

Keuper / Kindervater  
Dertinger / Heim (Hrsg.)

## **Das Diktat der Markenführung**

11 Thesen zur nachhaltigen Markenführung und -implementierung.

Mit einem umfassenden Fallbeispiel  
der Loewe AG



**BRANDOFFICE**  
turning visions into brand value

Keuper / Kindervater  
Dertinger / Heim (Hrsg.)

## **Das Diktat der Markenführung**

11 Thesen zur nachhaltigen Markenführung und -implementierung.

Mit einem umfassenden Fallbeispiel der Loewe AG



**BRANDOFFICE**  
turning visions into brand value

Frank Keuper / Jürgen Kindervater  
Heiko Dertinger / Andreas Heim (Hrsg.)

Das Diktat der Markenführung

Frank Keuper / Jürgen Kindervater  
Heiko Dertinger / Andreas Heim  
(Hrsg.)

# **Das Diktat der Markenführung**

11 Thesen zur nachhaltigen Markenführung und -implementierung.

Mit einem umfassenden Fallbeispiel der Loewe AG

Unter Mitarbeit von Henrike Hannemann



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

**Prof. Dr. Frank Keuper** ist Leiter des Sales & Service Research Center an der Steinbeis-Hochschule  
Berlin (Förderer Telekom Shop Vertriebsgesellschaft).

**Jürgen Kindervater** ist Partner, **Heiko Dertinger** und **Andreas Heim** sind Geschäftsführer und Partner  
der Brandoffice GmbH in München.

1. Auflage 2009

Alle Rechte vorbehalten

© Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2009

Lektorat: Barbara Roscher / Jutta Hinrichsen

Gabler ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.

[www.gabler.de](http://www.gabler.de)



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede  
Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne  
Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für  
Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und  
Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk  
berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne  
der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jeder-  
mann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: KünkelLopka Medienentwicklung, Heidelberg

Druck und buchbinderische Verarbeitung: Krips b.v., Meppel

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in the Netherlands

ISBN 978-3-8349-0852-0

# Geleitwort

## *Eine Frage des Charakters*

Die Markenführung hat sich in den vergangenen zehn Jahren zu einer zentralen Management-Aufgabe entwickelt. Zu Recht. Denn Marken stellen zentrale Werte eines Unternehmens dar. Gerade in der Konsumgüterindustrie bestehen manche Unternehmen aus nichts anderem als aus Menschen, Ideen (Patenten) und Marken. *Beiersdorf* minus *Nivea*? Undenkbar. Auch wenn No-Name-Artikel und die Eigenmarken des Handels den Marken-Anbietern das Leben schwerer machen, bleibt die Attraktivität der Marken in bestimmten Teilen der Märkte ungebrochen. Vor allem in den gehobenen und Premium-Märkten begründen Marken eine Win-Win-Situation zwischen Unternehmen und Verbraucher.

Beide profitieren: Eine starke Marke lässt sich effizient bewerben. Der Vertrauensvorsprung, den Kunden einer Marke entgegenbringen, sichert den Unternehmen Marktanteile und hohe Preis-Niveaus. Mit einer starken Marke im Rücken lassen sich neue Produkte leichter am Markt platzieren als ohne. Für den Verbraucher hingegen erleichtern Marken die Orientierung im überbordenden Angebot der Konsumgesellschaft. Das Qualitätsversprechen der Marke gibt ihm Sicherheit in der Kaufentscheidung. Und: Marken bieten einen ideellen Mehrwert. Sie erleichtern und bereichern das Leben der Menschen, und dies umso mehr, wenn es sich um sichtbare, vorzeigbare und mit einer Prise Besitzerstolz belegte Produkte handelt.

So entstehen und wachsen Marken, die nicht nur im Sinne von Verbrauchern und Unternehmen für eine Win-Win-Situation sorgen. Auch volkswirtschaftlich erfüllen sie eine wichtige Funktion. Dazu zählen nicht nur die 30 Mrd. EUR, die laut Zentralausschuss der deutschen Werbewirtschaft (ZAW) noch 2007 in die Markenkommunikation flossen. Die Unternehmensberatung *McKinsey & Company* untersucht für den Markenverband regelmäßig, welche Bedeutung die Markenindustrie für die deutsche Wirtschaft hat. Bis zum Ausbruch der Finanzkrise konnte man davon ausgehen, dass die Markenindustrie pro Jahr 3,7 % wuchs, vor allem über den Export. Ihre Bruttowertschöpfung betrug zuletzt 155 Mrd. EUR bei einem jährlichen Plus von 2,1 %.

