

Kooperative Markenführung in regionalen KMU-Clustern (Cooperative Branding in regional SME clusters)

Zanger, Cornelia; Kaminski, Sandra

Zusammenfassung / Abstract

Die zunehmende Wettbewerbsintensität auf internationalen Märkten stellt kleine und mittlere Unternehmen (KMU) aktuell vor immer schwierigere Herausforderungen. Kooperationsstrategien bieten einen Ausweg, wie zahlreiche Untersuchungen bestätigen. Die Zusammenführung von KMU's in kooperativen Strategien und insbesondere in Marketingstrategien erweist sich jedoch als schwierig. In der vorliegenden Arbeit werden die Möglichkeiten einer Zusammenarbeit von KMU auf dem Gebiet des Marketing insbesondere der kooperativen Markenführung diskutiert. Es wird der Ansatz einer regionalen Clustermarke entwickelt und dessen Implementierung am Beispiel der vogtländischen Musikinstrumentenbauer erörtert.

Increasingly fierce competition on international markets is confronting small and medium-sized enterprises (SMEs) with more and more difficult challenges. Numerous studies have confirmed that cooperation strategies offer a way out. However, the forging of alliances between SMEs in cooperative strategies and, in particular, in marketing strategies has proved to be a thorny endeavour. This paper discusses the possibilities of SME cooperation in the field of marketing, particularly in cooperative branding. It develops the approach of a regional cluster brand and examines its implementation with the help of the case study of the manufacturers of musical instruments in Germany's Vogtland region.

1 Kooperative Marketingstrategien in regionalen KMU-Clustern

KMU sehen sich vor dem Hintergrund der Globalisierung vor immer schwierigeren Wettbewerbsbedingungen. Dies trifft in besonderem Maße traditionelle Branchen, die mit herkömmlichen Materialien und traditionellen Technologien arbeiten. Als Beispiel dafür kann der Musikinstrumentenbau gelten. Als Ausweg werden Kooperationsstrategien in Form von KMU-Netzwerken aber auch Clustern gesehen, die größere insbesondere regionale Wettbewerbsvorteile generieren können (vgl. Porter 1998). Für regionale KMU-Cluster stellt sich aus Sicht des Marketing die Frage, wie das Zusammenwirken der Clusterakteure optimal gestaltet werden kann. Da der Markenstrategie im Rahmen des Marketing eine zentrale Rolle zugeordnet wird, ergibt sich folgerichtig die Fragestellung nach den Chancen einer gemeinsamen Markenstrategie der Clusterakteure, der im Folgenden nachgegangen werden soll.

Die Bedeutung des Konzeptes regionaler Cluster zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit und der wirtschaftlichen Entwicklung von Unternehmen und Institutionen wurde in zahlreichen Studien untersucht (vgl. bspw. Pantazis 2006; Dümmler 2005; Gordon/McCann 2005; Ketels/ Lindqvist/Sölvell 2005; Schramm-Klein 2005; Bathelt/Malmberg/Maskell 2004; Sautter 2004; Audretsch 2003; Brö-

cker/Dohse/Soltwedel 2003; Bieger/Scherer 2003; Hertog/Brouwer/Maltha 2000). Die Möglichkeiten der Zusammenführung von Clusterakteuren und das Erschließen von Synergien durch aktive, von innen initiierte Steuerungsprozesse wie sie eine kooperative Marketingstrategie erfordert sind bislang jedoch noch unzureichend erforscht (Ketchen/ Snow/Hoover 2004).

Seit den ersten Beiträgen von Porter Anfang der 1990er Jahre stieß das Clusterkonzept auf großes Interesse. Das Ursprungskonzept von Porter wird jedoch als zu vage kritisiert (vgl. Martin/Sunley 2003). Diese unscharfe Abgrenzung führte zu vielen Clusterinterpretationen (Überblicke zu Definitionen aus Sicht des strategischen Management vgl. z. B. Dümmler 2005: 44ff.; Enright 2003: 101; Martin/Sunley 2003: 7; Belleflamme/Picard/Thisse 2000: 158f.). Beinahe allen Clusterdefinitionen gemeinsam sind folgende *Merkmale* (vgl. Dümmler 2005: 55ff.; Schramm-Klein 2005: 538; Sautter 2004: 66):

- Bezug der Akteure zu einer Hauptbranche – sektorale Abgrenzung einer gemeinsamen Wertschöpfungskette
- geringe Distanz zwischen den Akteuren – geographische Nähe und daraus resultierende soziale Nähe
- Interaktionen zwischen den Akteuren – Beziehungen, die von einfachen Input-Output-Verbindungen bis hin zu engen Kooperationen reichen
- Realisierung positiver externer Effekte – wie Spillovers, Economies of Scale.

Im hiesigen Kontext soll unter einem *regionalen Cluster* eine überdurchschnittliche, regionale Konzentration von Unternehmen insb. KMU und Institutionen einer Hauptbranche sowie weiterer unterstützender, verwandter Branchen verstanden werden, die über Wertschöpfungsketten oder diagonale Interaktionen miteinander agieren, um auf diese Weise Wettbewerbsvorteile im nationalen und internationalen Kontext zu erreichen (vgl. Kaminski Forthcoming).

Kern des regionalen Clusters ist somit das *Potenzial der Zusammenarbeit regional und funktional benachbarter* Unternehmen, öffentlicher Behörden und Verwaltungen, Forschungseinrichtungen, Hochschulen, Verbände, kollektiver Einrichtungen und Vereinigungen. Das Cluster steht zwischen Konkurrenz und Kooperation. Einerseits kämpfen Clusterakteure um Nachfrager, andererseits kooperieren sie in verschiedenen Bereichen. Die Kooperation in bestimmten Bereichen (wie z. B. Technologie) kann Wettbewerbserfolge in anderen Bereichen (wie z. B. Marketing) erleichtern.

