

Karsten Kilian

Marken erfolgreich managen

Mehr Markenerfolg mit BEST IDEAS

Kohlhammer

Kohlhammer

Karsten Kilian

Marken erfolgreich managen

Mehr Markenerfolg mit BEST IDEAS

Verlag W. Kohlhammer

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwendung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechts ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

1. Auflage 2024

Alle Rechte vorbehalten

© W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart

Gesamtherstellung: W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart

Print:

ISBN 978-3-17-037400-3

E-Book-Formate:

pdf: ISBN 978-3-17-037401-0

epub: ISBN 978-3-17-037402-7

Für den Inhalt abgedruckter oder verlinkter Websites ist ausschließlich der jeweilige Betreiber verantwortlich. Die W. Kohlhammer GmbH hat keinen Einfluss auf die verknüpften Seiten und übernimmt hierfür keinerlei Haftung.

Inhaltsverzeichnis

A	Prolog: Warum Marken wichtig sind.....	7
B	Hauptteil: Wie man Marken erfolgreich managt	13
Teil 1: Systematisches Management von Marken.....		15
1	Der Würzburger Markenmanagement-Ansatz	15
1.1	Geschäftsidee und Geschäftsmodell.....	15
1.2	Unternehmens- und Markenstrategie.....	16
1.2.1	Markencharakter.....	17
1.2.2	Markenarchitektur	18
1.2.3	Markenbudgetierung	19
Teil 2: Werteorientierter Aufbau von Marken mit BEST		20
2	Botschaft – Die Markenbotschaft finden.....	20
2.1	Purpose	21
2.2	Profil	23
2.3	Produkt	29
2.4	Positionierung	29
2.4.1	Marktführer (Nummer 1)	30
2.4.2	Herausforderer (Nummer 2).....	30
2.4.3	Original	31
2.4.4	Kategorisierung	31
2.4.5	Spezialisierung	32
2.4.6	Leuchtturmleistung	33
2.4.7	Nächste Generation	33
2.4.8	(Disruptive) Substitution.....	34
2.4.9	Referenz (Testimonial/Testat).....	34
2.4.10	Markantes primäres Markenelement.....	35
2.5	Perspektive.....	37
3	Elemente – Design- und Gestaltungselemente auswählen	37
3.1	Markenname	38
3.2	Markenlogo	44
3.3	Markenclaim	45
3.4	Grenzfälle zwischen Name und Claim	47

3.5	Markenfarbe	49
3.6	Markenform	51
3.7	Markenschrift	53
3.8	Schlüsselbild	55
4	Signale – Eindrücke und Erlebnisse an den Touchpoints optimieren	56
5	Taxierung – den Markenerfolg zur weiteren Optimierung messen	58
Teil 3: Wachstumsorientierter Ausbau von Marken mit IDEAS		65
6	Internationalisierung – Marken kulturübergreifend einsetzen .	67
7	Dehnung – Markenerweiterungen planen und durchführen ...	70
8	Ergänzung – neue Marken erschaffen oder kooperieren	76
8.1	Mehrmarkensysteme als Ergebnis	77
8.2	Markenallianzen als Handlungsoption	82
8.3	Markenallianzen am Beispiel des Co-Branding	88
8.4	Markenallianzen mit Influencern	90
9	Auffrischung – bestehende Marken relaunchen oder revitalisieren	95
10	Straffung – vorhandene Marken migrieren oder eliminieren ..	98
C	Epilog: Wer Marken managen sollte	103
Die 12 Erfolgsfaktoren erfolgreichen Markenmanagements kompakt erklärt		108
Literaturverzeichnis		110

A Prolog: Warum Marken wichtig sind

Die erste und alles entscheidende Frage lautet: Braucht es eine starke Marke überhaupt? Eine mögliche Antwort könnte lauten: »Wir haben doch gute Produkte und Dienstleistungen, die verkaufen sich fast von selbst, potenzielle Mitarbeiter stehen bei uns Schlange und die Fluktuation tendiert gegen null.« Wenn dem so ist: Glückwunsch!

Dann ist das Phänomen Marke für Sie nur von untergeordneter Bedeutung, aber selbst dann ist sie nicht unwichtig. Denn markenrechtlich schützen lassen müssen Sie sich Ihre Marke trotzdem. Dafür brauchen Sie einen schutzfähigen Namen und wahrscheinlich auch ein Logo. Den Rest macht dann der Vertrieb!

Sollten Sie demgegenüber in umkämpften Arbeits- und Absatzmärkten aktiv sein, dann könnte es sein, dass das erfolgreiche Managen Ihrer Marke oder Marken den entscheidenden Unterschied macht, in dreierlei Hinsicht: Bei potenziellen, aktuellen und ehemaligen (1) Mitarbeitern, bei Ihren (2) Kunden und in der (3) Gesellschaft, in der Sie aktiv sind, insgesamt.

Es sind 5 Gründe, warum Marken wichtig sind: Starke Marken ...