Kein Wunder, dass rund um die Marke ein eigener Markt mit zahllosen hilfreichen Geistern entstanden ist. Mittlerweile geht es zu wie beim Fußball: Jeder will mitreden. Die Folge ist eine schier unübersichtliche Flut von Publikationen zum Thema. Marken werden auf Räder gespannt, in Quadranten gepresst, in Pyramiden beschrieben oder auf die eine oder andere Art und Weise kodifiziert. Jeder Autor hat seine eigene Vorstellung davon, wie eine Marke zu führen ist. Viele von ihnen haben auch gleich einen passenden Beratungsansatz im Bauchladen. „Kochbücher“ nennen wir in der Redaktion diese fachpublizistische Meterware, die dutzendweise über unsere Schreibtische wandert. In der Regel hilft sie ihren Autoren oft mehr als den Lesern.

Dieses Buch gehört nicht in diese Kategorie des Banalen. Seine Wiege steht in der Praxis. Und, das macht es noch interessanter, seine Geburtsstunde schlug in einer Zeit der Bewährung. *Loewe* kämpfte vor einigen Jahren um die Zukunft, eigentlich sogar ums Überleben. Es ist dieses spezielle Timing, welches das vorliegende Buch besonders wertvoll macht. Sein Erscheinungstermin fällt in eine globale Wirtschaftskrise, die die allermeisten Unternehmen nicht auf dem Radarschirm hatten. Von deren Ausmaß einmal ganz zu schweigen. Der Blickwinkel, den die Autoren dieses Buchs einnehmen, ist zum jetzigen Zeitpunkt genau der

richtige. *Loewe* hat in einer schwierigen Phase einen vorbildlichen Turnaround vollzogen und dabei die Markenführung nicht schleifen lassen. Von Anfang an hat *Loewe* die Marke auf die neue Strategie ausgerichtet, das gute Image genutzt und allen Schwierigkeiten zum Trotz auf Weiterentwicklung gesetzt. Dies geschah mit der Überschaubarkeit der Mittel, die dem Marketing bleiben, wenn es für ein Unternehmen hart auf hart kommt. Intelligenz und Fokus schlagen Budget und Masse. Nicht umsonst hat der damalige Unternehmenschef und Gesellschafter Dr. *RAINER HECKER* den „Aufbau einer wertvollen Markenwelt unter schwierigsten Bedingungen“ als einer der Hauptleistungen jener Phase bezeichnet.

2008 haben die *absatzwirtschaft – Zeitschrift für Marketing* und der *Deutsche Marketing-Verband (DMV)* *Loewe* dafür mit dem Marken-Award ausgezeichnet. Der Preis wird seit 2001 für exzellente Leistungen in der Markenführung vergeben. Ziel ist es, Spreu vom Weizen zu trennen und Best Practice-Beispiele ins Licht der Fachöffentlichkeit zu rücken. In den Siegerlisten stehen einige markenstrategische Großtaten. In der Kategorie bester Marken-Relaunch sind das zum Beispiel *Skoda*, der *BMW Mini*, die Pflegemarke *Dove*, *Jägermeister* und – last but not least – *Loewe*. Das Unternehmen hat es geschafft, die Krise zu meistern und ungleich größeren Konkurrenten aus Fernost Geschäft und einen nicht unbedeutenden Platz im Markt für Fernsehgeräte abzutrotzen: die Premium-Position.

Es liegt in der Natur des Marken-Relaunches, dass der Auslöser oft eine Krise ist. Marktanteile brechen weg, neue Wettbewerber oder Technologiesprünge verändern die Spielregeln eines Markts. Die Kunden springen auf das, was sie gestern noch als lieb und teuer betrachteten, plötzlich nicht mehr an. Manches Unternehmen hält dann stur am Bewährten fest. Das Duschgel *Cliff*, einst eine Parodemarke von *Blendax*, ist so ein Beispiel. Mit dem Klippenspringer von *Acapulco* genial gelauncht, war sie doch schnell todgeweiht. Denn mehr fiel dem Unternehmen zu der Marke auch nicht ein. Und irgendwann war Frische nicht mehr so gefragt, und die Kunden fragten sich, warum sich der Kerl immer noch in die Tiefe stürzte. Auch das Gegenteil erlebt man häufig, dann muss alles neu gemacht und aus *Raider* unbedingt *Twix* werden (was in diesem speziellen Fall aber gelungen ist). *Loewe* hat Augenmaß bewiesen. Das Unternehmen hat weder eine zu ruhige Hand walten lassen, noch ist es in operative Hektik verfallen.

