
BACHELORARBEIT

Frau
Heide Seemann

**Trends als Herausforderung für
Markenveränderung**

2018

BACHELORARBEIT

**Trends als Herausforderung für
Markenveränderung**

Autorin:
Frau Heide Seemann

Studiengang:
Medienmanagement

Seminargruppe:
MM14wE2-B

Erstprüfer:
Prof. Dr. Volker J. Kreyher

Zweitprüfer:
M.A. Dipl.-Ing. Philipp Neumayer

Einreichung:
Mittweida, 12.03.2018

BACHELOR THESIS

**Movements as a challenge for
brand changing**

author:

Ms. Heide Seemann

course of studies:

Media Management

seminar group:

MM14wE2-B

first examiner:

Prof. Dr. Volker J. Kreyher

second examiner:

M.A. Dipl.-Ing. Philipp Neumayer

submission:

Mittweida, 12.03.2018

Bibliografische Angaben

Seemann, Heide

Trends als Herausforderung für Markenveränderung

Movements as a challenge for brand changing

49 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2018

Abstract

Marken befinden sich auf den heutigen Märkten in einem Umfeld sich verändernder Rahmenbedingungen. In diesem Veränderungsumfeld bieten Trends die Möglichkeit, neue Formen der Wertschöpfung zu schaffen und Wachstum zu generieren. Jedoch stehen sich Trends und Marken in ihren Grundzügen gegenüber. Grundlegende Funktionen der Marke werden durch ihre Langfristigkeit gewährleistet, während Trends eher kurzfristige Phänomene sind. Diese Arbeit beschäftigt sich daher mit der Frage, welche Herausforderung ein erfolgreiches Trendmanagement an die Markenführung stellt. Zunächst wird die Problematik allgemein beleuchtet, später wird darauf am Beispiel der Gesundheitsbranche näher eingegangen. Die Gesundheitsbranche profitiert derzeit stark von verschiedenen Megatrends, wie der Globalisierung, dem demografischen Wandel und dem Gesundheitstrend. Grundsätzlich erfordert ein authentisches Trendmanagement durch Marken ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Kontinuität und Dynamik.

Currently, brands are embedded in an environment of rapidly changing market conditions. Regarding these circumstances trends offer the opportunity to create new forms of value creation and to generate sustainable growth. However, trends and brands vary widely concerning their main features. Fundamental functions of the brand are ensured by its long-term nature, while trends are rather short-term-oriented. Therefore, this paper examines the interconnectedness of successful trend management and brand management. First, the challenges arising will be discussed theoretically. Considering a case study of Birkenstock, the paper seeks, then, to empirically evaluate interdependencies within the healthcare industry. The healthcare industry currently profits extensively from various megatrends, such as globalization, demographic change and the health trend. Basically, authentic trend management by a brand requires a balance between continuity and change.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	VIII
Abkürzungsverzeichnis	X
Abbildungsverzeichnis	XI
1 Einleitung	1
2 Theoretische Einführung.....	3
2.1 Definition des Markenbegriffs	3
2.2 Markenidentität als Führungskonzept.....	4
2.2.1 Markenidentität.....	7
2.2.2 Corporate Brand	9
2.2.3 Markentransfer	10
2.3 Markenimage als Wirkungskonzept.....	11
3 Brand Communication.....	13
3.1 Klassische Kommunikationsinstrumente	14
3.1.1 Werbung	14
3.1.2 Public Relations.....	15
3.1.3 Verkaufsförderung	15
3.2 Moderne Kommunikationsinstrumente	16
3.2.1 Event	16
3.2.2 Social Media	17
3.2.3 Mobile Communication	18
3.2.4 Brand Communities	18
3.2.5 Brand Content	20
4 Trendmanagement und Innovationsmanagement.....	21
4.1 Was sind Trends?	21
4.2 Trendmanagement.....	23
4.3 Analyse gegenwärtiger Trends	25
4.4 Innovationsmanagement.....	29
5 Trendmanagement am Beispiel der Gesundheitsbranche.....	31
5.1 Trends am Modell der Produkt Markt Matrix.....	34
5.2 Trends als Pull-Innovation	35
5.3 Trends als Push-Innovation	37
6 Fallbeispiel Birkenstock	39

7	Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlung	46
	Literaturverzeichnis	XI
	Eigenständigkeitserklärung	XX

Abkürzungsverzeichnis

GPS	Global Positioning System
POS	Point of Sale
LBS	Location Based Services
UGC	User Generated Content
LOHAS	Lifestyle of Health and Sustainability
BMWi	Bundesministerium für Wirtschaft und Energie
FuE	Forschung und Entwicklung
OECD	Organisation for Economic Cooperation and Development

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Grundidee der identitätsorientierten Markenführung	5
Abbildung 2: Komponenten der Markenidentität	7
Abbildung 3: Werbeplakat von Sixt zum Scheitern der Jamaika-Koalition.....	8
Abbildung 4: Komponenten des Markenimage	12
Abbildung 5: Verteilung des Gesamtetats für Kommunikation in Deutschland 2016 ...	13
Abbildung 6: Abgrenzung des Begriffs „Event“	16
Abbildung 7: Trendtypologien.....	22
Abbildung 8: 4-Schichtenmodell zur Trenddiagnose	23
Abbildung 9: Trendorientierung von Marken	25
Abbildung 10: Produkt-Markt Matrix	34
Abbildung 11: Aspekte des Paradigmenwechsels von Gesundheitswesen zur Gesundheitswirtschaft	38
Abbildung 12: Meilensteine in der Unternehmensgeschichte von Birkenstock.....	40
Abbildung 13: Birkenstock Logo	41
Abbildung 14: Erfolgsfaktoren des Markentransfers am Beispiel von Birkenstock	48

1 Einleitung

Marken sind für Unternehmen von enormer Relevanz. Das zeigen allein die Zahlen. Im Jahr 2002 investierten allein deutsche Unternehmen 30 Milliarden Euro in den Aufbau und die Führung von Marken (vgl. Perrey/Riesenbeck 2003, 46). Deutschlandweit gibt es über 50.000 beworbene Marken (vgl. Boldt 2010, 1).

Jedoch ist die Markenlandschaft von sich verändernden Rahmenbedingungen geprägt. Die Globalisierung sowie der Markteintritt neuer Wettbewerber führen zu übersättigten Märkten. Die Produktqualitäten gleichen sich zunehmend an. Zudem sind Absatzmärkte dynamischer geworden. Marktführerschaften auf Grund von Innovationen sind meist nur kurzzeitige Zustände, bis es zu einer Nachahmung durch die Konkurrenz kommt. Auch etablierte Unternehmen können sich oft keine langen Produktlebenszyklen mehr leisten. Dies führt bei Marken zu einem gesteigerten Innovations- und Veränderungsdruck.

In diesem Veränderungsumfeld bieten Trends die Chance, Wachstum und Wertschöpfung zu generieren. Doch Trends und Marken stehen sich in ihren Grundzügen gegenüber. Die Hauptfunktionen der Marke für Konsumenten und Verbraucher ergeben sich aus ihrer Langfristigkeit, während es sich bei Trends oft um kurzfristige Phänomene handelt. Daher stellt eine authentische Markenveränderung durch Trends eine Herausforderung dar.

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich zunächst allgemein mit dieser Problematik und später am Beispiel der Gesundheitsbranche. Dabei wird auf folgende Fragestellungen eingegangen:

- Welche Rahmenbedingungen machen eine Markenveränderung notwendig?
- Welche Chancen und Risiken bergen Trends in diesem Veränderungsumfeld für Marken?
- Wie viel Kontinuität und wie viel Dynamik braucht eine moderne Markenführung?

Im Anschluss an die Einleitung werden die theoretischen Grundlagen zum Verständnis dieser Arbeit gelegt. Dazu werden Begrifflichkeiten aus dem Bereich der Marke erläutert und definiert.

Kapitel 3 stellt eine Auswahl klassischer und moderner Kommunikationsinstrumente einschließlich ihrer Funktionalität vor.

Kapitel 4 beschäftigt sich mit der Thematik Trend- und Innovationsmanagement.

Im folgenden Kapitel wird das Thema Trendmanagement beispielhaft an der Gesundheitsbranche beleuchtet.

In Kapitel 6 wird das Trendmanagement der Marke Birkenstock als konkretes Beispiel aus der Gesundheitswirtschaft analysiert.

In Kapitel 7 wird anhand einer Erfolgsfaktorenanalyse ein Fazit zu dem von Birkenstock betriebenen Trendmanagement gezogen. Außerdem gibt die Autorin Handlungsempfehlungen zur Durchführung eines authentischeren Trendmanagements.

2 Theoretische Einführung

Dieses Kapitel stellt eine theoretische Einführung in die Markenwissenschaft dar. Die Klärung grundsätzlicher Begrifflichkeiten ist notwendig, um dem Leser ein Verständnis für die Schwierigkeiten und Herausforderungen der Markenveränderung zu vermitteln, welche im Verlauf der Thesis von essentieller Bedeutung sein werden. Daher beschäftigt sich die Thesis anfänglich mit dem Gegenstand der Marke. Dazu werden verschiedene Definitionsansätze im zeitlichen Verlauf aufgeführt. Weiterhin befasst sich die Arbeit mit dem identitätsorientierten Ansatz der Markenführung. Hier orientiert sich die Autorin maßgeblich an den Wissenschaftlern Meffert und Burmann, die diesen Ansatz prägten und weiterentwickelten. Der identitätsorientierte Ansatz der Markenführung wurde für diese Arbeit ausgewählt, da er als einziger das Konstrukt der Markenidentität, dem Selbstbild der Marke, und seine Wechselwirkungen mit dem Markenimage, dem Fremdbild der Marke, beleuchtet. Beide Perspektiven müssen für die Planung einer Markenveränderung vom Management berücksichtigt werden.

2.1 Definition des Markenbegriffs

Der Begriff *Marke* wird je nach Verständnis und Verwendungssituation sehr unterschiedlich definiert. Ursprünglich wurde der Begriff nur als Kennzeichnung der Herkunft eines Artikels verstanden (vgl. Meffert/Burmann 2005, 22). Daran wurde beispielsweise zu Zeiten der Industrialisierung die Qualität der Ware gemessen. Kaufte der Konsument etwa ein Gussstahlprodukt der Firma Krupp, galt dies als Garantie für die Qualität des Produktes.

Während des Wirtschaftswachstums wurde das Wort Marke stark merkmalsbezogen definiert. Kennzeichnend für dieses Markenverständnis ist folgende Definition nach Mellerowicz: „Marken(artikel) sind [...] für den privaten Bedarf geschaffene Fertigwaren, die in einem größeren Absatzraum unter einem besonderen, die Herkunft kennzeichnenden Merkmal (Marke) in einheitlicher Aufmachung, gleicher Menge sowie in gleich bleibender und verbesserter Güte erhältlich sind und sich dadurch, sowie durch die betriebene Werbung, die Anerkennung der beteiligten Wirtschaftskreise (Verbraucher, Händler, Hersteller) erworben haben (Verkehrsgeltung).“ (1963, 39) Neben der Marke als markiertes Produkt ergänzt Mellerowicz noch die Komponenten der Kommunikation und der Akzeptanz der Marke im Markt. Dieser Ansatz bezieht sich jedoch nur auf die Marke als Produkt.

Rechtlich wird die Marke vor allem als Zeichensystem oder gewerbliches Schutzrecht angesehen (vgl. §3 Abs.1 Marken).

Abschließend soll auf die Definition der *Marke als Nutzenbündel* nach Meffert, Burmann und Keller eingegangen werden. Sie dient als Grundlage für den identitätsorientierten Ansatz der Markenführung. Die Marke wird hier als „ein Nutzenbündel mit spezifischen Merkmalen, die dafür sorgen, dass sich dieses Nutzenbündel gegenüber anderen Nutzenbündeln, welche dieselben Basisbedürfnisse erfüllen, aus Sicht relevanter Zielgruppen nachhaltig differenziert“ (Burmann/Blinda/Nitschke 2003, 3) verstanden. Die Marke wird in dieser Definition nicht mehr nur als Produkt verstanden, sondern als Eigenschaftsbündel. Es kann also auch Dienstleistungen umfassen (vgl. Brockhoff 1999, 12ff.). Dabei stiftet die Marke über den physisch funktionalen Nutzen hinaus auch einen immateriellen, symbolischen Nutzen. Über die Einzigartigkeit beider Nutzenkomponenten differenziert sich die Marke von konkurrierenden Angeboten und stiftet aus Kundensicht einen über den Basisnutzen hinausgehenden Zusatznutzen (vgl. Burmann/Meffert/Koers 2005, 5ff.). Im Folgenden werden die Leistungen einer Marke der Einfachheit halber als „*Produkte*“ bezeichnet. Da aber vom Ansatz der identitätsorientierten Markenführung ausgegangen werden soll, impliziert diese Bezeichnung immer auch Dienstleistungen.

2.2 Markenidentität als Führungskonzept

Parallel zur den verschiedenen Definitionen des Begriffs Marke bildeten sich mit der Zeit auch unterschiedliche Ansätze der Markenführung heraus. Markenführung wird nach Bruhn definiert, als „sämtliche kurz- und langfristig orientierten Entscheidungen und Maßnahmen der markenführenden Institution (Hersteller, Handel, Dienstleister, Non-Profit Organisation), die darauf abzielen, Leistungen als Marke aufzubauen und im Markt erfolgreich durchzusetzen, um damit spezifische markenpolitische Ziele zu erreichen.“ (2004, 26) Die Definition soll dem Leser zum Verständnis der allgemeinen Aufgaben einer Markenführung dienen.

Ältere Ansätze der Markenführung betrachten Markenkompetenz verkürzt als technisch-funktionale Qualität der markierten Produkte (vgl. Burmann/Halaszovich/Hemmann 2012, 28). Als Beispiele für solche Konzepte können das imageorientierte Markenverständnis und das technisch-strategische Markenverständnis angeführt werden (vgl. Meffert/Burmann 2005, 26f.). Jedoch haben sich die Wettbewerbsbedingungen gewandelt. Auf gesättigten Märkten mit einer zunehmenden

Angleichung der Produktqualitäten sind Marktherrschaften auf Grund von Produktvorteilen temporäre Zustände geworden (vgl. Baumann 2012, 2). Die moderne Markenführung muss daher mehr leisten, als technologisch-objektive Vorteile für die Zielgruppe herauszustellen.

Seit den 90er Jahren wird der Begriff Marke aus sozialpsychologischer Perspektive betrachtet (vgl. Meffert/Burmann 2005, 27). Im Kontext dieser Perspektive entwickelte sich der identitätsorientierte Ansatz der Markenführung. Er ergänzt bisherige, stark absatzmarktbezogene Markenführungskonzepte um eine innengerichtete Perspektive (vgl. Burmann/Halaszovich/Hemmann 2012, 28). Im Gegensatz zu bisherigen Konzepten handelt es sich bei der identitätsorientierten Markenführung um einen ganzheitlichen Ansatz, in dessen Mittelpunkt die Vernetzung aller markenbezogenen Aktivitäten und die Wechselseitigkeit von unternehmensinterner Markenidentität und unternehmensexternem Markenimage steht (vgl. Meffert/Burmann 2005, 31). Abbildung 1 bringt die Wechselwirkung zwischen beiden Perspektiven zur Geltung:

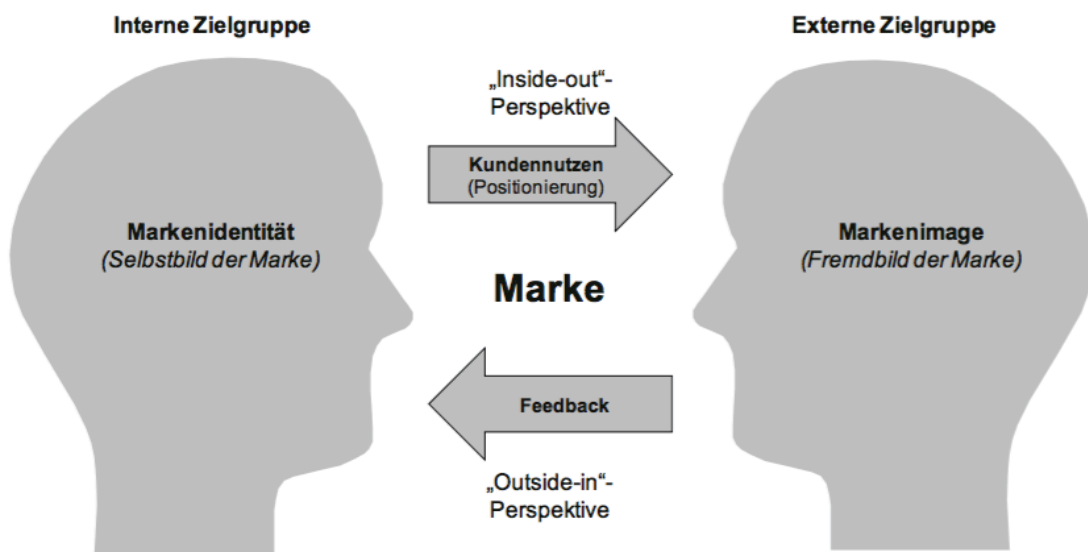


Abbildung 1: Grundidee der identitätsorientierten Markenführung
(Quelle: Burmann/Meffert 2005, 52)

Im Mittelpunkt der identitätsorientierten Markenführung steht die *Markenidentität*. Sie ist das Selbstbild der Marke aus Sicht der internen Zielgruppen (vgl. Burmann/Halaszovich/Hemmann 2012, 28). Zu den internen Zielgruppen zählen beispielsweise Mitarbeiter und das Management. Diese kommunizieren die wesensprägenden Merkmale der Marke an externe Zielgruppen (Kunden, Nachfrager) und formulieren darüber hinaus einen spezifischen Kundennutzen, der das Angebot von

ähnlichen Angeboten abhebt. Er bietet dem Kunden einen Mehrwert, der über den Basisnutzen des Produktes hinaus geht: beispielsweise Spaß bei der Nutzung des Produktes. Dieser Mehrwert ist die Kernkompetenz einer Marke. Die internen Zielgruppen schaffen damit ein Bild der Marke beim Nachfrager, das *Markenimage*. Die internen Zielgruppen reagieren auf das Feedback der Nachfrager und passen Entscheidungen und Handlungen entsprechend an. Die Markenidentität konstituiert sich also erst durch die Interaktion zwischen internen und externen Zielgruppen (vgl. Burmann/Halaszovich/Hemmann 2012, 28). Das Markenimage als Fremdbild der Marke bildet sich jedoch auch ohne die eindeutige Festlegung einer Markenidentität. Werden Kommunikationsmaßnahmen nicht identitätsorientiert aufeinander abgestimmt, ist das Markenimage in der Regel diffus und gesplittet. Um diesem willkürlichen Aufbau entgegen zu wirken, sollten konkrete Identitätsmerkmale für die Marke festgelegt werden (vgl. Esch/Tomczak/Kernstock/Langner 2004, 56).

