

Springer Reference Wirtschaft

Springer Reference

Franz-Rudolf Esch *Hrsg.*

Handbuch Markenführung



Springer Gabler

Springer Reference Wirtschaft

Springer Reference Wirtschaft bietet Studierenden, Praktikern und Wissenschaftlern zielführendes Fachwissen in aktueller, kompakter und verständlicher Form. Während traditionelle Handbücher ihre Inhalte bislang gebündelt und statisch in einer Printausgabe präsentiert haben, bietet *Springer Reference Wirtschaft* eine um dynamische Komponenten erweiterte Online-Präsenz: Ständige digitale Verfügbarkeit, frühes Erscheinen neuer Beiträge online first und fortlaufende Erweiterung und Aktualisierung der Inhalte.

Die Werke und Beiträge der Reihe repräsentieren den jeweils aktuellen Stand des Wissens des Faches. Reviewprozesse sichern die Qualität durch die aktive Mitwirkung von namhaften HerausgeberInnen und ausgesuchten AutorInnen.

Springer Reference Wirtschaft wächst kontinuierlich um neue Kapitel und Fachgebiete. Eine Liste aller Reference-Werke bei Springer – auch anderer Fächer – findet sich unter www.springerreference.de

Weitere Bände in der Reihe <http://www.springer.com/series/15074>

Franz-Rudolf Esch
Hrsg.

Handbuch Markenführung

mit 447 Abbildungen und 46 Tabellen

 Springer Gabler

Hrsg.
Franz-Rudolf Esch
Institut für Marken- und
Kommunikationsforschung
EBS Universität für Wirtschaft und Recht
Wiesbaden, Deutschland
ESCH. The Brand Consultants GmbH
Saarlouis, Deutschland

ISSN 2510-0904 ISSN 2510-0890 (electronic)
Springer Reference Wirtschaft
ISBN 978-3-658-13341-2 ISBN 978-3-658-13342-9 (eBook)
ISBN 978-3-658-13343-6 (Bundle)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-13342-9>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2019

Basiert auf „Moderne Markenführung, 2005“

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Vorwort

Das Thema Marke ist für viele Unternehmen zentral. Dies zeigt auch die Flut neuer Publikationen zu diesem Thema. Das Buch „Moderne Markenführung“ hatte auch in seiner vierten Auflage einen festen Stammplatz in den Regalen vieler Markenscheider und an dem Thema interessierter Personen in Wissenschaft und Praxis gewonnen. Dafür und für die vielfältigen Anregungen danke ich den Lesern ganz herzlich. Dieses Vertrauen ist auch immer eine Verpflichtung.

Die vierte Auflage von „Moderne Markenführung“ räumt nun den Platz für das Handbuch Markenführung, das dessen Nachfolge antritt. Das Handbuch Markenführung erscheint in zwei Bänden. Allein dies zeigt schon, dass sich die wachsende Themenvielfalt im neuen Handbuch widerspiegelt. Entsprechend wurde das bewährte Konzept weiterentwickelt. Bei dieser Weiterentwicklung wurden viele neue Themen aufgegriffen und grundsätzliche Ausführungen und Beiträge integriert, die weiterhin ihre Gültigkeit haben. Ich danke allen alten Autoren für ihre Treue und die Bereitschaft, ihre Beiträge auch für dieses Handbuch zu überarbeiten und den neuen Autoren für ihr Engagement und ihren wertvollen Input.

Doch nun zu den Inhalten im Detail:

In **Band 1** des Handbuchs wird zunächst in Teil I auf die *Herausforderungen und Aufgaben des Markenmanagements* eingegangen. Hier ergeben sich gerade durch die Digitalisierung neue Aspekte für die Markenführung.

In Teil II folgen *Ansätze zur Erklärung der Wirkung von Marken*. Zunächst werden dabei verhaltenswissenschaftliche Grundlagen zur Markenführung erörtert, bevor tiefer auf psychologische und neuroökonomische Zugänge zur Marke eingegangen wird. Dem folgen soziologische Aspekte der Markenführung, in denen die Marke als Kommunikation und Metaprodukt beschrieben wird, bevor aus Sicht der Service Dominant Logic auf das vernetzte Branding eingegangen wird. Dieser Teil schließt mit der Entwicklung eines ganzheitlichen verhaltenswissenschaftlichen Modells zur Erklärung von Markenwirkungen.

In Teil III zu den *strategischen Grundlagen der Markenführung* wird zunächst auf den Managementprozess selbst eingegangen, bevor Markenidentität und Markenpositionierung als wesentliche Fundamente und als Orientierungsrahmen der Markenführung vorgestellt werden. Da sich für viele Praktiker oft die Frage stellt,

ob die Marke oder die Segmentierung zuerst kommt, wird darauf in einem abschließenden Beitrag eingegangen und ein Postulat „Brand comes first“ abgegeben.

Die Beiträge in Teil IV widmen sich den *Markenstrategien*. Dabei wird zunächst auf die Differenzierung zwischen Einzel-, Familien- und Dachmarken eingegangen, bevor in zwei Beiträgen die Bedeutung der Corporate Brand betont wird. Dem folgen Ausführungen zu Markendehnungen, Limited Editions und Markenlizenzierungen. Mit komplexeren Markensystemen beschäftigen sich dann die Beiträge zu Markenportfolios sowie zu Markenarchitekturen. Auf die Thematik der Markenallianzen und des Managements von Retail und Store Brands wird anschließend eingegangen. Da auch Marken der Ermüdung unterliegen, wenn sie nicht marktkonform geführt werden, wird abschließend auf die Themen der Markenbereinigung und Markenmigration – etwa bei Aufkäufen – eingegangen sowie Gründe für Markenerosionen beleuchtet.

Teil V befasst sich dann mit dem Thema *Branding*. Bei der Schaffung neuer Marken geht es um die Entwicklung wirksamer Markennamen und -logos sowie den rechtlichen Schutz von markenkonstituierenden Merkmalen, die selbstredend auch für bereits etablierte Marken von hoher Relevanz sind.

Im abschließenden Teil VI wird näher auf die *Kommunikation von Marken* eingegangen. Hier bewegen sich Marken im Spannungsfeld zwischen realer und digitaler Kommunikation. Eine erste Übersicht wird in den Beiträgen zum Aufbau von Marken durch klassische Kommunikation sowie dem Beitrag zur Kommunikation im Internet gegeben. Wichtige Teilaspekte wie die Customer Experience, die postmoderne Kommunikation und die Schaffung von Brand Engagement, die multisensuale Kommunikation, die Marketing-Ästhetik, die Bildung von Markenerlebniswelten, die Markenmotorik, das Guerilla-Marketing, die Nutzung von Word of Mouth und die Bildung von Brand Communities folgen. Der Teil schließt mit einem Ansatz zur integrierten Kommunikation sowie zur Orchestrierung der Kundenkontaktpunkte mittels Customer Touchpoint Management.

