

NICOLAI O. HERBRAND/  
STEFAN RÖHRIG  
(HRSG.)



**DIE BEDEUTUNG DER TRADITION  
FÜR DIE MARKENKOMMUNIKATION**

**KONZEPTE UND INSTRUMENTE ZUR  
GANZHEITLICHEN AUSSCHÖPFUNG DES  
ERFOLGSPOTENZIALS MARKENHISTORIE**

EDITION



NEUES  
FACH  
WISSEN

Nicolai Oliver Herbrand, Stefan Röhrig (Hrsg.)

**Die Bedeutung der Tradition  
für die Markenkommunikation**

Konzepte und Instrumente zur ganzheitlichen  
Ausschöpfung des Erfolgspotenzials Markenhistorie

EDITION



NEUES  
FACH  
WISSEN

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

© 1. Auflage 2006

Edition Neues Fachwissen GmbH, Stuttgart  
Mörikestr. 67, 70199 Stuttgart  
Telefon 0711 96666-910, Internet: [www.enfw.de](http://www.enfw.de)

Druck

J.F. Steinkopf Druck GmbH

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

Mehr Informationen zum Sammelband erhalten sie unter [www.history-management.com](http://www.history-management.com).

ISBN

3-9811220-0-3

# Vorwort

Effektives und effizientes Markenmanagement gilt heute sowohl in der Wissenschaft als auch in der unternehmerischen Praxis als entscheidender, wettbewerbsrelevanter Erfolgsfaktor. Die Wirkungsweise von Marken auf das Kauf- und Auswahlverhalten der Nachfrager sowie die auf weitere Anspruchsgruppen bezogenen Identifikations-, Loyalitäts- und Motivationspotenziale werden dabei immer wieder als Hauptgründe zitiert. Marken sind integraler Bestandteil des ökonomischen und gesellschaftlichen Handelns geworden.

Um die Marke in der Psyche der Ziel-/Anspruchgruppen als fest verankertes, unverwechselbares Vorstellungsbild zu positionieren und letztlich ihre präferenzbildende Funktion kapitalisieren zu können, werden diverse Erfolgsfaktoren angeführt. Aus Sicht der Herausgeber wird dabei die Markenhistorie als die zentrale, identitätsstiftende Komponente bis dato z. T. fahrlässig missachtet.

Die Frage, ob und wenn ja welchen Beitrag die Historie einer Marke zur Erreichung von Unternehmens-/Markenzielen leisten kann, war die Kernfrage, die sich bereits vor einigen Jahren den Herausgebern in ihrer Funktion als Leiter des Classic-Bereiches DaimlerChrysler sowie als Berater in gemeinsamen Projekten im Rahmen des Markenmanagements der Marke Mercedes-Benz stellte. In der Praxis der Markenkommunikation war die vermehrte Verwendung von historischen Themen, Bezügen und Symbolen zu beobachten. Modebegriffe wie „History-“ und „Vintage-“ Marketing prägten die Titel zahlreicher, größtenteils populistisch geprägter Publikationen und der ausgerufene Megatrend wurde überschwänglich zur „Retro Revolution“ erklärt. Die Suche nach hilfreichen Veröffentlichungen der Wissenschaft lieferte nur wenige, befriedigende Ergebnisse. Dabei lagen diverse Kausalitäten als Hypothesen auf der Hand und wurden in vielen Experten Diskussionen bestätigt.

Die Stärke einer Marke zeigt sich in ihrer Identität. Und was prägt eine Identität stärker als ihre Geschichte? Der deutsche Philosoph Odo Marquard bezeichnete Identität seinerzeit „als die Antwort auf die Frage, wer einer ist. Und wer einer ist, erfährt man durch seine Geschichte“. Die Historie bestimmt somit maßgeblich die Identität von Marken und bietet immense Identifikations- und Orientierungspotenziale nach innen und außen. Da sie garantiert einzigartig, individuell und nicht kopierbar ist, bietet sie unnachahmbare Differenzierungsvorteile im globalen Markenwettbewerb. Über die Möglichkeit, Leistungen zu beweisen statt nur zu versprechen, wird sie zur wichtigsten Quelle von Vertrauen und Glaubwürdigkeit. Darüber hinaus kann sie über eine Lernfunktion die Markenkompetenz steigern und im Rahmen einer Gewissensfunktion zur Kontinuität in der Markenführung beitragen. Im weiteren Verlauf der Auseinandersetzung mit der Thematik wurde deutlich, dass die Markenhistorie über verschiedene Wirkungsmechanismen bedeutenden Einfluss auf die Markenidentität, das Markenimage und die Positionierung hat und diverse, z. T. immense ökonomische Potenziale für die Unternehmen bietet.

Die hier pointiert aufgezeigte Ausgangssituation motivierte die Herausgeber zu dem vorliegenden Sammelband. Dieser stellt i. S. eines Grundlagenwerkes den aktuellen Forschungsstand dar, skizziert den aktuellen Status quo zur Verwendung der Markenhistorie in der Unternehmenspraxis, verdeutlicht über diverse Fallbeispiele die vielfältigen Einsatzmöglichkeiten und zeigt, wie über ein effektives und effizientes Management der erfolgsrelevanten Ressource „Historie“ die Potenziale ausgeschöpft werden können. Die Zielsetzung der Herausgeber liegt in erster Linie darin, die über lange Jahre erarbeiteten Erkenntnisse einem größeren Adressatenkreis publik zu machen und eine der Thematik dienliche Diskussion in Forschung und Praxis anzustoßen. Verantwortlichen Managern und Beratern sollen die immensen Potenziale eines ganzheitlichen „History Management“ sowie Mittel und Wege zur Ausschöpfung dieser Potenziale aufgezeigt werden. Wissenschaftlern soll die aus Sicht der Herausgeber durchaus existente „Theorielücke“ verdeutlicht und offene Forschungsfelder aufgezeigt werden. Studierenden soll der Sammelband als Lehrbuch dienen.

Das Thema erfährt dabei eine ganzheitliche Betrachtung. Führende Wissenschaftler und namhafte Praktiker durchleuchten die Thematik aus verschiedenen konzeptionellen und anwendungsorientierten Perspektiven. Dazu werden aufbauend auf den im ersten Teil beschriebenen Grundlagen des Markenmanagements die bestehenden Potenziale der Unternehmens-/Markenhistorie im Kontext des Markenmanagements aus wissenschaftlicher Perspektive aufgezeigt. Im dritten Teil des Bandes werden verschiedene Praxisfälle beschrieben. Dabei war es den Herausgebern wichtig, dass sowohl unternehmensexterne wie -interne als auch instrumenten- und branchenspezifische Anwendungsbeispiele dargestellt werden. Im Sinne einer Zusammenfassung sowie eines Ausblicks bildet den Abschluss des Sammelbandes ein Beitrag, der unter dem Titel „History Management“ Grundzüge eines umfassenden Ansatzes zur Ausschöpfung des Erfolgspotenzials Markenhistorie beschreibt.

Die Herausgeber bedanken sich an dieser Stelle ganz besonders bei den Autoren aus Wissenschaft und Praxis. Diese haben sich nicht nur durch eine große Fachkompetenz, sondern auch durch ein ganz besonderes Engagement eingebracht. Die besondere Bedeutung des Themas wurde uns durch die diversen konstruktiv-kritischen Diskussionen, die die gesamte Entstehung dieses Bandes begleiteten, verdeutlicht. Für die Unterstützung bei dem gesamten Prozess der Erstellung dieses Sammelbandes gilt unser besonderer Dank Frau Julia Völker. Für ihre vielfältige Unterstützung bei der Fertigstellung des Werkes möchten wir uns des Weiteren herzlich bei Frau Julia Gronau vom Verlag Edition Neues Fachwissen GmbH bedanken.

Nicolai Oliver Herbrand

Stefan Röhrig

Stuttgart im August 2006

# Inhaltsverzeichnis

|                         |     |
|-------------------------|-----|
| Vorwort.....            | III |
| Inhaltsverzeichnis..... | V   |

## I. Zur Historie der Marke und ihrer Rolle in Gesellschaft und Management

|   |     |
|---|-----|
| <i>Horst Prießnitz</i><br>Mehr als ein Zeichen: Die Geschichte der Marke – Von der experimentellen Vermarktungsidee zur weltumspannenden Strategie.....   | 3   |
| <i>Klaus-Peter Wiedmann</i><br>Die Rolle der Marke in der Gesellschaft .....  | 23  |
| <i>Manfred Schmidt</i><br>Die Bedeutung des Markenmanagements zur Jahrtausendwende .....  | 53  |
| <i>Stefan Heinemann</i><br>Grands récits nouveaux – Reflexionen zur Geschichte von Unternehmen und Marken an der Grenze von Philosophie und Ökonomie..... | 77  |
| <i>Stephen Brown</i><br>Retromania: Next Big Thing or Same Old Story?.....  | 105 |

## II. Potenziale der Markenhistorie im Kontext des Markenmanagement

|  |     |
|--|-----|
| <i>Heribert Meffert</i><br>Was macht eine starke Marke aus? – Identitätsorientierte Markenführung als Fundament.....                       | 125 |
| <i>Franz-Rudolf Esch, Christian Brunner</i><br>Markenhistorie und Markenidentität – Markenentwicklung im Zeitverlauf.....                  | 151 |
| <i>Willi Diez</i><br>Grundlegende Potenziale von Tradition im Markenmanagement .....   | 181 |
| <i>Eugen Buß</i><br>Unternehmensgeschichte und Markenhistorie – Die heimlichen Erfolgsfaktoren des Markenmanagements .....                 | 197 |
| <i>Christoph Burmann, Sabrina Zeplin</i><br>Erfolgspotenziale der Markenherkunft und Tradition für die innengerichtete Markenführung ..... | 213 |

*Jutta Menninger, Diane Robers*  
Markenwert – Paradigmenwechsel im Marketing? ..... 239

### **III. Anwendungsbeispiele zur Ausschöpfung des Erfolgspotenzials Markenhistorie in der Unternehmenspraxis**

#### **i. Ansätze im Rahmen der Unternehmens-/Markenführung**

*Wilfried Feldenkirchen*  
Kontinuität und Wandel – Geschichte als Element der Marken- und Unternehmensidentität der Siemens AG..... 265

*Anton W. Graf von Faber-Castell*  
Auf dem Weg zur Weltmarke: Die Erfolgsstrategie des Familienunternehmens Faber-Castell ..... 287

*Andreas Dahms, Marcos Ormeño*  
Tradition als Positionierungsmerkmal von Corporate Brands am Beispiel DaimlerChrysler ..... 303

*Fabian Krone*  
A. Lange & Söhne: Renaissance einer Marke – Über das dialektische Verhältnis von Innovation und Tradition bei der Uhrenmarke Lange & Söhne ..... 327

*Birgit Nachtwey*  
Bahlsen – sweet life made in Germany since 1889..... 343

*Wolfgang Zengerling*  
Eine Marke wie ein Freund – Potenziale der Markenhistorie bei Henkel – Die Möglichkeit der Markengeschichte für den Markterfolg nutzen ..... 361

#### **ii. Ansätze im Rahmen der internen Kommunikation**

*Anja Rother*  
Potenziale der Historie für die interne Kommunikation am Beispiel der Marke Mercedes-Benz: „Zukunft braucht Herkunft“ ..... 379

*Eva-Maria Rakob, Rainer Burkhardt*  
Der Bosch-Zünder – Die Marke in der Marke – Die Mitarbeiterzeitung „Bosch-Zünder“ ist für die Beschäftigten des Technologiekonzerns ein Stück Firmentradition zum Anfassen – und das schon seit 1919 ..... 397

### **iii. Ansätze im Rahmen der externen Kommunikation**

|   |     |
|---|-----|
| <i>René Brandejsky, Lars Kempin, Dagny Bross</i><br>75 Jahre Mazda – Verwendung von Traditionselementen in der klassischen Werbung ...                                      | 413 |
| <i>Julia Völker</i><br>Museen als Erlebniswelten der Markentradition – Potenzial und Entwicklung von<br>Museen am Beispiel des neuen Mercedes-Benz Museums .....            | 427 |
| <i>Nina Beranek, Roland Gaugele, Ulf Bovensmann</i><br>Kundenclubs als Erfolgsfaktor der Traditionsmarke Märklin .....  | 453 |
| <i>Thorsten Herbrand</i><br>Emotionale Integration als Erfolgsfaktor für das History Marketing .....  | 473 |
| <i>Bernhard Gneithing</i><br>Tradition und Innovation – Merchandising bei Amerikas Motorradhersteller<br>Nummer eins – Harley-Davidson .....                                | 501 |
| <i>Jens Thiemer, Achim Stejskal</i><br>Kommunikation der Markenhistorie am Point of Sale – Beispielhaft dargestellt an der<br>Vertriebsorganisation von Mercedes-Benz ..... | 525 |

### **IV. Zusammenfassung und Ausblick**

|   |     |
|---|-----|
| <i>Nicolai O. Herbrand, Stefan Röhrig</i><br>History Management – Grundzüge eines umfassenden Ansatzes zur Ausschöpfung<br>des Erfolgspotenzials Markenhistorie ..... | 549 |
| Autorenverzeichnis .....  | 597 |



*Nicolai O. Herbrand, Stefan Röhrig*

# **History Management – Grundzüge eines umfassenden Ansatzes zur Ausschöpfung des Erfolgspotenzials Markenhistorie**

|       |   |     |
|-------|---|-----|
| 1     | Einführung .....  | 551 |
| 2     | Status quo in Wissenschaft und Praxis .....                                   | 552 |
| 2.1   | Disziplinspezifische Partialansätze in der Forschung .....                    | 552 |
| 2.2   | Einzelaktivitäten und ungenutzte Potenziale in der Unternehmenspraxis .....   | 559 |
| 3     | History Management: Skizzen eines umfassenden Ansatzes .....                  | 563 |
| 3.1   | Definitive Grundlagen .....   | 563 |
| 3.2   | Kontextfaktoren von History Management .....                                  | 565 |
| 3.3   | Potenziale eines umfassenden History Management .....                         | 566 |
| 3.4   | Das Phasenmodell zur Implementierung von History Management .....             | 575 |
| 3.4.1 | Das Phasenmodell im Überblick .....   | 575 |
| 3.4.2 | Bestandsaufnahme .....  | 576 |
| 3.4.3 | Projektinitiierung .....  | 577 |
| 3.4.4 | Konzeption .....  | 578 |
| 3.4.5 | Implementierung i. e. S. ....   | 585 |
| 3.5   | Lösungsansätze zum grundlegenden Spannungsfeld Tradition vs. Innovation ..... | 586 |
| 4     | Zusammenfassung und Fazit .....   | 589 |
|       | Literaturverzeichnis .....  | 591 |



# 1 Einführung

In den ersten beiden Kapiteln dieses Sammelbandes wurde, aufbauend auf wesentlichen Grundlagen zur Historie der Marke und ihrer Rolle in Gesellschaft und Management, der aktuelle Stand der Forschung zum Thema „Potenziale der Markenhistorie im Kontext des Markenmanagements“ in verschiedenen Disziplinen aufgezeigt. Hierbei zeigt sich deutlich, dass alle Experten der Markenhistorie durchweg immense Potenziale zusprechen. Dabei werden von den Autoren aus verschiedenen Disziplinen differenzierte Potenzialfelder aufgezeigt, wobei das Konstrukt Markenhistorie jeweils lediglich einen Bestandteil eines größeren Forschungsfeldes darstellt und/oder mit speziellem Fokus betrachtet wird. Ein ganzheitlicher Ansatz sowohl bzgl. einer umfassenden Potenzialbeschreibung und Darstellung der Wirkungszusammenhänge als auch bzgl. der systematischen Ausschöpfung dieser Potenziale ist bis dato aber in der wissenschaftlichen Literatur nicht zu finden. Diese „Theorielücke“ ist insbesondere deswegen überraschend, weil in zahlreichen Publikationen immer wieder auf die besondere Bedeutung der Historie von Marken hingewiesen wird.

Ein ähnliches Bild zeigt sich bzgl. des Umgangs mit der Thematik in der Unternehmenspraxis. Modebegriffe wie „Vintage Marketing“, „Heritage Management“, „Retro Revolution“, „Mythos Management“ oder „History Marketing“ erfahren eine fast schon inflationäre Verwendung und die Konsumenten werden insbesondere in der klassischen Werbung beinahe täglich in unterschiedlichster Form mit der Historie von Produkten, Marken und Unternehmen konfrontiert.<sup>1</sup> Alleine in den Jahren 2006 und 2007 eröffnen die drei großen deutschen Automobilhersteller Mercedes-Benz, Porsche und BMW neue Markenmuseen. Mode oder schwache Signale eines starken Trends? Die Praxisbeiträge in diesem Sammelband spiegeln diese Entwicklung wider und illustrieren ein äußerst facettenreiches Bild bzgl. der Ausschöpfung des Erfolgspotenzials Markenhistorie. Auch die Vertreter der Unternehmenspraxis sprechen der Markenhistorie durchweg eine große Relevanz für das Markenmanagement und die Markenkommunikation zu. Auf den ersten Blick ist es umso verwunderlicher, dass in der Unternehmenspraxis dennoch (selten strategiegeleitete) Einzelaktivitäten das Bild dominieren, die, wenn überhaupt, nur geringfügig miteinander vernetzt sind.

Der hier pointiert aufgezeigte Status quo in Wissenschaft und Praxis verdeutlicht nochmals die bereits im Vorwort aufgezeigten Hintergründe für die Motive der Herausgeber zu diesem Sammelband und setzt gleichsam den Ausgangspunkt zu dem vorliegenden Beitrag. So werden im Folgenden Grundzüge eines umfassenden Ansatzes bzgl. der Beschreibung, Systematisierung und Ausschöpfung des Erfolgspotenzials Markenhistorie formuliert.<sup>2</sup> „History Management“ wird dabei als „umfassende Planung, Organisation

---

<sup>1</sup> Vgl. zu den aufgeführten Begrifflichkeiten grundlegend Brown (2001), Schug (2003), Zernisch (1992), S. 33 sowie Brown in diesem Sammelband.

<sup>2</sup> Aufgrund der gegebenen Umfangsrestriktionen im Rahmen dieses Sammelbandes erfolgt dabei eine Fokussierung auf die essenziellen Kernaussagen.

und Steuerung der Ressource ‚Historie‘<sup>3</sup> verstanden. Die Zielsetzung des Beitrags besteht nicht nur darin, das Konstrukt Markenhistorie in seiner Bedeutung für das Markenmanagement und die Markenkommunikation in möglichst vielen Facetten zu erfassen, sondern auch im Sinne von managementrelevantem Wissen einen möglichen Ansatz zu beschreiben, wie durch eine Implementierung von History Management diese Potenziale effektiv und effizient genutzt werden können. Teilweise werden die Argumente dabei mit der Absicht, einen der Thematik dienlichen Diskurs in Forschung und Praxis anzustoßen, zielgerichtet polarisierend dargestellt. Langjährige persönliche Erfahrungen der Autoren – sowohl in der Beratungs- als auch in der Unternehmenspraxis – sowie der Austausch mit Vertretern der (Kommunikations-)Praxis haben dabei neben der Beachtung der existierenden Forschungsstände zur Genese dieses Ansatzes beigetragen.

Der Einführung folgt eine zusammenfassende Darstellung zum Status Quo der Gesamthematik in Wissenschaft und Praxis. Dabei wird in Abschnitt 2.1 der Versuch unternommen, einen möglichst umfassenden Überblick über den aktuellen Forschungsstand zu geben. Die Ausführungen richten sich folglich vornehmlich an Wissenschaftler und Studenten. Im dritten Abschnitt werden, aufbauend auf wesentlichen definitorischen Grundlagen sowie der Darstellung der grundlegenden Kontextfaktoren, die Wirkungszusammenhänge und Potenziale der Markenhistorie/des History Management systematisiert aufgeführt. Darauf folgen die Beschreibung des Phasenmodells zur Implementierung von History Management sowie erste Lösungsansätze zum grundlegenden Spannungsfeld Tradition vs. Innovation. Der Beitrag schließt mit einem zusammenfassenden Fazit in Kapitel 4.

## **2 Status quo in Wissenschaft und Praxis**

### **2.1 Disziplinspezifische Partialansätze in der Forschung**

Das grundlegende Themenfeld „Historie/Tradition“ ist Untersuchungsobjekt verschiedenster Forschungsrichtungen wie bspw. der Kunst-, Kultur-, Geschichtswissenschaft und Betriebswirtschaftlehre sowie der Soziologie, (Sozial-)Psychologie und Philosophie.<sup>4</sup> Das spezifische Untersuchungsobjekt „Markenhistorie“ wird vornehmlich im Rahmen der Soziologie sowie durch die (unternehmens-)geschichts- und betriebswissenschaftliche Forschung betrachtet, wobei das Untersuchungsobjekt, wie einleitend bereits aufgeführt, jeweils lediglich einen Bestandteil eines größeren Forschungsfeldes darstellt und/oder mit

---

<sup>3</sup> Siehe zu definitorischen Grundlagen Abschnitt 3.1 in diesem Beitrag

<sup>4</sup> Dem interessierten Leser sei an dieser Stelle insbesondere das (philosophische) Werk von Odo Marquard „Zukunft braucht Herkunft – philosophische Essays“ empfohlen. Vgl. aus philosophischer Perspektive auch Heinemann in diesem Sammelband

einem durch den jeweiligen Forschungszweck determinierten, speziellen Fokus betrachtet wird.<sup>5</sup>

Die Soziologie untersucht und beschreibt die Struktur-, Funktions- und Entwicklungszusammenhänge der Gesellschaft.<sup>6</sup> In diesem Kontext wird u. a. auch die Relevanz der Historie von Unternehmen und Marken betrachtet. Innerhalb der Forschungen zur sozialen Kommunikation wird auf die besondere Signalfunktion von Traditionsbildern hingewiesen. Traditionssymbolen wird eine sehr hohe Relevanz bzgl. der eindeutigen Positionierung, Differenzierung und Wiedererkennbarkeit von Marken und Unternehmen zugeschrieben. Darüber hinaus kann die Historie identitätsstiftend wirken und einen wesentlichen Beitrag im Reputationswettbewerb leisten.<sup>7</sup> Einen bedeutenden Erkenntnisfortschritt liefert die Soziologie in Bezug auf die (gesellschaftlichen) Ursachen für die steigende Bedeutung der Markenhistorie. Nach Huber werden „... in einer Gesellschaft, für die permanenter Wandel kennzeichnend ist, ... Retrowellen zum Dauerzustand.“<sup>8</sup> Es wird grundlegend davon ausgegangen, dass veränderte gesellschaftliche Rahmenbedingungen wie bspw. steigende Komplexität und Dynamik fast aller gesellschaftlicher Strukturen, verschwimmende Konturen von Organisationen im Rahmen von globalisierungs- oder M&A-bedingten Transformationsprozessen, steigende Informationsflut, steigende Technologisierung etc. zu teilweise fundamentalen Veränderungen von Einstellungen, Haltungen und Werten führen. Demnach beobachtet die empirische Sozialforschung ein stetig steigendes Bedürfnis nach Kontinuität, Orientierung, Geborgenheit, Vertrautem und Sicherheit, das über verschiedene Mechanismen in erheblichem Ausmaß auch durch die Historie (einer Marke) befriedigt werden kann.<sup>9</sup>

Auch die unternehmensgeschichtswissenschaftliche Forschung hat in den vergangenen Jahren zum Konstrukt der Markenhistorie wesentliche erkenntnisfördernde Beiträge beigetragen.<sup>10</sup> Da die wissenschaftlich korrekte Aufarbeitung der Unternehmensgeschichte und ihre Einordnung in den jeweiligen zeitgeschichtlichen Kontext eine wesentliche Zielsetzung dieser Wissenschaft darstellt, wird bzgl. der ökonomischen Potenziale jedoch darauf hingewiesen, dass eine Instrumentalisierung der Historie für geschäftliche Zwecke im Gegensatz zum wissenschaftlichen Erkenntnisinteresse stehen kann. „Die Wissenschaft hat ... eine kritische Aufgabe und ist zuerst der Suche nach Wahrheit verpflichtet. Sie darf

---

<sup>5</sup> Insbesondere vor dem Hintergrund vermehrter interdisziplinärer Forschung ist dabei eine klare Abgrenzung der hier aufgeführten (Forschungs-)Disziplinen ebenso wenig möglich wie nötig.

