

# Markenidentität



# Markenidentität

*Mythos oder Magie?*

von Günter Hofbauer  
und Daniel Maier

Bibliografische Informationen der Deutschen Nationalbibliothek

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

Bild auf dem Umschlag:  
Fingerabdruckscanner  
Bildnachweis: pialhovic  
Stock-Illustration-ID: 519825403

ISBN 978-3-96138-337-5

© 2023 Wissenschaftlicher Verlag Berlin

Olaf Gaudig & Peter Veit GbR

[www.wvberlin.de](http://www.wvberlin.de) / [www.wvberlin.com](http://www.wvberlin.com)

Alle Rechte vorbehalten.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt.

Jede Verwertung, auch einzelner Teile, ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig. Dies gilt insbesondere für fotomechanische Vervielfältigung sowie Übernahme und Verarbeitung in EDV-Systemen.

Druck und Bindung: SDL – Digitaler Buchdruck, Berlin

Printed in Germany

€ 40,00

## Vorwort

Die Welt um uns herum ist in den letzten Jahren deutlich unbeständiger, unsicherer, komplexer und mehrdeutiger geworden, was weithin anhand der veränderten VUCA-Rahmenbedingungen beschrieben wird. Das Kürzel steht für Volatility, Uncertainty, Complexity und Ambiguity. Es verdeutlicht, dass wir in einer deutlich unruhigeren Zeit leben, in der Politik und Religion als Orientierungspunkte immer mehr an Bedeutung verlieren. Dementsprechend werden Marken immer mehr zum Orientierungsanker, an dem sich Menschen festhalten. Ihre Zustimmung und Sympathie zeigen sie durch ihren Kauf bzw. den Konsum bestimmter Marken, seien es regionale Marken, Bio-Marken, vegane Marken, nachhaltige Marken oder Subkultur-Marken. „Normale“ Marken ohne „Special“ geraten fast schon unter Zugzwang.

Wer ohne Purpose ist, ist im Prinzip schon passé und gilt als unerwünschte Marke. Früher setzten sich die Schönheitsköniginnen für Weltfrieden ein, heute setzen sich viele Marken für die Weltrettung ein. Das ist einerseits loblich, andererseits aber auch an Überheblichkeit kaum zu überbieten. Dabei ist es durchaus erwünscht und realistisch, wenn die von Marken angebotenen Leistungen sinnvoll sind und das Unternehmen eine echte Daseinsberechtigung hat, indem es unser Leben schöner, einfacher, schneller, erfrischender, sicherer oder erlebnisreicher macht. Starke Marken geben Sicherheit. Sie sind beständig und vereinfachen unserem Alltag. Auch senden sie eindeutige Botschaften, die wir leicht verstehen und an die wir uns gerne erinnern.

Flixbus steht für preiswerte Fernreisen, Google für die schnelle Suche, Knoppers für das Frühstückchen, Krombacher für mit Felsquellwasser gebrautes Bier, Netflix für das Streaming von Filmen und Serien, Milka für Zartheit, Nivea für milde Pflege, Spotify für Musikstreaming, Tesla für Elektroautos und Volvo für Sicherheit.

Wer preiswert reisen möchte, schnell etwas sucht oder morgens Hunger hat, weiß was er tun kann – und welche Marke ihm helfen kann, sein Bedürfnis bestmöglich zu erfüllen. Dafür zahlen wir unserem Geld oder unseren Daten, oder beides. Wir werden vermehrt selbst zum Produkt und als Influencer sogar zur Marke. Wir schreiben Kommentare wie früher ausschließlich Journalisten und drehen kleine Kurzfilme, in denen wir uns und anderen die Welt erklären. Die Marken sind oft dabei und vielfach auch Thema – wie in diesem Praxisbuch von zwei erfahrenen Markenexperten: Günter Hofbauer und Daniel Maier.