In **Band 2** des Handbuchs wird in Teil VII das wichtige Thema des *Employer Branding* und des *Behavioral Branding* beleuchtet. Im ersten Fall geht es darum, wie Unternehmen die richtigen Mitarbeiter gewinnen können. Im zweiten Fall liegt der Fokus darauf, wie Manager die Marke im Unternehmen bei Mitarbeitern in Denken, Fühlen und Handeln umsetzen und so das Commitment zum Unternehmen stärken können. Dabei wird diskutiert, welche Rolle hierbei Führungskräfte einnehmen, wie man Mitarbeiter zu Markenbotschaftern machen kann, wie konkret interne und externe Markenkommunikation im Internal Branding zum Einsatz kommen und die Fortschritte mit einem internen Markenbarometer gemessen werden können.

In Teil VIII zur *Messung von Wirkungsgrößen der Markenführung* werden folgende Ansätze vorgestellt:

- Messung der *Markenpositionierung*,
- Messung der *psychologischen Markenstärke*,

- *Neuronale Messung des Markenimages,*
- *Messung innerer Markenbilder,*
- *Messung der Eigenständigkeit von Marken,*
- *Messung der Markenpersönlichkeit,*
- *Messung von Markenbeziehungen,*
- *Messung der Markenauthentizität,*
- *Messung des Markenvertrauens,*
- *Messung der Markenzufriedenheit und der Markenloyalität,*
- *Messung der Markenbindung,*
- *Messung von Markenliebe,*
- *Messung von Brand Engagement,*
- *Messung des Preises für Marken.*

Teil IX und damit der letzte Teil des Handbuchs widmet sich schließlich komplexeren *Wirkungskontrollen der Markenführung*. Zunächst werden Ansätze zum Markencontrolling und zur Messung der Brand Equity vorgestellt. Dem folgen die Darstellungen einzelner Instrumente, wie dem Markentrichter, dem Markeneisberg, dem Modell zur Messung von Markterfolg, Markenbeziehung und Markenerlebnis sowie dem Conversion Model. Wie Markenscorecards gezielt eingesetzt werden können, eine Markenwertmessung erfolgen und der finanzielle Markenwert ermittelt werden kann, wird in den beiden letzten Beiträgen diskutiert.

Das Handbuch umfasst somit in Summe 1593 Seiten fundiertes Wissen und Anregungen für Sie.

Mein großer Dank gilt den Autoren: für ihr Vertrauen, für ihr Engagement, für ihre Expertise und für ihre Zeit! Ohne den großen Einsatz der Autoren wäre ein solches Handbuch nicht möglich.

Mein Dank gilt auch Jennifer Ott und Barbara Roscher vom Springer Gabler Verlag für ihre wie immer gute und angenehme Betreuung. Das Branding des Verlags ändert sich zwar, die Qualität jedoch bleibt.

Ein besonderer Dank gilt meinen Mitarbeitern, die unzählige Stunden in die Fertigstellung des Buches investiert und sich hoch motiviert selbst um kleinste Details gekümmert haben. Dies sind (in alphabetischer Reihenfolge): Thomas Alt, Christina Baumgartl, Sabrina Eichenauer, Isabelle Manger, Janina Petri-Krisor, Julia Pitz, Sabrina Ströhlein, Claudia van den Berg. Mein besonderer Dank gilt Constanze Schaarschmidt, die die gesamte Koordination des Projekts übernommen und mit unermüdlichem Engagement alle Beiträge gewissenhaft redigiert und das Buch in diese endgültige Form gebracht hat, ohne sich durch die Masse der Beiträge aus der Ruhe bringen zu lassen. Ich bin dankbar und froh, solche Mitarbeiter zu haben, die meine Themen zu ihren eigenen Themen machen.

Wie immer gilt auch für dieses Buch: Wir haben sehr sorgfältig gearbeitet. Sollten dennoch vereinzelt Fehler auftreten, gehen diese zu meinen Lasten.

Um von den Überlegungen und Anregungen der Leser des Buchs zu profitieren, bin ich für eine weitere angeregte Diskussion sowie Ergänzungs- und Optimierungsvorschläge dankbar.

Unsere Kontaktadresse lautet:

Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch

Institut für Marken- und Kommunikationsforschung

EBS Universität für Wirtschaft und Recht

EBS Business School

Rheingastr. 1

Besucheradresse: Burgstr. 5

65375 Oestrich-Winkel

Tel. +49-611-7102-2069

franz-rudolf.esch@ebs.edu

Inhaltsverzeichnis

Band 1

Teil I Einführung	1
Herausforderungen und Aufgaben des Markenmanagements	3
Franz-Rudolf Esch, Constanze Schaarschmidt und Christina Baumgartl	
Teil II Ansätze zur Erklärung der Wirkung von Marken	41
Verhaltenswissenschaftliche Grundlagen zur Markenführung	43
Andrea Gröppel-Klein und Anja Spilski	
Psychologische und neuroökonomische Zugänge zur Marke	71
Franz-Rudolf Esch und Thorsten Möll	
Marke als Kommunikation und Metaprodukt	95
Kai-Uwe Hellmann	
Vernetztes Branding: Ein Konzept zur Markenpolitik aus der Perspektive der Service Dominant Logic	121
Herbert Woratschek, Julia A. Fehrer, Roderick J. Brodie, Maureen Benson-Rea und Christopher J. Medlin	
Ein ganzheitliches verhaltenswissenschaftliches Modell zur Erklärung von Markenwirkungen	141
Bernd Schmitt und Franz-Rudolf Esch	
Teil III Strategische Grundlagen zur Markenführung	153
Strategic Brand Management Process	155
Kevin Lane Keller and Tim Oliver Brexendorf	
Ansätze zur Erfassung und Entwicklung der Markenidentität	177
Franz-Rudolf Esch und Tobias Langner	

Markenpositionierung als Grundlage der Markenführung	201
Franz-Rudolf Esch	
The brand comes first: Marktsegmentierung und Zielgruppendefinition auf Basis der Marke	235
Franz-Rudolf Esch und Isabelle Manger	
Teil IV Markenstrategien	255
Einzel-, Familien- und Dachmarken als grundlegende Handlungsoptionen	257
Jochen Becker	
Management von Corporate Brands	275
Jörn Redler, Franz-Rudolf Esch, Tobias Langner, Torsten Tomczak und Joachim Kernstock	
Führung von Dachmarken	305
Thomas Andresen	
Management von Markendehnungen	333
Franz-Rudolf Esch und Olga Spomer	
Limited Editions für Marken	353
Kai Winter und Franz-Rudolf Esch	
Lizenzierung von Marken	371
Christof U. Binder	
Management von Markenportfolios	393
Heribert Meffert, Jesko Perrey und Kai Vollhardt	
Analyse und Gestaltung komplexer Markenarchitekturen	413
Franz-Rudolf Esch, Sören Bräutigam und Jerome Emanuel Honerkamp	
Management von Ingredient Brands	435
Carsten Baumgarth	
Management von Markenallianzen	459
Jörn Redler und Franz-Rudolf Esch	
Management von Retail Brands und Handelsmarken	485
Bernhard Swoboda und Julia Weindel	
Strategische Markenbereinigung	507
Thorsten Raabe und Sandra Haas	
Markenmigration	525
Klaus Backhaus, Ulf König und Marc Bieling	
Ursachen und Wirkungen von Markenerosion	543
Manfred Kirchgeorg und Oliver Klante	

