorstellbar ist sie aber beispielsweise auch für den Arbeitsmarkt. Auch hier kann eine Spezifikation der gesuchten Arbeits-, Fach- und Führungskräfte ebenfalls helfen, den „richtigen Ton“ in der Ansprache zu finden.

Im Zusammenhang mit der Beschreibung von (potenziellen) Kundengruppen bieten sich generell soziodemographische Merkmale, wie Alter, Geschlecht, Bildung, Beruf etc., geographische Kriterien, verhaltensorientierte Merkmale (z.B. Preisverhalten, Mediennutzung) oder psychographische Kriterien, wie z.B. allgemeine Einstellungen, Motive oder Nutzenvorstellungen an. Für die Entwicklung von Markenpositionierungen gilt grundsätzlich, dass nutzengeprägte Positionierungen erfolgversprechender sind als selbstbeschreibende, weil diese von der Zielgruppe her „denken“ und deren Bedürfnisse und Nutzenerwartungen zum Inhalt haben (vgl. zu den weiteren Vorteilen von nutzengeprägten Positionierungen z.B. auch Burkhardt/Dores (2006)). In Analogie dazu erfolgt die Zielgruppenbeschreibung in unserem Modell ebenfalls anhand von Motiven und Nutzenvorstellungen. Es muss für eine erfolgreiche Markenvermittlung darum gehen, zum einen die Nutzenerwartungen und Motive der Zielgruppe(n) zu verstehen und zum anderen das Erlebnis seitens der (potenziellen) Kunden, wenn diese Erwartungen bzw. die Motivlage durch das Markenversprechen erfüllt werden. Das bezeichnen wir als den „psychologischen Moment der Markenwahl“ (vgl. Abbildung 3). Nur wenn dieses tiefgehende Verständnis vorhanden ist, kann das Nutzenversprechen der Marke auch adäquat in Richtung der Zielgruppe(n) umgesetzt werden.

Sowohl für die Entwicklung von nutzengeprägten Positionierungen als auch für das Verständnis dessen, was den psychologischen Moment der Markenwahl ausmacht, haben sich Means-End-Analysen als äußerst erkenntnisreich erwiesen (vgl. dazu Burkhardt/Göpel (2010), zur Means-End-Theorie Kroeber-Riel/Weinberg (2003), S. 169; Herrmann/Huber/Braunstein (2001), S. 117 ff.). Sie liefern detaillierte Einblicke in die Motiv- und Wertestrukturen der befragten Zielgruppen und bieten hervorragende Anschlussmöglichkeiten im Sinne einer motivational passenden kommunikativen Kodierung der Marke (vgl. zur Kodierung auf der Grundlage des Neuromarketings Scheier/Held (2007), S. 66 ff.).