Die beiden Autoren spannen den Bogen von begrifflichen Grundlagen und Zusammenhängen, über das strategische und operative Markenmanagement,

bis zum Markencontrolling, lassen im Kapitel „Digitalisierung und Zukunft der Marke“ den Autor des Vorworts in Kapitel 6 zu Wort kommen und führen abschließend die gewonnenen Erkenntnisse in ihrer Schlussbetrachtung zusammen.

Wer als Praktiker einen fundierten Einstieg ins Phänomen „Marke“ sucht, wird in diesem Buch fündig und befähigt, seine Marke oder Marken für die VUCA-Welt fit zu machen.

Karsten Kilian

Würzburg, im Januar 2023

# Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis .....	7
Abbildungsverzeichnis .....	12
Abkürzungsverzeichnis.....	16
1 Einleitung .....	19
2 Begriffliche Grundlagen und Zusammenhänge .....	23
2.1 Die Marke .....	23
2.1.1 Definition des Markenbegriffs .....	23
2.1.2 Erscheinungsformen von Marken .....	25
2.1.3 Nutzen der Marke aus Sicht der Nachfrager und Hersteller .....	28
2.1.3.1 Nutzen der Marke für den Nachfrager .....	29
2.1.3.2 Nutzen der Marke für den Hersteller.....	30
2.2 Das Markenmanagement.....	31
2.2.1 Theoretische Erklärungsansätze des Markenmanagements .....	31
2.2.1.1 Instrumenteller Ansatz des Markenmanagements .....	32
2.2.1.2 Funktionsorientierter Ansatz des Markenmanagements .....	32
2.2.1.3 Verhaltens- bzw. imageorientierter Ansatz des Markenmanagements .....	33
2.2.1.4 Fraktaler Ansatz des Markenmanagements .....	33
2.2.2 Dimensionen des Markenmanagements .....	34
2.2.3 Rahmenbedingungen für das Markenmanagement .....	35
2.2.3.1 Markt- und Wettbewerbsbedingungen.....	35
2.2.3.2 Kommunikationsbedingungen .....	36
2.2.3.3 Konsumentenverhalten .....	38
2.2.3.4 Macht und Emanzipation des Handels .....	41
2.2.4 Ziele des Markenmanagements .....	42
2.3 Grundkonzept des identitätsorientierten Markenmanagements .....	49
2.3.1 Markenidentität als Fundament des Markenmanagements.....	49

2.3.2 Ansätze zur Erfassung der Markenidentität.....	52
2.3.2.1 Identitätsansatz von <i>Kapferer</i> .....	52
2.3.2.2 Identitätsansatz von <i>Aaker</i> .....	54
2.3.2.3 Identitätsansatz von <i>Meffert</i> und <i>Burmann</i> .....	57
2.3.2.4 Identitätsansatz von <i>icon added value</i> .....	60
2.3.2.5 Identitätsansatz von <i>Esch</i> .....	61
2.3.3 Vergleichende Beurteilung der Ansätze zur Erfassung der Markenidentität .....	67
2.4 Prozess des identitätsorientierten Markenmanagements .....	69
3 Strategisches Markenmanagement.....	73
3.1 Situationsanalyse .....	73
3.1.1 Umfeldanalyse .....	74
3.1.2 Marktanalyse .....	79
3.1.3 Wettbewerbsanalyse .....	80
3.1.4 Unternehmensanalyse.....	81
3.1.5 Kundenanalyse .....	84
3.1.6 Analyse der Ist-Identität(en) der Marke(n).....	85
3.2 Festlegung der Unternehmens- und Markenziele.....	89
3.3 Festlegung bzw. Überprüfung der Markentypenstrategie .....	90
3.3.1 Einzelmarkenstrategie .....	91
3.3.2 Familienmarkenstrategie .....	92
3.3.3 Dachmarkenstrategie.....	94
3.3.4 Markenstrategische Kombinationsmöglichkeiten .....	95
3.4 Gestaltung der Markenarchitektur.....	95
3.4.1 Markenarchitekturgestaltung als Grundlage des strategischen Managements von Markenportfolios.....	95
3.4.2 Eindimensionaler Strukturierungsansatz für Markenarchitekturen .	97