1. sind wirkungsvolle Bewerbermanete,
2. lassen sich zeitlich unbegrenzt rechtlich schützen,
3. stellen 18 % bis 92 % des Unternehmenswertes dar,
4. erzielen im Schnitt eine um 69 % bis 150 % höhere Rendite und
5. erreichen im Mittel ein Preis-/Mengenpremium¹ von 92 % bis 140 %.

Starke Marken sind wahre Bewerbermanete! 76 % der Personalverantwortlichen sind einer Studie des Kompetenzzentrums Fachkräftesicherung (KOFA) zufolge der Auffassung, dass zielgruppengenaues Employer Branding gut bis sehr gut funktioniert und im Vergleich mit 15 weiteren Recruiting-Ansätzen am besten abschneidet,

¹ Das Preis-/Mengenpremium quantifiziert den höheren Preis und/oder den Mehrabsatz, der auf die Marke zurückzuführen ist.

wenngleich erst jedes vierte Unternehmen diesen Ansatz überhaupt nutzt (KOFA 2019, S. 27). Insbesondere größere Unternehmen profitieren von ihrer starken Marke, da sie dadurch attraktiv sind, mehr Bewerbungen erhalten und einen Talent-Pool aufbauen können, so die Autoren der Studie (KOFA 2019, S. 21). Bei der Bewertung ihres aktuellen Arbeitgebers wiederum sind einer aktuellen Studie von Randstad zufolge zwei der Top 10 Werte maßgeblich von der Marke geprägt: »4. Interessante Arbeitsinhalte« (Purpose) und »5. Guter Ruf« (Image) (Randstad 2023, S. 10).

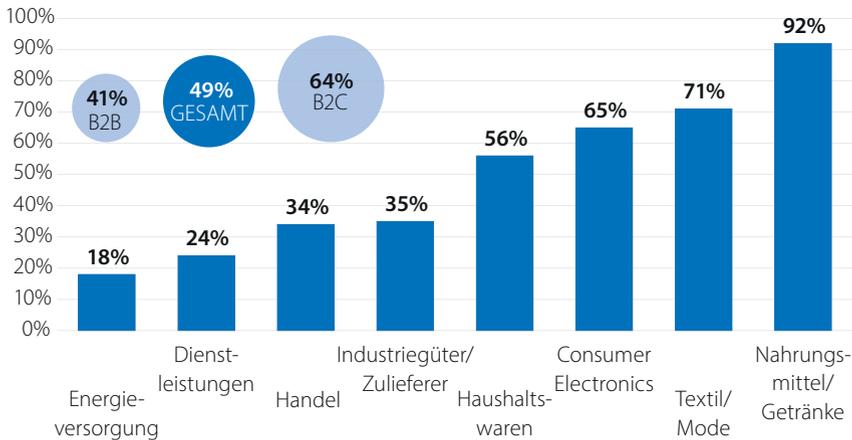
Ein weiterer großer Vorteil von Marken ist, dass sie zeitlich unbefristet geschützt werden können und stets auch sollten. Alles, was im Zeitverlauf in die Marke und die Markenwahrnehmung investiert wird, bleibt dem Unternehmen dadurch dauerhaft erhalten. So lange alle 10 Jahre die Gebühr zur Verlängerung des Markenschutzes entrichtet wird, gehört die Marke dem Unternehmen. Sie ist damit der einzige immaterielle Vermögenswert, der unendlich lange geschützt werden kann. Im Gegensatz dazu läuft der Schutz von Gebrauchsmustern üblicherweise nach 10 Jahren, bei Patenten nach 20 Jahren und bei geschützten Designs nach 25 Jahren aus (► Dar. 1).

Dar. 1: Schutzgegenstand und -dauer immaterieller Vermögenswerte

Immaterielles Schutzrecht	Schutzgegenstand	Schutzdauer (in Jahren)
Marke	alle Arten von Zeichen, insb. Wörter einschließlich Personennamen, Abbildungen etc.	unbegrenzt
Urheberrecht	für Werke der Literatur, Musik, Wissenschaft und (angewandter) Kunst sowie Softwareprogramme; Schutz ohne Eintragung	70*
Design	ästhetische Formschöpfung (Muster oder Modell), sofern neu und eigentümlich; bis 2013 als Geschmacksmuster bezeichnet	25
Patent	Erfindung, die neu ist, auf einer erfinderischen Tätigkeit beruht und gewerblich anwendbar ist	20
Gebrauchsmuster	auch als »kleines Patent« bezeichnet; ungeprüfte Eintragung	10

Hinweis: Eintragung erforderlich, sofern nicht anders vermerkt; * nach dem Tod des Urhebers

Als dritter Vorteil von Marken gilt ihr meist hoher Wertanteil am Unternehmenswert. Biesalski & Company (2023) zufolge liegt der Anteil branchenabhängig zwischen 18 % und 92 %. Dabei gilt: Je stärker die Marke, umso höher der Anteil des Markenwerts am Unternehmenswert. Bei B2B-Marken liegt der Wertanteil im Schnitt bei 41 %, branchenübergreifend bei 49 % und bei B2C-Marken im Mittel bei 64 %, wobei die Marke insbesondere in den Branchen Textil und Mode sowie Nahrungsmittel und Getränke von übergeordneter Bedeutung ist (► Dar. 2).



