

---

# Vorwort

Dieses Buch zeigt, wie eine agile Markenführung in dynamischen Märkten gelingen kann. Der Ansatz verbindet die klassische Stabilitäts- und Kontinuitätsfunktion der Markenführung mit einer beschleunigten Entscheidungsfindung und der Möglichkeit, die Markenstrategie effektiv und rechtzeitig neuen Marktsituationen anzupassen. Mit den Prinzipien der agilen Markenführung wollen wir einen Beitrag dazu leisten, das Marketing auf die Marktrealitäten von heute und morgen auszurichten.

Die Veränderungen der Wirtschaftswelt gerade in den letzten Jahren waren vielfältig, fundamental und schnell, während die Instrumente und Konzepte der Markenführung – u. a. Positionierung, Differenzierung und Markenidentität – weitestgehend seit Jahrzehnten in unveränderter Form angewendet werden. Vielleicht ist auch diese Kluft zwischen der Marktrealität und den verwendeten Management-Werkzeugen ein Aspekt, der zum Bedeutungsverlust der Marketingstrategie innerhalb von Unternehmen geführt hat. Vielfach schlug uns in der Beratungspraxis der Tenor entgegen, die Formulierung einer langfristigen Marketingstrategie würde sich angesichts der Schnelllebigkeit der Märkte nicht mehr lohnen. Wir sind der Meinung, dass man gerade deswegen nicht auf eine fundierte Strategie verzichten kann.

Dieses Buch richtet sich in erster Linie an Marketing-Praktiker – Marken-Verantwortliche in Unternehmen, Markenstrategen in Agenturen und Beratungen sowie an die wissenschaftliche Marketing-Gemeinschaft. Wir wollen mit der agilen Markenführung sowohl Denkanstöße und Inspiration als auch praktische Empfehlungen für die Markenarbeit geben. Außerdem haben wir die Hoffnung, auch Nicht-Marketer mit den Prinzipien der agilen Markenführung anzusprechen. Denn wir sind davon überzeugt, dass Markenarbeit und Markenbewusstsein in allen Funktionen und Hierarchien unverzichtbar sind.

Wir freuen uns über Anregungen, Meinungen und Diskussionen zur agilen Markenführung. Sie erreichen uns über [annette.bruce@creative-advantage.de](mailto:annette.bruce@creative-advantage.de) und [christoph.jeromin@creative-advantage.de](mailto:christoph.jeromin@creative-advantage.de). Zusätzliche Inhalte finden Sie auf der Website zum Buch unter [www.agile-markenfuehrung.de](http://www.agile-markenfuehrung.de).

Bedanken möchten wir uns bei Constanze Rehn für die Mitarbeit bei der Erstellung des Manuskriptes. Auf Verlagsseite geht unser Dank an Rolf-Günther Hobbeling und sein Team für die kompetente und humorvolle Unterstützung im Entwicklungsprozess dieses Buches sowie an Anja Schüür-Langkau, die mit ihrer Initiative den Startschuss für das Buch gegeben hat.

Wir wünschen allen Lesern eine kurzweilige, interessante und nützliche Lektüre!

Hamburg, im November 2015

Dr. Annette Bruce  
Christoph Jeromin



<http://www.springer.com/978-3-658-11808-2>

Agile Markenführung

Wie Sie Ihre Marke stark machen für dynamische Märkte

Bruce, A.; Jeromin, C.

2016, XIII, 125 S. 18 Abb., 11 Abb. in Farbe., Hardcover

ISBN: 978-3-658-11808-2

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	1
<b>2</b>	<b>Die Marke als Wertschöpfungsfaktor</b> .....	5
2.1	Begriff und Bedeutung der Marke .....	5
2.2	Aufgaben und Instrumente der Markenführung .....	7
2.2.1	Entwicklung Markenstrategie .....	8
2.2.2	Marketing-Mix-Strategie und ihre Umsetzung .....	16
2.2.3	Marketing-Kontrolle .....	17
	Literatur .....	18
<b>3</b>	<b>Neue Herausforderungen für die Markenführung</b> .....	21
3.1	Dimension „Kunde“ .....	21
3.1.1	„Multioptionalität 2.0“ .....	21
3.1.2	Demokratisierung der Marke .....	25
3.2	Dimension „Wettbewerb“ .....	30
3.2.1	Ausdifferenzierte Handelsmarken und das Value-for-Money-Segment .....	32
3.2.2	Disruption trifft Digitalisierung .....	34
3.2.3	Social Commerce und die Share Economy .....	36
3.3	Dimension „Marketingmittler“ .....	39
3.3.1	Komplexe Medienlandschaft .....	39
3.3.2	Verschmelzung der Vertriebskanäle .....	41
3.4	Vernetzte Märkte als die Gesamtherausforderung für Marken ...	43
	Literatur .....	45

---

<b>4</b>	<b>Konsequenzen für die Markenführung</b>	49
4.1	Warum die Markenführung weiterentwickelt werden muss	49
4.1.1	Hohe Komplexität	52
4.1.2	Geringe Handlungsorientierung	54
4.1.3	Keine Anpassungsfähigkeit	55
4.2	Bestehende Ansätze zur Weiterentwicklung der Markenführung	57
	Literatur	60
<b>5</b>	<b>Agile Markenführung</b>	61
5.1	Unser Verständnis von „Agilität“	61
5.2	Erfolgsfaktoren der agilen Markenführung	64
5.2.1	Wie Sie Marktintelligenz entwickeln	67
5.2.2	Wie Sie Komplexität in der Markenstrategie reduzieren	84
5.2.3	Wie Sie Ihre Markenstrategie operationalisieren	94
5.2.4	Wie Sie Ihre Marke anpassungsfähig machen	102
5.3	Ein Blick zurück und was Sie noch zur agilen Markenführung wissen sollten	115
	Literatur	121
	<b>Sachverzeichnis</b>	123



<http://www.springer.com/978-3-658-11808-2>

Agile Markenführung

Wie Sie Ihre Marke stark machen für dynamische Märkte

Bruce, A.; Jeromin, C.