Internationale Markenführung	567
Matthias Sander und Claudia Fantapié Altobelli	
Teil V Branding	585
Branding als Grundlage zum Markenaufbau	587
Tobias Langner und Franz-Rudolf Esch	
Die Entwicklung von Markennamen	605
Sybille Kircher	
Gestaltung von Markenlogos	623
Tobias Langner und Franz-Rudolf Esch	
Rechtlicher Markenschutz als Aufgabe der Markenführung	649
Hendrik Schröder	
Teil VI Kommunikation von Marken	673
Aufbau und Pflege von Marken durch klassische Kommunikation ...	675
Simone Roth und Franz-Rudolf Esch	
Markenkommunikation im Internet	711
Sebastian Ullrich und Franz-Rudolf Esch	
Postmoderne Markenführung	737
Ana Jakić, Maximilian Wagner und Anton Meyer	
Multisensuale Markenführung: Marken mit allen Sinnen erlebbar machen	759
Karsten Kilian	
Marketing-Ästhetik für Marken	773
Bernd Schmitt und Alexander Simonson	
Aufbau von Marken-Erlebniswelten durch Kommunikation	795
Sandra Diehl und Ralf Terlutter	
Customer Experience Management als zentrale Erfolgsgröße der Markenführung	825
Bernd Schmitt und Marc Mangold	
Markenmotorik: Mit motorischen Markenhandlungen zum Markenerfolg	839
Alexander Fischer und Tobias Langner	
Guerilla-Marketing zur Inszenierung von Marken	859
Kai Harald Krieger und Franz-Rudolf Esch	
Nutzung von Word of Mouth für Marken	875
Franz-Rudolf Esch, Isabelle Manger und Sabrina Eichenauer	

Brand Communities: Grundidee, Konzept und empirische Befunde . . .	893
Bastian Popp	
Aufbau starker Marken durch integrierte Kommunikation	909
Franz-Rudolf Esch	
Customer Touchpoint Management: Kontaktpunkte marken- und kundenspezifisch deklinieren	941
Franz-Rudolf Esch, Daniel Kochann und Jana Tabellion	
 Band 2	
 Teil VII Employer Branding und Behavioral Branding	 959
 Employer Branding: Right Potentials gewinnen	 961
Franz-Rudolf Esch, Christina Baumgartl, Mirjam Stahl und Anne Jaeger	
Behavioral Branding: Durchsetzung der Marke nach innen	983
Franz-Rudolf Esch, Christian Knörle und Kristina Strödter	
Marken-Commitment von Mitarbeitern aufbauen	1011
Jutta C. Frisch, Matthias Baum und Franz-Rudolf Esch	
Mitarbeiter zu Markenbotschaftern machen: Die Rolle der Führungskräfte	1027
Franz-Rudolf Esch und Christine Vallaster	
Mit transformationaler Führung das markenorientierte Verhalten stärken	1039
Felicitas Morhart, Torsten Tomczak und Wolfgang Jenewein	
Interne und externe Markenkommunikation im Rahmen des Internal Branding	1055
Christoph Burmann und Rico Piehler	
Interne Markenbarometer: Konzept und Gestaltung	1079
Manfred Bruhn	
 Teil VIII Messung von Wirkungsgrößen der Markenführung	 1103
 Messung und Gestaltung der Markenpositionierung	 1105
Volker Trommsdorff und Marcel Paulssen	
Implizite Messung der psychologischen Markenstärke	1121
Arnd Florack und Martin Scarabis	
Neuronale Messungen des Markenimages	1139
Peter Kenning	

Messung innerer Markenbilder	1153
Jörn Redler, Gabi Jeck-Schlottmann und Seon-Su Kim	
Messung der Eigenständigkeit von Markenauftritten	1185
Franz-Rudolf Esch	
Dimensionen der Markenpersönlichkeit	1199
Jennifer L. Aaker	
Messung von Markenbeziehungen	1211
Franz-Rudolf Esch und Isabelle Manger	
Markenauthentizität: Konzeption, Messung und Steuerung	1231
Felicitas Morhart und Lucia Malär	
Gestaltung der Markenpersönlichkeit mittels der „means-end“ Theorie	1245
Andreas Herrmann, Frank Huber und Christine Braunstein	
Messung des Markenvertrauens	1273
Franz-Rudolf Esch, Vanessa Rühl und Christina Baumgartl	
Messung von Markenzufriedenheit und Markenloyalität	1289
Christian Homburg, Nicole Koschate-Fischer und Annette Becker	
Messung der Markenbindung	1307
Dominika Pesch-Gawlowski und Franz-Rudolf Esch	
Messung und Management von Markenliebe	1325
Tobias Langner, Daniel Bruns, Alexander Fischer und Jochen Kühn	
Aufbau, Wirkung und Messung von Brand Engagement	1347
Franz-Rudolf Esch und Isabelle Manger	
Preis als multifunktionales Instrument der Markenführung	1365
Rainer Meckes und Ingo Reinhardt	
Teil IX Wirkungskontrollen der Markenführung	1377
Ansätze zum Markencontrolling	1379
Franz-Rudolf Esch und Tobias Langner	
Measuring Brand Equity	1409
Kevin Lane Keller and Tim Oliver Brexendorf	
Der Markentrichter: Instrument zur Messung der Marken-Performance	1441
Thomas Bauer, Lars Fiedler und Jesko Perrey	
Markenbewertung mit dem Markeneisberg	1459
Thorsten Esch	

Markterfolg, Markenbeziehungen und Markenerlebnisse	1479
Oliver Hupp und Charlotte König	
Markendynamik neu definiert: Mit dem ConversionModel Wachstumspotenziale entdecken und realisieren	1511
Niels Neudecker, Peter Ludwig und Britta Richter	
Marken-Scorecards als Planungs- Steuerungs- und Controlling-Instrumente in der Markenführung	1541
Richard Linxweiler und Brigitte Gaiser	
Empirisch basierte Markenwertmessung und -steuerung im Lichte des EBV-Verfahrens	1559
Rainer Jäger und Andreas Krostewitz	
Finanzieller Markenwert	1577
Christof U. Binder	
Stichwortverzeichnis	1595

Autorenverzeichnis

Jennifer L. Aaker Stanford Graduate School of Business, Stanford University, Stanford, USA

Thomas Andresen Markmetrics GmbH, Nürnberg, Deutschland

Klaus Backhaus Institut für Anlagen und Systemtechnologien, Westfälische Wilhelms-Universität Münster, Münster, Deutschland

Thomas Bauer McKinsey & Company, Inc., München, Deutschland

Matthias Baum Technische Universität Kaiserslautern, Kaiserslautern, Deutschland

Carsten Baumgarth Professur für Marketing, insbesondere Markenführung, Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin, Berlin, Deutschland

Christina Baumgartl DB Schenker, Essen, Deutschland

Annette Becker Universität Mannheim, Mannheim, Deutschland

Jochen Becker Marketing, FH Aachen University of Applied Sciences, Aachen, Deutschland

Maureen Benson-Rea Department of Management and International Business, University of Auckland, Auckland, Neuseeland

