

Franz-Rudolf Esch

# **Strategie und Technik der Markenführung**

2., überarbeitete und erweiterte Auflage

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 2. Auflage .....	VII
Vorwort zur 1. Auflage .....	VIII
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 .....	33
1.5 Erlebnisorientierung der Konsumenten .....	35
1.6 Smart Shopper, System Beater und hybride Konsumenten .....	38
1.7 Markenerosion und Markenvertrauen .....	42
1.8 Handelsmacht und Emanzipation des Handels .....	49
2. Unternehmensbezogene Rahmenbedingungen analysieren .....	55
2.1 Organisatorische Bedingungen für die Markenführung .....	55
2.2 Kurzfristiger Erfolgsdruck und kurzfristige Entlohnungsmechanismen .....	57
2.3 Kontinuität kontra Anpassungszwänge der Markenführung .....	58
C. Ziele der Markenführung festlegen .....	61
1. Zielpyramide der Markenführung verstehen .....	61
2. Markenwert als zentrale Ziel- und Steuerungsgröße der Markenführung .....	63
3. Zielsystem der Markenführung entwickeln .....	77
D. Fundament der Markenführung:	
Marken in den Köpfen der Konsumenten positionieren .....	83
1. Markenidentität als Ausgangspunkt .....	83
2. Zusammenhang zwischen Markenidentität, Positionierung und Markenimage verstehen .....	86
3. Ansätze zur Erfassung der Markenidentität bewerten .....	89
3.1 Anforderungen an Ansätze zur Erfassung der Markenidentität .....	89

3.3 Identitätsansatz von Meffert und Burmann . . . . .	94
3.4 Identitätsansatz von Kapferer . . . . .	96
3.5 Markensteuerrad als Identitätsansatz . . . . .	96
3.6 Bewertung der Ansätze zur Erfassung der Markenidentität . . . . .	99
3.7 Anwendung und Konkretisierung des Markensteuerrads . . . . .	101
3.7.1 Kompetenz der Marke (Wer bin ich?) . . . . .	101
3.7.2 Benefit und Reason Why (Was biete ich an?) . . . . .	102
3.7.3 Tonalität (Wie bin ich?) . . . . .	103
3.7.4 Markenikonographie (Wie trete ich auf?) . . . . .	111
4. Vorgehen zur Bestimmung der Markenidentität festlegen . . . . .	112
4.1 Schritte zur Entwicklung der Markenidentität . . . . .	112
4.2 Fallbeispiel: Entwicklung und Umsetzung der Markenidentität bei Asbach . . . . .	114
5. Markenidentität wirksam umsetzen . . . . .	120
5.1 Markenidentität nach innen durchsetzen . . . . .	120
5.2 Markenidentität nach außen durchsetzen . . . . .	128
6. Markenpositionierung bestimmen und umsetzen . . . . .	134
6.1 Idee der Markenpositionierung verstehen . . . . .	134
6.2 Geeignete Positionierungsziele festlegen . . . . .	139
6.3 Strategieoptionen zur Positionierung sinnvoll einsetzen . . . . .	144
6.4 Markenpositionierungen wirksam umsetzen . . . . .	148
6.5 Fallbeispiel: Positionierung der Württembergischen Versicherung . . . . .	161
E. Marken wirksam aufbauen und stärken . . . . .	167
I. Branding-Dreieck gestalten . . . . .	167
1. Bedeutung des Branding einschätzen . . . . .	167
2. Branding ganzheitlich betrachten . . . . .	170
3. Markennamen und -zeichen entwickeln . . . . .	177
3.1 Wirksame Markennamen entwickeln . . . . .	177
3.2 Markenlogos wirksam gestalten . . . . .	187
3.3 Zusammenwirken von Markenlogo und Markenname gestalten . . . . .	196
4. Design- und Verpackungselemente gestalten . . . . .	203
5. Branding-Prozess gestalten . . . . .	216
6. Brand-Migration durchführen . . . . .	225
II. Markenkommunikation nutzen . . . . .	230
1. Leistungsfähigkeit von Massenkommunikation und persönlicher Kommunikation einschätzen . . . . .	230
2. Markenaktualität als notwendige Bedingung für den Kommunikationserfolg schaffen . . . . .	240