Dar. 2: Branchenabhängiger Anteil des Markenwerts am Unternehmenswert (Quelle: Vgl. Biesalski & Company 2023, S. 5)

Das erklärt auch, warum dem Deutschen Markenmonitor 2023/24 zufolge vier von fünf Entscheidern (82 %) der Auffassung sind, dass der Marke derzeit eine hohe bis sehr hohe Bedeutung im Unternehmen eingeräumt wird (Dietzold/Meier-Kortwig 2023, S. 14). Im Hinblick auf das Renditeplus durch starke Marken (oberes Drittel der Stichprobe) lohnt sich ihr Vergleich mit schwachen Marken (unteres Drittel). Im Kern zeigen sich der Analyse von Biesalski & Company zufolge vier zentrale Effekte:

- In der Vorkaufphase sind starke Marken häufiger Teil des Relevant Sets und wesentlich häufiger erster Wahl.
- Starke Marken werden wesentlich häufiger gekauft.
- Das Preis-Mengenpremium starker Marken ist um 92 % (B2C) bis 140 % (B2C) höher als bei schwachen Marken.
- Die Rendite starker Marken ist um 69 % (B2C) bzw. 150 % (B2B) höher als bei schwachen Marken.

In Darstellung 3 sind weitere Ergebnisse der Analyse von Biesalski & Company wiedergegeben. Unter anderem zeigen die Zahlen, dass starke Marken deutlich höhere Markeninvestitionen erfordern, die sich jedoch mehr als bezahlt machen, wie die wesentlich höhere Markenrendite verdeutlicht.

Schließlich ermöglichen starke Marken ein deutliches Preis-/Mengenpremium, wie die in der Darstellung wiedergegebenen Prozentwerte deutlich machen. Das Premium ergibt sich aus der Markenbekanntheit, der Markenstärke und den eng damit verbundenen Markenfunktionen. Auf die Markenbekanntheit wird im Kapitel zur Taxierung der Marke näher eingegangen. Bei der Markenstärke unterscheidet Biesalski & Company zwischen der Qualität des Markenimages und der Einstellung gegenüber der Marke (► Dar. 4).

Dar. 3: Erfolgsbeiträge starker B2B- und B2C-Marken (Quelle: Vgl. Biesalski & Company 2023, S. 5 ff.)

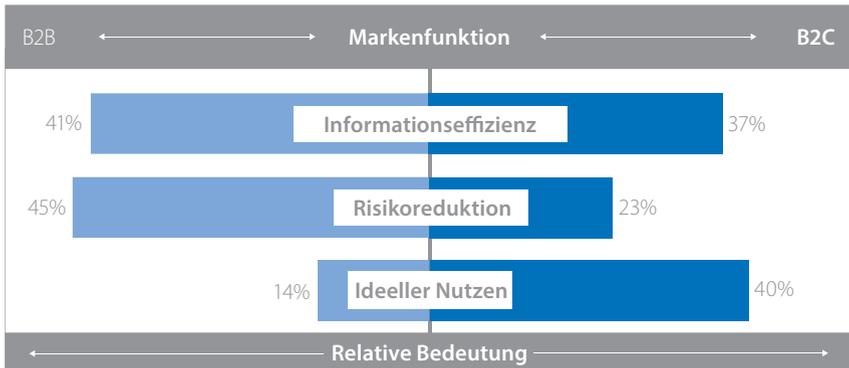
Marken	B2B			B2C		
	Schwach	dx	Stark	Schwach	dx	Stark
Markenrendite	3,2	150	8,0	4,5	69	7,6
Preis-/Mengenpremium	5,3	140	12,7	10,4	92	20,0
Markeninvestitionen	2,1	124	4,7	5,9	110	12,4
Teil des Relevant Set	25	256	89	46	65	76
Erste Wahl	12	358	55	10	350	45
Kauf	23	283	88	16	156	41

Hinweise: Angaben in Prozent; dx = Abweichung in Prozent

Dar. 4: Schlüsselindikatoren der Markenstärke (Quelle: Vgl. Biesalski & Company 2023, S. 12.)

Markenimage	Markeneinstellung
Klarheit	Sympathie
Attraktivität	Vertrauen
Einzigartigkeit (Uniqueness)	Loyalität

Eng damit verbunden sind die drei zentralen Funktionen von Marken für Kunden: Informationseffizienz, Risikoreduktion und ideeller Nutzen. Ein Vergleich von B2B- und B2C-Märkten zeigt, dass die Bedeutung der drei Markenfunktionen zum Teil beträchtlich variiert (► Dar. 5).



Dar. 5: Die relative Bedeutung der drei Markenfunktionen für Kunden (Quelle: Vgl. Caspar, Hecker, Sabel 2002, S. 49)