Damit ist die Markenidentität das von der Markenführung formbare Element. Das Markenimage hingegen ist nur indirekt und langfristig über die Markenidentität beeinflussbar (vgl. Burmann/Halaszovich/Hemmann 2012, 29). Eine starke Markenidentität drückt sich durch einen hohen Grad an Übereinstimmung zwischen Markenidentität und Markenimage aus (vgl. Kilian 2014).

Der Unterschied zwischen den unterschiedlichen Ansätzen der Markenführung soll anschließend kurz an einem Beispiel erläutert werden. Orientiert man sich am technisch-strategieorientierten Ansatz der Markenführung, so kann die Markenkompetenz des Automobilherstellers *BMW* als Bau von sicheren und zuverlässigen Fahrzeugen mit fortschrittlichen Technologien betrachtet werden. Beispielhaft kann hier 2003 die Markteinführung des intelligenten Allradsystems *BMW xDrive* angeführt werden. Jedoch produzieren Konkurrenten oft in Design und Eigenschaften ähnliche Produkte. Mercedes hat als Äquivalent zu *xDrive* beispielsweise ebenfalls ein Allradsystem, das als *4MATIC* bezeichnet wird. Innovationen begründen daher nur einen kurzfristigen Wettbewerbsvorteil, da sie zu Nachahmungseffekten bei der Konkurrenz führen. Da die Abgrenzung der Marke über sachliche Produkteigenschaften unter gegenwärtigen Marktbedingungen kaum noch möglich ist, muss eine Präferenzbildung durch die Vermittlung eines emotionalen Zusatznutzens erfolgen (vgl. Kroeber-Riel/Esch 2004). Betrachtet man die Kernkompetenz des Automobilherstellers *BMW* also stattdessen aus der Perspektive der identitätsorientierten Markenführung, so liegt diese in der Schaffung von Dynamik und Spaß am Auto fahren. Dies drückt sich auch im Slogan des Unternehmens „*Freude am Fahren*“ aus.

2.2.1 Markenidentität

Die Markenidentität stellt die Marke aus Unternehmenssicht dar. Dabei basiert sie auf Überlegungen zur menschlichen Identität (vgl. Baumgarth 2004, 23). Allgemein ist unter Markenidentität die Summe aller Merkmale zu verstehen, die die Marke dauerhaft von anderen unterscheidet (vgl. Meffert 2000, 878ff.). Sie setzt sich aus verschiedenen Komponenten zusammen (vgl. Abb. 2):



Abbildung 2: Komponenten der Markenidentität
(Quelle: Burmann/Blinda/Nitschke 2003, 7)

Die Basis der Markenidentität bildet die *Markenherkunft*. Marken werden von ihren relevanten Zielgruppen zunächst im Kontext ihres Ursprungs wahrgenommen. Im Idealfall verleiht die Markenherkunft allen Aktivitäten des Markenmanagements ein hohes Maß an Glaubwürdigkeit und Authentizität. So wird der Kauf eines „*deutschen Autos*“ weltweit als Gütesiegel für Qualität angesehen. Jedoch ist die Herkunft einer Marke nicht ausschließlich auf ihre geografische, sondern ebenfalls auf ihre kulturelle und institutionelle Herkunft zu beziehen. Die *Markenkompetenz* im Sinne der identitätsbasierten Markenführung bezeichnet die Fähigkeit des Unternehmens, Ressourcen und organisationale Fähigkeiten so einzusetzen, dass ein der Konkurrenz ebenbürtiger oder überlegener Kundennutzen entsteht. Die *Markenleistung* ist die konkrete Übersetzung der Markenkompetenz in einen Kundennutzen. Dies kann beispielsweise durch eine besondere Ausstattung von Produkten oder angebotene Kundenservices geschehen. Die *Markenvision* spiegelt die Entwicklungsrichtung einer

Marke im Zeitraum von fünf bis zehn Jahren wieder. Sie sollte den eigenen Mitarbeitern zur Motivation und Identifikation dienen. *Markenwerte* repräsentieren die Grundüberzeugungen eines Unternehmens. Das Vorleben der Markenwerte durch die Mitarbeiter ist wesentlich für die Authentizität der Marke. Sie laden die Marke emotional auf und beeinflussen somit den symbolischen Kundennutzen einer Marke (vgl. Burmann/Meffert 2005, 57 ff.). Eine weitere Komponente der Markenidentität ist die *Markenpersönlichkeit*. Esch schreibt: „Marken können Persönlichkeitsmerkmale wie Menschen zugeordnet werden. [...] So wie man Marken Persönlichkeitsmerkmale zuordnen kann, pflegen Marken auch Beziehungen zu Kunden und umgekehrt.“ (2012, 105). Die Persönlichkeit einer Marke drückt sich vor allem durch ihren Kommunikationsstil aus. Sie kann durch relevante Käufergruppen wesentlich beeinflusst werden (vgl. Burmann/Meffert 2005, 63). Beispielsweise kann die Markenpersönlichkeit des Autovermieters und Leasinganbieters *Sixt* als jung, rebellisch, selbstsicher und kontrovers beschrieben werden. Erreicht hat der Konzern diese öffentliche Wahrnehmung vor allem durch wortwitzige, respektlose Printkampagnen, oftmals auf Kosten führender Politiker (vgl. Abb. 3).



Abbildung 3: Werbeplakat von Sixt zum Scheitern der Jamaika-Koalition
(Quelle: Sixt rent a car Facebook)

So nutzt das obige Plakat scherzhaft das Scheitern der Jamaika-Koalition nach den Bundestagswahlen 2017 zur Bewerbung des Autoverleihers. Im Idealfall identifiziert sich der Kunde mit der Persönlichkeitsstruktur der Marke oder hält sie selbst für wünschenswert (vgl. Esch 2015). Die Gesamtheit aller genannten Komponenten formt schließlich die Markenidentität.

Die Markenidentität zeichnet sich außerdem durch folgende Merkmale aus:

- Wechselseitigkeit
- Kontinuität
- Individualität
- Konsistenz

Markenidentität ist *wechselseitig*, da sie sich erst durch die Kommunikation zwischen internen und externen Zielgruppen konstituiert. Weiterhin ist für den Aufbau einer Identität eine gewisse *Kontinuität* in Personal, Kommunikation und Auftreten der Marke nötig. An dieser Stelle ist zu erwähnen, dass die Markenidentität sowohl über *essenzielle Merkmale* als auch über *akzidenzielle Merkmale* verfügt. Essenzielle Merkmale bilden den Kern der Markenidentität. Erlischen diese Merkmale, erlischt auch die Identität. Akzidentielle Merkmale beeinflussen die Gestalt der Identität, jedoch können sie verändert werden, ohne dass die Identität erlischt (Burmam/Meffert 2005, 46). *Konsistenz* meint die Abstimmung aller nach innen und außen gerichteten Maßnahmen der Markenführung um Widersprüche im Auftreten zu vermeiden. *Individualität* beschreibt die Einzigartigkeit der Merkmale im Vergleich zu der Konkurrenz (vgl. Baumgarth 2004, 23f.).

Die Erfüllung aller aufgeführten Merkmale ist maßgeblich für eine starke Markenidentität. Diese kann in Zeiten sich annähernder Produktqualitäten und übersättigter Märkte ein entscheidender Wettbewerbsvorteil sein. Sie wird als Grundlage für die Vertrauensbildung beim Kunden und damit für eine langfristige Kundenbindung begriffen. Vertrauen die Nachfrager einer Marke, werden sie auch wieder dort kaufen. Die Markenidentität ist somit wesentlich für die Kaufverhaltensrelevanz einer Marke. Somit kommt der Markenidentität nicht nur eine sozialpsychologische, sondern auch eine ökonomische Bedeutung zu (vgl. Meffert/Burmam 2005, 30). Hier ergibt sich ein Spannungsfeld zwischen Kontinuität und Veränderung. Zu viel Veränderung kann das Vertrauen der Nachfrager in die Marke trüben, zu viel Kontinuität jedoch Abgeschlagenheit im Wettbewerb bedeuten.

2.2.2 Corporate Brand

Bei einer *Corporate Brand* steht die Unternehmensmarke im Vordergrund. Während Produktmarken im Wesentlichen auf Kunden ausgerichtet sind, orientiert sich die Unternehmensmarke an den Bedürfnissen aller Anspruchsgruppen. Darunter fallen unter anderem Kunden, Mitarbeiter, Anteilseigner sowie die breite Öffentlichkeit. Gelingt es, über alle Anspruchsgruppen hinweg ein einheitliches Bild vom Unternehmen

aufzubauen, steigert dies die Aktienkaufbereitschaft für das Unternehmen, die Akquisition von Arbeitskräften und das Wohlwollen der Öffentlichkeit (vgl. Esch/Langner/Tomczak/Strödter 2005, 426). Bei vielen international ausgerichteten Unternehmen kann eine Unternehmensmarke genutzt werden, um Erwartungshaltungen bei Kunden zu streuen. Durch Aufschriften wie „*made in*“ oder „*made by*“ werden Kunden explizit auf Marke, beziehungsweise Herkunft der Produkte hingewiesen und Assoziationen geweckt (vgl. Meffert/Bierwirth 2005, 144). Dies funktioniert beispielsweise bei Unternehmensmarken, denen Kunden ein hohes Vertrauen entgegenbringen. Das kann beispielsweise durch nachhaltige Herstellungsprozesse oder nachweisbare Herkunft der Rohstoffe der Fall sein. Wenn alle Leistungen eines Unternehmens unter einer einzigen Marke zusammengefasst werden spricht man von einer *Dachmarke* (vgl. Esch 2012, 365f.) Vorteile der Dachmarkenstrategie sind, dass der bereits vorhandene Goodwill, also das Wissen, das der Kunde über die Unternehmensmarke besitzt, automatisch auf neue Produkte übertragen wird. Demzufolge werden die Kosten für Kommunikationsmaßnahmen gesenkt und das Floprisiko einzelner Produkte sinkt. Die größte Gefahr bei der Corporate Brand liegt in der Verwaschung der Markenidentität, wenn einzelne Produkte nicht zu der übergeordneten Unternehmensmarke passen (vgl. Baumgarth 2004, 133). Im Falle unterschiedlicher Produkte muss eine gemeinsame Klammer gefunden werden, die die Unternehmensleistungen miteinander verbindet. Grundsätzlich gilt aber: Je homogener das Produkt- und Dienstleistungsprogramm ist, desto spitzer ist die Dachmarke positionierbar (vgl. Esch 2012, 366).

2.2.3 Markentransfer

Dynamische Markenstrategien bieten die Möglichkeit neue Produkte einzuführen und neue Märkte zu erschließen. Eine mögliche Strategie ist der *Markentransfer*. Bei einem Markentransfer werden bereits vorhandene Marken für die Einführung von neuen Leistungen genutzt. Dabei kann zwischen einer *line extension* und einer *brand extension* unterschieden werden. Bei einer brand extension werden vorhandene Produkte unter einer neuen Leistungskategorie eingeführt. Vorteile eines Markentransfers sind, dass das Image einer etablierten Marke auf neue Produkte übertragen wird. Dadurch wird das Vertrauen des Nachfragers gewonnen und er wird zum Erstkauf animiert. Markenbildungskosten sowie Markteintrittsbarrieren werden so gesenkt. Zugleich kann sich das neue Produkt positiv auf die Muttermarke auswirken und eine Leistungserweiterung spricht auch neue Kundensegmente an (vgl. Baumgarth 2004, 143ff.). Beispielsweise führte die Zigarettenmarke *Camel* neben dem Kernprodukt

Zigaretten auch den Verkauf von Reisetaschen, Kleidung, Schuhen und Accessoires ein. So gehören auch Nichtraucher zu ihrer Zielgruppe. Erfolgsfaktoren für einen Markentransfer sind beispielsweise ein hoher Fit zwischen Muttermarke und Transferprodukt. Dieser kann beispielsweise erreicht werden durch Gemeinsamkeiten der Produkteigenschaften, einem gemeinsamen Image, gemeinsamen Nutzungssituationen oder ähnlichen Nutzern (vgl. ebd.). Zudem ist eine gewisse Markenbekanntheit nötig, damit das Image auf neue Produkte übertragen werden kann. Ein weiterer Erfolgsfaktor ist die wahrgenommene Qualität von Leistungen der Muttermarke. Zudem lassen sich Marken mit abstrakten Assoziationen leichter transferieren als Marken mit konkreten Assoziationen. Abstrakte Assoziationen sind beispielsweise Luxus oder Spaß. Der Fit kann zugleich durch die Kommunikation gemeinsamer Eigenschaften erhöht werden (vgl. ebd.).

2.3 Markenimage als Wirkungskonzept

Das Markenimage ist das Gegenstück zur Markenidentität. Es ist das Fremdbild einer Marke, das in den Köpfen der Nachfrager existiert. Folgende Assoziationen werden beispielsweise durch das Öffnen einer Dose *Red Bull* geweckt: Freiheit, Energie für Sport, das Unmögliche möglich machen. Die Konsumenten wissen, dass Red Bull „*Körper und Geist belebt*“ und dass das Energiegetränk in blau - silbernen Dosen erhältlich ist. Die beschriebenen Assoziationen sind das Markenimage des Energiedrinkanbieters Red Bull. Das Markenimage ergibt sich aus der Bewertung des von der Marke versprochenen Kundennutzens durch den Nachfrager (vgl. Kapferer 1992, 45). Es ist subjektiv, da es von der individuellen Dekodierung der von der Marke ausgesendeten Signale durch die Zielperson abhängt (vgl. Burmann/Meffert 2005, 53f.).

Nach Kapferer ist das Markenimage ein *Akzeptanzkonzept*: „Um akzeptiert zu werden, muss die Marke zunächst konzipiert sein.“ (1992, 45) Das Markenimage bildet sich also auf der Wirkungsebene ab (vgl. Meier-Kortwig/Stüwe 2000, 190). Eine weitere Voraussetzung zur Bildung des Markenimages ist die Markenbekanntheit. Die Markenbekanntheit beschreibt die Fähigkeit der Nachfrager sich an ein Markenzeichen zu erinnern oder es mit entsprechender Unterstützung wiederzuerkennen und einer Produktkategorie zuordnen zu können (Aaker 1991, 61).

Ebenso wie die Markenidentität, setzt sich das Markenimage aus verschiedenen Komponenten zusammen (vgl. Abb. 4). *Markenattribute* repräsentieren sämtliche, vom Nachfrager wahrgenommene Eigenschaften einer Marke. Diese können sowohl

sachlich-rational als auch bildhaft und emotional sein. Die Markenattribute werden vom Nachfrager verdichtet und bewertet. Aus ihnen ergibt sich der wahrgenommene Nutzen einer Marke. Marken haben einen *funktionalen Nutzen*. Beispielsweise kauft ein Kunde bei *Apple* in dem Wissen, dass er dort innovative Produktlösungen mit intuitiv bedienbarer Technik erwerben kann. Der Kunde vertraut dem Unternehmen in diesem Moment hinsichtlich seiner Kompetenzen. Er weiß, dass diese in jedem Produkt umgesetzt sind, ohne dass er sich ausführlich über einzelne Modelle informieren muss. Neben dem funktionalen Nutzen, hat die Marke einen *symbolischen Nutzen* für den Nachfrager. Betrachtet man die Grafik, so ist der symbolische Nutzen am bedeutendsten für den Kauf einer Marke. Oftmals ist sich der Kunde dieser Nutzkategorie nicht bewusst. Als symbolische Nutzen können das Gefühl der Gruppenzugehörigkeit durch den Konsum einer Marke oder die Marke als Mittel zur Selbstverwirklichung betrachtet werden (vgl. Burmann/Meffert 2005, 54f.). So dient der Besitz eines *Apple* Produktes in technikaffinen Branchen, wie der Medienbranche, beispielsweise auch als Statussymbol.

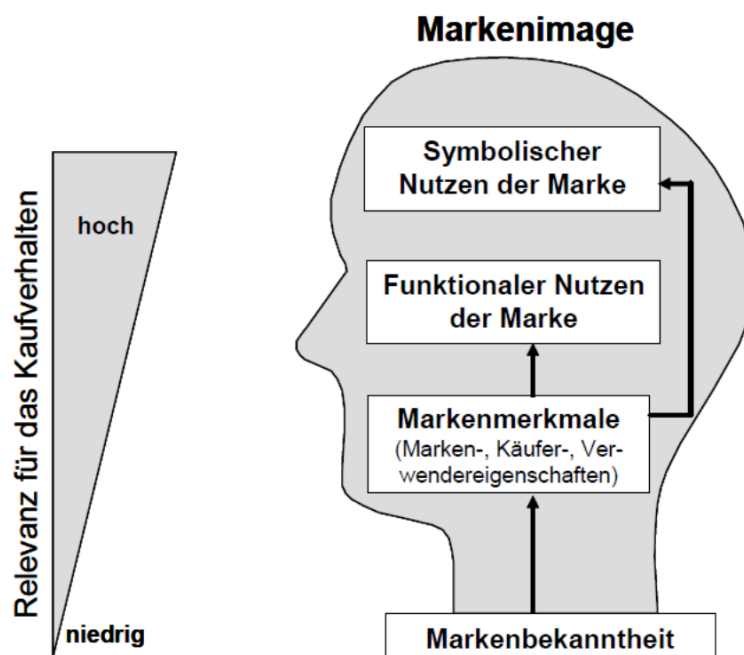


Abbildung 4: Komponenten des Markenimage
(Quelle: Burmann/Blinda/Nitschke 2003,7)

3 Brand Communication

Unternehmen stehen sich nicht mehr nur in einem Produktwettbewerb, sondern zunehmend auch in einem Kommunikationswettbewerb gegenüber (vgl. Bruhn/Esch/Langner 2009, 6). Die Anzahl der Werbebotschaften und die damit einhergehende Informationsüberlastung der Konsumenten steigen stetig an (vgl. Esch 2012, 27ff.). Im Gegenzug sinkt die Verweildauer des Konsumenten auf einzelnen Medien. So wird eine Werbeanzeige in Deutschland im Schnitt nur zwei Sekunden betrachtet (vgl. Kroeber-Riel/Esch 2011). Die Folge ist eine Inflation kommunikativer Maßnahmen und ein Anstieg der Werbekosten für die Marke.

