

Strategie und Technik der Markenführung

von
Franz-Rudolf Esch

8. Auflage

Verlag Franz Vahlen München 2014

Verlag Franz Vahlen im Internet:
www.vahlen.de
ISBN 978 3 8006 4856 6

Zu [Leseprobe](#) und [Sachverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei beck-shop.de DIE FACHBUCHHANDLUNG

beck-shop.de

Franz-Kudolf Esch

Strategie und Technik der Markenführung

beck-shop.de

beck-shop.de
Franz-Rudolf Esch

Strategie und Technik der Markenführung

8., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage

Verlag Franz Vahlen München

Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch ist Direktor des Instituts für Marken- und Kommunikationsforschung an der EBS Business School in Oestrich-Winkel.

Forschung:

Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch

Direktor Institut für Marken- und Kommunikationsmanagement

Lehrstuhl für Markenmanagement und Automobil-Marketing

EBS Universität

EBS Business School

Rheingaustraße 1

D - 65375 Oestrich-Winkel

Tel. + 49 611 6102 2069

Fax + 49 611 7102 10 2069

Franz-rudolf.esch@ebs.edu

Beratung:

ESCH. The Brand Consultants GmbH

Kaiser-Friedrich-Ring 8

D - 66740 Saarlouis

Tel. +49 6831 9595 6 0

Fax +49 6831 9595 6 99

office@esch-brand.com

ISBN 978 3 8006 4856 6

© 2014 Verlag Franz Vahlen GmbH, München

Satz: Fotosatz Buck

Zweikirchener Str. 7, 84036 Kumhausen

Druck und Bindung: Neografia, a.s., Printed in Slovakia

Umschlaggestaltung: Ralph Zimmermann – Bureau Parapluie

Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier

(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

beck-shop.de

Für
Dany, Dennis und
Dominik

beck-shop.de

beck-shop.de

Vorwort zur 8. Auflage

Marken schaffen Wert. Die Rolle der Marke als Goldader und zentralem immateriellem Wertschöpfer in Unternehmen ist unbestritten. Immer mehr Unternehmen widmen sich intensiv diesem Thema. Starke Marken sichern die Überlebensfähigkeit von



Unternehmen. Markenführung wird zunehmend zur Chefsache. Investments in die Markenführung zahlen sich aus.

In diesem Buch wird ein tiefer und aktueller Einblick in die Wirkmechanismen erfolgreicher Markenführung gegeben. Der vorliegende Ansatz hat sich in allen Branchen bewährt: ob in B2C- oder B2B-Märkten, bei Dienstleistungen oder Produkten, in kommerziellen Unternehmen und nicht-kommerziellen Organisationen.

Dank der breiten Akzeptanz bei Managern, Kollegen und Studenten war die siebte Auflage schnell vergriffen. Aufgrund der sehr positiven Resonanz wurde das

bewährte Buchkonzept in weiten Bereichen beibehalten. Die achte Auflage wurde jedoch sorgfältig überarbeitet und um relevante Themenbereiche erweitert. Im Einzelnen:

- In Kapitel D.2 wird auf den Zusammenhang zwischen Unternehmensphilosophie, Markenidentität und **Geschäftsmodell** dezidiert eingegangen.
- Wegen der Bedeutung der Mitarbeiter für die Marke wurde ein neues Kapitel „E. Marke nach innen durchsetzen: Mitarbeiter als Erfolgsfaktor zur Umsetzung der Markenidentität“ eingefügt. Darin gibt es zwei Stoßrichtungen: **Employer Branding** zur Gewinnung der richtigen Mitarbeiter sowie **Internal Branding** zur Verankerung der Marken im Denken, Fühlen und Handeln vorhandener Mitarbeiter.
- Der besseren Übersichtlichkeit dient das neue Kapitel „F. Marke nach außen durchsetzen: Kommunikation wirksam gestalten und Kontaktpunkte orchestrieren“.
- Wegen der großen Bedeutung wurde ein neues Kapitel **zum Management der Kontaktpunkte** eingefügt. Das Thema wurde deutlich erweitert, z. B. um Aspekte der Messung und der **Customer Journey**.
- In dem Kapitel zur Interaktion wurde der Aspekt des Crowdsourcing erweitert.
- Das Kapitel „**Word of Mouth für die Marke anstoßen**“ wurde neu eingefügt.
- In dem Kapitel „G. Marken wirksam aufbauen und stärken“ wurden die Inhalte zur Markenerosion integriert.
- Das Kapitel „Markenerweiterungen analysieren“ wurde einfacher und übersichtlicher gestaltet.