<sup>6</sup> Vgl. grundlegend bspw. Giddens (1999) sowie Joas (2003)

<sup>7</sup> Vgl. grundlegend bspw. Buß/Fink-Heuberger (2000) sowie Buß in diesem Sammelband

<sup>8</sup> Huber (2002), S. 28

<sup>9</sup> Vgl. Deichsel (2004), S. 34, Gries (2004), S. 14, Lübke (1998), S. 263 ff., Heider (2001), S. 79 f. sowie Buß und Wiedmann in diesem Sammelband. Gries/Ilggen/Schindelbeck sprechen von „Gegenwartsdefiziten“, die zur verstärkten Vergangenheitsorientierung führen. Vgl. Gries/Ilggen/Schindelbeck (1989), S. 7

<sup>10</sup> Unternehmensgeschichtsforschung wird dabei einerseits als Teilbereich der allgemeinen Geschichtswissenschaft betrieben, andererseits aber auch als Teilbereich der Volks- und Betriebswirtschaftslehre. In einem modernen Verständnis dieser Wissenschaft erfolgt sowohl die Analyse der Geschichte der Angebots- als auch der Nachfrageseite einer Wirtschaft. Vgl. grundlegend zur Unternehmensgeschichtsforschung Berghoff (2004), S. 359 ff. sowie Pierenkemper (2005)

sich nicht den Selbstdarstellungsinteressen der Unternehmen unterordnen.“<sup>11</sup> Wird jedoch der Forderung nach korrekter wissenschaftlicher Aufarbeitung Genüge geleistet, schreibt auch die unternehmensgeschichtswissenschaftliche Forschung der Unternehmens-/ Markenhistorie eine hohe Relevanz bzgl. Identitätsstiftung und -sicherung zu (bspw. über die Kommunikation von Mythen und Legenden). Darüber hinaus spricht die unternehmensgeschichtswissenschaftliche Forschung der Historie eine wesentliche Orientierungsfunktion zu. So sind Unternehmen – wie Personen und ganze Gesellschaften – das Produkt ihrer Geschichte. „Wenn man diese Geschichte ignoriert, erschwert man sich die Orientierung. Man braucht länger, um die aktuelle Konstellation zu verstehen. Viele Zustände haben nur eine einzige Ursache, nämlich das Gewicht der Tradition.“<sup>12</sup> Relevante weitere Nutzen stiftende Funktionen sind lt. Berghoff die Trainings- und Korrekturfunktion (realitätsnahes Training für den Umgang mit Komplexität anhand von Fallbeispielen der Geschichte), die Lehrfunktion (Geschichte als Lehrmeisterin der Gegenwart) sowie die Kreativitätsfunktion (Geschichte als unerschöpflicher Fundus für Ideen und Anregungen).<sup>13</sup>

Bezüglich der Betrachtung des Untersuchungsobjektes Markenhistorie stehen innerhalb der Betriebswirtschaftslehre das Identitätskonstrukt und die Markenherkunft als eine seiner wesentlichen Komponenten im Mittelpunkt. Darüber hinaus wird die Markenhistorie im Rahmen der Forschungen zur Rolle der Kontinuität in der Markenführung, im Rahmen der Forschung zur Wiederbelebung von Marken sowie im Kontext des Produkt-/ Verpackungsdesigns betrachtet. Aufgrund ihrer besonderen Relevanz für diesen Beitrag werden die Forschungsansätze zur Identität und Markenherkunft dabei nachstehend detaillierter betrachtet.

Im Rahmen der identitätsorientierten Ansätze wird die hohe Kaufverhaltensrelevanz der Marke und somit ihre kapitalisierende Bedeutung primär auf eine starke Identität der Marke zurückgeführt.<sup>14</sup> Ein in sich geschlossener Ansatz stellt die Konzeption der identitätsorientierten Markenführung dar.<sup>15</sup> Dieser Ansatz überwindet die einseitige Ausrichtung auf das Fremdbild bzw. die Wahrnehmung der Marke durch die externen Zielgruppen (Markenimage) durch Integration des Selbstbilds der Marke aus Sicht der internen Zielgruppen, derjenigen Institution also, die die Marke trägt (Markenidentität). Ein weiteres wesentliches Merkmal des Ansatzes ist die Betonung der Interdependenzen von Markenimage und Markenidentität sowie die Forderung nach verantwortungsbereichsübergreifender Vernetzung aller markenbezogener Aktivitäten.<sup>16</sup> Der Ansatz betont die Markenidentität als ausschlaggebenden Faktor für den Aufbau einer starken Marke: „Das bestimmende Konstrukt ist letztendlich die Markenidentität, welche eine

---

<sup>11</sup> Berghoff (2004), S. 17. Vgl. in diesem Kontext auch Diez (2003), S. 153–165

<sup>12</sup> Berghoff (2004), S. 14

<sup>13</sup> Vgl. grundlegend ebd. (2004), S. 13–21

<sup>14</sup> Vgl. grundlegend zur Identitätsforschung im Kontext des Markenmanagements Burmann/Meffert (2005), S. 43 ff. sowie Esch/Langner/Rempel, S. 104–129

<sup>15</sup> Vgl. grundsätzlich zum Ansatz der identitätsorientierten Markenführung Meffert/Burmann/Koers (2005) sowie Meffert in diesem Sammelband

<sup>16</sup> Vgl. Burmann/Meffert (2005), S. 37 ff.

Marke authentisch werden lässt und sie nachhaltig differenziert.“<sup>17</sup> Auf Basis der sozialwissenschaftlichen und psychologischen Identitätsforschung werden sechs konstitutive Komponenten zur umfassenden Beschreibung der Markenidentität identifiziert. Die Markenherkunft bildet dabei als eine dieser Komponenten das Fundament der Markenidentität und stellt ein wesentliches Merkmal einer Marke dar, „... einen potenziell starken Einflussfaktor, der die Identität wesentlich prägen kann.“<sup>18</sup>

Insbesondere durch die Arbeit von Blinda zum Brand-Identity-Origin-Ansatz (BIO)<sup>19</sup> liegt mittlerweile die Konzeption eines integrativen Markenherkunftskonzeptes vor. Demnach stellt die Markenherkunft „... die Gesamtheit aller geographischen, kulturellen und institutionellen Einflüsse dar, die festlegen, von wo, wem oder was eine Marke entstammt.“<sup>20</sup> Die Markenherkunft ist somit ein wesentlicher Bestandteil der Markenhistorie.<sup>21</sup> Der BIO-Ansatz ermöglicht also eine ganzheitliche Erfassung der Herkunft einer Marke und stellt eine wesentliche Weiterentwicklung der Country-of-Origin-(COO)<sup>22</sup>-, Brand-Origin-(BO)<sup>23</sup>- und Culture-of-Brand-Origin-(COBO)<sup>24</sup>-Ansätze dar, indem die Herkunft einer Marke nicht mehr nur unter geografischem und kulturellem Aspekt, sondern auch, wie in Abbildung 1 aufgeführt, unter Einbezug der institutionellen Herkunft betrachtet wird.<sup>25</sup>

Aufbauend auf dem integrativen Herkunftsansatz beschreibt der BIO-Ansatz die Wirkung der Markenherkunft sowohl auf das Markenimage als auch auf die Markenidentität.<sup>26</sup> Aufgrund der Umfangsrestriktionen dieses Beitrags kann auf die einzelnen Ergebnisse an dieser Stelle leider nicht näher eingegangen werden. Zusammenfassend lässt sich aber fest-

---

<sup>17</sup> Meffert in diesem Sammelband, S. 133

<sup>18</sup> Blinda (2003), S. 36. Vgl. zur Begriffsbestimmung und Abgrenzung des Begriffes „Markenherkunft“ bspw. Blinda (2003), S. 37 ff. sowie Meffert in diesem Sammelband

<sup>19</sup> Vgl. grundlegend Blinda (2003), S. 51 ff.

<sup>20</sup> Ebd. (2003), S. 38. In Abgrenzung zur Markenherkunft definiert Blinda die Markenhistorie als „... die Gesamtheit aller vergangenen Ereignisse, die mit einer Marke in Verbindung gebracht werden“. Blinda (2003), S. 58

<sup>21</sup> Zur Begriffsabgrenzung zwischen Markenherkunft und Markenhistorie vgl. ebd. (2003), S. 58 f. sowie Abschnitt 3.1 in diesem Beitrag.

<sup>22</sup> Der COO-Ansatz gilt als empirisch bewiesener Einflussfaktor auf das Konsumenten-/Kaufverhalten. Er beschreibt den Einfluss, den ein (Herkunfts-)Land eines Produktes auf die Wahrnehmung eines Produktes hat. Vgl. grundlegend zum Überblick sowie zur Wertung verschiedener Ansätze Blinda (2003), S. 40 ff., zum Überblick verschiedener geografischer Herkunftsansätze Papadopoulos (1993) sowie Lebrez (1996).

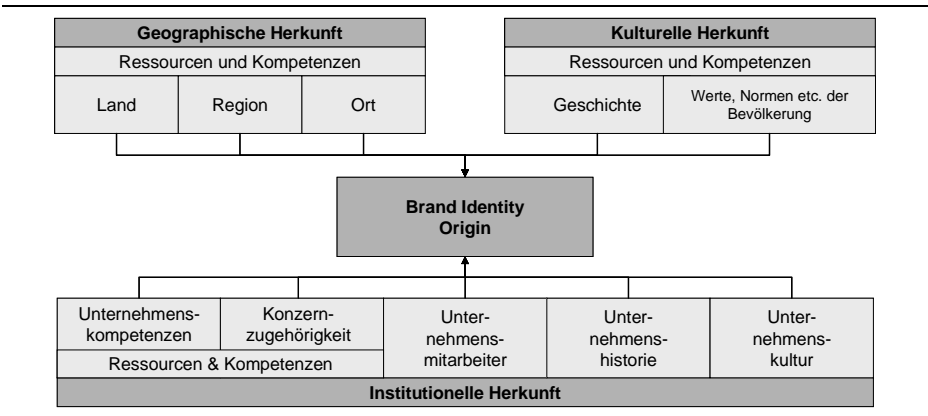
<sup>23</sup> Der von Thakor/Kohli entwickelte BO-Ansatz stellt eine Weiterentwicklung des COO-Ansatzes dar, indem sich die Betrachtungsperspektive von der Produkt- auf die Markenebene verlagert und die Betrachtung der vom Konsumenten wahrgenommenen geografischen Herkunft erfolgt, welche nicht mit der wirklichen geografischen Herkunft übereinstimmen muss (bspw. Wahrnehmung von in den USA/Tuscaloosa gefertigten Mercedes-Benz M-Klassen als deutsche Marke). Vgl. grundlegend Thakor/Kohli (1996), S. 27 f.

<sup>24</sup> Hierbei wird gefordert, die kulturelle Herkunft als das wesentliche Herkunftsmerkmal anzusehen. Es ist entscheidend, welchen Kulturkreis der Konsument als Herkunft der Marke ansieht, nicht unbedingt die tatsächliche Herkunft. Vgl. Lim/O’Cass (2001), S. 123

<sup>25</sup> Vgl. Blinda (2003), S. 53 ff.

<sup>26</sup> Vgl. ebd. (2003), S. 56 ff.

halten, dass die Markenherkunft nach Blinda sowohl einen direkten Bestandteil der Markenidentität darstellt, als auch indirekt die Markenidentität über den Einfluss auf ihre Komponenten beeinflusst. Der Markenherkunft wird darüber hinaus eine hohe Relevanz für das Markenimage im Rahmen der Beeinflussung des Kaufentscheidungsprozesses zugesprochen.<sup>27</sup>



**Abbildung 1:** Herkunftskomponenten der Brand Identity Origin nach Blinda<sup>28</sup>

Die Forschungen zur Markenhistorie hinsichtlich ihrer Bedeutung für die Markenführung kommen zu dem eindeutigen Ergebnis, dass eine Beachtung der Historie i. S. eines Kontinuitätsmanagements erfolgskritisch für die Stärke der Marke ist.<sup>29</sup> Grundsätzlich wird Kontinuität in diesem Kontext als ein essenzielles Merkmal der Markenidentität angesehen. Sie kennzeichnet die zeitliche Konstanz wesentlicher Merkmale der Marke über einen längeren Zeitraum. Nach Burmann/Meffert ist die Kontinuität dabei so wesentlich, dass die Identität erlischt, wenn sie verloren geht.<sup>30</sup> Dabei bewegt sich „... die strategische Markenführung im Spannungsfeld zwischen dem Aufbau einer eindeutigen Identität der Marke und der Notwendigkeit einer situativ bedingten Anpassung an veränderte Rahmenbedingungen ...“.<sup>31</sup> So gefährden „... hektische Anpassungen an schnell vergehende Moden ... die Wiedererkennbarkeit der Marke – oder gar ihre Markenidentität“.<sup>32</sup> Auf der anderen Seite kann es bei einer zu starken Ausrichtung an der

<sup>27</sup> Vgl. Blinda (2003) S. 56 ff. sowie zusammenfassend S. 72

<sup>28</sup> Ebd. (2003), S. 55

<sup>29</sup> Vgl. hierzu bspw. Haedrich/Tomczak/Kaetzke (2003), S. 19 ff. sowie Jenner (1999), S. 23 ff. Schmidt spricht in diesem Kontext von der „Verpflichtung zu geschichtskonformem Verhalten“. Schmidt in diesem Sammelband, S. 70

<sup>30</sup> Vgl. Burmann/Meffert (2005), S. 45 ff. und S. 56 f. sowie die Ausführungen zur Markenidentität im Abschnitt 3.3 in diesem Beitrag.

<sup>31</sup> Jenner (1999), S. 151

<sup>32</sup> Schmidt (2003), S. 73



Historie zur Erstarrung der Marke kommen.<sup>33</sup> Die Forschungen münden somit einhellig in der Forderung einer „Sowohl-als-auch“-Strategie in der Markenführung: „Innovation und Geschichte zusammen ergeben ein rückkoppelndes System mit neuen Impulsen ... das Neue, die Innovation muss das Kumulierte kräftigen, muss auf Marke einzahlen. Dann hält sie die Marke lebendig.“<sup>34</sup> Dies kann bspw. über die Verbindung von vergangenheitsorientiertem Design und innovativer Technologie erfolgen.<sup>35</sup> In diesen Kontext können auch die Untersuchungen zur Bedeutung der Markenhistorie bzgl. des Markenwissens der Konsumenten eingeordnet werden. Demnach bauen Konsumenten Wissen über Marken im Zeitablauf durch Lernprozesse auf. Das gesammelte (insbesondere erfahrene) Wissen wird dabei in Form von so genannten Schemata im Gedächtnis gespeichert.<sup>36</sup> Marken mit einer langen Historie haben somit aufgrund „... ihrer langen Zeitdauer gute Chancen, starke Markenvorstellungen bei den Kunden aufzubauen.“<sup>37</sup>

Im Rahmen der Forschung zum Produkt-/Verpackungsdesign<sup>38</sup> wird bzgl. des Untersuchungsobjektes Markenhistorie die Wirkung von historischen Bezügen, Stilmitteln etc. untersucht.<sup>39</sup> Über die Aktivierung bestimmter Assoziationen und Schemata durch vergangenheitsorientiertes Design kann bspw. ein gutes Gefühl (Aaker nennt die Erinnerung an „gute alte Zeiten“) und damit über eine emotionale Differenzierung ein Wettbewerbsvorteil erzielt werden. Vergangenheitsorientiertem Design kommt somit insbesondere im Rahmen von Emotionalisierungs-/Differenzierungsstrategien eine wesentliche Bedeutung zu.<sup>40</sup>

Historische Marken werden im Rahmen der Forschung zumeist im Kontext der Akquisition und/oder Wiederbelebung bzw. Abschöpfung und Liquidation „alter Marken“ (brand reinforcement) untersucht. Die Forschung kommt dabei zu dem Ergebnis, dass die Wiederbelebung historischer Marken neben diversen Risiken auch große Chancen mit sich bringt. So kann die Wiederbelegung historischer Marken u. U. kostengünstiger sein (Einsparung von Einführungskosten) und/oder weniger Zeit in Anspruch nehmen (neue Marken müssen erst gelernt werden). Darüber hinaus können mit historischen Marken neue Segmente besetzt werden.<sup>41</sup>

---

<sup>33</sup> Vgl. bspw. Diez sowie Esch/Brunner in diesem Sammelband

<sup>34</sup> Deichsel (2004), S. 34

<sup>35</sup> Vgl. Voigt (1995), S. 62

<sup>36</sup> Vgl. Kroeber-Riel (1992), S. 226 sowie Esch/Brunner in diesem Sammelband

<sup>37</sup> Esch/Brunner in diesem Sammelband, S. 153

<sup>38</sup> (Verpackungs-/Produkt-)Designbezogene Forschungen werden in diesem Kontext der Produktpolitik und somit der Betriebswirtschaftslehre zugeordnet.

<sup>39</sup> Vgl. bzgl. grundlegender Funktionen des Designs im Markenmanagement bspw. Bruce/Capon (1990), S. 5 ff., Koppelman (1994), S. 104 ff. und Götz (2003), S. 14

<sup>40</sup> Vgl. Aaker (1996), S. 176; zum Begriff und der Wirkung von Retro-Design bspw. Koppelman (2002), S. 478 ff., Scholz (1999), S. 16 ff., o. V. (2004), S. 40 ff., Koller/Jansen (2005), S. 50 sowie Gries (2004), S. 12 ff.

<sup>41</sup> Vgl. grundlegend zur Thematik der Wiederbelebung von Marken Aaker (1992), S. 277 ff., Esch (2003), S. 16, Fischer (1999), S. 177 f., Heider (2001), S. 78 ff., Schuhmacher (1999), S. 63, Diez (2002), S. 20, Berry (1988), S. 15 ff., Wansink (1997), S. 93 ff. sowie Keller (1999), S. 110 ff.

Veröffentlichungen, welche explizit die Wirkung der Markenhistorie auf die Marke untersuchen, sind rar. Herausstechend und mit Pioniercharakter sind hier die Arbeiten von Diez zu nennen. In seiner Veröffentlichung „Markenprofil aus dem Museum“<sup>42</sup> aus dem Jahr 2002 werden die enormen (Wirkungs-)Potenziale der Markenhistorie auf die Bildung und Vermittlung der Markenidentität am Beispiel der Automobilindustrie aufgezeigt. Im Rahmen einer ganzheitlichen Markenführung werden dabei die nachstehend aufgeführten vier Funktionen genannt: „Tradition als Quelle von Orientierung, Tradition als Quelle von Authentizität, Tradition als Quelle von unverwechselbaren Produkten, Tradition als Quelle von Kundenkontakten.“<sup>43</sup> Durch Diez wurden auch die ersten empirischen Untersuchungen zur Wirkung der Markenhistorie auf das Markenwissen eingebracht. So kommt eine entsprechende Studie zu dem Ergebnis, dass bspw. die Kenntnis historischer Pionierleistungen einer Marke einen positiven Einfluss auf die Markenwahrnehmung junger Menschen hat.<sup>44</sup>

In einer zusammenfassenden Würdigung des aktuellen Forschungsstandes zum Themenfeld Unternehmens-/Markenhistorie lässt sich festhalten, dass aus verschiedenen Forschungsdisziplinen diverse Erkenntnisbeiträge geliefert werden. Trotz der hier aufgezeigten Beschäftigung mit dem Konstrukt der Unternehmens-/Markenhistorie aus verschiedenen Forschungsrichtungen muss in einer wertenden Gesamtschau auch festgehalten werden, dass bis dato keine allgemein gültige und anerkannte Definition des Konstruktes „Markenhistorie“ vorliegt. Begrifflichkeiten wie „Historie“, „Tradition“ und „Herkunft“ werden teilweise unterschiedlich definiert, teilweise aber auch synonym verwendet.

Bei der Nicht-Existenz einer einheitlichen Definition scheint es nicht verwunderlich, dass auch ein allgemeingültiger und disziplinenübergreifend akzeptierter Ansatz bzgl.

- der systematischen und umfassenden Beschreibung der Ursachen/Rahmenbedingungen der so oft zitierten steigenden Relevanz der Markenhistorie,
- der fundierten Erklärung der Wirkungsmechanismen/Zusammenhänge,
- einer ganzheitlichen (sowohl anbieter- als auch mitarbeiter- und nachfragerorientierten) Relevanz-/Potenzialbeschreibung sowie
- der effektiven und effizienten Potenzialausschöpfung

bis dato nicht vorliegt. Aus Sicht der Autoren ist es daher notwendig, das Konstrukt Markenhistorie in Zukunft zum Gegenstand intensiverer, interdisziplinärer Forschungsbemühungen zu machen. Vielleicht kann dieser Beitrag im wahrsten Sinne des Wortes einen solchen zur Initiierung vermehrter Forschungsvorhaben leisten.

---

<sup>42</sup> Vgl. Diez (2002), S. 16–21 sowie Diez in diesem Sammelband. Für den anglo-amerikanischen Sprachraum vgl. Mitchel (1999), S. 90 f.

<sup>43</sup> Diez (2002), S. 17

<sup>44</sup> Vgl. Diez/Lehner (2003) sowie Diez in diesem Sammelband

## 2.2 Einzelaktivitäten und ungenutzte Potenziale in der Unternehmenspraxis

Ein Schwerpunkt im Rahmen der Konzeption des vorliegenden Sammelbandes war die Suche nach entsprechenden Best-Practice-Beispielen bzgl. des Einsatzes der Unternehmens-/Markenhistorie in der Unternehmenspraxis. Die Beiträge in diesem Sammelband zeigen folglich kein umfassendes Bild der Situation in den Unternehmen, sondern lediglich einige positive Ausnahmen.<sup>45</sup> Selbst bei diesen handelt es sich oftmals um Best-Practice-Beispiele in Bezug auf den Einsatz einzelner Instrumente. Einige der nachstehend aufgeführten, wie eingangs bereits angemerkt, teilweise polarisierend dargestellten Ausführungen gelten somit auch für diese Fälle.

Ausgangspunkt jeglicher markenbezogener Kommunikationsaktivitäten stellt die Markenstrategie dar. Mit Blick auf die Verwendung des Konstruktes „Markenhistorie“ in der Unternehmenspraxis scheint es aber angebrachter zu formulieren: „Ausgangspunkt jeglicher markenbezogener Kommunikationsaktivitäten sollte die Markenstrategie darstellen.“ Die Erfahrungen der Autoren bei unterschiedlichen themenbezogenen Projekten sowie der intensive Austausch mit Experten der Unternehmenspraxis belegen als erstes wesentliches Ergebnis das Gap zwischen Verwendung der Markenhistorie auf Aktivitätenebene zum einen und Berücksichtigung auf der strategischen Ebene zum anderen. Wie dieser Abschnitt im Folgenden darstellt, zeigt sich in der (Kommunikations-) Praxis eine teilweise fast inflationäre Verwendung der Markenhistorie auf der operativen Ebene in der Kommunikations- und Produktpolitik, aber auch in der Distributionspolitik. Eine Berücksichtigung auf der strategischen Ebene ist jedoch mehr die Ausnahme als die Regel. Dies scheint umso verwunderlicher, da diverse praxisrelevante Marktforschungsergebnisse die strategische Relevanz belegen. Laut einer Studie der Wirtschaftswoche zur „Faszination von Marken“ zählen Entscheider die Tradition einer Marke zu den wichtigsten Faktoren, durch die eine Marke fasziniert.<sup>46</sup> Die Studie „Vom Mythos um die Kultmarke – Anleitung zum Kultig-Sein“ kommt zu dem Ergebnis, dass der wichtigste Faktor, der eine Marke zu einem Kult macht, in ihrer Tradition liegt.<sup>47</sup> Laut BBDO Deutschland ist die Markentradition als zentraler Werttreiber zu betrachten. Nach dieser Studie zeigt sich für verschiedene Branchen ein deutlicher Einfluss der Markentradition auf die Markenstärke und somit die Preispremiimakzeptanz.<sup>48</sup>

Sucht man nach der Verwendung der Unternehmens-/Markenhistorie auf der operativen Ebene, kommt man zu dem Ergebnis, dass nahezu alle Unternehmen/Marken ihre Historie aktiv kommunizieren. Wo? In ihrem Webauftritt sowie in ihren allgemeinen

---

<sup>45</sup> Von denen es selbstverständlich über die in diesem Sammelband Dargestellten noch weitere gibt.