Dies führt zur Entstehung neuer Kommunikationsformen, fern der klassischen Medien, die die Aufmerksamkeit der Konsumenten gewinnen sollen. In den letzten Jahren ließ sich eine Umverteilung der Werbebudgets von klassischen Kommunikationsinstrumenten hin zu moderneren Kommunikationsformen feststellen (vgl. Esch/Krieger/Stroedter 2009, 87). Diese Entwicklung zeichnet sich auch anhand folgender Grafik ab:

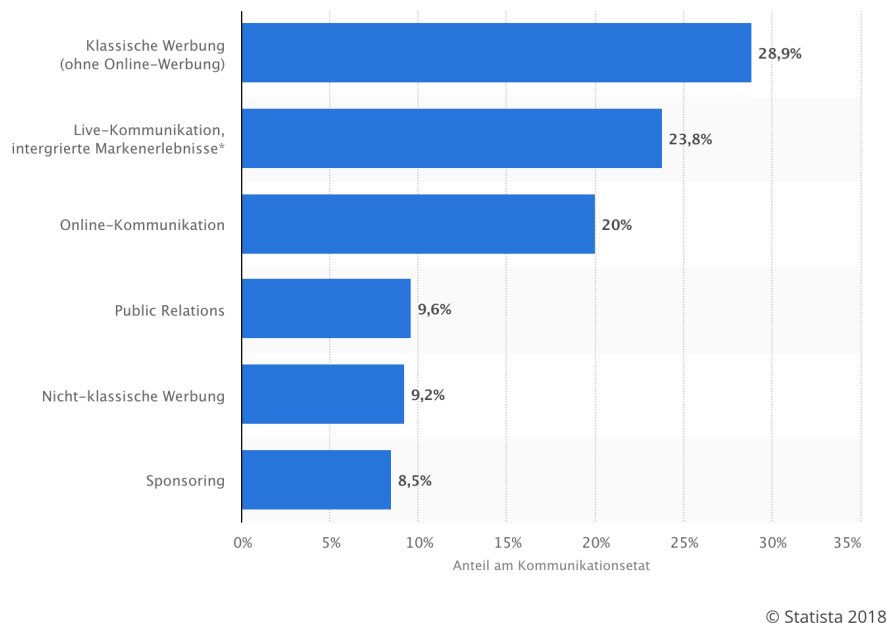


Abbildung 5: Verteilung des Gesamtetats für Kommunikation in Deutschland 2016
(Quelle: FAMAB Kommunikationsverband 2017)

Die vorliegende Statistik zeigt, dass klassische Werbung immernoch über ein Viertel des Kommunikationsetats von Unternehmen ausmacht. Ein knappes Viertel nehmen ebenfalls die Kosten für integrierte Markenerlebnisse ein, als solche sind zu verstehen Messen, Events und Kongresse. Damit tragen Unternehmen der stärkeren

Erlebnisorientierung ihrer Konsumenten Rechnung, auf die in Kapitel 3.2.1 *Event* noch näher eingegangen wird. 20 Prozent ihres Kommunikationsetats geben Unternehmen für Online-Kommunikation aus, unter die auch mobile Kommunikation fällt. Dabei ist zu beachten, dass beispielsweise Social Media Marketing im Vergleich zu klassischer Werbung kostengünstiger ist (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2015, 664f.). Das bedeutet, Unternehmen können diesen Kanal sehr intensiv nutzen, ohne dass sich dies durch übermäßig hohe Ausgaben widerspiegelt.

Aufgrund der Vielzahl der Kommunikationsinstrumente und –mittel erschwert sich für Unternehmen die Auswahl der geeigneten Kommunikationsform für die entsprechende Zielgruppe. Um die Werbewirkung zu vergrößern, werden in der Regel verschiedene Kommunikationsinstrumente kombiniert. Im Folgenden werden daher klassische und moderne Kommunikationsinstrumente vorgestellt, sowie deren Vor- und Nachteile gegenübergestellt. Die Ausführungen können als Hilfsmittel zur Auswahl eines geeigneten Kommunikations-Mix dienen. Die einzelnen Kommunikationsinstrumente und –mittel müssen im Sinne einer integrierten Kommunikation formal, inhaltlich und zeitlich aufeinander abgestimmt werden. Dann verstärken die erzeugten Werbewirkungen sich gegenseitig und ergeben nach außen ein konsistentes Erscheinungsbild der Marke (vgl. Schweiger/Schrattenecker 2009, 139f.).

3.1 Klassische Kommunikationsinstrumente

3.1.1 Werbung

Klassische Werbung wird als kommunikativer Beeinflussungsprozess mithilfe von Massenkommunikationsmitteln im öffentlichen Umfeld gegen ein leistungsbezogenes Entgelt verstanden. Bei den Adressaten sollen dadurch marktrelevante Einstellungen und Verhaltensweisen im Sinne der Unternehmensziele geändert werden (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2015, 587). Werbeträger der klassischen Werbung sind Printmedien, wie Zeitungen und Zeitschriften, Außenwerbung, sowie elektronische Medien, wie Radio, Fernsehen und das Internet (vgl. Bruhn 2005, 338ff.). Die Erscheinungsform der Werbung hängt dabei von der Art des Kommunikationsträgers ab (vgl. ebd.). Beispielsweise kann die Bewerbung eines Produktes anhand einer Anzeige in einer Zeitschrift erfolgen oder als Werbeclip im Fernsehen. Klassische Werbung hat überwiegend informative Funktionen im Hinblick auf das beworbene Produkt. Letzlich soll sie die Verhaltensweisen der Konsumenten beeinflussen (vgl. ebd.).

3.1.2 Public Relations

Public Relations oder *Öffentlichkeitsarbeit* ist die Gestaltung und Pflege der Beziehung einer Marke zur Öffentlichkeit. Öffentlichkeit umfasst dabei alle Anspruchsgruppen, zu denen das Unternehmen direkte oder indirekte Beziehungen unterhält (vgl. Bruhn 2009, 36). Das vorrangige Ziel ist dabei nicht die Förderung des Absatzes, sondern die Schaffung von Vertrauen und Verständnis für Unternehmensaktivitäten (vgl. Bruhn 2005, 375ff.). Somit hat die Öffentlichkeitsarbeit großen Einfluss auf das Markenimage, sowie Akzeptanz und Glaubwürdigkeit des Unternehmens (vgl. ebd.). Zudem kann durch systematische Public Relations der Bekanntheitsgrad eines Unternehmens erhöht werden (vgl. Schweiger/Schrattenecker 2009, 117f.). Folgende Tätigkeiten sind exemplarisch für den Bereich der Public Relations: das Verfassen von Pressemitteilungen sowie die Durchführung von Pressekonferenzen und Veranstaltungen. In Abgrenzung zur klassischen Werbung sind die Inhalte der Öffentlichkeitsarbeit in Reinform redaktioneller Art und ihre Verbreitung in klassischen Medien erfolgt kostenlos. In der Praxis erfolgt jedoch oft eine Vermengung redaktioneller Berichterstattung und kommerzieller Interessen des Unternehmens (vgl. ebd.).

3.1.3 Verkaufsförderung

Bei Maßnahmen der *Verkaufsförderung* handelt es sich meist um zeitlich begrenzte Aktionen (vgl. Bruhn 2005, 343ff.). Sie werden zumeist unmittelbar am *Point of Sale* (POS) eingesetzt (vgl. Schweiger/Schrattenecker 2009, 119ff.). Verkaufsförderung oder *Sales Promotion* ist schnell und flexibel einsetzbar und hat eher eine kurzfristige Kommunikationswirkung (vgl. Bruhn 2005, 343ff.). Während Werbung den Kaufgrund bietet, liefert Verkaufsförderung einen unmittelbaren Anreiz, den Kaufakt zu vollziehen (vgl. Schweiger/Schrattenecker 2009, 119ff.). Bezüglich der Zielgruppe können drei Formen der Verkaufsförderung unterschieden werden: *Consumer Promotions*, *Staff-Promotions* und *Händlerpromotions*. Händlerpromotions sollen Einzelhändlern Anreize dafür liefern, den Artikel zu führen. Das geschieht beispielsweise über Mengenrabatte. Ziel der Staff Promotions ist es, das Engagement des Verkaufspersonals für den Verkauf des Produktes zu erhöhen. Maßnahmen dafür sind Verkäuferwettbewerbe oder Verkäufergeschenke. Häufig genutzte Promotionsmaßnahmen aus dem Bereich der Consumer Promotions, also der konsumentengerichteten Verkaufsförderung, sind Treueprämien, Rabattaktionen oder Produktproben. Die Stärke der Verkaufsförderung liegt in der Verstärkerfunktion von klassischer Werbung am Point of Sale, da sich der

Konsument in diesem Moment an die Werbung erinnert, und im Auslösen von Impulskäufen (vgl. Schweiger/Schrattenecker 2009, 119ff.).

3.2 Moderne Kommunikationsinstrumente

3.2.1 Event

Qualitativ hohe Produktstandards führen zu einer zunehmenden Erlebnisorientierung der Konsumenten. Der Kunde kauft eher Marken, die Erlebnisse und Gefühle vermitteln und weniger Produkte mit bestimmten funktionalen Eigenschaften (vgl. Esch 2012, 36).

Im Kontext der Erlebnisorientierung konnte sich in den letzten Jahren das *Event* als Kommunikationsinstrument branchenübergreifend etablieren (vgl. Bruhn 2005, 417ff.). Durch den „Live“ – Charakter von Events ist die Kontaktintensität des Besuchers mit der Marke besonders intensiv. Die Besucher werden multisensual angesprochen. Dadurch werden Werbebotschaften, die während des Events vermittelt werden, besonders nachhaltig im Gedächtnis verankert und mit positiven Emotionen verbunden (Zanger/Drengner 2009, 197f.). Der Begriff Event als Kommunikationsinstrument ist von dem Event als Dienstleistung und dem Event als Teil der Distributionspolitik abzugrenzen (vgl. Abb. 6).

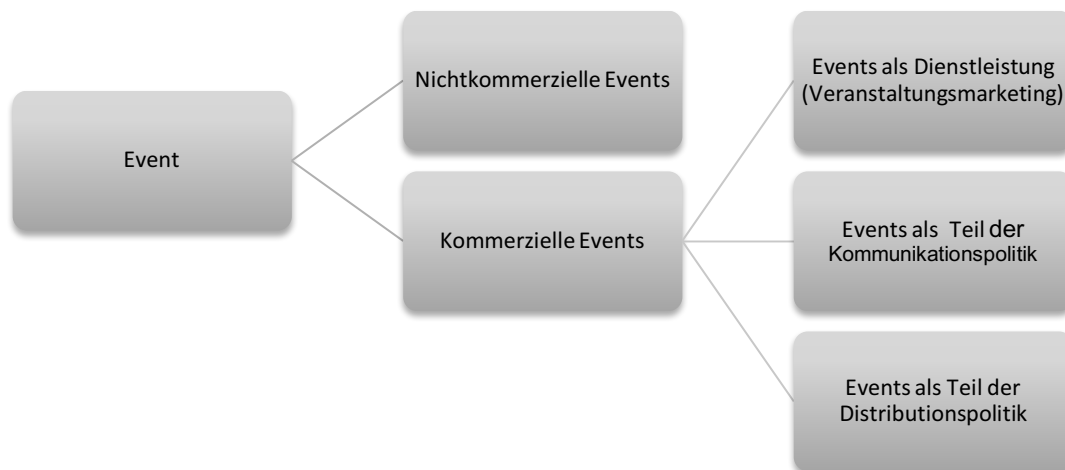


Abbildung 6: Abgrenzung des Begriffs „Event“
(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Drengner 2006, 31)

Bei dem Event als Dienstleistung ist das Event selbst Gegenstand der Vermarktung. Das ist beispielsweise einer Tournee der Musikgruppe „Die Toten Hosen“ der Fall. Ein bekanntes Beispiel von Events als Teil der Distributionspolitik sind Kaffeefahrten. Events können entweder durch Sponsoring als Teil der Kommunikationspolitik genutzt

werden oder indem das Unternehmen sie selbst veranstaltet (vgl. Zanger/Drengner 2009, 197). Tritt das Unternehmen selbst als Veranstalter auf, wird in der Wissenschaft von *Eventmarketing* gesprochen. Im Sinne des Eventmarketings können Events als inszenierte Ereignisse in Form von Veranstaltungen und Aktionen verstanden werden, die dem Adressaten (Kunden, Händler, Meinungsführer, Mitarbeiter) firmen- oder produktbezogene Kommunikationsinhalte erlebnisorientiert vermitteln und auf diese Weise der Umsetzung der Marketingziele des Unternehmens dienen (vgl. Zanger 2001, 439ff.).

Ein Unternehmen, das dieses Kommunikationsinstrument besonders intensiv nutzt, ist der Energiedrinkanbieter *Red Bull*. Das Unternehmen veranstaltet eigene Formate, wie die *Red Bull Air Race*, ein Rennen für Propellerflugzeuge, oder das *Red Bull Cliff ping*, eine Weltmeisterschaft im Klippenspringen. Häufig sind diese Formate im Extremsport- oder Kreativbereich angesiedelt. Der Zuschauer verknüpft das Gefühl von Adrenalin beim Zuschauen und die Höchstleistung der Sportler automatisch mit der Wirkung einer Dose Red Bull. So stärkt Red Bull den Slogan „*Belebt Körper und Geist.*“ Red Bull setzt fast ausschließlich die Kommunikationsinstrumente Sponsoring und Event Marketing ein. Branchen-Kenner gehen davon aus, dass der prozentuale Anteil am Marketing Budget für klassische Print- und TV Werbung wesentlich kleiner ist als bei der Konkurrenz (vgl. Laudenbach 2015, 36ff.).

3.2.2 Social Media

Das Internet wurde zuvor bereits als Träger von klassischer Werbung aufgeführt. Im Web 2.0 hat sich jedoch das Verhalten der Internetnutzer stark gewandelt. Statt der eindimensionalen Kommunikation von Anbieter zu Nachfrager, wird der Internetnutzer nun in die Kommunikation einbezogen und generiert selbst Kommunikationsinhalte, die auch als *User Generated Content (UGC)* bezeichnet werden (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2015, 644ff.). Soziale Medien dienen als Plattformen des Austauschs solcher Kommunikationsinhalte. Sie ermöglichen damit eine intensive Interaktion zwischen Nachfragern und Marken (vgl. ebd.). So kann das Feedback der Nachfrager aktiv in die Markenführung integriert werden.

Das Vertrauen der Zielgruppe in User Generated Content der sozialen Medien übersteigt das Vertrauen in klassische Werbemittel (vgl. Bickart/Schindler 2001, 32f.). Die Meinung des Netzwerkmitglieds ist somit einflussreicher als die kommunizierte Unternehmensmeinung. So kann eine Marke in hohem Maße von positiven Kommentaren und Bewertungen profitieren. Als Vorteile von Social Media als

Kommunikationsinstrument sind weiterhin die hohe Aktualität, die vielfältigen Gestaltungsmöglichkeiten der Kommunikation, die vergleichsweise kostengünstige Verbreitung von Kommunikationsinhalten gegenüber klassischen Medien und die Nähe zur Zielgruppe zu benennen (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2015, 664f.). Eine Schwierigkeit bei der Nutzung von Social Media durch Unternehmen liegt in der ständigen Überwachung aller Onlineaktivitäten. Soll Social Media nachhaltig betrieben werden, ist dies mit hohen Prozesskosten verbunden (vgl. ebd.). Zudem kann User Generated Content das Markenimage nicht nur positiv, sondern im gleichen Maße auch negativ beeinflussen. In diesem Fall ist eine hohe Interaktionskompetenz des Unternehmens gefragt. Nutzer bewerten eine Marke besser, wenn sie auf negativen UGC angemessen reagiert statt ihn zu ignorieren (vgl. Noort/Willemsen 2011, 138). Eine Herausforderung stellt für viele Unternehmen noch das identitätsorientierte Auftreten in Sozialen Medien dar. So wirkt es nicht authentisch, wenn eine eher konservative Marke versucht, in sozialen Medien einen modernen, offenen Eindruck zu vermitteln (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2015, 660).

3.2.3 Mobile Communication

Bei der *Mobile Communication* werden Marketinginhalte direkt auf den Empfang auf dem Endgerät des Verbrauchers zugeschnitten. Die Kommunikationsbotschaft erreicht den Adressaten jederzeit und überall, beispielsweise durch Push-Nachrichten auf dem Smartphone. Mobile Endgeräte bieten Unternehmen damit die Möglichkeit einer sehr individuellen Kundenansprache in einem persönlichen Umfeld (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2015, 664). Mobile Kommunikation zeichnet sich durch eine Bidirektionalität aus (vgl. Tropp 2014, 185f.). Das heißt, der Nutzer muss für eine Anschlusshandlung, wie etwa das Einlösen eines digitalen Rabattcoupons oder das Auslösen einer Kaufhandlung nicht das Endgerät wechseln. Zudem können Unternehmen sogenannte *Location Based Services* anbieten (vgl. ebd.). Über Ortungsdienste können Kommunikationsinhalte an den Aufenthaltsort und Aufenthaltszeit des Adressaten angepasst werden. Durch seine ständige Erreichbarkeit in einem privaten Umfeld, steigt aber auch die Abneigung des Kunden gegenüber unerwünschter Kommunikation (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2015, 664). In der Folge geht der Kunde der Kommunikation aus dem Weg, indem er beispielsweise Push-Funktionen deaktiviert.

3.2.4 Brand Communities

Communities können nach Schweiger und Schrattenecker definiert werden als „Personenkreise, die in der virtuellen Welt Wissen austauschen, sich beraten oder einfach nur Kontakte zueinander knüpfen und dabei Plattformen benutzen, die auf Web 2.0 basieren.“ (2009, 136) Läuft diese Kommunikation allein zwischen Nachfragern ab, lässt sie sich von der Marke nicht kontrollieren (vgl. Bongartz/Burmann/Maloney 2005, 459). Marken können daher selbst sogenannte *Brand Communities* ins Leben rufen und eine Kommunikationsplattform zur Verfügung stellen. Bei einer Brand Community steht die Marke im Fokus (vgl. Muniz/O’Guinn 2001, 412). Kunden und Interessenten können Fragen zur Marke stellen und können untereinander Informationen und Erfahrungen austauschen. Gleichzeitig verbinden die Mitglieder aber auch Rituale, Traditionen und ein Gefühl der sozialen Verantwortung. Nach Muniz und O’Guinn lassen sich drei Typen von Beziehungen in einer Brand Community feststellen: Die Beziehung zwischen Kunde und Marke, die Beziehung zwischen den Kunden und die Beziehung zwischen Kunden und Community (vgl. ebd., 412ff.).