Darüber hinaus wurden alle anderen Kapitel hinsichtlich neuer Erkenntnisse überarbeitet, die Zahlen wurden aktualisiert und neue Beispiele ergänzt.

In das Buch flossen Beratungserfahrungen von ESCH. The Brand Consultants (www.esch-brand.com) sowie aktuelle Forschungserkenntnisse des Instituts für Marken- und Kommunikationsforschung der EBS Business School (www.ebs.edu) mit folgenden Unternehmen ein:

Akzent Invest, Asbach, Audi, Bankakademie e.V., BASF AG, Basler Versicherungen, BBBank, Betapharm Arzneimittel, Bitburger, BMW AG, Boehringer Ingelheim, Bosch, Brita, Charles Vögele (CH), Citibank, Credit Suisse (CH), DaimlerChrysler AG, Daimler, DATEV, Deichmann, Deutsche Börse, Deutsche Post, Deutsche Telekom, Diamant Software, DG-Bank, Dr. C. Soldan, DOKA (A), Dürr Dental, Eberhard Faber, EBS, Em-Eukal, EnBW, Engelbert Strauss, FAG, Faber-Castell, Fegro/Selgros, Ferrero, Gebrüder Heinemann, Giotto, Grohe, Grüenthal, Helsana Krankenversicherungen (CH), Hilti (Li), Holcim (CH), I & M (Interpares & Mobau), INA, Intersnack, Joey's, KION, KPMG, Licher Brauerei, LOEWE, LOTTO, LUK, LV 1871, Maggi, Markant, Mepha (CH), Metaxa, Mövenpick Fine Foods, Müllerland, Musterring, NASPA, Nestlé, Nielsen, NKD-Minipreismärkte, Normfest, Penny, Premiere, Privatbrauerei Iserlohn, Procter & Gamble, QS, Raffaello, reca, REWE Group, Rheinisch-Westfälischer Genossenschaftsverband e. V., Ruhrgas AG, R+V Versicherung, Saarland, Saarpfalz-Kreis, SCA Hygiene Products GmbH, Schaeffler-Gruppe, Schering, Schwäbisch-Hall Service GmbH, Silit-Werke, Skoda, Sparda Banken, STI Gustav Stabernack GmbH, Sto, Sunrise Telekommunikations AG (CH), Stadtwerke Düsseldorf, Super RTL, Swarovski (A), SWISS (CH), Swisscom Mobile (CH), TargoBank, The Walt Disney Company, Thomas Cook, Tourismuszentrale Saarland, UBS (CH), UniElektro, Underberg, Vaillant, Versicherungskammer Bayern, VGH, Viag-Interkom, Volksbanken und Raiffeisenbanken, Volkswagen AG, Wawi-Schokolade, Wegmann Automotive, Westfälische Provinzial Versicherung, Wirtschaftsförderung Saar, Adolf Würth KG, Würth Group, Yello, Zehnder und Zurich Financial Services (CH).

Mein Dank gilt den Inhabern und Managern dieser Unternehmen für die angenehme, vertrauensvolle und fruchtbare Zusammenarbeit in Sachen Markenführung, Kundenmanagement und Kommunikation.

An der Überarbeitung der achten Auflage hat mich meine wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen Frau Dr. Vanessa Rühl am Institut für Marken- und Kommunikationsforschung mit viel Sorgfalt und Herzblut tatkräftig unterstützt – dafür herzlichen Dank! Herr Hermann Schenk vom Vahlen Verlag hat auch die achte Auflage sehr umsichtig betreut und mit absoluter Zuverlässigkeit und Liebe zum Detail umgesetzt. Herzlichen Dank dafür! Mein Dank gilt zudem den zahlreichen Lesern des Buches, durch die ich weitere Anregungen und Ideen erhalten habe.

