

Vorwort

Brückenbau Marke – Markenwissen(schaft) to go feiert im Sommer 2025 seinen fünften Geburtstag. Ich bin davon überzeugt, dass wir als Wissenschaftler im Bereich der angewandten Wissenschaften nur dann eine Daseinsberechtigung haben, wenn wir relevante Forschung betreiben und diese auch an die relevanten Stakeholder in der Markenpraxis kommunizieren.

Auch wenn eine effektive Wissenschaftskommunikation weder in der Ausbildung von Forschern vorkommt noch trägt sie in den aktuellen Systemen zur akademischen Karriere bei, interpretiere ich persönlich die Kommunikation von Forschungsergebnissen als einen integralen und essenziellen Teil meiner Forschung. Vor Jahren habe ich z. B. meine Forschung zum Thema Kollaboration von Marke und Kunst durch die Pop-up-Ausstellung *Farbrausch trifft RAL 4010* in der Kunst- und Markenpraxis sichtbar und wahrnehmbar gemacht.

Das Projekt *Brückenbau Marke* wurde 2020 während der ersten Lockdown-Phase der Corona-Pandemie geplant und hat am 22.7.2020 mit einem ersten Post auf Instagram die Bühne betreten.

Seit diesem Anfang sind über 300 Episoden auf *Instagram* gepostet worden, fast 50 Beiträge in der Kolumne *Brückenbau Marke* in der Zeitschrift *markenartikel* erschienen, viele Vorträge live und digital gehalten worden und das Projekt in diversen Interviews und Podcasts vorgestellt worden.

Für mich ist das Projekt nicht nur ein »Herzensprojekt«, sondern seit 2020 investiere ich rund 20 % meiner Arbeitszeit in dieses pro-bono-Projekt. Aber das Projekt ist nur möglich, weil eine Vielzahl von Personen mich auf dem Weg unterstützt haben. Zunächst danke ich meinen Mitarbeiterinnen und studentischen Hilfskräfte, welche mit mir die Episoden produziert haben. Insbesondere danke ich Cosima Kaibel, die in den Anfangsjahren eine Vielzahl von Episoden produziert und viele Ideen beigesteuert hat. Auch Julia Sitarz, Liho Wichert und Lisa Ernst haben ganz maßgeblich dazu beigetragen, dass über einen so langen Zeitraum kontinuierlich wertvoller und »schöner« Content produziert wurde. Vielen Dank!!!

Weiterhin danke ich Peter Strahlendorf, Vanessa Göbel, Daniela Rocksin und Andrea Dingkuhn vom *New Business Verlag*. Sie haben nicht nur seit 2021 es möglich gemacht, dass in der Zeitschrift *markenartikel* monatlich die Kolumne *Brückenbau Marke* mit den besten Episoden des Instagramkanals erscheinen, sondern haben die Idee zu diesem Buch von Anfang an unterstützt und unkompliziert sowie professionell umgesetzt.

Ferner danke ich Linus Luka Bahun, der im Zuge der Überarbeitung meiner Webseite www.cbaumgarth.net die Idee entwickelt und mit seinem Team von *Studio Linus Luka Bahun* umgesetzt hat, zur Verbesserung der Auffindbarkeit eine Suchfunktion auf der Webseite und eine Ablage aller Episoden zusätzlich auf *YouTube* zu integrieren.

Auch danke ich den mittlerweile über 100 Mitbrückenbauern aus der Wissenschaft, Beratung und Markenpraxis, die das Projekt durch ihren Namen, ein Statement und Weiterempfehlung unterstützt haben. Besonderem Dank bin ich auch den Mitbrückenbauern Prof. Dr. Dr. hc Marko Sarstedt (*LMU München*), Dr. Reinhard Christian Zinkann (Geschäftsführender Gesellschafter *Miele & Cie KG*) und Colin Fernando (Partner von *BrandTrust*) verpflichtet, die schon lange das Projekt unterstützen und für dieses Buch wunderbare Geleitworte verfasst haben.