2016, XIII, 125 S. 18 Abb., 11 Abb. in Farbe., Hardcover

ISBN: 978-3-658-11808-2

---

## Zusammenfassung

Das Kapitel stellt zunächst die Entwicklung des Markenbegriffs und seiner Bedeutung von der reinen Markierungsfunktion zu einem wichtigen Wertschöpfungsfaktor für Unternehmen vor. Wesentlich dabei ist das Konzept von „Brand Equity“, das die Effekte im Kundenverhalten umfasst, die eindeutig der Marke zugeschrieben werden können. Anschließend werden die Aufgaben und Instrumente der Markenführung dargelegt. Neben den Aufgabenfeldern Marketing-Kontrolle und Umsetzung des Marketing-Mix liegt ein Schwerpunkt auf dem Instrument der Markenpositionierung, dem zentralen Instrument der Markenstrategie.

---

## 2.1 Begriff und Bedeutung der Marke

Marken werden heute ungeheure Werte zugeschrieben. Der monetäre Wert von Apple, der wertvollsten Marke der Welt, beträgt je nach Berechnungsmethodik zwischen 170 und knapp 250 Mrd. US-Dollar. Die wertvollsten deutschen Marken wie Mercedes-Benz, BMW oder SAP werden auf Werte zwischen 20 und 40 Mrd. US-Dollar geschätzt (Interbrand 2015; Millward Brown 2015).

Bis Marken mit solch großen finanziellen Werten in Verbindung gebracht wurden, hatte das Verständnis des Begriffs „Marke“ eine lange Entwicklung hinter sich. In seinen Ursprüngen diente die Markierung von Waren dazu, den Hersteller bzw. Eigentümer zweifelsfrei zu identifizieren. Für den Käufer der markierten Ware war somit auch klar, von wem er kauft. Man erhielt als Kunde Orientierung und konnte die Marke als Qualitätsindikator nutzen. Auch viele aktuelle Definitionen des Begriffes Marke konzentrieren sich auf den Markierungsaspekt. Eine Marke differenziert sich demnach durch ihren Namen, ihr Logo, ihr Design oder

eine Kombination davon von anderen Angeboten des Wettbewerbs. Diese Begriffsauslegung stellt zwar ein grundlegendes und unverzichtbares Markenmerkmal dar, greift allerdings zu kurz. Nur die Markierung eines Mobiltelefons mit einem Apfel-Logo kann keinen Wert von 250 Mrd. US-Dollar schaffen (Keller 2013, S. 30; Gaiser 2011, S. 6 f.).

Über die bloße Markierung hinaus verbinden Kunden in ihrer Wahrnehmung bestimmte Eigenschaften und Assoziationen mit Marken. So wird Apple von vielen Käufern und Marken-Fans mit attraktivem Design, technischen Innovationen, hoher Benutzerfreundlichkeit der Geräte und einem Image von Kreativität verbunden. Um diese Reaktion von Menschen auf das Angebot und die Marketingaktivitäten einer Marke zu erfassen, wurde das Konzept des „**Brand Equity**“ eingeführt. Da die deutsche Übersetzung „Markenwert“ aus unserer Sicht zu sehr monetäre Aspekte impliziert, verwenden wir im Folgenden den englischen Ausdruck. Denn Brand Equity schließt heute bei sehr vielen Marken zum größten Teil immaterielle Werte ein: Marken können für den Nutzer die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Gruppe oder Gemeinschaft signalisieren, Identifikationspotenzial bieten, Status symbolisieren oder das eigene Selbstbild erweitern. Mit diesen immateriellen Werten, die über grundlegende Aspekte wie die Qualität oder den Preis hinausgehen, erschließt sich für Marken ein breites Feld zur Differenzierung im Wettbewerb. Diese wahrgenommenen Zusatznutzen ermöglichen auch die Realisierung von Preis-Aufschlägen gegenüber Konkurrenzmarken, wie sich z. B. an Apple-Produkten wie dem iPhone zeigt.

Über die genaue Definition von „Brand Equity“ herrscht allerdings in Literatur und Praxis keine Einigkeit. Weitgehend akzeptiert ist zumindest die Aussage, dass Brand Equity die Effekte im Kundenverhalten beschreibt, die eindeutig und allein der Marke zugeordnet werden können. Starke Marken haben demnach einen hohen, positiven Brand Equity und steigern so die Präferenz von Kunden für die Marke und ihre Loyalität (Keller 2013, S. 57; Kotler und Armstrong 2013, S. 266 f.; Gaiser 2011, S. 7 f.; Kapferer 2012, S. 7 ff.).

- ▶ Marken stiften sowohl Anbietern als auch Kunden materiellen und immateriellen Nutzen und sind so zu einem wichtigen unternehmerischen Wertschöpfungsfaktor geworden.

Zusammenfassend gilt: Der Wert und die Bedeutung einer Marke entstehen aus der Beziehung zwischen Anbieter und Kunden. Das grundlegende Merkmal der Markierung gibt dem Kunden Orientierung und signalisiert Ursprung bzw. Besitz aufseiten des Anbieters (und ermöglicht den heute immer wichtiger werdenden Schutz von Markenrechten). Darüber hinaus besitzen starke Marken einen immateriellen Zusatznutzen, der in der Wahrnehmung des Kunden als Resultat aller Marketingaktivitäten der Marke entsteht. Dieser Prozess der Markenbildung ver-



schafft dem Markenanbieter die Möglichkeit, sich von konkurrierenden Angeboten zu differenzieren und den Wert des eigenen Angebots zu erhöhen. So wird die Marke zu einem wichtigen unternehmerischen Wertschöpfungsfaktor. Dieses Markenverständnis beschränkt sich heute nicht mehr nur auf Konsumgüter- bzw. B2C-Märkte, in denen das Konstrukt Marke wesentlich entwickelt wurde. Genauso prominent ist es auf B2B-Märkten, für Dienstleistungen, den Handel, digitale Produkte und Leistungen, Sportvereine, Events sowie Persönlichkeiten und nicht-kommerzielle Organisationen.

