

Markenführung als strategischer Erfolgsfaktor

AUSSENHANDELSPOLITIK UND -PRAXIS

Herausgegeben von Prof. Dr. Jörn Altmann

ISSN 1614-3582

Imke Heinrich

**MARKENFÜHRUNG ALS STRATEGISCHER
ERFOLGSFAKTOR**

ibidem-Verlag
Stuttgart

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

Bibliographic information published by the Deutsche Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek lists this publication in the Deutsche Nationalbibliografie; detailed bibliographic data are available in the Internet at <http://dnb.d-nb.de>.

Dieser Titel ist als Printversion im Buchhandel
oder direkt bei *ibidem* (www.ibidem-verlag.de) zu beziehen unter der

ISBN 978-3-89821-351-X.

∞

ISSN: 1614-3582

ISBN-13: 978-3-8382-5351-0

© *ibidem*-Verlag
Stuttgart 2012

Alle Rechte vorbehalten

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und elektronische Speicherformen sowie die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in or introduced into a retrieval system, or transmitted, in any form, or by any means (electronical, mechanical, photocopying, recording or otherwise) without the prior written permission of the publisher. Any person who does any unauthorized act in relation to this publication may be liable to criminal prosecution and civil claims for damages.

Management Summary

Markenführung ist zum strategischen Erfolgsfaktor für Unternehmen geworden, denn der Aufbau von Marken bildet mitunter die einzige Möglichkeit, auf gesättigten Märkten eine Differenzierungsgrundlage für Produktleistungen zu schaffen. Mit dem Einsatz von Marken können sich Unternehmen von Wettbewerbern abgrenzen, Präferenzen bei Konsumenten bilden und infolgedessen überdurchschnittliche Preisstellungen am Markt erzielen.

Der erfolgreiche Aufbau sowie die Pflege von Marken erfordert die Befähigung zur Anwendung markenstrategischer Instrumente. Entscheidend ist hierbei die Verfolgung eines Regelkreislaufes. Ziele und Strategieinstrumente sollten ausschließlich auf Basis einer markenpolitischen Situationsanalyse gewählt werden, damit der Einsatz dieser zum Erfolg führt. Ferner ist es vor allem aus ökonomischer Sicht essentiell, die Leistungen von Marken im Zeitablauf zu überprüfen. Zu den grundlegenden Strategieinstrumenten der Markenführung gehören die Markenstrategie, Markenpositionierung sowie die Markenbewertung.

Mit der Wahl der Markenstrategie wird das Fundament für ein präferenzstrategisches Agieren am Markt geformt. Für komplexe Markensysteme empfiehlt sich zudem der Aufbau einer Portfoliostruktur, die vor allem das ökonomische Management von Marken garantiert sowie eine kannibalisierende Marktbearbeitung verhindert. Auf dieser Basis ist es ausschlaggebend mittels der Markenpositionierung, ein für Konsumenten unverwechselbares Markenimage zu schaffen. Hierbei werden ausgewählte Nutzenmerkmale herausgestellt, die der Produktleistung Differenzierungskraft verleihen und somit die Abgrenzung zum Wettbewerb gewährleistet ist. Mit Hilfe der Markenbewertung lassen sich Defizite der Marke identifizieren und Empfehlungen zur Verbesserung

der Markenleistung ableiten. So kann eine Marke auch langfristig gesehen wettbewerbsfähig bleiben.

Werden die hier aufgezeigten Instrumente fachgemäß eingesetzt, kann ein Unternehmen einen strategischen Wettbewerbsvorteil am Markt erlangen und somit die Realisierung ökonomischer Zielgrößen und das Globalziel verwirklichen.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	11
Abkürzungsverzeichnis	13
Einleitung	15
1. Klärung der zentralen Begriffe	17
1.1. Die Marke - bedeutende Definitionsansätze in der Literatur	17
1.2. Strategische Erfolgsfaktoren	19
1.3. Markenführung	21
1.4. Zusammenfassung Kapitel 1	22
2. Markenführung als strategischer Erfolgsfaktor	23
2.1. Rahmenbedingungen für die Markenführung	23
2.1.1. Marktbezogene Kontextfaktoren	24
2.1.1.1. Märkte und Produkte	24
2.1.1.2. Kommunikationsbedingungen	26
2.1.2. Kundenbezogene Kontextfaktoren	27
2.1.2.1. Informationsüberlastung	27
2.1.2.2. Qualitätspatt der Produkte	28
2.1.2.3. Erlebnisorientierung	29
2.1.2.4. Preis- und Qualitätsorientierung	30
2.1.3. Unternehmensbezogene Kontextfaktoren	32
2.1.3.1. Unternehmenszusammenschlüsse	32
2.1.3.2. Shareholder-Value-Orientierung	32
2.2. Regelkreislauf der Markenführung	33
2.3. Zusammenfassung Kapitel 2	36