Das Cluster kann als Element einer *Region* verstanden, was die Übertragung formaler und inhaltlicher Abgrenzungsmerkmale einer Region ermöglicht (vgl. dazu bspw. Blotevogel 1996: 57ff.). *Formal* handelt es sich damit einerseits um einen Raum mittlerer Größenordnung oberhalb der lokalen/kommunalen und unterhalb der staatlichen/nationalen Ebene, innerhalb dessen die soziale Kommunikation nicht nur medial vermittelt sondern auch durch direkte Face-to-Face-Kommunikation realisiert werden kann. Andererseits kann ein regionales Cluster als *Funktionsraum* verstanden werden, welcher sich durch individuelles oder institutionelles Handeln bildet und Gegenstand ökonomischer, politischer und administrativer Tätigkeiten ist. Der *funktionale Bezug* des regionalen Clusters ergibt sich durch die Kernbranche und der mit dieser in Verbindung stehenden Wertkette. Darüber hinaus kann das regionale Cluster als *Wahrnehmungs- bzw. Identitätsraum interpretiert werden* (zu regionaler Identität allg. vgl. Blotevogel 1996: 60; Weichhart 1996: 37f.), was mit Blick auf eine gemeinsame Markenidentität von besonderem Interesse ist (vgl. ausführlich Kaminski Forthcoming).

Die zunehmende Inflation von Produkten und Marken aufgrund zunehmender Marktsegmentierung, die Globalisierung, den ständige Eintritt neuer Wettbewerber, die Verkürzung von Produktle-

benszyklen, der steigenden Inflation kommunikativer Maßnahmen, Informationsüberflutung und flüchtiges Informationsverhalten der Nachfrager, die Notwendigkeit der Vermittlung eines Zusatznutzens, zunehmende Markenerosion, sinkendes Markenvertrauen sowie steigende Macht des Handels (vgl. Esch/Wicke/Rempel, 2005, S. 13ff.) sind nur einige der Probleme vor denen Unternehmen aktuell stehen, die aber KMU's aufgrund der bekannten Größennachteile ganz besonders treffen. Kooperationsstrategien zwischen KMU schaffen durch die Verstärkung von Kernkompetenzen zur Synergien Potentiale zur Behauptung im Wettbewerb und dies gilt besonders auch für kooperatives Marketing wie entsprechende Studien zeigen (vgl. Zanger 2002: 436ff., Zanger 2000: 277ff.).

Nun stellt sich die Frage, ob dies auch auf kooperative Markenstrategien übertragen werden kann, denn die Einzelmarken von KMU soweit diese überhaupt strategisch entwickelt werden, sind einem hohen Wettbewerbsdruck durch die starken Marken von Großunternehmen ausgesetzt und kaum vor Imitationen geschützt. Die Umsetzung von Markenstrategien erfordert von den Unternehmen eines regionalen KMU-Clusters zusätzliche personelle, materielle und/oder finanzielle Ressourcen. Kooperationen bieten diesbezüglich Potenziale zur Realisierung von Wettbewerbsvorteilen durch Kosten-, Differenzierungs- und Zeitvorteile. Eine Verflechtung der Einzelmarkenkonzepte der Akteure eines regionalen Clusters kann das Schaffen und den Erhalt von Konkurrenzvorteilen für die Clusterakteure insgesamt unterstützen. Das Ergebnis derartiger Verflechtungen von Einzelmarkenstrategien der Clusterakteure kann eine gemeinsame, kollektive Marke sein – die *regionale Clustermarke*.

2 Die Chancen und Risiken kooperativer Markenführung in KMU-Clustern

2.1 Konzept der regionalen Clustermarke

Bei der Zusammenarbeit in Form einer regionalen Clustermarke handelt es sich um eine formelle, multilaterale und diagonale Kooperationsform der Clusterakteure im Bereich des Marketing. Partner dieser Zusammenarbeit können *alle* Clusterakteure sein. Die regionale Clustermarke als Ausdruck *kollektiver Marketingstrategie* dient der Abstimmung und strategischen Ausrichtung des Verhaltens der Clusterakteure. Sie ist als eine bewusst geplante und systematische Vorgehensweise im Sinne eines aktiven von innen initiierten Prozesses zu verstehen. Diese Strategie baut auf dem Konzept der Mehrmarkenführung im Sinne einer externen, *institutionenübergreifenden Markenkombinationsstrategie* auf. Im Fokus stehen die *Unterstützung* und *Ergänzung* der Einzelmarkenkonzepte der Clusterakteure, was in Form einer gemeinsamen Markierung mit *regionalem und funktionalem* Bezug realisiert wird. Es wird eine *gemeinsame Markierung* der Leistungsbündel der Clusterakteure durch die Einzelmarke und die regionale Clustermarke forciert. Das *Ziel* der Strategie der regionalen Clustermarke ist die Realisierung *strategischer Wettbewerbsvorteile* gegenüber internationalen Konkurrenten außerhalb des regionalen Clusters aufbauend auf *Differenzierungs- und/oder Kostensenkungspotenzialen*. Diesbezüglich stellen sich spezifische Anforderungen an die regionale Clustermarke. Konstitutive Voraussetzung ist, dass die regionale Clustermarke eine eigene, unterscheidungsfähige Markierung erhält und durch ein systematisches Kommunikationskonzept im Markt eingeführt wird. Die Clustermarke gibt das Versprechen ab, als Klammer über alle Clusterakteure (repräsentiert durch ihre Einzelmarken) für dauerhaft werthaltige, nutzenstiftende Wirkungen für den Kunden zu stehen.