Schließlich Danke ich Anna Zaretskaya ganz herzlich, die seit einiger Zeit nicht nur die grafische Gestaltung der Episoden übernommen hat, sondern auch die Idee für das Buchcover und für das »Daumenkino« beigesteuert hat.

Last, but not least bedanke ich mich bei meiner wunderbaren Partnerin Anne und meiner Familie, die mich nicht nur immer unterstützt haben, sondern auch meinen teilweise ungezügelter Arbeitseifer nun schon seit Jahrzehnten (er)tragen. Auch Danke für das fleißige Liken der Episoden!

Nun wünsche ich Ihnen viel Spaß beim Eintauchen in die Welt der Markenwissenschaft mit *Brückenbau Marke*. Über Feedback, neue Follower auf *Instagram*, Weiterempfehlungen und persönlichen Austausch freue ich mich als Creator immer! Und außerdem gilt in Anlehnung den Psychologen Kurt Lewin, folgendes:

***Es gibt für die praktische Markenarbeit nichts Wertvolleres
als eine gute Markenwissenschaft!***

Berlin, Juli 2025

Prof. Dr. Carsten Baumgarth

Lebenslanges Lernen: Von der Kür zur steinigen Pflicht!

Neue Technologien (z.B. Künstliche Intelligenz, Metaverse, Robotik), politisch-rechtliche Veränderungen und Ereignisse (z.B. Lieferkettengesetz, Krieg in Europa, Donald Trump als neuer US-amerikanischer Präsident) und veränderte gesellschaftliche Strömungen und Konsummuster (z.B. Fridays for Future, New Work, Radikalisierung der Gesellschaft hin zu den politischen Rändern) zeigen auf: eine zeitgemäße Markenführung muss sich immer wieder weiterentwickeln, da sich die Kontexte dauernd verändern. Jetzt schon, aber noch mehr in Zukunft, werden sich Umfeld der Markenführung schneller und disruptiver verändern.

Gleichzeitig explodiert das weltweit zur Verfügung stehende Wissen. Der Zeitraum, in dem sich das Wissen der Menschheit signifikant vermehrt, wird immer kürzer. Für die Medizin wurde bspw. berechnet und prognostiziert, dass die Wissensverdopplung im Jahre 1950 fünfzig Jahre, 1980 sieben Jahre, 2010 knapp vier Jahre und 2020 nur 73 Tagen benötigte (Densen 2010). Auch für die Markenführung ist eine solche Wissensexplosion anzunehmen. Eng mit dieser Wissensexplosion hängt auch die sog. Halbwertszeit des Wissens zusammen (ausführlich und kritisch Helmrich/Leppelmeier 2020). Die Halbwertszeit des Wissens gibt an, nach wie vielen Jahren die Hälfte des gesicherten Wissens nicht mehr gültig ist. Die frühesten Ansätze zur Bestimmung der Halbwertszeit basieren auf Auswertungen zur Zitationshäufigkeit von Forschungsartikeln und dem Ausleihverhalten in wissenschaftlichen Bibliotheken. Die bekannteste Darstellung zur Halbwertszeit des Wissens stammt aus Erkenntnissen von *Festo Didactics* (Munbodh 1994; Möller 2017) (→①). Auch wenn die empirische Bestimmung der Werte nicht unumstritten ist und auch eine Aktualisierung fehlt, verdeutlichen sie aber einen wichtigen Punkt. Das heute vorhandene und von einzelnen Markenverantwortlichen gelernte Wissen wird schon in wenigen Jahren zu mehr als 50 % überholt und durch neues Wissen ersetzt sein.

Diese skizzierten Entwicklungen führen dazu, dass Markenverantwortliche nicht mehr mit dem Wissen aus der Ausbildung und/oder dem Studium jahrzehntelang erfolgreich Marken führen können, sondern kontinuierlich lernen und sich mit neuestem Wissen auseinandersetzen müssen. Dies gilt schon heute, wird sich aber in der Zukunft noch weiter verstärken und zwar für alle Bereiche und Ebenen der Markenführung – vom Junior Product Manager bis hin zum CMO.