<sup>46</sup> Vgl. o. V. (2006), Wirtschaftswoche Faszinations-Atlas-Entscheider 2006, S. 13

<sup>47</sup> Vgl. Sauerbrey (2004), S. 3; interessant in diesem Kontext ist, dass nach der Nennung „Kultmarken haben Tradition“ mit 79 % die Nennung „Kultmarken setzen Trends“ mit 72 % dicht folgt. Kultmarken schaffen also den Spagat zwischen Tradition und Innovation (siehe dazu auch die Abschnitte 3.4 und 3.5 in diesem Beitrag).

<sup>48</sup> Vgl. o. V. (2005 b), S. 6 ff.

Imageunterlagen. Warum? Stellt man diese Frage, blickt man bei den Verantwortlichen oft in fragende Gesichter. „Weil es dazu gehört ... Weil es jedes Unternehmen hat ... Weil die Agentur den Vorschlag gemacht hat ...“ In den seltensten Fällen können konkrete (strategische) Ziele genannt werden, die mit den entsprechenden Maßnahmen verfolgt werden. So stellen bspw. die meisten obligatorischen Webauftritte zur Historie eine Aneinanderreihung der geschichtlichen Eckdaten in einer Zeitleiste oder Chronik dar. Wie im weiteren Verlauf dieses Beitrags zu zeigen ist, gehen somit immense Potenziale verloren.

Ähnlich verhält es sich mit Below-the-Line-Aktivitäten, die größtenteils zu bestimmten Jubiläen durchgeführt werden. Ereignisbezogen (und nicht proaktiv forciert) wird das obligatorische Mitarbeiter-/Kundenevent durchgeführt. Warum? „Weil es Kunden und Mitarbeiter erwarten und weil es einfach dazugehört, ein Jubiläum zu feiern.“ Zielgerichtete Ausschöpfung von Potenzialen? Fehlanzeige!<sup>49</sup>

Ein weiteres Instrument stellen Unternehmensarchive dar. Als Kernfunktion aller Archive wird dabei das Sammeln, Selektieren und fachgerechte Bewahren von Dokumenten und Archivalien angesehen. Archive entstehen dabei nicht selten aus der schlichten Notwendigkeit, vorhandenes Material zu lagern oder bestimmte rechtliche Vorschriften zur Aufbewahrung bestimmter Dokumente einzuhalten. Die Leitung der Archive liegt dabei oft in der Hand von Historikern, die ihre Hauptaufgabe in der Erforschung und Darstellung der Geschichte sehen. Getreu dem Zitat von Friedrich Schlegel „Der Historiker ist ein rückwärts gekehrter Prophet“ ist ein proaktives Erkennen des Werts der jeweiligen historischen Inhalte zur Erreichung der strategischen Unternehmens-/Markenziele eher die Ausnahme denn die Regel.<sup>50</sup>

Ein besonders eindrucksvolles, weil öffentlich sichtbares Instrument stellen Unternehmens/Marken-Museen dar. Neben den klassischen Museen, die in der Regel einen kulturellen Bildungsauftrag wahrnehmen und deshalb stark wissenschaftlich ausgerichtet sind, wird in den letzten Jahren ein verstärkter Trend zu so genannten Themenparks und Erlebniswelten sichtbar.<sup>51</sup> Eine strategisch geleitete Nutzung des Museums als Plattform zur Markenkommunikation ist aber auch hier selten anzutreffen. Natürlich gibt es positive Ausnahmen. Besonders spektakuläre zeigen sich derzeit bspw. in der deutschen Automobilindustrie, die in einem gigantischen Wettbewerb um die Gunst der Kunden kämpft. Hierbei werden nicht nur die Museumsinhalte ins Rennen geworfen, sondern auch der Art ihrer Darstellung, der Wahl des Standorts und der Gebäude fällt eine immer größere Bedeutung zu. In unisonem Selbstbewusstsein wird hier die Begrifflichkeit Museum in eine weit größere Dimension transferiert („BMW Welt“, „Autostadt“ (VW), „Mercedes-Benz

---

<sup>49</sup> Vgl. hierzu grundlegend T. Herbrand in diesem Sammelband

<sup>50</sup> Vgl. zur praxisrelevanten Rolle und zu neuen Aufgabenstellungen von Wirtschaftsarchiven Diez (2003), S. 153–165 sowie grundlegend Pohl (1991). Vgl. auch Feldenkirchen und Zengerling in diesem Sammelband

<sup>51</sup> Vgl. grundlegend bspw. Thiemer (2004), S. 138 ff. sowie Völker in diesem Sammelband

Welt am Geburtsort der Automobilmisierung“) und die Architektur der Gebäude zeugt vom großen Selbstbewusstsein des stärksten deutschen Industriezweigs.<sup>52</sup>

Ähnlich verhält es sich bei nicht-dauerhaften, physischen Kommunikationsplattformen wie bspw. Messen und Ausstellungen. In den letzten Jahren konnte man beobachten, dass die Historie langsam, aber sicher auch in diese Kommunikationsaktivitäten Eingang fand. Oftmals entsteht jedoch der Eindruck, dass bspw. die attraktiven historischen Exponate lediglich als Eyecatcher oder Platzhalter eingesetzt werden. Ein umfassender und übergreifender (marken-)kommunikativer Einsatz bildet auch hier die Ausnahme.

Wie bereits eingangs dieses Abschnittes erwähnt, zeigt sich in der klassischen Werbung derzeit ein fast inflationärer Gebrauch von historischen Inhalten und Bezügen. Bezeichnend dabei ist der Titel in der Fachzeitschrift *Werben und Verkaufen*: „Die Werber flüchten sich mehr und mehr in Nostalgiewelten“. Liegt der Grund also im kreativen Misstand/in der Ideenlosigkeit der Werber? Sind es nur die „schönen alten Motive“, die zum Einsatz in diesem bedeutenden Kommunikationsinstrument führen? Manchmal macht es den Eindruck. Erfahrungswerte der Autoren zeigen aber, dass sehr viele Agenturen den kommunikativen Wert der Historie bereits frühzeitig erkannt haben. Oftmals findet der Einzug der Thematik in die Markenkommunikation der Unternehmen sogar über die Agenturen statt.

Ein weiteres verbreitetes Instrument im Kontext der Markenhistorie sind Kunden-/Markenclubs, die teilweise einen wahren Kult rund um die historischen Produkte entwickelt haben. Die Mitgliederzahlen steigen stetig. Alleine Mercedes-Benz zählt weltweit ca. 120.000 (in den anerkannten Mercedes-Benz Oldtimerclubs) organisierte Mitglieder. Steiff, Märklin und Montblanc sind nur einige weitere Beispiele für Unternehmen, die erkannt haben, welche Potenziale in den sich selbst organisierenden Markenbotschaftern liegen.<sup>53</sup> Eine proaktive, strategisch geleitete Initiierung/Forcierung durch die jeweiligen Unternehmen findet jedoch selten statt. Zumeist handelt es sich um selbst organisierende (Sammler-)Szenen, die wenn überhaupt sporadisch von den jeweiligen Unternehmen unterstützt werden.

Im Rahmen der Produktpolitik scheint die Retrowelle immer noch nicht abgeebbt zu sein.<sup>54</sup> Die Rückgriffe auf historische Designelemente sind nach wie vor branchenübergreifend en vogue und werden durch die zum Teil enormen wirtschaftlichen Erfolge der jeweiligen Produkte belegt. Bosch (Classic Edition Kühlschränke im 50er-Jahre-Design), Puma (Kollektion Puma Original), BMW (Mini), VW (Beetle) haben es hervorragend verstanden, diese Potenziale zielgerichtet auszuschöpfen.<sup>55</sup>

Größtenteils nachfragedeterminiert und ertragsgesteuert bieten diverse Unternehmen vielfältige historische Merchandising-Artikel an und haben dazu zum Teil eigenständige Sortimente aufgebaut. So bietet Persil neben historischen Blechschildern auch Spielzeug

---

<sup>52</sup> Vgl. hierzu auch den Beitrag von Völker und Feldenkirchen in diesem Sammelband

<sup>53</sup> Vgl. hierzu auch den Beitrag von Beranek/Gaugele/Bovensmann in diesem Sammelband

<sup>54</sup> Vgl. grundlegend Koller/Jansen (2005), S. 50 sowie Gries (2004), S. 12 ff.

<sup>55</sup> Vgl. hierzu auch den Beitrag von Gneithing in diesem Sammelband

mit historischem Bezug. Mercedes-Benz hat mit der Classic Collection ein eigenes in sich geschlossenes Sortiment. Die Verantwortlichen stehen dabei immer in dem Spannungsfeld Ertragsgenerierung vs. Imagetransfer.

Im Rahmen der Distributionspolitik ist zu beobachten, dass Markenartikler immer häufiger historische Inhalte/Bezüge nutzen, um die Marke am Point of Sale zu kommunizieren. So begleiteten bspw. breit angelegte Handelsaktivitäten das 100-jährige Bestehen der Marke Montblanc. Mercedes-Benz setzt in allen neuen Mercedes-Benz Centern im Vertriebsnetz auf so genannte Markengalerien, die als Kern historische Inhalte haben.<sup>56</sup>

Die bisherigen Ausführungen in diesem Abschnitt belegen beispielhaft die vielfältige Verwendung der Unternehmens-/Markenhistorie in der Unternehmenspraxis im Rahmen der Kommunikations-, Produkt- und Distributionspolitik. Darüber hinaus haben viele Unternehmen die direkten, ertragsbezogenen, „märkteschaffenden“ Potenziale einer zielgerichteten Historienarbeit erkannt. Nicht nur Automobilhersteller sind bereits vor einigen Jahren in den teilweise äußerst lukrativen Handel mit historischen Produkten und die Versorgung mit Ersatzteilen und Vermarktung von Services eingestiegen. Dieser Bereich steckt aber sicherlich noch in den Kinderschuhen.

Um ein umfassendes Bild der Historienarbeit in der Praxis zu zeichnen, soll nachstehend noch kurz auf die aktuelle Situation der Historienarbeit in den Unternehmen eingegangen werden. In den allermeisten Unternehmen fristet das Thema ein Randdasein. Dies wird sowohl in der Zuweisung von personellen als auch finanziellen Ressourcen sichtbar. Zumeist wird innerhalb der verschiedenen Unternehmensfunktionen jeweils „ein bisschen Historienarbeit nebenbei“ betrieben. Selten sind alle Themen/Instrumente strukturell gebündelt und können somit die volle Schlagkraft entfalten. Eine prozessuale Vernetzung zu strategischen Bereichen ist so gut wie nie vorzufinden. Auch zu anderen Bereichen/Ressorts wie bspw. der Produktentwicklung oder den Designbereichen liegt in den allermeisten Fällen keine Anbindung vor. Wenn eigenständige „Historienbereiche“ vorhanden sind, sind sie meistens den Presse-/Öffentlichkeitsbereichen zugeordnet. Der vorzufindende strukturelle Rückstand in personeller, finanzieller und strategischer Hinsicht wird häufig durch großes Engagement der einzelnen Verantwortlichen und/oder durch das Commitment einer oder mehrerer Personen des Top-Managements wettgemacht.

Bezüglich der Rolle, Bedeutung und Verwendung der Gesamthematik Marken-/Unternehmenshistorie in der Unternehmenspraxis lässt sich an dieser Stelle somit zusammenfassend festhalten, dass sich in einer sehr großen Anzahl von Unternehmen die unterschiedlichsten Einsatzfelder im Bereich der Kommunikations-, Produkt- und Distributionspolitik wiederfinden. Durchweg wird der Thematik eine sehr hohe Relevanz und enorme Potenziale zugeschrieben. Die Entsprechung in der strategischen Verankerung, der adäquaten Ressourcenausstattung und der prozessualen Vernetzung mit anderen Bereichen etc. bleibt jedoch in den meisten Fällen aus. Bezüglich des Einsatzes in der Kommunikationspolitik werden größtenteils Einzelmaßnahmen durchgeführt, die nicht oder kaum miteinander verknüpft und oft nicht übergreifend gesteuert sind.

---

<sup>56</sup> Vgl. hierzu auch den Beitrag von Thiemer/Stejskal in diesem Sammelband

### 3 History Management: Skizzen eines umfassenden Ansatzes

Wie im vorangestellten Kapitel verdeutlicht, kann die Forschung der Praxis derzeit keinen umfassenden Ansatz zur Ausschöpfung des Erfolgspotenzials Markenhistorie zur Verfügung stellen. Sicherlich ist dies mit ein Grund für den aufgezeigten (zum größten Teil nicht zufriedenstellenden) Status bzgl. des Einsatzes in der Unternehmenspraxis.

Im folgenden Kapitel soll i. S. von managementrelevantem Wissen ein möglicher Ansatz skizziert werden, wie durch eine Implementierung von History Management das Erfolgspotenzial Markenhistorie effektiv und effizient ausgeschöpft werden kann. Dieser hat dabei nicht den Anspruch auf wissenschaftliche Validität. Vielmehr wird die Forderung an die (betriebswirtschaftliche) Forschung gestellt, durch ihre zukünftige Arbeit zur Falsifizierung und Validierung der hier aufgeführten Argumentationslinien beizutragen. Die Zielsetzung der Autoren besteht darin, der Unternehmenspraxis auf Basis der aufgezeigten Erkenntnisse aus der wissenschaftlichen Forschung und der langjährigen persönlichen Erfahrungen der Autoren in der Unternehmenspraxis einen möglichen, praxisorientierten Leitfadens zum effektiven und effizienten Umgang mit der eigenen Unternehmens-/Markenhistorie an die Hand zu geben.

#### 3.1 Definitive Grundlagen

Für den weiteren Verlauf soll History Management i. S. umfassender Planung, Organisation und Steuerung der Ressource „Historie“ verstanden werden. Dies bedeutet, Historie als erfolgsrelevante Ressource zu verstehen und diese zum Zwecke der Erreichung der Unternehmens-/Markenziele effektiv und effizient zu managen. History Management bezieht sich somit nicht nur auf die Historie einer/mehrerer Marken, sondern umfasst die Historie des gesamten Unternehmens. Im Kontext dieses Beitrags wird jedoch schwerpunktmäßig auf die Markenhistorie eingegangen. Historie wird hierbei synonym gesetzt mit Geschichte und definiert „als die Gesamtheit des seit Gründung des Unternehmens in und mit dem Unternehmen Geschehenen“. Die Historie umfasst damit den zeitpunktbezogenen Ursprung des Unternehmens sowie seine Entwicklung bis ins Jetzt.<sup>57</sup> Die Historie kann dabei bspw. in die in Abbildung 2 aufgeführten Bestandteile untergliedert werden. Die Gliederung ist dabei ebenso wenig überschneidungsfrei wie willkürlich. Vielmehr ist sie hinsichtlich ihrer Bedeutung für die weiteren Ausführungen konzipiert.

---

<sup>57</sup> Zu beispielhaften Bestandteilen der Historie vgl. Diez (2002), S. 17

| Bestandteil der Historie                     | Beispielhafte Inhalte  | Praxisbeispiele   |
|--|--|---|
| <b>Institutionelle Historie</b>              | • Gründungs-/Entwicklungsgeschichte der Organisation, Fusionen etc.                  | • DaimlerChrysler, HP, ThyssenKrupp, Mannesmann>Vodafone, Google etc.                         |
| <b>Produktgeschichte</b>                     | • Produkte, Produktnamen, Design, Rezepturen etc.                                    | • Coca-Cola, VW Käfer, Leibniz-Keks, Persil, Mercedes-Benz 300SL, 4711, Aspirin etc.          |
| <b>Geografische Historie</b>                 | • Region/Nation, Standort, Ursprung, Sprach-/Kulturraum etc.                         | • Forsters Beer, Chanel, Paulaner, Harley Davidson, Mercedes-Benz, Coca-Cola etc.             |
| <b>Kulturelle Historie</b>                   | • Werte, Legenden, Mythen, Rituale   | • „Silberpfeile“ Mercedes-Benz, Google, Adidas Fußball-WM 1954, McKinsey, Ferrari etc.        |
| <b>Humanhistorie</b>                         | • besondere Persönlichkeiten wie Gründer, Führer, Sanierer, aber auch Gruppen/Teams  | • Bill Gates, Jack Welch, Henry Ford, Gottlieb Daimler/Karl Benz, Robert Bosch etc.           |
| <b>Methodenhistorie</b>                      | • Verfahren, (Management-)Konzepte etc.  | • Fließbandproduktion Ford/Modell T, Toyota/lean production, General Electrics/Six Sigma etc. |
| <b>Forschungs-/<br/>Entwicklungshistorie</b> | • Innovationen, Patente etc.   | • Microsoft/Windows, ABS/Mercedes-Benz, Krupp/Nirosta, Tesafilm, UHU etc.                     |
| <b>Gesellschaftliche Historie</b>            | • Soziale/ökologische Errungenschaften, Verhalten in/gegenüber der Gesellschaft etc. | • Krupp'sche Arbeitersiedlungen, Standortentscheidungen Trigema, The Body Shop etc.           |
| <b>Kommunikationshistorie</b>                | • Symbole, Bilder, Werbeikonen, Kampagnen etc.                                       | • HB-Männchen, Meister Propper, Milka Lila-Kuh, Gesicht Kinderschokolade, Erdal-Frosch etc.   |
| ...  | ...  | ...   |

Abbildung 2: Bestandteile, beispielhafte Inhalte und Praxisbeispiele der Markenhistorie

„Unter Tradition versteht man nicht die Anbetung der Asche, sondern die Weitergabe des Feuers.“<sup>58</sup> Der Kernunterschied zu bestehenden Definitionen der „Historienarbeit“ oder „Traditionspflege“ ist dabei die Proaktivität, Professionalität und Zukunftsgerichtetheit von History Management. „Looking back to see ahead“ – History Management bedeutet, in der Gegenwart die Potenziale der Vergangenheit zu nutzen, um in der Zukunft erfolgreich zu sein.<sup>59</sup>

<sup>58</sup> Gustav Mahler, Komponist/Dirigent, 1860–1911

<sup>59</sup> Tradition ist dabei als ein Teil von Historie zu verstehen. Tradition stammt vom lateinischen traditio, d. h. „Übergabe, Auslieferung, Überlieferung“, und bezeichnet in der Regel die Überlieferung der Gesamtheit des Wissens, der Fähigkeiten sowie der Sitten und Gebräuche einer Kultur oder einer Gruppe. Es kann also Historie geben, welche nicht überliefert wurde und somit nicht zur Tradition geworden ist.



## 3.2 Kontextfaktoren von History Management

Zum besseren Verständnis der im nächsten Abschnitt systematisiert dargestellten Potenziale eines ganzheitlichen History Management soll nachstehend kurz auf einige ausgewählte, für den weiteren Verlauf des Beitrags wesentliche Kontextfaktoren eingegangen werden, die zum größten Teil ursächlich für die besondere Relevanz des History Management sind.

Diese Kontextfaktoren werden im Wesentlichen durch das Phänomen Marke determiniert. Dabei wird die durch die Praxis und Wissenschaft als anerkannt geltende Erkenntnis vorausgesetzt, dass Marken heutzutage wesentliche immaterielle Vermögenswerte im Rahmen der Unternehmensführung darstellen. Insbesondere in den vergangenen 20 Jahren hat die wettbewerbsrelevante Rolle von Marken nochmals zugenommen. Gegenüber dem Jahr 2004 wurden in Deutschland im Jahr 2005 7,6 % mehr Marken angemeldet. Ende 2005 waren in Deutschland mehr als eine Million Marken geschützt.<sup>60</sup> In stark umkämpften Käufermärkten sollen durch die Marken Präferenzen aufgebaut werden, die dann in Form von Preis- und oder Mengenprämien sowie einer Maximierung des Customer Lifetime Value durch die aufgebaute Markentreue ausgeschöpft werden können.<sup>61</sup>

Grundlegend für die steigende Bedeutung von Marken ist u. a. die zunehmende Nivellierung von Produkt- und Serviceleistungen (u. a. durch den technologischen Fortschritt und die weltweite Vernetzung). Basis- und Leistungseigenschaften werden homogenisiert und der Produktwettbewerb hat sich zunehmend zu einem Image-/Reputationswettbewerb entwickelt. In der Folge verschiebt sich informative Kommunikation hin zur emotionalen Kommunikation. Marken bilden somit in vielen Märkten bereits die einzigen Differenzierungsfaktoren. Dieser Differenzierungsvorteil erodiert aber zunehmend durch die voranschreitende Markenangleichung (Brand Parity).<sup>62</sup>

Erschwert wird die Differenzierung dabei vom breiten und (nicht zuletzt bedingt durch das Internet) tiefen Informationsangebot, welches auf die Konsumenten einströmt (Information Overload). In der Konsequenz bedeutet dies, dass Konsumenten verdichtete Informationen im Kaufentscheidungsprozess benötigen. Diese Informationen liefern ihnen Marken in Form von komprimierten Informationsangeboten, so genannten „Information Chunks“.<sup>63</sup>

Wie bereits in Abschnitt 2.1 aufgezeigt, liefert die Soziologie mit den Erkenntnissen zu dem zum Teil tief greifenden Wandel von Werten weitere Gründe für die zunehmende Relevanz von Marken. Marken kommt in diesem Kontext eine wesentliche Identifi-

---

<sup>60</sup> Vgl. o. V. (2005 a) Jahresbericht Deutsches Patent- und Markenamt 2005, S. 8 und S. 19

<sup>61</sup> Vgl. grundlegend zur (ökonomischen) Relevanz und Funktion von Marken Esch/Wicke/Rempel (2005), S. 5 ff., Burmann/Meffert/Koers (2005), S. 10 ff. sowie Schmidt in diesem Sammelband

<sup>62</sup> Vgl. bspw. Esch/Wicke/Rempel (2005), S. 17 ff.

<sup>63</sup> Vgl. bspw. Diez in diesem Sammelband

kationsfunktion zu. Aufgrund veränderter gesellschaftlicher Rahmenbedingungen steigt das Bedürfnis nach Kontinuität, Orientierung, Vertrautem und Sicherheit. Marken bieten in diesem Kontext Orientierungs- und Identifikationspotenziale.

Ein weiterer Grund für die steigende Bedeutung von Marken ist im Bedürfnis nach sozialer Differenzierung zu finden. Unter anderem bedingt durch die Entwicklungen der vergangenen Jahrzehnte in Richtung Abbau von Hierarchien und sozialen Rangunterschieden haben Menschen das Bedürfnis, sich „sozial zu differenzieren“. In sozial nivellierten Gesellschaften ist „demonstrativer Konsum“ eine Möglichkeit zum Erwerb von Sozialprestige und zur Differenzierung.

Der letzte hier aufgeführte Grund bzgl. der zunehmenden Inflation von Marken liegt in der Entwicklung zur Segmentierung und Fragmentierung einzelner Märkte. So versuchen Unternehmen immer enger werdende Marktsegmente mit spezifischen Markenangeboten zu stimulieren.<sup>64</sup>

### **3.3 Potenziale eines umfassenden History Management**

Im vorangestellten Abschnitt konnte blitzlichtartig die steigende Bedeutung von Marken und einige dazu führende Ursachen dargestellt werden. Somit stellt sich im nächsten Schritt die Frage nach den prägenden, wesentlichen Einflussfaktoren, die eine Marke stark machen. Nach Ansicht der Autoren stellt die Markenhistorie einen solchen, wenn nicht den wesentlichen Einflussfaktor dar. Globale Aussagen wie „die Markenhistorie schafft Orientierung, Vertrauen führt zur Identifikation und ist ein wesentlicher Differenzierungsfaktor“ klingen schön, scheinen einfach verständlich, greifen aus Sicht der Autoren jedoch zu kurz. Insbesondere zur ganzheitlichen Ausschöpfung der Potenziale der Markenhistorie ist das Verständnis der Wirkungszusammenhänge wesentlich. Somit werden im folgenden Abschnitt die wesentlichen Wirkungsmechanismen aufgezeigt und – darauf aufbauend – die Potenziale der Markenhistorie herausgearbeitet.