3.4.3 Mehrdimensionaler Strukturierungsansatz für Markenarchitekturen .....	100
3.4.3.1 Vertikale Dimension der Markenarchitektur.....	101
3.4.3.2 Horizontale Dimension der Markenarchitektur.....	102
3.4.3.3 Handelsgerichtete Dimension der Markenarchitektur.....	103
3.4.4 Wahrnehmungsbezogener Strukturierungsansatz für Markenarchitekturen .....	104
3.5 Konzeption der Soll-Identität(en) der Marke(n) .....	107
3.6 Weiterentwicklung und Konsolidierung des Markenportfolios.....	108
3.6.1 Markenpenetration .....	109
3.6.1.1 Markenpflege .....	109
3.6.1.2 Markenausdehnung .....	109
3.6.2 Markenexpansion .....	111
3.6.2.1 Markentransfer.....	111
3.6.2.2 Geografische Expansion.....	113
3.6.3 Markenentwicklung .....	114
3.6.4 Markendiversifikation .....	115
3.6.5 Markenkonsolidierung.....	115
3.6.5.1 Sofortige Elimination.....	116
3.6.5.2 Abgestufter Rückzug .....	116
3.6.5.3 Fokussierung .....	117
3.7 Markenpositionierung.....	118
3.7.1 Grundlagen der Markenpositionierung .....	118
3.7.2 Festlegung der Positionierungsziele.....	121
3.7.3 Grundlegende strategische Handlungsoptionen .....	124
3.7.4 Konzeption und Realisation der Positionierung.....	127
3.7.4.1 Konzeptions- und Realisationsebene der Positionierung ..	127
3.7.4.2 Konzeptentwicklung der Positionierung .....	128
3.7.4.3 Realisation der Positionierung .....	128

4 Operatives Markenmanagement .....	137
4.1 Umsetzung der Markenidentität(en) im Marketing-Mix .....	137
4.1.1 Umsetzung der Markenidentität(en) in Markenleistungen .....	138
4.1.2 Umsetzung der Markenidentität(en) in der Markenkommunikation.....	139
4.1.3 Umsetzung der Markenidentität(en) im Markenpricing .....	142
4.1.4 Umsetzung der Markenidentität(en) in Markenvertrieb und -distribution .....	143
4.2 Absicherung der Markenidentität(en) durch rechtlichen Markenschutz	144
5 Markencontrolling .....	149
5.1 Identifizierung der Zielgrößen des Markencontrollings .....	150
5.2 Implementierung der Zielgrößen in der Marken-Scorecard .....	151
5.2.1 Grundkonzept der Balanced Scorecard .....	151
5.2.2 Grundstruktur einer Marken-Scorecard .....	153
5.3 Messung der verhaltenswissenschaftlichen Zielgrößen .....	157
5.3.1 Messung der Markenbekanntheit .....	157
5.3.2 Erfassung des Markenimages .....	158
5.3.3 Messung der abgeleiteten verhaltenswissenschaftlichen Zielgrößen.....	163
5.4 Messung des Markenwertes .....	163
5.4.1 Diagnostische Verfahren zur Messung der Markenstärke.....	165
5.4.2 Evaluative Verfahren zur Messung des monetären Markenwertes .....	167
5.4.2.1 Finanzorientierte Ansätze zur Messung des monetären Markenwertes .....	167
5.4.2.2 Absatzorientierte Ansätze zur Messung des monetären Markenwertes .....	168
6 Digitalisierung und Zukunft der Marke.....	173

6.1 Die Relevanz der Digitalisierung .....	173
6.2 Die Relevanz von Marke und Markenmanagement.....	177
6.3 Das Digitale im Markenmanagement .....	179
6.4 Das Analoge im Markenmanagement.....	183
6.5 Was Marken stärkt und für die Zukunft fit macht.....	189
7 Schlussbetrachtung .....	193