Allerdings ist der Zugang zu diesem neuen Wissen für die Markenpraxis nicht einfach, da der größte Teil der Wissensproduktion heute in wissenschaftlichen Zeitschriften, sog. doppelt-blind begutachteten Journals, publiziert wird. Diese sind in der Praxis weder be-

Halbwertszeit Wissen

Schulwissen:	20 Jahre
Hochschulwissen:	10 Jahre
Technisches Wissen:	3 Jahre
IT-Wissen:	1-2 Jahre
Marketing- und Markenwissen:	2-3 Jahre*

* geschätzt durch den Autor: zwischen IT- und technischem Wissen

1

Halbwertszeit von Wissen

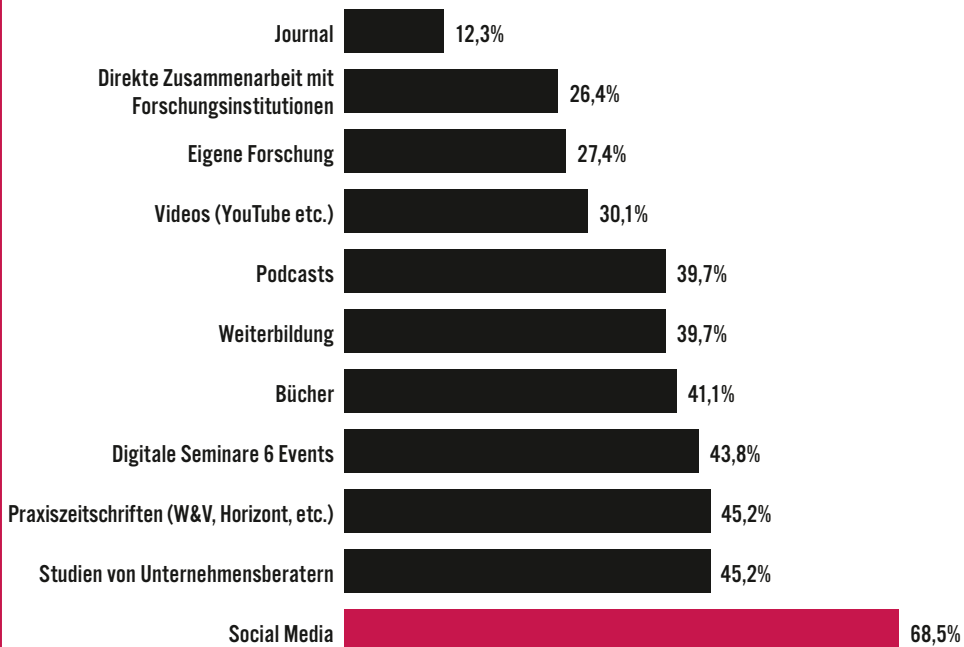
kannt noch werden sie gelesen. Gründe dafür sind u. a. die schiere Anzahl an jährlich neu erscheinenden Journal-Beiträgen (z. B. umfasst das *VHB*-Ranking im Bereich Marketing mehr als 100 Journals mit rund 6000 Artikeln pro Jahr!), die geringe Lesefreundlichkeit der Beiträge durch eine schwer verständliche Fachsprache und anspruchsvolle statistisch-mathematische Methoden sowie die häufig fehlende Managementrelevanz der Beiträge (vgl. Abschnitt »Status-quo: Praxis-Wissenschafts-Gap«). Dies führt dazu, dass sich die Markenwissenschaft und die Markenpraxis immer weiter voneinander entfernen.

Die Markenpraxis muss die Bereitschaft und Zeit aufbringen, sich mit wissenschaftlichen Erkenntnissen ernsthaft auseinanderzusetzen und wirklich neu zu lernen. Die Wissenschaft hingegen muss, um gesellschaftlich relevant zu bleiben bzw. wieder zu werden und damit auch die eigene Legitimierung sicherzustellen, modernere Formen der Wissenschaftskommunikation entwickeln und nutzen. Ein für die Wissenschaftskommunikation relativ junges Medium ist dabei Social Media. Die Relevanz von Social Media als Kommunikationskanal im praktischen Marketing ist mittlerweile auch unter Marketingwissenschaftlern unumstritten, allerdings werden diese Kanäle von Forschern in Deutschland bislang nur selten für den Transfer der eigenen Forschungsergebnisse genutzt. So gibt es einige Kollegen, die z. B. auf *LinkedIn* stolz das Cover einer neuen Journalpublikation posten, doch dadurch wird sich die Lücke zwischen Wissenschaft und Praxis kaum schließen lassen. Auch gibt es einige Berater und Agenturen wie *BrandTrust* (»Brand Trust Talks«), *creative advantage* (»Talking Purpose«), *John Bache/VIM Group* (»Sieben-

