

FRANZ-RUDOLF ESCH

Strategie und Technik der

MARKEN- FÜHRUNG

8. Auflage



VAHLEN

Zum Inhalt:

Die Marke gilt als wichtigster immaterieller Wertschöpfer in Unternehmen. Dieser Klassiker zeigt die Rahmenbedingungen, Ziele und Grundsatzstrategien der Markenführung. Er stellt die Entwicklungen und Umsetzung der Markenidentität und Markenpositionierung ausführlich dar. Der Aufbau, die Gestaltung, die Kommunikation sowie das Wachstum von Marken werden detailliert analysiert. Die Verankerung der Marke in Unternehmen wird veranschaulicht, der Employer Branding-Prozess und Internal Branding-Maßnahmen werden vorgestellt. Komplexe Entscheidungen zur Markendehnung, zur Bildung von Markenallianzen sowie zur Führung von Markenportfolios und Markenarchitekturen beschreibt das Werk in bestechender Form.

Ausgezeichnet mit dem Georg-Bergler-Preis der GfK und des Fachverlags Handelsblatt für die gelungene Verbindung von Wissenschaft und Praxis.

Stimmen zur ersten Auflage:

„Mit diesem Buch ist Esch in der Schwemme von Marken-Büchern ein Volltreffer gelungen.“ *Prof. Dr. Hermann Diller, Universität Erlangen-Nürnberg*

„Mit diesem Buch ist Esch ein großer Wurf gelungen. Alle wesentlichen Aspekte der Markenführung wurden wissenschaftlich anspruchsvoll im Brückenschlag zur Praxis aufgearbeitet.“ *Prof. Dr. Dr. h.c.mult. Heribert Meffert*

„Deutsche Unternehmen haben in der Markenführung enormen Nachholbedarf. Von den TOP 100 globalen Marken sind nur sechs deutsch. Das Buch ‚Strategie und Technik der Markenführung‘ zeigt, wie das anders werden kann.“ *Prof. Dr. Hermann Simon, CEO, Simon, Kucher & Partner, Strategie & Marketing Consultants*

„Das eindrucksvolle Werk ... ist für die Marketingarbeit von Unternehmen von großem Wert. Es schafft Klarheit am konkreten Fall.“ *Johann C. Lindenberg, Vorsitzender der Geschäftsführung Unilever Deutschland GmbH, Hamburg*

Zum Autor:

Professor Dr. Franz-Rudolf Esch ist Direktor des Instituts für Marken- und Kommunikationsforschung an der EBS Business School in Oestrich-Winkel.

Franz-Rudolf Esch

Strategie und Technik der Markenführung

8., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage

Verlag Franz Vahlen München

Für
Dany, Dennis und
Dominik

Vorwort zur 8. Auflage

Marken schaffen Wert. Die Rolle der Marke als Goldader und zentralem immateriellem Wertschöpfer in Unternehmen ist unbestritten. Immer mehr Unternehmen widmen sich intensiv diesem Thema. Starke Marken sichern die Überlebensfähigkeit von Unternehmen. Markenführung wird zunehmend zur Chefsache. Investments in die Markenführung zahlen sich aus.



In diesem Buch wird ein tiefer und aktueller Einblick in die Wirkmechanismen erfolgreicher Markenführung gegeben. Der vorliegende Ansatz hat sich in allen Branchen bewährt: ob in B2C- oder B2B-Märkten, bei Dienstleistungen oder Produkten, in kommerziellen Unternehmen und nicht-kommerziellen Organisationen.

Dank der breiten Akzeptanz bei Managern, Kollegen und Studenten war die siebte Auflage schnell vergriffen. Aufgrund der sehr positiven Resonanz wurde das bewährte Buchkonzept in weiten Bereichen beibehalten. Die achte Auflage wurde jedoch sorgfältig überarbeitet und um relevante Themenbereiche erweitert. Im Einzelnen:

- In Kapitel D.2 wird auf den Zusammenhang zwischen Unternehmensphilosophie, Markenidentität und **Geschäftsmodell** dezidiert eingegangen.
- Wegen der Bedeutung der Mitarbeiter für die Marke wurde ein neues Kapitel „E. Marke nach innen durchsetzen: Mitarbeiter als Erfolgsfaktor zur Umsetzung der Markenidentität“ eingefügt. Darin gibt es zwei Stoßrichtungen: **Employer Branding** zur Gewinnung der richtigen Mitarbeiter sowie **Internal Branding** zur Verankerung der Marken im Denken, Fühlen und Handeln vorhandener Mitarbeiter.
- Der besseren Übersichtlichkeit dient das neue Kapitel „F. Marke nach außen durchsetzen: Kommunikation wirksam gestalten und Kontaktpunkte orchestrieren“.
- Wegen der großen Bedeutung wurde ein neues Kapitel **zum Management der Kontaktpunkte** eingefügt. Das Thema wurde deutlich erweitert, z. B. um Aspekte der Messung und der **Customer Journey**.
- In dem Kapitel zur Interaktion wurde der Aspekt des Crowdsourcing erweitert.
- Das Kapitel „**Word of Mouth für die Marke anstoßen**“ wurde neu eingefügt.
- In dem Kapitel „G. Marken wirksam aufbauen und stärken“ wurden die Inhalte zur Markenerosion integriert.
- Das Kapitel „Markenerweiterungen analysieren“ wurde einfacher und übersichtlicher gestaltet.

Darüber hinaus wurden alle anderen Kapitel hinsichtlich neuer Erkenntnisse überarbeitet, die Zahlen wurden aktualisiert und neue Beispiele ergänzt.

In das Buch flossen Beratungserfahrungen von ESCH. The Brand Consultants (www.esch-brand.com) sowie aktuelle Forschungserkenntnisse des Instituts für Marken- und Kommunikationsforschung der EBS Business School (www.ebs.edu) mit folgenden Unternehmen ein:

Akzent Invest, Asbach, Audi, Bankakademie e.V., BASF AG, Basler Versicherungen, BBBank, Betapharm Arzneimittel, Bitburger, BMW AG, Boehringer Ingelheim, Bosch, Brita, Charles Vögele (CH), Citibank, Credit Suisse (CH), DaimlerChrysler AG, Daimler, DATEV, Deichmann, Deutsche Börse, Deutsche Post, Deutsche Telekom, Diamant Software, DG-Bank, Dr. C. Soldan, DOKA (A), Dürr Dental, Eberhard Faber, EBS, Em-Eukal, EnBW, Engelbert Strauss, FAG, Faber-Castell, Fegro/Selgros, Ferrero, Gebrüder Heinemann, Giotto, Grohe, Grünenthal, Helsana Krankenversicherungen (CH), Hilti (Li), Holcim (CH), I & M (Interpares & Mobau), INA, Intersnack, Joey's, KION, KPMG, Licher Brauerei, LOEWE, LOTTO, LUK, LV 1871, Maggi, Markant, Mepha (CH), Metaxa, Mövenpick Fine Foods, Müllerland, Musterring, NASPA, Nestlé, Nielsen, NKD-Minipreismärkte, Normfest, Penny, Premiere, Privatbrauerei Iserlohn, Procter & Gamble, QS, Raffaello, reca, REWE Group, Rheinisch-Westfälischer Genossenschaftsverband e. V., Ruhrgas AG, R+V Versicherung, Saarland, Saarpfalz-Kreis, SCA Hygiene Products GmbH, Schaeffler-Gruppe, Schering, Schwäbisch-Hall Service GmbH, Silit-Werke, Skoda, Sparda Banken, STI Gustav Stabernack GmbH, Sto, Sunrise Telekommunikations AG (CH), Stadtwerke Düsseldorf, Super RTL, Swarovski (A), SWISS (CH), Swisscom Mobile (CH), TargoBank, The Walt Disney Company, Thomas Cook, Tourismuszentrale Saarland, UBS (CH), UniElektro, Underberg, Vaillant, Versicherungskammer Bayern, VGH, Viag-Interkom, Volksbanken und Raiffeisenbanken, Volkswagen AG, Wawi-Schokolade, Wegmann Automotive, Westfälische Provinzial Versicherung, Wirtschaftsförderung Saar, Adolf Würth KG, Würth Group, Yello, Zehnder und Zurich Financial Services (CH).