---

## 2.2 Aufgaben und Instrumente der Markenführung

Der Aufbau einer starken Marke mit hohem Brand Equity ist eine langfristige Herausforderung. Fast noch anspruchsvoller ist das kontinuierliche Halten einer starken Marktposition. Diese beiden Felder sind die **Hauptaufgaben der Markenführung**. Vor dem Einstieg in die weiteren Ausführungen wollen wir den Begriff „Markenführung“ näher klären. Denn er ist in der Literatur kaum explizit definiert oder von anderen verwandten Begriffen abgegrenzt.

► **Markenführung** Im Rahmen dieses Buches schließen wir uns dem Verständnis an, dass Markenführung alle Planungs-, Durchführungs- und Kontrollaufgaben im Zusammenhang mit einer Marke umfasst sowie die Menschen, die diese Aufgaben innerhalb eines Unternehmens bzw. einer Organisation übernehmen (Gaiser 2011, S. 9). Markenführung schließt somit sowohl strategische als auch operative Aufgaben ein.

Diese Definition umfasst eine große Anzahl an Entscheidungsbereichen. Um mehr Übersicht in all diese Aspekte zu bringen, lassen sich die Entscheidungsbereiche der Markenführung wie folgt untergliedern (Gaiser 2011, S. 9 ff.; Kotler und Armstrong 2013, S. 72 ff.):

1. Entwicklung Markenstrategie: Marktsegmentierung, Zielgruppenauswahl und Markenpositionierung
2. Entwicklung Marketing-Mix-Strategie und ihre Umsetzung
3. Marketing-Kontrolle

Das Konzept der agilen Markenführung hat Anknüpfungspunkte zu allen drei Punkten. Daher beschäftigen wir uns in den nächsten Abschnitten detaillierter mit diesen Themen. Der Schwerpunkt liegt dabei auf dem Bereich der Markenstrategie und der Markenpositionierung, da diesem in der agilen Markenführung die zentrale Rolle zukommt.

## 2.2.1 Entwicklung Markenstrategie

### Marktsegmentierung und Zielgruppenauswahl

Grundlage jeder Markenstrategie ist ein genaues Bild über den Ziel-Kunden. Für eine zielgerichtete und effiziente Ansprache potenzieller Kunden sollten Unternehmen festlegen, welche Personen sie mit ihren Marken als Kunden gewinnen wollen und wie man diese am besten erreicht. Dazu wird der Gesamtmarkt mithilfe einer Kundensegmentierung in verschiedene Käufergruppen unterteilt. Dieses Vorgehen basiert auf der Annahme des Vorliegens unterschiedlicher Bedürfnisse von Kunden innerhalb eines Gesamtmarktes, die als unstrittig anzusehen ist. Auf den entwickelten Märkten von heute muss eine Marke die Bedürfnisse und Wünsche ihrer potenziellen Kunden kennen, um ein relevantes und attraktives Angebot zu schaffen, das am Markt erfolgreich ist (Wedel und Kamakura 2000, S. 3 f.).

Die mithilfe einer Segmentierung identifizierten Käufergruppen sollten voneinander möglichst klar unterscheidbar sein, während sich die Personen innerhalb jeder Gruppe möglichst ähnlich sein sollten. Im Ergebnis sollten die Personen innerhalb der Segmente auch möglichst einheitlich auf die Aktivitäten eines Unternehmens im Marketing-Mix reagieren. Um eine **Marktsegmentierung** vorzunehmen, können eine Reihe von Kriterien genutzt werden, u. a.:

- Demografische Kriterien: Alter, Geschlecht, Einkommen, Familienstand
- Geografische Kriterien: lokal, regional, national, international
- Verhaltensweisen im Zusammenhang mit dem Produkt bzw. der Marke: Nutzungssituation des Produktes, Grad der Markenloyalität, Verwendungsrate, Kundenstatus
- Psychografische Kriterien: Werte, Bedürfnisse, Einstellungen, Lebensstil

Die Wahl des oder der Segmentierungskriterien ist je nach Markt und Marke eine individuelle Entscheidung. Besonders häufig werden allerdings verhaltensorientierte oder psychografische Kriterien genutzt, da diese eindeutigere und besser profilierte Segmente ermöglichen. Unter „verhaltensorientierte Kriterien“ lassen sich auch all jene Daten fassen, die von Nutzern durch die Interaktion mit Webseiten und anderen Online-Plattformen entstehen. Die Analyse solcher Daten ist umfangreich und anspruchsvoll, kann aber sehr differenzierte und exakte Segmente zum Ergebnis haben. Risikoreich ist vor allem der Einsatz rein demografischer Kriterien zur Kundensegmentierung, da z. B. Menschen in einer bestimmten Altersspanne sehr unterschiedliche Lebensstile pflegen können. Die Kunden einer Marke in so einem Fall nur über demografische Eigenschaften zu profilieren, würde den Erfolg der darauf aufbauenden Markenstrategie deutlich schmälern (Wedel und Kamakura 2000, S. 7 ff.; Kotler und Armstrong 2013, S. 73; Keller 2013, S. 79 f.).

In Abhängigkeit der Attraktivität der Marktsegmente und der dem Unternehmen zur Verfügung stehenden Ressourcen kann die Entscheidung getroffen werden, welche Zielgruppen bedient werden sollen. Die **Auswahl des Segmentes** und somit der Zielgruppe kann sich an den folgenden Kriterien orientieren (Wedel und Kamakura 2000, S. 4 f.):

- *Identifizierbarkeit*: Kann das Segment leicht identifiziert werden und ergibt sich daraus ein genau umrissenes und nachvollziehbares Profil des potenziellen Kunden?
  - *Größe*: Ist das Segmentvolumen groß genug, um die angestrebten Absatz- und Profitabilitätsziele erreichen zu können?
  - *Zugänglichkeit*: Bestehen Vertriebs- und Absatzkanäle, um die Kunden zu erreichen? Gibt es Kommunikationsmedien, um die Kunden gezielt ansprechen zu können?
  - *Ansprechbarkeit*: Wie wahrscheinlich ist es, dass die Kunden in der Zielgruppe positiv im Sinne der Marke auf das Angebot reagieren, insbesondere was Präferenz gegenüber dem Wettbewerb und die Zahlungsbereitschaft angeht? Reagieren die Zielkunden im Segment auf einzigartige Weise (gegenüber anderen Segmenten) auf die Vermarktungsaktivitäten?
  - *Stabilität*: Ist das Kundenverhalten über einen ausreichend langen Zeitraum stabil, damit die Vermarktungsaktivitäten Wirkung entfalten können?
  - *Handlungsfähigkeit*: Ergeben sich aus dem Profil des Segmentes Anknüpfungspunkte für die Markenstrategie und den Marketing-Mix, die mit den Zielen und den Kern-Kompetenzen der Marke kompatibel sind?
- Die Auswahl und Profilierung der Zielgruppe anhand ihrer Bedürfnisse sind die unverzichtbaren Grundlagen der Markenführung.