„Eine gute Marke ist wie ein guter Mensch. Sie hat Charakter und strahlt Kontinuität und Authentizität aus“, hat *MICHAEL TRAUTMANN* (Werbeagentur *Kempertrautmann*) im Gespräch mit der *absatzwirtschaft* gesagt (Sonderausgabe marken 2008). „Eine gute Marke muss außerdem ein gutes Angebot haben, das für die Zielgruppe attraktiv ist – aber das Wichtigste ist der Charakter.“ Wie man auch in schwierigen Zeiten Charakter bewahrt, zeigt dieses Buch. Die Autoren geben eine Fülle ebenso praxisnaher wie strategisch wertvoller Hinweise für den vorbildlichen Umgang mit der Marke. Die renommierten Autoren spiegeln die Maximen wieder, von denen sich *Loewe* hat leiten lassen: Mutiges Unternehmertum statt risikoscheues Management. Vorwärts statt in den Rückspiegel schauen. Nachhaltig denken, nicht in Quartalen. Mut zum Diktat statt Demokratie. Stringente Markeninszenierung statt kreativem Chaos. Führen statt folgen.

Aus welcher Perspektive man auch immer auf Marken wie *Loewe* schaut – nie waren sie so wertvoll wie heute. Ihre Hege und Pflege sind für Marketers in jeder Branche eine lohnenswerte Aufgabe. Nach der Lektüre dieses Buchs fällt sie sicher ein wenig leichter.

Mai 2009

*CHRISTOPH BERDI, Chefredakteur absatzwirtschaft – Zeitschrift für Marketing*

# Vorwort

Markenführung und -implementierung sind für eine erfolgreiche und nachhaltige Produktpositionierung im Markt von besonderer Bedeutung und gleichzeitig als Instrument zur Steigerung der Effektivität und Effizienz sämtlicher unternehmensinterner Planungs-, Umsetzungs- und Kontrollprozesse relevant. Erst wenn Markenwerte im Markt und im Unternehmen gleichermaßen erlebbar sind und gelebt werden, ist eine weitgehend fokussierte und zielgerichtete Ausrichtung eines Unternehmens auf den Markt und gleichzeitig eine Ausrichtung des Markts auf das betrachtete Unternehmen möglich.

Vor dem Hintergrund der Internationalisierung der Märkte ist Markenführung die effektivste Querschnittsfunktion für Premium-Unternehmen, um sich und die eigenen Produkte und Dienstleistungen optimal zu positionieren. Ziel ist es daher, innerhalb des Sammelbands aufzuzeigen, dass erst die markengeführte Ausrichtung sämtlicher Unternehmensprozesse, Organisationsstrukturen, Führungskonzepte sowie aller Funktionsbereiche eines Unternehmens – von der Produktentwicklung über die Produktion bis hin zum Vertrieb – die gewünschte Markenwahrnehmung seitens der Konsumenten im Markt ermöglicht.

Der Sammelband beginnt mit einer Fallstudie, in der die herausragende Bedeutung der Markenführung und -implementierung für eine nachhaltige Unternehmenssteuerung am Beispiel der Marke Loewe dargestellt wird. Die Erfahrungen der Autoren dieses Beitrags – *Loewe AG* und *Brandoffice GmbH* – haben zu 11 Thesen geführt, welche die erfolgreiche Entwicklung der Marke *Loewe* in den vergangenen Jahren dokumentieren und erläutern. Entsprechend der notwendigen facettenreichen Betrachtung moderner Markenführung und der einleitenden Fallstudie gliedert sich der Sammelband in folgende dekomponierte 11 Thesen zur Bedeutung und Rolle der Markenführung (siehe *Abbildung 1*):

