

Strategie und Technik der Markenführung

Bearbeitet von
Von Franz-Rudolf Esch

9. Auflage 2018. Buch. XXXIII, 793 S. Gebunden
ISBN 978 3 8006 5468 0
Format (B x L): 17,0 x 24,0 cm

[Wirtschaft > Spezielle Betriebswirtschaft > Marketing, Werbung, Marktforschung](#)

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

schnell und portofrei erhältlich bei

**beck-shop.de**
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

Franz-Rudolf Esch
Strategie und Technik der Markenführung


beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Strategie und Technik der Markenführung

von

Franz-Rudolf Esch

9., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage


beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

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

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

BUCK-Shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

ISBN 978 3 8006 5468 0

© 2018 Verlag Franz Vahlen GmbH, Wilhelmstr. 9, 80801 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)

Für
Dany, Dennis und
Dominik


beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Vorwort zur 9. Auflage

Marken schaffen Wert. Die Rolle der Marke als Goldader und zentralem immateriellen 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 achte Auflage schnell vergriffen. Aufgrund der sehr positiven Resonanz wurde das bewährte Buchkonzept in weiten Bereichen beibehalten. Die neunte Auflage wurde wiederum sorgfältig überarbeitet.

In Kapitel D. wurde ein neuer Gliederungspunkt 7 „Den Wandel durch Digitalisierung Rechnung tragen und das normative Gerüst auf den Prüfstand stellen“ neu aufgenommen. Hier wird darauf eingegangen, wie normatives Gerüst und Digitalisierung aufeinander abzustimmen sind. In Kapitel F. wurde ein neues Kapitel 1 „Kommunikation im Wandel“ eingefügt, um den Entwicklungen durch die Digitalisierung Rechnung zu tragen.

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:

Air Techniques, Aktion Mensch, Akzent Invest, Asbach, Audi, AXA, Bankakademie e.V., BASF AG, Basler Versicherungen, Baywa, BBBank, Betapharm Arzneimittel, Bitburger, BMW AG, Boehringer Ingelheim, Bosch, Brita, Bundessteuerberaterkammer, Charles Vögele (CH), Citibank, Credit Suisse (CH), DaimlerChrysler AG, Daimler, DATEV, Deichmann, Deutsche Börse, Deutsche Post, Deutsche Telekom, Diamant

Software, DG-Bank, DIHK, Dillinger Hütte, Dr. C. Soldan, DOKA (A), Dürr Dental, Eberhard Faber, EBS, Em-Eukal, EnBW, Engelbert Strauss, FAG, Faber-Castell, Fegro/Selgros, Ferrero, Fresenius Medical Care, Gebrüder Heinemann, Gira, Giotto, Glücksspirale, Graf von Faber-Castell, Grohe, Grünenthal, Hanse Orga Group, Helsana Krankenversicherungen (CH), Hilti (Li), Holcim (CH), I & M (Interpares & Mobau), INA, Intersnack, Joey's, Käuferportal, Kern Haus, KION, KPMG, Licher Brauerei, LOEWE, LOTTO, LUK, LV 1871, Maggi, Markant, Mäurer & Wirtz, 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, Schwabe, Schwäbisch-Hall Service GmbH, Schörghuber, Silit-Werke, Skoda, Sparda Banken, STI Gustav Stabernack GmbH, Stadtwerke München (SWM), Sto, Sunrise Telekommunikations AG (CH), Stadtwerke Düsseldorf, Super RTL, Swarovski (A), SWISS (CH), Swisscom Mobile (CH), Tabac, TargoBank, Technolam, The Walt Disney Company, Thomas Cook, ThyssenKrupp, Tourismuszentrale Saarland, UBS (CH), UniElektro, Underberg, Vaillant, Versicherungskammer Bayern, VGH, Viag-Interkom, Villeroy & Boch, 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 neunten Auflage haben mich meine wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen Frau Claudia van den Berg, Sabrina Ströhlein und Constanze Schaarschmidt am Institut für Marken- und Kommunikationsforschung mit viel Sorgfalt und Herzblut tatkräftig unterstützt – dafür herzlichen Dank!

Herr Hermann Schenk vom Verlag Vahlen hat auch die neunte 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.

Oestrich-Winkel, im Juni 2017

Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch

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 Verlag Vahlen 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

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 9. Auflage	VII
Vorwort zur 1. Auflage	IX
Abbildungsverzeichnis	XVII
A. Markenverständnis entwickeln	1
Zur Markenhistorie	1
Zur Bedeutung der Marke	4
Was ist eine Marke?	17
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	29
1.4 Consumer Confusion: Verwirrung statt Entlastung der Kunden	30
1.5 Qualitätspatt und Markengleichheit	34
1.6 Erlebnisorientierung der Konsumenten und Konsum nach Maß	36
1.7 Smart Shopper, System Beater, hybride Konsumenten und LOHAS	39
1.8 Markenbewusstsein und Markenerosion	42
1.9 Handelsmacht und Emanzipation des Handels	47
2 Unternehmensbezogene Rahmenbedingungen analysieren	48
2.1 Organisatorische Bedingungen für die Markenführung	48
2.2 Kurzfristiger Erfolgsdruck und kurzfristige Entlohnungsmechanismen	50
2.3 Kontinuität kontra Anpassungszwänge der Markenführung	51
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	80