Die methodischen Optionen zur Datenerhebung und tatsächlichen Ableitung von Kundengruppen im Rahmen einer Marktsegmentierung sind sehr zahlreich, seien sie qualitativ, quantitativ oder in Form eines kombinierten Ansatzes. Aufgrund der Breite und Tiefe des Themas gehen wir an dieser Stelle nicht näher darauf ein.

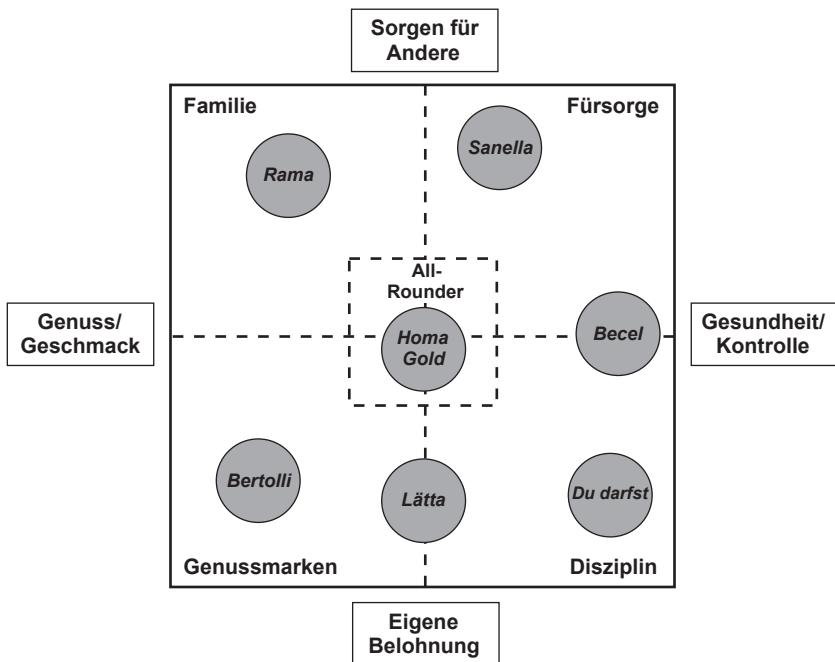
Die gefällten Entscheidungen zur **Zielgruppe** haben auch einen großen Einfluss auf das Markenportfolio eines Unternehmens. Eine Option ist die Nischenstrategie mit der Ansprache nur eines bestimmten Segmentes mit einer einzelnen Marke. Typische Beispiele dafür sind Luxusmarken wie Sportwagen von Ferrari oder exklusive Uhren von Marken wie Rolex. Große Unternehmen können versuchen, viele Segmente oder den gesamten Markt anzusprechen. Dies kann wiederum mit der Einführung verschiedener Marken pro Segment erfolgen oder mittels eines breiten Produktangebotes unter einer Dachmarke. Automarken wie VW oder Toyota sind

Beispiele für letztere Strategie. Der Konsumgüterkonzern **Unilever** ist Marktführer für Margarine und wendet eine sehr differenzierte Mehrmarken-Strategie an, die das Fallbeispiel „Die bedürfnisorientierte Segmentierung des Margarine-Marktes“ im Detail darstellt. (Kotler und Armstrong 2013, S. 73 ff.; Keller 2013, S. 81).

### Fallbeispiel: Die bedürfnisorientierte Segmentierung des Margarine-Marktes

Das von Unilever entwickelte Modell einer bedürfnisorientierten Marktsegmentierung (s. Abb. 2.1) definiert den relevanten Markt über die Bedürfnisdimensionen „Sorgen für andere“ und „Eigene Belohnung“ auf der einen Seite sowie „Geschmack/Genuss“ und „Gesundheit/Kontrolle“ auf der anderen Seite.

Daraus ergeben sich die vier Positionierungsoptionen *Familienmarke* („Sorgen für andere“ und „Geschmack/Genuss“), *Fürsorge* („Sorgen für andere“ und „Gesundheit/Kontrolle“), *Disziplin* („Gesundheit/Kontrolle“ und „Eigene Belohnung“) und *Genussmarken* („Genuss/Geschmack“ und „Eigene Belohnung“).



**Abb. 2.1** Die bedürfnisorientierte Segmentierung des Margarine-Marktes

Belohnung“). Im Kreuzungspunkt der Achsen findet sich zusätzlich das Segment *Allrounder*, in dem Marken verortet werden können, die auf keine der Bedürfnisdimensionen gezielt ausgerichtet werden, sondern sich dadurch auszeichnen, dass sie im Sinne des klassischen Alleskönners alle relevanten Bedürfnisse eines Marktes ausreichend bedienen, um eine – allerdings wenig profilierte – Allrounder-Position einnehmen zu können.

Die Entwicklung eines solchen Modells für einen anderen Markt oder ein Produktsegment bedarf in jedem Fall einer eigenen qualitativen Forschung, um die Bedürfnisdimensionen der Konsumenten zutreffend verorten zu können. Der erste Schritt besteht dementsprechend darin, relevante Insights zu generieren, um die treibenden Bedürfnisse der Kunden eindeutig zu identifizieren. Hat man den zwei-, manchmal auch dreidimensionalen Raum aufgespannt, geht es darum, die dadurch entstehenden einzelnen Segmente eindeutig zu bezeichnen, um entweder die Verortung bestehender Marken vornehmen zu können oder neue Marken aufgrund von identifizierten ‚freien‘ Bedürfnisfeldern zu entwickeln.