Eine derartige gemeinsame Markenstrategie ist aber nur dann erfolgreich, wenn es gelingt dauerhaften Mehrwert, z B. in Form von Alleinstellungsmerkmalen zu schaffen. Dies kann durch die Bün-

delung der Kraft der Einzelmarkenkonzepte erreicht werden. Dabei bestehen die besonderen Herausforderungen darin, einerseits die Eigenständigkeit der Einzelmarkenkonzepte zu wahren sowie diese andererseits in die gemeinsame Marke zu integrieren und Abstimmungen im Zeitverlauf vorzunehmen. Benefit für die einzelnen KMU ist bei Erfüllung der gegebenen Markenversprechen eine hohe Wertschätzung am Markt sowie verbesserte Kundenbindung (vgl. ausführlich Kaminski Forthcoming).

2.2 Wirkungsmechanismus der regionalen Clustermarke

Die regionale Clustermarke fokussiert auf die Unterstützung und Ergänzung der Einzelmarkenkonzepte der Clusterakteure. *Intern* können die Clusterakteure einerseits an einem *Transfer von Kompetenzen und immateriellen Ressourcen* zwischen ihnen partizipieren. So sind die individuellen Fähigkeiten der Mitarbeiter insbesondere im Bereich Marketing und Markenführung von Bedeutung für einen solchen Transfer. Dieses Wissen kann sich auf Konkurrenten und Nachfrager, Distributionssysteme und aktuelle Trends beziehen. Darüber hinaus kann internes Wissen bspw. im Hinblick auf Kommunikationsinhalte und die Nutzung von Kommunikationsinstrumenten ausgetauscht werden. Andererseits kann durch die gemeinsame Nutzung von Kommunikationsinstrumenten eine Reduzierung der Kommunikationskosten bei den Akteuren erreicht werden (z. B. durch gemeinsame Messeauftritte oder gemeinsame Events für Nachfrager oder Händler). Diese Transfereffekte stellen für die Clusterakteure Chancen dar, personelle und finanzielle Defizite auszugleichen.

Im Sinne der regionalen Identität kann die Clustermarke auch als Herkunftsangabe fungieren. Dazu muss sie gemeinsame Werte der in der Branche aktiven KMU der Region symbolisieren, die wiederum auf der gemeinsamen Clusteridentität beruhen. Die gemeinsame Identität kann durch Kommunikation gestärkt und weiter entwickelt werden. Die Entwicklung der regionalen Clustermarke ist als ein Kommunikationsprozess zu verstehen und kann somit über *Rückkopplungseffekte* die gemeinsame Clusteridentität stärken und weiter entwickeln.

Zur Erklärung und zum Verständnis der *externen Wirkungen* der Clustermarke sind die Erkenntnisse zum *Markentransfer* bedeutsam. Die positiven Wissensstrukturen die im Sinne des Fremdbildes der regionalen Clustermarke auf Seiten der Nachfrager gebildet werden, sollen positiv auf die Wissensstrukturen der Einzelmarkenkonzepte der Clusterakteure wirken. Dabei wird ein Transfer von Markenwissen (Markenimage und Markenbekanntheit) mit funktionalem, regionalem und emotionalem Bezug von der Clustermarke auf die Einzelmarkenkonzepte angestrebt. Dieser Markentransfer kann in 3 Richtungen wirken (vgl. Kaminski Forthcoming, zu Wirkungen von Markentransfers vgl. Drengner 2006: 85ff.; Günther 2002: 10ff.):

- *Stabilisierung von Einzelmarkenkonzepten*: Das Einzelmarkenkonzept soll in seiner Position in der Wahrnehmung der Nachfrager durch die Verbindung mit der regionalen Clustermarke weiter gestärkt werden.
- *Umpositionierung von Einzelmarkenkonzepten*: Die Position der Einzelmarke soll in der Wahrnehmung der Nachfrager verändert werden. Die Verbindung der Einzelmarke mit der regionalen Clustermarke soll bei den Nachfragern Assoziationen hervorrufen, die bspw. einzigartige Differenzierungen von Wettbewerberangeboten ermöglichen.
- *Aufbau einer neuen Einzelmarke*: Die regionale Clustermarke kann einer neuen Einzelmarke zu Bekanntheit und bestimmten Imagekomponenten verhelfen. Im Sinne eines Imageaufbaus sollen

neue Denotationen und/oder Konnotationen mit regionalem, funktionalem und erlebnisorientierten Bezug mit der neuen Einzelmarke verbunden werden.

Transfererfolge können aber nur dann erreicht werden, wenn die regionale Clustermarke *bekannt* ist und mit ihr *starke, positive und einzigartige* Assoziationen verbunden werden. Außerdem ist ein *glaubwürdiger Zusammenhang* zwischen der regionalen Clustermarke und den Einzelmarkenkonzepten herzustellen. Ähnlichkeit kann bspw. durch das Herausstellen eines gemeinsamen Verwendungsumfeldes oder gemeinsamer Erlebniswelten erreicht werden. Ebenso ist darauf zu achten, dass die durch die Clustermarke zu transferierenden Assoziationen für die Nachfrager *relevant und einzigartig* sind, um eine Differenzierung von Konkurrenzangeboten erreichen zu können. Jedoch ist zu berücksichtigen, dass dieser Transfer in beide Richtungen verlaufen kann und ebenso negative Transfereffekte auftreten können (vgl. Kaminski Forthcoming, zu Einflussfaktoren auf den Erfolg von Markentransfers allgemein vgl. Caspar/Burmann 2005: 260; Keller 2005: 951ff; Park/Milberg/Lawson 2005: 965; Zatloukal 2002: 218).