Um von den Überlegungen und Anstößen der Leser des Buches auch weiterhin zu profitieren, bin ich für eine angeregte Diskussion sowie Ergänzungs- und Optimierungsvorschläge dankbar.

beck-shop.de

Vorwort zur 1. Auflage

Die Macht der Marke ist heute in Wissenschaft und Praxis unumstritten: Marken sind zentrale immaterielle Wertschöpfer in Unternehmen. Die Stärke einer Marke reflektiert sich dabei in den Köpfen der relevanten Anspruchsgruppen.

Der Aufbau und die Stärkung von Marken, die Entwicklung tragfähiger Markenidentitäten und Markenpositionierungen, die Kapitalisierung von Marken durch Markendehnungen und Bildung von Markenallianzen, die Führung von Markenportfolios, das Management von Markenarchitekturen und die Kontrolle der Markenmaßnahmen sind zentrale Themen der Markenführung.

In diesem Buch werden diese Themen aktuell und wissenschaftlich fundiert aufgegriffen. Strategien und Techniken der Markenführung werden detailliert dargelegt. Dabei werden wissenschaftliche Erkenntnisse um praktische Erfahrungen ergänzt.

In das Buch flossen aktuelle Forschungserkenntnisse des Instituts für Marken- und Kommunikationsforschung sowie Erfahrungen mit folgenden Unternehmen ein: Asbach, BASF AG, Basler Versicherungen, Betapharm Arzneimittel, BMW AG, Credit Suisse (CH), Deutsche Börse, DG-Bank, Dr. C. Soldan, Ferrero, Helsana Krankenversicherung (CH), I & M (Interpares & Mobau), Licher Brauerei, Maggi, Musterring, Nielsen, NKD-Minipreismärkte, Procter & Gamble, Ruhrgas AG, Schering, Schwäbisch-Hall Service GmbH, Silit Werke, Sunrise Telecommunications AG (CH), Thomas Cook, UBS (CH), Underberg, Viag Interkom, Volksbanken und Raiffeisenbanken, Wawi-Schokolade. Mein Dank gilt den Managern und Inhabern dieser Unternehmen für die fruchtbare Zusammenarbeit.

Meine Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen am Institut für Marken- und Kommunikationsforschung haben mich in gewohnter Weise tatkräftig bei der Erstellung der Abbildungen und dem Korrekturlesen des Buchs unterstützt. Mein Dank gilt meinen wissenschaftlichen Mitarbeitern

- Herrn Dipl. Kfm. Sören Bräutigam,
- Herrn Dipl.-Kfm. Patrick Geus,
- Herrn Dipl.-Kfm. Marco Hardiman,
- Herrn Dipl.-Kfm. Greg Kiss,
- Herrn Dipl.-Kfm. Tobias Langner,
- Frau Dipl.-Kffr. Michaela Mundt,
- Frau Dipl.-Kffr. Stefanie Otto,
- Herrn Dipl.-Oec. Jörn Redler,
- Herrn Dipl.-Kfm. Jan Eric Rempel sowie
- Frau Dipl.-Kffr. Simone Roth.

Bei der Erstellung der Abbildungen haben mir ferner meine wissenschaftlichen Hilfskräfte Frau cand. rer. oec. Irina Breuer, Frau Dipl.-Kffr. Sabine Dillmann, Frau cand. rer. oec. Agathe Konieczny, Herr cand. rer. oec. Andreas Kremer, Herr Dipl.-Kfm. Christoph Labrenz, Frau ref. iur. Felicitas Riedel geholfen sowie Herr cand. rer. oec. Dirk Wehner. Auch dafür vielen Dank.

Last but not least danke ich meiner Frau, Dipl.-Kffr. Dany Hesse-Esch, für Ihre wertvollen Optimierungsbeiträge für das Buch sowie meinem Bruder Dipl.-Kfm. Thorsten Esch für Bemerkungen aus Sicht der Praxis.

Herr Hermann Schenk vom Vahlen Verlag hat das Buchprojekt tatkräftig und umsichtig unterstützt. Herzlichen Dank dafür!