3. Markenstrategien	39
3.1. Markentypenstrategien	40
3.1.1. Einzelmarkenstrategie	40
3.1.2. Mehrmarkenstrategie	42
3.1.3. Dachmarkenstrategie	43
3.1.4. Familienmarkenstrategie	45
3.2. Markenstrategische Kombinationsmöglichkeiten	46
3.3. Management von Markensystemen	49
3.4. Entwicklung von Markensystemen	52
3.4.1. Markenausdehnung	52
3.4.2. Portfoliobereinigung	56
3.5. Zusammenfassung Kapitel 3	58
 4. Markenpositionierung	 61
4.1. Positionierungsprozess	62
4.2. Positionierungsinhalte und -ziele	63
4.2.1. Sachorientierte Positionierung	63
4.2.2. Markenpersönlichkeitspositionierung	64
4.2.3. Gemischte Positionierung	67
4.2.4. Markenaktualisierungspositionierung	67
4.3. Positionierungsanalyse	68
4.4. Grundlegende strategische Handlungsoptionen	72
4.4.1. Markenfortführungsstrategie	72
4.4.2. Umpositionierung	73
4.4.3. Neu-/Repositionierung	75
4.5. Aktives Positionierungskonzept	78
4.6. Zusammenfassung Kapitel 4	80
 5. Markenbewertung	 83
5.1. Einsatzfelder der Markenbewertung	84
5.2. Verhaltenswissenschaftliche Operationalisierung des Markenwertes	86

5.2.1. Markenbekanntheit	86
5.2.2. Markenimage	89
5.3. Praxisansätze zur Messung des Markenwertes	92
5.3.1. Finanzorientierte Messverfahren	93
5.3.2. Absatzorientierte Messverfahren	94
5.3.2.1. Markenkraft-Modell der GfK	95
5.3.2.2. Markeneisberg von Icon Brand Navigation	96
5.3.2.3. Das Bewertungsmodell von Interbrand	98
5.4. Zusammenfassung Kapitel 5	101
6. Zusammenfassung und Ausblick	105
Literaturverzeichnis	111
Danksagung	125

Abbildungsverzeichnis

Abb. A	Werbeausgaben versus Recall 1990-1994	28
Abb. B	Bedürfnispyramide von Maslow	29
Abb. C	Käufertypen in der deutschen Konsumbevölkerung	31
Abb. D	Regelkreislauf der Markenführung	34
Abb. E	Ziele des Markenmanagements	35
Abb. F	Rollen von Marken im Portfolio	51
Abb. G	Markenausdehnung - Analyse und Umsetzung	54
Abb. H	Positionierungsinhalte und -ziele	64
Abb. I	Klassisches Positionierungsmodell	71
Abb. J	Dimensionen des Markenimages	89
Abb. K	Finanzorientierte Messverfahren	94
Abb. L	Markenkraftmodell der GfK	95
Abb. M	Markeneisberg von Icon Brand Navigation	96
Abb. N	Ermittlung des Markenpotentials/-stärke mit Interbrand Modell	99
Abb. O	Global Brand Scoreboard von Interbrand 2002	101

Abkürzungsverzeichnis

asw	Absatzwirtschaft Zeitschrift für Marketing
BBDO	Batten Barton Dustine & Osborne Werbeagentur GmbH
BMW	Bayrische Motorenwerke AG
DPMA	Deutsches Patent- und Markenamt
FAZ	Frankfurter Allgemeine Tageszeitung
GE	General Electric Company
GfK	Gesellschaft für Konsumgüterforschung AG
HGB	Handelsgesetzbuch
IBM	International Business Machines Corporation
IRI	Information Resources Incorporated
ITS	International Tourist Services GmbH
KKV	Komparative Konkurrenzvorteile
PWC	PriceWaterhouseCoopers Deutsche Revision AG
SWOT	Strengths, weaknesses, opportunities, threats
USP	Unique Selling Proposition