

Franz-Rudolf Esch

# **Strategie und Technik der Markenführung**

3., überarbeitete und erweiterte Auflage

Verlag Franz Vahlen München

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 3. Auflage	VII
Vorwort zur 1. Auflage	IX
Abbildungsverzeichnis	XVII
A. Markenverständnis entwickeln	1
B. Rahmenbedingungen für die Markenführung einschätzen	27
1. Marktbezogene Rahmenbedingungen berücksichtigen	27
1.1 Inflation von Produkten und Marken	27
1.2 Inflation kommunikativer Markenmaßnahmen	29
1.3 Informationsüberlastung und flüchtiges Informationsverhalten	31
1.4 Qualitätspatt und Markengleichheit	32
1.5 Erlebnisorientierung der Konsumenten	35
1.6 Smart Shopper, System Beater und hybride Konsumenten	37
1.7 Markenerosion und Markenvertrauen	41
1.8 Handelsmacht und Emanzipation des Handels	48
2. Unternehmensbezogene Rahmenbedingungen analysieren	53
2.1 Organisatorische Bedingungen für die Markenführung	53
2.2 Kurzfristiger Erfolgsdruck und kurzfristige Entlohnungsmechanismen	55
2.3 Kontinuität kontra Anpassungszwänge der Markenführung	56
C. Ziele der Markenführung festlegen	59
1. Zielpyramide der Markenführung verstehen	59
2. Markenwert als zentrale Ziel- und Steuerungsgröße der Markenführung	61
3. Zielsystem der Markenführung entwickeln	75
D. Fundament der Markenführung:	
Marken in den Köpfen der Konsumenten positionieren	81
1. Markenidentität als Ausgangspunkt	81
2. Einbindung der Markenidentität von Unternehmen in Mission und Vision beachten	84
3. Zusammenhang zwischen Markenidentität, Positionierung und Markenimage verstehen	90
4. Ansätze zur Erfassung der Markenidentität bewerten	93
4.1 Anforderungen an Ansätze zur Erfassung der Markenidentität	93

4.2	Identitätsansatz von Aaker	95
4.3	Identitätsansatz von Meffert und Burmann	97
4.4	Identitätsansatz von Kapferer	100
4.5	Markenstauerrad als Identitätsansatz	102
4.6	Bewertung der klassischen Ansätze zur Erfassung der Markenidentität	103
4.7	Erweiterung und Konkretisierung des Markenstauerrads nach Esch	105
4.7.1	Kompetenz der Marke (Wer bin ich?)	107
4.7.2	Markennutzen (Was biete ich an?) und Markenattribute (Über welche Eigenschaften verfüge ich?)	107
4.7.3	Tonalität (Wie bin ich?)	108
4.7.4	Markenikonographie (Wie trete ich auf?)	118
5.	Vorgehen zur Bestimmung der Markenidentität festlegen	119
5.1	Schritte zur Entwicklung der Markenidentität	119
5.2	Fallbeispiel: Entwicklung und Umsetzung der Markenidentität bei Asbach	121
6.	Markenidentität wirksam umsetzen	128
6.1	Markenidentität nach innen durchsetzen	128
6.2	Markenidentität nach außen durchsetzen	137
7.	Markenpositionierung bestimmen und umsetzen	142
7.1	Idee der Markenpositionierung verstehen	142
7.2	Geeignete Positionierungsziele festlegen	147
7.3	Strategieoptionen zur Positionierung sinnvoll einsetzen	152
7.4	Markenpositionierungen wirksam umsetzen	156
7.5	Fallbeispiel: Positionierung der Württembergischen Versicherung	169
E.	Marken wirksam aufbauen und stärken	175
I.	Branding-Dreieck gestalten	175
1.	Bedeutung des Branding einschätzen	175
2.	Branding ganzheitlich betrachten	178
3.	Markennamen und Markenzeichen entwickeln	185
3.1	Wirksame Markennamen entwickeln	185
3.2	Markenlogos wirksam gestalten	195
3.3	Zusammenwirken von Markenlogo und Markenname gestalten	204
4.	Design- und Verpackungselemente gestalten	211
5.	Branding-Prozess gestalten	225
6.	Brand-Migration durchführen	234
II.	Markenkommunikation nutzen	239
1.	Leistungsfähigkeit von Massenkommunikation und persönlicher Kommunikation einschätzen	239

uaneqjne spuBjg ;uaipa.i\$ui •£  
ia uazumflBua>[.iBy\ UOA uajo^BjsSjojjg -3  
UOA uaipiazuaa;>[ \

£££ ..... aqaijpuBq UOA \$unuuapua>[.iBy\ :jaidsiaqn;Bh{ g'  
Z9£ ..... \piaiaqumjiB j  
uap m ssog oSnj^ suaui{auia;u}~[ sap \$unui[apua>[JB]Aj q

..... uazpsuin  
£££ .....  
uanau uix uaSuniaxuopxsodzuajjn>[uo>{ pun ua;uajjn>[uo^ jap m^z £'V£  
Z'V£  
uaiaizuuuapx S §