Mein Dank gilt den Inhabern und Managern dieser Unternehmen für die angenehme, vertrauensvolle und fruchtbare Zusammenarbeit in Sachen Markenführung, Kundenmanagement und Kommunikation.

An der Überarbeitung der achten Auflage hat mich meine wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen Frau Dr. Vanessa Rühl am Institut für Marken- und Kommunikationsforschung mit viel Sorgfalt und Herzblut tatkräftig unterstützt – dafür herzlichen Dank! Herr Hermann Schenk vom Vahlen Verlag hat auch die achte Auflage sehr umsichtig betreut und mit absoluter Zuverlässigkeit und Liebe zum Detail umgesetzt. Herzlichen Dank dafür! Mein Dank gilt zudem den zahlreichen Lesern des Buches, durch die ich weitere Anregungen und Ideen erhalten habe.

Um von den Überlegungen und Anstößen der Leser des Buches auch weiterhin zu profitieren, bin ich für eine angeregte Diskussion sowie Ergänzungs- und Optimierungsvorschläge dankbar.

Vorwort zur 1. Auflage

Die Macht der Marke ist heute in Wissenschaft und Praxis unumstritten: Marken sind zentrale immaterielle Wertschöpfer in Unternehmen. Die Stärke einer Marke reflektiert sich dabei in den Köpfen der relevanten Anspruchsgruppen.

Der Aufbau und die Stärkung von Marken, die Entwicklung tragfähiger Markenidentitäten und Markenpositionierungen, die Kapitalisierung von Marken durch Markendehnungen und Bildung von Markenallianzen, die Führung von Markenportfolios, das Management von Markenarchitekturen und die Kontrolle der Markenmaßnahmen sind zentrale Themen der Markenführung.

In diesem Buch werden diese Themen aktuell und wissenschaftlich fundiert aufgegriffen. Strategien und Techniken der Markenführung werden detailliert dargelegt. Dabei werden wissenschaftliche Erkenntnisse um praktische Erfahrungen ergänzt.

In das Buch flossen aktuelle Forschungserkenntnisse des Instituts für Marken- und Kommunikationsforschung sowie Erfahrungen mit folgenden Unternehmen ein: Asbach, BASF AG, Basler Versicherungen, Betapharm Arzneimittel, BMW AG, Credit Suisse (CH), Deutsche Börse, DG-Bank, Dr. C. Soldan, Ferrero, Helsana Krankenversicherung (CH), I & M (Interpares & Mobau), Licher Brauerei, Maggi, Musterring, Nielsen, NKD-Minipreismärkte, Procter & Gamble, Ruhrgas AG, Schering, Schwäbisch-Hall Service GmbH, Silit Werke, Sunrise Telecommunications AG (CH), Thomas Cook, UBS (CH), Underberg, Viag Interkom, Volksbanken und Raiffeisenbanken, Wawi-Schokolade. Mein Dank gilt den Managern und Inhabern dieser Unternehmen für die fruchtbare Zusammenarbeit.

Meine Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen am Institut für Marken- und Kommunikationsforschung haben mich in gewohnter Weise tatkräftig bei der Erstellung der Abbildungen und dem Korrekturlesen des Buchs unterstützt. Mein Dank gilt meinen wissenschaftlichen Mitarbeitern

- Herrn Dipl. Kfm. Sören Bräutigam,
- Herrn Dipl.-Kfm. Patrick Geus,
- Herrn Dipl.-Kfm. Marco Hardiman,
- Herrn Dipl.-Kfm. Greg Kiss,
- Herrn Dipl.-Kfm. Tobias Langner,
- Frau Dipl.-Kffr. Michaela Mundt,
- Frau Dipl.-Kffr. Stefanie Otto,
- Herrn Dipl.-Oec. Jörn Redler,
- Herrn Dipl.-Kfm. Jan Eric Rempel sowie
- Frau Dipl.-Kffr. Simone Roth.

Bei der Erstellung der Abbildungen haben mir ferner meine wissenschaftlichen Hilfskräfte Frau cand. rer. oec. Irina Breuer, Frau Dipl.-Kffr. Sabine Dillmann, Frau cand. rer. oec. Agathe Konieczny, Herr cand. rer. oec. Andreas Kremer, Herr Dipl.-Kfm. Christoph Labrenz, Frau ref. iur. Felicitas Riedel geholfen sowie Herr cand. rer. oec. Dirk Wehner. Auch dafür vielen Dank.

Last but not least danke ich meiner Frau, Dipl.-Kffr. Dany Hesse-Esch, für Ihre wertvollen Optimierungsbeiträge für das Buch sowie meinem Bruder Dipl.-Kfm. Thorsten Esch für Bemerkungen aus Sicht der Praxis.

Herr Hermann Schenk vom Vahlen Verlag hat das Buchprojekt tatkräftig und umsichtig unterstützt. Herzlichen Dank dafür!

Trotz dieser Unterstützung können natürlich Fehler in einem solchen Werk auftreten. Diese Fehler gehen selbstverständlich zu meinen Lasten.

Um von den Überlegungen und Anregungen der Leser des Buches zu profitieren, bin ich für eine angeregte Diskussion sowie Ergänzungs- und Optimierungsvorschläge dankbar. Ihre Vorschläge und Diskussionsbeiträge können Sie mir gerne an folgende Adresse übermitteln:

Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch

Institut für Marken- und Kommunikationsforschung

Justus-Liebig-Universität Gießen

Licher Straße 66, 35394 Gießen

Tel. 0641-9922401, Fax 0641-9922409

E-Mail: imk@wirtschaft.uni-giessen.de

Ich freue mich auf eine rege Diskussion und wünsche allen Lesern viel Spaß beim Lesen und Anregungen für die tägliche Arbeit.

Gießen, im August 2002

Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	VII
A. Markenverständnis entwickeln	1
Zur Markenhistorie	1
Zur Bedeutung der Marke	4
Was ist eine Marke?	18
B. Rahmenbedingungen für die Markenführung einschätzen	25
1 Marktbezogene Rahmenbedingungen berücksichtigen	25
1.1 Inflation von Produkten und Marken	25
1.2 Inflation kommunikativer Markenmaßnahmen	27
1.3 Informationsüberlastung und flüchtiges Informationsverhalten	28
1.4 Consumer Confusion: Verwirrung statt Entlastung der Kunden	30
1.5 Qualitätspatt und Markengleichheit	33
1.6 Erlebnisorientierung der Konsumenten und Konsum nach Maß	35
1.7 Smart Shopper, System Beater, hybride Konsumenten und LOHAS	38
1.8 Markenbewusstsein und Markenerosion	42
1.9 Handelsmacht und Emanzipation des Handels	46
2 Unternehmensbezogene Rahmenbedingungen analysieren	47
2.1 Organisatorische Bedingungen für die Markenführung	47
2.2 Kurzfristiger Erfolgsdruck und kurzfristige Entlohnungsmechanismen	49
2.3 Kontinuität kontra Anpassungszwänge der Markenführung	50
C. Ziele der Markenführung festlegen	53
1 Zielpyramide der Markenführung verstehen	53
2 Markenwert als zentrale Ziel- und Steuerungsgröße der Markenführung	55
3 Zielsystem der Markenführung entwickeln	70
D. Fundament der Markenführung: Marken in den Köpfen der Konsumenten positionieren	77
1 Markenidentität als Ausgangspunkt	77
2 Einbindung der Markenidentität von Unternehmen in Mission, Vision und Geschäftsmodell beachten	81
3 Zusammenhang zwischen Markenidentität, Positionierung und Markenimage verstehen	91