3 Zusammenhang zwischen Markenidentität, Positionierung und Markenimage verstehen	91
4 Markenidentität wirksam ableiten	94
4.1 Anforderungen an Ansätze zur Erfassung der Markenidentität	94
4.2 Markensteuerrad als Identitätsansatz	97
4.2.1 Hard Facts zur Marke: What's in it for me?	99
4.2.2 Soft Facts zur Marke: How do I feel about it?	101
4.2.3 Tonalität: Wie bin ich?	101
4.2.4 Markenbild: Wie trete ich auf?	101
4.2.4 Kompetenz der Marke (Wer bin ich?)	102
4.2.5 Exkurs: Zugang zu Markentonalitäten durch Persönlichkeitseigenschaften, Beziehungsmerkmalen und Erlebnissen schaffen	103
5 Vorgehen zur Bestimmung der Markenidentität festlegen	112
6 Markenpositionierung bestimmen und umsetzen	114
6.1 Markenpositionierung ist die Fokussierung auf das Wesentliche	114
6.2 Geeignete Positionierungsziele festlegen	121
6.3 Strategieoptionen zur Positionierung sinnvoll einsetzen	127
7 Dem Wandel durch Digitalisierung Rechnung tragen und das normative Gerüst auf den Prüfstand stellen	131
8 Durchsetzung der Marke nach innen und außen fördern: Markenidentität und Markenpositionierung spezifisch umsetzen und kommunizieren	138
E. Marke nach innen durchsetzen: Mitarbeiter als Erfolgsfaktor zur Umsetzung von Markenidentität und -positionierung	143
1 Mitarbeiter als Erfolgsfaktor für die Durchsetzung der Marke verstehen	143
2 Employer Branding und Internal Branding unterscheiden	146
3 Employer Branding: Aufbau einer Arbeitgebermarke als Startpunkt für die interne Markenführung	148
3.1 Employer Branding als wirksames Instrument im Kampf um Talente	148
3.2 Den Prozess zur Ableitung einer Employer Brand und Great Place to Work-Botschaft managen	149
3.3 Maßnahmen zur Umsetzung einer Employer Brand einsetzen	154
3.4 Erfolg des Employer Branding kontrollieren	162
4 Internal Branding: Mitarbeiter zu Markenbotschaftern machen	164
4.1 Behavioral Branding-Maßnahmen zur Durchsetzung der Marke nach innen gezielt einsetzen	164
4.1.1 Behavioral Branding: Was will man erreichen?	164
4.1.2 Behavioral Branding: Wie kann man den Prozess gestalten?	168
4.1.3 Behavioral Branding: Welche Maßnahmen muss man ergreifen?	171
4.1.4 Behavioral Branding: Do's und Don'ts im Markenhandbuch dokumentieren	179
4.1.5 Behavioral Branding: Lessons Learned	183

4.2	Markenorientierte Systeme und Prozesse zur organisatorischen Verankerung des Internal Branding	185
4.3	Internal Branding: Den Erfolg kontrollieren	186
F.	Marke nach außen durchsetzen: Kommunikation wirksam gestalten und Kontaktpunkte orchestrieren	191
1	Kommunikation im Wandel	191
2	Leistungsfähigkeit der Kommunikation einschätzen	199
3	Markenaktualität als notwendige Bedingung für den Kommunikationserfolg schaffen	211
4	Markenpositionierung durch Kommunikation wahrnehmbar, eigenständig und integriert vermitteln	216
5	Kontaktpunkte mit der Marke wirksam managen	244
6	Marken sinnlich erlebbar machen	257
7	Interaktion zwischen Marke und Kunden fördern	269
8	Word of Mouth für die Marke anstoßen	298
G.	Marken wirksam aufbauen und stärken	307
1	Bedeutung des Branding einschätzen	307
2	Branding ganzheitlich betrachten: Das Branding Dreieck gestalten	310
3	Markennamen und Markenzeichen entwickeln	316
3.1	Wirksame Markennamen entwickeln	316
3.2	Markenlogos wirksam gestalten	328
3.3	Zusammenwirken von Markenlogo und Markenname gestalten	337
4	Design- und Verpackungselemente gestalten	344
5	Branding-Prozess gestalten	359
6	Mit Marken wachsen und Markenerosionen gegensteuern	368
6.1	Mit Marken wachsen	369
6.1.1	Wachsen durch Innovationen und neue Produkte	369
6.1.2	Wachsen durch die Ansprache neuer Zielgruppen	383
6.1.3	Wachsen in neuen Märkten: Globale Markenführung zwischen Standardisierung und Differenzierung	384
6.2	Ursachen für Markenerosionen entgegenwirken	392
7	Brand-Migration durchführen	394
H.	Grundlegende Markenstrategien wählen	401
1	Einzelmarken-Strategien	402
2	Familienmarken-Strategien	404
3	Dachmarken-Strategien	409
4	Markenstrategische Kombinationsmöglichkeiten	413