Marc Bieling DIE DRAUSSENWERBER GmbH, Berlin, Deutschland

Christof U. Binder Capstone Branding GmbH, Reutlingen, Deutschland

MARKABLES / Trademark Comparables AG, Schwyz, Schweiz

Christine Braunstein Lausanne, Schweiz

Sören Bräutigam Bosch Packaging Technology, Beringen, Schweiz

Tim Oliver Brexendorf Henkel Center for Consumer Goods (HCCG), WHU – Otto Beisheim School of Management, Vallendar, Deutschland

Roderick J. Brodie Department of Marketing, University of Auckland, Auckland, Neuseeland

Manfred Bruhn Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät, Universität Basel, Lehrstuhl für Marketing und Unternehmensführung, Basel, Schweiz

Daniel Bruns Bergische Universität Wuppertal, Wuppertal, Deutschland

Christoph Burmann Lehrstuhl für innovatives Markenmanagement (LiM), Universität Bremen, Bremen, Deutschland

Sandra Diehl Institut für Medien- und Kommunikationswissenschaft, Alpen-Adria-Universität Klagenfurt, Klagenfurt, Österreich

Sabrina Eichenauer R + V Versicherungen, Wiesbaden, Deutschland

Franz-Rudolf Esch Institut für Marken- und Kommunikationsforschung, EBS Universität für Wirtschaft und Recht, Wiesbaden, Deutschland

ESCH. The Brand Consultants GmbH, Saarlouis, Deutschland

Thorsten Esch Kantar Added Value GmbH, Nürnberg, Deutschland

Claudia Fantapié Altobelli Professur für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing, Helmut-Schmidt-Universität, Hamburg, Deutschland

Julia A. Fehrer Lehrstuhl für Marketing & Dienstleistungsmanagement, Universität Bayreuth, Bayreuth, Deutschland

Lars Fiedler McKinsey & Company, Inc., Hamburg, Deutschland

Alexander Fischer Professur für Marketing & Medien, Fachhochschule Wedel, Wedel, Deutschland

Arnd Florack Universität Wien, Wien, Österreich

Jutta C. Frisch WHY GmbH, München, Deutschland

Brigitte Gaiser Hochschule Pforzheim, Pforzheim, Deutschland

Andrea Gröppel-Klein Institut für Konsum- und Verhaltensforschung, Universität des Saarlandes, Saarbrücken, Deutschland

Sandra Haas Professur für Marketing und International Management, Technische Hochschule Wildau, Wildau, Deutschland

Kai-Uwe Hellmann TU Berlin, Berlin, Deutschland

Andreas Herrmann Institut für Customer Insight, Universität St. Gallen, St. Gallen, Schweiz

Christian Homburg Universität Mannheim, Mannheim, Deutschland

Jerome Emanuel Honerkamp Consumer Business Strategy, Monitor Deloitte, Frankfurt am Main, Deutschland

Frank Huber Johannes Gutenberg-Universität Mainz, Mainz, Deutschland

Oliver Hupp GfK Global Brand and Customer Experience (BaCE), GfK SE, Nürnberg, Deutschland

Anne Jaeger REWE Group, Köln, Deutschland

Rainer Jäger PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Frankfurt am Main, Deutschland

Ana Jakić Institut für Marketing, Ludwig-Maximilians-Universität München, München, Deutschland

Gabi Jeck-Schlottmann Duale Hochschule Baden-Württemberg Mosbach, Mosbach, Deutschland

Wolfgang Jenewein Universität St. Gallen, St. Gallen, Schweiz

Kevin Lane Keller Marketing, Tuck School of Business at Dartmouth, Hanover, NH, USA

Peter Kenning Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbes. Marketing, Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf, Düsseldorf, Deutschland

Joachim Kernstock Kompetenzzentrum für Markenführung St. Gallen, Universität St. Gallen, St. Gallen, Schweiz

Karsten Kilian Fakultät Wirtschaftswissenschaften, Professur für International Marketing Management, Hochschule für angewandte Wissenschaften Würzburg-Schweinfurt, Würzburg, Deutschland

Seon-Su Kim Campus Bad Mergentheim, Duale Hochschule Baden-Württemberg Mosbach, Bad Mergentheim, Deutschland

Sybille Kircher NOMEN International Deutschland GmbH, Düsseldorf, Deutschland

Manfred Kirchgeorg SVI-Stiftungslehrstuhl für Marketing, insbes. E-Commerce und Crossmediales Management, HHL Leipzig Graduate School of Management, Leipzig, Deutschland

Oliver Klante Otto Stiftungsprofessur für Marketing und Strategischer Einkauf im Handel, Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg, Hamburg, Deutschland

Christian Knörle Porsche AG, Stuttgart, Deutschland

Daniel Kochann ESCH. The Brand Consultants GmbH, Saarlouis, Deutschland

Charlotte König GfK Brand and Customer Experience (BaCE), Germany, GfK SE, Nürnberg, Deutschland

Ulf König Institut für Anlagen und Systemtechnologien, Westfälische Wilhelms-Universität Münster, Münster, Deutschland

Nicole Koschate-Fischer Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, Nürnberg, Deutschland

Kai Harald Krieger Krieger & Krieger und 3Steps, Gießen, Deutschland

Andreas Krostewitz PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Frankfurt am Main, Deutschland

Jochen Kühn Marketing, Pascoe Naturmedizin, Gießen, Deutschland

Tobias Langner Lehrstuhl für Marketing, Schumpeter School of Business and Economics, Bergische Universität Wuppertal, Wuppertal, Deutschland

Richard Linxweiler Hochschule Pforzheim, Pforzheim, Deutschland

Peter Ludwig Kantar TNS, Hamburg, Deutschland

Lucia Malär Institut für Marketing und Unternehmensführung, Universität Bern, Bern, Schweiz

Isabelle Manger Porsche Consulting, Stuttgart, Deutschland

Marc Mangold Value Retail Management Germany GmbH, München, Deutschland

Rainer Meckes Simon-Kucher & Partners Strategy & Marketing Consultants GmbH, Bonn, Deutschland

Christopher J. Medlin Business School, University of Adelaide, Adelaide, Australien

Heribert Meffert Lehrstuhl für Marketing Management, Westfälische Wilhelms-Universität Münster, Münster, Deutschland

Anton Meyer Institut für Marketing, Ludwig-Maximilians-Universität München, München, Deutschland

Thorsten Möll Brand and Customer Experience, GfK SE, Nürnberg/Bavaria, Deutschland

Felicitas Morhart Université de Lausanne, Lausanne, Schweiz

Niels Neudecker Kantar TNS, München, Deutschland

Marcel Paulssen University of Geneva, Genf, Schweiz

Jesko Perrey McKinsey & Company, Inc., Düsseldorf, Deutschland

Dominika Pesch-Gawlowski Kemper Kommunikation GmbH, Frankfurt am Main, Deutschland

Rico Piehler Lehrstuhl für innovatives Markenmanagement (LiM), Universität Bremen, Bremen, Deutschland

Bastian Popp Institut für Handel & Internationales Marketing, Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Handelsmanagement, Universität des Saarlandes, Saarbrücken, Deutschland