4	Ansätze zur Erfassung der Markenidentität bewerten.	94
4.1	Anforderungen an Ansätze zur Erfassung der Markenidentität	94
4.2	Identitätsansätze von Aaker und von Kapferer.	96
4.3	Markenstewerrad als Identitätsansatz	102
4.3.1	Kompetenz der Marke (Wer bin ich?)	103
4.3.2	Markennutzen (Was biete ich an?) und Markenattribute (Über welche Eigenschaften verfüge ich?)	103
4.3.3	Tonalität (Wie bin ich?)	106
4.3.4	Markenbild (Wie trete ich auf?)	107
4.3.5	Zugänge zu Persönlichkeitseigenschaften, Beziehungsmerkmalen und Erlebnissen schaffen.	108
5	Vorgehen zur Bestimmung der Markenidentität festlegen.	116
5.1	Schritte zur Entwicklung der Markenidentität	116
5.2	Fallbeispiel: Entwicklung und Umsetzung der Markenidentität bei Asbach . .	119
6	Markenpositionierung bestimmen und umsetzen	125
6.1	Markenpositionierung ist die Fokussierung auf das Wesentliche	125
6.2	Geeignete Positionierungsziele festlegen	132
6.3	Strategieoptionen zur Positionierung sinnvoll einsetzen	137
7.	Durchsetzung der Marke nach innen und außen fördern: Markenidentität und Markenpositionierung spezifisch umsetzen und kommunizieren	141
E.	Marke nach innen durchsetzen: Mitarbeiter als Erfolgsfaktor zur Umsetzung von Markenidentität und -positionierung	145
1	Mitarbeiter als Erfolgsgarant für die Durchsetzung der Marke verstehen.	145
2	Employer Branding und Internal Branding unterscheiden.	148
3	Employer Branding: Aufbau einer Arbeitgebermarke als Startpunkt für die interne Markenführung	150
3.1	Employer Branding als wirksames Instrument im Kampf um Talente	150
3.2	Den Prozess zur Ableitung einer Employer Brand und Great Place to Work-Botschaft managen	151
3.3	Maßnahmen zur Umsetzung einer Employer Brand einsetzen (Schritt 4)	156
3.4	Erfolg des Employer Branding kontrollieren (Schritt 5)	164
4	Internal Branding: Mitarbeiter zu Markenbotschaftern machen	166
4.1	Behavioral Branding-Maßnahmen zur Durchsetzung der Marke nach innen gezielt einsetzen	166
4.1.1	Behavioral Branding: Was will man erreichen?	166
4.1.2	Behavioral Branding: Wie kann man den Prozess gestalten?	170
4.1.3	Behavioral Branding: Welche Maßnahmen muss man ergreifen?	173
4.1.4	Behavioral Branding: Do's und Don'ts im Markenhandbuch dokumentieren.	181
4.1.5	Behavioral Branding: Lessons Learned	185
4.2	Markenorientierte Systeme und Prozesse zur organisatorischen Verankerung des Internal branding	187

4.3 Internal Branding: Den Erfolg kontrollieren	188
F. Marke nach außen durchsetzen: Kommunikation wirksam gestalten und Kontaktpunkte orchestrieren	193
1 Leistungsfähigkeit von Massenkommunikation und persönlicher Kommunikation einschätzen	193
2 Markenaktualität als notwendige Bedingung für den Kommunikationserfolg schaffen	206
3 Markenpositionierung durch Kommunikation wahrnehmbar, eigenständig und integriert vermitteln	212
4 Kontaktpunkte mit der Marke wirksam managen	242
5 Marken sinnlich erlebbar machen	255
6 Interaktion zwischen Marke und Kunden fördern	267
7 Word of Mouth für die Marke anstoßen	296
G. Marken wirksam aufbauen und stärken	305
1 Bedeutung des Branding einschätzen	305
2 Branding ganzheitlich betrachten: Das Branding Dreieck gestalten	308
3 Markennamen und Markenzeichen entwickeln	314
3.1 Wirksame Markennamen entwickeln	314
3.2 Markenlogos wirksam gestalten	326
3.3 Zusammenwirken von Markenlogo und Markenname gestalten	336
4 Design- und Verpackungselemente gestalten	342
5 Branding-Prozess gestalten	357
6 Mit Marken wachsen und Markenerosionen gegensteuern	366
6.1 Mit Marken wachsen	367
6.1.1 Wachsen durch Innovationen und neue Produkte	367
6.1.2 Wachsen durch die Ansprache neuer Zielgruppen	381
6.1.3 Wachsen in neuen Märkten: Globale Markenführung zwischen Standardisierung und Differenzierung	382
6.2 Ursachen für Markenerosionen entgegenwirken	390
7 Brand-Migration durchführen	392
H. Grundlegende Markenstrategien wählen	397
1 Einzelmarken-Strategien	398
2 Familienmarken-Strategien	400
3 Dachmarken-Strategien	405
4 Markenstrategische Kombinationsmöglichkeiten	409

I. Marken dehnen.....	411
1 Markendehnungen als strategische Wachstumsoption einschätzen.....	411
2 Produktlinienerweiterungen planen und umsetzen.....	422
2.1 Produktlinienerweiterungen als Markenvarianten planen.....	422
2.2 Anforderungen an die Umsetzung von Produktlinienerweiterungen berücksichtigen.....	427
3 Markenerweiterungen durchführen.....	443
3.1 Chancen und Risiken von Markenerweiterungen erkennen.....	443
3.2 Markenerweiterungen analysieren.....	447
3.2.1 Schritt 1: Dehnungspotenzial der Marke analysieren.....	449
3.2.2 Schritt 2: Identifikation und Bewertung von Erweiterungsoptionen....	454
3.2.3 Schritt 3: Zahl der Konkurrenten und Konkurrenzpositionierungen im neuen Markt berücksichtigen und make-or-buy-Entscheidungen treffen	467
3.2.4 Schritt 4: Markenerweiterungen wirksam umsetzen.....	469
3.3 Markenerweiterung – positiver Transfer ohne negative Rückwirkungen?....	475
3.4 Markenlizenzierungen initiieren.....	479
J. Markenallianzen bilden.....	491
1 Kennzeichen von Markenallianzen.....	491
2 Erfolgsfaktoren von Markenallianzen einschätzen.....	497
3 Ingredient Brands aufbauen.....	504
K. Markenportfolios managen.....	511
1 Markenportfolios entwickeln.....	511
1.1 Anforderungen an die Segmentierung beachten.....	516
1.2 Segmentierung bedürfnisorientiert vornehmen.....	520
1.3 Konkurrenzsituationen und Investitionen zum Aufbau und zur Stärkung der Marke beachten.....	521
1.4 Orchestrierung von Markenportfolios sicherstellen.....	521
1.5 Prägnanz und Diskriminationsfähigkeit als zentrale Anforderungen an die Umsetzung von Mehrmarkenstrategien sicherstellen.....	522
2 Markenportfolios restrukturieren.....	529
2.1 Gewinn-und-Verlust-Analysen.....	535
2.2 Cross-Purchase-Tabellen.....	536
2.3 Berechnung der Abweichungen von den erwarteten Marktanteils- veränderungen.....	536
L. Komplexe Markenarchitekturen entwickeln und restrukturieren.....	541
1 Die wachsende Bedeutung von Markenarchitekturen erkennen.....	541
2 Ursachen für die Entstehung komplexer Markenarchitekturen verstehen.....	543
3 Zum Dilemma: Der Spagat zwischen Corporate Brands und Product Brands.....	546

4 Komplexe Markenarchitekturen klassifizieren und strukturieren	553
4.1 Markenarchitektur-Matrix als Ausgangspunkt	553
4.2 Zur Strukturierung komplexer Markenarchitekturen.	554
5 Komplexe Markenarchitekturen gestalten	567
M. Markenführung im Handel und gegenüber dem Handel planen	583
1 Handelsmarken führen	583
1.1 Ziele der Handelsmarkenführung.	583
1.2 Handelsunternehmen als Marke: Storebrands	586
1.3 Handelsmarken von Handelsunternehmen	596
2 Marken gegenüber dem Handel führen.	609
2.1 Herstellermarkenstrategien gegenüber dem Handel einschätzen.	609
2.2 Handelsmarken von Herstellern für den Handel als duale Markenstrategie . .	618
N. Markenführung kontrollieren.	621
1 Zugänge zur Markenkontrolle verstehen.	621
2 Zentrale Markenkontrollgrößen messen	636
2.1 Messung der Markenbekanntheit	636
2.2 Messung des Markenimages	637
2.3 Neurowissenschaften als „Fenster in das Gehirn“ zur Erfassung von Markenwissen und Markenwirkungen?	655
3 Qualitative Methoden zur Analyse zentraler Markenstärken nutzen	664
3.1 Qualitative Forschungsansätze nutzen	665
3.2 Semiotisch-inhaltsanalytische Zugänge nutzen	678
4 Markenstatusanalysen zur Messung des Werts einer Marke durchführen	681
4.1 Diagnostische Messungen zur Markenstärke durchführen.	684
4.1.1 Brand Asset Valuator von Young & Rubicam	685
4.1.2 Brand Potential Index (BPI) der GfK	686
4.1.3 Markeneisberg von Icon Added Value.	689
4.2 Evaluative Messungen des Markenwerts nutzen	692
4.2.1 Finanzorientierte Messungen des Markenwerts	697
4.2.2 Absatzorientierte Messungen des Markenwerts	699
Literaturverzeichnis.	711
Marken- und Produktverzeichnis	771
Stichwortverzeichnis	783