Trotz dieser Unterstützung können natürlich Fehler in einem solchen Werk auftreten. Diese Fehler gehen selbstverständlich zu meinen Lasten.

Um von den Überlegungen und Anregungen der Leser des Buches zu profitieren, bin ich für eine angeregte Diskussion sowie Ergänzungs- und Optimierungsvorschläge dankbar. Ihre Vorschläge und Diskussionsbeiträge können Sie mir gerne an folgende Adresse übermitteln:

Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch
Institut für Marken- und Kommunikationsforschung
Justus-Liebig-Universität Gießen
Licher Straße 66, 35394 Gießen
Tel. 0641-9922401, Fax 0641-9922409
E-Mail: imk@wirtschaft.uni-giessen.de

Ich freue mich auf eine rege Diskussion und wünsche allen Lesern viel Spaß beim Lesen und Anregungen für die tägliche Arbeit.

Gießen, im August 2002

Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch

beck-shop.de

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	VII
A. Markenverständnis entwickeln	1
Zur Markenhistorie	1
Zur Bedeutung der Marke	4
Was ist eine Marke?	18
B. Rahmenbedingungen für die Markenführung einschätzen	25
1 Marktbezogene Rahmenbedingungen berücksichtigen	25
1.1 Inflation von Produkten und Marken	25
1.2 Inflation kommunikativer Markenmaßnahmen	27
1.3 Informationsüberlastung und flüchtiges Informationsverhalten	28
1.4 Consumer Confusion: Verwirrung statt Entlastung der Kunden	30
1.5 Qualitätspatt und Markengleichheit	33
1.6 Erlebnisorientierung der Konsumenten und Konsum nach Maß	35
1.7 Smart Shopper, System Beater, hybride Konsumenten und LOHAS	38
1.8 Markenbewusstsein und Markenerosion	42
1.9 Handelsmacht und Emanzipation des Handels	46
2 Unternehmensbezogene Rahmenbedingungen analysieren	47
2.1 Organisatorische Bedingungen für die Markenführung	47
2.2 Kurzfristiger Erfolgsdruck und kurzfristige Entlohnungsmechanismen	49
2.3 Kontinuität kontra Anpassungszwänge der Markenführung	50
C. Ziele der Markenführung festlegen	53
1 Zielpyramide der Markenführung verstehen	53
2 Markenwert als zentrale Ziel- und Steuerungsgröße der Markenführung	55
3 Zielsystem der Markenführung entwickeln	70
D. Fundament der Markenführung: Marken in den Köpfen der Konsumenten positionieren	77
1 Markenidentität als Ausgangspunkt	77
2 Einbindung der Markenidentität von Unternehmen in Mission, Vision und Geschäftsmodell beachten	81
3 Zusammenhang zwischen Markenidentität, Positionierung und Markenimage verstehen	91