Thorsten Raabe Department für Wirtschafts- und Rechtswissenschaften, Absatz und Marketing, Carl von Ossietzky Universität Oldenburg, Oldenburg, Deutschland

Jörn Redler Marketing, Hochschule für angewandte Wissenschaften Mainz, Mainz, Deutschland

Ingo Reinhardt Simon-Kucher & Partners Strategy & Marketing Consultants GmbH, Bonn, Deutschland

Britta Richter Kantar TNS, München, Deutschland

Simone Roth Wirtschaftsinstitut, Marketing und Internationales Marketing, Hochschule Ruhr West, Mülheim an der Ruhr, Deutschland

Vanessa Rühl A*STAR - Agency for Science, Technology and Research, Singapur, Singapur

Matthias Sander Lehrstuhl für Allgemeine BWL mit dem Schwerpunkt Marketing, Universität Konstanz, Konstanz, Deutschland

Martin Scarabis decode Marketingberatung GmbH, München, Deutschland

Constanze Schaarschmidt Institut für Marken- und Kommunikationsforschung, EBS Universität für Wirtschaft und Recht, Wiesbaden, Deutschland

Bernd Schmitt Marketing, Columbia Business School, New York, Vereinigte Staaten

Hendrik Schröder Lehrstuhl für Marketing & Handel, Universität Duisburg-Essen, Essen, Deutschland

Alexander Simonson simonson associates, inc., Englewood Cliffs, Vereinigte Staaten

Anja Spilski Institut für Konsum- und Verhaltensforschung, Universität des Saarlandes, Saarbrücken, Deutschland

Olga Spomer CLAAS Global Sales GmbH, Harsewinkel, Deutschland

Mirjam Stahl ESCH. The Brand Consultants GmbH, Saarlouis, Deutschland

Kristina Strödter Nike Inc., Hilversum, Netherlands

Bernhard Swoboda Professur für Marketing und Handel, Universität Trier, Trier, Deutschland

Jana Tabellion ESCH. The Brand Consultants GmbH, Saarlouis, Deutschland

Ralf Terlutter Institut für Unternehmensführung, Abteilung für Marketing und Internationales Management, Alpen-Adria-Universität Klagenfurt, Klagenfurt, Österreich

Torsten Tomczak Institut für Customer Insight, Universität St. Gallen, St. Gallen, Schweiz

Volker Trommsdorff TU Berlin, Berlin, Deutschland

Sebastian Ullrich Fakultät Wirtschaftswissenschaften, Schwerpunkt Marketing, Hochschule Schmalkalden, Schmalkalden, Deutschland

Christine Vallaster Fachbereichsleitung Marketing & Relationship Management, FH Salzburg, Puch, Österreich

Kai Vollhardt McKinsey & Company, Inc., München, Deutschland

Maximilian Wagner Institut für Marketing, Ludwig-Maximilians-Universität München, München, Deutschland

Julia Weindel Lehrstuhl für Marketing und Handel, Universität Trier, Trier, Deutschland

Kai Winter Marketing, Hochschule für angewandte Wissenschaften, Fachhochschule Aschaffenburg, Aschaffenburg, Deutschland

Herbert Woratschek Lehrstuhl für Marketing & Dienstleistungsmanagement, Universität Bayreuth, Bayreuth, Deutschland

Teil I

Einführung



Herausforderungen und Aufgaben des Markenmanagements

Franz-Rudolf Esch, Constanze Schaarschmidt und Christina Baumgartl

Inhalt

1	Markenbedeutung und Markenverständnis	4
2	Relevante Markt- und Kommunikationsbedingungen für die Markenführung	9
3	Unternehmensbezogene Rahmendaten für das Markenmanagement	21
4	Aufgaben des Markenmanagements	26
5	Konsequenzen für die Markenführung	32
	Literatur	36

Zusammenfassung

Marken gelten als wichtige Werttreiber für Unternehmen. So übernehmen sie für Konsumenten und andere Anspruchsgruppen eine Vielzahl von Funktionen, die es Unternehmen ermöglichen Wettbewerbsvorteile zu realisieren. Der Aufbau einer starken Marke ist jedoch mit verschiedenen markt- und unternehmensbezogenen Herausforderungen verbunden, die es im Rahmen des Markenmanagements zu berücksichtigen gilt. Zu den Aufgaben des Markenmanagements gehört es die internen und externen Rahmenbeding-

F.-R. Esch (✉)

Institut für Marken- und Kommunikationsforschung, EBS Universität für Wirtschaft und Recht, Wiesbaden, Deutschland

ESCH. The Brand Consultants GmbH, Saarlouis, Deutschland

E-Mail: franz-rudolf.esch@ebs.edu

C. Schaarschmidt (✉)

Institut für Marken- und Kommunikationsforschung, EBS Universität für Wirtschaft und Recht, Wiesbaden, Deutschland

E-Mail: constanze.schaarschmidt@ebs.edu

C. Baumgartl (✉)

DB Schenker, Essen, Deutschland

E-Mail: christina.baumgartl@ebs.edu

ungen zu analysieren, darauf aufbauend Ziele abzuleiten, die Marke sowohl nach innen als auch nach außen durchzusetzen sowie die Zielerreichung zu kontrollieren.

Schlüsselwörter

Markenmanagement · Markenführung · Markenbedeutung ·
Markenverständnis · Markenforschung

1 Markenbedeutung und Markenverständnis

Die Marke ist schon seit Jahren im Mittelpunkt des Interesses von Marketingpraktikern und -wissenschaftlern. Das Marketing Science Institute hat die Marke schon frühzeitig als zentrales Marketingthema ausgemacht. Die Marke ist das Megathema schlechthin – zu Recht!

Der hinter einer starken Marke stehende finanzielle Wert ist dabei enorm. So beziffert Interbrand (2015) den Wert von Apple als derzeit stärkste Marke mit 170,28 Mrd. US-Dollar (Tab. 1). Der Wert von BMW als stärkste deutsche Marke liegt dem Ranking zufolge bei 37,21 Mrd. US-Dollar. Die hohe Bedeutung von Marken spiegelt auch die Zahl der beim Deutschen Patent- und Markenamt eingetragenen Marken wider. So waren dort Ende 2015 insgesamt 797.223 Marken geschützt (DPMA 2016). Als wertvoller Vermögensgegenstand bergen sie somit eine Vielzahl von Chancen für Unternehmen.

Die starke Fokussierung auf Marken ist gerechtfertigt. Bereits Kleinkinder sammeln oft Markennamen, bevor sie Papa oder Mama sagen. Nach einer Studie von iconkids & youth und Werbestolz kennen bereits 72 % der Drei- bis Sechsjährigen die goldenen Bögen von McDonald's, bei Lego sind es 61 %, bei Kinder Schokolade 58 % und bei Milka 53 %. Bei Vorschulkindern sind Markenlogos bereits verankert. Zu den bekannten Logos können sie mühelos den zugehörigen Marken-

Tab. 1 Die Marken mit dem höchsten Markenwert. (Quelle: Interbrand 2014, 2015)

2015 (in Mrd. US-\$)		2014 (in Mrd. US-\$)	
Apple	170,276	Apple	118,863.
Google	120,314	Google	107,439
Coca-Cola	78,423	Coca-Cola	81,563
Microsoft	67,670	IBM	72,244
IBM	65,095	Microsoft	61,154
Toyota	49,048	General Electric	45,480
Samsung	45,297	Samsung	45,462
General Electric	42,267	Toyota	42,392
McDonald's	39,809	McDonald's	42,254
Amazon	37,948	Mercedes-Benz	34,338

name und den entsprechenden Produktbereich nennen (icon Kids & Youth und Werbestolz 2007).