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Historische Markenzeichen	2
Abbildung 2:	Zusammenhang zwischen dem Markenbild von Corporate Brands und der Aktienkaufbereitschaft	5
Abbildung 3:	Marke und Manager: Transfer der Markenkraft auf die Kompetenz des Managers?	6
Abbildung 4:	Die Marken mit dem weltweit höchsten Markenwert	7
Abbildung 5:	Markenlogo-Kenntnisse bei drei- bis sechsjährigen Kindern	7
Abbildung 6:	Vertrauen in Institutionen und Marken	9
Abbildung 7:	Vergleich der Ergebnisse eines Blindtests und eines offenen Tests zwischen Diet Pepsi und Diet Coke	10
Abbildung 8:	Umsatzentwicklung, Preisabstand zur Branche und Kundenbindung bei Miele	11
Abbildung 9:	VW Up, Škoda Citigo und Seat Mii im Vergleich	12
Abbildung 10:	Return to Shareholder von starken und schwachen Marken im Vergleich zum Industriedurchschnitt	13
Abbildung 11:	Entwicklung der Beiersdorf-Aktie im Vergleich zum DAX.	14
Abbildung 12:	Wertentwicklung starker im Vergleich zu schwachen Marken.	15
Abbildung 13:	Revitalisierung der Marke Bluna mit den markentypischen Merkmalen	16
Abbildung 14:	Folgen des Kommunikationsbruchs bei Camel für die Entwicklung des Marktanteils im Zigarettenmarkt im Zeitablauf.	17
Abbildung 15:	Die Marke Verona Pooth	19
Abbildung 16:	Lizenzprodukte der Marke Michael Schumacher	20
Abbildung 17:	Die stärksten Marken Deutschlands nach dem Brand Asset Valuator	21
Abbildung 18:	Vorstellungsbilder zur Marke Nivea	23
Abbildung 19:	Zahnpasta-Angebote in einem englischen Supermarkt von 1950 bis 1995	26
Abbildung 20:	Informationsüberlastung in der Bundesrepublik Deutschland.	29

Abbildung 21:	Stellhebel zur Entlastung der Kunden bei Sortimenten	32
Abbildung 22:	Wahrgenommene Markengleichheit in Deutschland	34
Abbildung 23:	Erlebnisbetonte Parfum-Flacons: Hülle dominiert Inhalt	37
Abbildung 24:	Käufertypen in der deutschen Konsumbevölkerung	39
Abbildung 25:	Käufersegmente auf Basis der Preis- und Markenorientierung.	40
Abbildung 26:	Veränderung der Markenpräferenzen innerhalb von zwei Jahren in verschiedenen Produktbereichen	43
Abbildung 27:	Gründe für den Markenkauf	45
Abbildung 28:	Zielpyramide des Markenmanagements	54
Abbildung 29:	Zahlungsbereitschaft für Marken im Vergleich zu Handelsmarken.	58
Abbildung 30:	Markenwissen zu Milka dargestellt als semantisches Netzwerk.	61
Abbildung 31:	Operationalisierung des Markenwissens der Konsumenten. .	62
Abbildung 32:	Die Markenbekanntheitspyramide	63
Abbildung 33:	Bezugsgrößen der Markenbekanntheit.	65
Abbildung 34:	Unterschiede des Markenwissens bei starken und schwachen Marken	67
Abbildung 35:	Kommunikation für Beck's.	68
Abbildung 36:	Markenspezifische Assoziationen zur Marke Beck's	68
Abbildung 37:	Abweichung von dem schemapragenden Segelschiff bei der Marke Beck's	69
Abbildung 38:	Zielsystem zur Markennavigation.	71
Abbildung 39:	Wirkung von Markenwissen und Markenbeziehungsgrößen auf bisherige und künftige Käufe	75
Abbildung 40:	Das Design der Orangina-Flasche reflektiert die Werte des Südens	78
Abbildung 41:	Fehlgeleitete, reaktive Markenführung bei Citroën: Handeln gegen die Markenidentität	80
Abbildung 42:	Beziehung zwischen Unternehmenszweck, Unternehmenswerten, Vision und Leitsätzen sowie der Markenidentität . .	82
Abbildung 43:	Das IKEA-System	88
Abbildung 44:	Zusammenhang zwischen Markenidentität, Markenpositionierung und Markenimage.	92
Abbildung 45:	Produkte von Apple: Transfer der Markenidentität in ein wahrnehmbares Markenbild	93

Abbildung 46:	Die Markenidentität von McDonald's	97
Abbildung 47:	Die Markenidentitätskreise von Aaker und deren Dimensionen	98
Abbildung 48:	BMW-Markenidentität	99
Abbildung 49:	Das Identitätsprisma von Kapferer	100
Abbildung 50:	Lacoste-Identitätsprisma	101
Abbildung 51:	Modifiziertes Markensteuerrad nach Esch sowie Darstellung am Beispiel der Marke Jack Daniels	104
Abbildung 52:	Beispiel für eine fiktive Ziel-Mittel-Beziehung für den Mercedes SL	106
Abbildung 53:	Modalitätsspezifische Eindrücke von Marken	107
Abbildung 54:	Dimensionen und Items zur Messung der Markenpersönlichkeit	109
Abbildung 55:	Deutsches Markenpersönlichkeitsinventar	110
Abbildung 56:	Modell der Markenbeziehungsqualität und deren Wirkung auf die Beziehung	112
Abbildung 57:	Werbespot für Sheba: Liebesbeziehung zwischen Mensch und Marke	112
Abbildung 58:	Auszug aus einer Lebensstiltypologie: Sinus-Milieus	114
Abbildung 59:	Erlebniseigenschaften in einem zweidimensionalen Raum (Auszug)	115
Abbildung 60:	Ableitung möglicher Positionierungsideen aus der Maslow'schen Bedürfnispyramide	116
Abbildung 61:	Managementprozess der identitätsorientierten Markenführung	118
Abbildung 62:	Alte Asbach Flasche und neue, zusätzliche Asbach Privat Brand-Flasche	120
Abbildung 63:	Szenen aus Werbespots für Asbach in dem Zeitraum von 1991 bis 1999	120
Abbildung 64:	Ist-Markensteuerrad aus Expertensicht für die Marke Asbach (Zeitraum 1991–1999) (Auszug)	121
Abbildung 65:	Auszug aus den Ist-Vorstellungen der Konsumenten zur Marke Asbach	122
Abbildung 66:	Vorläufiges Soll-Markensteuerrad für Asbach (abgewandelt)	123
Abbildung 67:	Szenen des neuen Asbach-Werbespots	124
Abbildung 68:	Etiketten und Flaschenrelaunch von Asbach Uralt und Asbach Privat	124
Abbildung 69:	Pretestergebnisse zum aktuellen Asbach-Werbespot	125