4	Ansätze zur Erfassung der Markenidentität bewerten.	94
4.1	Anforderungen an Ansätze zur Erfassung der Markenidentität	94
4.2	Identitätsansätze von Aaker und von Kapferer.	96
4.3	Markensteuerrad als Identitätsansatz	102
4.3.1	Kompetenz der Marke (Wer bin ich?)	103
4.3.2	Markennutzen (Was biete ich an?) und Markenattribute (Über welche Eigenschaften verfüge ich?)	103
4.3.3	Tonalität (Wie bin ich?)	106
4.3.4	Markenbild (Wie trete ich auf?)	107
4.3.5	Zugänge zu Persönlichkeitseigenschaften, Beziehungsmerkmalen und Erlebnissen schaffen.	108
5	Vorgehen zur Bestimmung der Markenidentität festlegen.	116
5.1	Schritte zur Entwicklung der Markenidentität	116
5.2	Fallbeispiel: Entwicklung und Umsetzung der Markenidentität bei Asbach ..	119
6	Markenpositionierung bestimmen und umsetzen	125
6.1	Markenpositionierung ist die Fokussierung auf das Wesentliche	125
6.2	Geeignete Positionierungsziele festlegen	132
6.3	Strategieoptionen zur Positionierung sinnvoll einsetzen	137
7.	Durchsetzung der Marke nach innen und außen fördern: Markenidentität und Markenpositionierung spezifisch umsetzen und kommunizieren.	141
E.	Marke nach innen durchsetzen: Mitarbeiter als Erfolgsfaktor zur Umsetzung von Markenidentität und -positionierung	145
1	Mitarbeiter als Erfolgsgarant für die Durchsetzung der Marke verstehen	145
2	Employer Branding und Internal Branding unterscheiden.	148
3	Employer Branding: Aufbau einer Arbeitgebermarke als Startpunkt für die interne Markenführung	150
3.1	Employer Branding als wirksames Instrument im Kampf um Talente	150
3.2	Den Prozess zur Ableitung einer Employer Brand und Great Place to Work-Botschaft managen	151
3.3	Maßnahmen zur Umsetzung einer Employer Brand einsetzen (Schritt 4)	156
3.4	Erfolg des Employer Branding kontrollieren (Schritt 5)	164
4	Internal Branding: Mitarbeiter zu Markenbotschaftern machen	166
4.1	Behavioral Branding-Maßnahmen zur Durchsetzung der Marke nach innen gezielt einsetzen	166
4.1.1	Behavioral Branding: Was will man erreichen?	166
4.1.2	Behavioral Branding: Wie kann man den Prozess gestalten?	170
4.1.3	Behavioral Branding: Welche Maßnahmen muss man ergreifen?	173
4.1.4	Behavioral Branding: Do's und Don'ts im Markenhandbuch dokumentieren.	181
4.1.5	Behavioral Branding: Lessons Learned	185
4.2	Markenorientierte Systeme und Prozesse zur organisatorischen Verankerung des Internal branding	187

4.3 Internal Branding: Den Erfolg kontrollieren	188
F. Marke nach außen durchsetzen: Kommunikation wirksam gestalten und Kontaktpunkte orchestrieren	193
1 Leistungsfähigkeit von Massenkommunikation und persönlicher Kommunikation einschätzen	193
2 Markenaktualität als notwendige Bedingung für den Kommunikationserfolg schaffen	206
3 Markenpositionierung durch Kommunikation wahrnehmbar, eigenständig und integriert vermitteln	212
4 Kontaktpunkte mit der Marke wirksam managen	242
5 Marken sinnlich erlebbar machen	255
6 Interaktion zwischen Marke und Kunden fördern	267
7 Word of Mouth für die Marke anstoßen	296
G. Marken wirksam aufbauen und stärken	305
1 Bedeutung des Branding einschätzen	305
2 Branding ganzheitlich betrachten: Das Branding Dreieck gestalten	308
3 Markennamen und Markenzeichen entwickeln	314
3.1 Wirksame Markennamen entwickeln	314
3.2 Markenlogos wirksam gestalten	326
3.3 Zusammenwirken von Markenlogo und Markenname gestalten	336
4 Design- und Verpackungselemente gestalten	342
5 Branding-Prozess gestalten	357
6 Mit Marken wachsen und Markenerosionen gegensteuern	366
6.1 Mit Marken wachsen	367
6.1.1 Wachsen durch Innovationen und neue Produkte	367
6.1.2 Wachsen durch die Ansprache neuer Zielgruppen	381
6.1.3 Wachsen in neuen Märkten: Globale Markenführung zwischen Standardisierung und Differenzierung	382
6.2 Ursachen für Markenerosionen entgegenwirken	390
7 Brand-Migration durchführen	392
H. Grundlegende Markenstrategien wählen	397
1 Einzelmarken-Strategien	398
2 Familienmarken-Strategien	400
3 Dachmarken-Strategien	405
4 Markenstrategische Kombinationsmöglichkeiten	409

