Märkte und Markenwerte. 3. Sitzung des Arbeitskreises Marketinggeschichte der Gesellschaft für Unternehmensgeschichte e.V.

Veranstalter: Arbeitskreises Marketinggeschichte, Gesellschaft für Unternehmensgeschichte e.V.
Datum, Ort: 27.03.2009, Kronach
Bericht von: Kilian Steiner, Kronach

Unter dem Motto „Märkte und Markenwerte" fand am 27. März 2009 die dritte Sitzung des Arbeitskreises Marketinggeschichte im Hause der Loewe AG, Kronach, statt. Die Loewe AG ist 2008 für den besten Marken-Relaunch vom Deutschen Marketingverband und der Zeitschrift Absatzwirtschaft mit dem „Marken Award 2008" ausgezeichnet worden und bot daher den passenden Rahmen für eine Diskussion zwischen Praktikern und Unternehmenshistorikern. Veranstalter der Tagung war die Gesellschaft für Unternehmensgeschichte. In seiner Begrüßung hob FRIEDER C. LÖHRER, Vorstandsvorsitzender der Loewe AG, die Bedeutung der Marke, des Marketings und der Unternehmensgeschichte für Loewe hervor. Er plädierte für ein umfassendes Verständnis von Markenwerten, das unter anderem auch das markenadäquate Verhalten der Mitarbeiter einschließen müsse. Der Vorsitzende des Arbeitskreises, PAUL ERKER (LMU München), setzte sich wiederum für eine stärkere Einbindung von Wirtschafts- und Unternehmenshistorikern in aktuelle Entscheidungsprozesse ein. Gerade angesichts der Wirtschaftskrise müsse man in der Wirtschaft mehr Geschichte wagen und wirtschaftshistorisches Wissen einfordern.

Am Vormittag stand dann ganz die Entwicklung der Marke Loewe seit den 1970er-Jahren und ihre erfolgreiche Repositionierung seit 2003 im Vordergrund. Zunächst ging MARKUS SPEIDEL (München) auf die Unternehmensgeschichte von Loewe in den 1970er- und 1980er-Jahren ein. Er konstatierte dabei, dass das Unternehmen zu Beginn der 1970er-Jahre den Anschluss an die Branche verloren hatte und keinerlei Markenimage mehr besaß. Erst Ende der 1970er-Jahre gelang die Wende. Hierzu trugen einerseits Restrukturierungsmaßnahmen und andererseits die technologische Profilierung bei. Dieser Entwicklung trugen auch das Marketing und die Öffentlichkeitsarbeit des Unternehmens Rechnung, indem es sich in der Marketingliteratur (Kataloge usw.) und den Pressemitteilungen als Anbieter professioneller Elektronik zu positionieren suchte. Dieser Wandel in der Außendarstellung wird auch in Markenbezeichnung sichtbar. Die eingeführte Markenbezeichnung „Loewe Opta" wurde zu Gunsten der Wortmarke „Loewe" und später „Loewe." fallen gelassen. Damit waren wesentliche Grundlagen für die weitere Entwicklung der Marke Loewe gelegt worden.

Aus Sicht des Unternehmens stellte HENRIK RUTENBECK (Kronach) die Repositionierung der Marke seit 2003 vor. Er hob hierbei hervor, dass heute das Unternehmen Marken-gesteuert ist. Grundlage aller Unternehmensentscheidungen ist die Markenmission, Premium-Hersteller für Home-Entertainment-Systeme zu sein. Die zentralen Eckpunkte der Markenstrategie sind dabei die Markenwerte minimalistisches Design, sinnvolle Innovationen und exklusive Individualität. Ihre Implementierung in die Markendimensionen Produktangebot, Verhalten der Mitarbeiter und Händler, Produktdesign sowie Kommunikation standen dann im Mittelpunkt der Präsentation. Als vielleicht schwierigste Herausforderung für die Markenführung bezeichnete Rutenbeck die kontinuierliche Fortentwicklung und Aktualisierung der Marke. Nur dann könne es gelingen, Kunden langfristig zu begeistern. Durch die Kohärenz der verschiedenen Maßnahmen sei es gelungen, Loewe als Premium-Hersteller für Home-Entertainment-Systeme in Europa zu positionieren.
Beide Beiträge wurden in der folgenden Diskussion breit und kontrovers diskutiert. So stellte etwa CHRISTIAN KLEINSCHMIDT (Marburg) die Existenz einer Marketingstrategie bei Loewe in den 1970er-Jahren in Frage. Paul Erker warnte außerdem vor Ex-Post-Betrachtungen. Frieder C. Löhrer hob dagegen die Langfristigkeit von Transformationsprozessen in Unternehmen hervor. So habe die Ende der 1970er-Jahre von Dieter Motte eingeläutete Wende in der Marketing- und Designstrategie von Loewe erst Stück für Stück gegriffen. Nach seinem Ausscheiden