Im Segmentierungsmodell von Unilever wurden zunächst die bestehenden Marken verortet. *Rama*, die Familienmarke (die Margarine für den guten Start in den Tag), *Sanella*, die Fürsorgemarke („Backen ist Liebe“), *Du darfst*, die Diätmarke, *Becel*, die Gesundheitsmarke sowie *Lätta*, die Sportler-/Singlemarke und *Homa Gold*, der Alleskönner.

Über die Identifikation der damals nicht besetzten Bedürfnisdimension „Besonderer Genuss“, definiert durch die Achsen „Geschmack/Genuss“ und „Eigene Belohnung“, wurde die neue Marke *Bertolli* entwickelt. Durch ihre Produktbasis Olivenöl ist sie als Familienmarke oder als Allrounder nicht geeignet. In der Regel präferieren Kinder weniger geschmacksintensive Öle wie Sonnenblumen- oder Rapsöl und kommen damit nicht als präferierte Verwenderschaft infrage. Auch hat eine Olivenölmargarine nicht die gleichen Back- und Brateigenschaften wie klassische pflanzliche Margarinen, sodass der Bereich „Fürsorge“ mit einer solchen Marke ebenfalls nicht optimal abgedeckt werden kann. Bertolli ist dagegen stark im Bereich „Geschmack/Genuss“ sowie „Eigene Belohnung“. Es ist eine Marke, die ein Konsument oder eine Konsumentin gezielt für sich selbst kauft, weil er oder sie den Geschmack von Olivenöl mag bzw. die gesundheitlichen Vorteile von Olivenöl schätzt.

Dieses Modell lässt sich auf alle Produktkategorien anwenden – allerdings mit für die jeweilige Produktkategorie stimmigen Bedürfnisdimensionen, die auf Basis von relevanten Insights mithilfe der qualitativen Forschung zu ermitteln sind.

## Markenpositionierung

Nach der Entscheidung, welche Zielgruppe eine Marke ansprechen soll, geht es um das „Wie“ der Markenstrategie. Wie kann die Marke Personen aus der Zielgruppe ansprechen, um sie als möglichst loyale Kunden für sich zu gewinnen und sich gegen den Wettbewerb durchzusetzen? Zur Definition dieser Aspekte der Markenstrategie wird das Instrument der „**Markenpositionierung**“ eingesetzt.

Zwei der grundlegenden konzeptionellen Beiträge zur Markenpositionierung kommen aus der Werbung. Bereits in den 1960er-Jahren stellte **Rosser Reeves (1963)** seinen Ansatz der „**Unique Selling Proposition**“ (USP) vor. Die drei Elemente des Begriffes haben in unterschiedlichem Maße Bedeutung für die später folgenden Entwicklungen des Markenpositionierungs-Konzeptes erlangt. Die Verkaufsorientierung (Selling) ist für ein Marketing-Werkzeug obligatorisch. Das Nutzenversprechen (Proposition) war in den meisten Beispielen, mit denen Reeves in seinem Buch arbeitet, sehr funktional ausgeprägt (z. B. ein Mundwasser bekämpft Mundgeruch). Im Laufe der folgenden Jahrzehnte waren und sind viele Marken auch mit rein emotionalen Versprechen erfolgreich geworden, sodass in diesem Punkt eine starke Weiterentwicklung festzustellen ist. Die Einzigartigkeit (Unique) hat von den drei Elementen der USP den prominentesten Platz im Marketing eingenommen. Das alleinige Besetzen von Marktpositionen und die damit einhergehende Differenzierung vom Wettbewerb sind bis heute zwei der Hauptziele der Markenführung.

1981 erschien mit „**Positioning – The Battle for your Mind**“ von **Al Ries und Jack Trout (1981)** das Gründungswerk des Konzeptes der Markenpositionierung. Auch hier spielen die Faktoren Einzigartigkeit und Differenzierung die zentrale Rolle. Die Aufgabe des Positionierens einer Marke bezog sich dabei einzig und allein auf die Wahrnehmung des (potenziellen) Kunden. Hier sollte eine eindeutige und klare Botschaft verankert werden, damit die Marke in der – laut den Autoren – schon damals „überkommunizierten“ Gesellschaft überhaupt noch zur Zielgruppe durchdringen kann. Zur Einordnung des Einflusses der beiden Konzepte „USP“ und „Positioning“ sei hier nochmals angemerkt: Sie waren aufs Engste mit der Markenwerbung verbunden, damals also mit der Kommunikation in den (heute) klassischen Massenmedien.

In den folgenden Jahrzehnten ab den 1990ern setzte eine **Weiterentwicklung des Markenpositionierungs-Konzeptes** ein. Ausgehend von seiner nach wie vor hohen Bedeutung für die Markenkommunikation wurde es zum zentralen Instrument der Markenführung. Die in der Markenpositionierung formulierten Grundsätze dienten von nun an der Steuerung aller Marketingaktivitäten. Das oberste Ziel der Markenpositionierung ist dabei, die maximale Konsistenz und Kontinuität einer Marke an allen Kontaktpunkten mit Kunden und anderen externen Marktakteuren sicherzustellen. War eine Marke mithilfe einer Positionierung definiert, hatte die Marketingabteilung quasi eine Wächterrolle inne, die die strikte Einhaltung der Positionierungsgrundsätze kontrollierte.

- ▶ Die klassische Funktion der Markenpositionierung besteht in der Sicherstellung von Konsistenz und Kontinuität in der Markenwahrnehmung der Kunden.