Abbildung 70:	Darstellung eines mehrdimensionalen Positionierungsmodells.	127
Abbildung 71:	Dove: Initiative für wahre Schönheit.	131
Abbildung 72:	Normziele der Positionierung	134
Abbildung 73:	Erlebnispositionierung von Krombacher	136
Abbildung 74:	Positionierungsstrategien aus der Perspektive des Positionierungsmodells.	139
Abbildung 75:	Einteilung ausgewählter Länder auf den Kulturdimensionen Individualität und Maskulinität.	143
Abbildung 76:	Einfluss des Engagements der Mitarbeiter auf den Unternehmenserfolg	147
Abbildung 77:	Beziehung zwischen Markenstärke und Arbeitgeberattraktivität	150
Abbildung 78:	Prozess zur Employer Brand Entwicklung	152
Abbildung 79:	Wesentliche Anforderungen an Arbeitgeber aus Sicht potentieller Arbeitnehmer.	153
Abbildung 80:	Ableitung der Employer Brand aus der Corporate Brand.	154
Abbildung 81:	Yin und Yang des Employer Brandings	156
Abbildung 82:	Das ASS-Modell	157
Abbildung 83:	Raster für Recruiting Touchpoints.	158
Abbildung 84:	Wichtige Recruiting-Touchpoints für potentielle Arbeitnehmer.	159
Abbildung 85:	Integrierter Auftritt bei Audi und mangelnde Zuordnung zur Marke bei Nestlé	160
Abbildung 86:	Eigenständigkeit des Employer Brandings der Marke IKEA am Beispiel der Webseite.	161
Abbildung 87:	Austauschbarkeit: Anonymisierte Anzeigen von Aldi (links) und Deloitte (rechts)	161
Abbildung 88:	Formal integrierte und hierarchisierte Stellenanzeigen von DHL	162
Abbildung 89:	Messung des Person-Brand Fits bei IKEA	163
Abbildung 90:	Employer Branding Funnel	164
Abbildung 91:	Wertekette des Behavioral Branding.	166
Abbildung 92:	Das Nested Group-Phänomen am Beispiel von Nestlé	168
Abbildung 93:	Markenspezifischer Change-Management-Prozess mit beispielhaften, unterstützenden Maßnahmen	170
Abbildung 94:	Status-Quo des Markencommitments der Mitarbeiter.	172

Abbildung 95:	Voraussichtliche Wirkungen der ThyssenKrupp-Kampagne .	175
Abbildung 96:	Reichweite und Beeinflussungswirkung von massenmedia- ler und persönlicher Kommunikation.	176
Abbildung 97:	Marken-Akademie der BMW Group.	178
Abbildung 98:	Markenleporello von Ritz-Carlton mit dem Markencredo ...	179
Abbildung 99:	Das Portal www.my-BASF-story.basf.com der BASF AG	180
Abbildung 100:	Inhalte für ein Markenhandbuch.	182
Abbildung 101:	Auszug aus dem Markenhandbuch von Faber-Castell	183
Abbildung 102:	Matrix zur zielgruppenspezifischen Vermittlung des Markenwissens.	184
Abbildung 103:	Involvement gegenüber Heizungsanlagen und Gas vor, während und nach der Kaufentscheidung.	198
Abbildung 104:	Meinungsänderung im „Tunnel“ und Grad der Vorprägung.	199
Abbildung 105:	Einteilung der Kommunikationsinstrumente	200
Abbildung 106:	Einsatz der Kommunikationsinstrumente für Anspruchsgruppen innerhalb und außerhalb eines Unternehmens.	200
Abbildung 107:	Klassifikation ausgewählter Kommunikationsinstrumente nach Leistungskriterien und -anforderungen	202
Abbildung 108:	Guerilla-Marketing für AXE.	204
Abbildung 109:	Yello-Kommunikationskampagne: Strom ist gelb.	208
Abbildung 110:	Originelle Inszenierungen von Marken	209
Abbildung 111:	Red Bull-Flugtage.	211
Abbildung 112:	Die strategischen Dreiecke der Positionierung	212
Abbildung 113:	Eigenständige Umsetzung der austauschbaren Positionie- rungsbotschaft „Schutz“	216
Abbildung 114:	Dominanz-Standard-Modell von Kühn	219
Abbildung 115:	Informationsüberlastung und keine wirksame Vermittlung der Markenpositionierung bei der Hörzu und der HypoVereinsbank.	222
Abbildung 116:	Wirksame Informationsvermittlung durch Abstimmung von Bild und Headline	223
Abbildung 117:	Klassifikation austauschbarer und eigenständiger Positionierungen.	224
Abbildung 118:	Austauschbare Werbung für Modemarken	225
Abbildung 119:	Normstrategien zur Vier-Felder-Matrix	226
Abbildung 120:	Austauschbarkeit von Markenauftritten	227

Abbildung 121:	Eigenständigkeit durch unterscheidbares Detail: Mit dem Zweiten sieht man besser – ZDF	229
Abbildung 122:	Eigenständigkeit durch formale Gestaltung	230
Abbildung 123:	Integrationsmatrix	231
Abbildung 124:	Integration der Kommunikation über die Kaufphasen am Beispiel „Kinder-Überraschung“	232
Abbildung 125:	Schlüsselbildkampagne „Der Fels in der Brandung“	235
Abbildung 126:	Integration der Kommunikation bei Schwäbisch Hall	236
Abbildung 127:	Maggi-Kochstudio, Maggi-Internetauftritt und Maggi-Auftritt am Point of Sale	237
Abbildung 128:	Bedeutung einzelner Kommunikationsinstrumente für die integrierte Kommunikation und Freiheitsgrade der Gestaltung der Kommunikation	239
Abbildung 129:	Customer Touchpoints mit der Marke Hilti.	243
Abbildung 130:	Buying-Cycle für die Marke IBM (Auszug)	246
Abbildung 131:	Wirksam aufeinander abgestimmte Kontaktpunkte bei Yello Strom	248
Abbildung 132:	Der Prozess des Kontaktpunktmanagements	249
Abbildung 133:	Diskrepanz zwischen interner und externer Analyse.	253
Abbildung 134:	Kontaktpunktinnovation von IKEA.	254
Abbildung 135:	Starbucks Café als „Rückzugszone“ für den Menschen.	256
Abbildung 136:	Wichtigkeit der fünf Sinne in acht Produktkategorien.	257
Abbildung 137:	Multimodales Gedächtnismodell von Engelkamp und multisensuale Erlebnisvermittlung	258
Abbildung 138:	Sound-Engineering: Test der „Knack“-Geräusche bei Leibniz-Kekschen	260
Abbildung 139:	Melodien von Marken	260
Abbildung 140:	Mögliche Umsetzung ausgewählter emotionaler Inhalte für Marken durch musikalische Elemente.	261
Abbildung 141:	Spider-Web zum Geschmack für drei Biermarken	265
Abbildung 142:	Systematisierung der fünf Sinne nach Reichweite, Wahrnehmung und Kommunikationsform	266
Abbildung 143:	Prozess zur systematischen Gestaltung multisensueller Reize für Marken.	267
Abbildung 144:	Interaktionsmöglichkeiten zwischen Marken und Kunden . .	269
Abbildung 145:	Autostadt der Volkswagen AG.	270
Abbildung 146:	Swarovski-Kristallwelt	271