Gut funktionierende Brand Communities bieten dem Unternehmen viele Vorteile. Durch die Einbindung der Kunden in die Community wird eine intensive Markenerfahrung erreicht. In der Folge haben die Kunden ein hohes Markenwissen, welches sie an die Marke bindet (vgl. Baumgartner 2007, 37ff.). Im besten Fall ermöglichen Brand Communities einen Wertschöpfungsprozess und stärken durch den Einbezug der Ideen der Kunden die Innovationskraft des Unternehmens (vgl. Boldt 2010, 111). Ein bekanntes Beispiel hierfür ist die Plattform *My Starbucks Idea*. Sie wurde bereits 2008 von dem Kaffeeanbieter gegründet und lud Starbucks-Kunden ein, online Ideen und Verbesserungsvorschläge für das perfekte Starbucks-Erlebnis zu sammeln. Die Community-Mitglieder konnten anschließend für Ideen voten. Die populärsten Ideen wurden dann von dem Unternehmen umgesetzt. Auf dem *Blog Ideas in Action* konnten die Community Mitglieder die Umsetzung ihrer Ideen verfolgen.

Dem Kunden muss ein emotionaler und rationaler Anreiz geboten werden, der Community beizutreten (vgl. Schweiger/Schrattenecker 2009, 137). Wie schon im Kapitel 2.1 erwähnt, muss also wieder ein Mehrwert im Sinne der identitätsbasierten Markenführung durch die Marke geschaffen werden. Solche Mehrwerte können funktionaler oder emotionaler Natur sein. So kann der Kunde in einer *BMW Community* beispielsweise alle relevanten Informationen zu einem Modell erhalten, das er selber fährt oder für das er sich interessiert. Ein emotionaler Nutzen wäre die Unterhaltungsfunktion beim jährlichen BMW Treffen. Eine Brand Community beschränkt

sich nicht nur auf virtuelle Kommunikation. Es kann auch physische Treffen geben (Esch 2012, 342ff.).

3.2.5 Brand Content

Beim *Brand Content* liegt der Fokus auf der Bereitstellung nicht werblicher, aber dafür nützlicher oder unterhaltender Inhalte durch eine Marke. Die Marke wird dadurch selbst zum Herausgeber von Inhalten (Bruce/Jeromin 2016, 40). Zumeist ist dabei nicht die Marke oder ihre Produkte Gegenstand der Kommunikation, sondern daraus abgeleitete, aufmerksamkeitsgenerierende Themen. Die verbreiteten Kommunikationsinhalte haben eine sehr unaufdringliche, subtile Werbefunktion. Da der redaktionelle Charakter dominiert, nimmt der Konsument Brand Content nicht als Werbung wahr (vgl. Tropp, 2014, 485). Solche Inhalte können von Marken über Social Media verbreitet werden, wie beispielsweise den Facebook Account oder Youtube Kanal eines Unternehmens. Oder aber die Marke verfügt über Markenmedien, hinter denen eine eigene Organisationseinheit steht. Zum Beispiel betreibt *Red Bull* über das Red Bull Media House eigene TV-Sender und produziert Zeitschriften, wie *The Red Bulletin*. Themen sind unter anderem Portraits von Sportlern und anderen Persönlichkeiten, die die Markenidentität stützen oder Tipps für die besten Kletterspots bieten. Alle Medieninhalte sind dabei mit dem Logo des Getränkeanbieters gekennzeichnet.

4 Trendmanagement und Innovationsmanagement

Die Gesellschaft ist geprägt von einem ständigen Wandel. Märkte werden ständig umgewälzt und entstehen neu. Im Konflikt zwischen Tradition und Veränderung steht die Marke. Dieses Kapitel klärt grundlegende Begriffe aus den Bereichen Trendmanagement und Innovationsmanagement, beschreibt die Nutzbarmachung von Trends und beleuchtet Anforderungen an eine moderne Markenführung. Abschließend wird eine Auswahl gegenwärtiger Trends vorgestellt.

4.1 Was sind Trends?

Der Begriff *Trend* kommt ursprünglich aus dem Englischen und kann mit „trendeln“ oder „kreiseln“ übersetzt werden und beschreibt somit eine Veränderungsbewegung oder einen Wandlungsprozess. Im allgemeinen Sprachgebrauch werden mit dem Begriff oft kurzfristige Modeerscheinungen beschrieben (vgl. Zukunftsinstitut 2016). Im wissenschaftlichen Kontext muss der Begriff jedoch differenzierter betrachtet werden. Auf Grund der Anwendbarkeit auf Marken und Unternehmen, soll dieser Arbeit ein modernes Trendverständnis zu Grunde liegen. Im Gegensatz zum klassischen Trendverständnis, in dem Individuen keinen Einfluss auf Trends haben, begreift es Trends als Interaktionen mit einer sich ändernden Wirklichkeit (vgl. Horx 1995, 13). Das moderne Trendverständnis wurde vor allem durch Matthias Horx und Peter Wippermann geprägt. „Trends beschreiben Veränderungsbewegungen in Wirtschaft und Gesellschaft. Sie manifestieren sich tagtäglich auf den Märkten und in unseren Lebensweisen, in Kultur, Politik und natürlich im Business.“ (vgl. Horx/Huber/Steinle/Wenzel 2007, 7) Dabei ist zu beachten, dass Trends nicht die Entwicklungen selbst sind, sondern die Veränderungskräfte, die diese Entwicklungen formen (vgl. Baumann 2012, 4). „Nie ist ein Trend nur ein Produkt, eher eine energetische Strömung.“ (Boldt 2010, 43)

Gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Wandel erfolgt auf verschiedenen Ebenen (vgl. Baumann 2012, 6). Daher können Trends nach ihrer Relevanz, Länge und Intensität kategorisiert werden (vgl. Horx u.a. 2007, 30). Abbildung 6 zeigt die zu unterscheidenden Trendtypologien nach Horx. Die Trends mit der längsten Lebensdauer sind *Metatrends*. Sie sind evolutionäre Konstanten der Natur und haben Ewigkeitscharakter (vgl. ebd.). Bei *Megatrends* handelt es sich um tiefgreifende Strömungen mit einer Halbwertszeit von 30-50 Jahren, die alle darüber liegenden Schichten beeinflussen und Subtrends verursachen (vgl. Abb. 6). Sie sind global zu spüren, haben Auswirkungen auf alle

Lebensbereiche und lenken damit die Richtung des kulturellen Wandels (vgl. Horx u.a. 2007, 32). Als Megatrends können zum Beispiel die zunehmende Individualisierung oder die Globalisierung bezeichnet werden. *Soziokulturelle Trends* sind mittelfristige Veränderungsprozesse, die von den Lebensgefühlen und Werten der Menschen im sozialen und technologischen Wandel herbeigeführt werden. Beispielfhaft kann der Wellness-Trend genannt werden, als Bedürfnis dem Körper etwas Gutes zu tun. Soziokulturelle Trends spiegeln sich auch in *Konsumententrends* wider (vgl. Zukunftsinstitut 2016). So hat die Gesellschaft nicht nur ein Bedürfnis nach Wellness sondern konsumiert auch dementsprechende Produkte und Dienstleistungen. Konsumententrends beziehen sich auf eine generelle Veränderung im Kaufverhalten. Sie haben eine Lebensdauer von 10-15 Jahren und erschöpfen sich nicht in einem einzigen Produkt, sondern in Produktwelten (vgl. Boldt 2010, 44). *Modetrends* spielen hingegen in einer oberflächlichen Ebene. Sie bleiben meist folgenlos und wechseln rasch, jedoch müssen sie als Auswirkungen längerfristiger Strömungen verstanden werden (vgl. Baumann 2012, 6). Oft sind sie auch das Ergebnis von Marketingaktivitäten und haben zeitliche Ausdehnungen von einer Saison oder einem halben Jahr (vgl. Zukunftsinstitut 2016).

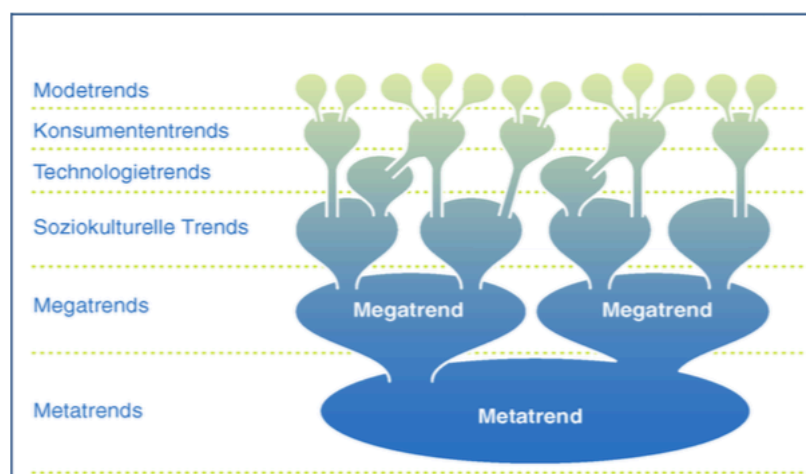


Abbildung 7: Trendtypologien
(Horx u.a. 2007, 31)

Auch muss der Begriff Trend von einem *Hype* abgegrenzt werden. Ein Hype ist die Überschätzung eines marginalen Mikro-Trends, der medial aufgebauscht wird (vgl. Horx 2015, 110). Hypes haben eine kurze Halbwertszeit. Ihnen mangelt es an Potential, sich jenseits der Nische als Trend zu etablieren.

4.2 Trendmanagement

Die zuvor beschriebenen Veränderungsprozesse können analysiert, diagnostiziert und kartografiert werden (vgl. Horx u.a. 2007, 7). Daraus ergibt sich das Feld der Trendforschung. „Trendforschung ist eine Sozial- und Kulturdisziplin, die sich mit dem Wandel von Zeichen- und Kultursystemen besonders im Bezug auf Marketing- und Innovationsprozesse beschäftigt.“ (Horx 2015) Die Hauptaufgabe des Trendmanagements besteht darin, aus den gewonnenen Erkenntnissen die richtigen Schlüsse abzuleiten und diese in die Innovationsprozesse des Unternehmens einzubinden (Baumann 2012, 13). Zur Trenddiagnose kann das 4-Schichtenmodell nach Horx und Wippermann herangezogen werden:

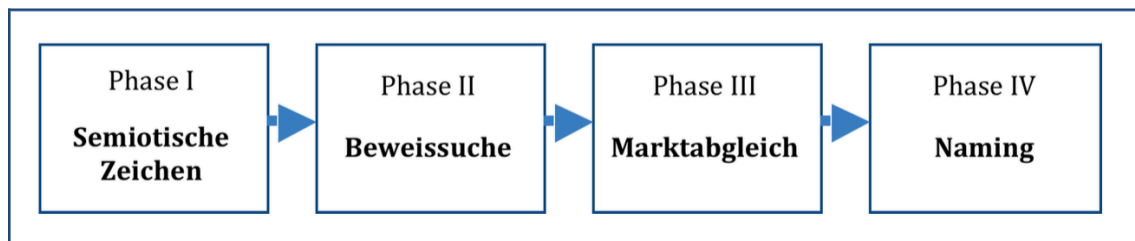


Abbildung 8: 4-Schichtenmodell zur Trenddiagnose
(Horx/Wippermann 1996, 54)

In Phase I, der *Semiotik*, werden aus allen Informationen relevante Zeichen gefiltert, die auf einen Trend hindeuten könnten. In Phase II, der *Beweissuche*, gilt es, eine Erklärung für das Auftreten dieser Zeichen zu finden. Phase III ist die Phase des ökonomischen Abgleichs und versucht, die Anhaltspunkte für den gefundenen Trend in ein entsprechendes Marketingkonzept zu übersetzen. Schließlich wird in Phase IV, dem *Naming*, ein Name für den Trend gesucht, der möglichst werbewirksam sein sollte (vgl. Horx/Wippermann, 54).

Bei der Auswahl von Trends für strategische Entscheidungen betrachten Zukunftsforscher vor allem Megatrends als richtungsweisend. „Megatrends erfahren [...] keine Backlashes und sind daher in ihrer Stabilität sichere Richtungsweiser für Zukunftsfragen.“ (Gatterer 2012, 26) Sie sollten daher den Ausgangspunkt für strategische Überlegungen bilden (vgl. Horx u.a. 2007, 33). Horx warnt davor, Megatrends auf Grund ihrer Langfristigkeit zu unterschätzen. Oft seien sie durch ihre mediale Thematisierung bereits allgemein bekannt und besäßen im Vergleich zu aktuellen Hypes scheinbar wenig Neuigkeitswert. Die Bedeutung eines Trends messe sich jedoch nicht am Neuigkeitsgrad sondern an dessen Wirkung (vgl. ebd).

➤ *Marken und Trends*

Die Markenführung sieht sich gegenwärtig einer Vielzahl von Herausforderungen gegenüber stehen. Übersättigte Märkte, Angleichung der Produktqualitäten, kurze Produktlebenszyklen, Konkurrenz von Handelsmarken, Inflation von Werbemaßnahmen und Multioptionale Konsumenten führen zu einer Verschärfung des Wettbewerbs. Laut Boldt sei es für eine zukunftsfähige Markenführung daher unerlässlich, die Marke aktuell zu halten und sie auf zukünftige Entwicklungen und Veränderungen vorzubereiten (vgl. 2010, 40) In diesem Veränderungsumfeld besteht die Chance, durch Trendmanagement effektiv neue Formen der Wertschöpfung zu schaffen (vgl. Baumann 2012, 3).

Grundsätzlich stehen Marken und Trends sich aber in ihren Grundzügen gegenüber. Marken sind als langfristige Phänomene zu sehen, während Trends eher kurzfristige Phänomene sind (vgl. Buck/Herrmann/Lubkowitz 1998, 130). Durch die Schaffung von Marken entstehen für Unternehmen Nutzen, die über einzelne Produktlebenszyklen hinaus gehen. So hat die Marke für das Unternehmen beispielsweise eine langfristige Kundenbindungsfunktion (vgl. Burmann/Meffert/Koers 2005, 13). Die Basis für eine langfristige Kundenbindung ist Vertrauen in die Marke. Dieses ergibt sich erst aus einer kontinuierlichen Markenidentität (vgl. Meffert/Burmann 2005, 30). Nimmt man sich nun jeden Trend an, verwässert die Markenidentität und das Vertrauen der Nachfrager leidet. Dadurch findet sich die Marke in einem Spannungsfeld zwischen Kontinuität und Dynamik wieder (vgl. Buck/Herrmann/Lubkowitz 1998, 130). Ziel einer agilen Markenführung muss also ein angemessenes Gleichgewicht zwischen Stabilität und Veränderung sein (vgl. Bruce/Jeromin 2016, 3). Zusammengefasst bedeutet dies: Die Marke muss für den Konsumenten trotz aller Veränderung in ihrem Auftritt wiedererkennbar bleiben und alle Marketingaktivitäten müssen aufeinander abgestimmt und mit der gewachsenen Identität der Marke in Einklang gebracht werden (vgl. Upshaw 1997, 9ff.).

Die Auswahl geeigneter Trends zur Adaption durch die Marke ist daher wichtig, um die Markenidentität nicht zu verwaschen. Das Erfolgspotential eines Trends ergibt sich unter anderem aus dem *Corporate Fit* von Marke und Trend. Anhand dessen lässt sich beurteilen, ob ein Trend zu der gewachsenen Unternehmensidentität, zu der Kernkompetenz des Unternehmens und zum bisherigen Produktportfolio passt. So können Trends gezielt aufgegriffen werden, um eigene Kernkompetenzen zu stärken und dem Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil zu verschaffen. Zudem gibt der *Corporate Fit* Aufschluss darüber, ob die notwendigen personellen Ressourcen und das

Know How zur Übersetzung des Trends in eine konkrete Produktlösung vorhanden sind (Buck/Herrmann/Lubkowitz 1998, 105ff.).

Unterschiedliche Marken erfordern eine unterschiedlich hohe Trendorientierung (vgl. Abb 8). Nach der d...c Unternehmenskommunikation, von der die Grafik stammt, werden Marken dabei in Trend Marken, Szene Marken, Meta Marken und Nischen Marken unterteilt.



Abbildung 9: Trendorientierung von Marken
(Quelle: eigene Abbildung in Anlehnung an die d...c Unternehmenskommunikation zitiert nach Buck/Herrmann/Lubkowitz 1998)

Eine zeitlose Meta-Marke, wie *Coca Cola*, orientiert sich eher wenig an Trends. Adaptiert die Marke Trends, wird sie eher solche wählen, die eine breite Masse ansprechen. Eine Marke wie *Burton*, mit hohem Gegenwartsbezug, ist hingegen viel stärker auf die Adaption von Trends angewiesen, da sie sich in der schnelllebigen Snowboard-Szene positioniert hat. Die Marke hat daher eine hohe Trendorientierung aber einen engen Trendfokus. Sie wird eher Trends umsetzen, die in der Szene von Bedeutung sind.

4.3 Analyse gegenwärtiger Trends

Das Zukunftsinstitut veröffentlichte unter Matthias Horx u.a. im 2001 erschienenen Werk *100 Top Trends* die wichtigsten Driving Forces der Gegenwart. Im Folgenden soll auf ausgewählte für diese Arbeit relevante Trends näher eingegangen werden.

➤ *Megatrend Gesundheit*

Als Megatrend wäre zunächst einmal der *Gesundheitstrend* zu nennen. Den Forschungsergebnissen des Zukunftsinstituts zufolge, wandelt sich die Gesellschaft zunehmend von einem passiven zu einem proaktiven Gesundheitsbegriff hin (vgl. Zukunftsinstitut 2001, 32ff.). Es wird nicht mehr blind der Schulmedizin vertraut, sondern der eigene Körper wird als präventiv schützenswertes Gut begriffen. Gesundheit wird zum Lifestyle, „zum Kernwert der Individualkultur – und damit auch zur neuen Verhaltensnorm.“ (Zukunftsinstitut 2001, 35) Kennzeichnend für diese Entwicklungen sind Angebote, wie Biohotels für spezielle Zielgruppen oder Zeitschriftentitel, wie die *Men's Health*. Regelmäßige Inhalte der Zeitschrift sind beispielsweise Rezepte für gesunde Ernährung, Sportübungen und Ratschläge für eine ausgewogene Work-Life Balance. Als Megatrend nimmt die Gesundheitswelle Einfluss auf zahlreiche Subtrends. Einige, mit dem Gesundheitstrend in Zusammenhang stehende Trends sind nachfolgend aufgeführt.

➤ *Soul-Sports*

Auch der Sport ist geprägt von Veränderungen. Sport ist eng verknüpft mit der eigenen körperlichen Gesundheit und findet daher in unsere Gesellschaft verstärkt Beachtung. Im Sport geht der Trend zunehmend weg von einer bloßen Leistungsorientierung und hin zu Naturerfahrung und Selbsterfahrung. Dieser Trend wird als *Soul-Sports* bezeichnet (vgl. Zukunftsinstitut 2001, 45f.) Er kann daher als Subtrend des Megatrends Gesundheit betrachtet werden. Einer Studie der Europäischen Kommission aus dem Jahr 2016 zufolge, findet man 42 Prozent der sporttreibenden Deutschen draußen (vgl. Winnefeld 2016). Häufig wird Sport aufgewertet und mit sozialen Motiven oder Wellness-Elementen kombiniert. So verfügen zahlreiche Fitnesscenter mittlerweile über einen Sauna-Bereich. „Immer mehr wollen sich abseits des Optimierungswahns im eigenen Körper wohlfühlen, den Körper neu entdecken.“ (ebd.) Von dem Trend profitieren vor allem Anbieter für Outdoorkleidung und Outdoorerquipment. So konnte *Jack Wolfskin* von 2005 bis 2016 den weltweiten Umsatz von 97,4 Millionen Euro auf 351 Millionen Euro steigern (vgl. Jack Wolfskin/Bundesanzeiger o.J.).