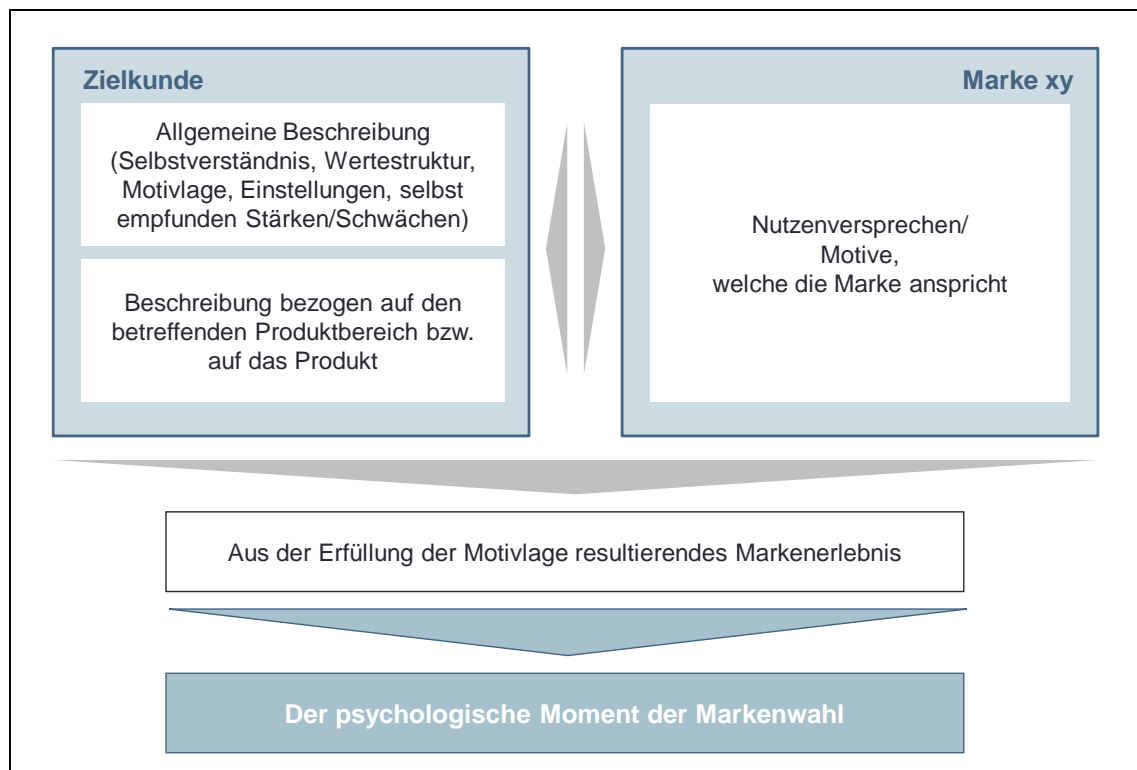


Abbildung 3: Der psychologische Moment der Markenwahl

5. Wo werden wir erlebbar? Die Markenkontaktpunkte

Eine langfristig erfolgreiche Marke lässt sich nicht alleine durch Kommunikationsmaßnahmen erreichen. Es ist vielmehr unerlässlich, das kommunikative Markenversprechen mit den Leistungsprozessen zu synchronisieren. Markenmanagement muss daher immer als integriertes Kommunikations- und Prozessmanagement verstanden werden und ist ohne entsprechende Prozessqualität, welche die Einhaltung des Markenversprechens sichert, nicht denkbar. Diese Erkenntnis ist nicht neu, sie wurde bereits 1937 von Hans Domizlaff in seinem ersten Grundgesetz der natürlichen Markenbildung formuliert: „Die Voraussetzung der natürlichen Markenbildung ist die Warenqualität“ (Domizlaff (1992), S. 37). Der Grund hierfür ist einfach: Die Zufriedenheit mit der Leistung der Marke, die für den langfristigen Aufbau von Vertrauen in eine Marke und damit für ihren Erfolg notwendig ist, hängt entscheidend vom kommunikativ beeinflussbaren Anspruchsniveau ihrer Zielgruppen ab. Ist dieses höher als die erlebte Leistung, so führt das schnell zu Unzufriedenheit und so zu negativer Mund-zu-Mund-Propaganda und/oder zur Abwendung von der Marke (Burkhardt (1997), S. 105 ff.).

Trotzdem fällt in der Praxis immer wieder auf, dass der einfachere Weg über die reine Umsetzung in Kommunikationsmaßnahmen dem steinigere Weg über eine Synchronisation von Kommunikation und Leistung vorgezogen wird. Der langfristige Erfolg derjenigen, die dem ganzheitlichen Markenverständnis folgen, spricht jedoch für sich. Um die Umsetzung des Markenversprechens sowohl in der Kommunikation als auch in der Leistungserstellung sicherzustellen, müssen nach der Festlegung der relevanten Ziel-

gruppen die für sie relevanten Markenkontaktpunkte oder auch „Brand Touchpoints“ erarbeitet werden. Abbildung 4 zeigt dafür mögliche Suchfelder.



Abbildung 4: Konsistentes Markenerlebnis an allen Markenkontaktpunkten

So trivial dieser Projektschritt erscheinen mag, so ist er doch in der Praxis meist mit der tiefgehenden Erkenntnis verbunden, dass Markenführung kein Spaziergang ist und bei hübschen Logos und einem einheitlichen Design aufhört. Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge können aufgedeckt und Ansatzpunkte zur markenadäquaten Umsetzung des Markenversprechens sowohl auf Kommunikations- als auch auf Leistungsseite ermittelt werden. Für den weiteren Prozess findet außerdem eine Priorisierung der Brand Touchpoints nach Relevanz und bestehendem Defizit statt.