Abbildung 147:	Nivea-Haus	271
Abbildung 148:	IKEA in Metrostationen.	272
Abbildung 149:	Jägermeister-Event.	274
Abbildung 150:	Bedeutung der persönlichen Kommunikation für die Marke.	275
Abbildung: 151:	MyBurger von McDonalds	278
Abbildung 152:	Fehlgeleitete Partizipation durch mangelnde Kontrolle: Pril	279
Abbildung 153:	Mi Adidas	281
Abbildung 154:	Entwicklung der Harley Owners Group	283
Abbildung 155:	Eindrücke von Harley-Davidson-Treffen im Rahmen des Community-Building.	284
Abbildung 156:	Vier grundlegende „Social Interaction“-Management- strategien für Marken	289
Abbildung 157:	Werbepot der Marke K-fee	291
Abbildung 158:	Entwicklung der Viewer-Zahlen für K-fee-Spots im Internet	292
Abbildung 159:	Plakatwerbung der Marke K-fee	292
Abbildung 160:	Markenadäquate Wahl der Interaktionsstrategie	293
Abbildung 161:	Generierung multipler Berührungspunkte mit Viraler Markenkommunikation bei AXE.	294
Abbildung 162:	Markenaufbau durch Markierung und durch Kommunikation	308
Abbildung 163:	Das magische Branding-Dreieck	309
Abbildung 164:	Branding von Rocher.	311
Abbildung 165:	Landliebe: ganzheitliches Branding von der Markierung bis zur Kommunikation	314
Abbildung 166:	Markennamen-Matrix	316
Abbildung 167:	Wirkungslose Markennamen als sinnlose Kürzel.	317
Abbildung 168:	Namensgleichheiten führen zu Austauschbarkeit	318
Abbildung 169:	Ergebnisse zur Erinnerungswirkung und zum Wieder- erkennen von imagerystarken und imageryschwachen Markennamen.	319
Abbildung 170:	Imagerystarke Markennamen: Zugang über bedeutungs- haltige Namen.	321
Abbildung 171:	Imagerystarke Markennamen: Zugang über assoziative Namen	321
Abbildung 172:	Zur Akustik von Vokalen	322
Abbildung 173:	Phonetischer Symbolismus von Konsonanten und Vokalen	323
Abbildung 174:	Assoziationen zu Suffixen in Markennamen	324

Abbildung 175:	Gut und schlecht lesbare Markennamen	325
Abbildung 176:	Schriftarten, die unterschiedliche Assoziationen evozieren . .	325
Abbildung 177:	Alte versus neue Citibank-Markenschrift.	326
Abbildung 178:	Veränderung der Shell-Muschel im Zeitablauf	327
Abbildung 179:	Arten von Markenlogos	328
Abbildung 180:	Abstrakte und konkrete Markenlogos	328
Abbildung 181:	Merck-Logo mit dazugehöriger Interpretation	330
Abbildung 182:	Kulturell geprägte und zielgruppenspezifische Markenlogos	331
Abbildung 183:	Klischeehafte Logoumsetzungen führen zur Austauschbarkeit und mangelnder Differenzierungsfähigkeit.	331
Abbildung 184:	Orientierung von Logos am Zeitgeist führt zur Austauschbarkeit und mangelnder Differenzierungsfähigkeit.	331
Abbildung 185:	Vermittlung positionierungsrelevanter Assoziationen durch das Logo.	332
Abbildung 186:	Markennamen und Markenzeichen mit hoher und geringer Prägnanz	335
Abbildung 187:	Michelin-Männchen als visueller Platzhalter für die Marke . .	337
Abbildung 188:	Formale Integration von Markenname und Markenlogo durch einheitliche Farbgebung.	338
Abbildung 189:	Formale Integration durch Einbindung des Logos in den Namen	338
Abbildung 190:	Inhaltliche Integration von Logo und Name durch deskriptive Verknüpfung	339
Abbildung 191:	Inhaltliche Integration von Name und Logo durch assoziative Verknüpfung.	340
Abbildung 192:	Unterschiedliche inhaltliche Kombinationen von Markennamen und Markenbild.	341
Abbildung 193:	Einfluss von Design und Marke auf die Kaufentscheidungen im Handymarkt	343
Abbildung 194:	Beispiele für ästhetische Designs.	344
Abbildung 195:	Einflussfaktoren für die Schnelligkeit und Sicherheit des Wiedererkennens einer Marke	346
Abbildung 196:	Markenwahrnehmungsprozess als Mustervergleich	347
Abbildung 197:	Diskriminationsfähigkeit von Verpackungen durch Formen .	348
Abbildung 198:	Diskriminationsfähigkeit von Verpackungen durch Farbe . . .	348
Abbildung 199:	Diskriminationsfähigkeit von Verpackungen durch sonstige Merkmale.	349

Abbildung 200:	Austauschbare Verpackungsgestaltungen und austauschbares Produktdesign	349
Abbildung 201:	Verpackungen mit hoher und geringer Prägnanz.	351
Abbildung 202:	Absolut Vodka: Erfolg durch Markenästhetik	351
Abbildung 203:	Zusammenhang zwischen Gefallenswirkung und Zahlungsbereitschaft	352
Abbildung 204:	Schritt vom funktionalen zum ästhetischen Design und Verpackungen bei Bosch	353
Abbildung 205:	Wirkung der Markenästhetik	354
Abbildung 206:	Ästhetische und wenig ästhetische Verpackungen.	354
Abbildung 207:	Bewertung der schönsten und der hässlichsten Verpackungen im Test.	355
Abbildung 208:	Inhaltliche Integration der Branding-Elemente: das Reinigungsmittel Frosch	357
Abbildung 209:	Integriertes Branding bei Patros.	357
Abbildung 210:	Ziele der Markennamensgebung.	359
Abbildung 211:	Kriterien zur Bewertung von Markennamen und deren Bedeutung aus Managementsicht.	361
Abbildung 212:	Nach dem Markengesetz neue eintragungsfähige Markenformen	364
Abbildung 213:	Markennamen und deren Schutzfähigkeit.	366
Abbildung 214:	Technische und sozialtechnische Innovationen.	373
Abbildung 215:	Schematischer Abgleich zwischen dem BMW C1 und den Schemavorstellungen zu einem herkömmlichen Roller.	375
Abbildung 216:	Kindertoilettenpapiermarke Kandoo als sozialtechnische Innovation	377
Abbildung 217:	Wachstumsdiamant zur kontextuellen Betrachtung von Wachstumsoptionen.	379
Abbildung 218:	McDonald's Auftritte in unterschiedlichen Ländern	384
Abbildung 219:	McDonald's Preisspiegel.	384
Abbildung 220:	Affinität für globale Marken.	385
Abbildung 221:	Eignung von Produktgruppen für globale Marken	386
Abbildung 222:	Übergang vom alten Markennamen auf den neuen Markennamen.	392
Abbildung 223:	Schrittweise Überführung der Marke D2 in Vodafone.	394
Abbildung 224:	Folgen der Migration von Marke A auf Marke B	396

Abbildung 225:	Einzelmarken der Firma Ferrero	398
Abbildung 226:	Entwicklung des Markenwerts für Milka von 1993 bis 1995..	402
Abbildung 227:	Markendehnungszonen nach Kapferer.	403
Abbildung 228:	Zeitliche Entwicklung der Markendehnungszonen für Nivea	404
Abbildung 229:	Markenportfolio Nivea (Stand 2014).	405
Abbildung 230:	System von Familienmarken bei Melitta	408
Abbildung 231:	Strategische Optionen für Marken- und Produkt- kombinationen	412
Abbildung 232:	Linienenerweiterungen bei der Marke Beck's	412
Abbildung 233:	Neumarkenstrategien in einer neuen Produktkategorie bei Wander.	414
Abbildung 234:	Anteil von neuen Marken an den erfolgreichsten Produkt- neueinführungen im Handel	415
Abbildung 235:	Effizienzvergleich zwischen Markentransfer- und Neumarkenstrategie	417
Abbildung 236:	Geschätzte Marketingbudgets (in Mio. DM) für Neumarken- einführungen im Vergleich zu Markendehnungen.	418
Abbildung 237:	Wirkung von Markenerweiterungen auf den Adoptions- prozess von Konsumenten	418
Abbildung 238:	Beziehung zwischen dem logischen Bezug der Marken- dehnung zur Stammmarke und dem Dehnungserfolg	419
Abbildung 239:	Frosch: vom Reinigungsmittel zu Raumerfrischern	421
Abbildung 240:	Werbeanzeigen für die Einführung der Produktlinien- erweiterungen Beck's Gold und Beck's Ice.	423
Abbildung 241:	Dominante Assoziationen zu Jacobs-Kaffee.	429
Abbildung 242:	Alte und neue Produktverpackungen der Jacobs-Krönung Produktlinie.	430
Abbildung 243:	Beispiele für geringe, mittlere und hohe Differenzierungs- kraft der Produkte unter einer Marke bei hoher Selbst- ähnlichkeit	432
Abbildung 244:	Marktanteile Schmerzmittel 1985/1997 (Grundlage: Apothekeneinkauf)	433
Abbildung 245:	Programmklarheit durch eindeutige Benennung und Visuals bei Meister Proper	435
Abbildung 246:	Klassifikation von Limited Editions	437
Abbildung 247:	Ergebnisse zur „Explorationsneigung“ bei Limited Editions .	438
Abbildung 248:	Produktlinie von Müller mit Limited Edition	439