MeilenMarken«) und *Multisense/Olaf Hartmann* (»Markenkraft«), die markenbezogene Podcasts produzieren. Jedoch handelt es sich dabei selten um einen Transfer von wissenschaftlichen Forschungsergebnissen.

In einer Studie von Hennig und Kohler (2020) zeigt sich z. B., dass für die Kommunikation mit Praktikern unter den befragten Forschern (alle Fachrichtungen, Deutschland, n = 1.128) nur *Twitter* (heute X) mit 16,1 Prozent noch relativ häufig genutzt wird. Die anderen Social-Media-Kanäle wie *YouTube* (1,7 %), *Facebook* (4,2 %), *Instagram* (1,9 %) sowie Blogs (4,3 %) und Podcasts (2,0 %) kommen nur selten für die Wissenschaftskommunikation zum Einsatz. Es gibt in der Wissenschaft auch nur wenige Best Practices wie z. B. die Chemikerin Dr. Mai Thi Nguyen-Kim, der auf *Instagram* rund 710.000 und auf *YouTube* mit *maithinkX* rund 1,48 Millionen Abonnenten folgen (Stand: März 2025). Im Kontrast zu dieser Social-Media-Abstinenz der (Marken)Wissenschaft zeigt eine Studie aber, dass Markenpraktiker für den Erwerb von neuem Markenwissen in den letzten zwölf Monaten am häufigsten Social-Media-Kanäle genutzt haben (→②). ■

Welche Medien haben Sie in den letzten 12 Monaten benutzt, um sich über die neuesten Forschungsergebnisse zur Marke zu informieren? (n=74)



newcomer

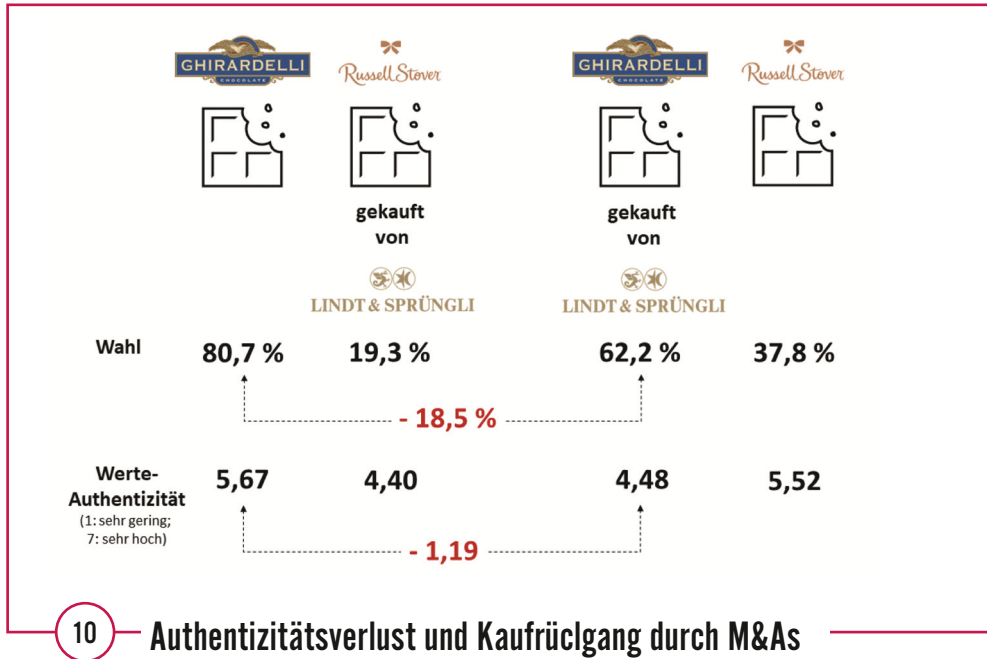
M&As zerstören die Marken-DNA

Die Übernahme einer Marke durch ein anderes Unternehmen reduziert die Markenstärke der gekauften Marke. Allerdings lässt sich dieser negative Effekt durch einige Auswahl- und Umsetzungsentscheidungen reduzieren.