➤ *M - Health*

Als *M – Health* oder *Mobile Health* werden Gesundheitsdienstleistungen bezeichnet, die über mobile Endgeräte umgesetzt werden (vgl. Deloitte/Bitkom 2017, 5). Anbieter wie *Fitbit* bringen Smartwatches auf den Markt, die Körperwerte, wie Atmung, Puls und

Kalorienverbrauch kontrollieren. Anwender nutzen solche Smartwatches beispielsweise, um beim Work Out ihre Körperwerte ständig medizinisch zu überwachen. So können sie das Training individueller und persönlicher gestalten, bemerken aber auch, wenn Werte medizinisch nicht in Ordnung sind. Anhand dieses Beispiels wird der Zusammenhang zwischen dem Megatrend Gesundheit und Trends im Sportbereich sehr deutlich. Eine weitere Innovation aus dem Bereich M-Health sind Fitness Apps. Diese sind zum Teil schon auf den Smartphones vorinstalliert, wodurch 42 Prozent der Deutschen eine solche App auf dem Smartphone haben und 39 Prozent sie täglich nutzen (vgl. ebd., 9). Auch Krankenkassen nutzen den Trend, um ihre Kunden zu einer gesunden Lebensweise zu motivieren. So bietet die *Barmer* die App *FIT2GO* an (vgl. ebd., 14). Wie bei einem Krankenkassen-Bonusheft, könnte durch das Anbieten von Rabatten für besonders gute Leistungen die Attraktivität der Apps steigern werden.

➤ *Megatrend Neo-Ökologie*

Als zweiter Metatrend soll in dieser Arbeit auf den Trend *Neo-Ökologie* eingegangen werden. „Unter den veränderten Voraussetzungen von Globalisierung, Klimawandel, Rohstoffknappheit sowie einem stärkeren Umwelt- und Verantwortungsbewusstsein der Konsumenten wird Wachstum künftig aus einer neuen Mischung von Ökonomie, Ökologie und gesellschaftlichem Engagement generiert.“ (Zukunftsinstitut 2016) Neo-Ökologie ist also das Bestreben, Konsumverhalten nach den Maßgaben Nachhaltigkeit, Ethik und Innovation stärker zu steuern. Beispielhaft kann hier der steigende Umsatz von Fairtrade Produkten genannt werden oder der Einbau von Hybrid- und Elektromotoren in Autos (vgl. Gatterer 2012, 29). In diesem Zusammenhang soll kurz eine relevante Zielgruppe näher vorgestellt werden: Die *Lifestyle of Health and Sustainability (LOHAS)* ist eine Gruppe von Konsumenten, die sich ebendiesem Lebensstil verschrieben haben. Schubert beschreibt die LOHAS als hybride bzw. multi-optionale Konsumenten, die versuchen ihre Bedürfnisse in Übereinstimmung mit Fragen der Gesundheit und der Nachhaltigkeit zu befriedigen (vgl. Schubert 2000, 75 ff.). Sie begreifen ihren Einkauf jedoch nicht als privates Glück, sondern wollen den Lebensstandards von Menschen auf der ganzen Welt erhöhen (vgl. Nachtwey/Mair 2008). Dabei sind sie aufgeschlossen gegenüber neuen Produkten, zahlungsbereit bei entsprechender Qualität und wechselbereit bezüglich ihrer Stammmarke, wenn das ihren Überzeugungen dient (vgl. Boldt 2010, 68). Im Folgenden soll auf verschiedene Subtrends des der Neo-Ökologie näher eingegangen werden.

➤ *Authentic Trend*

In einer globalisierten Welt werden die Produkte zunehmend in ihrer Qualität austauschbar und Herstellungsprozesse undurchsichtig. Die Konsumenten haben das Bedürfnis zu ihrem Produkt eine Geschichte und eine Beziehung zu entwickeln. Diese Gesellschaftsbewegung bezeichnen Huber und Horx als *Authentic Trend* (vgl. Zukunftsinstitut, 2001, 138). Der Trend richtet sich grundlegend gegen die Massenproduktion (vgl. Boldt 2010, 60). So gewinnt beispielsweise traditionelles Kunsthandwerk wieder an Bedeutung. Daher konnten die größten Zuwächse der vergangenen Jahre in den Märkten für handwerkliche Unikate (z. B. Uhren, Autos, Designerkleidung) erzielt werden (vgl. ebd.). Besonders deutlich wurde der Authentic Trend bisher im Lebensmittelsektor (vgl. ebd.). Deutlich wird dies zum Beispiel an der Seite *MeineKleineFarm.org*. Kleinbauern aus Brandenburg und Schleswig Holstein haben sich mit der Seite zusammengeschlossen, um Kunden die Patenschaft für ein Freiland Schwein, Rind oder Schaf zu ermöglichen. Der Kunde zahlt ein gesteigertes Entgelt, dafür bekommt er regelmäßig Fotos aus dem Leben des Tieres und später die fertige Wurst zugeschickt. Ein weiteres Beispiel aus dem Lebensmittelbereich ist der Wursthersteller *Rügenwalder Mühle*. Die Firma wirbt mit dem Claim „Da weiß man, wer es macht.“ und verortet damit Authentizität direkt in ihren Markenwerten.

➤ *Life Assistance*

In einem stressigen, von Effizienz und Arbeit geprägten Alltag hat sich ein Trend herausgebildet, auf den an dieser Stelle näher eingegangen werden soll: *Life Assistance* bezeichnet den Versuch in einem komplexen und stressigen Alltag Abläufe zu vereinfachen und Zeit einzusparen. Ein Sektor heimlicher Dienstleistungen und Alltagshilfen hat sich herausgebildet (vgl. Zukunftsinstitut, 2001, 134). Technologien, wie Smart Home, vernetzen Haushalts- und Multimedia-Geräte und ermöglichen zum Beispiel eine Fernsteuerung von Licht, Heizung und Lautsprechern. Ein aktuelles Beispiel für Smart Home ist das Produkt *Amazon Echo*. Das Gerät wird mit dem Smartphone gekoppelt. Über eine Sprachsteuerung kann das Bestellen eines Taxis oder die Wiedergabe von Musik in verschiedenen Räumen unkompliziert vorgenommen werden.

➤ *Retro Trend*

Weiterhin führt eine als schnelllebig und als über-virtualisiert empfundene Welt zu einer Hinwendung zum Alten. Nostalgie-Produkte werden dominanter am Markt und Neuauflagen „alter“ Marken besitzen für den Konsumenten eine Orientierungsfunktion (vgl. Zukunftsinstitut, 146f.). Zukunftsforscher Matthias Horx äußert sich zum *Retro-Trend*: „...in letzter Zeit scheint sich (...) ein großes, allumfassendes Phänomen als allgegenwärtiger Mainstream durchzusetzen: Der Trend 'zurück'." (Horx 2014) Der Retro-Trend zeigt sich beispielsweise an nostalgischen Automodellen, wie dem *VW Käfer* oder am Wiederaufleben der Schallplatte. Der Absatz von Vinylplatten hat sich laut Bundesverband für Musikindustrie von 2011 bis 2016 von 0,7 Millionen abgesetzten Einheiten auf 3,1 Millionen abgesetzte Einheiten gesteigert (vgl. Bundesverband für Musikindustrie, 2017, 16) Dabei hat der größte Anteil der Käufer (32,7 Prozent) ein Alter zwischen 50 und 59 Jahren. Der drittgrößte Käuferanteil (18,8 Prozent) ist erst zwischen 20 und 29 Jahre alt, (vgl. ebd., 32) war also zu Hochzeiten der Schallplatte noch nicht geboren. Hier drückt sich die Wirkung von Trends auf die Kaufverhaltensrelevanz aus.

4.4 Innovationsmanagement

Die bloße Übersetzung von Trends in Produktlösungen wird zunächst als *Invention* bezeichnet. Nach Schumpeter werden diese von Innovationen abgegrenzt. Eine Invention ist eine Erfindung oder ein Prototyp. Erst durch ihre Markteinführung und Etablierung auf dem Markt wird sie zur *Innovation* (vgl. Schumpeter 1939, 91). Innovationen können nach der OECD definiert werden als „Umsetzung bzw. Einführung eines neuen oder signifikant verbesserten Produktes (Ware oder Dienstleistung) oder Prozesses, einer neuen Vermarktungsmethode oder eines neuen Organisationsablaufs in den Geschäftspraktiken, den Arbeitsabläufen oder Außenbeziehungen eines Unternehmens.“ (2005, 46). Eine wesentliche Rolle bei der Etablierung des Produktes spielt die Akzeptanz durch die Zielgruppe.

Innovationen haben für Unternehmen folgende Nutzen: Sie können Unternehmen durch Monopolstellungen einen Wettbewerbsvorteil verschaffen. Solche Monopolstellungen sind meist kurzfristig. Sie bleiben bestehen, bis Wettbewerber das innovative Vorgehen imitieren und damit den Wettbewerbsvorteil auflösen. Zudem können sie durch den Umsatz erhöhen, die Qualität der angebotenen Leistung steigern und damit einen höheren Preis rechtfertigen, sowie das Markenimage durch ein innovatives Renommee verbessern (vgl. ZiG/IEGUS/TU Berlin 2011, 40).

Erfolgreiche Innovationen benötigen eine systematische Vorbereitung und Umsetzung. Innovationsmanagement ist daher die „bewusste Gestaltung und Steuerung von Innovationsprozessen und ihren Rahmenbedingungen.“ (Fichter 2011, 33) Auf institutioneller Ebene muss daher eine innovationsdurchlässige Unternehmensstruktur und –kultur geschaffen werden. Auf der Managementebene müssen Innovationsziele und –strategien festgelegt, sowie der Informationsfluss gesteuert werden.

5 Trendmanagement am Beispiel der Gesundheitsbranche

Dieses Kapitel beleuchtet das Trendmanagement am Beispiel der Gesundheitsbranche, stellt die Produkt-Markt-Matrix nach Ansoff als mögliche Wachstumsstrategie vor und nennt Trends aus der Gesundheitsbranche, die als Pull- und Push-Innovationen genutzt werden. Zunächst wird die Gesundheitsbranche näher vorgestellt.

Da die Gesundheitsbranche eine sehr heterogene Branche ist, kann sie zu Analysezielen in verschiedene Teilbereiche untergliedert werden. Solche Teilbereiche sind etwa Dienstleistungen in stationären Einrichtungen, wie Krankenhäusern und Heimen, Dienstleistungen in ambulanten Einrichtungen, wie Arztpraxen, oder die Industrielle Gesundheitswirtschaft, die beispielsweise die pharmazeutische Industrie und die Medizintechnik umfasst. In dieser Arbeit soll zuallererst die Gesundheitsbranche als Ganzes beleuchtet werden. Anschließend wird auf den Teilbereich der erweiterten Gesundheitswirtschaft näher eingegangen.

Die deutsche Gesundheitsbranche ist eine der leistungsstärksten Branchen der deutschen Volkswirtschaft. Sie schafft Beschäftigung, Wachstum und Wohlstand. Das zeigt eine Studie des *Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie (BMWi)*. In der Studie wurde für das Wirtschaftsjahr 2016 ein Anteil an der Bruttowertschöpfung der deutschen Gesamtwirtschaft von 12 Prozent prognostiziert. Das entspricht 336,4 Milliarden Euro (vgl. BMWi 2016, 8). Vergleicht man die deutsche Gesundheitswirtschaft mit anderen Branchen, liegt sie beispielsweise deutlich vor der Autoindustrie, die im Wirtschaftsjahr 2015 einen Anteil von 4,5 Prozent an der gesamten Bruttowertschöpfung in Deutschland hatte (vgl. Statistisches Bundesamt 2017). Die Autoindustrie wurde an dieser Stelle zum Vergleich herangezogen, da sie als Symbol für die Wirtschaftskraft des Standorts Deutschland gilt (vgl. McKinsey & Company 2008, 9). Der Gesamtkonsum der Gesundheitsbranche betrug im Wirtschaftsjahr 2016 432 Milliarden Euro. 111 Milliarden Euro davon, also mehr als ein Viertel, entfielen auf den *Zweiten Gesundheitsmarkt*. Als Zweiter Gesundheitsmarkt werden alle Güter und Dienstleistungen bezeichnet, die privat bezahlt werden. Der übrige Konsum entfiel auf den *Ersten Gesundheitsmarkt*. Als Erster Gesundheitsmarkt werden Leistungen bezeichnet, die von gesetzlichen und privaten Krankenversicherungen, Arbeitgebern, dem Staat sowie weiteren Sozialversicherungen gezahlt werden. Durch seinen hohen Anteil am Gesamtkonsum der Gesundheitsbranche, ist eine Abhängigkeit der deutschen Gesundheitsbranche von den Sozialversicherungen charakteristisch (vgl. ZiG/IEGUS/TU Berlin 2011, 48).

Die Gesundheitswirtschaft ist eine sehr stabile und krisenfeste Branche. Da Waren und Dienstleistungen der Gesundheitsbranche zu den notwendigen Gütern zählen, werden sie preis- beziehungsweise einkommensunelastisch nachgefragt (vgl. ZiG/IEGUS/TU Berlin 2011, 33). So konnte die Gesundheitsbranche trotz Wirtschaftskrise im Jahr 2009 im Gegensatz zur Gesamtwirtschaft ein positives Wachstum erzielen. Seit 2012 ist das Wachstum der Gesundheitsbranche kontinuierlich höher, als das der Gesamtwirtschaft (vgl. ebd., 12). Damit ist die Gesundheitsbranche ein Wachstumsmotor für die deutsche Gesamtwirtschaft.

Die deutsche Gesundheitswirtschaft ist ein wichtiger Arbeitgeber für die deutsche Gesamtwirtschaft. So arbeiteten 2016 rund 7 Millionen Erwerbstätige in der Gesundheitswirtschaft. Das entspricht einem Anteil von 16,1 Prozent an der Gesamtbeschäftigung. Auch hier wächst die Branche kontinuierlich. Seit 2005 wurden mehr als 1 Millionen Arbeitsplätze geschaffen (vgl. BMWi 2016, 14).

Das Marketing sei insbesondere im Kernbereich der Gesundheitswirtschaft noch unterentwickelt. Gründe hierfür seien vor allem rechtliche Beschränkungen denen Anbieter medizinischer Leistungen unterlägen (vgl. ZiG/IEGUS/TU Berlin 2011, 23). Ferner nehmen klassische Medien noch einen Großteil des Kommunikationsetats der Gesundheitsbranche ein. So verteilten sich im Jahr 2015 91,4 Prozent der Bruttowerbeausgaben allein auf Fernsehen, Publikumszeitschriften und Zeitungen. Auf Online und Mobile Kommunikation entfallen bisher nur 3,7 Prozent der Ausgaben. Jedoch ist ihr Anteil am Kommunikationsetat seit 2010 gestiegen (vgl. Horizont o.J.).

Obwohl die Gesundheitsbranche durch Arztpraxen, Krankenhäuser, Rehakliniken etc. nah am Nachfrager agiert und demzufolge ein Großteil der Wertschöpfung durch die Erbringung von Dienstleistungen am Patienten erzielt wird, hat die Gesundheitsbranche einen Anteil von 8,2 Prozent an den gesamtdeutschen Exporten (vgl. BMWi 2016, 1). Dabei machen Humanarzneimittel über 50 Prozent der Exporte aus (vgl. ebd., 65f.). Die wichtigsten Exportländer außerhalb der europäischen Staaten sind die USA, sowie China und Japan (vgl. ebd.). Gerade in China steige die Nachfrage an einer qualitativ guten Versorgung, ausgelöst durch den demografischen Wandel und eine wachsende Mittelschicht (vgl. Mihm 2017).

Die Gesundheitsbranche kann vom unwissenden Betrachter eher als konservative Branche wahrgenommen werden, in der Start Ups mit innovativen Ideen wenig Zugang haben. So werden beispielsweise Mobile Health Angebote bisher noch sehr wenig zu medizinischen Zwecken genutzt (vgl. Deloitte/Bitkom 2017, 5). Tatsächlich belegte eine

Studie von Henke und Ostwald aber, dass die Ausgaben von Unternehmen der Gesundheitswirtschaft für *Forschung und Entwicklung (FuE)* bezogen auf den Gesamtumsatz bei 9,1 Prozent lagen. Ab einem prozentualen Anteil von 7 Prozent werden Branchen vom Bundesministerium für Bildung und Forschung als Spitzentechnologien eingestuft. Diese Divergenz ist dadurch zu begründen, dass die Gesundheitsbranche eher auf langfristige, nachhaltige und verlässliche Innovationen setzt. So wurden die Investitionen in FuE auch im Jahr der Wirtschaftskrise 2009 auf einem konstant hohen Niveau gehalten. Die hohe Investitionstätigkeit begründet die hohe Bruttowertschöpfung, die in der Gesundheitsbranche erzielt wird und strahlt auf andere Branchen ab. Die Studie ist insofern repräsentativ, dass die sieben untersuchten Unternehmen von hoher Bedeutung für die deutsche Gesundheitswirtschaft sind. Gemeinsam beschäftigen sie ein Viertel aller Mitarbeiter in Pharmazeutischer Industrie und Medizintechnik, erzielen 35 Prozent der Bruttowertschöpfung beider Bereiche und machen 36 Prozent der Exporte der industriellen Gesundheitswirtschaft aus (vgl. Bundesverband der Deutschen Industrie 2010).