Abbildung 249:	Subbrands von Tork im Jahr 2002	440
Abbildung 250:	Subbrands von Tork ab 2005.	442
Abbildung 251:	Idealtypischer Markenerweiterungsprozess	444
Abbildung 252:	Tempel der Markenerweiterungen	447
Abbildung 253:	Wirkung der Markenerweiterungen von Timex und Rolex auf Erweiterungsprodukte mit hoher und geringer Produkt- ähnlichkeit	451
Abbildung 254:	Produkt-/Markenschema-Matrix zur Erfassung des Dehnungspotenzials einer Marke	452
Abbildung 255:	Funktionale Gebundenheit einer Marke: Beispiel Tempo	453
Abbildung 256:	Nivea: Umpositionierung vom funktionalen zum nutzen- orientierten Konzept	454
Abbildung 257:	Beziehungsgeflecht der Erfolgsfaktoren von Marken- dehnungen.	457
Abbildung 258:	Fit-Messung für Nivea: empfundene Kompetenz der Marke Nivea zur Markendehnung in unterschiedliche Produkt- bereiche	458
Abbildung 259:	Beziehung zwischen dem Fit und dem Gefallen potenzieller Markenerweiterungen für Danone	459
Abbildung 260:	Imagetransfermodell von Schweiger.	460
Abbildung 261:	Imagetransfermodell von Meffert und Heinemann	462
Abbildung 262:	Übertragbarkeit bestimmter Markenattribute bei nahen oder fernen Markenerweiterungen für Miele	463
Abbildung 263:	Modell der Dehnungsanalyse.	464
Abbildung 264:	Varianten der Umsetzung einer Markenpositionierung im Erweiterungsproduktbereich	470
Abbildung 265:	Abweichung von den schemapragenden Farben weiß und blau.	471
Abbildung 266:	Marken mit nahen und fernen Erweiterungsprodukten in der Studie zur Wirkung der Umsetzung der Marken- verpackung auf die Akzeptanz einer Markenerweiterung . . .	471
Abbildung 267:	Markentypische, gemischte und erweiterungsprodukt- typische Verpackungsumsetzung für Dallmayr prodomo Pralinen und Dallmayr prodomo Rührkuchen	472
Abbildung 268:	Akzeptanzwirkungen unterschiedlicher Verpackungsgestal- tungen bei einer nahen bzw. fernen Markenerweiterung	472
Abbildung 269:	Auszüge aus Landliebe-Spots für die Markendehnungen . . .	478
Abbildung 270:	Bedeutung des Lizenzgeschäfts ausgewählter Marken	480

Abbildung 271:	Beispiele für Brand Extension Licensing	484
Abbildung 272:	BMW M Style-Sortiment: Brand Promotion Licensing.	485
Abbildung 273:	Sonderformen der Markenlizenzierung	486
Abbildung 274:	Lizenzgebühren in Prozent vom Nettoumsatz (Durchschnittswerte nach Branchen).	488
Abbildung 256:	Wachstum des Parfum-Bereichs von Boss durch die Erweiterung der Linie	490
Abbildung 257:	Wachstum der Boss-Range im Vergleich zum Wachstum des Duftmarktes	490
Abbildung 277:	STAR-ALLIANCE als Mega-Brand	493
Abbildung 278:	Beispiele für Markenallianzen im engeren Sinne	494
Abbildung 279:	Beispiele für Co-Promotions.	495
Abbildung 280:	Die Anchoring-and-Adjustment-Theorie zur Beurteilung einer Markenkombination	502
Abbildung 281:	Itemprofile der Markenpersönlichkeit bei der Markenallianz in Abhängigkeit von der Verpackungsgestaltung.	503
Abbildung 282:	Beispiele für Ingredient Branding	504
Abbildung 283:	Kommunikativer Auftritt von Intel.	506
Abbildung 284:	Herausstellung der Marken VW Golf, VW Phaeton und Alfa Romeo in der Werbung der Ingredient Brand Bosch	509
Abbildung 285:	Integration der Ingredient Brand Intel bzw. Zeiss in der Werbung für die Marken IBM bzw. Fielmann	509
Abbildung 286:	Kommunikativer Auftritt von Gore Tex	510
Abbildung 287:	Erfolgsdeterminanten für das Management von Markenportfolios	512
Abbildung 288:	Erfolgsgrößen für das Management von Markenportfolios in Abhängigkeit von der Markenstrategie	513
Abbildung 289:	Ausprägungen von Mehrmarkenstrategien.	515
Abbildung 290:	Territorien von Unilever-Marken im Margarine-Markt	516
Abbildung 291:	Kundensegmentierungsmerkmale	518
Abbildung 292:	Prägnante und diskriminationsfähige Umsetzung der Mehrmarkenstrategie von Henkel im Waschmittelmarkt: Persil, Weißer Riese und Spee	523
Abbildung 293:	Fahrzeugmodelle in den verschiedenen Automobilklassen von VW, Audi, SEAT und Škoda (Beispiel Deutschland).	525
Abbildung 294:	Globale Markenleitbilder der Automobilmarken des Volkswagen Konzerns	526

Abbildung 295:	Markendifferenzierung der Automobilmarken des Volkswagen Konzerns	527
Abbildung 296:	Geringe Differenzierung zwischen Peugeot 107 und Citroen C1	528
Abbildung 297:	Wanderungsbewegungen zwischen Marken im Volkswagen Konzern.	528
Abbildung 298:	Entwicklung durchschnittlicher wertmäßiger Marktanteile von starken und schwachen Marken von 1998 bis 2001.	531
Abbildung 299:	Mehrmarkeneinnahmen bei Mehrmarkenstrategien	534
Abbildung 300:	Mehrmarken und segmentspezifische Grenzen	535
Abbildung 301:	Markenimage-/Markenbekanntheitsmatrix	537
Abbildung 302:	Abbildung von Sektmarken und -segmenten in einem Wahrnehmungsraum.	537
Abbildung 303:	Matrix zwischen relativer Markendifferenzierung und relativen Kosten der Marke	538
Abbildung 304:	Mehrmarkenoptionsmatrix für Gruner + Jahr.	539
Abbildung 305:	Produktumfang bei klassischen Markenstrategien.	542
Abbildung 306:	Situation der Corporate Brand bei Henkel im Jahr 2001	545
Abbildung 307:	Situation bei Henkel nach der inhaltlichen und formalen Überarbeitung der Corporate Brand und der Markenarchitektur	545
Abbildung 308:	Bedeutung von Unternehmensmarke und Produktmarke für unterschiedliche Anspruchsgruppen	546
Abbildung 309:	Einfluss von Erwartungsprämien auf die Leistung von Unternehmen an Kapitalmärkten	548
Abbildung 310:	Beziehung zwischen der Bekanntheit und der Attraktivität eines Unternehmens	549
Abbildung 311:	Erwartungen unterschiedlicher Anspruchsgruppen an eine Unternehmensmarke.	550
Abbildung 312:	Wirkung der Reputation von Unternehmensmarken auf Erfolgsgrößen in einem Zeitraum von sieben Jahren	551
Abbildung 313:	Beziehung zwischen der Kommunikation für die Unternehmensmarke und dem Shareholder-Value	552
Abbildung 314:	Markenarchitektur-Matrix	553
Abbildung 315:	Markenhierarchien nach Laforet und Saunders	556
Abbildung 316:	Häufigkeiten der eingesetzten Markenarchitekturtypen im englischen Markt	557
Abbildung 317:	Brand Relationship Spectrum nach Aaker/Joachimsthaler.	558