2.3 Vorgehensweise bei der Entwicklung einer regionalen Clustermarke

Die Entwicklung einer regionalen Clustermarke orientiert sich strategisch an dem Ansatz der identitätsorientierten Markenführung, der von einem permanenten Austausch zwischen Markenidentität als Selbstbild aus Sicht des Markengebers und Markenimage als Fremdbild aus Sicht externer Zielgruppen (vgl. Burmann/Meffert 2005: 49; Esch/Langner/Rempel 2005: 106). Das *Selbstbild* der Clustermarke besteht aus sachlichen, emotionalen und herkunftsbezogenen Elementen. Diese ergeben sich einerseits aus dem größten gemeinsamen Nenner der Einzelleistungen bzw. Einzelmarkenkonzepte der Clusterakteure. Andererseits bestimmt das Profil des regionalen Clusters in seiner Gesamtheit dessen Inhalte. Die *sachlichen Komponenten* speisen sich aus den gemeinsamen objektiven Merkmalen der angebotenen Leistungen sowie den gemeinsamen Kernkompetenzen der Clusterakteure. Der Erfolg der regionalen Clustermarke wird weiterhin von *emotionalen Komponenten* bestimmt, welche die Beziehung zwischen Marken und Nachfrager betreffen. Auf emotionaler Ebene ist einerseits die Markenpersönlichkeit bedeutsam. Dies erfordert die Erarbeitung von Gemeinsamkeiten emotionaler Komponenten der Einzelmarkenkonzepte. Andererseits bietet die Clustermarke Potenziale, die Marken-Nachfrager-Beziehung durch Authentizität und Vertrauen zu stärken. *Authentizität* kann über regionale, lokale und historische Verankerung, Kompetenz, Professionalität und Originalität der Markenleistungen und der mit ihnen vermittelten Geschichten erreicht werden (vgl. Lewis/Bridger 2001: 56ff.). So schafft die regionale und historische Verankerung der Clusterakteure Chancen, die regionale Clustermarke besonders authentisch wirken zu lassen. Kooperationen und Interaktionen zwischen den Clusterakteuren bieten Möglichkeiten einer besonders glaubwürdigen und originären Ausrichtung. Die *herkunftsbezogenen Elemente* des Markenselbstbildes sichern den regionalen Bezug der Clustermarke im Sinne einer Herkunftsangabe für die Einzelmarkenkonzepte. Aus dieser gesamten Struktur der Marke werden unter Berücksichtigung der Bedürfnisse der Nachfrager, der Markenkonzepte der Wettbewerber und aktueller Trends *einzigartige und nutzenstiftende Merkmale* ausgewählt sowie eine *Vision* der regionalen Clustermarke entwickelt. Diese einzigartigen und nutzenstiftenden Merkmale werden in einem weiteren Schritt als zentrale Eigenschaften der Clustermarke am Markt etabliert. Das Ergebnis ist der zeitlich stabile Markenkern, der gegenüber den Bezugsgruppen das zentrale Nutzenversprechen gibt. Diese Inhalte des Markenselbstbildes bestimmen die inhaltliche

Ausgestaltung des systematischen Kommunikationskonzeptes der regionalen Clustermarke. Dieses Selbstbild wird durch die Positionierung umgesetzt, d. h. für die Nachfrager „übersetzt“. Dabei sind relevante Markt- und Kommunikationsbedingungen zu berücksichtigen. Die Beurteilung dieser ausgesendeten Signale der Clustermarke durch die Nachfrager bestimmt das Fremdbild der regionalen Clustermarke. Für den Erfolg der Einzelmarkenkonzepte und des Konzepts der regionalen Clustermarke sind Selbstbild und Fremdbild der Markenkonzepte in Übereinstimmung zu bringen. (vgl. ausführlich Kaminski Forthcoming).

Insgesamt zeigt sich, dass die Zusammenarbeit in Form einer regionalen Clustermarke verschiedene Möglichkeiten bietet, Schwächen auszugleichen, Stärken weiter zu entwickeln und sich an neue Kundenbedürfnisse anzupassen. Zur weiteren Präzisierung des Konzeptes der regionalen Clustermarke werden in den folgenden Abschnitten die Ergebnisse einer Forschungsfallstudie dargestellt.

3 Fallstudie: Das vogtländische Musikinstrumentenbaucoluster

3.1 Das regionale Cluster vogtländischer Musikinstrumentenbau in seinem aktuellen wirtschaftlichen Umfeld

Im Vogtland, im Südwesten der deutschen Bundeslandes Sachsens, konzentrieren sich Unternehmen des Musikinstrumentenbaus. Diese Region kann anhand folgender Merkmale als ein regionales Cluster charakterisiert werden:

- *Sektorale Abgrenzung der Wertschöpfungskette:* Die Hauptbranche ist der Musikinstrumentenbau. In ca. 120 Unternehmen werden nahezu alle Orchesterinstrumente gefertigt. Zu dieser mit der Hauptbranche in Verbindung stehen Wertkette zählen weiterhin Unternehmen der Holzindustrie, der Zubehörfertigung, nachgelagerter Branchen und spezieller Infrastruktur, Normungsinstitute, staatliche Behörden (z. B. Institut für Musikinstrumentenbau), Anbieter von Ausbildung und Forschung (z. B. Außenstelle der Westsächsischen Hochschule Zwickau in Markneukirchen) und Finanzinstitutionen. Zusätzlich sind Verbände und Vereinigungen wie Heimatvereine, Innungen, Handwerkskammer sowie die IHK bedeutsam.
- *Geographische und soziale Nähe* der Akteure: Die geographische Nähe der Akteure bezieht sich auf das Gebiet um die Städte Markneukirchen und Klingenthal. Mit Gründung der ersten Geigenbauinnung im Jahr 1677 kann das Gebiet als historisch gewachsenes Raumgebilde verstanden werden, dass in den Vorstellungswelten seiner Bewohner fest verankert und regionale Identität sowie soziale Nähe vorhanden sein lässt.
- Indikator für eine *kritische Masse* an Akteuren: Der Musikinstrumentenbau bestimmt derzeit 60-65% der ökonomischen Infrastruktur um die Städte Markneukirchen und Klingenthal. Diese Masse an ähnlichen oder ergänzenden Partnern mit deren spezialisierten Arbeitskräften, Fähigkeiten und Wissen ermöglicht es, die umgebende Wirtschaft fühlbar zu beeinflussen und indirekt Wachstumsimpulse an andere Branchen der Region zu geben.
- Vorhandene *Interaktionen* der Akteure: Insbesondere durch das im Rahmen der BMBF-Initiative InnoRegio geförderte Projekt „Musicon Valley“ konnten verschiedene Netzwerke sowohl zwischen Clusterakteuren als auch externen Partnern realisiert werden. Ein wichtiger zentraler Partner ist dabei die Geschäftsstelle des Musicon Valley e. V.

- Realisierung *positiver externer Effekte* und clusterspezifischer Wettbewerbsvorteile: Die Interaktionen zwischen den Akteuren führten zu einem Wissensaustausch i. S. v. kollektiven Lernprozessen. Durch diese Prozesse konnten neue Erkenntnisse z. B. zum Einsatz modifizierter und nachwachsender Holzwerkstoffe gewonnen werden. Dies stimuliert die Spezialisierung des Clusters und mündet in der Entwicklung räumlich begrenzter Ressourcen und Fähigkeiten, welche nur den Clusterakteuren zugänglich sind.

Das vogtländische Musikinstrumentenbaucluster stellt ein geeignetes Untersuchungsobjekt für das Konzept der regionalen Clustermarke dar. Im Rahmen einer Studie des Projektes „Musicon Valley“ konnten von November 2004 bis August 2006 die Implikationsmöglichkeiten des theoretischen Ansatzes der regionalen Clustermarke in einer realen Umgebung untersucht werden (vgl. Zanger et al. 2006). Aufgrund der vielen Besonderheiten und der Komplexität des Konzeptes der regionalen Clustermarke wurde das Forschungsfeld explorativ erschlossen. Dabei wurde ein qualitatives, multimethodisches Vorgehen realisiert. Es kamen verschiedene Datenerhebungstechniken von der teilnehmenden Beobachtung über Interviews und Gruppendiskussionen als Methoden der Primärforschung bis hin zu Analysen von Berichten, Präsentationen und Dokumentationen als Methoden der Sekundärforschung zum Einsatz.

Die lange Tradition des Musikinstrumentenbaus um Markneukirchen und Klingenthal sichert ein großes Fertigungs-Know-how sowie Qualitäts- und Produktionsvorteile der Musikinstrumentenhersteller. Bis Anfang des 20. Jahrhunderts war die Region sehr bekannt und in vielen Instrumentenbereichen Weltmarktführer mit zahlreichen Premiummarken. Die wirtschaftlichen und politischen Umbrüche ergaben aber in der Folgezeit, dass die vogtländischen Musikinstrumentenhersteller jahrzehntelang vom internationalen (westlichen) Markt isoliert waren. Darunter litt die Bekanntheit der Marken des vogtländischen Musikinstrumentenbaus. Aktuell ist eine geringe internationale Bekanntheit zu konstatieren. Exportverkäufe haben mit einem Anteil von mehr als 50% für die vogtländischen Musikinstrumentenhersteller jedoch nach wie vor eine hohe Bedeutung, was die besondere Relevanz der Erhöhung der internationalen Bekanntheit der vogtländischen Instrumente unterstreicht. Ihnen gegenüber stehen am Markt etablierte starke, auch emotional konditionierte Wettbewerbsmarken aus Westeuropa (insb. Italien und Frankreich), Wettbewerber aus anderen Gebieten Deutschlands (insb. Bayern) sowie Substitutionskonkurrenz aus Osteuropa und Asien die auf Preis-Mengen-Strategien setzt. Die Mehrheit der vogtländischen Musikinstrumentenhersteller ist momentan jedoch nur schwer in der Lage, sich in diesem Wettbewerbsumfeld auf längere Sicht zu behaupten. Eine gemeinsame kooperative Markenstrategie kann ein Ansatz zur Festigung einer gemeinschaftlichen Marktposition der vogtländischen Musikinstrumentenbauer sein.

Die Potenziale gemeinsamer markenstrategischer Anstrengungen zur Unterstützung von Einzelmarken wurden bislang nicht erkannt. Die überwiegend kleinen und Kleinstunternehmen des Musikinstrumentenbaus im Vogtland stehen müssen gegenwärtig den Aufwand zur Markenprofilierung, so die Aufgabe überhaupt gesehen wird, allein erbringen. Die Zusammenarbeit der Akteure in Form einer regionalen Clustermarke bietet daher interessante Anknüpfungspunkte, um den Aufbau emotional ausgerichteter Markenkonzepte der vogtländischen Musikinstrumentenhersteller zu unterstützen und die positiven Effekte der regionalen Clustermarke möglichst schnell wirksam werden zu lassen.