An dieser Stelle soll die *erweiterte Gesundheitswirtschaft* als Teilbereich der industriellen Gesundheitswirtschaft vorgestellt werden, da sich hier das Fallbeispiel dieser Thesis eingliedert. Die erweiterte Gesundheitswirtschaft umfasst Waren und Dienstleistungen, die nicht dem Kernbereich der Gesundheitsbranche angehören. Sie besitzen einen objektiven Gesundheitsnutzen, werden jedoch auf Grund einer subjektiven Kaufentscheidung im Hinblick auf die Gesundheit erworben (vgl. BMWi 2016, 83). Dazu gehören beispielsweise Sport-, Wellness- und Tourismusedienstleistungen, Investitionen, Gesundheits-Apps und weitere Waren und Dienstleistungen zur eigenen Gesundheitsversorgung (vgl. BMWi 2016, 26ff.). Ebenfalls hinzu zählen Waren und Dienstleistungen, die zum Funktionieren der Gesundheitswirtschaft beitragen, wie beispielsweise Unternehmensberatungen oder Investitionen in FuE (vgl. ebd., 83). Im Wirtschaftsjahr 2016 wurden in der erweiterten Gesundheitswirtschaft rund 100 Milliarden Euro umgesetzt. Das ist knapp ein Viertel der gesamten Branche. Laut BMWi handelt es sich bei dem Bereich um einen wachsenden Sektor. Die Wertschöpfung wird in der erweiterten Gesundheitswirtschaft vor allem durch die Produktion Zahn-, Körper- und Mundpflegeprodukte sowie FuE und in hohem Maße durch Vertrieb und Großhandel erzielt (vgl. ebd., 60). Für die erweiterte Gesundheitswirtschaft hat vor allem der zweite Gesundheitsmarkt eine große Bedeutung. Über zwei Drittel des Konsums wurden privat finanziert (vgl. ebd., 20). Aus diesem Umstand lässt sich schlussfolgern, dass die erweiterte Gesundheitswirtschaft wesentlich stärker in Kommunikation investieren muss.

5.1 Trends am Modell der Produkt Markt Matrix

Trends als Veränderungsfaktoren bergen für Unternehmen erhebliche Wachstumspotentiale aber auch die Notwendigkeit der Veränderung. Portfoliodarstellungen, wie die von Ansoff entwickelte Produkt-Markt-Matrix bieten Unternehmen eine strategische Entscheidungsgrundlage in welchem Innovationsbereich, Innovationsgrad und Veränderungsumfang die Märkte bearbeitet werden sollen. Die von Ansoff entwickelte Produkt-Markt-Matrix, bietet Unternehmen vier Wachstumsstrategien. Den Ausgangspunkt für strategische Entscheidungen bilden bisherige Leistungen und Märkte des Unternehmens. Wachstum kann entweder durch neue Produkte auf bestehenden Märkten erfolgen, durch bestehende Produkte auf neuen Märkten oder einer Kombination aus beiden Varianten. Dabei beinhalten die verschiedenen Strategien unterschiedliche Risikopotentiale.

Märkte \ Produkte	Bestehende	Neue
Bestehende	Marktdurchdringung	Marktentwicklung
Neue	Produktentwicklung	Diversifikation

Abbildung 10: Produkt-Markt Matrix
(Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Ansoff 1988)

Die erste Strategie ist die *Marktdurchdringung*. Dabei soll ein bestehender Markt mit bereits bestehenden Produkten besser durchdrungen werden, beispielsweise indem die Marktführerschaft für ein bestimmtes Produkt gewonnen wird. Häufig ist Marktdurchdringung mit erhöhten Kommunikationsausgaben verbunden, um die Nachfrage zu erhöhen und neue Kunden zu gewinnen. Diese Strategie birgt das geringste Risiko aber auch das geringste Wachstumspotential. Sie ist nur erfolgreich, wenn die Sättigung des Marktes noch nicht erreicht wurde.

Bei einer Schaffung neuer Absatzmärkte für bestehende Produkte, spricht man von einer *Marktentwicklung*. Sie wird zumeist angewendet, wenn ein bestimmtes Produkt in einem Unternehmen im Mittelpunkt der strategischen Überlegungen steht. Dabei können neue

Märkte entweder geographisch erschlossen werden, oder die Aufmerksamkeit wird auf neue Marktsegmente gerichtet. So können beispielsweise neue Käufergruppen gewonnen werden. Die Marktentwicklung ist mit einem höheren Risiko verbunden als die Marktdurchdringung, da zu Erschließung neuer Märkte zunächst erhebliche Investitionen in Werbung und die Erschließung neuer Vertriebskanäle anfallen. Die Erschließung neuer geographischer Märkte steht in Wechselwirkung mit dem Megatrend der Globalisierung.

Die Wachstumsstrategie der *Produktentwicklung* hängt eng mit dem angestrebten Innovationsgrad des Unternehmens zusammen. Neue Produkte können durch Produktinnovationen, Imitationsprodukte oder Produktvarianten erzielt werden. Der Vorteil bei dieser Strategie ist, dass die bereits vorhandene Infrastruktur genutzt werden kann. Jedoch muss das nötige Know-How für die Erstellung der Innovation unter Umständen noch geschaffen werden. Zudem besteht auch immer ein Floprisiko für die Innovation am Markt.

Die vierte Wachstumsstrategie ist die *Diversifikation*, bei der neue Produkte auf neuen Märkten eingeführt werden. Folglich birgt diese Strategie auch das höchste Risiko. Die Diversifikation kann horizontal, vertikal und lateral erfolgen. Bei einer *horizontalen Diversifikation* wird ein neues Produkt mit Zusammenhang zur bisherigen Produktpalette eingeführt und so neue Kundensegmente erschlossen. Bei der *vertikalen Diversifikation* soll der eigene Anteil am Wertschöpfungsprozess erhöht werden. Dazu wird das aktuelle Angebot um vor- und nachgelagerte Wirtschaftsstufen erweitert. Bei der *lateralen Diversifikation* stehen die neuen Leistungen in keinem Zusammenhang zu den bisherigen Angeboten des Unternehmens. Das Unternehmen stößt in völlig neue Produkt- und Markträume vor (vgl. Heubel 2018).

5.2 Trends als Pull-Innovation

Pull-Innovationen werden nachfrageseitig angestoßen (vgl. Polster 2011, 67f.). Sie werden durch ein existentes Bedürfnis auf den Markt gezogen und daher auch als *Market-Pull-Innovationen* bezeichnet. Innovationen der Gesundheitsbranche sind oftmals Pull-Innovationen, da es sich bei den Waren und Dienstleistungen der Branche häufig um notwendige Güter handelt. Es ist also ein starkes Bedürfnis des Konsums am Markt vorhanden. Pull-Innovationen sind daher zweckinduziert und haben eine hohe Erfolgswahrscheinlichkeit (vgl. Harms/Drüner 2003, 169).

Grundsätzlich lässt sich sagen, dass die Gesundheitsbranche stark von verschiedenen Megatrends beeinflusst wird. Zum Teil fördern diese Trends das Wachstum der Branche, zum Teil ergibt sich daraus ein Bedarf an Pull-Innovationen (vgl. ZiG/IEGUS/TU Berlin 2011, 31). Wichtige Trends für die Gesundheitsbranche sind (vgl. ebd.):

- die Globalisierung
- der demografische Wandel
- der Gesundheitstrend

Die genannten Trends wirken folgendermaßen auf das Gesundheitswesen: Die *Globalisierung* führt zu einer Erschließung neuer Märkte und zu einem erhöhten Absatzpotential medizinischer Leistungen. Außerdem investieren beispielsweise Krankenhäuser und Versicherungen grenzüberschreitend und Labordienstleistungen sind nicht mehr an Standorte gebunden. Der *demografische Wandel* führt zu einem steigenden Anteil älterer und hochaltriger Menschen (vgl. ZiG/IEGUS/TU Berlin 2011, 154). Für die personalintensive Gesundheitsbranche führt dies zu einem Rückgang potentieller Erwerbstätiger (vgl. ZiG/IEGUS/TU Berlin 2011, 46) und einer starken Nachfrage an Gesundheitsdienstleistungen. Dadurch werden beispielsweise Sozialversicherungssysteme stark belastet. Aus Sicht der Leistungserbringer und Sozialversicherungssysteme werden daher Innovationen notwendig, um Behandlungsziele schneller und besser zu erreichen, die starke Nachfrage zu bewältigen und Behandlungskosten zu reduzieren (vgl. ebd., 39f.). Innovationen werden vor allem am Ersten Markt der Gesundheitsbranche schnell angenommen, da Patienten den Preis nicht selber tragen müssen. Tendenziell kommt es eher zu einer Übernutzung der Innovation. Durch den *Gesundheitstrend* wird der eigene Körper zunehmend als präventiv schützenswertes Gut begriffen (vgl. Kapitel 4.3), wodurch die Nachfrage an nicht erstattungsfähigen Leistungen zunimmt (vgl. Henke 2006, 115ff.). Der Konsument nimmt eine aktive, kritische Rolle am Gesundheitsmarkt ein (vgl. ZiG/IEGUS/TU Berlin 2011, 32). Diese Entwicklung begünstigt die erweiterte Gesundheitswirtschaft. Es ergibt sich daraus Potential für neue Produkt- und Serviceangebote, beispielsweise in den Bereichen Körperpflege, Wellness und Tourismus (vgl. McKinsey & Company 2008, 8). Zudem führt es zu einer intensiveren Vermarktung der angebotenen Leistungen (vgl. ZiG/IEGUS/TU Berlin 2011, 50). Denkbar ist, dass eine individuelle Gesundheitsvorsorge den Gesundheitsstand der Bevölkerung steigert und damit den Ersten Gesundheitsmarkt fiskalisch entlastet (vgl. Figueras u.a. 2008).

5.3 Trends als Push-Innovation

Push-Innovationen oder ein *technology-push* wird anbieterseitig angestoßen (vgl. Polster 2012, 67f.). Er entsteht auf Grund neuer Technologien, für die noch ein Anwendungsgebiet gefunden werden muss (vgl. Harms/Drüner 2003, 169). Die Innovationen werden somit über den Anbieter auf den Markt gedrückt, erfüllen dort aber nicht ein Bedürfnis. Die Nachfrage muss daher im Gegensatz zur Pull-Innovation erst noch erzeugt werden (vgl. ebd.). Klassische Methoden dafür sind Kaltakquise, Telemarketing, Empfehlungsmanagement, Verkaufsevents und die Multiplikatoren Methode. Ist ein Unternehmen Innovationsführer und bringt neue Technologien zuerst auf den Markt, kann es Trends gezielt beeinflussen (vgl. Trilling/Blaeser-Benfer 2014, 5)

Ein weiterer, für die Gesundheitsbranche bedeutsamer Trend ist der *technologische Wandel*. Er führt zu einer Verwissenschaftlichung der Medizin, zum Einsatz neuer Informationstechnologien und zu neuen, prädiktiven und personalisierten Behandlungsmethoden (vgl. ZiG/IEGUS/TU Berlin 2011, 31). Jedoch existieren für innovative medizinische Produkte zahlreiche Markteintrittsbarrieren. So müssen Hersteller für ihre Produkte zunächst eine Zulassung für die Gerätesicherheit und technische Leistungsfähigkeit erlangen, sowie die Erstattungsfähigkeit der Leistung im Rahmen der gesetzlichen Krankenversicherung beantragen. Zudem stellt die Akzeptanz neuer Technologien häufig ein Hindernis dar.

Die Akzeptanz und Anwendung neuer Technologien kann beispielsweise durch Informationsbereitschaft der Ärzte gefördert werden, indem sie Patienten ausreichend über neue Behandlungsmethoden aufklären und diese empfehlen (vgl. ZiG/IEGUS/TU Berlin 2011, 48). Ärzte übernehmen an dieser Stelle das Empfehlungsmanagement.

Im Bereich des Gesundheitswesens ist der M-Health Trend ein Beispiel für Push-Innovationen. Die Innovation hat großes Potential. Hersteller bieten technische Geräte, wie Smartwatches, Pulsuhren und mobile Endgeräte an und versetzen Privatpersonen in die Lage, ihre Vitalfunktionen ständig zu überprüfen (vgl. Kapitel 4.3). Bei einer Nutzung von M-Health Anwendungen in der medizinischen Praxis wäre zudem eine ständige Fernüberwachung der Patienten möglich, sowie eine schnelle Reaktion im Krankheitsfall. Außerdem ist ein elektronischer Austausch von Rezepten, Behandlungs- und Therapiemethoden denkbar (vgl. ZiG/IEGUS/TU Berlin 2011, 134). Jedoch muss die Akzeptanz solcher Anwendungen sowohl bei Privatpersonen als auch im medizinischen Bereich noch gefördert werden. In einer Studie von Deloitte und Bitkom wurden 2.000 Privatpersonen zur Nutzung von M-Health Anwendungen befragt. 59

Prozent von ihnen gaben an, dass sie sich die Nutzung einer Smartwatch „eher nicht“ bis „auf gar keinen Fall“ vorstellen können. Gegenüber Fitness-Apps war die Ablehnung noch größer. Hier konnten sich 71 Prozent der Befragten die Nutzung „eher nicht“ bis „auf gar keinen Fall“ vorstellen (vgl. Deloitte/Bitkom 2017, 10). Gründe hierfür sind, dass angebotene Leistungen nicht den Bedürfnissen der Nutzer entsprechen, eine skeptische Einstellung zur Datensicherheit, ein zu hohes Preisniveau oder eine fehlende Kenntnis der angebotenen Dienste (vgl. ebd, 11). In der medizinischen Praxis stellen strenge regulatorische Verfahren sowie eine konservative Haltung der Ärzte Markteintrittsbarrieren für M-Health Anwendungen dar (vgl. ebd., 25).

Insgesamt erfolgt ein Paradigmenwechsel von Gesundheitswesen zu Gesundheitswirtschaft. Die Branche wird nicht länger als Kostenfaktor betrachtet, sondern als Wirtschaftszweig, den es zu fördern gilt, damit er als Wachstumsmarkt und Beschäftigungsmotor fungieren kann (vgl. Abb. 11).

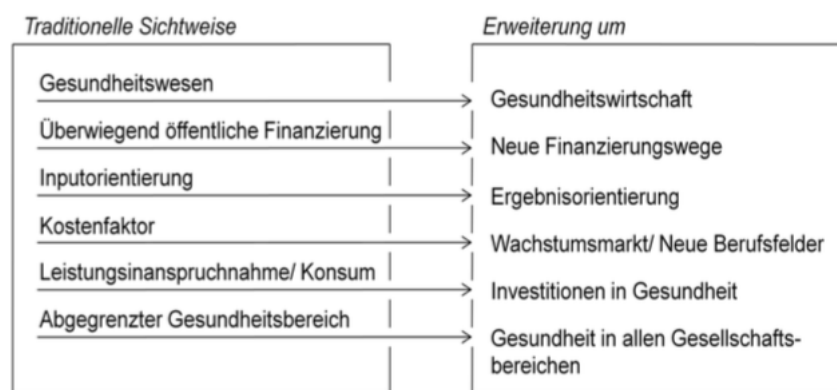


Abbildung 11: Aspekte des Paradigmenwechsels von Gesundheitswesen zur Gesundheitswirtschaft
(Quelle: ZiG/IEGUS/TU Berlin 2011, 29)

Damit kommt auch Innovationen eine neue Bedeutung als wirtschaftlicher Faktor zu. Sie zielen darauf ab die Wettbewerbsposition der Unternehmen zu verbessern, indem sie Marken Monopolstellungen sichern, die Qualität der angebotenen Leistung steigern, den Umsatz erhöhen und das Markenimage verbessern (vgl. ZiG/IEGUS/TU Berlin 2011, 40).

6 Fallbeispiel Birkenstock

In der Folge soll der deutsche Schuhhersteller *Birkenstock* anhand der zuvor aufgeführten Theorie analysiert werden. Dazu werden zunächst die Markenidentität und das Markenimage der Marke dargelegt, Trends vorgestellt, die auf die Marke wirken und die Wachstumsstrategie des Unternehmens beleuchtet.

➤ *Unternehmensvorstellung*

Birkenstock ist ein deutscher Schuhhersteller dessen Kerngeschäft im Angebot von ökonomischen und gesundheitsfördernden Schuhen liegt. Der Unternehmenshauptsitz ist in Neustadt/Wied. 2015 beschäftigte das Unternehmen 3000 Mitarbeiter und machte einen Jahresumsatz von rund 333,5 Millionen Euro (vgl. Der Westen 2016). Dabei wurde fast die Hälfte des Umsatzes in Ländern außerhalb Europas erwirtschaftet, ein Drittel des Umsatzes wurde in Deutschland erzielt (vgl. ebd.). Birkenstock-Produkte werden in über 100 Länder verkauft. Das Unternehmen verfügt über Geschäftsstellen in den USA, Brasilien, China, Japan, Hong Kong, Dänemark, Spanien und Großbritannien (vgl. Birkenstock 2017). Vergleicht man den Jahresumsatz mit Konkurrenzmarken, wie *Ecco* oder *Geox*, fällt auf, dass diese einen höheren Jahresumsatz erwirtschaften. So erzielte Ecco im Wirtschaftsjahr 2015 einen Jahresumsatz von 1,3 Milliarden Euro und Geox 874,3 Millionen Euro (vgl. Finanzen.net o.J.; vgl. sport+mode 2016). Beide Hersteller sind durch ihr gehobenes Preisniveau und ihr Kerngeschäft mit Birkenstock vergleichbar. Sie bieten allerdings eine größere Auswahl geschlossener Schuhe an. Birkenstock vergrößerte in den letzten Jahren ebenfalls seine Produktpalette um geschlossene Schuhmodelle und brachte 2017 in einer Lizenzpartnerschaft mit dem Möbelhersteller *ADA* Betten, Lattenroste und Matratzen auf den Markt. Seit 2017 wird zudem eine Naturkosmetiklinie vertrieben.



Abbildung 12: Meilensteine in der Unternehmensgeschichte von Birkenstock
(Quelle. Eigene Darstellung auf Grundlage von Birkenstock 2017)

➤ Markenidentität und Markenimage

Die Marke Birkenstock verfügt über eine kontinuierlich aufgebaute Markenidentität. Für das Unternehmen ist die Komponente der Markenherkunft besonders bedeutsam. Geografisch ist die Marke mit dem Wirtschaftsstandort Deutschland verbunden, die institutionelle Herkunft drückt sich durch 244 Jahre Erfahrung im Fertigen von Fußbetten aus. Im Logo verweist der Schriftzug „Tradition seit 1774“ auf die institutionelle Herkunft des Schuhherstellers, um die Marke Birkenstock ganz gezielt als Gütesiegel zu platzieren. Zudem ist ein ausgestreckter Fuß mit einem medizinischen Kreuz abgebildet (vgl. Abb. 12). Dadurch wird zugleich die Kernkompetenz der Marke deutlich, die in der gesundheitsfördernden, ergonomischen Wirkung des angebotenen Schuhwerks liegt. Weitere Kompetenzen der Marke liegen in einer hohen Komfortwirkung der Produkte und eine ökologischen Herstellung. Die konkrete Markenleistung besteht demnach in der Herstellung orthopädisch inspirierter Produkte, die zudem einen hohen Komfort bieten. Birkenstock weist auf seiner Unternehmenswebseite auf die Werte Nachhaltigkeit,

Qualität, Umweltbewusstsein, Wohlbefinden, Funktionalität und Gesundheit hin (vgl. Birkenstock 2017). Außerdem werden nach Angaben des Unternehmens Produkte kreiert, die das Leben der Kunden besser machen und zu denen jeder Zugang haben soll (vgl. ebd.). Dies impliziert Märkte, die über den Schuhmarkt hinausgehen. Als Markenvision kann daraus abgeleitet werden, dass der Komfort, den das Tragen eines Fußbetts bietet, zukünftig auf andere Lebensbereiche ausgeweitet und für jedermann zugänglich gemacht werden soll.