Grundsätzlich gilt, dass die Markenhistorie mit den in Abbildung 3 aufgezeigten Bestandteilen<sup>65</sup> jeweils eine Einflussgröße auf die Markenidentität, das Markenwissen (mit den beiden Komponenten Markenbekanntheit und Markenimage) und die Positionierung darstellt und über diese Wirkungskette diverse nachfrager-, mitarbeiter-, unternehmens- und anbieterbezogene Nutzenpotenziale in sich birgt. Darüber hinaus besteht ein unmittelbares märkteschaffendes Potenzial, welches wiederum eine positive Wirkung auf das Markenwissen haben kann.

---

<sup>64</sup> Vgl. bspw. Esch/Wicke/Rempel (2005), S. 13 f.

<sup>65</sup> Siehe hierzu auch Abschnitt 3.1 in diesem Beitrag

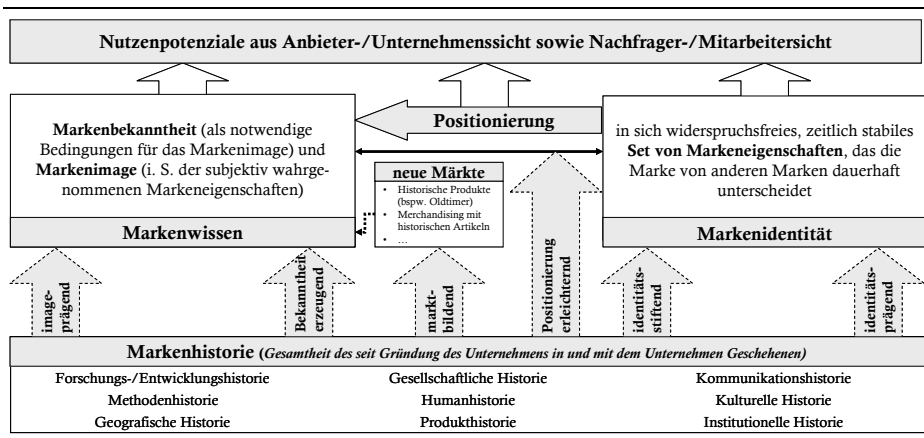


Abbildung 3: Die Markenhistorie als Einflussgröße auf die Markenidentität, das Markenwissen und die Positionierung

An erster Stelle soll die Wirkung der Markenhistorie auf die Markenidentität und die daraus erwachsenden Potenziale aufgezeigt werden. Dazu ist es notwendig, kurz auf das Identitätskonstrukt einzugehen.

Grundsätzlich kann zwischen der Identität eines Individuums, der Identität einer Gruppe/Organisation und der Identität von Objekten unterschieden werden.<sup>66</sup> Dabei kann die Identität auf der Ebene des Individuums als Selbstbild verstanden werden, welches einzigartig und widerspruchsfrei ist, eine hohe Kontinuität aufweist und von individuellen Werten sowie gesellschaftlichen Normen geprägt ist.<sup>67</sup> Die Identität im Sinne der Selbstidentifikation dient dem Individuum als Abgrenzung zu anderen und als langfristiger Orientierungsrahmen für sein Verhalten. Die Wurzeln der Identität sind immer in der Biografie des Menschen verankert.<sup>68</sup> Die Gruppenidentität drückt sich in gemeinsamen Werten, Überzeugungen, Eigenschaften und Verhalten aus, welche die Gruppe von anderen abgrenzt. Die dritte Kategorie von Identitätsbegriffen umfasst die Identität von Objekten. Hierzu kann in einem weiten Begriffsverständnis auch die Markenidentität gezählt werden kann.

Die Markenidentität stellt dabei ein in sich widerspruchsfreies, zeitlich stabiles Set von Eigenschaften einer Marke dar, die diese von anderen Marken dauerhaft unterscheidet.<sup>69</sup> Dabei können die Identitätsdimensionen „Produkt“, „Organisation“, „Person“ sowie

<sup>66</sup> Vgl. grundsätzlich zur Systematisierung des Identitätsbegriffs Burmann/Meffert (2005), S. 43 ff.

<sup>67</sup> Vgl. Blinda (2003), S. 22 sowie Meffert in diesem Sammelband

<sup>68</sup> Vgl. Krappmann (1988)

<sup>69</sup> Vgl. zur Markenidentität bspw. Esch/Langner/Rempel, S. 104 ff., Burmann/Meffert (2005), S. 47 ff. sowie Meffert in diesem Sammelband

„Symbol“ unterschieden werden.<sup>70</sup> Als ein essenzielles Merkmal der Markenidentität wird die Kontinuität angesehen. Wie bereits in Abschnitt 2.1 aufgezeigt, kennzeichnet sie die zeitliche Konstanz wesentlicher Merkmale der Marke über einen längeren Zeitraum. Ebenso wie bei der Identität des Individuums muss auch eine klare Markenidentität über einen längeren Zeitraum wachsen und entsteht letzten Endes durch ihre Biografie, das heißt, durch ihre Historie.<sup>71</sup>

Durch die hier dargelegten Grundlagen zur Markenidentität wird das erste Potenzial der Markenhistorie deutlich: Die Markenhistorie stiftet und prägt die Markenidentität. Ohne Markenhistorie existiert keine Markenidentität.

Ein weiteres direktes Wirkungspotenzial der Historie auf die Markenidentität besteht i. S. einer Lernfunktion. „The Future is history – those who cannot remember the past are condemned to repeat it.“<sup>72</sup> – Vergleichbar mit dem Individuum kann auch die Marke (bzw. die sie tragende Institution/Organisation) sehr viel aus ihrer Historie lernen und durch Nutzung der Historie als Quelle von (Erfahrungs-)Wissen als potenziellem Nutzen eine größere Markenkompetenz erlangen. Zunehmend wird dies auch in Unternehmen erkannt. So kommt die Leiterin der Konzernkommunikation der Bosch Gruppe Uta-Micaela Dürig zu dem Ergebnis: „... das umfassende Wissen über die Unternehmensphilosophie, das gesellschaftliche Engagement von Robert Bosch, die strategischen Entscheidungen, die Werteorientierung, Rückschläge sowie Erfolge geben Kraft für die Herausforderungen der Zukunft. Dieses Wissen stärkt die Corporate Identity, das Image und die Marke, schafft aber auch die Bereitschaft zum Wandel innerhalb des Unternehmens ... Die Rückbesinnung auf die eigene Geschichte und auch die Gründung von Firmenarchiven werden zunehmend wichtig für den nachhaltigen Erfolg von Unternehmen, weil so originäre Kraftquellen für die Zukunft erschlossen werden. In den USA analysiert der Managementnachwuchs an den Universitäten Unternehmenshistorien, leitet daraus Kriterien für den Erfolg und Misserfolg von Unternehmen ab und zieht anschließend daraus Lehren.“<sup>73</sup> Zu dieser Lernfunktion gehört auch die Kreativitätsfunktion. Die Markenhistorie bietet einen immensen Fundus für neue Ideen/Innovationen.

Das dritte direkte Wirkungspotenzial auf die Markenidentität besteht in der Gewissensfunktion der Markenhistorie. So kann nur eine Orientierung an der Markenhistorie dazu beitragen, Kontinuität zu garantieren, deren essenzielle Bedeutung im Rahmen des Markenmanagements ja bereits aufgezeigt wurde. Die Historie ist dabei als eine Art Verpflichtung zu verstehen.

Die letzte hier aufzuzeigende Wirkung der Markenhistorie auf die Markenidentität besteht in ihrem potenziellen Einfluss auf die Markenpersönlichkeit. Diese ist nach Aaker „the set

---

<sup>70</sup> Vgl. Aaker/Joachimsthaler (2000), S. 44

<sup>71</sup> Vgl. Wiedmann (1994), S. 1045 sowie Esch/Brunner in diesem Sammelband

<sup>72</sup> George Santayana

<sup>73</sup> Dürig (2006), S. 6, vgl. zu Managementfehlern durch mangelndes Geschichtsbewusstsein Schneider (1984)

of human characteristics associated with a brand“.<sup>74</sup> Nach der Theorie des Animismus verleiht der Mensch nichtlebenden Objekten menschliche Züge und versucht, sie zu „beseelen“, um somit eine Vereinfachung ihrer Einordnung und der Interaktion mit ihnen zu erreichen. Insbesondere die „Humanhistorie“ der Marke (siehe Abschnitt 3.1) kann diese „Vermenschlichung“ unterstützen. So prägen besondere Unternehmer-/Gründerpersönlichkeiten die Persönlichkeit einer Marke. Sie können ein einzigartiges und nicht kopierbares Differenzierungsmerkmal darstellen. Eine kommunikative Einsetzung der Namen oder deren Porträts im Rahmen der Positionierung verleihen der Marke einen authentischen Persönlichkeitscharakter. Vielfach sind die Eigennamen der Gründer sogar zu Gattungsbegriffen geworden (bspw. Carl-Wilhelm Edding).<sup>75</sup> Ein direktes anbieter-spezifisches Nutzenpotenzial besteht dabei darin, dass keine Kosten für den Zukauf von Testimonials/Celebritys aufgebracht werden müssen.

Die Einbeziehung der Markenhistorie „... in die Positionierung ist dann sinnvoll, wenn diese für die Kunden relevant und eigenständig ist und die Positionierung glaubwürdig unterstützt“.<sup>76</sup> Die Wirkungspotenziale der Markenhistorie auf die/innerhalb der Positionierung sollen im Folgenden im Rahmen der Darstellung der Wirkung auf das Markenwissen (Markenbekanntheit und Markenimage) beschrieben werden. Grundlegend kann festgehalten werden, dass die Positionierung eine differenzierte, dominierende Stellung in der Psyche der Konsumenten aufbauen soll. Die Markenhistorie bietet dabei diverse Potenziale, die nachstehend aufgeführt werden.

Die Wirkungspotenziale auf das Markenimage sind zum größten Teil mittelbarer Natur und wirken über die Markenidentität. Wie von dem Philosophen Odo Marquard auf den Punkt gebracht, ist Identität „... die Antwort auf die Frage, wer einer ist. Und wer einer ist erfährt man durch seine Geschichte.“<sup>77</sup> Wie aufgezeigt, ist die Historie oder die Biografie der Marke somit eine essenzielle Voraussetzung für ihre Identität. Das eigentliche Nutzenpotenzial entsteht aber erst durch die Wahrnehmung der Markenidentität bei den jeweiligen Stakeholdern (Markenimage). Dadurch, dass die Marke mit einer starken Identität wahrgenommen wird, kann sie den Konsumenten Orientierung im informationsüberfluteten Markendschub geben, ihn bzgl. der Such- und Informationskosten entlasten und die Konsumwahl erleichtern. Diese Orientierungsfunktion bietet die Marke dabei nicht nur externen Stakeholdern, sondern bspw. auch Mitarbeitern. Die Markenhistorie ist somit selber ein „Information Chunk“: „Unter den Namen und Zeichen ist im Bewusstsein der Kundschaft die Leistungsgeschichte der Marke gespeichert. Sie sind der Zugang zur Markenenergie. Wenn diese Signale auftauchen, macht es ‚Klick‘ in den Köpfen, der Speicherplatz wird aktiviert und die gesamte Markenkraft entfaltet ihre Wirkung.“<sup>78</sup>

---

<sup>74</sup> Aaker (1997), S. 347. Vgl. grundlegend zur Markenpersönlichkeit ebd. (1995), S. 165 ff. sowie Hieronimus/Burmann (2005), S. 366 ff.

<sup>75</sup> So sind 40 % der Interbrand Top 100 Marken direkt auf den Vor- und/oder Familiennamen zurückzuführen. Vgl. Kilian (2005), S. B2

<sup>76</sup> Esch/Brunner in diesem Sammelband, S. 160

<sup>77</sup> Marquard zitiert nach Diez (2003), S. 158

<sup>78</sup> Schmidt in diesem Sammelband, S. 62

Ein weiteres Wirkungspotenzial der Markenhistorie auf das Markenimage stellt der Aufbau von Identifikationspotenzialen dar. Auch diese Wirkungskette funktioniert über die Markenidentität: „Grundlage für den Stellenwert der Traditionsarbeit in Deutschlands Industrieunternehmen ist daher das Identitätsverlangen der Menschen. Sie suchen nach vertrauten Identitäten, nach Identifizierungsangeboten, die überdauern, die nicht von wechselnden Zeit- und Modeströmungen hinweggespült werden. Sie suchen nach historisch gewachsenen Orientierungsvorgaben und damit suchen sie nicht zuletzt nach Traditionsbezügen der Unternehmen. ... Die Wiederbesinnung auf historische Unternehmensbilder, auf historische Epochenbilder, auf die Manifestation bestimmter Kernideen, für die ein Unternehmen in seiner Geschichte bekannt wurde, oder auch die Wiederbesinnung auf klassische Symbole wird in Zukunft eine große Rolle spielen. Damit werden Traditionswerte ganz zentral für die Verständigung mit Kunden und Öffentlichkeit.“<sup>79</sup>

Diese Identifikationspotenziale wirken dabei in besonderem Maße auch auf Führungskräfte und Mitarbeiter. Gerade in Zeiten, die durch Leistungskürzungen, Personalabbau und Betriebsverlagerungen in das Ausland gekennzeichnet sind, wird Mitarbeiterloyalität zum zentralen Thema. In solchen Situationen kommt dem History-Management eine wichtige Rolle zu. Der Verweis auf die Geschichte schafft Verbundenheit und Verantwortungsbewusstsein. Dabei bietet die Markenhistorie insbesondere dann besondere Identifikations-/Loyalisierungspotenziale, wenn ein gewisses „Pionierverhalten“ vorliegt. Ein Nachweis besondere Verhaltensweisen der (historischen) Akteure des Unternehmens/der Marke machen die Markengeschichte erlebbar und damit in hohem Maße identitätsstiftend.

Über die Bildung von mitarbeiterbezogenen Nutzenbündeln (u. a. Entlastung von Suchinformationsaufwendungen, Senkung der Transaktionskosten, Reduktion des subjektiven Beschäftigungsrisikos, Prestigeaufbau etc.) werden Präferenzen aufgebaut, die dem Unternehmen als ökonomischem Nutzen u. a. die Durchsetzung von Lohn-/Gehaltsspielräumen erlauben und eine Reduktion der Recruitingkosten zur Folge haben können. Darüber hinaus kann die steigende Loyalität/Motivation die Reduktion von Fluktuationskosten sowie die grundlegende Steigerung der Effektivität und Effizienz der Personalressourcen mit sich bringen.<sup>80</sup>

Was die Orientierung für den Nachfrager darstellt, ist die Differenzierung für den Anbieter. Die jeweilige Markenhistorie ist individuell und nicht imitier- oder kopierbar. Diese Differenzierungsfunktion der Markenhistorie kann somit als der entscheidende Faktor im Differenzierungswettbewerb angesehen werden. „Markensysteme sind deshalb durch ihre geschichtlichen Leistungen stark. Nichts individualisiert sie so wie ihre Geschichte.“<sup>81</sup> Wenn im Rahmen der Brand Parity im Kommunikationswettbewerb mittlerweile eine Angleichung der Botschaften vorzufinden ist, bietet die Historie das einzig zeitlose

---

<sup>79</sup> Buß (1997), S. 2 f.

<sup>80</sup> Vgl. grundlegend zu innengerichteten Wirkungspotenzialen der Markenhistorie Rother sowie Burmann/Zeplin in diesem Sammelband

<sup>81</sup> Deichsel (2004), S. 34

Distinktionspotenzial.<sup>82</sup> Diese Potenziale werden zunehmend auch den Verantwortlichen in den Unternehmen bewusst: „Wir wollen mit unseren Klassik-Aktivitäten den Kunden und der Öffentlichkeit die über einhundertjährige Tradition des Hauses Audi bewusst machen und die wechselvolle Geschichte der Audi Vorgängermarken in Verbindung mit der heutigen Marke setzen. Wir sehen unsere faszinierenden Klassiker als wichtigen Differenzierungsfaktor im internationalen Wettbewerb, als Kundenbindungsmittel und als Nachweis unserer langen Tradition als Premium-Marke.“<sup>83</sup>

Der potenzielle anbieterbezogene Nutzen liegt dabei in den entstehenden Preis- und/oder Mengenprämien sowie einer Maximierung des Customer Lifetime Value durch die aufgebaute Markentreue. Darüber hinaus konnte in Projekten gezeigt werden, dass durch Ausschöpfung der „kostengünstigen“ eigenen Historie eine Senkung der Differenzierungskosten möglich ist. „Wer sein System geschichtsbewusst vorantreibt und korrespondierende Geschichten resonanzstark einsetzt, signalisiert Klugheit, Erfahrung und Reife. Er öffnet eine Schatzkiste. Und der Griff in diese Kiste kostet ihn nichts.“<sup>84</sup>

Vor dem Hintergrund zunehmenden Drucks durch Handelsmarken und Me too's gewinnt die Markenhistorie als individuelles Differenzierungsmerkmal nochmals besondere Relevanz. Die Historie kann dabei nicht nur als Differenzierungswerkzeug zwischen einzelnen Marken angesehen werden. Bezüglich einzelner Branchen (bspw. Automobilbau) grenzt sie ganze Industrien vom Weltmarkt ab.

Die Schaffung von Vertrauen stellt ein weiteres immenses Potenzial der Markenhistorie dar. Schmidt bezeichnet Vertrauen in die Markenleistung dabei als den „... alles entscheidenden Erfolgsfaktor wertorientierter Markenführung.“<sup>85</sup> Auch die Wirkungskette im Rahmen dieser Vertrauensfunktion funktioniert über die Markenidentität und auch hier soll der Rückgriff auf die Identität des Individuums helfen, den Zusammenhang zu verdeutlichen. „Eine starke persönliche Identität ist dabei die Voraussetzung der Verlässlichkeit einer Person nach außen. Vertrauen kann man nur derjenigen Person, die eine Identität besitzt ...“<sup>86</sup>

Die Markenhistorie wirkt aber nicht nur mittelbar in ihrer identitätsstiftenden Funktion auf das Vertrauenskonstrukt. Sie ist unmittelbar notwendige Voraussetzung für Vertrauen.<sup>87</sup> Würden Sie allen „Leistungsversprechen“ glauben, die Ihnen ein Bewerber im Vorstellungsgespräch gibt? Obwohl er durch seine Lebensbiografie eine Identität entwickelt hat, verlassen Sie sich (zumindest zusätzlich zu den Leistungsversprechen) auf die „Leistungsbeweise“: Zeugnisse und Referenzen sind bei der Rekrutierung von Mitarbeitern selbstverständliche Mittel, durch belegte Historie Risiko zu reduzieren. Darüber hinaus versucht man in Assessment-Centern zusätzlich über direkte, eigene Erfahrungen eine Risikoreduktion vorzunehmen. Identisch verhält es sich bei Marken. Die Historie ist die

---

<sup>82</sup> Vgl. Heinemann in diesem Sammelband

<sup>83</sup> Frank (2003) zitiert nach Schug (2003), S. 177

<sup>84</sup> Schmidt in diesem Sammelband, S. 75

<sup>85</sup> Schmidt in diesem Sammelband, S. 68

<sup>86</sup> Burmann/Meffert (2005), S. 47

<sup>87</sup> Vgl. bspw. Luhmann (1973), S. 7

Quelle von Vertrauen. Wie bei der Gruppe der Bewerber auf die entsprechende Stelle besteht auch unter den Marken der entsprechende Positionierungswettbewerb. So wie jeder Bewerber sich als leistungs-/teamfähig, motiviert etc. darstellt, belegt heutzutage fast jede Marke innerhalb einer Branche die gleichen oder zumindest ähnliche Werte: „Welche Automobilmarke möchte heute nicht sportlich, exklusiv, qualitativ hochwertig und natürlich auch innovativ sein? Fast jede Marke bezieht sich also auf einen oder einige wenige generischen Markenwerte, von denen es für Automobile kaum mehr als zehn gibt?“<sup>88</sup> Werte werden aber nur zu einem glaubwürdigen Teil der jeweiligen Markenidentität, wenn sie gelebt wurden/werden und wenn sie bewiesen wurden/werden.

Die Markenhistorie bietet mit den unter 3.1 aufgeführten Bestandteilen ein Arsenal an Argumenten, mithilfe derer idealerweise bewiesen werden kann, dass die Produkte der Marke für Eigenschaften stehen, die man kommunizieren möchte, und verleiht „... allen weiteren Aktivitäten des Markenmanagements ein hohes Maß an Glaubwürdigkeit und Authentizität.“<sup>89</sup> Die Existenz einer starken Marke, die idealerweise ihre Qualitäten über Jahrzehnte bewiesen hat, stellt für den Konsumenten eine Orientierungshilfe dar und erleichtert insoweit die Konsumwahl. Wir kaufen eben ungern Produkte, von denen wir nichts wissen. Vielmehr vertrauen wir tendenziell Produkten jener Marken, deren Grundwerte wir zu kennen glauben.<sup>90</sup>

Vertrauen bietet also verstärkte Orientierung bzw. erleichtert diese nochmals enorm. Somit wird der Nachfrager über diesen Wirkungszusammenhang von Such-/Informationskosten entlastet. Des Weiteren reduziert sich mit wachsendem Vertrauen das wahrgenommene Risiko, vom Anbieter und dessen angebotenen Leistungen enttäuscht zu werden. Damit kann der Nachfrager diejenigen Kosten einsparen, die anderweitig zur Reduzierung des Risikos anfallen würden.<sup>91</sup> Der potenzielle anbieterbezogene Nutzen liegt auch hier in den entstehenden Preis- und/oder Mengenprämien sowie einer Maximierung des Customer Lifetime Value durch die aufgebaute Markentreue. „Denn Tradition wirkt sich vor allem auf die Vertrauensbasis einer Marke positiv aus. Kommunikation mit dem Thema Tradition kann dem Verbraucher unmittelbar vermitteln, dass die Marke solide ist, Konstanz und Durchsetzungsfähigkeit im Markt über die Jahre bereits bewiesen hat und Kontinuität auch für die Zukunft gegeben ist. So wird das Vertrauen von Verbrauchern in eine Marke durch die Tradition idealtypisch bewiesen. Das Thema Tradition ist also vor allem in der Phase der Entscheidungsfindung des Verbrauchers, geprägt durch Informationseffizienz und Risikoreduktion, ein interessantes Themengebiet.“<sup>92</sup>

Die Markenhistorie hat des Weiteren Potenziale, über die Identität die Prestigefunktion der Marke positiv zu beeinflussen. Der Nachfrager kommuniziert mithilfe der Marke in seinem sozialen Umfeld. Die Markenhistorie kann dabei helfen, eine Marke dementsprechend „aufzuladen“. Hierbei bieten bspw. historische Kunden/Verwender der Marke enormes Potenzial. Nicht umsonst widmet Mercedes-Benz im Neuen Mercedes-Benz

---

<sup>88</sup> Diez (2003), S. 159

<sup>89</sup> Blinda, S. 27

<sup>90</sup> Vgl. Meffert in diesem Sammelband

<sup>91</sup> Plötner (1995), S. 11 f.

<sup>92</sup> Brandejsky/Kempin/Bross in diesem Sammelband, S. 417



Museum eine ganze Ausstellungseinheit („Galerie der Namen“) historischen Mercedes-Benz-Fahrern wie Lady Diana, Ringo Starr, Konrad Adenauer, Papst Johannes Paul II. etc.