---

3. Markenpositionierung durch Kommunikation wahrnehmbar, eigenständig und integriert vermitteln .....	245
4. Fallbeispiel: Integrierte Kommunikation der Volksbanken und Raiffeisenbanken .....	258
F. Grundlegende Markenstrategien wählen .....	265
1. Einzelmarken-Strategien .....	266
2. Familienmarken-Strategien .....	268
3. Dachmarken-Strategien .....	273
4. Markenstrategische Kombinationsmöglichkeiten .....	276
G. Marken dehnen .....	279
1. Markendehnungen als strategische Wachstumsoption einschätzen .....	279
2. Produktlinienerweiterungen planen und umsetzen .....	289
2.1 Produktlinienerweiterungen als Markenvarianten planen .....	289
2.2 Anforderungen an die Umsetzung von Produktlinienerweiterungen berücksichtigen .....	295
3. Markenerweiterungen durchführen .....	301
3.1 Chancen und Risiken von Markenerweiterungen erkennen .....	301
3.2 Markenerweiterungen analysieren .....	305
3.3 Dehnungspotenzial der Marke analysieren .....	308
3.4 Konzeptionelle Markendehnungsanalysen durchführen .....	313
3.4.1 Mögliche Erweiterungskandidaten identifizieren .....	313
3.4.2 Potenzielle Markenerweiterungen analysieren .....	314
3.4.3 Zahl der Konkurrenten und Konkurrenzpositionierungen im neuen Markt berücksichtigen .....	325
3.5 Markenerweiterungen wirksam umsetzen .....	327
3.6 Markenerweiterung – positiver Transfer ohne negative Rückwirkungen? ...	333
3.7 Markenlizenzierungen initiieren .....	335
3.8 Fallbeispiel: Markendehnung des Unternehmens Hugo BOSS in den Parfumbereich .....	345
3.9 Fallbeispiel: Markendehnung von Landliebe .....	349
H. Markenallianzen bilden .....	353
1. Kennzeichen von Markenallianzen .....	353
2. Erfolgsfaktoren von Markenallianzen einschätzen .....	359
3. Ingredient Brands aufbauen .....	364

---

I. Markenportfolios managen.....	373
1. Markenportfolios entwickeln.....	373
1.1 Anforderungen an die Segmentierung beachten.....	376
1.2 Segmentierung bedürfnisorientiert vornehmen.....	380
1.3 Konkurrenzsituationen und Investitionen zum Aufbau und zur Stärkung der Marke beachten.....	380
1.4 Orchestrierung von Markenportfolios sicherstellen.....	381
1.5 Prägnanz und Diskriminationsfähigkeit als zentrale Anforderung an die Umsetzung von Mehrmarkenstrategien sicherstellen.....	382
2. Markenportfolios restrukturieren.....	388
2.1 Gewinn-und-Verlust-Analysen.....	393
2.2 Cross-Purchase-Tabellen.....	393
2.3 Berechnung der Abweichungen von den erwarteten Marktanteils- veränderungen.....	393
3. Fallbeispiel: Markenrestrukturierung bei der SCA Hygiene Paper.....	397
J. Komplexe Markenarchitekturen entwickeln und restrukturieren.....	403
1. Die wachsende Bedeutung von Markenarchitekturen erkennen.....	403
2. Ursachen für die Entstehung komplexer Markenarchitekturen verstehen.....	406
3. Zum Dilemma: Der Spagat zwischen Corporate Brands und Product Brands....	408
4. Komplexe Markenarchitekturen klassifizieren und strukturieren.....	415
4.1 Markenarchitektur-Matrix als Ausgangspunkt.....	416
4.2 Zur Strukturierung komplexer Markenarchitekturen.....	417
5. Komplexe Markenarchitekturen gestalten.....	429
6. Fallbeispiel: Restrukturierung der Markenarchitektur bei TUI: The World of TUI	441
K. Markenführung im Handel und gegenüber dem Handel planen.....	447
1. Handelsmarken führen.....	447
1.1 Ziele der Handelsmarkenführung.....	447
1.2 Handelsunternehmen als Marke: Storebrands.....	450
1.3 Handelsmarken von Handelsunternehmen.....	456
2. Marken gegenüber dem Handel führen.....	469
2.1 Herstellermarkenstrategien gegenüber dem Handel einschätzen.....	469
2.2 Handelsmarken von Herstellern für den Handel als duale Markenstrategie..	479
L. Markenführung kontrollieren.....	481
1. Zugänge zur Markenkontrolle verstehen.....	481
2. Zentrale Markenkontrollgrößen messen.....	493
2.1 Messung der Markenbekanntheit.....	493

---

2.2 Messung des Markenimages.....	494
3. Qualitative Methoden zur Analyse zentraler Markenstärken nutzen .....	511
3.1 Qualitative Forschungsansätze nutzen.....	512
3.2 Semiotisch-inhaltsanalytische Zugänge nutzen.....	526
4. Markenstatusanalysen zur Messung des Werts einer Marke durchführen .....	528
4.1 Diagnostische Messungen zur Markenstärke durchführen .....	531
4.1.1 Markenkraft-Modell der GfK .....	532
4.1.2 Brand Asset Valuator von Young & Rubicam .....	533
4.1.3 Brand Potential Index (BPI) der GfK .....	534
4.1.4 Markeneisberg von icon brand navigation .....	537
4.2 Evaluative Messungen des Markenwerts nutzen .....	543
4.2.1 Finanzorientierte Messungen des Markenwerts .....	547
4.2.2 Absatzorientierte Messungen des Markenwerts .....	549
Literaturverzeichnis .....	573
Marken- und Produktverzeichnis .....	607
Stichwortverzeichnis.....	619