Eine Markenpositionierung gehört heute zum festen Inventar einer Marketing-Abteilung. Was das Konzept allerdings relativ schwer zu greifen macht, ist seine uneinheitliche Definition. Selbst Größen der Marketing-Wissenschaft sind sich nicht einig: Sieht z. B. Keller (2013, S. 79) die Markenpositionierung „at the heart of marketing strategy“, ist laut Esch (2014, S. 91 ff.) die Markenpositionierung ein Element der übergeordneten **Markenidentität**. Neben diesen unterschiedlichen Begriffsauslegungen existieren in Wissenschaft und Praxis viele unterschiedliche Modelle, die zur Definition einer Markenpositionierung bzw. Markenidentität genutzt werden. Vor allem große internationale Konsumgüterunternehmen, Unternehmensberatungen, Marktforschungsunternehmen und Werbeagenturen haben eigene Modelle zur Markenpositionierung entwickelt (Kapferer 2012, S. 170 ff.; Zednik und Strebing 2008, S. 301 f.). Die Geschichte hinter einem der bekanntesten dieser Modelle, dem „**Brand Key**“ des Konsumgüterkonzerns Unilever, stellen wir unter „Hintergrund: die Entstehung eines Markenmodells“ vor.

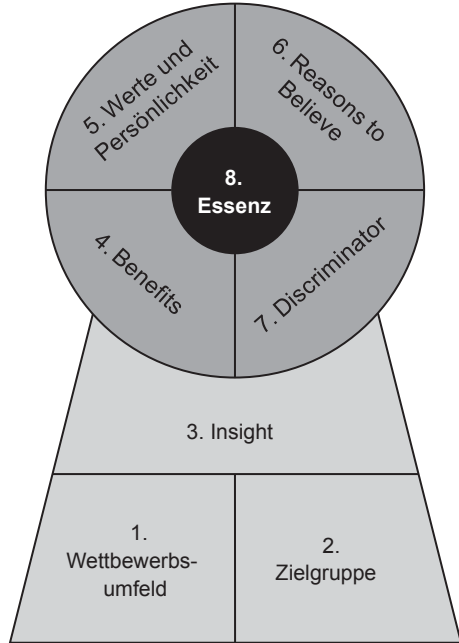
### Hintergrund: die Entstehung eines Markenmodells – der „Unilever Brand Key“

Als eine der großen Blue-Chip Marketing-Companies weltweit hatte Unilever per Definition einen starken Fokus auf der verbraucherorientierten Entwicklung der Positionierung von Marken. Dazu existierten bei Unilever – auch schon lange vor der Entwicklung des „Brand Keys“ – detaillierte Anleitungen, in denen definiert war, wie ein Brand Positioning Statement zu entwickeln ist und welche Dimensionen es enthalten sollte. Als ein Vorreiter in der Arbeit mit qualitativer Konsumentenforschung gehörte diese auch schon früh zur relevanten Vorarbeit der Entwicklung eines Positionierungs-Statements. Trotzdem kam ihr – anders als später beim „Brand Key“ – eine relativ geringe Bedeutung zu. Im Unilever Manual „Good Advertising Practice“ heißt es dazu: „*Qualitative research can help to explore relevant benefits and to collect real consumer language.*“ Die Ergebnisse – oder Insights, wie man sie später nennen sollte – hatten also keinen eigenen festen Platz im Positionierungsmodell, sondern dienten dazu, bestimmte Dimensionen des Brand Positioning Statements genauer auszuformulieren. Darüber hinaus war nicht näher definiert, wie das Ergebnis fixiert werden sollte. Jeder Brand Manager fasste sein Brand Positioning Statement in freier Schriftform zusammen und gab es an seine Agentur weiter.

Durch die zunehmende internationale und später auch globale Expansion vieler Marken wurde die Notwendigkeit eines standardisierten Modells immer größer. Mitte der 1990er Jahre wurde zentral und für alle Unilever-Marken weltweit verbindlich der „Brand Key“ entwickelt. Das neue Unilever-Positionierungsmodell war ein Meilenstein in der Institutionalisierung der globalen Markenführung. Es hat nicht nur bis heute Bestand, sondern wurde auch von vielen anderen Unternehmen genutzt, kopiert oder adaptiert. Auch an die Universitäten und in Lehrbücher hat es das Modell geschafft.

Der „Brand Key“ besteht aus den drei Elementen „Key Positioning“, „Key Vision“ und „Key Extensions“. Die größte Bedeutung kam seit jeher dem „Key Positioning“ zu, dem das

**Abb. 2.2** Der „Unilever Brand Key“



Modell seinen Namen verdankt. Das „Key Positioning“ – heute allgemein mit „Brand Key“ bezeichnet – definiert acht Elemente, deren Erarbeitung im „Brand Key Booklet“ definiert wird (s. Abb. 2.2):

1. Wettbewerbsumfeld:  
Der Markt und die bestehenden Alternativen aus Kundensicht.
2. Zielgruppe:  
Die Person, für die die Marke immer die beste Wahl ist, definiert durch ihre Werte und Einstellungen (anstelle von demografischen Merkmalen).
3. Insight:  
Das Element, das die Bedürfnisse der Zielgruppe beschreibt und welches das Fundament der Marke bildet.
4. Benefits:  
Differenzierende funktionale und emotionale Nutzen, die zum Kauf motivieren.
5. Werte und Persönlichkeit:  
Zeigen, wofür die Marke steht und woran sie glaubt.
6. Reasons to Believe:  
Konkretisiert und untermauert die Positionierung.
7. Discriminator:  
Erklärt, warum die Zielgruppe die Marke im Wettbewerb auswählt.
8. Essenz:  
Die Konzentration der Marken-DNA in einem klaren Gedanken.



Der „Brand Key“ kann zu Recht als ein bedeutender Beitrag zur Entwicklung, Stärkung und konsistenten Führung von Marken bezeichnet werden. In den Folgejahren nach Entwicklung des Modells wurden alle Unilever-Marken weltweit anhand dieses Modells spezifiziert und weiterentwickelt. Insbesondere in der internationalen und globalen Markenführung hat das Modell einen wertvollen Beitrag zur Entwicklung von starken Marken geleistet.