Bei der Literaturrecherche der Werke verschiedener Autoren ergab sich ein hoher Deckungsgrad zwischen Markenidentität und Markenimage. Dies spricht für eine starke Marke (vgl. Kapitel 2.2). Im Bereich der Sandalen besitzt Birkenstock sogar eine Monopolstellung in den Köpfen der Menschen (vgl. Kift 2017). Jedoch unterscheidet sich das Markenimage auf den verschiedenen Märkten. In Deutschland hat Birkenstock vor allem ein Öko- und Gesundheitsimage (vgl. Schumacher 2003, 46f.). Bei den Kunden steht die Marke vor allem für Qualität, Funktion und Gesundheit. Die Kunden kaufen das Schuhwerk, weil sie ein hochwertiges Produkt wollen. Im Ausland wird die Marke hingegen moderner wahrgenommen (vgl. Neuhaus 2017). So steht sie in den USA für Vitalität und Wellness. Auf dem japanischen Markt spielt das Gütesiegel „Made in Germany“ eine große Rolle (vgl. Schumacher 2003, 46f.) Aber auch auf dem deutschen Markt entwickelten sich Birkenstock-Produkte zunehmend zu Produkten mit Lifestyle Charakter (vgl. Kift 2017).



Abbildung 13: Birkenstock Logo
(Quelle: Birkenstock 2017)

➤ *Einfluss von Trends*

Birkenstock profitiert als traditionsreiche Marke der erweiterten Gesundheitswirtschaft von folgenden Trends:

- Globalisierung
- Gesundheitstrend
- Demografischer Wandel
- Authentic Trend
- Neo-Ökologie
- Retro Trend

Die Bedeutung der Globalisierung, des demografischen Wandels und des Gesundheitstrends für Marken der Gesundheitswirtschaft wurde im vorigen Kapitel bereits ausführlich erläutert. Viele Markenwerte decken sich darüber hinaus mit den Trends Neo-Ökologie, dem Authentic-Trend und dem Retro-Trend. Daher stellen diese Trends ebenfalls Wachstumspotentiale für die Marke dar.

Die Werte Qualität, Umweltbewusstsein und Nachhaltigkeit entsprechen in hohem Maße dem Trend der Neo-Ökologie. Nach eigenen Angaben nutzt Birkenstock für die Herstellung der Schuhe die regenerativen Naturmaterialien Kork, Veloursleder, Jute und Naturlatexmilch (vgl. Birkenstock 2017). Auf Grund der Rohstoffauswahl kann angenommen werden, dass Birkenstock Produkte nachhaltig und umweltschonend sind. Durch die Deckungsgleichheit der Werte erfüllt der Konsum von Birkenstock-Produkten beispielsweise für LOHAS den symbolischen Markennutzen der Selbstverwirklichung. LOHAS wird damit zu einer Kernzielgruppe für die Marke. Der auf der Unternehmenswebseite beschriebene Produktionsprozess zeugt von einer hochwertigen Verarbeitung der Materialien. Da LOHAS bei hoher Qualität zahlungsbereit sind, kann Birkenstock gehobene Preise für die Produkte verlangen.

Weiterhin spricht die Marke den Authentic Trend an. In Kapitel 4.3 wurde beschrieben, dass Konsumenten die Herkunft ihrer Produkte kennen möchten, um eine Beziehung zu der Marke aufbauen zu können. Dies gilt sowohl für die verwendeten Rohstoffe, als auch für den Produktionsprozess. Birkenstock legt auf der Unternehmenswebseite offen dar, dass der Kork, der in fast allen Produkten verwendet wird, aus Portugal stammt. Zudem geht das Unternehmen auf den Verarbeitungsprozess ein (vgl. Birkenstock

2017). Das Leder kommt aus Gerbereien aus Italien und anderen Teilen der Alpenregion. Die Herstellung der Schuhe hingegen, findet in acht Standorten in Deutschland statt (vgl. Süddeutsche 2012). Für den Konsumenten ist also transparent nachvollziehbar, unter welchen Bedingungen das Produkt hergestellt wurde. Das schafft Markenvertrauen. Weiterhin passt die Marke zum Authentic Trend, da ihr Ursprung im Handwerk liegt und Birkenstock ein Familienunternehmen ist.

In der Vergangenheit waren Birkenstock-Schuhe hauptsächlich für gesundheitsbewusste und ökologisch denkende Konsumenten interessant (vgl. Schumacher 2003, 46f.). In den letzten Jahren profitierte die Marke auf dem Schuhmarkt jedoch stark vom Retro-Trend (vgl. Der Westen 2016). So trugen beispielsweise bei der Vorstellung einer Kollektion der Modedesignerin Phoebe Philo Models Birkenstock-Schuhe auf dem Laufsteg (vgl. ebd.) und auch Multiplikatoren wie Jessica Alba und Heidi Klum tragen die Schuhe (vgl. Neuhaus 2017). Birkenstock unterstützt den Trend durch den Willen zur Weiterentwicklung (vgl. Der Westen 2016). So schuf Birkenstock beispielsweise die Submarke *Papillio*, deren Modelle die alten Markenwerte mit mehr femininer Ästhetik vereinen. Damit spricht sie neben ökologisch- und gesundheitsbewussten auch modebewusste Zielgruppen an.

➤ *Wachstumsstrategien*

Als traditionsreiches Unternehmen hatte Birkenstock bisher eine eher geringe Trendorientierung. Obwohl das Unternehmen ursprünglich aus der Innovation des Fußbetts hervor ging, war seine Innovationstätigkeit danach eher gering. Als Marke der stabilen Gesundheitsbranche (vgl. Kapitel 5) konnte Birkenstock zahlreiche Trends überleben, ohne sich anpassen zu müssen. Würde man die Marke in Abbildung 8 einordnen, wäre sie eine Meta-Marke, mit geringer Trendorientierung und weitem Trendfokus. Wenn also Trends adaptiert werden, sollen sie eine möglichst breite Masse ansprechen. Trotz ihrer Zeitlosigkeit, sucht die Marke nach Wachstumspotentialen und macht sich dazu gegenwärtige Trends zunutze. Da sich Trends, wie die Globalisierung oder der demografische Wandel, derzeit wachstumsfördernd auf den Gesundheitsmarkt auswirken, nutzt die Marke ihren bisherigen Markt und wählt die Strategien der Produktentwicklung nach Ansoff. Im Bereich der Produktentwicklung brachte die Marke verstärkt Produktvariationen der traditionellen Sandalen auf den Markt. Die Schuhmodelle sind ästhetischer und farbiger gestaltet. Birkenstock nutzt aber ebenfalls die Strategie der horizontalen Diversifikation und erweitert sein Produktangebot um innovative Schlafsysteme. Nach zweieinhalbjähriger Forschungstätigkeit brachte das

Unternehmen 2017 in Lizenzpartnerschaft mit dem Möbelhersteller ADA Betten, Lattenroste und Matratzen auf den Markt (vgl. Birkenstock 2015). Laut Birkenstocks Geschäftsführer Reichert sollen damit neue Verbrauchergruppen erschlossen werden (vgl. Gründel 2017). Das Alleinstellungsmerkmal der Matratzen läge in ihrer ergonomischen Anpassung an den Nutzer. Birkenstock positioniert sich im hochpreisigen Segment, mit Produktpreisen von 800 bis 1.400 Euro für eine Matratze und 450 bis 900 Euro für einen Lattenrost (vgl. Neuhaus 2017). Zudem führt Birkenstock seit 2017 die Naturkosmetiklinie „BIRKENSTOCK Natural Care“. Beide Märkte gelten als stark umkämpft. Auf dem Matratzenmarkt werden seit 2015 jährlich über eine Milliarde Euro erwirtschaftet (vgl. Statistisches Bundesamt 2017). Daher ist die Matratzenindustrie ein sehr attraktiver Markt, auf dem viele Start Ups aber auch etablierte Unternehmen agieren. Zudem zeichnen sich die Kunden des Marktes durch ein geringes Markenbewusstsein aus (Neuhaus 2017). Auch der Naturkosmetikmarkt wächst seit Jahren (vgl. Gründel 2017).

Zur Einführung der neuen Produkte nutzt Birkenstock die Strategie des Markentransfers. Fehlende Kompetenzen werden über Lizenzkäufe erworben. So existiert für die Schlafsysteme eine Lizenzpartnerschaft mit dem Möbelhersteller ADA (vgl. Birkenstock 2015). Dabei soll die Kompetenz der Marke ADA, die in der Herstellung von Möbeln liegt, mit der Kompetenz der Marke Birkenstock, die in der Herstellung ökonomischer und gesundheitsfördernder Produkte liegt, verbunden werden. Aus der Zusammenarbeit soll ein Produkt mit Mehrwert für den Kunden entstehen. Die Schlafsysteme werden unter der Unternehmensmarke Birkenstock geführt, während bei den Kosmetikprodukten eine Submarke genutzt wird. Die Marke heißt „BIRKENSTOCK Natural Care“, dennoch steht weiterhin die Unternehmensmarke Birkenstock im Vordergrund. Das vorhandene Markenimage und das damit verbundene Markenvertrauen soll auf die neuen Produkte übertragen werden. Als gemeinsame Komponenten zwischen allen Produkten kommuniziert das Unternehmen ihre gesundheitsfördernde Wirkung und ihren Komfort, natürliche Ausgangsstoffe, wie Kork, sowie eine schnörkellose Designsprache (vgl. Gründel 2017).

Durch die starke Markenidentität kann Birkenstock bei seinen Produktinnovationen auf die Pull-Strategie setzen. Bereits vor Einführung der neuen Produkte war dem Unternehmen aus Marktforschungsergebnissen bekannt, dass bestehende Kunden neue Produkte erwarten (vgl. Gründel 2017). Zudem tragen alle eingeführten Produkte gegenwärtigen Trends Rechnung, sodass bereits ein Market-Pull vorhanden ist.

➤ *Kommunikation*

Die Kommunikation des Unternehmens erfolgt über die Webseite, PR-Mitteilungen des Unternehmens. Birkenstock führt auf der Webseite einen Unternehmensblog und veröffentlicht dort Branded Content. Themen sind Fashion-Tipps, Stories über Multiplikatoren und veröffentlichte Texte von prominenten Gastautoren (vgl. Birkenstock Magazin 2018). Im Bereich der Social Media Kommunikation nutzt das Unternehmen das Soziale Netzwerk Facebook und betreibt einen Instagram- und einen Youtube-Kanal. Auf Facebook hat Birkenstock rund 470.000 Likes, auf Instagram folgen dem Unternehmen rund 309.000 Abonnenten. Auf YouTube sind es 211 Abonnenten. Inhalte der sozialen Netzwerke sind vor allem Vorstellungen neuer Produkte und Kollektionen. Auf YouTube wird Branded Content aus dem Blog erneut veröffentlicht.

7 Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlung

Abschließend soll anhand von Erfolgsfaktoren ein Fazit gezogen werden, inwiefern die Adaption von Trends durch die Marke Birkenstock und die dazu gewählten Strategien als erfolgreich betrachtet werden können.

Als Erfolgsfaktor für ein erfolgreiches Trendmanagement werden in Kapitel 4 ein hoher Corporate Fit zwischen Marke und Trend genannt. Die Birkenstock Produktinnovationen bedienen den Gesundheitstrend und damit den demografischen Wandel, die Globalisierung, den Retro-Trend, den Authentic Trend und den Trend der Neo-Ökologie. Damit bearbeitet das Unternehmen weiterhin den stabilen Gesundheitsmarkt und unterstützt durch Produktinnovationen Trends, die zur gewachsenen Unternehmensidentität passen.

Des Weiteren wurde die Auswahl von Megatrends zur Übersetzung in Produktlösungen empfohlen, da diese durch ihre Langfristigkeit ein sicherer Anzeiger für Marktentwicklungen sind. Sowohl bei dem Gesundheitstrend, dem demografischen Wandel, der Globalisierung und auch bei dem Trend der Neo-Ökologie handelt es sich um Megatrends. Lediglich bei dem Retro-Trend und dem Authentic Trend handelt es sich um Subtrends mit kürzerer Lebensdauer. Grundsätzlich hat Birkenstock mehr langfristige und damit sichere Trends ausgewählt, die auch zukünftig für einen Absatz entsprechender Produktlösungen sorgen.

Ein weiterer Erfolgsfaktor ist ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Kontinuität, um Vertrauensfunktion der Marke zu wahren, und dem Willen zur Weiterentwicklung. Da es sich bei Birkenstock um eine zeitlose Marke mit großer Bedeutung der Tradition handelt, wird von den Kunden eine anhaltende Stabilität erwartet. Birkenstock sollte daher Vor- und Nachteile von Innovationstätigkeiten gründlich abwägen.

Birkenstock wählt zur Markteinführung neuer Produkte die Pull-Strategie. Bei einer starken Markenidentität ist diese Methode häufig erfolgreich. Das Unternehmen verfügt über eine starke Markenidentität (vgl. Kapitel 6), daher erscheint die gewählte Strategie als sinnvoll. Auch die Wachstumsmethode der horizontalen Diversifikation erscheint logisch, da sie im Vergleich zu anderen Strategien die größten Wachstumspotentiale bietet. Im Bereich der vertikalen Diversifikation ergeben sich für das Unternehmen nicht mehr viele Wachstumschancen, da ein Großteil der Produktionsschritte bereits im Unternehmen erfolgt.

Birkenstock nutzt zur Einführung neuer Produktlösungen die Strategie des Markentransfers. In folgender Tabelle ist aufgeführt, inwiefern Erfolgsfaktoren eines Markentransfers durch Birkenstock erfüllt werden (vgl. Abb. 14).

Erfolgsfaktoren des Markentransfers	Bewertung der Umsetzung am Beispiel Birkenstock
Fit zwischen Muttermarke und Transferprodukten	<ul style="list-style-type: none"> ➤ als gemeinsame Klammer für alle Produkte werden hohe Qualität der Produkte, gleiche Ausgangsstoffe und gleiches Design genannt ➤ Transfer der Kernkompetenz zur Herstellung eines ergonomischen, gesundheitsfördernden Fußbetts auf Schlafsysteme wirkt nachvollziehbar ➤ Sprung zu Kosmetikprodukten wirkt weniger nachvollziehbar, da als gemeinsame Komponente nur die abstrakten Gemeinsamkeiten Wohlbefinden, Qualität und Ausgangsstoffe gesehen werden können ➤ Alle Produkte sprechen gesundheits- und komfortbewusste Zielgruppen an
Marken mit hoher Bekanntheit und Qualität	<ul style="list-style-type: none"> ➤ hohe wahrgenommene Qualität der Marke Birkenstock (vgl. Kapitel 6) und Wissen über die Marke erleichtern Markentransfer
Prototypische Marken	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Bei Birkenstock existiert eine hohe Verknüpfung zur Produktkategorie Sandalen, Ausdehnung der Marke auf andere Produktkategorien ist problematisch ➤ Birkenstock versucht das Problem durch Submarke „BIRKENSTOCK Natural Care“ und Lizenzpartnerschaften zu lösen
Marke mit abstrakten Assoziationen	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Birkenstock wird zunächst mit gesundheitsfördernden, ökologisch hergestellten, komfortablen Sandalen verbunden, d.h. eingeschränkte

	<p>Transferierbarkeit auf Grund der Assoziation Sandale</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Jedoch lassen sich die Kompetenzen gesundheitsfördernd, ökologisch und komfortabel durchaus auf andere Produktkategorien ausweiten
Transfer in anspruchsvolle Leistungsklassen	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Birkenstock transferiert in Märkte in denen bereits Produkte hoher Qualität von etablierten Marken angeboten werden ➤ Versucht sich durch noch höhere Produktqualitäten abzuheben ➤ Vorteil geringe Markenbedeutung auf dem Matratzenmarkt
Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Birkenstock kommuniziert gemeinsame Komponenten der Produkte ausführlich in Interviews und Pressemitteilungen und versucht damit den Fit zu erhöhen

Abbildung 14: Erfolgsfaktoren des Markentransfers am Beispiel von BIRKENSTOCK
(Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Baumgarth 2004, 142ff.)

Anhand der Erfolgsfaktoren lässt sich schlussfolgern, dass der Markentransfer der Marke Birkenstock auf Schlafsysteme und Kosmetikprodukte unter erschwerten Bedingungen stattfindet. Als prototypische Marke, die stark mit ergonomischen Sandalen assoziiert wird, ist ein Transfer der Marke Birkenstock auf andere Produktkategorien schwierig. Hinzu kommt ein mäßiger Fit zwischen Muttermarke und Transferprodukten, insbesondere im Bereich Kosmetik. Die kommunizierten Gemeinsamkeiten zwischen Sandalen und Kosmetikprodukten wirken recht abstrakt, was zu einem Glaubwürdigkeitsverlust der Marke Birkenstock führen könnte. Birkenstock versucht eine Abgrenzung zu schaffen, indem Kosmetikprodukte unter der Submarke „BIRKENSTOCK Natural Care“ geführt werden. Die Herstellung von Schlafsystemen scheint näher an der Kernkompetenz des Unternehmens zu liegen. Die angebotenen Leistungen in diesem Geschäftsfeld haben daher auch keine eigene Marke sondern werden unter der Unternehmensmarke Birkenstock geführt. Die

Lizenzpartnerschaft mit dem Möbelhersteller ADA erscheint sinnvoll, um mangelnde Kompetenz auszugleichen. Die Kernkompetenzen beider Marken ergänzen sich gut zu einem Produkt mit dem Mehrwert für den Kunden, der in der ergonomischen Stützfunktion der Matratzen liegt. Die wahrgenommene Qualität der Marke Birkenstock wirkt sich günstig auf einen Markentransfer aus. Potentielle Kunden werden den neuen Produkten dadurch mehr Vertrauen entgegen bringen. Zudem kommuniziert Birkenstock intensiv und eindeutig gemeinsame Produkteigenschaften, wodurch der Fit erhöht werden soll. Jedoch ist fragwürdig, ob der Markentransfer allein durch Kommunikation glaubwürdiger gemacht werden kann. Als Handlungsempfehlung rät die Autorin zu einer stärkeren Abgrenzung der Transferprodukte von der Muttermarke durch eine Veränderung der Markenarchitektur. Da die Schlafsysteme eine logische Verbindung zur Kernkompetenz der Muttermarke aufweisen kann hier zum Aufbau einer Submarke geraten werden. Denkbar wäre ein Markenname wie „BIRKENSTOCK sleep“, der die Unternehmensmarke mit dem neuen Geschäftsfeld verbindet. Die Naturkosmetiklinie weist wenige Gemeinsamkeiten mit der Muttermarke auf. Daher überwiegen hier die Risiken vor den Vorteilen eines Markentransfers (vgl. Kapitel 2.2.3). Im schlimmsten Fall kann es zu einer Verwaschung der Markenidentität kommen. Daher soll zum Aufbau einer ganz neuen Einzelmarke geraten werden. Als gemeinsames visuelles Erscheinungsmerkmal kann dennoch das Naturprodukt Kork verwendet werden.