I. Marken dehnen	415
1 Markendehnungen als strategische Wachstumsoption einschätzen	415
2 Produktlinienerweiterungen planen und umsetzen	426
2.1 Produktlinienerweiterungen als Markenvarianten planen	426
2.2 Anforderungen an die Umsetzung von Produktlinienerweiterungen berücksichtigen	431
3 Markenerweiterungen durchführen	448
3.1 Chancen und Risiken von Markenerweiterungen erkennen	448
3.2 Markenerweiterungen analysieren	451
3.2.1 Schritt 1: Dehnungspotenzial der Marke analysieren	454
3.2.2 Schritt 2: Identifikation und Bewertung von Erweiterungsoptionen ...	459
3.2.3 Schritt 3: Zahl der Konkurrenten und Konkurrenzpositionierungen im neuen Markt berücksichtigen und make-or-buy-Entscheidungen treffen	471
3.2.4 Schritt 4: Markenerweiterungen wirksam umsetzen	473
3.3 Markenerweiterung – positiver Transfer ohne negative Rückwirkungen?	479
3.4 Markenlizenzierungen initiieren	484
J. Markenallianzen bilden	497
1 Kennzeichen von Markenallianzen	497
2 Erfolgsfaktoren von Markenallianzen einschätzen	503
3 Ingredient Brands aufbauen	509
K. Markenportfolios managen	517
1 Markenportfolios entwickeln	517
1.1 Anforderungen an die Segmentierung beachten	524
1.2 Segmentierung bedürfnisorientiert vornehmen	527
1.3 Konkurrenzsituationen und Investitionen zum Aufbau und zur Stärkung der Marke beachten	528
1.4 Orchestrierung von Markenportfolios sicherstellen	529
1.5 Prägnanz und Diskriminationsfähigkeit als zentrale Anforderungen an die Umsetzung von Mehrmarkenstrategien sicherstellen	530
2 Markenportfolios restrukturieren	536
2.1 Gewinn-und-Verlust-Analysen	542
2.2 Cross-Purchase-Tabellen	543
2.3 Berechnung der Abweichungen von den erwarteten Marktanteilsveränderungen	543
L. Komplexe Markenarchitekturen entwickeln und restrukturieren	547
1 Die wachsende Bedeutung von Markenarchitekturen erkennen	547
2 Ursachen für die Entstehung komplexer Markenarchitekturen verstehen	549

3 Zum Dilemma: Der Spagat zwischen Corporate Brands und Product Brands	552
4 Komplexe Markenarchitekturen klassifizieren und strukturieren	559
4.1 Markenarchitektur-Matrix als Ausgangspunkt	559
4.2 Zur Strukturierung komplexer Markenarchitekturen	561
5 Komplexe Markenarchitekturen gestalten	573
M. Markenführung im Handel	
und gegenüber dem Handel planen	589
1 Handelsmarken führen	589
1.1 Ziele der Handelsmarkenführung	589
1.2 Handelsunternehmen als Marke: Storebrands	592
1.3 Handelsmarken von Handelsunternehmen	603
2 Marken gegenüber dem Handel führen	616
2.1 Herstellermarkenstrategien gegenüber dem Handel einschätzen	616
2.2 Handelsmarken von Herstellern für den Handel als duale Markenstrategie	625
N. Markenführung kontrollieren	627
1 Zugänge zur Markenkontrolle verstehen	627
2 Zentrale Markenkontrollgrößen messen	642
2.1 Messung der Markenbekanntheit	643
2.2 Messung des Markenimages	644
2.3 Neurowissenschaften als „Fenster in das Gehirn“ zur Erfassung von Markenwissen und Markenwirkungen	662
3 Qualitative Methoden zur Analyse zentraler Markenstärken nutzen	671
3.1 Qualitative Forschungsansätze nutzen	672
3.2 Semiotisch-inhaltsanalytische Zugänge nutzen	685
4 Markenstatusanalysen zur Messung des Werts einer Marke durchführen	689
4.1 Diagnostische Messungen zur Markenstärke durchführen	691
4.1.1 Brand Asset Valuator von Young & Rubicam	692
4.1.2 Markeneisberg von Kantar Added Value	693
4.1.3 ConversionModel von TNS	697
4.1.4 Brand Relationship-Ansatz der GfK	700
4.2 Evaluative Messungen des Markenwerts nutzen	702
4.2.1 Finanzorientierte Messungen des Markenwerts	706
4.2.2 Absatzorientierte Messungen des Markenwerts	708
Literaturverzeichnis	719
Marken- und Produktverzeichnis	783
Stichwortverzeichnis	787