- |           |  |
|-----------|--|
| These 1:  | Markenführung ist mutiges Unternehmertum, nicht risikoscheues Management!                    |
| These 2:  | Marke ist Restrukturierungshebel, nicht Restrukturierungsopfer!                              |
| These 3:  | Marke ist Vision, nicht Blick in den Rückspiegel!  |
| These 4:  | Markenführung ist Diktat, keine basisdemokratische Entscheidung!                             |
| These 5:  | Markenführung ist Marathon, kein Sprint!   |
| These 6:  | Markenführung ist das Führen des Konsumenten, nicht das Geführtwerden durch den Prosumenten! |
| These 7:  | Markenführung ist ressourcengetrieben, nicht einseitig marktgetrieben!                       |
| These 8:  | Marke ist emotionale Erlebniswelt, nicht einfach nur Werbung!                                |
| These 9:  | Marke ist stringente PoS-Gestaltung, nicht reine Verkaufsförderung!                          |
| These 10: | Marke bedeutet Veränderung in den Köpfen, nicht in der Professionalität!                     |
| These 11: | Markenführung ist nachhaltig, kein Quartalsdenken!   |

*Abbildung 1: Struktur des Sammelbands in Form von 11 Thesen*



Der Sammelband beginnt mit einer umfassenden *Fallstudie* zum Aufbau einer Premium-Position der *Loewe AG*. *HENRIK RUTENBECK*, *THORSTEN BALD*, *JÜRGEN KINDERVATER*, *ANDREAS HEIM* und *HEIKO DERTINGER* geben einen umfassenden Überblick über die Herausforderungen und Chancen einer Premium-Marke im technik- und preisgetriebenen Marktumfeld und eruiieren 11 Thesen zur erfolgreichen Führung der Marke *Loewe*.

Zur 1. These: „*Markenführung ist mutiges Unternehmertum, nicht risikoscheues Management!*“ beziehen *FRANZ-RUDOLF ESCH*, *DOMINIKA GAWLOWSKI*, *KAI HARALD KRIEGER* und *CHRISTIAN ZEINTL* Stellung, indem sie basierend auf den evaluierten Problembereichen Wege des markenorientierten Handelns für Unternehmen herausstellen und so genannte Do's und Dont's der Markenführung charakterisieren.

*RALF SAUTER*, *MARCUS BAUR* und *ROLAND DOLLE* widmen sich der 2. These: „*Marke ist Restrukturierungshebel, nicht Restrukturierungsopfer!*“ und stellen zunächst die allgemeinen Grundlagen einer Restrukturierung dar, betonen die besondere Bedeutung in Premium-Märkten und leiten schließlich Maßnahmen zur Markenführung in der Restrukturierungsphase bei *Loewe* ab.

Mit sozialen Milieus zur Bildung und Bestimmung von Zielgruppen beschäftigt sich im Rahmen der 3. These: „*Marke ist Vision, nicht Blick in den Rückspiegel!*“, *CARSTEN ASCHEBERG*. In seinem Beitrag charakterisiert er Marken als Bausteine im Gefüge der souveränen Welt des Konsumenten.

These 4: „*Markenführung ist Diktat, keine basisdemokratische Entscheidung!*“, bildet den Ausgangspunkt für *JÜRGEN KINDERVATER*, *ANDREAS HEIM*, *HEIKO DERTINGER* und *LUCAS VON GWINNER*. Die Autoren beschäftigen sich mit der Markenführung als Top-Management-Aufgabe und stellen Leitsätze für eine effektive Markenführung als Kompass für Manager vor.

*THORSTEN BALD* und *YVONNE MÜNCH* diskutieren These 5: „*Markenführung ist Marathon kein Sprint!*“ und stellen das Dilemma zwischen Markenkontinuität und Markenvarianz dar. Die Autoren kommen über die Herleitung von Erfolgsfaktoren der Markenführung zur Einordnung der Markenführung als Long Distance Race. Darauf aufbauend expliziert *TOM SCHÖNHERR* in seinem Beitrag die wesentlichen Eigenschaften, die eine Marke ausmachen, und stellt die besondere Bedeutung des Produkt-Designs für Marken dar.

*JÖRG TROPP* widmet sich der These 6: „*Markenführung ist das Führen des Konsumenten, nicht das Geführtwerden durch den Prosumenten!*“ Er beleuchtet die Medialisierung des Marketings und hebt die Grundprinzipien der reflexiven Markenführung hervor.

These 7: „*Markenführung ist ressourcengetrieben, nicht einseitig marktgetrieben!*“ bildet den Ansatzpunkt für den Beitrag von *JÜRGEN ALTHANS* und *GERD BRÜNE*, der sich mit ressourcenorientierter Marktführung im Zeitschriftengeschäft befasst und strategische Wachstumsfelder analysiert.