Bezüglich der Wirkung auf das Markenwissen soll nachstehend noch kurz auf die Wirkungspotenziale der Markenhistorie auf die Markenbekanntheit eingegangen werden. Markengeschichte kann zum öffentlichen Gut werden. Öffnet sich eine Marke bzgl. ihrer Historie der Gesellschaft, kann diese positive Effekte auf die Markenbekanntheit haben. So werden viele Unternehmens-/Markenarchive von Journalisten, Studenten, Wissenschaftlern etc. aufgesucht, die mit entsprechenden Publikationen zur Steigerung des Bekanntheitsgrades beitragen. So können Bestandteile der Historie wie bspw. die Produkthistorie (insbesondere auch die Designgeschichte), Methodenhistorie, Sozialhistorie etc. im besten Fall zum Bildungsbestandteil an Schulen/Hochschulen werden und dort bei jungen Zielgruppen die Bekanntheit steigern und das Image prägen. Eine besondere Bedeutung kommt dabei dem Potenzial zu, die Geschichte selber zu schreiben. Wer seine Historie nicht selbst in die Hand nimmt, überlässt sie anderen. Dies kann früher oder später negative Auswirkung auf das Markenimage haben.

Ein weiteres Potenzial bezieht sich insbesondere auf Corporate Brands und liegt im Bereich Corporate Social Responsibility: „... die Beschäftigung mit Unternehmens-traditionen z. B. durch den Aufbau, Erhalt oder Ausbau und die Nutzung eines Firmenarchivs ist nicht zuletzt ein Beitrag zur Erforschung der Kultur- und Wirtschaftsgeschichte seiner Märkte und somit ein klares Zeichen dafür, dass ein Unternehmen seine Rolle als ‚corporate Citizen‘ ernst nimmt, mit Sinn für das Geschehen um sich herum agiert und seine Produkte als Bestandteil unserer Alltagskultur ansieht.“<sup>93</sup> Ein offener und transparenter Umgang mit der eigenen Geschichte fördert Glaubwürdigkeit. Viele Unternehmen versuchen über verschiedenste Aktivitäten ihre Nachhaltigkeitsbemühungen transparent zu machen. Eine Ausrichtung an der Historie ist dabei per definitionem Grundvoraussetzung für ‚Sustainability‘. Eine Ausrichtung an der Historie bedeutet auch, langfristig zu denken und zu fragen, welche Aktivitäten des Heute morgen aus der Perspektive der Gegenwart in die Vergangenheit wie beurteilt werden. „Eine reiche Tradition schließt ein, dass ein Unternehmen in der Vergangenheit erfolgreiche Produkte hergestellt und vermarktet und seine gesellschaftlichen Verpflichtungen erfüllt hat. Tradition kann Glaubwürdigkeit schaffen. Bei ständig verändernden Konzern- und Unternehmensstrukturen stellt die Tradition eine verlässliche Konstante dar. Tradition ist Verantwortung und Verpflichtung zugleich. Sie zeigt, dass das Unternehmen seine gute Reputation pflegen muss, die es in mehreren Jahren aufgebaut hat. Tradition ist Substanz statt Werbegag. Kompetente und vertrauenswürdige Unternehmensmarken haben deshalb meist eine eindeutige Herkunft (geografisch und historisch) und stehen für die Leistung und Substanz ihres Herstellers in der Vergangenheit.“<sup>94</sup>

Wie bereits angedeutet, bietet die Markenhistorie selbst auch direkte märkteschaffende Potenziale. In den meisten Fällen verfügen die Unternehmen (historisch gewachsen) über

---

<sup>93</sup> Schug (2003), S. 25

<sup>94</sup> Dahms/Ormeno in diesem Sammelband, S. 312

die notwendigen Kompetenzen, Informationen und Rechte, um in den Handel oder den Service rund um historische Produkte einzusteigen. Wie in Abbildung 3 aufgezeigt, kann eine Schaffung neuer Märkte (bspw. Merchandising mit historischen Produkten) wiederum zur Steigerung des Bekanntheitsgrades bzw. Verbesserung des Images führen. Ein sehr gutes Beispiel ist hier sicherlich Coca-Cola, aber auch Harley-Davidson.<sup>95</sup>

Ein letztes Potenzial, das im Rahmen dieser Ausführungen aufgezeigt werden soll, war selbst den Autoren bis zur Erstellung dieses Sammelbandes nicht bewusst und wurde von Menninger/Robers in Bezug auf die Berechnung des Markenwertes eingebracht. „Aus der Historie der Marke lässt sich jedoch nicht nur die Markenidentität bestimmen, sondern es sind auch Rückschlüsse auf die wahrscheinliche Lebensdauer der Marke möglich. Hat es die Marke in der Vergangenheit geschafft, über Jahrzehnte hinweg bei unterschiedlichen Marktbedingungen und Verbraucherpräferenzen erfolgreich zu sein, dann spricht viel dafür, diese Fähigkeit auch in Zukunft zu unterstellen. Da es jedoch für die Höhe des Markenwertes ganz entscheidend ist, ob die der Marke zuzurechnenden Zahlungsströme nur für wenige Jahre oder für eine unendliche Laufzeit anzusetzen sind, ist eine zutreffende Einschätzung der wahrscheinlichen Lebensdauer für die Markenbewertung von besonderer Bedeutung. Für den Fall, dass die Markenbewertung im Rahmen einer Transaktion aufgrund der Rechnungslegungsvorschriften zu ermitteln ist, hat die Einschätzung der wahrscheinlichen Lebensdauer auch noch Auswirkungen auf die Abschreibung. Handelt es sich um eine Marke mit unbestimmbarer und damit unbegrenzter Lebensdauer, dann ist diese Marke nicht abzuschreiben, sondern nur einem mindestens jährlichen Werthaltigkeitstest zu unterziehen. Ist die voraussichtliche Lebensdauer der Marke jedoch begrenzt, dann definiert diese Laufzeit gleichzeitig die Abschreibungsdauer.“<sup>96</sup> Interessanterweise wird die Argumentation hierbei nicht in erster Linie über die realen ökonomischen Wirkungspotenziale, sondern in ihrem direkten Einfluss auf die Berechnungsmethodik geführt. Sicherlich ein interessanter Aspekt, welcher auch durch die Forschung aufgegriffen werden sollte.

Vielleicht wird dem Leser vor dem Hintegrund der in diesem Abschnitt aufgezeigten und in Abbildung 4 nochmals zusammenfassend dargestellten Wirkungspotenziale die bereits eingangs formulierte Verwunderung der Autoren über den bisherigen Forschungsstand zum Untersuchungsobjekt „Markenhistorie“ sowie den aktuellen Status in der Unternehmenspraxis deutlich.

---

<sup>95</sup> Vgl. Gneithing in diesem Sammelband

<sup>96</sup> Menninger/Robers in diesem Sammelband, S. 256



Abbildung 4: Nutzenpotenziale von History Management im Überblick

Wie aufgezeigt werden konnte, bietet die Markenhistorie über verschiedene Kausalketten diverse, z. T. immense Nutzenpotenziale für Anbieter, Nachfrager und Mitarbeiter, die letzten Endes durch das Unternehmen kapitalisiert werden können. Abbildung 4 fasst diese im Überblick zusammen. Die Wirkungszusammenhänge sind dabei teilweise komplexer Natur, was vielleicht zu der in Abschnitt 2 dieses Beitrages aufgezeigten Situation in Forschung und Praxis beigetragen hat.

## 3.4 Das Phasenmodell zur Implementierung von History Management

### 3.4.1 Das Phasenmodell im Überblick

In den vorangestellten Ausführungen konnte aufgezeigt werden, dass die Markenhistorie (im Rahmen des Markenmanagements) über verschiedene Wirkungsmechanismen diverse Nutzenpotenziale bietet. Der Potenzialcharakter bedeutet aber auch, dass es zielgerichteter und gesteuerter Bemühungen i. S. eines History Management bedarf, um diese auszuschöpfen.

Auf Basis der Erfahrungen der Autoren liegen die größten Herausforderungen nicht in der Entwicklung von Konzepten, sondern in ihrer Implementierung. Im Folgenden wird daher anhand eines groben Phasenmodells zur Implementierung von History Management ein möglicher Weg vorgestellt, die dargestellten Potenziale effektiv und effizient zu nutzen. Insbesondere vor dem Hintergrund der vielfältigen Einsatzfelder von History Management ist der Versuch einer Auflistung aller Veränderungsaktivitäten dabei von vorneherein ein zweckloses Unterfangen. Vor dem Hintergrund der vorliegenden praxeologischen Zielsetzung sowie der Beachtung der Umfangsrestriktionen dieses Beitrags werden alle Implementierungsaktivitäten den vier Makrophasen „Bestandsaufnahme“, „Projektinitiierung“, „Konzeption“ und „Implementierung i. e. S.“ zugeordnet. Es geht dabei um die grobe Bündelung von Implementierungsaktivitäten und deren zeitliche Einordnung in verschiedene Phasen.<sup>97</sup>

### **3.4.2 Bestandsaufnahme**

In der Phase der Bestandsaufnahme kann grundsätzlich zwischen den drei Kernaktivitätenbündeln „Ist-Analyse“, „Potenzialidentifikation“ und „Entscheidungsvorbereitung“ differenziert werden. Die letztendliche Grundlagenentscheidung i. S. eines Go/No-Go bzgl. der Implementierung eines History Management ist im engeren Sinne das Ergebnis dieser Phase, soll aber zur Vereinfachung als Aktivität dieser Phase beschrieben werden.

Im Rahmen der „Ist-Analyse“ geht es um die grundlegende Standortbestimmung bezüglich bereits bestehender Aktivitäten zum Thema History Management. Auf Basis einer vollständigen Listung aller Aktivitäten sollten diese bzgl. ihrer Effektivität und Effizienz bewertet sowie offene Potenziale aufgeführt werden.

Im Rahmen der „Potenzialidentifikation“ steht die Identifikation grundlegender potenzieller Nutzenbeiträge durch die Implementierung eines History Management im Vordergrund. Hierzu können bspw. die unter 3.3 aufgezeigten Potenziale i. S. einer Checkliste genutzt werden. Da nur bei der Existenz konkreter ökonomischer Nutzen für das Unternehmen eine positive Grundlagenentscheidung des Top-Managements zu erwarten (und auch anzuraten) ist, ist es wesentlich, so konkret wie möglich die ökonomischen Nutzen herauszuarbeiten und nach Möglichkeit zu quantifizieren.

Das Ergebnis der „Entscheidungsvorbereitung“ sollte eine Top-Management-orientierte und einer Grundlagenentscheidung dienende Unterlage bzgl. einer Go-/No-Go-Entscheidung zur Implementierung sein. Notwendige Inhalte sind dabei die grundsätzlichen Potenziale inklusive ihrer ökonomischen Auswirkungen (Nutzendimension), die Ergebnisse der Ist-Analyse sowie die aufwandsbezogenen Implikationen einer möglichen

---

<sup>97</sup> Die den einzelnen Phasen zugewiesenen Aktivitätenbündel sind dabei als Kernaktivitäten zu verstehen. Sie sollten jeweils erfüllt sein, um die nachfolgende Phase beginnen zu können, besitzen aber auch in anderen Phasen Relevanz.

Implementierung. Zu Letzteren gehören bspw. notwendige organisatorische Veränderungen, zu investierende finanzielle und personelle Ressourcen etc.

Bezüglich der Trägerschaft der hier im Überblick skizzierten Aktivitäten können vor dem Hintergrund der jeweiligen Unternehmensspezifika allgemeingültige Aussagen nur insofern getroffen werden, als dass in jedem Fall Vertreter des Markenmanagements sowie der jeweils betroffenen Bereiche beteiligt sein sollten. Grundsätzlich sollte der Einsatz externer Berater hinsichtlich der Einbringung von Fach-/Methodenwissen geprüft werden. Die Grundlagenentscheidung sollte die Basisentscheidung im Sinne eines „Entweder-oder“ bzgl. der Implementierung beinhalten, als sichtbares Zeichen eines deutlichen Commitments aber auch bereits Entscheidungen bzgl. des bereitzustellenden Mitteleinsatzes mit sich bringen (Budgetbereitstellung). Ergebnis dieser Grundlagenentscheidung sollte ein klarer Projektauftrag sein. Da es sich bei der Implementierung von History Management definitiv um ein Veränderungsprojekt handelt und Widerstände nicht ausbleiben werden, ist ein klarer Projektauftrag des Top-Managements von zentraler Bedeutung.

### **3.4.3 Projektinitiierung**

Im Falle einer positiven Grundlagenentscheidung durch das Top-Management zur Implementierung von History Management stellt die Projektinitiierung die nächste wesentliche Phase dar, in welcher die nachstehend aufgeführten vorbereitenden, planerischen und organisatorischen Aktivitäten den Schwerpunkt bilden.

Im Rahmen der planerischen Aktivitäten ist die Auswahl der richtigen Implementierungsstrategie erfolgskritisch. Sowohl aufgrund der themenimmanenten Anzahl der betroffenen Verantwortungsbereiche/Personen als auch vor dem Hintergrund, dass sich partizipative Implementierungsformen in der Praxis als die erfolgversprechendsten erwiesen haben, sollte dabei nicht die Frage nach Partizipation oder Nicht-Partizipation, sondern die Frage des Partizipationsgrades im Vordergrund der Überlegungen stehen. Auch in Bezug auf zukünftiges Commitment/Akzeptanz der Thematik History Management und die Vermeidung von Widerständen sollten „Betroffene“ der Thematik grundsätzlich zu „Beteiligten“ gemacht werden.

Neben den klassischen planerischen Aufgaben des Projektmanagements wie Projektdefinition (Ziele, Aufgaben), Umfeldanalyse und Planung der Umfeldbeziehungen, Aufgabengliederung, Zeit-/Meilensteinplanung, Gestaltung der Arbeitsaufträge, Ressourcenplanung, Kosten-/Finanzplanung etc. ist die Auswahl des richtigen Projektteams sicherlich eine der erfolgskritischsten Aktivitäten in dieser Phase. Dabei sollte bei der Projektorganisation nicht nur darauf geachtet werden, dass aus allen (wesentlichen) betroffenen Verantwortungsbereichen (Strategie, Markenmanagement, Historienbereiche, Produktmanagement, Organisation etc.) Mitarbeiter involviert werden, sondern dass alle notwendigen fachlichen und interpersonellen Kompetenzen vertreten sind. Wie bereits o. a., empfiehlt sich der Einsatz von externen Spezialisten hinsichtlich der Einbringung von Methoden- und Fachkompetenz.

### 3.4.4 Konzeption

Die Phase der Konzeption beinhaltet die wesentlichen Kernaktivitätenbündel „normative Ausrichtung“, „Situationsanalyse“, „Strategieevaluation/-anpassung“ und „Maßnahmen- und Ressourcenplanung“. Wie in Abbildung 4 in vereinfachter Weise aufgeführt, hat History Management dabei in jeder Phase der Markenführung einen potenziellen Einfluss. Auch bzgl. der Konzeptionsphase gilt selbstverständlich, dass History Management individuell für jedes Unternehmen entwickelt werden muss und die nachstehenden Ausführungen einer jeweiligen Anpassung auf die Unternehmensspezifika bedürfen.

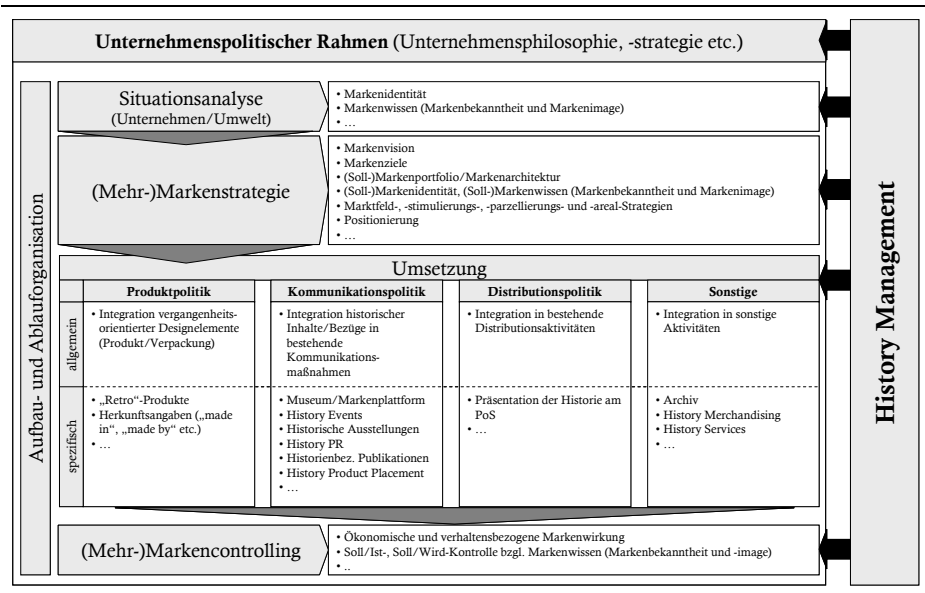


Abbildung 5: History Management im Rahmen der Markenführung

Wie Abbildung 5 verdeutlicht, findet das Markenmanagement unter den jeweiligen unternehmenspolitischen Rahmenbedingungen statt. Um der Thematik die entsprechende (ihren Potenzialen adäquate) Relevanz zu verleihen und sie somit auch für das Markenmanagement zu einer Verpflichtung zu machen, ist es notwendig, die Thematik im Rahmen der „normativen Ausrichtung“ in der Unternehmensphilosophie zu berücksichtigen. Dies bedeutet, wesentliche Aussagen zur Rolle/Bedeutung und zum Umgang mit der eigenen (Marken-)Historie in das Leitbild und die interne Kommunikation des Unternehmens zu übernehmen. Darüber hinaus empfiehlt es sich, ein eigenständiges Selbstverständnis zum Thema History Management zu formulieren.

Im Rahmen der „Situationsanalyse“ gilt es insbesondere das Markenwissen (Bekanntheit und Image) der Konsumenten sowie die bestehende Markenidentität zu analysieren. Im

Rahmen von Imageanalysen sollte dabei besonders Wert auf das historische (gelernte) Markenwissen gelegt werden. Bezüglich der Analyse der Markenidentität geht es um die Erfassung der Ist-Identität aus Innen- und Außensicht. Es stellt kein Spezifikum des History Management dar, dass dabei der Identifikation des Identitätskerns bzw. der zentralen Marken(kern)werte besondere Bedeutung zukommt. History Management kann aber einen zentralen Beitrag leisten, wenn man sich an dieser Stelle noch einmal vor Augen hält, dass die Historie die Grundlage der Markenidentität darstellt (siehe Abschnitt 3.1).

Im Rahmen der „Strategieevaluation und -anpassung“ gilt es, alle Komponenten der (Mehr-)Markenstrategie auf Basis der Ergebnisse der Situationsanalyse mit der Brille des History Management zu prüfen und ggf. anzupassen. Vor dem Hintergrund der in Abschnitt 2.1 und 3.3 skizzierten wesentlichen Bedeutung der Kontinuität in der Markenführung sind insbesondere die Markenvision, die Soll-Identität und die Soll-Positionierung auf die Ausrichtung an der Markenhistorie – insbesondere i. S. einer dauerhaften Ausrichtung an den Kernwerten der Marke und dem gelernten Markenwissen der Konsumenten zu prüfen und ggf. anzupassen (ohne dabei wiederum in Markenaktionismus zu verfallen). Den Trägern des History Management sollte dabei i. S. eines „institutionalisierten Gewissens“ mehr als nur eine reine Dienstleisterfunktion zukommen. Hier wird nochmals die im Abschnitt 3.4.2 aufgeführte besondere Relevanz eines klaren Auftrags der Unternehmensleitung im Rahmen der Implementierung und zentraler, verabschiedeter Aussagen in Form eines Selbstverständnisses/Leitbildes deutlich. Der hier skizzierten Gewissensfunktion kommt im Rahmen marktfeldstrategischer Fragestellungen (Marktdurchdringung, Produktentwicklung, Marktentwicklung, Diversifikation) darüber hinaus eine besondere Relevanz zu. Jeweils ist zu prüfen, inwieweit die über die historische Entwicklung geprägte Identität der Marke durch etwaige Strategien gefährdet wird. Dies gilt insbesondere auch für Markenausdehnungs- und Markentransferstrategien.

Hinsichtlich der Gestaltung der Soll-Identität/der Markenpersönlichkeit sollte die Markenhistorie insbesondere bzgl. der strategischen Entwicklung von Brand Icons (Logo, Name, Bilder) beachtet werden. Über solche Symbole und die Weckung von bestimmten Assoziationen können die aufgezeigten Potenziale der Markenhistorie besonders wirksam ausgeschöpft werden. Die verschiedenen in Abschnitt 3.1 aufgezeigten Historienbestandteile bieten dabei eine schier unerschöpfliche Quelle für potenzielle Inhalte.

Im Rahmen einer Evaluation der gesamten Markenarchitektur/des Markenportfolios unter dem Gesichtspunkt des History Management kommt der Beachtung von Corporate Brand sowie Endorsement- und Sub-Branding-Strategien darüber hinaus eine besondere Bedeutung zu. Die Corporate Brand sollte in ihrer Ankerfunktion ein möglichst hohes Maß an Glaubwürdigkeit für die Produkt- und Leistungsmarken erzeugen, um ihre unterstützende Wirkung für die Wettbewerbsfähigkeit von Produkt- und Leistungsmarken gegenüber allen Anspruchsgruppen entfalten zu können. „Weil Tradition die Kompetenz und Verantwortung eines Unternehmens glaubhaft belegt, gilt die Heritage einer Firma als eine Schlüsseldimension bei der Aufladung einer Unternehmensmarke.“<sup>98</sup>

---

<sup>98</sup> Dahms/Ormeno in diesem Sammelband, S. 312

Wie in Abschnitt 2.1 aufgezeigt, kann im Rahmen der Gestaltung des Markenportfolios die Wiederbelebung historischer Marken aus dem Geist ihrer Geschichte diverse Vorteile bieten. So sollte vor dem Aufbau neuer Marken eine Prüfung hinsichtlich der Wiederbelebung eigener Marken erfolgen bzw. die Akquisition und Wiederbelebung fremder Marken geprüft werden.

Aufgrund der in Abschnitt 3.3 aufgezeigten besonderen präferenzbildenden Potenziale der Markenhistorie sollte deren Einsatz insbesondere im Bereich präferenzorientierter Marktstimulierungsstrategien geprüft werden. Auch im Bereich der Marktarealstrategien sollte die Markenhistorie bereits auf der strategischen Ebene geprüft werden. So kommt im Bereich von Internationalisierungsstrategien der geografischen und kulturellen Historie der Marke wesentliche Bedeutung zu.<sup>99</sup>

Abschließend gilt für die strategische Ebene hinzuzufügen, dass flankierend zum externen Markenmanagement ein internes Markenmanagement implementiert werden muss, um die innengerichteten Potenziale des History Management strategiegeleitet ausschöpfen zu können.

Im Rahmen der „Maßnahmen-/Ressourcenplanung“ sind auf Basis der durchgeführten Bestandsaufnahme und der strategischen Ausrichtung an erster Stelle die grundlegenden Einsatzfelder des History Management festzulegen. Wie Abbildung 5 verdeutlicht, existieren diverse History Management-spezifische Instrumente. Mindestens ebenso wesentlich wie die Implementierung dieser spezifischen Instrumente ist die Berücksichtigung der Markenhistorie in allen bestehenden Instrumenten/Aktivitäten. Es braucht bspw. keine eigenen „Historienkampagnen“ im Bereich der klassischen Werbung. Vielmehr sollte die Historie dauerhaft in alle Aktivitäten integriert werden, damit sie ihre Wirkung entfalten kann. „Geschichte muss dabei an vielen Leistungspunkten im Tagesgeschehen wirksam gemacht werden. In geschichtsgefülltem Geschehen liegen die feinen Unterschiede für die Kundentreue.“<sup>100</sup>

Es wäre ein von vorneherein zweckloses Unterfangen, zu versuchen, alle Möglichkeiten der zielgerichteten Verwendung der Markenhistorie in diesem Beitrag aufzuführen zu wollen. So werden nachstehend einige wesentliche zentrale Instrumente skizziert. An dieser Stelle soll noch einmal darauf hingewiesen werden, dass eine Integration und zentrale Steuerung aller Aktivitäten zur effektiven und effizienten Ausschöpfung der Potenziale und zur Wirkungsmaximierung unumgänglich ist.