Abschließend kann gesagt werden, dass Birkenstock als Marke der erweiterten Gesundheitswirtschaft stark von gegenwärtigen Trends profitiert. Konzentriert sich die Marke auf bei der Übersetzung in neue Produktlösungen auf diese Trends, geht sie wenige Risiken ein. Durch die Zeitlosigkeit der Marke und ihr prototypisches Markenimage in der Produktkategorie Sandalen liegt die größte Gefahr für die Marke in einer zu großen Innovationstätigkeit. Birkenstock verfügt bisher über eine starke Markenidentität und war in der Vergangenheit nicht auf die Adaption von Trends angewiesen. Durch die Adaption von Trends und Geschäftsfeldern, die nicht zur gewachsenen Markenidentität passen, kann der Marke nachhaltig geschadet werden.

Literaturverzeichnis

Aaker, David A. (1991): *Managing Brand Equity. Capitalizing on the Value of a Brand Name.* New York u.a.

Ansoff, Harry I. (1988): *The New Corporate Strategy.* New York u.a.

Baumgarth, Carsten (2004): *Markenpolitik. Markenwirkungen – Markenführung – Markencontrolling.* 2. Aufl. Wiesbaden.

Baumann, Stefan (2012): *Agiles Trendmanagement. Von der Trendforschung zum Strategic Foresight.* In: Koschnick, Wolfgang J. (Hrsg.): *FOCUS-Jahrbuch 2012. Prognosen, Trend- und Zukunftsforschung.* München, 453-478.

Baumgartner, Ekkehart (2007): *Brand Communities als neue Markenwelten.* Heidelberg.

Bickart, Barbara/Schindler, Robert M. (2001): *Internet Forums as Influential Sources of Consumer Information.* In: *Journal of Interactive Marketing.* 03/2001, 31-40.

Birkenstock (2015): *Vom Fußbett zum Bett. Birkenstock präsentiert Schlafsysteme auf der IMM Cologne.* www.birkenstock-group.com/de/en/detail/yvonne-piu-neue-geschaeftsbereichsleiterin-marketing-und-produkt (16.02.2018)

Birkenstock (2017): *Naturrohstoffe. Schicht für Schicht beste Qualität.* www.birkenstock.com/de/naturrohstoffe/knowledge-naturematerials.html (06.02.2018)

Birkenstock Magazin (2018): *Birkenstock Magazine.* www.birkenstock.com/de/magazine (05.03.2018)

Boldt, Sindia (2010): *Markenführung der Zukunft. Experience Branding, 5-Sence-Branding, Responsible Branding, Brand Communities, Storytising und E-Branding.* Hamburg.

Bongartz, Michael/Burmann, Christoph/Maloney, Philipp (2005): *Marke und Markenführung im Kontext des Electronic Commerce.* In: Meffert, Heribert/Burmann, Christoph/Koers, Martin (Hrsg.): *Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung.* 2. Aufl. Wiesbaden, 434-467.

- Brockhoff, Klaus (1999): Produktpolitik. 4. Aufl. Stuttgart u.a.
- Bruce, Annette/Jeromin, Christoph (2016): Agile Markenführung. Wie Sie Ihre Marke stark machen für dynamische Märkte. Wiesbaden.
- Bruhn, Manfred (2004): Handbuch Markenführung. Kompendium zum erfolgreichen Markenmanagement. Wiesbaden.
- Bruhn, Manfred (2005): Kommunikationspolitik. Systematischer Einsatz der Kommunikation für Unternehmen. 3. Aufl. München.
- Bruhn, Manfred (2009): Das kommunikationspolitische Instrumentarium. In: Bruhn, Manfred/Esch, Franz-R./Langner, Tobias (Hrsg.): Handbuch Kommunikation. Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen. Wiesbaden, 23-43.
- Bruhn, Manfred/Esch, Franz-R./Langner, Tobias (2009): Handbuch Kommunikation. Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen. Wiesbaden.
- Brünne, Michael/Esch, Franz-R./Ruge, Hans-D. (1987): Berechnung der Informationsüberlastung in der Bundesrepublik Deutschland. Bericht des Instituts für Konsum- und Verhaltensforschung an der Universität des Saarlandes. Saarbrücken.
- Buck, Alex/Herrmann, Christoph/Lubkowitz, Dirk (1998): Handbuch Trendmanagement. Innovation und Ästhetik als Grundlage unternehmerischer Erfolge. Frankfurt am Main.
- Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2016): Gesundheitswirtschaft. Fakten & Zahlen. Frankfurt.
- Bundesverband der Deutschen Industrie (2010): Die industrielle Gesundheitswirtschaft im Fokus. Studie belegt Bedeutung von sieben Wachstums-, Innovations- und Exporttreibern für das Industrieland Deutschland. o.O.
- Bundesverband für Musikindustrie (2017): Musikindustrie in Zahlen 2016. Berlin.
- Burmann, Christoph/Blinda, Lars E./Nitschke, Axel (2003): Konzeptionelle Grundlagen des identitätsbasierten Markenmanagements. Arbeitspapier Nr.1 des Lehrstuhls für

- innovatives Markenmanagement (LiM) der Universität Bremen. Bremen.
- Burmann, Christoph/Halaszovich, Tilo/Hemmann, Frank (2012): Identitätsbasierte Markenführung. Grundlagen – Strategie – Umsetzung – Controlling. Wiesbaden.
- Burmann, Christoph/Meffert, Heribert (2005): Theoretisches Grundkonzept der identitätsorientierten Markenführung. In: Meffert, Heribert/Burmann, Christoph/Koers, Martin (Hrsg.): Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung. 2. Aufl. Wiesbaden, 37-72.
- Burmann, Christoph/Meffert, Heribert/Koers, Martin (2005): Grundlagen der Markenführung. In: Meffert, Heribert/Burmann, Christoph/Koers, Martin (Hrsg.): Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung. 2. Aufl. Wiesbaden, 3-18.
- Deloitte/Bitkom (2017): Mobile Health. Mit differenzierten Diensten zum Erfolg.
- Der Westen (2016): Leica, Weckgläser, Birkenstock: Der Hype um die Retromarken. <https://www.derwesten.de/wirtschaft/leica-weckglaeser-birkenstock-der-hype-um-die-retromarken-id12057050.html> (04.03.2018)
- Diller, Hermann (2001): Vahlens Großes Marketinglexikon. 2. Aufl. München.
- Drengner, Jan (2006): Imagewirkungen von Eventmarketing. Entwicklung eines ganzheitlichen Messansatzes. 2. Aufl. Wiesbaden.
- Esch, Franz-R. (2005): Moderne Markenführung. Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen. 4. Aufl. Wiesbaden.
- Esch, Franz-R. (2012): Strategie und Technik der Markenführung. 7. Aufl. München.
- Esch, Franz-R. (2015): The Brand Consultants. Markenpersönlichkeit. www.esch-brand.com/glossar/markenpersoenlichkeit (02.01.2018)
- Esch, Franz-R./Krieger, Kai H./Strödter, Kristina (2009): Durchbrechen des Gewohnten durch Below-the-Line-Kommunikation. In: Bruhn, Manfred/Esch, Franz-R./Langner,

- Tobias (Hrsg.): Handbuch Kommunikation. Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen. Wiesbaden, 85-106.
- Esch, Franz-R./Langner, Tobias/Tomczak, Torsten/Strödter, Kristina (2005): Aufbau und Führung von Corporate Brands. In: Esch, Franz-R. (Hrsg.): Moderne Markenführung. Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen. 4. Aufl. Wiesbaden, 403-426.
- Esch, Franz-R./Tomczak, Torsten/Kernstock, Joachim/Langner, Tobias (2004): Corporate Brand Management. Marken als Anker strategischer Führung von Unternehmen.
- FAMAB Kommunikationsverband (2017): Verteilung des Gesamtetats für Kommunikation in Deutschland im Jahr 2016. In: Statista – Das Statistik-Portal. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/323497/umfrage/gesamtvolumen-der-kommunikations-etats-in-deutschland> (17.01.2018)
- Fichter, Klaus (2011): Grundlagen des Innovationsmanagements. Oldenburg.
- Figueras, Josep/McKee, Martin/Lessof, Suszy/Duran, Antonio/Menabde, Nata (2008): Health systems, health and wealth. Assessing the case for investing in health systems. www.euro.who.int/__data/assets/pdf_file/0009/83997/E93699.pdf (02.02.2018)
- Finanzen.net (o.J.): Geox Aktie. www.finanzen.net/bilanz_guv/Geox (15.02.2018)
- Gatterer, Harry (2012): Megatrends bezeugen den Wandel. Oder: Warum wir Innovationen brauchen. In: Granig, Peter/Hartlieb, Erich (Hrsg.): Die Kunst der Innovation. Von der Idee zum Erfolg. Wiesbaden, 25-40.
- Gibson, Rowan (1997): Rethinking the Future. Rethinking Business, Principles, Competition, Control & Complexity, Leadership, Markets and the World. London.
- Granig, Peter/Hartlieb, Erich (2012): Die Kunst der Innovation. Von der Idee zum Erfolg. Wiesbaden.
- Gründel, Verena (2017): Warum Birkenstock auf Betten und Naturkosmetik setzt.

- www.wuv.de/marketing/warum_birkenstock_auf_betten_und_naturkosmetik_setzt
(16.02.2018)
- Harms, Fred/Drüner, Marc (2003): Pharmamarketing. Innovationsmanagement im 21. Jahrhundert. Stuttgart.
- Heubel, Martin (2018): Die Ansoff-Matrix. <https://smartmarketingbreaks.eu/ansoff-matrix>
(06.03.18)
- Horizont (o.J.): Anteile der einzelnen Medien an den Bruttowerbeausgaben der Branche Pharmazie und Gesundheit in Deutschland in den Jahren 2010 und 2015. In: Statista – das Statistik Portal. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/273665/umfrage/mediasplit-der-pharmazie-und-gesundheitsbranche-in-deutschland> (28.01.2018)
- Horx, Matthias (1995): Trendwörter. Acid bis Zippies. Hamburg.
- Horx, Matthias (2014): Das Große Retro. Alles kommt wieder. www.zukunftsinstitut.de/artikel/das-grosse-retro (28.11.2017)
- Horx, Matthias (2015): Future Tools. Werkzeuge zum Zukunftsdenken. Frankfurt am Main.
- Horx, Matthias/Huber, Jeanette/Steinle, Andreas/Wenzel, Eike (2007): Zukunft machen. Wie Sie von Trends zu Business-Innovationen kommen. Frankfurt am Main.
- Jack Wolfskin/Bundesanzeiger (o.J.): Umsatz von Jack Wolfskin weltweit in den Jahren 2005 bis 2016. In: Statista – Das Statistik Portal. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/200365/umfrage/nettowarenumsatz-von-jack-wolfskin-seit-2005>
(04.03.2018)
- Kapferer, Jan N. (1992): Die Marke. Kapital des Unternehmens. Landsberg am Lech.
- Kift, Martha (2017): Betten, Kosmetik und Möbel. Bleibt die Kultmarke Birkenstock glaubwürdig? www.brand-trust.de/de/artikel/2017/Betten-Kosmetik-und-Moebel-Bleibt-die-Kultmarke-Birkenstock-glaubwuerdig.php (15.02.2018)
- Kilian, Karsten (2014): Markenidentität. www.absatzwirtschaft.de/markenlexikon/markenidentitaet (30.12.2017)

- Koschnick, Wolfgang J. (2012): FOCUS-Jahrbuch 2012. Prognosen, Trend- und Zukunftsforschung. München.
- Kotler, Philip (1997): Rethinking Markets. Mapping the Future Market Place. In: Gibson, Rowan (Hrsg.): Rethinking the Future. Rethinking Business, Principles, Competition, Control & Complexity, Leadership, Markets and the World. London, 196-209.
- Kroeber-Riel, Werner/Esch, Franz-R. (2011): Strategie und Technik der Werbung. Verhaltenswissenschaftliche Ansätze. 7. Aufl. Stuttgart.
- Laudenbach, Peter (2015): Die Event-Maschine. In: brand eins Thema. 02/2015, 36-42.
- McKinsey & Company (2008): Deutschland 2020. Zukunftsperspektiven für die deutsche Wirtschaft. Frankfurt.
- Meffert, Heribert (2000): Marketing. Grundlagen Marktorientierter Unternehmensführung. 9. Aufl. Wiesbaden.
- Meffert, Heribert/Bierwirth, Andreas (2005): Corporate Branding – Führung der Unternehmensmarke im Spannungsfeld unterschiedlicher Zielgruppen. In: Meffert, Heribert/Burmann, Christoph/Koers, Martin (Hrsg.): Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung. 2. Aufl. Wiesbaden.
- Meffert, Heribert/Burmann, Christoph (2005): Wandel in der Markenführung – vom instrumentellen zum identitätsorientierten Markenverständnis. In: Meffert, Heribert/Burmann, Christoph/Koers, Martin (Hrsg.): Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung. 2. Aufl. Wiesbaden.
- Meffert, Heribert/Burmann, Christoph/Kirchgeorg, Manfred (2015): Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. 12. Aufl. Münster, Bremen, Leipzig.
- Meffert, Heribert/Burmann, Christoph/Koers, Martin (2005): Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung. 2. Aufl. Wiesbaden.
- Meier-Kortwig, Hans/Stüwe, Björn (2000): Gestaltete Werte. Wie die Markenbotschaft erfahrbar wird. In: Absatzwirtschaft 43/2000, 190-197.

- Mellerowicz, Konrad (1963): Markenartikel. Die ökonomischen Gesetze ihrer Preisbildung und Preisbindung. 2. Aufl. München, Berlin.
- Mihm, Andreas (2017): Deutsche geben 100 Milliarden für Wellness & Co. aus.
<http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/die-gesundheitsbranche-floriert-14917294.html>
(04.03.2018)
- Muniz, Albert M./O' Guinn, Thomas C. (2001): Brand Community. In: Journal of Consumer Research. 04/2001, 412-432.
- Nachtwey, Jutta/Mair, Judith (2008): Design ecology! Neo-grüne Markenstrategien. Mainz.
- Neuhaus, Andreas (2017): Die Universalmatratze ist eine Marketing Lüge. www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumgueter/birkenstock-chef-oliver-reichert-die-universalmatratze-ist-eine-marketing-luege/19276352.html (13. Februar 2018)
- Noort, Guda v./Willemsen, Lotte (2011): Online damage control. The effects of proactive versus reactive webcare interventions in consumer-generated and brand-generated platforms. In: Journal of Interactive Marketing. 03/2012, 131-140.
- OECD (2005): Oslo Manual. Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data. 3. Aufl. o.O.
- Perrey, Jesko/Riesenbeck, Hajo (2003): Starke Marken sind kein Zufall. In: Marketing Journal 03/2003, 46-48.
- Polster, Tilo (2012): Innovation in Beratungsunternehmen. Eine managementorientierte Perspektive. Wiesbaden.
- Schubert, Karoline (2000): Ökologische Lebensstile. Versuch einer allgemeinen Typologie. Frankfurt am Main u.a.
- Schumacher, Harald (2003): Schock für la mamma. In: Wirtschaftswoche 34/2003, 46-47.

Schumpeter, Joseph A. (1939): Business Cycles. A Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process. New York.

Schweiger, Günter/Schrattenecker, Gertraud (2009): Werbung. Eine Einführung. 7. Aufl. Stuttgart.

Sixt rent a car Facebook (2017): Jamaika. <https://www.facebook.com/sixt.autovermietung/posts/10155581768924667> (03.03.2018)

Sport+Mode (2016): Ecco erzielt Rekordumsatz. www.spomo.de/branche/umsaetze/11-03-2016-ecco-erzielt-rekordumsatz (15.02. 2018)

Statistisches Bundesamt (2017a): Automobilindustrie trägt 4,5% zur Bruttowertschöpfung in Deutschland bei. www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2017/09/PD17_326_811.html (27.01.2018)

Statistisches Bundesamt (2017b). Umsatz der deutschen Matratzenindustrie in den Jahren 2008 bis 2016. In: Statista - Das Statistik-Portal. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/255161/umfrage/umsatz-der-deutschen-matratzenindustrie> (03.03.2018)

Süddeutsche Zeitung (2012): Made in Germany. So deutsch sind Adidas, Beck's und Miele. www.sueddeutsche.de/wirtschaft/jahre-made-in-germany-so-deutsch-sind-adidas-becks-und-miele-1.1447056-4 (06. Februar 2018)

Ternès, Anabel/Towers, Ian (2014): Internationale Trends in der Markenkommunikation. Was Globalisierung, neue Medien und Nachhaltigkeit erfordern. Wiesbaden.

Trillig, Elisabeth/Blaeser-Benfer, Andreas (2014): Erfolgsfaktor 1. Die Innovationsstrategie. o.O.

Tropp, Jörg (2014): Moderne Marketing-Kommunikation. System-Prozess-Management. 2. Aufl. Wiesbaden.

Upshaw, Lynn B. (1997): Transferable Truth of Brand Identity. In: Design Management Journal. 01/1997, 9-14.

Winnefeld, Yvonne (2016): Das Ende des Sports. www.zukunftsinstitut.de/artikel/health-trends/das-ende-des-sports (25.11.2017)

Zanger, Cornelia (2001): Eventmarketing/Veranstaltungsmarketing. In: Diller, Hermann (Hrsg.): Vahlens Großes Marketinglexikon. 2. Aufl. München, 439-442.

Zanger, Cornelia/Drengner, Jan (2009): Eventmarketing. In: Bruhn, Manfred/Esch, Franz-R./Langner, Tobias (Hrsg.): Handbuch Kommunikation. Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen. Wiesbaden, 195-213.

ZiG/IEGUS/TU Berlin (2011): Innovationsimpulse der Gesundheitswirtschaft - Auswirkungen auf Krankheitskosten, Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigung. Berlin.

Zukunftsinstitut (2001): 100 Top Trends. Die wichtigsten Driving Forces des kommenden Wandels. Frankfurt.

Zukunftsinstitut (2016a): Trends-Grundlagenwissen. www.zukunftsinstitut.de/artikel/trends-grundlagenwissen (07.12.2017)

Zukunftsinstitut (2016b): Der Megatrend Neo-Ökologie. www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrend-neo-oekologie (29.11.2017)

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Mittweida, Datum

Heide Seemann