Abbildung 318:	House of Brands bei Procter & Gamble (Auszug).....	559
Abbildung 319:	Wirkungsbezogene Klassifikation von Markenarchitekturen .	561
Abbildung 320:	Wahrnehmung verschiedener Markenarchitekturtypen auf einer bipolaren Bilderskala	562
Abbildung 321:	Markenarchitektur bei BMW (Auszug)	565
Abbildung 322:	Zusammenhang zwischen Unternehmens- und Marken- hierarchie	567
Abbildung 323:	Konkurrierende Ziele der Markenarchitekturgestaltung.....	568
Abbildung 324:	Markierungs-Matrix	569
Abbildung 325:	Wirkungsbeziehungen innerhalb von Markenarchitekturen .	570
Abbildung 326:	Gestaltungsprozess bei Markenarchitekturen	573
Abbildung 327:	Bild der TUI vor der Restrukturierung der Marken- architektur	575
Abbildung 328:	Umsetzung der Markenarchitektur-Maßnahmen und des Markenlogos von TUI	576
Abbildung 329:	Integration der Qualitätsmarken durch das TUI-Logo	576
Abbildung 330:	Veränderung der Produktbeurteilung in Abhängigkeit von der Stärke der beteiligten Marken	578
Abbildung 331:	Beziehungsgeflecht zur Erklärung der Einstellung zu Markenarchitekturen	579
Abbildung 332:	Wirkung der Produktmarkenstärke auf die Unternehmens- marke	580
Abbildung 333:	Portfolio-Werbung mit und ohne Framing	581
Abbildung 334:	Kommunikation der REWE-Eigenmarken	584
Abbildung 335:	Zuordnung von Zielen der Handelsmarkenführung zu Ländern und Handelsunternehmen	586
Abbildung 336:	Edeka: Wir lieben Lebensmittel	588
Abbildung 337:	Kommunikationsmaßnahmen von Globus zur Vermittlung des Images	590
Abbildung 338:	Zara-Läden und Schaufenster	593
Abbildung 339:	Positionierungskonforme Ladengestaltung von Body Shop ..	595
Abbildung 340:	Umsatzanteile von Handelsmarken 2008	597
Abbildung 341:	Druck auf schwache Marken durch Handelsmarken	598
Abbildung 342:	Preise und Marktanteile von Handelsmarken im Food- und Nonfood-Bereich	599
Abbildung 343:	Preisvergleiche alternativer Warenkörbe führender Hersteller- und Handelsmarken (in DM)	601

Abbildung 344:	Die Top-Werbetreibenden in Deutschland im Jahr 2012	603
Abbildung 345:	Beziehung zwischen Rentabilität und dem Handelsmarkenanteil am Gesamtsortiment von Handelsunternehmen	604
Abbildung 346:	Entwicklung der Kommunikationspolitik für Handelsmarken von 1995 bis 1999	604
Abbildung 347:	Normierte Markenwerte für Handelsmarken bei Tiefkühlpizza	606
Abbildung 348:	Das Markenwert-Preisindexportfolio	606
Abbildung 349:	Integrierte Umsetzung der Markenpositionierung von Ferrero von der klassischen Werbung über Handelsbeilagen bis hin zum Point of Sale	610
Abbildung 350:	Ansatzpunkte für komparative Konkurrenzvorteile im vertikalen Marketing	611
Abbildung 351:	Erfolgsbeitrag unterschiedlicher Herstellerstrategien im Lebensmitteleinzelhandel	613
Abbildung 352:	Beziehung zwischen den Clustern von Markenartikeln und dem Erfolg (absolute und relative Anzahl)	614
Abbildung 353:	Erfolg und Erfolgskriterium der sechs Strategien	615
Abbildung 354:	Beziehung zwischen Marken- und Einkaufsstättentreue nach Warengruppen	617
Abbildung 355:	Marktbearbeitungsoptionen für Hersteller und Handel auf Basis der Marken- und Einkaufsstättentreue	618
Abbildung 356:	Brand Scorecard zur Erfassung von Zielen und Leistungsgrößen für die relevanten Bezugsgruppen einer Marke	625
Abbildung 357:	Umsetzung einer Markenkontrolle	627
Abbildung 358:	Aufbau des Werbepretests AdPlus von Icon Added Value	631
Abbildung 359:	Überblick über unterschiedliche Arten von Produkttests	632
Abbildung 360:	TESI als Testmarktsimulation der GfK	633
Abbildung 361:	Lückenanalyse im Kaufprozess für Siemens- und Nokia-Handys	635
Abbildung 362:	Imagezugang 1: Nutzung von Imageprofilen für Marken	638
Abbildung 363:	Imagezugang 2: Dekomposition von Globalurteilen zu Marken	638
Abbildung 364:	Kausalmodell einer WISA	641
Abbildung 365:	Consideration-Set-Schnittmengen bei Bier	641
Abbildung 366:	Wettbewerbsimagestrukturanalyse zwischen Beck's und Jever	642
Abbildung 367:	Imageprofil von Marken im deutschen Tankstellenmarkt	643

Abbildung 368:	Differenzierende Eindrücke zwischen Esso und Shell, die durch klassische Imageprofile nicht ermittelbar sind	644
Abbildung 369:	Verbale und nonverbale Differenzierungsmerkmale der Marken Cliff und Fa.	645
Abbildung 370:	Erfassung von Beziehungen bei klassischen Imageprofilen versus netzwerkartige Speicherung vom Markenwissen im Gedächtnis.	646
Abbildung 371:	Beispiele für Assoziationsinstruktionen	647
Abbildung 372:	Marks-Skala zur Messung der Lebendigkeit des inneren Markenbildes	651
Abbildung 373:	Ablauf des Implicit Association Test.	654
Abbildung 374:	Das menschliche Gehirn und das limbische System.	656
Abbildung 375:	Übersicht der wichtigsten bildgebenden Verfahren	658
Abbildung 376:	Kontraste zwischen starken und schwachen Marken im Rahmen einer fMRT-Studie.	662
Abbildung 377:	Ziel-Mittel-Beziehungen im Rahmen des Laddering	668
Abbildung 378:	Laddering-Analysen verknüpfen Markenwissen mit dem Wissen über sich selbst	669
Abbildung 379:	Mensch-Tier-Beziehungen als Ergebnis der projektiven Technik „Bilder malen“	675
Abbildung 380:	Markenlandkarte anhand grundlegender Dimensionen menschlicher Bedürfnisse	676
Abbildung 381:	Dimensionen der Semiotik	679
Abbildung 382:	Kommunikativer Auftritt der ING-DiBa	679
Abbildung 383:	Markenstärke bei Freixenet-Sekt und Markenschwäche bei Rüttgers-Sekt.	682
Abbildung 384:	Die qualitative Markenstärke treibt die Marktanteile von morgen.	683
Abbildung 385:	Der Aufbau des Brand Asset Valuator	685
Abbildung 386:	Dimensionen des Brand Potential Index	687
Abbildung 387:	Zusammenhang zwischen dem Brand Potential Index und dem First-Choice-Buyer-Anteil bei Waschmitteln.	687
Abbildung 388:	Zusammenhang zwischen Markenerfolg und Markenattraktivität	688
Abbildung 389:	Markeneisberg	689
Abbildung 390:	Anonymisierte Ergebnisse zum Markenwert eines Schokoriegels	691

Abbildung 391:	Zusammenhang zwischen Markenguthaben und Zulassungen	692
Abbildung 392:	Unterschiedliche Markenwertangaben für Coca-Cola je nach Messansatz des Markenwerts.	693
Abbildung 393:	Unterschiedliche Markenwertangaben für E.ON und Deutsche Bank (Stand 2007) sowie VW und Allianz (Stand 2010).	694
Abbildung 394:	Übersicht über das Interbrand-Modell	701
Abbildung 395:	Kriterienkatalog des Interbrand-Modells.	702
Abbildung 396:	Brand Future Score als Drei-Komponenten-Modell von Brand Rating.	703
Abbildung 397:	Untersuchungsfelder der Branchenstrukturanalyse.	704
Abbildung 398:	Markenwerte der Top 4 Marken bei weißer Ware.	705
Abbildung 399:	Markenwert-Index zu Marktanteil-Index.	706
Abbildung 400:	Markeneisberg-Index in Relation zum Preisabstands-Index.	706
Abbildung 401:	Aufbau des Markenwertmodells der GfK	707
Abbildung 402:	Darstellung des Markenwertmodells der GfK.	708