© H-Net, Clio-online, and the author, all rights reserved.

als Geschäftsführer habe Motte diesen Prozess aber noch fast dreißig Jahre als Berater begleitet. In der Diskussion wurde außerdem die Validität von Zielgruppen-Modellen in Zeiten der Krise sowie das Verhältnis von Zufall und Strategie im Marketingverhalten diskutiert. Henrik Rutenbeck konzidierte, dass es durchaus Glücksfälle geben könne, aber gerade die Entwicklung von BMW vom Nischenanbieter zum Premium-Automobilhersteller zeige die Relevanz eines kontinuierlichen und in sich konsistenten strategischen Brand-Managements.

Genau diese Relevanz wurde am Nachmittag auch in dem Werkstattbericht von BRITTA STÜCKER (Köln) wieder aufgegriffen. In dem vorgestellten Forschungsprojekt sollen anhand der historischen Analyse von zehn bestehenden deutschen Unternehmensmarken die Wirkungszusammenhänge der Unternehmensmarkenführung in der Vergangenheit für Gegenwart und Zukunft untersucht werden. Eine These ist dabei, dass Unternehmensmarken maßgeblich durch ihre Geschichte geprägt werden. Als Faktoren, die strategische Wandlungs- und Anpassungsprozesse des Brand-Managements auslösen können, wurden unter anderem Fusionen, das gespannte Verhältnis von Tradition und Moderne in Unternehmen, Reputationskrisen, Corporate Social Responsibility sowie schließlich die Revitalisierung von Marken genannt. Als Klippe in der Markenführung wurde die Vernachlässigung der tatsächlichen Stärken und Leistungen eines Unternehmens in den von Markenberatern entworfenen Missionen und Visionen herausgearbeitet. Eine Schwächung der Marke könne zusätzlich durch zu starke Fokussierung auf das Produkt unter Vernachlässigung der vielschichtigen Leistungen eines Unternehmens erfolgen.

In der Diskussion stellte sich die Frage nach dem Expertenwissen in der Markenführung. Die Referentin hob hierbei die besondere Rolle von Psychologen und Controllern bei der Markenentwicklung hervor. Allgemein wurde die Vielschichtigkeit des Projektes begrüßt, wobei in Frage gestellt wurde, ob in der Kürze der geplanten Bearbeitungszeit alle Punkte wirklich eingelöst werden könnten. Außerdem wurde die potentielle Kluft zwischen Anspruch und Wirklichkeit der Bedeutung von Tradition in der Entwicklung der jeweiligen Unternehmensmarken diskutiert.

Die beiden letzten Vorträge behandelten vergleichend das Marketing in der Zucker- und Automobilzulieferindustrie. Die auf den ersten Blick überraschende Zusammenstellung stellte sich als Glücksfall heraus, denn in beiden Fällen handelt es sich um weitgehend abgeschirmte Märkte mit Oligopolcharakter. Sowohl die Zucker- als auch die Automobilzulieferindustrie liefern zudem hauptsächlich an die Nahrungsmittel- bzw. Automobilindustrie und haben nur geringen Kontakt zum Endverbrauchermarkt. DIRK SCHAAL (Mannheim/Leipzig) hob in seinem Beitrag über die Zuckerindustrie insbesondere den historisch bedingten korporativen Marketingansatz hervor. Das zentrale Verbandsmarketing habe in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts wesentlich zum Imagewandel des Zuckers vom Luxusgut zum Grundnahrungsmittel beigetragen. Nach dem Zweiten Weltkrieg versuchte man in der BRD erfolgreich, durch die Regulierung des Zuckermarktes den Verlust von Zuckerrübenanbaugebieten im Osten zu kompensieren. Seit etwa 1970 ging der Haushaltsverbrauch von Zucker konstant zurück, während die Industrie zum Hauptabnehmer avancierte. Zeitgleich gewann die Branchenwerbung durch die Gründung der Centralen Marketing-Gesellschaft der deutschen Agrarwirtschaft mbH (CMA) an Bedeutung. Zusätzlich versuchte die Zuckerindustrie durch korporative Wissenschafts-PR die Gegenargumente gegen einen hohen Zuckerverbrauch zu entkräften. Durch die Deregulierung des Markts (2006) und das jüngste CMA-Urteil des Bundesgerichtshofes (2009) könnten Unternehmensmarken in der Zuckerindustrie wieder an Bedeutung gewinnen.