Mergers & Acquisitions (M&As) sind seit Jahren fester Bestandteil der unternehmerischen Wachstumsstrategien. Prominente Beispiele sind der mehrfache Kauf und Verkauf von *The Body Shop*, die Integration (und der anstehende Verkauf) von *Ben & Jerry's* durch *Unilever*, der Verkauf der Robotermarken *Kuka* an ein chinesisches Unternehmen oder die Übernahme vieler Marken wie *Oatly* und *Weck* durch Investoren. Allerdings gelingt es 60 bis 80 % aller M&As nicht, Wert zu schaffen. Viele M&As scheitern und führen zu Weiterverkäufen der erworbenen Marken. Die Gründe für das Scheitern sind vielfältig, aber ein zentraler und häufig wenig beachteter Bereich ist die Marken- und Kundenperspektive. Diese Perspektive hat das Forschungsteam Alessandro Biraglia, Christoph Fuchs, Elisa Maira und Stefano Puntoni in ihrem Beitrag »When and Why Consumers React Negatively to Brand Acquisitions« vertieft analysiert. Der Beitrag ist 2023 im *Journal of Marketing* erschienen.

M&As gefährden Authentizität

Grundidee des Beitrags ist, dass M&As grundsätzlich die Authentizität der Markenwerte bzw. die Marken-DNA der gekauften Marke angreifen und dadurch die gekaufte Marke deutlich an Markenstärke und Kaufattraktivität verliert. Dies wird dadurch begründet, dass ein M&A den Konsumenten signalisiert, dass die bisherigen Markenwerte der gekauften Marke zur Disposition stehen und durch das kaufende Unternehmen verändert werden. Diesen Verlust an Authentizität durch eine Akquisition hat das Forschungsteam in einer Vorstudie mit realen Marken nachgewiesen. Durch einen M&A sank die durchschnittliche Authentizität der gekauften Marke von 5,3 auf 4,7. Diesen Basiseffekt sowie eine Reihe von Moderatoren haben das Forschungsteam in neun experimentellen Studien mit knapp 4.000 Konsumenten untersucht. In einem ersten Experiment beurteilten rund 400 MTurks zwei Schokoladenmarken, die von dem Schweizer Schokoladenimperium *Lindt-Sprüngli* übernommen wurden. Einer Gruppe wurde jeweils offengelegt, dass die Marken von *Lindt-Sprüngli* übernommen wurden, der anderen Gruppe wurde diese Information nicht mitgeteilt (→ 10). Für beide Marken reduziert sich hypothesenkonform durch die Information



10

Authentizitätsverlust und Kaufrückgang durch M&As

zur Übernahme durch *Lindt-Sprüngli* die Authentizität der Marke von rund 5,7 auf 4,5 (*Ghirardelli*) bzw. von 5,5 auf 4,5 (*Russell Stover*). Auch die Wahl der jeweiligen Schokoladenmarke reduziert sich durch die M&A-Information dramatisch. Die Marke *Ghirardelli* wurde in 81 % der Fälle gewählt, wenn die andere Marke *Russell Stover* als akquirierte Marke kommuniziert wurde. Wenn *Ghirardelli* als akquirierte Marke dargestellt wurde, verringert sich die Wahl auf rund 62 %. Sprich die M&A-Information bedingte einen Rückgang der Auswahlentscheidung um rund 19 %.

Eine weitere Feldstudie konnte diesen starken Effekt bestätigen. In dieser Studie wurden den Konsumenten sechs übernommene Marken wie *Dr. Pepper* oder *LinkedIn* präsentiert. Die Konsumenten gaben an, ob diese Marken nach ihren Kenntnissen übernommen wurden oder autonom agieren. Dieses Wissen über die Akquisition hat sowohl auf die Werte-Authentizität als auch auf die Kaufabsicht einen signifikant negativen Effekt.