Die Gefahr eines solchen Modells wurde allerdings schon bei seiner Einführung gesehen. Im „Brand Key Booklet“ findet sich auf der ersten Seite der entscheidende Satz: *„As with many great ideas, Brand Key is easier to understand than to use well. Like a computer, a camera or a musical instrument, it is a tool, not a substitute for talent. It will help you to achieve exceptional results, but only if you apply it with outstanding consumer understanding, creative insight, passion and perseverance.“*

Wie der „Brand Key“ sind **Marken-Modelle** meist nach bildlichen Metaphern mit Bezug auf ihre Darstellung benannt. Jeder Marketing-Praktiker auf Unternehmens- oder Dienstleisterseite wird schon häufig eine Pyramide, einen Diamanten, einen Leuchtturm, ein Steuerrad o. Ä. zur Definition einer Marke kennengelernt haben. So groß die Anzahl der Modelle und so verschieden ihre Namen, inhaltlich ähneln sie sich sehr stark. Viele in den Modellen verwendete Begriffe unterscheiden sich zwar im Wortlaut, haben aber dieselbe oder zumindest eine ähnliche Bedeutung. Besonders wichtig und daher meist zentral innerhalb der Modelle positioniert ist der Marken-Kern, gerne auch Marken-Essenz oder Markenversprechen genannt. Weitere Begriffe, die sehr häufig in Markenmodellen auftauchen, sind:

- Werte
- Persönlichkeit
- Differentiator
- Reasons to Believe
- Benefit (funktional, emotional)
- Wurzeln und Herkunft der Marke

Eingerahmt werden diese Markeneigenschaften häufig von Angaben zur Zielgruppe und zum Wettbewerbsumfeld der Marke sowie dem zentralen Kunden-Insight, der die inhaltliche Grundlage des Modells ist. (Jowitt und Lury 2012, S. 97).

- ▶ In Wissenschaft und Praxis gibt es sehr viele verschiedene Markenmodelle, die sich konzeptionell und inhaltlich allerdings nur wenig voneinander unterscheiden.

Markenmodelle dieser Art waren die Basis unzähliger starker Marken. Mit ihrer Hilfe gelang vielen Unternehmen der Erfolgsumrund um den Globus. Sie konnten – auf Konsistenz und Wiedererkennbarkeit getrimmt – Kunden zuverlässig ein bestimmtes Markenversprechen bieten, schafften Orientierung und waren ein starker Qualitätsindikator.

## 2.2.2 Marketing-Mix-Strategie und ihre Umsetzung

Die Ausgestaltung des Marketing-Mix bildet die operative Ebene der Markenführung. Der Marketing-Mix besteht aus „(...) *everything the firm can do to influence the demand for its product.*“ (Kotler und Armstrong 2013, S. 76).

Zur Gliederung dieses riesigen Aufgabenumfangs dienen die **vier Ps**, eines der bekanntesten Marketing-Konzepte überhaupt. Anhand der Variablen „Product“ (Produktpolitik), „Price“ (Preispolitik), „Promotion“ (Kommunikationspolitik) und „Place“ (Distributionspolitik) können die Marketingaktivitäten eines Unternehmens kategorisiert werden.

Auch wenn seit der Einführung der vier Ps immer wieder Kritik an dem Konzept geäußert wurde und es auch einige Erweiterungsansätze gibt, lassen sich doch so gut wie alle möglichen Marketingaktivitäten nachvollziehbar einer der Kategorien zuordnen. Den zentralen Einfluss auf das Markenerlebnis und die Kundenwahrnehmung stellt natürlich das Produkt dar. Neben grundlegenden Eigenschaften wie Qualität, Design oder Ausstattungsmerkmalen gehören auch Aspekte wie Garantien und Service in der Nachkaufphase zur Produktpolitik. Der Preis ist das einzige Element im Marketing-Mix, das direkt Erlöse erzielt. Einfluss auf deren Höhe haben, neben der Fähigkeit der Marke, ein Preis-Premium zu erzielen, auch Faktoren wie Rabatte, Zahlungsbedingungen und die Herstellungskosten. Promotion ist der prominenteste Teil des Marketing-Mix. Für die Markenkommunikation investieren Unternehmen oft große Budgets, um sich wie gewünscht am Markt zu präsentieren. Insbesondere dieser Bereich war in den letzten Jahren von zahlreichen Veränderungen betroffen (s. Abschn. 3.3.1). Ähnliches gilt für den Bereich der Distributionspolitik (s. Abschn. 3.3.2), da auch hier die Auswahl an Vertriebskanälen zunimmt und die Abstimmung zwischen den einzelnen Kanälen komplexer wird (Kotler und Armstrong 2013, S. 76 f.; Keller 2013, S. 187 ff.).

Das Ziel bei der Ausgestaltung des **Marketing-Mix** ist ein möglichst gut ineinandergreifendes Marketing-Programm, das die strategische Markenpositionierung für Kunden aus der Zielgruppe erlebbar macht und für diese relevante Mehrwerte schafft. Für den Markenanbieter ist besonders die Herstellung einer ausreichend hohen Zahlungsbereitschaft aufseiten des Kunden entscheidend.

- ▶ Eine strategiegeleitete Umsetzung im Marketing-Mix ist mindestens genauso wichtig für eine erfolgreiche Markenführung wie die Entwicklung der Markenstrategie selbst.

Gerade diese Schnittstelle zwischen Strategie und Umsetzung stellt aber häufig eine nicht zu unterschätzende Herausforderung dar. Oftmals ist eine gute strategische Planung leichter aufgestellt als umgesetzt. So konnte branchenübergreifend

schon unzählige Male beobachtet werden, dass eine Premium-Marke unter dem Druck von ambitionierten Umsatzzielen mit großzügigen Rabatten verkauft wurde. Lücken und Unstimmigkeiten wie diese zwischen Markenstrategie und Marketing-Mix sind eine häufige Ursache für die Abnahme von Brand Equity. Daher sind die Themen „Umsetzbarkeit“ und „Handlungsorientierung“ wesentliche Faktoren, die unser Konzept der agilen Markenführung berücksichtigt (s. Abschn. 5.2.3).