*BURKHARD GRASSMANN* setzt sich kritisch mit These 8: „*Marke ist emotionale Erlebniswelt, nicht einfach nur Werbung!*“ auseinander. Er beleuchtet die Emotionalisierung von Marken durch Bonusprogramme und stellt hierbei die Wichtigkeit der Kontinuität und Fokussierung auf zentrale Markenthemen heraus.

Die Bedeutung der Markenführung für den Auftritt am Point of Sale diskutieren ausgehend von These 9: „*Marke ist stringente PoS-Gestaltung, nicht reine Verkaufsförderung!*“ *FRANK KEUPER* und *HENRIKE HANNEMANN* und gehen insbesondere auf die Produktverpackung als stiller Verkäufer und Instrument der Markenkommunikation ein. *STEFFEN EGNER* und *WOLFGANG HIERNEIS* legen zunächst die klassische Funktion des Point of Sale im Marketing dar und analysieren darauf aufbauend konkrete Ansätze der Point-of-Sale-Gestaltung.

These 10: „*Marke bedeutet Veränderung in den Köpfen, nicht in der Professionalität!*“ reflektiert *VEIT WAGNER* in seinem Beitrag zur nachhaltigen Markenentwicklung eines familiengeführten Polymerspezialisten kritisch. Im Zentrum steht hier die Markenoffensive und aktive Positionierung in den verschiedenen Märkten, die von nennenswerten Veränderungen im Erscheinungsbild der Marke begleitet wurde.

*CHRISTOPH BURMANN* und *TOBIAS RECKE* beleuchten die identitätsbasierte Markenführung insbesondere unter dynamischen Bedingungen und schließen mit der identitätsbasierten Modellierung der Repositionierungsintensität auf Basis der These 11: „*Markenführung ist nachhaltig, kein Quartalsdenken!*“. Anschließend gibt *FREDDIE GEIER* einen Abriss über die neue Komplexität als Chance für nachhaltiges Denken in der Markenführung und stellt somit die verschärfte Nachhaltigkeitsfrage in den Fokus. Der Sammelband endet mit einem Beitrag von *FRANK KEUPER*, der schließlich die Marke aus Sicht der Systemtheorie und Kybernetik reflektiert.

Ein besonderer Dank gilt den Autorinnen und Autoren, denn ohne die einzelnen Beiträge wäre das Buch nicht zustande gekommen. Trotz des engen Zeitplans haben es die Autorinnen und Autoren geschafft, mit außerordentlichem Engagement und in hoher Qualität ihre Beiträge für diesen Sammelband zu erstellen.

Die Einhaltung der Projektdurchlaufzeit vom Projektstart im August 2008 bis zur Abgabe des reproofreifen Skripts an den Gabler-Verlag in 2009 war zudem nur möglich, weil wie immer viele „virtuelle Hände“ im Hintergrund agierten.

Vor diesem Hintergrund gilt der Dank der Herausgeber insbesondere Frau *HENRIKE HANNEMANN*, die als Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Konvergenz- und Medienmanagement, Arbeitsbereich: Sales & Service Research Center Hamburg (Förderer: Telekom Shop Vertriebsgesellschaft mbH) der Steinbeis-Hochschule Berlin die Organisation der mit der Erstellung und Publikation des Sammelbands anfallenden Aufgaben übernahm. Daneben stand sie den Autorinnen und Autoren bei Fragen mit Rat und Tat zur Seite und leistete unermüdliche Formatierungsarbeit. Besonderen Dank schulden die Herausgeber darüber hinaus auch Frau *BARBARA ROSCHER* und Frau *JUTTA HINRICHSEN* vom Gabler-Verlag für die hilfreiche Kooperation bei der Publikation dieses Sammelbands.

Hamburg/München, im Mai 2009

*PROF. DR. FRANK KEUPER, JÜRGEN KINDERVATER, HEIKO DERTINGER und ANDREAS HEIM*

# Inhaltsverzeichnis

## **Fallstudie: Loewe AG** **1**

Loewe – Aufbau einer Premium-Position  
in technik- und preisgetriebenem Marktumfeld **3**

*HENRIK RUTENBECK, THORSTEN BALD, JÜRGEN KINDERVATER, ANDREAS HEIM  
und HEIKO DERTINGER  
(Loewe AG und Brandoffice GmbH)*