Einflussfaktoren

In weiteren Experimenten wurden Einflussfaktoren untersucht, die den negativen M&A-Effekt stärken bzw. schwächen. Dabei zeigte sich zunächst und entgegen der bisherigen Forschung, dass die Größe des kaufenden Unternehmens keinen Einfluss auf die Werte-Authentizität und die Kaufabsicht ausübt. Weiterhin belegt eine Studie, dass der negative M&A-Effekt insbesondere bei der Erst-Übernahme einer Marke auftritt, sprich, wenn eine

Marke mehrfach ge- und verkauft wurde, ist der negative Effekt durch die M&A geringer, da die Marke schon einen Großteil ihrer Authentizität verloren hat.

Wie ein weiteres Experiment nachweisen konnte, lässt sich der negative M&A-Effekt dadurch abschwächen, dass das Führungsteam der gekauften Marke nicht ausgetauscht wird, sondern weiterhin verantwortlich ist. Auch reduziert sich der negative Effekt, wenn ein hoher Fit der Markenwerte zwischen der kaufenden und der gekauften Marke vorliegt. Zudem tritt der negative M&A-Effekt schwächer auf, wenn die zu kaufende Marke explizit eine starke Wachstumsorientierung als Wert aufweist, wie dies häufig bei Start-up-Marken vorzufinden ist. Schließlich wies das Forschungsteam noch nach, dass der negative M&A-Effekt stärker für alte als für junge Marken ausfällt.

Erkenntnisse für die Markenpraxis

Zunächst einmal verdeutlicht diese umfangreiche Studienreihe, dass M&A-Entscheidungen immer auch die Markenperspektive berücksichtigen sollten. Nach den Ergebnissen reduziert ein M&A per se die Markenstärke der gekauften Marke. Allerdings lässt sich dieser negative Effekt durch kluge Auswahl- und Umsetzungsentscheidungen reduzieren. Im Rahmen der Auswahl sollten insbesondere Marken gekauft werden, die einen hohen Fit zur eigenen Marke aufweisen. Weiterhin empfiehlt es sich, eher junge Marken mit expliziten Wachstumswerten zu erwerben. Schließlich ist der Kauf von Marken, die schon mehrfach verkauft wurden, risikoärmer als der Erstkauf einer Marke. In der Umsetzungsphase empfiehlt sich zur Reduzierung des negativen M&A-Effektes neben einer Betonung der gemeinsamen Werte insbesondere die Integration des bisherigen Führungsteams der gekauften Marke in die Leitung der übernommenen Marke. ■

Markenwissen to go

1. M&As sind wichtige und intensiv genutzte Wachstumsstrategien, die aber in der Realität häufig scheitern.
2. Ein wichtiger Grund für das Scheitern ist der negative M&A-Effekt auf die Authentizität der Markenwerte verbunden mit einer Reduzierung der Kaufabsicht.
3. Die Größe des kaufenden Unternehmens spielt keine Rolle für die Stärke des negativen M&A-Effektes.
4. Der negative M&A-Effekt fällt geringer aus, wenn die gekaufte Marke schon mehrfach ge- und verkauft wurde.
5. Der negative M&A-Effekt ist auch geringer beim Kauf junger Marken mit einer expliziten Wachstumsorientierung.
6. Auch ein hoher Fit zwischen den Markenwerten der kaufenden und der gekauften Marke reduziert den negativen M&A-Effekt.
7. Schließlich lässt sich der negative M&A-Effekt dadurch abfedern, dass das bestehende Führungsteam der gekauften Marke weiterhin in verantwortlicher Position für die Marke nach dem M&A tätig ist.

Links für Nerds & Weiterdenker

Biraglia, A.; Fuchs, C.; Maira, E.; Puntoni, S. (2023): When and Why Consumers React Negatively to Brand Acquisitions: A Values Authenticity Account. *Journal of Marketing*, 87(4), 601-617.