I. Marken dehnen.....	411
1 Markendehnungen als strategische Wachstumsoption einschätzen.....	411
2 Produktlinienerweiterungen planen und umsetzen.....	422
2.1 Produktlinienerweiterungen als Markenvarianten planen.....	422
2.2 Anforderungen an die Umsetzung von Produktlinienerweiterungen berücksichtigen.....	427
3 Markenerweiterungen durchführen.....	443
3.1 Chancen und Risiken von Markenerweiterungen erkennen.....	443
3.2 Markenerweiterungen analysieren.....	447
3.2.1 Schritt 1: Dehnungspotenzial der Marke analysieren.....	449
3.2.2 Schritt 2: Identifikation und Bewertung von Erweiterungsoptionen....	454
3.2.3 Schritt 3: Zahl der Konkurrenten und Konkurrenzpositionierungen im neuen Markt berücksichtigen und make-or-buy-Entscheidungen treffen	467
3.2.4 Schritt 4: Markenerweiterungen wirksam umsetzen.....	469
3.3 Markenerweiterung – positiver Transfer ohne negative Rückwirkungen?....	475
3.4 Markenlizenzierungen initiieren.....	479
J. Markenallianzen bilden.....	491
1 Kennzeichen von Markenallianzen.....	491
2 Erfolgsfaktoren von Markenallianzen einschätzen.....	497
3 Ingredient Brands aufbauen.....	504
K. Markenportfolios managen.....	511
1 Markenportfolios entwickeln.....	511
1.1 Anforderungen an die Segmentierung beachten.....	516
1.2 Segmentierung bedürfnisorientiert vornehmen.....	520
1.3 Konkurrenzsituationen und Investitionen zum Aufbau und zur Stärkung der Marke beachten.....	521
1.4 Orchestrierung von Markenportfolios sicherstellen.....	521
1.5 Prägnanz und Diskriminationsfähigkeit als zentrale Anforderungen an die Umsetzung von Mehrmarkenstrategien sicherstellen.....	522
2 Markenportfolios restrukturieren.....	529
2.1 Gewinn-und-Verlust-Analysen.....	535
2.2 Cross-Purchase-Tabellen.....	536
2.3 Berechnung der Abweichungen von den erwarteten Marktanteilsveränderungen.....	536
L. Komplexe Markenarchitekturen entwickeln und restrukturieren.....	541
1 Die wachsende Bedeutung von Markenarchitekturen erkennen.....	541
2 Ursachen für die Entstehung komplexer Markenarchitekturen verstehen.....	543
3 Zum Dilemma: Der Spagat zwischen Corporate Brands und Product Brands.....	546

4 Komplexe Markenarchitekturen klassifizieren und strukturieren	553
4.1 Markenarchitektur-Matrix als Ausgangspunkt	553
4.2 Zur Strukturierung komplexer Markenarchitekturen.	554
5 Komplexe Markenarchitekturen gestalten	567
M. Markenführung im Handel und gegenüber dem Handel planen	583
1 Handelsmarken führen	583
1.1 Ziele der Handelsmarkenführung.	583
1.2 Handelsunternehmen als Marke: Storebrands	586
1.3 Handelsmarken von Handelsunternehmen	596
2 Marken gegenüber dem Handel führen.	609
2.1 Herstellermarkenstrategien gegenüber dem Handel einschätzen.	609
2.2 Handelsmarken von Herstellern für den Handel als duale Markenstrategie . .	618
N. Markenführung kontrollieren.	621
1 Zugänge zur Markenkontrolle verstehen.	621
2 Zentrale Markenkontrollgrößen messen	636
2.1 Messung der Markenbekanntheit	636
2.2 Messung des Markenimages	637
2.3 Neurowissenschaften als „Fenster in das Gehirn“ zur Erfassung von Markenwissen und Markenwirkungen?	655
3 Qualitative Methoden zur Analyse zentraler Markenstärken nutzen	664
3.1 Qualitative Forschungsansätze nutzen	665
3.2 Semiotisch-inhaltsanalytische Zugänge nutzen	678
4 Markenstatusanalysen zur Messung des Werts einer Marke durchführen	681
4.1 Diagnostische Messungen zur Markenstärke durchführen.	684
4.1.1 Brand Asset Valuator von Young & Rubicam	685
4.1.2 Brand Potential Index (BPI) der GfK	686
4.1.3 Markeneisberg von Icon Added Value.	689
4.2 Evaluative Messungen des Markenwerts nutzen	692
4.2.1 Finanzorientierte Messungen des Markenwerts	697
4.2.2 Absatzorientierte Messungen des Markenwerts	699
Literaturverzeichnis.	711
Marken- und Produktverzeichnis	771
Stichwortverzeichnis	783