Grundlage eines jeden History Management stellt die systematische Aufarbeitung der eigenen Geschichte dar. Je nach Unternehmensspezifika ist dabei nicht zwingend der Aufbau eines eigenen Wirtschaftsarchivs notwendig. Mittlerweile gibt es spezialisierte Unternehmen, die die wissenschaftliche Aufarbeitung der Unternehmens-/Markengeschichte als externe Dienstleistung anbieten. Sollte bereits eine Archivfunktion bestehen,

---

<sup>99</sup> Nach Blinda kommt Herkunftslandangaben auf der Verpackung als dritt wichtigste Information nach dem Mindesthaltbarkeitsdatum und den Zutaten eine zentrale Bedeutung zu. Blinda (2003), S. 4, vgl. auch Gottschalk (2005), S. 23 ff.

<sup>100</sup> Schmidt in diesem Sammelband, S. 74



so ist in diesem Kontext das Selbstverständnis der Träger dieser Funktion zu prüfen (und in den meisten Fällen zu verändern). Wie in Abschnitt 2.2 aufgeführt, bezieht sich dieses in den meisten Fällen auf vergangenheitsbezogene Aktivitäten. Ein Archiv hat i. S. des History Management zusätzlich zu den klassischen Aufgaben des Sammels, Dokumentierens und Archivierens auch weitere elementare Funktionen zu übernehmen. Feldenkirchen hat diesen Wandel in seinem Beitrag in diesem Sammelband beispielhaft beschrieben: „Im gleichen Zeitraum vollzog das Siemens-Archiv den Funktionswandel zum professionellen Informationsdienstleister für rechtlich und/oder historisch relevante Informationen von und über Siemens. Neue Herausforderungen wie die elektronische Erschließung und digitale Langzeitarchivierung von Dokumenten, die Professionalisierung und Standardisierung archivischer Kernaufgaben, die zunehmende Kunden- und Serviceorientierung und damit einhergehende stärkere Profilierung innerhalb des Unternehmens sowie nicht zuletzt der Zeit-, Kosten- und Ergebnisdruck haben Aufgaben und Ziele der Archivmitarbeiter stark verändert. Zusätzlich wurde dem Konzernarchiv die Richtlinienkompetenz, Beratungs- und Kontrollfunktion für andere historische Archive bei Siemens übertragen und der Name in ‚Corporate Archives‘ geändert.“<sup>101</sup>

Im Rahmen dieses Beitrags ist insbesondere auf Funktionen im Rahmen der Markenkommunikation einzugehen. Dazu gehört i. S. einer proaktiven Dienstleistung, den entsprechenden (Kommunikations-)Bereichen aufbereitetes Material zu liefern, welches sich in der Kommunikation bzgl. der Ausschöpfung der Potenziale eines History Management verwenden lässt. Zengerling formuliert dies für das Unternehmen Henkel wie folgt: „Im Sinne eines modern formulierten ‚History Management‘ kann das Konzernarchiv, wann immer die Marketingabteilungen auf das dortige Fachwissen zurückgreifen wollen, die Marken- und Produktpolitik aktiv mitgestalten. Firmen- und Markenjubiläen zum Beispiel bieten stets vielfältige Chancen zur wettbewerbsdifferenzierenden Positionierung. Print- und audiovisuelle Medien berichten über diese Jubiläen durchaus gerne. Der spürbar vorhandene Markt für Geschichte wird bei Henkel aktiv genutzt. ... So hat das 50-jährige Bestehen des Handgeschirrspülmittels Pril im Jahr 2001 mit Erinnerungen an die Pril-Ente als erster Werbefigur ein breites Medienecho hervorgerufen. Anschließend haben die bereits in den 1970er-Jahren beliebten Pril-Blumen eine Renaissance erlebt, zuletzt im Frühjahr 2003 im Fernsehsender RTL in der Samstagabend-Showserie über die 1970er-Jahre. Hier erschließt sich exemplarisch auch der ‚Wert‘ der markenhistorischen Public Relations für Produktmanager: Sie können rasch ausrechnen, was vergleichbar große Anzeigenflächen in Zeitungen und Zeitschriften oder das Schalten vergleichbar langer TV-Spots im Fernsehen kosten ... Das Jubiläum zum 125-jährigen Bestehen von Henkel nutzte auch die traditionsreichste und berühmteste Produktmarke des Unternehmens: Persil. In Erinnerung an die früheren Trommeln mit zehn Kilogramm Waschpulver brachte das Waschmittel-Marketing im Jahr 2001 drei kleine Jubiläums-Trömmelchen mit historischen Motiven der Weißen Dame auf den Markt. In der nostalgischen Verpackung aus Karton steckte jeweils eine Originalpackung des modernsten Produkts, Persil Megaperls.“<sup>102</sup>

---

<sup>101</sup> Feldenkirchen in diesem Sammelband, S. 274

<sup>102</sup> Zengerling in diesem Sammelband, S. 368 ff.

Wie bereits aufgezeigt, wird im Rahmen der Diskussion über die Aufgaben eines Archivs immer wieder die Frage der Instrumentalisierung der Geschichte diskutiert. Aus Sicht der Autoren liegt der Lösungsansatz darin, dieses „... Spannungsverhältnis so zu managen, dass die historische Wahrheit nicht auf der Strecke bleibt, andererseits aber das Wirtschaftsarchiv als Quelle der Markenpflege genutzt werden kann.“<sup>103</sup> Dabei ist den Verantwortlichen an erster Stelle zu verdeutlichen, dass eine Instrumentalisierung der Geschichte zur Erreichung der Unternehmens-/Markenziele nicht nur legitim ist, sondern auch eine Kernaufgabe ihres Handelns darstellt. Instrumentalisierung ist dabei nicht mit Verfälschung gleichzusetzen. Instrumentalisierung bedeutet vielmehr die effektive und effiziente Nutzbarmachung der Ressource Historie zur Erreichung der Unternehmens-/Markenziele.<sup>104</sup>

Eine weitere Funktion kommt Archiven auch als externer Dienstleister zu. Eine offene Archivpolitik als Dienstleister auch nach außen (Wissenschaftler, Studenten, Agenturen) ist ein deutliches Zeichen für Good Corporate Citizenship. Außerdem kann so die Markenhistorie kostenlos multipliziert und somit der Bekanntheitsgrad der Marke gesteigert werden. Dazu bieten sich bspw. auch Hochschulkooperationen sowie Kooperationen mit weiteren Bildungsträgern/Einrichtungen an.

Im Rahmen der Kommunikationspolitik stellen Museen/Markenplattformen ein gleichsam spezifisches wie wirkungsvolles Instrument des History Management dar.<sup>105</sup> In einem Unternehmens-/Markenmuseum können alle Bestandteile der Geschichte mehrdimensional, erlebnisbezogen kommuniziert werden. Oftmals sind die entsprechenden Ausstellungsobjekte bereits im Eigentum des Unternehmens. Es liegt in der Natur der Sache, dass Museen per se statisch sind. Umso wichtiger ist es, die museale Konzeption dynamisch zu gestalten. Dies kann bspw. durch Wechselausstellungen und/oder entsprechende Eventbespielungen erfolgen. Museen können so zu zentralen, öffentlichen Begegnungsräumen mit entsprechender Wirkung auf Bekanntheit und Image entwickelt werden.

Um entsprechende Schemata und Assoziationen zu wecken, ist es oftmals zielführend, die Exponate in ihrem jeweiligen zeitgeschichtlichen Kontext darzustellen. Darüber hinaus sollten stets Bezüge zu aktuellen Produkten/Leistungen erzeugt werden und bspw. durch Einblicke in die Forschungsaktivitäten des Unternehmens auch die Zukunftsorientierung und -fähigkeit der Marke dargelegt werden.

Des Weiteren sollten Unternehmens-/Markenmuseen als CRM-Plattformen genutzt werden. Auf der einen Seite geht es dabei darum, für spätere Dialogmaßnahmen auf intelligente und kreative Art und Weise Besucheradressen zu generieren. Auf der anderen Seite kann das Museum selbst in vorhandene Loyalty-Aktivitäten eingebunden werden.

Besonders für den Transport der Markenhistorie geeignet sind des Weiteren Below-the-Line-Aktivitäten.<sup>106</sup> So kann bspw. aufgrund der Mehrdimensionalität und Bidirektio-

---

<sup>103</sup> Diez (2003), S. 164

<sup>104</sup> Vgl. grundsätzlich ebd. (2003)

<sup>105</sup> Vgl. grundlegend Völker in diesem Sammelband

<sup>106</sup> Vgl. grundlegend T. Herbrand in diesem Sammelband

nalität des Markenerlebnisses innerhalb von Events die Geschichte inszeniert und erlebbar gemacht werden. „History Events machen Vergangenheit zur Gegenwart und eröffnen damit die Perspektive, die Gegenwart als Garant der Zukunft ganzheitlich zu erfassen. Wer heute glauben soll, dass morgen alles mindestens genauso gut ist, sogar besser wird, muss erleben, dass dieses ‚Gesetz‘ immer schon Geltung hatte.“<sup>107</sup>

Die gleichen Wirkprinzipien gelten für Messen und Ausstellungen. (Wander-)Ausstellungen können dabei einmal entsprechend flexibel konzipiert, erstellt und an verschiedenen Orten (bspw. innerhalb des Vertriebsnetzes) sowie zu verschiedenen Anlässen (bspw. auch zur Hauptversammlung) eingesetzt werden. „Das Thema Historie eignet sich hervorragend als Leitthema einer Ausstellung. Über die Mixtur aus Raumerlebnis, Produktpräsentation, Medieneinsatz, Dienstleistungsangebot, Interaktion und Information kann insbesondere die Tradition einer Marke sichtbar gemacht werden.“<sup>108</sup>

Auch über verschiedenste PR-Maßnahmen können Botschaften zur Markenhistorie außerordentlich gut transportiert werden. History-PR hat dabei folgende zentrale Vorteile: Erstens sind die Medien dankbare Abnehmer von historischen Themen/historischem Content, da es sich meistens um „schöne“ und positive Themen handelt und sie bzgl. Recherche und Erstellung nicht unter dem sonst üblichen Zeitdruck arbeiten. Zweitens kann durch strategische History-PR zumindest zum Teil eine Kompensation von negativer Berichterstattung erfolgen. Proaktiv gesteuert, können spezifische Themen im Rahmen eines Agenda-Setting gesetzt werden. So weist eine speziell auf die historische Pressearbeit bezogene Analyse für Mercedes-Benz für das Jahr 2005 89 % positive Berichterstattung aus. Aus den beiden hier aufgezeigten Gründen ist History-PR auch ökonomisch interessant. Die Kombination aus Reichweite und sympathischer Berichterstattung führte im Jahr 2005 zu einem PR-Ad-Value (Berechnungsmethodik des FAZ-Instituts) Mercedes-Benz Classic i.H.v. € 57,2 Mio.<sup>109</sup>

Im Rahmen der klassischen Werbung eignen sich grundsätzlich alle in Abschnitt 3.1 aufgeführten Bestandteile der Markenhistorie zur Verwendung. Besonders wirksam sind aber Symbole und Bilder: „Menschen beziehen ihr Selbstverständnis aus historischen Bildern. Daher ist es notwendig, Geschichte immer wieder symbolisch in PR-Strategien einzublenden.“<sup>110</sup> Einzigartige Produkte, das Porträt des Gründers, gelernte Schlüsselbilder sowie bspw. Rückgriffe auf historische Kampagnen bieten eine sehr gute Möglichkeit zum Imageaufbau durch Aktivierung bestimmter Assoziationen und Schemata.<sup>111</sup> An dieser Stelle soll nochmals kurz auf die Lern-/Kreativitätsfunktion des History Management hingewiesen werden. Viele Werber haben erkannt, welche Ideenpotenziale in den Archiven der Unternehmen schlummern, und suchen dieses vermehrt auf.

---

<sup>107</sup> Vgl. T. Herbrand in diesem Sammelband

<sup>108</sup> Thiemer/Stejskal in diesem Sammelband, S. 538

<sup>109</sup> Vgl. F. A. Z. Institut (2005)

<sup>110</sup> Buß in diesem Sammelband, S. 210

<sup>111</sup> Brown (1999), S. 373, Schauwedt (2003), 80 ff.

Im Rahmen der Produktpolitik kommt unter History Management-Aspekten dem Produkt- und Verpackungsdesign die zentrale Bedeutung zu. Auch hier ist auf der einen Seite die Wissensfunktion zur Kontinuitätswahrung zu nennen. In diesem Kontext besteht die Herausforderung an Designer in erster Linie darin, dem Fortschritt eine Form zu verleihen, die zugleich die Krönung eines evolutionären Prozesses darstellt. Wie bereits angeführt, können vergangenheitsorientierte Designelemente darüber hinaus bestimmte Assoziationen und Schemata wecken und so zur emotionalen Differenzierung beitragen. Des Weiteren können über so genannte „Retro-Produkte“ eigene Märkte aufgebaut bzw. neue Marktsegmente erschlossen werden.

Abschließend soll kurz noch auf die märkteschaffenden Funktionen des History Managements Bezug genommen werden. Unter dem Stichwort „History-Services“ kann das Unternehmen Produkte und Leistungen rund um historische Produkte anbieten. Aus Kundensicht sind hier in erster Linie alle Informationen interessant, die es rund um die Produkte und Dienstleistungen der Marke gibt. So will jeder Sammler einer alten Uhr, eines automobilen Oldtimers oder einer historischen Segelyacht alles über die Geschichte seines Objekts wissen, sei es die Technik, der erste Besitzer, die besondere individuelle Ausstattung o. Ä. Auch das Fachwissen des Herstellers bezüglich des eindeutigen Echtheitsnachweises ist von Bedeutung, repräsentieren einzelne dieser Gegenstände doch große finanzielle Werte. Und letztlich kommt auch der Möglichkeit der technischen Versorgung, abhängig von der Produktkategorie, eine große Bedeutung zu, da jedes technische Produkt im Laufe der Jahre Ersatzteile oder fachmännische Reparatur benötigt.

Beispielhaft ist hier das 1993 gegründete Mercedes-Benz Classic Center. Es ist dem Hersteller gelungen, als erster in der Branche eine zentrale Anlaufstelle für die Besitzer eines Mercedes-Benz Oldtimers aufzubauen, die alle Bedürfnisse rund um die Klassiker abdecken soll. Neben einem weltumspannenden Ersatzteilservice, der im Bedarfsfall sogar die Nachfertigung von Originalteilen ermöglicht, gibt es das Angebot zur originalen Restaurierung in den eigenen Werkstätten des Konzerns. Zusätzlich zu einer ganzen Reihe weiterer Dienstleistungen wie Verkauf von Accessoires, Zubehör und Literatur bietet das Classic Center sogar die Möglichkeit, Mercedes Oldtimer mit Werksgarantie käuflich zu erwerben. Auch der Uhrenhersteller IWC kann mit Stolz über seine außergewöhnlichen Serviceleistungen berichten. Das hauseigene Archiv reicht zurück bis zum Gründungsjahr 1868; der Uhrenhersteller kann für alle Uhren ab diesem Zeitraum auf Anfrage unter Angabe der Fabrikationsnummer eine Geburtsurkunde ausstellen, da jede Einzelheit der jeweiligen Uhr und mindestens die des ersten Besitzers dokumentiert sind. Darüber hinaus hat IWC einen umfangreichen Ersatzteilservice. Für die meisten Uhren der Vergangenheit gibt es noch die wichtigsten Teile und so ist die hauseigene Manufaktur in der Lage, fast jede Uhr aus ihrer langen Geschichte instand setzen zu können. Hier ist es dem Unternehmen gelungen, den Spagat zwischen wirkungsvoller Markenkommunikation und wirtschaftlichem Ergebnisbeitrag umzusetzen.

Eine weitere märkteschaffende Funktion des History Management stellt das Merchandising dar. Es sollte in diesem Kontext geprüft werden inwie weit der Aufbau eines Sortiments an historischen Merchandising-Artikeln die gesetzten Markenziele unterstützen kann. Dies bezieht sich zum einen auf die direkten, monetären Potenziale. Wie aufgezeigt werden konnte, kann die Verbreitung solcher Artikel aber auch positive

Einflüsse auf das Markenwissen (Bekanntheit und Image) haben, die nicht unterschätzt werden dürfen. Ein Paradebeispiel ist sicherlich Harley-Davidson. Die Merchandising-Produkte, die Harley-Davidson anbietet, sind nicht weniger stilvoll als die Motorräder. Gern greift Harley-Davidson dabei klassische Schnitte und Logos sowie Schriftzüge längst vergangener Epochen auf und verbindet sie mit dem Stil, der Technologie und der Funktionalität der heutigen Zeit.<sup>112</sup>

Auch im Rahmen der Distributionspolitik ist zu prüfen, in wie weit die Historie in bestehende Aktivitäten eingebunden werden kann. Als besonders wirksam haben sich (Wander-)Ausstellungen erwiesen, die rollierend in der gesamten Vertriebsorganisation eingesetzt werden können.

Auf History Management-spezifische Aktivitäten im Rahmen des Markencontrollings wird im Rahmen der Ausführungen zur „Implementierung i. e. S.“ eingegangen.

Den Abschluss der Konzeptionsphase bildet die nun auf Basis der konkreten Maßnahmen mögliche Ressourcenplanung. Im Rahmen des Projektes sollten nun alle Aktivitäten, d. h. sowohl die History Management-spezifischen wie auch Aktivitäten, die eine Integration in das bestehende Instrumentarium darstellen, quantifiziert werden.

### **3.4.5 Implementierung i. e. S.**

Als wesentliche Kernaktivitätenbündel der Phase der „Implementierung i. e. S.“ soll nachstehend auf die Überführung des Projektes in die Linienfunktion und insbesondere auf die wesentlichen aufbau- und ablauforganisatorischen Notwendigkeiten bei der Implementierung von History Management eingegangen werden.

Im Rahmen des Projektabschlusses sollte für das auftraggebende Top-Management eine finale Entscheidungsunterlage erarbeitet werden. Zur Erinnerung: Nach einer grundlegenden Bestandsaufnahme wurde eine grundlegende Entscheidung zur Implementierung von History Management getroffen. Im Rahmen des Implementierungsprojektes wurde ein Selbstverständnis zum Thema History Management entwickelt, alle relevanten Strategien geprüft und Anpassungsvorschläge sowie konkrete Umsetzungsaktivitäten erarbeitet. Dazu wurde eine entsprechende Ressourcenplanung ausgearbeitet. Zusammen mit den (nachstehend beschriebenen) aufbau- und ablaufbezogenen organisatorischen Änderungerfordernissen sollte dieses Gesamtkonzept nun dem Top-Management zur finalen Verabschiedung vorgelegt werden.

Auch bzgl. der optimalen aufbauorganisatorischen Ausgestaltung von History Management muss an dieser Stelle erneut auf die jeweiligen Unternehmensspezifika (insbesondere die Größe sowie den vorherrschenden Organisationsgrad/-form hinsichtlich (De-)Zentralität) hingewiesen werden. Unternehmensunabhängig lässt sich jedoch sagen, dass eine weitestgehende Bündelung der mit History Management betrauten Verantwortungsbereiche bzgl. einer optimalen Wirkungsentfaltung ein aufbauorganisatorisches Ziel dar-

---

<sup>112</sup> Gneithing in diesem Sammelband

stellen sollte. Aus Sicht der Autoren sollte die Gesamthematik idealerweise als eigene Stabstelle im Strategiebereich oder im Markenmanagement strukturell verankert werden. Sollte die Trägerschaft des History Management zu stark operativ verankert werden, werden gewisse Potenziale verloren gehen. Insbesondere ist hier die Gewissensfunktion des History Management zu nennen.

Wie bei allen Veränderungsaktivitäten kommt der Qualifizierung der Führungskräfte/Mitarbeiter i. S. eines Enabling zur erfolgreichen Bewältigung der neuen Aufgaben eine besondere Bedeutung zu. History Management erfordert z. T. neue Kompetenzen. So sind insbesondere alle Kommunikations-/Marketingverantwortlichen bzgl. des Themas zu qualifizieren.

Die ablauforganisatorischen Herausforderungen sind in erster Linie vom strukturellen Zentralisierungsgrad der Thematik abhängig. Insbesondere dann, wenn keine strukturelle Bündelung der History Management-Funktionen vorliegt, kommt der prozessualen Vernetzung besondere Bedeutung zu. Darüber hinaus müssen nicht nur die History Management-spezifischen Verantwortungsbereiche, sondern auch weitere betroffene Bereiche (Design, Produktmanagement etc.) prozessual vernetzt werden.

History Management und die dafür Verantwortlichen müssen in die strategischen und operativen Planungs-, Organisations- und Steuerungsprozesse eingebunden werden, um eine effektive und effiziente Ausschöpfung der aufgeführten Potenziale sicherstellen zu können. Dazu gehört auch, das Thema in die bestehenden (Marken-)Controllingmechanismen zu integrieren.

### **3.5 Lösungsansätze zum grundlegenden Spannungsfeld Tradition vs. Innovation**

„Dass das Leben aber den Dienst der Historie brauche, muss ebenso deutlich begriffen werden als der Satz ... dass ein Übermaß der Historie dem Lebendigen schade.“<sup>113</sup> Dieses Zitat von Friedrich Nietzsche bringt die größten Risiken einer zu starken Orientierung an der Markenhistorie zum Ausdruck. Sie liegen in einer potenziellen Erstarrung einer Marke durch zu starkes Festhalten an (Alt-)Bewährtem (bzgl. der Markenidentität) sowie der zu starken Kommunikation von historischen Inhalten (bzgl. des Markenimages). Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn Geschichte nicht mehr die Quelle für die Weiterentwicklung einer Marke ist, sondern zu ihrer Konservierung eingesetzt wird.<sup>114</sup> Da dieses Spannungsfeld von allen Kritikern einer Historienorientierung immer wieder zur Debatte gestellt wird, werden nachstehend grundsätzliche Lösungsansätze zu dem Spannungsfeld „Tradition vs. Innovation“ herausgearbeitet.

Innovation und Tradition scheinen auf den ersten Blick zwei komplementäre Begriffe zu sein, die aus ökonomischer Sicht potenziell zu einem gefährlichen Trade-Off zwischen

---

<sup>113</sup> Nietzsche (1874), S. 258

<sup>114</sup> Vgl. Diez sowie Esch/Brunner in diesem Sammelband

Bewahrung und Erneuerung führen können.<sup>115</sup> Überwindet Innovation im gängigen Begriffsverständnis Überkommenes und ist „definitionsgemäß auf Veränderung und chancenorientierte Umgestaltung bestehender Organisationen, Produkte, Systeme oder Technologien gerichtet“<sup>116</sup>, beinhaltet Tradition per definitionem immer das Konstrukt des Bewahrens. Tradition gerät somit in einen scheinbar nicht auflösbaren Widerspruch zum gängigen Begriffsverständnis von Innovation und scheint auf den ersten Blick langfristig sogar ein wesentliches Hindernis und hemmender Faktor für Innovation und Zukunftsorientierung zu sein. Das existierende Spannungsverhältnis kann durch folgendes Zitat von Kolakowski veranschaulicht werden: „Erstens, hätten nicht die neuen Generationen unaufhörlich gegen die ererbte Tradition revoltiert, würden wir heute noch in Höhlen leben; zweitens, wenn die Revolte gegen eben diese Tradition einmal universell würde, werden wir uns wieder in den Höhlen befinden.“<sup>117</sup>

Richtig ist, dass Tradition zugleich die „Paradoxie nachgewiesenen Erfolges und programmierter Erstarrung“<sup>118</sup> beinhaltet. Richtig ist auch, dass rein ideologisches Festhalten am Bewährten massive Risiken beinhaltet. So hat Henry Ford durch zu langes Festhalten am bewährten Model T (der einstigen Innovation) das Überleben der Ford Motor Company zu Beginn der 1930er-Jahre gefährdet. Ford verlor seine führende Marktposition für immer an den damaligen Innovator GM. Richtig ist aber auch, dass Innovieren um des Innovierens Willen und blinder Markenaktionismus ebenso viele Risiken in sich tragen.