Der Ausgangspunkt der Forschungsarbeit an der Fallstudie war eine 2-stufige Situationsanalyse. Im Mittelpunkt der *Außenanalyse* standen die zentralen Wettbewerber in Deutschland, Ost- und Westeuropa, Nordamerika und Asien sowie die wesentlichen Zielmärkte und Zielgruppen. Bei der *Innenana-*

lyse wurden sowohl das vogtländische Cluster in seiner Gesamtheit als auch die Clusterakteure betrachtet. Aufbauend auf Interviews mit lokalen Experten zur Spezifik des vogtländischen Musikinstrumentenclusters und dem theoretischen Bezugsrahmen der regionalen Clustermarke wurde ein teilstandardisierter Interviewleitfaden entwickelt, mit dem Unternehmensvertreter des vogtländischen Musikinstrumentenbaus befragt wurden. Die Stichprobe besteht aus 39 Unternehmen, die in einem Quota-Verfahren bezüglich der Musikinstrumentenart und der Unternehmensgröße ausgewählt wurden. Die Datenauswertung erfolgte unter Nutzung der Methoden der qualitativen Inhaltsanalyse (vgl. ausführliche Darstellung bei Kaminski Forthcoming).

3.2 Die regionale Clustermarke als Chance kooperativer Markenführung der Akteure des vogtländischen Musikinstrumentenbaucusters

Aufbauend auf den Ergebnissen der Situationsanalyse wurde das Selbstbild der Clustermarke des vogtländischen Musikinstrumentenbaucusters entwickelt. An dieser Stelle wird der Markenkern vorgestellt, der zentrale Nutzenversprechen gegenüber externen Zielgruppen gibt. Der Kern der regionalen Clustermarke lässt sich durch 4 Bestandteile beschreiben:

- Lange Tradition
- Handwerkskunst
- Individualität
- Made in Germany, Made in Vogtland

Dieser Markenkern umfasst funktionale, emotionale und herkunftsbezogene Aspekte. Die funktionalen Komponenten repräsentieren den hohen Qualitätsanspruch der Marke, geben das Qualitätsversprechen im Sinne hoher Material- und Fertigungsqualität der Musikinstrumente. Die emotionale Ausrichtung bezieht sich auf die individuellen, direkten, partnerschaftlichen Kundenbeziehungen, die persönliche Note und das einzigartige Charisma des Musikinstrumentes, die lange Tradition und Handwerkskunst, was das außergewöhnliche und exzellente Klangerlebnis sichert. Die herkunftsbezogenen Komponenten beziehen sich auf die Herkunft aus dem Vogtland bzw. Deutschland im Sinne der hohen handwerklichen Fertigungsqualität, Zuverlässigkeit, Präzision, Ruhe und Geborgenheit der Fertigung (vgl. Kaminski Forthcoming).

Es soll die zentrale Botschaft vermittelt werden, dass der *Mythos¹ traditioneller, vogtländischer Musikinstrumentenbau lebt*. Dieses Wissen, was auf Seiten der Nachfrager gebildet wird, soll im Sinne eines Markentransfers auf die Einzelmarkenkonzepte der Musikinstrumentenhersteller übertragen werden und damit einen Beitrag zur Differenzierung von Konkurrenten außerhalb des Clusters leisten. Dabei ist jedoch zu beachten, dass alle Maßnahmen diesen Mythos betreffend authentisch sein müssen. Die Kommunikation muss im Sinne einer authentischen Botschaftsvermittlung die Kriterien lokale und historische Verankerung sowie Glaubwürdigkeit berücksichtigen. Das entwickelte Selbstbild der regionalen Clustermarke ist mittels einer geeigneten Positionierungsstrategie zu übersetzen. Wesentliche Erfolgchancen werden dabei in einer erlebnisorientierten Positionierung gesehen. Das Ziel besteht darin, erlebnisorientierte Rahmenbedingungen zu schaffen, um Ereignisse und Situationen mittels subjektiver Interpretationen zu einzigartigen Erlebnissen im Zusammenhang mit dem vogtlän-

¹ Als Mythos soll in diesem Zusammenhang das einzigartig Emotionale angesehen werden, das rational nicht erklärbar ist und die Besonderheit eines Subjekts oder Objekts für das Marketing ausmacht.

dischen Musikinstrumentenbau werden zu lassen. Dadurch kann eine Verankerung der Clustermarke in Verbindung mit den Einzelmarken der Clusterakteure in der Gefühls- und Erfahrungswelt der Kunden und potentiellen Nachfrager zu erreichen (zur Wirkung erlebnisorientierter Rahmenbedingungen im Marketing. vgl. bspw. Klaus 2007: 34 f.).

Die Inhalte des Selbstbildes und der erlebnisorientierten Positionierungsstrategie sind die Basis für die Ausgestaltung und den Einsatz eines systematischen erlebnisorientierten Kommunikationskonzeptes. Bei der Entwicklung dieses systematischen *Kommunikationskonzeptes* wurde besonderes Augenmerk auf den kooperativen Aufbau authentischer, erlebnisorientierter Rahmenbedingungen gelegt. Für die Inszenierung des Gesamterlebnisses der regionalen Clustermarke des vogtländischen Musikinstrumentenbaus wurden 6 kooperative Erlebnismodule entwickelt (Handwerk-Tradition-Klang, Besuch im Vogtland, Erlebnispfad, Messepräsentation, Großhändlererevents und virtuelles Musikinstrumentenbaucluster). In diesen Erlebnismodulen spiegeln sich 5 Typen von Erlebnissen (sensorisch, affektiv, kognitiv, verhaltensbezogen, sozial) wider, die einen speziellen Erlebniswert und spezielle Erlebnisqualität für die Nachfrager im Zusammenhang mit vogtländischen Musikinstrumenten schaffen sollen. So wird die Clustermarke multisensual erlebbar, da sie sich nicht nur funktionsorientiert präsentiert, sondern in der regionalen Identität verortet werden kann. Die Kooperation der Clusterakteure im Bereich der Markenführung ermöglicht also spezifische Erlebnisversprechen, welche über einzelmarkenspezifische Versprechen hinausgehen. Für den ganzheitlichen Erfolg dieser Erlebnismodule ist es aber notwendig, dass *alle* Clusterakteure gemeinsam ihr Know-how und ihre Fähigkeiten einbringen. So sollte bspw. auch verstärkt mit Hotels und Kureinrichtungen der Region zusammen gearbeitet werden, um das Modul „Besuch im Vogtland“ bestmöglich abzustimmen und zu koordinieren und dadurch Nachfrager begeistern zu können (vgl. Kaminski Forthcoming).