## **These 1: Markenführung ist mutiges Unternehmertum, nicht risikoscheues Management!** **39**

Brand building vs. Brand killing **41**

*FRANZ-RUDOLF ESCH, DOMINIKA GAWLOWSKI, KAI HARALD KRIEGER  
und CHRISTIAN ZEINTL  
(Justus-Liebig Universität Giessen und Institut für Marken- und  
Kommunikationsforschung)*

## **These 2: Marke ist Restrukturierungshebel, nicht Restrukturierungsopfer!** **67**

Erfolgreich aus der Krise – Markenführung als Restrukturierungshebel **69**

*RALF SAUTER, MARCUS BAUR und ROLAND DOLLE  
(Horváth & Partners Management Consultants)*

## **These 3: Marke ist Vision, nicht Blick in den Rückspiegel!** **95**

Veränderte Prämissen in der Markenführung:  
Die Marke als Baustein individueller Verbraucherwelten **97**

*CARSTEN ASCHEBERG  
(SIGMA Gesellschaft für Internationale Marktforschung und Beratung mbH)*

---

**These 4: Markenführung ist Diktat,  
keine basisdemokratische Entscheidung! 111**

Markenführung ist Diktat, nicht Basisdemokratie 113

*JÜRGEN KINDERVATER, ANDREAS HEIM, HEIKO DERTINGER  
und LUCAS VON GWINNER  
(Brandoffice GmbH)*

**These 5: Markenführung ist Marathon,  
kein Sprint! 127**

Profilierte Marken entstehen nicht über Nacht 129

*THORSTEN BALD und YVONNE MÜNCH  
(Loewe AG)*

Erst Design macht Marken (be-)greifbar 149

*TOM SCHÖNHERR  
(Phoenix Design GmbH & Co KG)*

**These 6: Markenführung ist das Führen  
des Konsumenten, nicht das Geführtwerden  
durch den Prosumenten! 165**

Markenführung: Wer führt wen? – Die Medialisierung des Marketings  
und ihre Folgen für die Marketing- und die Unternehmenskommunikation 167

*JÖRG TROPP  
(Hochschule Pforzheim)*

---

<b>These 7: Markenführung ist ressourcengetrieben, nicht einseitig marktgetrieben!</b>	<b>195</b>
Ressourcenorientierte Markenführung im Zeitschriftengeschäft <i>JÜRGEN ALTHANS und GERD BRÜNE</i> ( <i>Gruner+Jahr AG &amp; Co KG</i> )	197
<b>These 8: Marke ist emotionale Erlebniswelt, nicht einfach nur Werbung!</b>	<b>219</b>
Markenführung als individuelle Erlebniswelt <i>BURKHARD GRASSMANN</i> ( <i>Payback GmbH</i> )	221
<b>These 9: Marke ist stringente PoS-Gestaltung, nicht reine Verkaufsförderung</b>	<b>235</b>
Bedeutung der Produktverpackung für die Kommunikation von Marken am Point of Sale <i>FRANK KEUPER und HENRIKE HANNEMANN</i> ( <i>Steinbeis-Hochschule Berlin</i> )	237
Markenführung am Point of Sale ist nicht reine Verkaufsförderung <i>STEFFEN EGNER und WOLFGANG HIERNEIS</i> ( <i>MediaAnalyzer Software &amp; Research GmbH</i> )	267

---

<b>These 10: Marke bedeutet Veränderung in den Köpfen, nicht in der Professionalität!</b>	<b>283</b>
Nachhaltige Markenentwicklung im B2B-Bereich am Beispiel eines familiengeführten Polymerspezialisten	285
<i>VEIT WAGNER</i> (Rehau AG + Co)	
<b>These 11: Markenführung ist nachhaltig, kein Quartalsdenken!</b>	<b>299</b>
Gestaltung der Repositionierungsintensität als Herausforderung an die Markenführung	301
<i>CHRISTOPH BURMANN</i> und <i>TOBIAS RECKE</i> (Universität Bremen)	
Die neue Komplexität als Chance für nachhaltiges Denken in der Markenführung	329
<i>FREDDIE GEIER</i> (mobileo AG)	
In dem Antlitz des Feldherrn liest der Gegner und die ganze Armee – Grundlegende Einblicke in die Systemtheorie und Kybernetik der Marke	347
<i>FRANK KEUPER</i> (Steinbeis-Hochschule Berlin)	
<b>Autorenverzeichnis</b>	<b>373</b>
<b>Stichwortverzeichnis</b>	<b>379</b>

# **Fallstudie: Loewe AG**