### 2.2.3 Marketing-Kontrolle

Die Investments im Rahmen der Markenführung müssen ihren Beitrag zur Erreichung der in der Unternehmensstrategie festgelegten Ziele leisten. Hinsichtlich dieser Auffassung hat es in den letzten Jahren einen Umschwung gegeben. Lange Zeit war es relativ akzeptiert, dass der Beitrag der Markenführung zum Unternehmenserfolg nur relativ ungenau monetär bewertet werden konnte. Sinnbildlich dafür ist das bekannte Zitat von Henry Ford: *„Ich weiß, die Hälfte meiner Werbung ist hinausgeworfenes Geld. Ich weiß nur nicht, welche Hälfte.“* Mit so einer Ungenauigkeit geben sich heute aber immer weniger Unternehmen zufrieden und fordern eine verbesserte Messbarkeit von Maßnahmen im Bereich der Markenführung, um Marketingentscheider stärker in die Verantwortung zu nehmen. In diesem Zusammenhang wird das Instrument des **„Return on Marketing Investment“** (ROMI) immer populärer. Es setzt die Netto-Erträge aller Markenführungsaktivitäten ins Verhältnis zu ihren Kosten. Auch dieser Ansatz kann allerdings das Problem nicht vollständig lösen, dass viele wichtige Kennzahlen im Marketing, wie Werbewirkung oder das Markenimage, nicht auf eine finanzielle Größe gebracht werden können.

- ▶ Die Anforderungen an die Messbarkeit von Investments der Markenführung sind gestiegen und es gilt, dazu sowohl relevante qualitative Faktoren wie auch quantitative Renditekennzahlen zu definieren und zu erfassen.

Trotzdem kann sich die Markenführung den Anforderungen erhöhter Transparenz und Messbarkeit nicht entziehen. Es gilt daher, eine aussagekräftige Kombination aus Messverfahren und Kennzahlen zu finden. Marketing-Kontrolle muss sowohl die qualitativen Faktoren erfassen, die sich – wie das Konzept des „Brand Equity“ – in den Köpfen der Kunden bilden, als auch den Einfluss der Markenführung auf „harte“ Kennzahlen wie Umsatz, Marktanteile oder Ertrag (Kotler und Armstrong 2013, S. 292 f.; Keller 2013, S. 81 ff.).

---

**Fazit: die Marke als Wertschöpfungsfaktor**

Das Verständnis des Markenbegriffs hat sich weiterentwickelt. Aus der reinen Markierungsfunktion ist ein wichtiger Wertschöpfungsfaktor für Unternehmen geworden. Der Wert einer Marke entsteht in der Beziehung zwischen Anbieter und Kunde. Insbesondere für Kunden stiften Marken heute neben Orientierung häufig wichtigen immateriellen Zusatznutzen, wie z. B. in Form von Identifikationspotenzial oder dem Signalisieren von Status. Diese Zusatznutzen ermöglichen es Unternehmen, Premiumpreise für ihre Marken zu erzielen, was Marken zu einem starken Ertragstreiber macht.

Die Aufgaben der Markenführung lassen sich in die Entwicklung der Markenstrategie, die Marketing-Mix-Strategie und ihre Umsetzung sowie die Marketing-Kontrolle untergliedern. Die Entwicklung der Markenstrategie besteht aus den Schritten „Marktsegmentierung“, „Zielgruppenauswahl“ und „Markenpositionierung“. Die heute etablierten und weit verbreiteten Markenpositionierungs-Modelle haben ihre konzeptionellen Wurzeln im Bereich Werbung und Kommunikation. Sie haben sich von dieser Basis aus weiterentwickelt und den Anspruch, Steuerungsgrundlage sämtlicher Marketingaktivitäten zu sein. Ihre Kernfunktion besteht in der Sicherstellung von Konsistenz und Kontinuität einer Marke.

Über die Ausgestaltung des Marketing-Mix wird die Markenstrategie umgesetzt und mithilfe der Marketing-Kontrolle werden die Investments der Markenführung hinsichtlich ihres Beitrags zum Unternehmenserfolg gemessen und bewertet.

---

**Literatur**

- Esch, F.-R. (2014). *Strategie und Technik der Markenführung* (8. Aufl.). München: Franz Vahlen.
- Gaiser, B. (2011). Aufgabenbereiche und aktuelle Problemfelder der Markenführung. In E. Theobald, P. T. Haisch (Hrsg.), *Brand evolution* (S. 3–21). Wiesbaden: Gabler.
- Interbrand. (2015). Best Global Brands 2015. <http://interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2015/ranking/>. Zugegriffen: 09. Okt. 2015.
- Jowitt, H., & Lury, G. (2012). Is it time to reposition positioning? *Journal of Brand Management*, 20(2), 96–103.
- Kapferer, J.-N. (2012). *The new strategic brand management – Advanced insights & new strategic thinking* (5. Aufl.). London: Kogan Page.
- Keller, K. L. (2013). *Strategic brand management – Building, measuring and managing brand equity* (4. Aufl.). Harlow: Pearson.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Principles of marketing* (15. Aufl.). Harlow: Pearson.

- 
- Brown, M. (2015). BrandZ – Top 100 Most Valuable Global Brands 2015. [http://www.millwardbrown.com/BrandZ/2015/Global/2015\\_BrandZ\\_Top100\\_Report.pdf](http://www.millwardbrown.com/BrandZ/2015/Global/2015_BrandZ_Top100_Report.pdf). Zugegriffen: 31. Aug. 2015.
- Reeves, R. (1963). *Werbung ohne Mythos*. München: Kindler.
- Ries, A., & Trout, J. (1981). *Positioning – The battle for your mind*. New York: McGraw-Hill.
- Wedel, M., & Kamakura, W. (2000). *Market segmentation – Conceptual and methodological foundations* (2. Aufl.). Norwell: Kluwer Academic Publishers.
- Zednik, A., & Strebinger, A. (2008). Brand management models of major consulting firms, advertising agencies and market research companies: A categorization and positioning analysis of models in Germany, Switzerland and Austria. *Brand Management*, 15(5), 301–311.



<http://www.springer.com/978-3-658-11808-2>

Agile Markenführung

Wie Sie Ihre Marke stark machen für dynamische Märkte

Bruce, A.; Jeromin, C.

2016, XIII, 125 S. 18 Abb., 11 Abb. in Farbe., Hardcover

ISBN: 978-3-658-11808-2