Der Einfluss von Kindern und Jugendlichen auf die Kaufentscheidung innerhalb der Familie ist bekannt und belegt (z. B. Bauer Verlagsgruppe 1996; Kroeber-Riel und Gröppel-Klein 2013). Kinder setzen ihre Markenpräferenzen in Produktbereichen ihres Interesses oft gegen die Vorstellungen und Präferenzen ihrer Mütter durch. So kaufen beispielsweise Mütter im Riegelbereich die von acht- bis vierzehnjährigen Kindern meist präferierte Marke Mars, obwohl diese bei Müttern in der Präferenz abgeschlagen an achter Stelle steht (Middelmann-Motz und Barlovic 1999, S. 333).

Auch Erwachsene verlassen sich oft blind auf ihre Marken, die sie zum Teil schon durch Sozialisation von ihren Eltern übernommen haben oder mit denen sie gute Erfahrungen gemacht haben (Esch et al. 2009, S. 40; Gawlowski 2013, S. 12 f.). Dieser Wandel von einer Dingwelt zu einer Markenwelt wird von vielen Praktikern zu Recht auf die emotionale Schubkraft von Marken zurückgeführt (z. B. Simon 1994). Zentral ist hierbei die Entwicklung der Markenidentität (vgl. Esch zu Markenidentität in diesem Buch).

Die Marke übernimmt für viele Konsumenten – gerade auf gesättigten Märkten – präferenzprägende Funktionen bei ansonsten vergleichbaren Produkten. Dies wird spätestens klar, wenn man die Ergebnisse von Blindtests von Produkten mit denen von Produkttests mit Darbietung des jeweiligen Markenlabels vergleicht: Selten stimmen die Ergebnisse überein, meist wird das Produkt einer bekannten und beliebten Marke wesentlich besser in einem Test mit Markenname eingeschätzt als bei entsprechender Blinddarbietung. Diese Ergebnisse wurden nun auch durch die Hirnforschung eindrucksvoll bestätigt (McClure et al. 2004 sowie Esch und Möll zu neuroökonomische Zugänge zur Marke in diesem Buch).

Bei der Einführung neuer Produkte greift man zunehmend auf bewährte Marken zurück, um in neue Märkte einzutreten. Bei Flopquoten von ca. 70 % darf diese Markendehnungsstrategie nicht verwundern (GfK 2015). Erfolgreiche Vorzeigebeispiele dieser Strategie sind z. B. die Marke Nivea im Körperpflegebereich oder BOSS, die mittels Markenlizenzierung neben Kleidung auch Brillen, Uhren, Lederwaren, Parfum usw. vermarktet (vgl. Binder zu Markenlizenzierung in diesem Buch). Die Markendehnung geht aber weit über Produktlinienerweiterungen hinaus und richtet sich auf den Markteintritt in vollkommen neue Produktbereiche und Branchen. Das Risiko eines solchen Markteintritts wird durch den Goodwill, den Konsumenten der Marke entgegenbringen, reduziert (Simon 1985). Die Marke wird kapitalisiert. Aber es gibt auch einige Risiken, die bei einer Markendehnung zu beachten sind, so dass Markendehnungen nur nach eingehender Analyse vorgenommen werden sollten (vgl. Esch und Spomer zu Markendehnung in diesem Buch).

Wegen dieser immateriellen Ausstrahlungskraft von Marken auf Konsumenten werden heute zunehmend Marken revitalisiert, von denen man sich ein gewisses Potenzial verspricht. So hat die Mineralbrunnen AG Anfang 1994 die Marke Bluna, die seit Ende der 70er-Jahre nicht mehr im deutschen Markt zu finden

war, wieder eingeführt. Bluna war bei Brausetrinkern noch gut in Erinnerung, selbst junge Leute kannten das Logo mit dem Orangenbäumchen und ordneten der Marke „Kompetenz bei Zitrusfrüchten“ zu (Fischer 1999, S. 177). Gerade bei Markenrevitalisierungen ist an vorhandene Vorstellungen der Konsumenten anzuknüpfen.

Auf der anderen Seite stehen gerade traditionelle Marken vor der Herausforderung, sich an wandelnde Konsumentenbedürfnisse anzupassen, ohne ihre Persönlichkeit zu verlieren. Ein Weg zur Anpassung an veränderte Bedürfnisse und Wünsche der Kunden besteht in der oben skizzierten Möglichkeit zur Markendehnung durch Produktlinien- und Markenerweiterungen. Weder könnte Maggi mit der Maggi-Würze heute alleine überleben noch Nivea mit der klassischen Creme. Passt man hingegen eine Marke imagemäßig veränderten Wünschen und Bedürfnissen an, bildet das bisher aufgebaute Image oft eine schier unüberbrückbare Barriere auf dem Weg zu einem neuen Markenimage. Deshalb sind Um- und Neupositionierungen von Marken mit Fingerspitzengefühl zu handhaben (vgl. Esch zu Markenpositionierung in diesem Buch). Starke Vorstellungsbilder und Gedächtnisstrukturen zu einer Marke bauen sich kaum ab, sie sind nur schwer zu überwinden. Die Marke Camel mit dem Mann, der meilenweit für eine Camel durch den Dschungel ging, ist ein Mahnmal dafür (Jeck-Schlottmann und Redler zur Messung innerer Bilder in diesem Buch).

Für viele Unternehmen stellt sich jedoch auch die Notwendigkeit, neue Marken zu schaffen. Dies ist vor allem dann erforderlich, wenn man mit einer Innovation in einem Produktbereich reüssieren möchte, wozu keine der Marken im Markenportfolio geeignet ist, sich durch Unternehmenszusammenschlüsse oder -aufkäufe die Notwendigkeit zur Gestaltung einer neuen Marke ergibt oder aufgrund einer internationalen Standardisierung der Marketing-Maßnahmen die Bildung einer neuen, globalen Marke erforderlich wird. Beispiele wie Aventis (= Zusammenschluss von Hoechst und Rhône-Poulenc) sprechen für sich.