Die Lösung liegt in einer Synthese von Historienorientierung und Innovation im gekonnten Management des Wandels i. S. einer zukunftsorientierten Balance zwischen Kontinuität und Diskontinuität. „Die Kunst der Markenführung von Persil liegt in der Konstanz, in dem gelungenen Zusammenspiel von Tradition und Innovation. Die Verbraucherinnen empfehlen die Marke von Generation zu Generation weiter. Sie wissen, dass ihnen Persil ‚stets die bestmögliche Lösung aller Waschprobleme‘ bietet. In der Kommunikation wird auf diese reiche Vergangenheit immer wieder angespielt, sie wird quasi Kult. Ebenso Kult ist das hierzu gehörende Versprechen der Leistung der Marke: ‚Persil bleibt Persil‘, erstmals bereits 1913 als Anzeigen-Kopfleiste in Tageszeitungen veröffentlicht. Dabei wirkt der Auftritt der Marke nie antiquiert, vergeist oder verkrustet, denn sie wird regelmäßig – aber stets ‚sanft‘ – modernisiert.“<sup>119</sup> Weder ideologisierte Geschichts- noch ideologisierte Innovationsfeindlichkeit sind zielführend. Der Schuster darf nicht aus dogmatischen Gründen bei seinem Leisten bleiben. Nicht in der Tradition selbst, sondern im Tradieren von Nicht-Zeitgemäßem und Nicht-Erfolgreichem liegt das Risiko. „Um eine zeitgemäße Marke langfristig im Markt auf ihrem Niveau zu halten, reicht es nicht allein aus, mit der Vergangenheit zu spielen, sondern es kommt auch darauf an, auf die Zukunft zu verweisen. Für uns liegt die Herausforderung darin, die Symbiose aus Tradition und modernem Zeitgeist dynamisch im 21. Jahrhundert zu verkörpern. Auf

---

<sup>115</sup> Vgl. grundlegend zum folgenden Abschnitt Giesefeld (1999)

<sup>116</sup> Giesefeld (1999), S. 11

<sup>117</sup> Kolakowski (1970), S. 1

<sup>118</sup> Giesefeld (1999), S. 12

<sup>119</sup> Zengerling, in diesem Sammelband S. 373

diese Weise verbindet ‚Gorgeous‘ ebenso Tradition und Zukunft und passt zur gesamten Marke Jaguar und nicht nur zu einzelnen Modellen.“<sup>120</sup>

Erfolgreiches Innovieren ist weder eine dogmatische Verneinung der Historie noch eine radikale schöpferische Zerstörung im Schumpeter’schen Sinne, sondern gesteuerte Integration und damit ein rationaler, selektiver Umgang mit Tradition.<sup>121</sup> Die Historie ist als die Quelle und Mutter von Innovation zu identifizieren und nutzbar zu machen: „Ein Unternehmen, das weiter wachsen will, ... sich ... auf die sich weiter verändernden weltweiten Rahmenbedingungen einstellen muss, braucht starke Wurzeln und eine einheitliche, verständliche und glaubwürdige Kommunikation. Gerade aus wechselhaften Unternehmensgeschichten heraus kann man Kraft für die Herausforderungen der Zukunft schöpfen. ... Denn das umfassende Wissen über die Unternehmensphilosophie, das gesellschaftliche Engagement von Robert Bosch, die strategischen Entscheidungen, die Werteorientierung, Rückschläge sowie Erfolge geben Kraft für die Herausforderungen der Zukunft. Dieses Wissen stärkt die Corporate Identity, das Image und die Marke, schafft aber auch die Bereitschaft zum Wandel innerhalb des Unternehmens. ... ‚Zukunft braucht Herkunft‘, sagte schon der Philosoph Odo Marquard – eine Wahrheit mit enormer Aktualität. Nur wer weiß, woher er kommt, kann entscheiden, wohin er geht.“<sup>122</sup>

Drucker bezeichnet es als Managementgrundaufgabe, „... die Werte, Bestrebungen und Traditionen der einzelnen, der Gemeinschaft und der Gesellschaft produktiv zu machen für einen produktiven Zweck.“<sup>123</sup> Tolerante Innovation erfordert keine verbissene Gegnerschaft zum Althergebrachten. Ebenso setzt History Management keine Vergangenheitsbesessenheit voraus. Innovativ orientiertes History Management und traditionsbewusste Innovation sind möglich und nötig.<sup>124</sup> Die Historie kann als Basis für Innovationen gesehen werden. Ein sehr gutes, weil sehr erfolgreiches Beispiel ist der neue Mini. Er ist – wie kaum ein anderes Fahrzeug – eine zweifellos gelungene Symbiose aus Historie und Zukunft.

Da man es schwerlich besser formulieren kann, soll nachstehendes Zitat von Fabian Krone die Ausführungen zum Spannungsfeld „Tradition vs. Innovation“ abschließen: „Stattdessen beschreibt unser Marketing heute diese spezifische Beziehung zwischen Herkunft und Zukunft, die uns charakterisiert. Wir sind innovativ, weil es der Tradition unserer Produkte entspricht. Und wir sind traditionell, weil Erfindungen ohne traditionelle Werte wie Perfektion oder Leidenschaft oder Menschlichkeit ziellos und sinnentleert bleiben. Es ist das große Glück unserer Tradition, dass sie von uns immer wieder echte Innovationen verlangt. Und es ist die große Leistung unserer Innovationen, dass in ihnen die Tradition immer wieder lebendig wird.“<sup>125</sup>

---

<sup>120</sup> Scott (2006), S. 24

<sup>121</sup> Vgl. Giesefeld (1999), S. 45 f.

<sup>122</sup> Dürig (2006), S. 6

<sup>123</sup> Drucker (1974), S. 67

<sup>124</sup> Vgl. Giesefeld (1999), S. 261

<sup>125</sup> Krone in diesem Sammelband, S. 341



## 4 Zusammenfassung und Fazit

Marken sind integraler Bestandteil des gesellschaftlichen und ökonomischen Handelns geworden. Wie aufgezeigt wurde, prägen sie in erheblichem Maße das Kaufverhalten und werden somit auch in Zukunft eine zentrale, ökonomische Relevanz hinsichtlich des Aufbaus von Präferenzen haben. Darüber hinaus kommt ihnen im Rahmen der innen-gerichteten Markenführung auch bzgl. der Verhaltenssteuerung von Führungskräften und Mitarbeitern eine zentrale Bedeutung zu.

Es konnte gezeigt werden, dass die Markenhistorie über verschiedene Wirkungsmechanismen bedeutenden Einfluss auf die Markenidentität, das Markenimage und die Positionierung hat und diverse z. T. immense ökonomische Potenziale für die Unternehmen bietet.

Die wissenschaftliche Forschung trägt mit Beiträgen aus unterschiedlichen Disziplinen in begrenztem Umfang zum besseren Verständnis der Wirkungsmechanismen bei und zeigt verschiedene Potenziale der Markenhistorie bzgl. des Managements von Marken auf. Sie bietet der Unternehmenspraxis derzeit aber keinen ganzheitlichen Ansatz zur Erklärung der Wirkungsmechanismen und zur effektiven und effizienten Ausschöpfung der Potenziale. Es gilt zukünftig durch intensive interdisziplinäre Forschungsbemühungen diese „Theorielücke“ zu schließen. Die Autoren hoffen, mit den vorliegenden Ausführungen einen entsprechenden Prozess in der Wissenschaft in Gang setzen zu können. Das Forschungsfeld Markenhistorie bietet dabei eine besondere Möglichkeit, sich international zu profilieren. Die nationale Forschung hat einen bedeutenden Wettbewerbsvorteil, denn nur wenige andere Länder haben eine ähnliche Fülle von traditionsreichen Unternehmen/Marken als potenzielle Forschungsobjekte in unmittelbarer Nähe.

Bezüglich des Status in der Unternehmenspraxis konnte aufgezeigt werden, dass die Potenziale größtenteils noch nicht wirklich erkannt und ökonomisch erschlossen oder erst in aufbauendem/wandelndem Zustand sind. Der Unternehmenspraxis konnte aufgezeigt werden, dass eine Ausschöpfung der aufgeführten Potenziale ein neues Selbstverständnis bzgl. des Umgangs mit der eigenen Historie nötig macht. Es gilt künftig, das bis dato dialektisch verstandene Spannungsverhältnis von Traditions- und Innovationsorientierung und damit das daraus entstandene statische Selbstverständnis von Historie zu überwinden. Historie ist als erfolgskritische Ressource zu verstehen und i. S. eines professionellen und zukunftsgerichteten History Management effektiv und effizient zu steuern. Die dazu notwendigen ablauf- und aufbauorganisatorischen Voraussetzungen wurden in diesem Beitrag skizziert.

Aus Sicht der Autoren kann History Management nicht nur wesentliche Beiträge im Rahmen des Markenmanagement leisten, sondern wird zukünftig zu einer *conditio sine qua non* für eine wertorientierte Unternehmens-/Markenführung. Bei allem Lob darf das Thema aber auch nicht überschätzt werden: „Die alleinige Legitimation durch das Alter ist

niemals ausreichend, um der Öffentlichkeit zu sagen: Arbeitet für uns, kauft unsere Produkte, kauft unsere Aktie etc.“<sup>126</sup>

Erfolgskritisch für die Durch-/Umsetzung in den Unternehmen wird sein, durch zukünftige Untersuchungen und Marktforschungsstudien die ökonomische Rentabilität des Themas nachzuweisen. History Management ist kein Selbstzweck. History Management muss sich durch Rentabilität und Wirkung legitimieren.

Aus den Ausführungen in diesem Beitrag wurde auch ersichtlich, dass die unternehmensspezifische Historie eine hohe Variabilität bezüglich ihrer Verwertbarkeit besitzt. Aus Sicht der Autoren ist History Management dabei nicht nur für Unternehmen mit 100-jähriger Geschichte geeignet. Bill Gates beginnt sein vor 10 Jahren geschriebenes Buch „The Road Ahead“ mit einem Blick in die Vergangenheit.<sup>127</sup> Ex-HP-Chefin Fiorina meinte, dass HP „seine Geschichte bislang nicht aggressiv genug erzählt. ... Wir wollen beweisen, dass wir trotz weltweit 83.000 Mitarbeitern und einem Jahresumsatz von über 42 Milliarden Dollar immer noch die einfachen Regeln beherrschen, die Bill Hewlett und Dave Packard, die Väter von HP, 1939 in ihrer Garage einführten: Arbeite schnell, unbürokratisch. Bleibe flexibel. Sei ein Erfinder. Wir müssen unsere Werte bewahren, denn sie sind die Seele und der Charakter von HP.“<sup>128</sup> Weiterhin konnte verdeutlicht werden, dass History Management nicht speziell für Unternehmen und/oder Marken sondern generell für Identitäten von Relevanz ist. Die Wirkungsmechanismen gelten daher ebenso für Personen, Gruppen, Non-Profit Organizations, Non Governmental Organizations etc.

Bleibt abschließend die Frage, ob es sich bei History Management mal wieder um eine Management-Modeerscheinung handelt. Aus Sicht der Autoren kann diese Frage klar verneint werden. Insbesondere dadurch, dass die für die steigende Relevanz ursächlichen Entwicklungen existent bleiben bzw. sich verstärken werden, wird auch die „Nachfrage“ nach History Management zunehmen. Eine interessante Entwicklung in diesem Kontext ist derzeit in den schnell wachsenden Märkten Asiens zu verfolgen. Vermehrt werden historisch aufgeladene Traditionsmarken aus Europa aufgekauft. Diese Transaktionen zeigen zweierlei: Die Tatsache, dass sie stattfinden zeigt, dass Marken mit Historie (insbesondere für Unternehmen die keine haben) einen enormen Wert darstellen. Die dabei oftmals günstigen Konditionen zeigen wiederum, dass die Potenziale der Markenhistorie (jedenfalls durch die Verkäufer) noch nicht gänzlich erkannt sind.

Der „Markt für History Management“ hat dabei eine wesentliche Besonderheit: Er wächst kontinuierlich und ohne externe Einflüsse: Unternehmen/Marken werden von alleine älter und ihre Historie wächst mit jeder Sekunde ...

---

<sup>126</sup> Schug (2003), S. 78

<sup>127</sup> Gates (1996)

<sup>128</sup> Buß/Fink-Heuberger (2000), S. 94

## Literaturverzeichnis

- AAKER, D. A. (1992): Management des Markenwertes; Frankfurt/Main u. a.
- AAKER, D. A. (1996): Building Strong Brands, New York
- AAKER, J. (1997): Dimensions of Brand Personality, in: Journal of Marketing Research, vol 34, august, S. 347–356
- AAKER, J. (2005): Dimensionen der Markenpersönlichkeit, in: Esch, F.-R. (1995): Moderne Markenführung, 4. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden, S. 165–176
- AAKER, D. A./JOACHIMSTHALER, E. (2000): Brand Leadership, New York
- BERGHOFF, H. (2004): Moderne Unternehmensgeschichte – Eine themen- und theorieorientierte Einführung, Paderborn
- BERRY, N. C. (1988): Revitalizing Brands, in: The Journal of Consumer Marketing, vol. 5, H. 3/1988, S. 15–20
- BÖHME, G. (1996): Selbstsein und derselbe sein. Über ethische und sozialtheoretische Voraussetzungen von Identität, in: Barkhaus, A./Mayer, M./Neil, N./Thürnauf, D. (Hrsg.): Identität, Leiblichkeit, Normativität. Neue Horizonte anthropologischen Denkens, Frankfurt/Main, S. 322–340
- BLINDA, L. (2003): Relevanz der Markenherkunft für die identitätsbasierte Markenführung, in: Burmann, C. (Hrsg.): Arbeitspapier Nr. 2 des Lehrstuhls für innovatives Markenmanagement (LiM) der Universität Bremen – Fachbereich Wirtschaftswissenschaften, Bremen
- BURMANN, C./BLINDA, L./NITSCHKE, A. (2003): Konzeptionelle Grundlagen des identitätsbasierten Markenmanagements, in: Burmann, C. (Hrsg.): Arbeitspapier Nr. 1 des Lehrstuhls für innovatives Markenmanagement (LiM) der Universität Bremen – Fachbereich Wirtschaftswissenschaften, Bremen
- BURMANN, C./MEFFERT H. (2005): Theoretisches Grundkonzept der identitätsorientierten Markenführung, in: Meffert, H./Burmann, C./Koers, M. (Hrsg.): Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung, 2. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden, S. 154–182
- BURMANN, CH./NITSCHKE, A. (2003): Auch Medienunternehmen brauchen ein professionelles Markenmanagement, in: Marketing – Zeitschrift für Theorie und Praxis der Markenführung, Ausg. 4, Sommer 2003, S. 20–27
- BUSS, E. (1997): Der Stellenwert der Tradition in Deutschlands Industrieunternehmen, Vortrag im Mercedes-Benz Museum, Stuttgart
- BUSS, E./FINK-HEUBERGER (2000): Image Management. Wie Sie Ihr Image-Kapital erhöhen. Erfolgsregeln für das öffentliche Ansehen von Unternehmen, Parteien und Organisationen, Frankfurt/Main
- BROWN, S. (1999): Retromarketing: yesterday's tomorrow's today!, in: Marketing Intelligence and Planning, 17 (7), S. 363–376
- BROWN, S. (2001): Marketing – The Retro Revolution, London

- BRUCE, M./CAPON, C. (1990): The Role of Design in Strategic Marketing, in: Recent Developments in Marketing, Paper presented at the Marketing Education Group Conference, Oxford S. 16–18
- CLARK, P./FREEMAN, J. (2000): Design, München
- DEICHSEL, A. (2004): Markensoziologie, Frankfurt/Main
- DIEZ, W. (2002): Markenprofil aus dem Museum, in: Auto-Marketing Journal, H. 3/2002, S. 16–21
- DIEZ, W. (2003): Neue Aufgabenstellungen in Wirtschaftsarchiven am Beispiel der Markenpflege, in: Zeitschrift für das Archivwesen der Wirtschaft, 36. Jg., H. 4/2003, S. 153–165
- DIEZ, W./LEHNER, C. (2003): Tradition und Marke – Ergebnisse einer explorativen Befragung, Forschungsbericht Nr. 24/2003 des Instituts für Automobilwirtschaft (IFA) an der Hochschule für Wirtschaft und Umwelt Nürtingen/Geislingen, Geislingen/St.
- DÜRIG, U.-M. (2006): Zukunft braucht Herkunft, in: Kommunikationsmanager, H. 6/2006, S. 6–10
- DRUCKER, P. (1974): Neue Management-Praxis, Düsseldorf u. a.
- DRUCKER, P. (1986): Innovation and Entrepreneurship, New York
- ESCH, F.-R. (2003): Strategie und Technik der Markenführung, München
- ESCH, F.-R./LANGNER, T./REMPEL, J. E. (2005): Ansätze zur Erfassung und Entwicklung der Markenidentität, in: Esch, F.-R.: Moderne Markenführung, 4. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden, S. 104–129
- ESCH, F.-R./WICKE, A./REMPEL, J. E. (2005): Herausforderungen und Aufgaben des Markenmanagements, in: Esch, F.-R.: Moderne Markenführung, 4. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden, S. 4–53
- ESCHENBACHER, K. (2004): Tradition trifft Innovation, in: Marketingjournal, H. 4/2005, S. 12–14
- ESSBACH, W. (1996): Studium Soziologie, Paderborn
- F. A. Z. INSTITUT (2005): PR-Value-Analyse 2005 für Mercedes-Benz Classic, Mainz
- FISCHER, O. (1999): Die Masche mit der Nostalgie, in: Manager Magazin, H. 6/1999, S. 176–183
- GATES, B. (1996): The Road Ahead, London
- GIDDENS, A. (1999): Soziologie, 2. Aufl., Graz
- GIESEFELD, TH. (1999): Die Transformation in der Automobilindustrie – Kontinuitätsmanagement als Versuch einer partiellen Synthese von Tradition und Innovation, Bamberg
- GOTTSCHALK, B./KALMBACH, R./DANNENBERG, J. (2005): Markenmanagement in der Automobilindustrie – Die Erfolgsstrategien internationaler Top-Manager, Wiesbaden, 2. überarbeitete Auflage
- GRIES, R. (2004): Aus Alt mach Neu, in: Harvard Business Manager, H. 2/2004, S. 12–15
- GRIES, R./ILGEN, V./SCHINDELBECK, D. (1989): Gestylte Geschichte. Vom alltäglichen Umgang mit Geschichtsbildern, München

- HAEDRICH, G./TOMCZAK, T./KAETZKE, P. (2003): Strategische Markenführung, 3. vollständig überarbeitete, erweiterte und aktualisierte Auflage, Bern u. a.
- HEIDER, U. H. (2001): Markenbewertung – Die Marke als Quelle der Wertschaffung: Eine empirische Analyse am Beispiel der deutschen Automobilindustrie, München u. a.
- HIERONIMUS, F./BURMANN, C. (2005): Persönlichkeitsorientiertes Markenmanagement, in: Meffert, M./Burmann, C./Koers, M. (Hrsg.), Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung. Mit Best-Practice-Fallstudien (Meffert Marketing Edition), 2. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden, S. 365–385
- HUBER, T. (2002): Consumer Trends 2005: 17 Konsumententrends für das Zukunfts-Marketing, Frankfurt/Main
- JENNER, T. (1999): Überlegungen zum strategischen Wandel in der Markenführung, in: Marketing ZFP, H. 2/1999, S. 149–160
- JOAS, H. (2003): Lehrbuch der Soziologie, 2. Aufl., Frankfurt/Main
- KELLER, K. L. (1999): Managing Brands for the Long Run: Brand Reinforcement and Revitalization Strategies, in: California Management Review, Vol. 41, H. 3/1999, S. 102–124
- KILIAN, K. (2005): Wer hats erfunden?, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 6. September 2005, S. B2
- KOLAKOWSKI, L. (1970): Der Anspruch auf die selbstverschuldete Unmündigkeit, in: Reinisch, L. (Hrsg.): Vom Sinn der Tradition, München, S. 1–15
- KOLLER, CH./JANSEN, M. (2005): Geschäfte mit der Nostalgie. Mit Retro-Produkten kurbeln Unternehmen ihren Umsatz an. Wie Firmenchefs von dem Trend profitieren, in: das Unternehmensmagazin IMPULSE, Nr. 2/2005, S. 50
- KOPPELMANN, U. (2002): Produktinnovation oder Produktpflege? Überlegungen zu Strategiealternativen, in: Böhler, H. (Hrsg.): Marketing-Management und Unternehmensführung, Festschrift für Professor Dr. Richard Köhler zum 65. Geburtstag, Stuttgart, S. 465–479
- KRAPPMANN, L. (1988): Soziologische Dimensionen der Identität: Strukturelle Bedingungen für die Teilnahme an Interaktionsprozessen, 7. Aufl., Stuttgart
- KROEBER-RIEL, W. (1992): Konsumentenverhalten, 5. Aufl., München
- LEBRENZ, S. (1996): Länderimages: Einflussfaktor und Bedeutung für das Konsumentenverhalten – eine empirische Studie bei langlebigen Verbrauchsgütern, Köln
- LIM, K./O’CASS, A. (2001): Consumer brand classifications: an assessment of culture-of-origin versus country-of-origin, in: Journal of Product and Brand Management, vol. 10, H. 2/2001, S. 120–136
- LÜBBE, H. (1998): Gegenwartsschrumpfung, in: Backhaus, K./Bonus, H. (Hrsg.): Die Beschleunigungsfalle oder Der Triumph der Schildkröte, 3. Aufl., Stuttgart, S. 263–293
- LUHMANN, N. (1973): Vertrauen – ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität, 2. Aufl., Stuttgart
- MARQUARD, O. (2003): Zukunft braucht Herkunft, in: Zukunft braucht Herkunft – philosophische Essays, Stuttgart, S. 234–246

- MEFFERT, H./BURMANN, C./KOERS, M. (2005): Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung, 2. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden
- MITCHELL, A. (1999): Retrospective branding, in Evans, M./Moutinho, L. (Hrsg.), *Contemporary Issues in Marketing*, Basingstoke: Macmillan, S. 90–91
- MORWIND, K./KOPPENHÖFER, J. P./NÜSSLER, P. (2005): Markenführung im Spannungsfeld zwischen Tradition und Innovation: Persil – da weiß man, was man hat. In: Meffert, H./Burmann, C./Koers, M. (Hrsg.), *Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung. Mit Best-Practice-Fallstudien (Meffert Marketing Edition)*, 2. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden, S. 621–664
- NIETZSCHE, F. (1874): *Unzeitgemäße Betrachtungen. Zweites Stück: Vom Nutzen und Nachtheil der Historie für das Leben*, Leipzig, Chemnitz, London
- O. V. (2004): Retrotrend – der neue Wert der Tradition, in: *Die neue Verpackung*, H. 12/2004, S. 40–42
- O. V. (2005 a): Jahresbericht Deutsches Patent- und Markenamt 2005
- O. V. (2005 b): Preispremium am Markt durchsetzen mit BBDO BRAND EQUITY DRIVERS, in: Göttgens, O. (Hrsg.): *Point of Interest*, März 2005, Düsseldorf, S. 5–19
- O. V. (2006): *Wirtschaftswoche Faszinations-Atlas-Entscheider 2006*, IRES/Wirtschaftswoche – GWP media-marketing (2006), S. 13
- PAPADOPOULOS, N. (1993): What Product and Country Images Are and Are Not, in: Papadopoulos, N./Heslop, L. A. (Hrsg.): *Product-Country Images – Impact and Role in International Marketing*, Binghamton u. a., S. 3–38
- PIERENKEMPER, T. (2005): *Wirtschaftsgeschichte. Eine Einführung – oder: Wie wir reich wurden*. München
- PLÖTNER, O. (1995): *Das Vertrauen des Kunden – Relevanz, Aufbau und Steuerung auf industriellen Märkten*, Wiesbaden
- POHL, H. (1991): *Traditionspflege in der Automobilindustrie*, Stuttgarter Tage zur Automobil- und Unternehmensgeschichte, Stuttgart
- RUGE, H. D. (2005): Aufbau von Markenbildern, in: Esch, F.-R. (1995): *Moderne Markenführung*, 4. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden, S. 240–261
- SAUERBREY, P. (2004): Vom Wert der Kultmarke – Anleitung zum Kultig-Sein, Sonderdruck Planung & Analyse – Zeitschrift für Marktforschung und Marketing, H. 2
- SCHAUDWET, C. (2003): Hauch von Ewigkeit, in: *Wirtschaftswoche*, Nr. 1/2 vom 2. Januar 2003, S. 80–82
- SCHMIDT, K. (2003): *Inclusive Branding. Methoden, Strategien und Prozesse für eine ganzheitliche Markenführung*, Neuwied
- SCHNEIDER, D. (1984): Managementfehler durch mangelndes Geschichtsbewusstsein, in: *Zeitschrift für Unternehmensgeschichte* 29, S. 114–130
- SCHOLZ, K.-U. (1999): Rolle rückwärts: Die Retro-Masche, in: *Design-Report*, H. 6/1999, S. 16–24
- SCHUG, A. (2003): *History Marketing*, Bielefeld