£•£  
aua>iJBj^ z'£  
uauua>[ja ua\$uruaiiaMjaua>[iBp\ UOA ua>[TST^ pun

•£

ua\$urua;TaMjauaiuTp>[npojj UOA \$unz;asutf[ axp ÜB uaSunjapiojuy ZZ  
^d ua;uBUBAua>[iB]Al <sup>S</sup>T<sup>B</sup> uaSuruaiiaMiauaiuip^npojj yz  
uazjasum pun uauBjd ua\$urua;TaM.jauami^>[npoi\_c •

uauuap u9>[iBpNi D

•£

iajjiB^ pun ua^uBqs^q/^ jap uouB>[TunuiuiONj  
..... upuTuiiaA ijauSa^ui pun  
a 'jBquiv[auiv[BM uopB>{iunuiuiio>i v[3inp SuruaiuoTiTsodua>[JB]/yj •£  
..... uajjBips  
S^ojiasuoi;B>[TunuiuiONj uap njn SunSuipag aSipuaM^ou S'B iBm

I. Markenportfolios managen . . . . .	379
1. Markenportfolios entwickeln . . . . .	379
1.1 Anforderungen an die Segmentierung beachten . . . . .	382
1.2 Segmentierung bedürfnisorientiert vornehmen . . . . .	386
1.3 Konkurrenzsituationen und Investitionen zum Aufbau und zur Stärkung der Marke beachten . . . . .	386
1.4 Orchestrierung von Markenportfolios sicherstellen . . . . .	387
1.5 Prägnanz und Diskriminationsfähigkeit als zentrale Anforderungen an die Umsetzung von Mehrmarkenstrategien sicherstellen . . . . .	388
2. Markenportfolios restrukturieren . . . . .	394
2.1 Gewinn-und-Verlust-Analysen . . . . .	399
2.2 Cross-Purchase-Tabellen . . . . .	399
2.3 Berechnung der Abweichungen von den erwarteten Marktanteils- veränderungen . . . . .	399
3. Fallbeispiel: Markenrestrukturierung bei SCA Hygiene Paper . . . . .	403
J. Komplexe Markenarchitekturen entwickeln und restrukturieren . . . . .	409
1. Die wachsende Bedeutung von Markenarchitekturen erkennen . . . . .	409
2. Ursachen für die Entstehung komplexer Markenarchitekturen verstehen . . . . .	411
3. Zum Dilemma: Der Spagat zwischen Corporate Brands und Product Brands . . . . .	413
4. Komplexe Markenarchitekturen klassifizieren und strukturieren . . . . .	422
4.1 Markenarchitektur-Matrix als Ausgangspunkt . . . . .	422
4.2 Zur Strukturierung komplexer Markenarchitekturen . . . . .	423
5. Komplexe Markenarchitekturen gestalten . . . . .	436
6. Fallbeispiel: Restrukturierung der Markenarchitektur bei TUI: The World of TUI . . . . .	446
K. Markenführung im Handel und gegenüber dem Handel planen . . . . .	451
1. Handelsmarken führen . . . . .	451
1.1 Ziele der Handelsmarkenführung . . . . .	451
1.2 Handelsunternehmen als Marke: Storebrands . . . . .	454
1.3 Handelsmarken von Handelsunternehmen . . . . .	460
2. Marken gegenüber dem Handel führen . . . . .	473
2.1 Herstellermarkenstrategien gegenüber dem Handel einschätzen . . . . .	473
2.2 Handelsmarken von Herstellern für den Handel als duale Markenstrategie . . . . .	483
L. Markenführung kontrollieren . . . . .	485
1. Zugänge zur Markenkontrolle verstehen . . . . .	485
2. Zentrale Markenkontrollgrößen messen . . . . .	499
2.1 Messung der Markenbekanntheit . . . . .	499

siuiprazjaApjnpoij pun -

sap uaSunssajAj a^januaiJOzuBuij \z^  
qqq. .... uaz^nu s^aMua>[JB]Al sap uaSunssaj^ aAiiBnjBAG z'  
UOT)B§IABU puBjq UODI UOA 2jaqsiua>[jBp\l yy^  
yjö & V (MS) X^9P^UI Fpuai o j puBjg £-\f  
qfq. .... uiBDiqn^j Z> § uno^ UOA jojBnpA pssy puBjg z\^

anz uaSunssajAl av[3STisou\$BTQ \f  
uajuTVfipinp a^jBj^j jauia s;ja/^ sap Sunssaj/yj jnz uasÄ{BUBStuB4sua>[j[BjAl ~f  
..... uaz^nu a\$uB§n2 ai{DspX|BUBS^BV[ui-i{DspoTuias Z'£  
..... uaz^nu aziBsuesSumjDSJOj aAUBiijBnf) i'£  
uazjnu ua5[JB^sua>[JB]Aj la^Bj^uaz asXjBuv ^nz uapo^aj^j aAT)B:}r[Bn(3 •£  
009. .... sa\$Buiua>ijBp\l sap Sunssap^ ZZ