Um vor diesem Hintergrund näher auf die Rahmenbedingungen und Aufgaben des Markenmanagements eingehen zu können, ist es zunächst notwendig, den Markenbegriff zu definieren: Nach klassischem Verständnis ist eine Marke lediglich ein physisches Kennzeichen für die Herkunft eines Markenartikels (Mellerowicz 1963, S. 39). Durch die Markierung erfährt der Konsument, wer der Hersteller bzw. Anbieter eines Produkts oder einer Dienstleistung ist. Darüber hinaus garantiert eine Marke dem Verbraucher u. a. eine konstante oder verbesserte Qualität bei gleichbleibender Menge und Aufmachung der ubiquitär erhältlichen Ware (Domizlaff 1939, 1992, S. 37 ff.). Ferner fordert Mellerowicz (1963, S. 40) für die markierte Fertigware als Merkmale noch eine starke Verbraucherwerbung sowie eine hohe Anerkennung im Markt. Aus dieser Sicht erfolgt eine Markendefinition also merkmalsbezogen. Dazu wird typischerweise ein Eigenschaftskatalog erstellt, der zeitlich relativ stabil und prägnant den Markenartikel kennzeichnen soll. Erfüllt eine Ware die vorgegebenen Kriterien, so gilt sie als Marke bzw. Markenartikel. Eine solch enge Definition der Marke ist heute nicht mehr zeitgemäß, da nicht nur Fertigwaren von Herstellern,

sondern auch Dienstleistungen und Vorprodukte (durch Ingredient Branding) Markenstatus erlangen können (vgl. Baumgarth zu Ingredient Brands in diesem Buch). Dies kommt auch in der rechtlichen Markendefinition zum Ausdruck.

Rechtlich können als Marken „alle Zeichen, insbesondere Wörter einschließlich Personennamen, Abbildungen, Buchstaben, Zahlen, Hörzeichen, dreidimensionale Gestaltungen einschließlich der Form einer Ware oder ihrer Verpackung sowie sonstiger Aufmachungen einschließlich Farben und Farbzusammenstellungen geschützt werden, die geeignet sind, Waren oder Dienstleistungen eines Unternehmens von denjenigen anderer Unternehmen zu unterscheiden“ (§ 3 Abs. 1 MarkenG). In diesem Kontext ist auch die Markendefinition nach Kotler zu sehen: „A brand can be defined as a name, term, sign, symbol, or design or combination of them which is intended to identify the goods and services of one seller or a group of sellers and to differentiate them from those of competitors“ (Kotler 1991, S. 442). Danach hat die Marke vor allem eine Identifikations- und eine Differenzierungsfunktion zu erfüllen.

Richtet man den Fokus auf die Konsumenten, so wird allerdings deutlich, dass die bisherigen Definitionen zu eng gewählt sind. Informationen über die Herkunft oder die Qualität eines Produktes können das Verhalten von Konsumenten heute nicht mehr ausreichend erklären. Oftmals sagen Marken der heutigen Zeit gar nichts mehr darüber aus, woher ein Produkt stammt. Dies ist auch nicht zwingend erforderlich. Niemand würde beispielsweise Red Bull nur deshalb trinken, weil die Marke aus Österreich stammt. Vielmehr wird diese Marke auf Grund der klaren Markenvorstellungen, die sie bei der Zielgruppe evoziert und die für diese wichtig sind, gekauft: „Red Bull verleiht Flüüügel“. Zwar können Marken natürlich auch von einem Herkunftssiegel wie „Made in Germany“ profitieren, allerdings ist dies stärker bei schwachen, wenig profilierten Marken der Fall als bei starken Marken, bei denen die Konsumenten über klare Gedächtnisstrukturen verfügen. Zudem verwischen auch die Beurteilungen von Markenartikeln auf der einen und Handelsmarken auf der anderen Seite zusehends. Eine Handelsmarke wie das Waschmittel Tandil von Aldi wird in der Wertschätzung der Konsumenten oft höher eingeschätzt als ein klassischer Markenartikel wie Sunil. Handelsmarken gewinnen zunehmend an Ansehen. So war Aldi nach einer Untersuchung von Young & Rubicam die populärste Marke im Jahr 2015 in Deutschland (App 2015). Auch die Überallerhältlichkeit, die ein konstituierendes Element in der klassischen Definition von Mellerowicz darstellt, ist zur Abgrenzung einer Marke von nicht markierten Gütern und Dienstleistungen ungeeignet. Je nach Operationalisierung einer solchen Ubiquität wären gerade Luxusmarken keine Marken, weil das Konzept der Luxusmarken gerade keine Überallerhältlichkeit vorsieht (Kapferer 2001). Armani-Anzüge sind zweifelsfrei an weniger Verkaufsstellen erhältlich als Aldi-Kaffee. IKEA hat ebenfalls eine so große Marktabdeckung (vgl. Swoboda und Weindel zu Handelsmarken in diesem Buch), so dass Markenhersteller wie Rolf Benz kaum eine bessere Verfügbarkeit aufweisen können, sondern sogar eher eine schlechtere. Die klassischen merkmalsbezogenen Ansätze greifen hier zu kurz, sie wurden in der Regel deskriptiv und zum Teil aus einer ideologischen, heute nicht mehr haltbaren Perspektive verfasst.

Um den Einfluss von Marken zu verstehen, ist deshalb eine wirkungsbezogene Sichtweise notwendig (Bereikoven 1978, S. 43). Diese muss sich zwingend an den Konsumenten ausrichten. Eine Marke wird nach dieser Begriffsauffassung dann geboren, wenn sie ein positives, relevantes und unverwechselbares Image bei den Konsumenten aufbauen kann (Weinberg 1995, S. 2681). Zieht man zu dieser Auffassung noch die Identifikations- und Differenzierungsfunktion hinzu, kann man eine Marke wie folgt definieren: „Marken sind Vorstellungsbilder in den Köpfen der Konsumenten, die eine Identifikations- und Differenzierungsfunktion übernehmen und das Wahlverhalten prägen“ (Esch 2014a, S. 22; ähnlich Meffert und Burmann 1998, S. 81; Keller 2013).

Aus der Definition wird deutlich, dass es nicht ausschließlich funktionale Eigenschaften eines Produktes sind, die eine Marke ausmachen. Die Wirkung von Marken auf den Konsumenten lässt sich nur erklären, wenn auch die mit einer Marke verbundenen Gefühle und Erfahrungen betrachtet werden. Dies wird gerade auf gesättigten Märkten mit austauschbaren Produkten immer wichtiger. Gerade starke Marken scheinen auch in besonderem Maße gefühlsmäßig bei den Konsumenten verankert zu sein. Ein BMW schneidet nicht immer am besten bei den Tests in der Zeitschrift „Auto, Motor und Sport“ ab. Dennoch verfügt gerade BMW über ein ausgesprochen emotionales Profil, das sich um den Kontext „Freude am Fahren“ dreht.

Um die mit einer Marke verbundenen Vorstellungsbilder zu erfassen, ist es für das Markenmanagement sinnvoll, an dem in den Köpfen der Konsumenten gespeicherten Markenwissen anzusetzen (vgl. Esch und Eichenauer zur Messung von Wirkungsgrößen der Markenführung in diesem Buch). Hier werden Gefühle, Bilder, Vorstellungen, Sachinhalte, Eigenschaften, Verwendungszusammenhänge und andere Inhalte zur Marke archiviert. Dieses Wissen ist in sogenannten Markenschemata abgelegt und bestimmt, wie Informationen zur Marke aufgenommen, verarbeitet und gespeichert werden. Sie werden dadurch zum zentralen Einflussfaktor auf das (Kauf-)Verhalten.