- SCHUHMACHER, H. (1999): Die Vergangenheit läßt grüßen, in: Wirtschaftswoche Nr. 8 v. 18. Februar 1999, S. 56–63
- SCOTT, J. (2006): Der sanfte Sprung des Jaguars, in: w&v, Nr. 10/2006 vom 9. März 2006, S. 22–24
- SIMON, H. (2004): Think! Strategische Unternehmensführung statt Kurzfrist-Denke, Frankfurt/Main
- THAKOR, M./KOHLE, C. (1996): Brand origin: conceptualization and review, in: Journal of consumer Marketing, Vol. 13, H. 3/1996, S. 27–42
- THIEMER, J. (2004): Erlebnisbetonte Kommunikationsplattformen als mögliches Instrument der Markenführung – dargestellt am Beispiel der Automobilindustrie, Kassel
- VOIGT, K.-I. (1995): Gegenwartsschrumpfung: Die Marke als Zeitanker, in: Absatzwirtschaft, 38. Jg., H. 11/1995, S. 56–61
- VON ZEDTWITZ-ARNIM, G.-V. (1961): Tu Gutes und rede darüber – Das klassische Handbuch der Public Relations für die Wirtschaft, Berlin, Ullstein
- WANSINK, B. (1997): Making Old Brands New, in: American Demographics, Vol. 19, H. 12/1997, S. 53–58
- WIEDMANN, K. P. (1994): Markenpolitik und Corporate Identity, in: Bruhn, Manfred (Hrsg.): Handbuch Markenartikel, Bd. 2, Stuttgart, S. 1033–1054
- ZERNISCH, P. (1992): Relaunch prominenter Marken, in: Markenartikel, 54. Jg., H. 9/1992, S. 418–419



*„Die Tradition eines Unternehmens ist selbstverständlich auch ein wesentlicher Differenzierungsfaktor im wirtschaftlichen Wettbewerb. Den Autoren ist es eindrucksvoll gelungen, aufzuzeigen, wie Unternehmen diese Erfolg versprechende Ressource effektiv und effizient einsetzen können, um mögliche Wettbewerbsvorteile auch tatsächlich zu nutzen.“*

**Wolfgang Clement**, Bundesminister für Wirtschaft und Arbeit a.D.



*„Das Buch ist eine herausragende Sammlung von Beiträgen etablierter Professoren und traditionsreicher Unternehmen. Wie die Tradition auch in eine erfolgreiche Zukunft führen kann, wird hier mit vielen Beispielen beschrieben und zeigt, dass die Rückbesinnung auf traditionelle Werte ein großes Potenzial im Markenmanagement bietet.“*

**Prof. Dr. h. c. Lothar Späth**, ehem. Ministerpräsident von Baden-Württemberg und Deutschland-Chef von Merrill Lynch



*„Das vorliegende Buch unterstreicht, dass gerade die Unternehmen der deutschen Automobilindustrie der Traditionspflege zu Recht einen hohen Stellenwert beimessen, und zeigt erfolgreiche Konzepte auf, mit denen die Unternehmen die eigene Geschichte zur Stärke im globalen Wettbewerb machen.“*

**Prof. Dr. Bernd Gottschach**, Präsident des Verbandes der Automobilindustrie e. V. (VDA)



*„Das vorliegende Werk bietet erstmals einen umfassenden Überblick über die Potenziale eines effektiven und effizienten Managements der eigenen Historie und ist Praktikern wie Wissenschaftlern zu empfehlen.“*

**Gianpietro Cussigh**, Geschäftsführer Großkunden und Partner Microsoft Deutschland GmbH



*„Den Herausgebern ist es durch die Sammlung exzellenter Expertenbeiträge aus Wissenschaft und Praxis gelungen, aufzuzeigen, welche Potenziale ein professionelles History Management bietet und wie diese zielgerichtet ausgeschöpft werden können.“*

**Dr. Martin Viessmann**, Vorsitzender der Geschäftsführung der Viessmann Werke GmbH & Co KG



*„Dieses erste umfassende Werk zur Tradition in der Markenkommunikation bietet eine gelungene Mischung aus Wissenschafts- und Praxisbeiträgen und verdeutlicht, dass die Kommunikation der Tradition einen immer höheren Stellenwert im Markenmanagement einnehmen muss.“*

**Ulrich Nies**, Leiter Information Coordination BASF AG und Präsident der Deutschen Public Relations Gesellschaft e. V. (DPRG)

Die Historie bestimmt maßgeblich die Identität einer Marke und bietet immense Identifikations- und Orientierungspotenziale nach innen und außen. Da sie garantiert individuell und nicht kopierbar ist, bietet sie einzigartige Differenzierungspotenziale. Über die Möglichkeit, Leistungen zu beweisen statt nur zu versprechen, wird sie zur wichtigsten Quelle von Vertrauen und Glaubwürdigkeit. Darüber hinaus kann sie über eine Lernfunktion die Markenkompetenz steigern und im Rahmen einer Gewissensfunktion zur Kontinuität in der Markenführung beitragen.

In Beiträgen zahlreicher renommierter Wissenschaftler aus verschiedenen Disziplinen wie bspw. den Professoren Meffert, Esch, Burmann, Buß, Diez und Wiedmann werden die Wirkung der Markenhistorie auf die Markenidentität, das Markenimage und die Positionierung beschrieben und die jeweiligen Potenziale für das Markenmanagement aufgezeigt. Best-Practice-Beispiele erfolgreicher Unternehmen wie bspw. Mercedes-Benz, Harley-Davidson, Bosch, Henkel, Siemens, Lange & Söhne, Märklin, Faber-Castell oder Bahlsen verdeutlichen die vielfältigen Einsatzmöglichkeiten in der Praxis.

Durch die Darstellung unterschiedlichster Facetten der Thematik sowie die Verbindung wissenschaftlicher und praktischer Perspektiven erhält der Sammelband den Charakter eines Grundlagenwerkes für Manager, Berater, Wissenschaftler und Studenten.





**Allgemeine Bestimmungen****Geltungsbereich:**

Die nachstehenden Verkaufs- und Lieferbedingungen gelten ausschließlich für alle Lieferungen und Leistungen des Verlages unter Ausschluss etwa anders lautender Einkaufsbedingungen, auch wenn wir anders lautenden Gegenbestätigungen nicht ausdrücklich widersprechen.

Abweichende Vereinbarungen gelten im Zweifel nur für den konkret vereinbarten Fall und bedürfen einer ausdrücklichen schriftlichen Vereinbarung. Die Geschäftsbedingungen gelten insbesondere auch für alle über das Internet abgegebenen Bestellungen und werden mit jeder Bestellung vom Kunden anerkannt.

Verbraucher im Sinne dieser Geschäftsbedingungen sind natürliche Personen, die nicht in Ausübung einer gewerblichen, selbständigen oder freiberuflichen Tätigkeit handeln. Unternehmer im Sinne dieser Geschäftsbedingungen sind natürliche oder juristische Personen oder rechtsfähige Personengesellschaften, die in Ausübung einer gewerblichen, selbständigen oder freiberuflichen Tätigkeit handeln.

Kunden im Sinne dieser Geschäftsbedingungen sind sowohl Verbraucher als auch Unternehmer.

**Angebot, Leistungsumfang, Vertragsabschluss**

Über das Internet eingehende Bestellungen von Kunden gelten erst mit der Auftragsbestätigung als angenommen. Eine Auftragsbestätigung erfolgt in der Regel gleichzeitig mit Rechnungserteilung oder Lieferung der Ware. Das vom System automatisch versandte Eingangsbestätigungsmail ist nur die Bestätigung des Eingangs einer Bestellung und keine Auftragsbestätigung und damit auch noch kein Vertragsabschluss. Wir behalten uns vor eingehende Bestellungen durch eine ausdrückliche Auftragsbestätigung (Auftragsbestätigungsmail) oder durch Lieferung der Ware anzunehmen. Bei unverzüglicher Lieferung/Leistung verzichtet der Kunde auf eine schriftliche Bestätigung.

Für mündlich erteilte Auskünfte unserer Mitarbeiter übernehmen wir keine Gewähr. Aufträge, das gilt insbesondere für telefonische Auskünfte oder telefonische Bestellungen, sind von uns erst angenommen, wenn wir sie unverzüglich ausführen oder innerhalb von zwei Wochen schriftlich nach Inhalt und Umfang bestätigen.

Der Vertragsabschluss erfolgt unter dem Vorbehalt der richtigen und rechtzeitigen Selbstbelieferung durch unsere Zulieferer. Der Kunde wird über die Nichtverfügbarkeit der Leistung unverzüglich informiert, die Gegenleistung unverzüglich zurückerstattet.

**Widerrufsrecht des Kunden**

Der Kunde kann seine Vertragserklärung ohne Angaben von Gründen innerhalb von zwei Wochen widerrufen oder die innerhalb von zwei Wochen ohne Angabe von Gründen zurücksenden. Der Widerruf hat in Textform, per E-Mail, Telefax, Brief oder Rücksendung der Ware zu erfolgen.

Die Frist für die Ausübung des Widerrufsrechts beginnt frühestens mit Erhalt dieser Belehrung und der Ware. Um die Frist einzuhalten genügt die rechtzeitige Absendung des Widerrufs oder der Ware. Der Widerruf ist zu richten an:

Edition Neues Fachwissen GmbH  
Mörikestraße 67  
70199 Stuttgart  
E-Mail: [info@enf.w.de](mailto:info@enf.w.de)  
Internet: [www.enf.w.de](http://www.enf.w.de)  
Telefax: 0711-9 6666 911

Ein Widerrufsrecht besteht grundsätzlich nicht bei Datenträgern aller Art, (wie bspw. CD-ROM, Videos oder anderer Software) welche eingeschweißt oder sonstig versiegelt sind und vom Verbraucher entsiegelt oder nachweislich geöffnet wurden bzw. nicht mehr eingeschweißt oder versiegelt sind.

Ein Widerrufsrecht besteht ebenfalls nicht, wenn das Rechtsgeschäft zu gewerblichen oder der selbständigen beruflichen Tätigkeit des Käufers dienenden Zwecken abgeschlossen wurde.

**Folgen des Widerrufs:**

Hat der Kunde sein Widerrufsrecht wirksam und ordnungsgemäß ausgeübt haben, ergibt sich nach der gesetzlichen Regelung, dass die beiderseits empfangenen Leistungen zurückzugeben und gegebenenfalls gezogene Nutzungen herauszugeben sind.

Verschuldet der Kunde die Verschlechterung, den Untergang der Ware oder ist er aus sonstigen Gründen dafür verantwortlich, dass die Ware nicht zurückgesandt werden kann, so hat er die Wertminderung bzw. den Wert der erhaltenen Waren zu ersetzen. Dies gilt nicht für den Fall, dass die Verschlechterung der Ware ausschließlich auf eine Prüfung der Ware zurückzuführen ist.

Im Falle der Rücksendung der Ware trägt der Kunde die Beweislast für die Absendung und den Zugang der zurückzusendenden Ware.

Im Falle eines Widerrufs trägt der Kunde laut Fernabsatzgesetz bis zu einem Warenwert von 40,00 EUR die Kosten der Rücksendung. Dies gilt allerdings dann nicht, wenn die gelieferte Ware nicht der bestellten entspricht.

**Lieferung und Versandkosten, Lieferfristen**

Die Lieferung von Büchern und anderen Produkten des Verlages erfolgt auf Rechnung und Risiko des Kunden ab Versandort. Post-, Verarbeitungs- und Bearbeitungskosten werden zusätzlich berechnet. Der Verlag behält sich die Lieferung gegen Vorkasse und Nachnahme vor. Wir liefern an die vom Kunden bei der Bestellung angegebene Adresse. Wir sind zu Teillieferungen berechtigt, soweit dies für den Kunden zumutbar ist.

Die Liefertermine von Neuerscheinungen und Neuauflagen können nicht in allen Fällen verbindlich zugesagt werden. Angaben zur Lieferbarkeit und/oder die Lieferfrist sind unverbindlich.

Bücher, CD ROM's, Videos, Zeitschriften sowie unsere sonstigen Waren werden auf dem nach unserem Ermessen günstigsten Wege versandt. Besondere Versandvorschriften oder Versandwünsche müssen für jede Bestellung unmissverständlich angegeben werden.

**Preise und Zahlungsbedingungen**

Es gelten die zum Zeitpunkt der Bestellung im Internet aufgeführten Preise. Die angegebenen Preise sind Endpreise, sie beinhalten die jeweils gültige gesetzliche Mehrwertsteuer (Bücher 7%, andere Artikel 16%) und sonstige Preisbestandteile zzgl. der anfallenden Liefer- und Versandkosten.

Der Rechnungsbetrag ist mit Erhalt der Ware fällig, soweit keine abweichenden Vereinbarungen getroffen wurden. Zahlungen in fremder Währung werden unter Berücksichtigung des aktuellen Wechselkurses entgegengenommen.

Zahlungsverzug:

**Ist der Kunde Unternehmer:**

Bei Zahlungsverzug berechnen wir Zinsen in Höhe von 8 % über dem jeweiligen Basiszinssatz der Europäischen Zentralbank.

**Ist der Kunde Verbraucher:**

Bei Zahlungsverzug berechnen wir Zinsen in Höhe von 5 % über dem jeweiligen Basiszinssatz der Europäischen Zentralbank.

Die Geltendmachung weiterer Rechte bleibt vorbehalten. Schecks und eingereichte Wechsel gelten erst nach erfolgter Einlösung als Zahlung. Diskontspesen gehen zu Lasten des Käufers. Im Falle des Zahlungsverzuges sind wir zur Zurückbehaltung unserer Lieferungen, auch aus anderen Aufträgen, berechtigt.

Wir sind jederzeit berechtigt, vor Absendung/Auslieferung der Ware Vorauszahlung der vollen Fakturenbeträge zu verlangen. Das gilt insbesondere dann, wenn der Kunde mit einer fälligen Zahlung in Verzug ist oder in seinen Vermögensverhältnissen eine wesentliche Verschlechterung eintritt oder Informationen vorliegen, die auf eine mangelnde Kreditwürdigkeit schließen lassen. Erfolgt die Vorauszahlung

nicht oder nicht fristgerecht, sind wir berechtigt vom Vertrag zurückzutreten.

Bei Überschreitung des Zahlungsziels werden alle weiter offen stehenden Rechnungen und Forderungen der Edition Neues Fachwissen GmbH unabhängig von früher eingeräumten Zahlungszielen sofort fällig. Edition Neues Fachwissen GmbH ist berechtigt, vom Vertrag zurückzutreten, wenn der Kunde mit der Zahlung in Verzug kommt.

Der Kunde hat ein Recht zur Aufrechnung nur mit rechtskräftig festgestellten oder durch uns anerkannten Gegenansprüchen.

### **Eigentumsvorbehalt**

Wir behalten uns das Eigentum an der Ware bis zur vollständigen Begleichung aller Forderungen aus der laufenden Geschäftsbeziehung vor.

Wir geben die Ware (teilweise) nach unserer Wahl frei, soweit ihr Wert unsere Forderungen nachhaltig um mehr als 20 % übersteigt. Soweit der Käufer Händler ist, ist er zu einem Weiterverkauf der Waren im Rahmen des gewöhnlichen Geschäftsbetriebs befugt. Die aus einem Verkauf entstehenden Forderungen tritt er hiermit in Höhe des bei uns offenen Rechnungsbetrages an uns ab. Wir nehmen die Abtretung an. Nach Abtretung ist der Käufer zur Einziehung der Forderung/en ermächtigt. Wir behalten uns vor, die Forderung selbst einzuziehen, sobald der Käufer in Zahlungsverzug gerät. In diesem Fall wird der Käufer die Abtretung offen legen und uns alle notwendigen Auskünfte zum Forderungseinzug erteilen.

Während des Bestehens des Eigentumsvorbehalts ist eine Sicherungsübereignung, Verpfändung, Vermietung oder eine anderweitige Überlassung der Vorbehaltsware nur mit unserer schriftlichen Zustimmung zulässig. Der Käufer ist verpflichtet uns einen Zugriff Dritter auf die Ware (bspw. bei Pfändung) sowie eine Beschädigung oder Vernichtung der Ware unverzüglich anzuzeigen.

Bei vertragswidrigem Verhalten des Kunden, insbesondere bei Zahlungsverzug oder einer Verletzung der vorgenannten Bestimmungen, sind wir berechtigt, die Aushändigung der Vorbehaltsware zu verlangen. In diesem Fall sind wir auch berechtigt vom Vertrag zurückzutreten und die Ware herauszuverlangen. Ein Rücktritt vom Vertrag liegt nur dann vor, wenn wir dies ausdrücklich schriftlich erklären.

### **Gewährleistung/Haftungsbeschränkungen**

#### Ist der Kunde Unternehmer:

Ist der Kunde Unternehmer, leisten wir für Mängel der Ware zunächst nach unserer Wahl Gewähr durch Nachbesserung oder Ersatzlieferung. Schlägt die Nacherfüllung fehl, kann der Kunde grundsätzlich nach seiner Wahl Herabsetzung der Vergütung (Minderung) oder Rückgängigmachung des Vertrags (Rücktritt) verlangen. Bei einer nur geringfügigen Vertragswidrigkeit, insbesondere bei nur geringfügigen Mängeln, steht dem Kunden kein Rücktrittsrecht zu.

Unternehmer müssen uns offensichtliche Mängel innerhalb einer Frist von zwei Wochen ab Empfang der Ware anzeigen; andernfalls ist die Geltendmachung eines Gewährleistungsanspruchs ausgeschlossen. Zur Fristwahrung genügt die rechtzeitige Absendung. Das gilt auch für alle Beanstandungen wegen Abweichungen vom Lieferschein.

Den Kunden als Unternehmer trifft die volle Beweislast für sämtliche Anspruchsvoraussetzungen, insbesondere für den Mangel selbst, für den Zeitpunkt der Feststellung des Mangels und für die Rechtzeitigkeit der Mängelrüge.

Für Unternehmer beträgt die Gewährleistungsfrist ein Jahr ab Ablieferung der Ware. Das gilt jedoch nicht, wenn der Kunde den Mangel nicht rechtzeitig angezeigt hat. Schadensersatzansprüche des Kunden wegen eines Mangels verjähren nach einem Jahr ab Ablieferung der Ware. Dies gilt nicht, wenn uns grobes Verschulden vorwerfbar ist.

#### Ist der Kunde Verbraucher:

Ist der Kunde Verbraucher, so hat er bei Vorliegen eines Mangels zunächst die Wahl, ob die Nacherfüllung durch Nachbesserung oder

Ersatzlieferung erfolgen soll. Wir sind jedoch berechtigt, die Art der gewählten Nacherfüllung zu verweigern, wenn sie nur mit unverhältnismäßigen Kosten möglich ist und die andere Art der Nacherfüllung ohne erhebliche Nachteile für den Verbraucher bleibt.

Verbraucher müssen uns innerhalb einer Frist von zwei Monaten nach dem Zeitpunkt, zu dem der vertragswidrige Zustand der Ware festgestellt wird, über offensichtliche Mängel schriftlich unterrichten. Maßgeblich für die Wahrung der Frist ist der Zugang der Unterrichtung bei uns. Unterlässt der Verbraucher diese Unterrichtung, erlöschen die Gewährleistungsrechte zwei Monate nach der Feststellung des Mangels. Dies gilt nicht bei Arglist des Verkäufers.

### Grundsätzliche Regelungen für Verbraucher und Unternehmer:

Weitergehende Ansprüche, insbesondere solche auf Schadenersatz, sind ausgeschlossen. Dies gilt auch für jede Art von Mangel- folgeschäden. Dieser Ausschluss gilt nicht für Schäden aus der Verletzung des Lebens, des Körpers oder der Gesundheit, die auf einer fahrlässigen Pflichtverletzung oder einer vorsätzlichen oder fahrlässigen Pflichtverletzung eines gesetzlichen Vertreters oder Erfüllungsgehilfen beruhen oder für sonstige Schäden, die auf einer grob fahrlässigen Pflichtverletzung oder einer vorsätzlichen oder grob fahrlässigen Pflichtverletzung eines gesetzlichen Vertreters oder Erfüllungsgehilfen beruhen.

Wir haften nicht für Fehler an Produkten, die auf unsachgemäße Anwendung durch den Kunden zurückzuführen sind.

Wir übernehmen keine Haftung für die Richtigkeit der Herstellerangaben, Produktbeschreibungen, Preisangaben, eventuelle Druckfehler, technische Änderungen, technische Daten und Leistungs-(Inhalts-)beschreibungen und übernehmen auch keine Gewähr für die anhaltende Lieferfähigkeit der Waren.

### **Datenschutz**

Die bei Aufnahme oder im späteren Verlauf der Geschäftsbeziehungen vom Kunden angegebenen personenbezogenen Daten werden vom Verlag zur Erfüllung unserer Geschäftszwecke unter Beachtung der Bestimmungen des Bundesdatenschutzgesetzes (BDSG) verarbeitet, insbesondere gespeichert.

Der Kunde hat jederzeit das Recht auf Löschung bzw. Berichtigung seiner persönlichen Daten. Die persönlichen Daten werden nicht an Dritte weitergegeben. Die Edition Neues Fachwissen GmbH benötigt die Daten, um die Bestellungen schnellstmöglich bearbeiten und ausführen zu können. Wünscht der Kunde die Löschung oder Änderung seiner persönlichen Daten, muss er dies der Edition Neues Fachwissen GmbH schriftlich mitteilen.

### **Sonstige allgemeine Bestimmungen**

#### **Gerichtsstand/Erfüllungsort**

Ist der Kunde Unternehmer, ist ausschließlicher Gerichtsstand für alle Streitigkeiten aus diesem Vertrag unser Geschäftssitz (Stuttgart).

Erfüllungsort für alle sich mittelbar oder unmittelbar aus diesem Vertragsverhältnis ergebenden Verpflichtungen, einschließlich der Zahlungspflicht, ist der Sitz des Verkäufers.

#### **anwendbares Recht**

Es gilt das Recht der Bundesrepublik Deutschland. Die Bestimmungen des UN-Kaufrechts (CISG) finden keine Anwendung. Das gilt auch dann, wenn der Kunde aus dem Ausland bestellt, oder in das Ausland geliefert wird.

Sollten einzelne Bestimmungen des Vertrages mit dem Kunden einschließlich dieser Allgemeinen Geschäftsbedingungen ganz oder teilweise unwirksam sein oder werden, so wird hierdurch die Gültigkeit der übrigen Bestimmungen/getroffenen Vereinbarungen nicht berührt. Die ganz oder teilweise unwirksame Regelung soll durch eine wirksame Regelung ersetzt werden, die dem wirtschaftlich beabsichtigten Erfolg am nächsten kommt.