Eine weitere Herausforderung besteht darin, die Inhalte des Kommunikationskonzeptes an die externen Zielgruppen effektiv und effizient zu kommunizieren. Dabei sind alle kommunikativen Maßnahmen der regionalen Clustermarke nach den Grundprinzipien der *integrierten Kommunikation* zu gestalten (formale, inhaltliche und zeitliche Integration).

Abschließend ist zu bemerken, dass die empirische Untersuchung zeigte, dass die Übernahme von Verantwortung für die Entwicklung, Implementierung und das Controlling der Clustermarke sowie die *Moderation* im Sinne einer *aktiven Einbindung, Beteiligung und Sensibilisierung* aller Akteure eines regionalen Clusters grundlegende Bedeutung für den Erfolg einer regionalen Clustermarke haben. Durch die aktive Einbindung aller beteiligten Akteure von Beginn an, können mentale Barrieren der Clusterakteure hinsichtlich der Kooperation mit direkten Konkurrenten überwunden werden.

4 Fazit und Ausblick

Die Strategie der regionalen Clustermarke bietet erste Ansätze, den Herausforderungen eines zunehmend internationaleren Branchenwettbewerbs mit regionalen Kooperationen von KMU's zu begegnen. Insgesamt zeigt die regionale Clustermarke als Konzept der strategischen Markenführung auf, dass kooperative Regionalisierungsstrategien als Leistungsergänzung von Einzelmarkenkonzepten dienen können. Die regionale Clustermarke ermöglicht unter Berücksichtigung des Spannungsfeldes zwischen Bewahrung der Individualität und Nutzung der Chancen der Kollektivität neue Wege zur Generierung strategischer Wettbewerbsvorteile im internationalen Umfeld für die Clusterakteure. Grundsätzlich bietet die regionale Clustermarke durch ihren funktionalen, regionalen und erlebnisorientierten Bezug für die Clusterakteure Chancen, in einem dynamischen Wettbewerbsumfeld Differenzierungs-

vorteile gegenüber Konkurrenten zu erreichen, die in dieser Form von Konkurrenten außerhalb des regionalen Clusters nicht oder nur mit sehr hohen finanziellen und personellen Aufwendungen realisiert werden können, wie sie sonst nur Großunternehmen zur Verfügung stehen. Die regionale Clustermarke entsteht aus der synergischen Verbindung von Kompetenz, Image und Identität der Einzelakteure sowie ihrem Wirken im Branchenkontext und ihrer Zugehörigkeit zur Region.

Interessante Anknüpfungspunkte für weitere Forschungsarbeiten bieten sich insbesondere bezüglich der Wahrnehmungen der Nachfrager sowohl hinsichtlich der regionalen Clustermarke als auch deren Wirkungen auf die Einzelmarkenkonzepte. Bei den externen Wirkungen des Markentransfers der regionalen Clustermarke zeigen sich dabei Anknüpfungspunkte zu den Erkenntnissen der kognitiven Ansätze zum Markenwissen.

5 Literaturverzeichnis

- Audretsch, David (2003): Globalization, Innovation and the Strategic Management of Places. In: Bröcker, Johannes / Dohse, Dirk / Soltwedel, Rüdiger (2003), *Innovation Clusters and Interregional Competition*, Springer Verlag, Berlin: 11-27
- Bathelt, Harald / Malmberg, Anders / Maskell, Peter (2004): Clusters and Knowledge: Local Buzz, Global Pipelines and the Process of Knowledge Creation. In: *Progress in Human Geography*. 2004. 28(1). 31-56
- Belleflamme, Paul / Picard, Pierre / Thisse, Jacques-Francois (2000): An Economic Theory of Regional Clusters. In: *Journal of Urban Economics*. 2000. 48 (1). 158-184
- Bieger, Thomas / Scherer, Roland (2003): Clustering und integratives Standortmanagement – von einem theoretischen Konzept zu konkreten Handlungsstrategien. In: Scherer, Roland / Bieger, Thomas. (2003), *Clustering - Das Zauberwort der Wirtschaftsförderung*, Haupt Verlag, Bern: 1-12
- Blotevogel, Hans Heinrich (1996): Auf dem Weg zu einer „Theorie der Regionalität“: Die Die Region als Forschungsobjekt der Geographie. In: Brunn, Gerhard (1996) *Region und Regionsbildung in Europa – Konzeption der Forschung und empirische Befunde*, Nomos Verlag, Baden-Baden: 44-68.
- Bröcker, Johannes / Dohse, Dirk / Soltwedel, Rüdiger (2003): Clusters and Competition as Engines of Innovations. In: Bröcker, Johannes / Dohse, Dirk / Soltwedel, Rüdiger (2003) *Innovation Clusters and Interregional Competition*, Springer Verlag, Berlin: 1-10
- Burmann, Christoph / Meffert, Heribert (2005): Theoretisches Grundkonzept der identitätsorientierten Markenführung. In: Meffert, Heribert / Burmann, Christoph / Koers, Martin (2005): 37-72
- Caspar, Mirko / Burmann, Christoph (2005): Markenerweiterungsstrategien, In: Meffert, Heribert / Burmann, Christoph / Koers, Martin (2005): 245-271
- Drengner, Jan (2006): *Imagewirkungen von Eventmarketing*. 2. Aufl. Wiesbaden: Deutscher Universitäts Verlag
- Dümmler, Patrick (2005): *Wissensbasierte Cluster in der Schweiz: Realität oder Fiktion? Das Beispiel der Medizinaltechnikbranche*. Dissertation ETH Zürich. Nr. 16082. Zürich 2005
- Enright, Michael (2003): What we know and what we should know. In: Bröcker, Johannes / Dohse, Dirk / Soltwedel, Rüdiger (2003), *Innovation Clusters and Interregional Competition*, Springer Verlag, Berlin: 99-129.