Mit der Marke kann der Konsument funktionale, soziale und psychologische Risiken des Kaufs vermindern (Roselius 1971). Für ihn stellt die Marke somit eine verdichtete Information, einen „information chunk“ (Jacoby et al. 1977, S. 209) für alle mit ihr verknüpften Assoziationen dar (Kroeber-Riel 1992, S. 282). Das Wiedererkennen eines Markenzeichens erleichtert dem Konsumenten die Orientierung in der Vielfalt der Angebote und schafft Vertrauen. Marken stellen für den Konsumenten auch emotionale Anker dar, sie vermitteln bestimmte Gefühle und Images und tragen nicht zuletzt auch zur Abgrenzung und zur Vermittlung eigener Wertvorstellungen bei.

Für Unternehmen erfüllen starke Marken ebenfalls eine Vielzahl von verschiedenen Funktionen.

- Differenzierung, also Abgrenzung vom Wettbewerb,
- höhere Markenloyalität und -bindung,
- Ausschöpfung von Halo-Wirkungen (Kroeber-Riel und Gröppel-Klein 2013),
- Plattform für neue Produkte (Brand- oder Line-Extensions, Markenallianzen),

- Schutz der eigenen Produkten und Dienstleistungen vor Krisen, Einflüssen der Wettbewerber und Handelsmarken.

2 Relevante Markt- und Kommunikationsbedingungen für die Markenführung

2.1 Inflation der Produkte und Marken

In den letzten Jahren explodierte die Zahl der angebotenen Produkte und Marken. Der Markt für Zahnpasta mit seinen unterschiedlichen Geschmacksrichtungen, Anwendungsbereichen und Verpackungsgestaltungen, vom Dosierspender bis zur Tube, von der Zahncreme gegen Karies bis zur Dreifachprophylaxe, von Kinder- bis zur Raucherzahncreme, die von unterschiedlichen Marken angeboten werden, demonstriert nachdrücklich und stellvertretend für andere Bereiche das Angebotsschaos mit dem Kunden konfrontiert werden. So stehen Konsumenten rund 110 unterschiedliche Marken und Varianten zur Verfügung (IMK Storetest 2010).

Für Konsumenten bedeutet dies eine exorbitante Angebotsvielfalt und Wahlfreiheit. Allerdings werden sie durch diese Vielfalt auch überlastet. Schon aus Selbstschutz muss eine Beschränkung der wahrgenommenen Marken vorgenommen werden, damit es nicht zur Überlastung der beschränkten Informationsverarbeitungskapazitäten kommt. Dies zeigt sich u. a. in der geringen Zahl von Marken, die im Awareness-Set der Kunden verfügbar sind, aber auch in der kurzen Zeit, die man Marken vor einer Entscheidung am Regal im Handel widmet. Der wachsenden Zahl von Marken und Angeboten steht eine nur geringe Zahl bekannter und akzeptierter Marken in den Köpfen der Kunden entgegen. Unternehmen müssen deshalb ihre Marke in diesem Angebotschaos für Kunden sichtbar machen und mit präferenzprägenden Merkmalen versehen. (Esch und Rutenberg 2004, S. 22 ff.).

Zu den wichtigsten Ursachen für diese wachsende Produkt- und Markenvielfalt zählen:

- zunehmende Marktsegmentierung,
- zunehmende Internationalisierung,
- Digitalisierung mit neuen Angeboten und Dienstleistungen,
- drastische Verkürzung der Produktlebenszyklen und die damit verbundene schnelle Veralterung der Produkte,
- Zwang zur Entwicklung neuer Produkte und Produktvarianten.

Aus dieser Produkt- und Markenvielfalt resultieren folgende Herausforderungen für Unternehmen:

- Die Marke muss in dem Angebotsmeer sichtbar gemacht werden.
- Man muss der Marke ein differenzierendes Profil verschaffen.
- Die Wahrung eines klaren Markenimages bei zunehmender Erweiterung der unter einer Marke geführten Produkte und Produktvarianten gewinnt an Bedeutung.

2.2 Inflation der kommunikativen Maßnahmen zum Markenaufbau und zur Markenstärkung

Bei den Investitionen in kommunikative Maßnahmen zeigt sich ein ähnliches Bild. So stiegen die Investitionen in Werbung von 1991 bis 2014 von 22,3 Mrd. Euro auf 25,47 Mrd. Euro an (ZAW 1992, 2015). Davon entfielen 2014 bereits 26,6 % auf Online-Werbung – Tendenz steigend (eMarketer 2015). Auch die Zahl der TV-Spots hat sich stark erhöht: Wurden im Jahr 1991 „nur“ 404.924 Werbespots gezeigt, so waren es im Jahr 2012 bereits 3,5 Mio. (ZAW 2013, S. 333). Konnte man 1992 bereits 11 Stunden täglich Werbefernsehen schauen, so waren es 2012 75,7 (!) Stunden pro Tag (ZAW 2013). Hinzu kommen noch 52 Stunden Funkwerbung und 166.260 Seiten Publikumszeitschriftenwerbung (ZAW 2010). Neben dem Anstieg der Werbebotschaften innerhalb eines Mediums nahm auch die Zahl der Medien rapide zu. In Deutschland ist es zu einer Fernseh- und Radiosenderinflation gekommen. 2012 gab es u. a. 280 TV-Programme, 352 Hörfunkprogramme, 373 Tageszeitungen, 2135 Publikums-, Fach- und Kundenzeitschriften, 1384 Anzeigenblätter und 334.766 Plakatanschlagstellen und beleuchtete Vitrinen (ZAW 2013, S. 280).

Zudem werden vermehrt neue Kommunikationsinstrumente z. B. online eingesetzt. Die markenkonforme Integration kommunikativer Maßnahmen wird deshalb zur großen Herausforderung für Markenmanager. Nur dadurch kann der Inflation der kommunikativen Mittel entgegengewirkt werden. Bei diesem immensen Wachstum der kommunikativen Ausgaben könnte man möglicherweise mit besseren Wirkungen beim Markenaufbau und der Markenstärkung rechnen. Die Rechnung wird allerdings ohne die Konsumenten gemacht: Genau das Gegenteil ist der Fall! Die Kommunikationseffizienz ist stark rückläufig, da die Konsumenten nicht mehr in der Lage sind, alle diese Informationen zu Marken aufzunehmen. Für Marken wird demzufolge der Markenaufbau immer aufwendiger. Zur Verankerung von Marken in den Köpfen der Konsumenten spielt die langfristige Planung und die Kontinuität kommunikativer Maßnahmen eine Schlüsselrolle.

2.3 Informationsüberlastung und flüchtiges Informationsverhalten

Die ständig wachsende Kommunikationsflut und Markenvielfalt stößt zunehmend auf wenig involvierte Konsumenten. Das Informationsinteresse an Marken- und Produktinformationen geht ständig zurück. Ein Grund dafür ist das Qualitätspatt von Produkten und Marken, so dass die Markenwahl meist nur mit geringen Risiken verbunden ist. Dadurch wird das Informationsverhalten zunehmend flüchtiger. Konsumenten werden zu Informationspickern und bevorzugen leicht verdauliche Informationen. Da Bildinformationen besser als Sprachinformationen aufgenommen, verarbeitet und gespeichert werden, werden diese auch bevorzugt „konsumiert“ (Kroeber-Riel 1993).