6. Wie werden wir erlebbar? Markenadäquate Leistung und Kommunikation

Diese Priorisierung ist die Grundlage für den nächsten Projektschritt. Hier geht es darum, für die als relevant eingestuften Markenkontaktpunkte detailliert zu erarbeiten, wie eine markenadäquate Leistung bzw. Kommunikation genau auszusehen hat, wie der Status quo der Marke diesbezüglich ist und welche Maßnahmen unternommen werden müssen, um das Markenversprechen tatsächlich einhalten zu können.

Leistungsseitig werden die sog. „Proofpoints“ oder auch „Momente der Wahrheit“ entlang der Suchfelder „Produkte“, „Services“ und „Prozesse“ identifiziert. Führt man sich die hinlänglich bekannte Markenpositionierung von BMW „Freude am Fahren“ vor Augen, hieße dies beispielsweise, sich im Unternehmen folgende Fragen zu stellen und diese anhand eines entsprechenden Maßnahmenpakets zu beantworten:

- Wie müssen die Produkte gestaltet sein und welche Fahreigenschaften müssen sie aufweisen, damit sie „Freude am Fahren“ vermitteln?
- Anhand welcher Serviceaspekte lässt sich „Freude am Fahren“ umsetzen?
- Wie müssen intern die Prozesse gestaltet sein, um „Freude am Fahren“ zum Kunden hin umsetzen zu können (F&E, Beschaffung, Marketing & Vertrieb etc.)?

Kommunikationsseitig gilt es, die gestalterischen Aspekte des Markenauftritts bzw. der Markenidentität zu definieren. Diese umfassen die Kodierung der Marke durch Sprache, Bilder/Symbolik sowie sonstige sensorische Elemente. Hierbei hat es sich für die richtige Umsetzung als besonders hilfreich erwiesen, nicht nur „Go’s“, sondern explizit auch „No Go’s“ detailliert festzulegen (vgl. Abbildung 5).

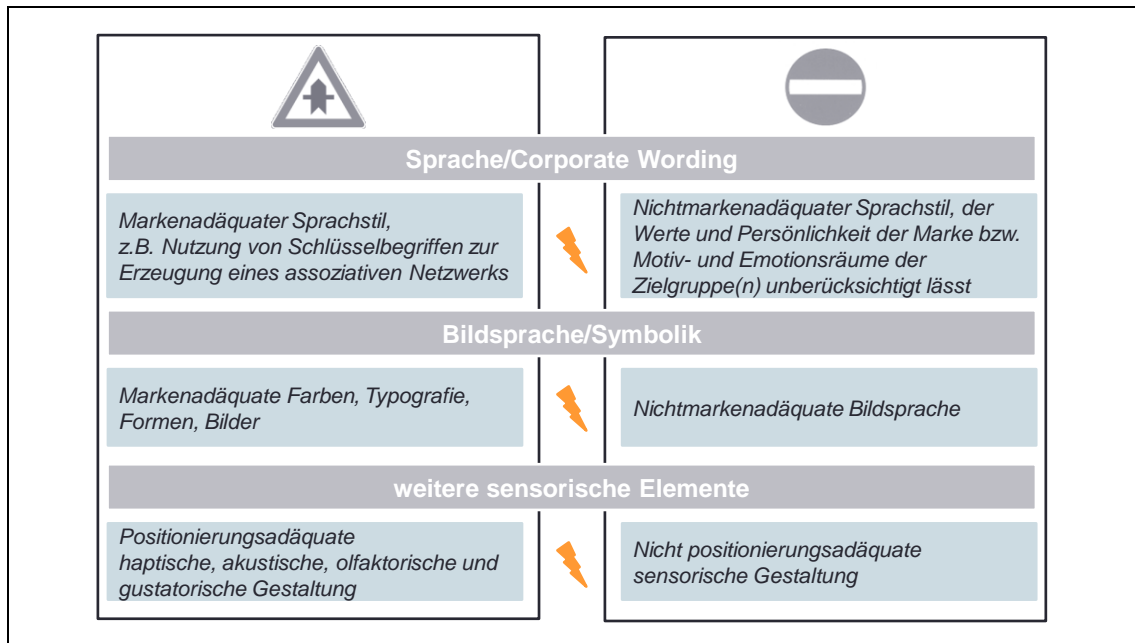


Abbildung 5: „Go’s“ und „No Go’s“ markenadäquater Kommunikation

Bei der Verwendung eines positionierungsadäquaten Sprachstils geht es darum, immer wieder, über einen langen Zeitraum hinweg und nicht müde werdend die „richtigen“ Schlüsselbegriffe zur Erzeugung eines direkten assoziativen Netzwerks zu nutzen, d.h. zum einen Begriffe aus der entsprechenden Wortfamilie, zum anderen aber auch Synonyme bzw. bedeutungsähnliche Wörter. Nicht umsonst verwendet BMW beispielsweise seit Jahren bzw. Jahrzehnten nicht nur den Claim „Freude am Fahren“, sondern setzt diesen konsequent in der gesamten Kommunikation angepasst um: z.B. „Die reine Freude am Fahren“, „Das Prinzip Freude“, „Fahrfreude leicht gemacht“, „Freude schenken“, „Freude steckt an“, „Pure Fahrfreude“, „Die Freude geht weiter“, „Wir haben die Freude nicht erfunden, aber die Freude daran“, „Ich will Freude am Fahren erleben“. Als Synonyme werden z.B. „Vergnügen“ oder „Fun“ verwendet. „Dynamik“ oder „Agilität“ ergänzen den sportlichen Aspekt der Positionierung.

Desweiteren wird eine markenadäquate Tonalität in der Sprache erreicht, wenn nicht nur die „richtigen“ Schlüsselbegriffe verwendet werden, sondern der Sprachstil insgesamt Werte und Markenpersönlichkeit der betreffenden Marke berücksichtigt und dem Motiv- bzw. Nutzenraum der Zielgruppe(n) entspricht. Abbildung 6 zeigt zur Veranschaulichung zwei alternative Texte, die ein und dasselbe (anonymisierte, in diesem Fall nicht BMW-bezogene) Produkt beschreiben – einmal jedoch in einem Sprachstil, der zu dem Motiv- und Emotionsraum der gewünschten Zielgruppe passt (Disziplin/Kontrolle) und einmal in einem Sprachstil, der einen nahezu gegensätzlichen Motivraum (Fantasie/Genuss) anspricht (vgl. zu den Motiv-

und Emotionssystemen des Menschen, wie z.B. Disziplin/Kontrolle, Fantasie/Genuss Ausführungen von Häusel (2005)).

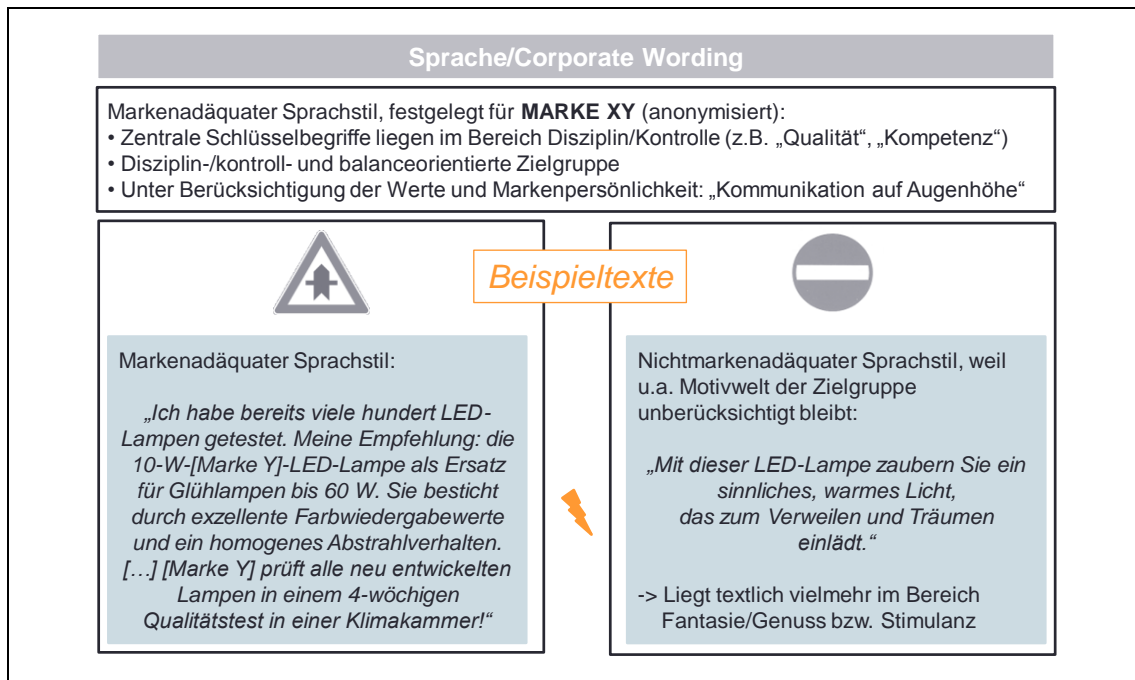


Abbildung 6: Beispiel für motivadäquaten und nichtmotivadäquaten Produkttext

Mit dem vorliegenden Markenmodell hat TAIKN einen sehr umfassenden Ansatz entwickelt, der sich in der Praxis insbesondere für Corporate Brands ausgezeichnet bewährt. Mit leichten Adaptionen eignet sich das Modell gleichermaßen für die Definition und Steuerung von Produktmarken im Sinne eines „Competence-based Strategic Managements“.

Literaturverzeichnis

Bierhoff, H. (1998): Sozialpsychologie, Stuttgart.

Burkhardt, A. (1997): Die Betriebstypenmarke im stationären Einzelhandel, unveröffentlichte Dissertation an der Universität Erlangen-Nürnberg.

Burkhardt, A. (2005): Die Kapitalmarktorientierung als Holzweg des Corporate Branding;
http://www.taikn.de/TAIKN/downloads/Corporate_Branding_Holzweg_Kapitalmarktorientierung.pdf

Burkhardt, A./Dores, H. (2006): Markenaufbau – Erfolgsfaktor für den Mittelstand;
http://www.taikn.de/TAIKN/downloads/Markenaufbau_Mittelstand.pdf

Burkhardt, A./Göpel, H. (2010): Means-End-Analysen – Deep Insights für die Entwicklung von nutzengeprägten Markenpositionierungen. Eine Fallstudie; http://www.taikn.de/TAIKN/downloads/WP_Means-End-Analysen.pdf

Domizlaff, H. (1992): Die Gewinnung des öffentlichen Vertrauens. Ein Lehrbuch der Markentechnik, Hamburg.

Esch, F.R. (2004): Strategie und Technik der Markenführung, 2. überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden

Häusel, H.-G. (2005): Brain Script. Warum Kunden kaufen, München.

Herrmann, A./Huber, F./Braunstein, C. (2001): Gestaltung der Markenpersönlichkeit mittels der „Means-End“-Theorie, in: Esch, F.R. (Hrsg.): Moderne Markenführung, 3. Auflage, Wiesbaden, S. 103-133.

Kroeber-Riel, W./Weinberg, P. (2003): Konsumentenverhalten, 8. Auflage, München.

Meffert, H./Burmann, C. (2002a): Wandel in der Markenführung. Vom instrumentellen zum identitätsorientierten Markenverständnis. In: Meffert, H./Burmann, C./Koers, M. (Hrsg.): Markenmanagement. Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung, S. 17-33.

Meffert, H./Burmann, C. (2002b): Theoretisches Grundkonzept der identitätsorientierten Markenführung. In: Meffert, H./Burmann, C./Koers, M. (Hrsg.): Markenmanagement. Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung, S. 35-72.

Scheier, C./Held, D. (2007): Wie Werbung wirkt, Freiburg/Berlin/München.

von der Oelsnitz D. (2005): Kooperation: Entwicklung und Verknüpfung von Kernkompetenzen. In: Swoboda, B.; Morschett, D.: Kooperationen, Allianzen und Netzwerke, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 183-210.