STEPHANIE TILLY (Bochum) prägte in ihrem Beitrag für das Marketingverhalten der Automobilzulieferindustrie das Diktum des „Marketing des Abhängigen“, da die Marketingmöglichkeiten in diesem Sektor stark eingeschränkt sind. So ist zum einen die Werbung mit dem Zulieferstatus genehmigungspflichtig und zum anderen ist der freie Kraftfahrzeugteilemarkt unterentwickelt. Außerdem fehlt in zahlreichen Fällen der Kontakt

© H-Net, Clio-online, and the author, all rights reserved.

zum Endverbrauchermarkt. In allen Bereichen dominieren die Automobilmarken das Geschehen. So werden zum Beispiel durch die Automobilindustrie auch klassische Zulieferprodukte häufig als Originalteile vermarktet. Durch ihre starke Marktstellung können sie auch das Marketingverhalten der Zulieferindustrie bestimmen. Gegenbeispiele erfolgreichen Zuliefermarketings wie zum Beispiel die Reifenindustrie oder den Zulieferer Peddinghaus gibt es nur wenige. Erst in jüngster Zeit entsteht im Windschatten der IT-Industrie („Intel inside-Effekt") ein neues Bild des Zulieferers, das auch im Interesse des Automobilherstellers ist („ingredient branding").

In der Diskussion wurde noch einmal auf die eingeschränkten Marketingaktivitäten in beiden Branchen eingegangen. Dirk Schaal bestätigte, dass in Deutschland der Zucker lange Zeit nicht verkauft sondern verteilt wurde, während Stephanie Tilly auf die geringe Marktransparenz in der Automobilzulieferindustrie hinwies.

Abschießend wurde in der Schlussdiskussion der gelungene Gedankenaustausch zwischen Unternehmensvertretern und Wirtschaftshistorikern als sehr gewinnbringend hervorgehoben. Darüber hinaus soll künftig auch die Interdisziplinarität des Arbeitskreises gestärkt und Anschluss an die internationale Marketinggeschichte gesucht werden. Es ist außerdem geplant, die nächste Sitzung zum Thema Marketing und Medien durchzuführen.

Konferenzübersicht:

Begrüßung: Frieder C. Löhrer, Vorstandsvorsitzender Loewe AG

Einführung in das Thema der Sitzung: PD Dr. Paul Erker, LMU München

Markus Speidel (München): Vom Nischenhersteller zum wendigen Mittelständler. Technik als Markenwert bei Loewe in den 1970er und 1980er Jahren.

Henrik Rutenbeck (Kronach): Nach allen Regeln gegen die Regeln. Mit integrierter Markenführung zu emotionalem Mehrwert,

Britta Stücker (Köln): Unternehmensmarken made in Germany.

Dirk Schaal (Mannheim/Leipzig): Reklame für Zucker: Marketing und PR (1950-2008).

Stephanie Tilly (Bochum): «Partner der Großen»? Marketing auf Industriegütermärkten - Die Automobil-Zulieferindustrie in den 1960-80er Jahren.

Tagungsbericht *Märkte und Markenwerte. 3. Sitzung des Arbeitskreises Marketinggeschichte der Gesellschaft für Unternehmensgeschichte e.V.*. 27.03.2009, Kronach, in: H-Soz-u-Kult 27.08.2009.

© H-Net, Clio-online, and the author, all rights reserved.