- Esch, Franz-Rudolf / Langner, Tobias / Rempel, Jan Eric (2005): Ansätze zur Erfassung und Entwicklung der Markenidentität. In: Esch, Franz-Rudolf (2005), *Moderne Markenführung*, 4. Aufl., Gabler Verlag, Wiesbaden: 103-129
- Esch, Franz-Rudolf / Wicke, Andreas / Rempel, Jan Eric (2005): Herausforderungen und Aufgaben des Markenmanagements. In: Esch, Franz-Rudolf (2005), *Moderne Markenführung*, 4. Aufl., Gabler Verlag, Wiesbaden: 3-55
- Gordon, Ian / McCann, Philip (2005): Clusters, Innovation and Regional Development: An Analysis of Current Theories and Evidence. In: Karlsson, Charlie / Johansson, Börje / Stough, Roger (2005), *Industrial Clusters and inter-firm networks*, Northampton, Edward Elgar Publishing: 29-57
- Günther, S. (2002): *Wahrnehmung und Beurteilung von Markentransfers*, DUV, Wiesbaden
- Hertog, Pim den / Brouwer, Erik / Maltha, Sven (2001): Innovation in an Adolescent Cluster: The Dutch Multimedia Cluster. In: OECD (2000): 133-154
- Kaminski, Sandra (Forthcoming): Die regionale Clustermarke – Konzept strategischer Markenführung im Spannungsfeld zwischen regionalem und globalem Wettbewerb. Chemnitz, Techn. Univ., Diss.
- Keller, Kevin Lane (2005): Erfolgsfaktoren von Markenerweiterungen, In: Esch, Franz-Rudolf (2005), *Moderne Markenführung*, 4. Aufl., Gabler Verlag, Wiesbaden: 947-961
- Ketchen, David / Snow, Charles / Hoover, Vera (2004): Research on Competitive Dynamics: Recent Accomplishments and Future Challenges. In: *Journal of Management*. 2004. 30 (6). 29-43
- Ketels, Christion / Lindqvist, Göran / Sölvell, Örjan (2005): *Cluster Initiatives in developing and Transition Economies*. Stockholm
- Klaus, Kerstin (2007): *Banken und Erlebnisorientierung – Verhaltenswirkung aus umweltpsychologischer Perspektive*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts Verlag
- Lewis, David / Bridger, Darren (2001): *Die Neuen Konsumenten*, Frankfurt, New York: Campus Verlag
- Pantazis, Nadine (2006): *Unternehmensgründungen in regionalen Clustern, untersucht am Beispiel der Optischen Technologien in Südostniedersachsen*. Hannover
- Park, Whan / Milberg, Sandra / Lawson, Robert (2005): Beurteilung von Markenerweiterungen, In: Esch, Franz-Rudolf (2005) *Moderne Markenführung*, 4. Aufl., Gabler Verlag, Wiesbaden: 963-981
- Porter, Michael (1998): Clusters and Competition: New Agendas for Companies, Governments and Institutions. In: Porter, Michael. (1998) *On Competition*. Boston: McGraw-Hill Professional: 197-288.
- Sautter, Björn (2004): Regionale Cluster – Konzept, Analyse und Strategie zur Wirtschaftsförderung. In: *Standort – Zeitschrift für Angewandte Geographie*. 2/2004. 66-72
- Schramm-Klein, Hanna (2005): Wettbewerb und Kooperation in regionalen Branchencluster. In: Zentes, Joachim / Swoboda, Bernhard / Morschett, Dirk (2005) *Kooperationen., Allianzen und Netzwerke*, 2. Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag: 531-556
- Weichhart, Peter (1996): Die Region – Chimäre, Artefakt und Strukturprinzip sozialer Systeme? In: Brunn, Gerhard (1996) *Region und Regionsbildung in Europa – Konzeptionen der Forschung und empirische Befunde*, Nomos Verlag, Baden-Baden: 25-43
- Zanger, Cornelia (2002): Kompetenzen in KMU-Netzwerken. In: Füglistaller, Urs / Pleitner, Hans Jobst / Volery, Thierry / Weber, Walter (2002), *Umbruch der Welt – KMU vor Höhenflug oder Absturz?*, Verlag KMU HSG, St. Gallen: 427-440

- Zanger, Cornelia (2000): Kundenvertrauen in KMU-Netzwerken, in: Pleitner, Hans Jobst / Weber, Walter (2000), Die KMU im 21.Jahrhundert – Impulse, Aussichten, Konzepte, Verlag KMU HSG, St. Gallen: 269-279
- Zanger, Cornelia / Gaus, Hansjörg / Jahn, Steffen / Kaminski, Sandra / Wenisch, Michael (2006): Competence-Based Preconditions for the Operativeness of a Regional Marketing Cluster. In: Proceedings of the 51st ICSB World Conference. Melbourne Australia. June 18-21, 2006
- Zatloukal, Grit (2000): Erfolgsfaktoren von Markentransfers. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag