

A Prolog: Warum Marken wichtig sind

Die erste und alles entscheidende Frage lautet: Braucht es eine starke Marke überhaupt? Eine mögliche Antwort könnte lauten: »Wir haben doch gute Produkte und Dienstleistungen, die verkaufen sich fast wie von selbst, potenzielle Mitarbeiter stehen bei uns Schlange und die Fluktuation tendiert gegen null.« Wenn dem so ist: Glückwunsch!

Dann ist das Phänomen Marke für Sie nur von untergeordneter Bedeutung, aber selbst dann ist sie nicht unwichtig. Denn markenrechtlich schützen lassen müssen Sie sich Ihre Marke trotzdem. Dafür brauchen Sie einen schutzfähigen Namen und wahrscheinlich auch ein Logo. Den Rest macht dann der Vertrieb!

Sollten Sie demgegenüber in umkämpften Arbeits- und Absatzmärkten aktiv sein, dann könnte es sein, dass das erfolgreiche Managen Ihrer Marke oder Marken den entscheidenden Unterschied macht, in dreierlei Hinsicht: Bei potenziellen, aktuellen und ehemaligen (1) Mitarbeitern, bei Ihren (2) Kunden und in der (3) Gesellschaft, in der Sie aktiv sind, insgesamt.

Es sind 5 Gründe, warum Marken wichtig sind: Starke Marken ...

1. sind wirkungsvolle Bewerbermaneten,
2. lassen sich zeitlich unbegrenzt rechtlich schützen,
3. stellen 18 % bis 92 % des Unternehmenswertes dar,
4. erzielen im Schnitt eine um 69 % bis 150 % höhere Rendite und
5. erreichen im Mittel ein Preis-/Mengenpremium¹ von 92 % bis 140 %.

Starke Marken sind wahre Bewerbermaneten! 76 % der Personalverantwortlichen sind einer Studie des Kompetenzzentrums Fachkräftesicherung (KOFA) zufolge der Auffassung, dass zielgruppengenaues Employer Branding gut bis sehr gut funktioniert und im Vergleich mit 15 weiteren Recruiting-Ansätzen am besten abschneidet,

¹ Das Preis-/Mengenpremium quantifiziert den höheren Preis und/oder den Mehrabsatz, der auf die Marke zurückzuführen ist.

wenngleich erst jedes vierte Unternehmen diesen Ansatz überhaupt nutzt (KOFA 2019, S. 27). Insbesondere größere Unternehmen profitieren von ihrer starken Marke, da sie dadurch attraktiv sind, mehr Bewerbungen erhalten und einen Talent-Pool aufbauen können, so die Autoren der Studie (KOFA 2019, S. 21). Bei der Bewertung ihres aktuellen Arbeitgebers wiederum sind einer aktuellen Studie von Randstad zufolge zwei der Top 10 Werte maßgeblich von der Marke geprägt: »4. Interessante Arbeitsinhalte« (Purpose) und »5. Guter Ruf« (Image) (Randstad 2023, S. 10).

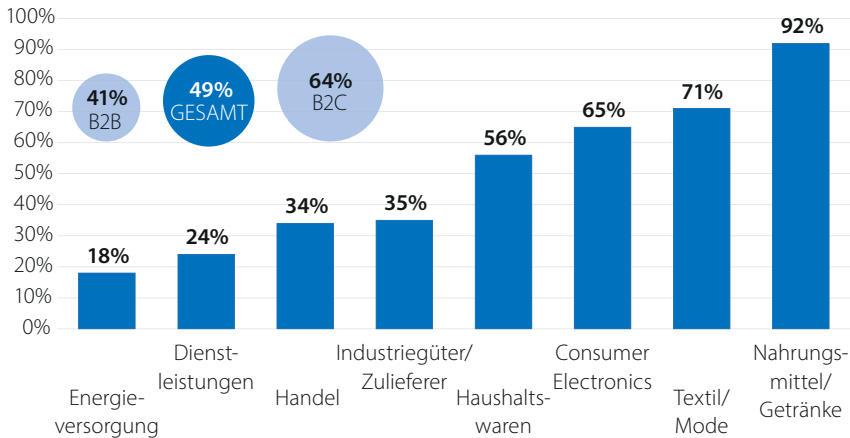
Ein weiterer großer Vorteil von Marken ist, dass sie zeitlich unbefristet geschützt werden können und stets auch sollten. Alles, was im Zeitverlauf in die Marke und die Markenwahrnehmung investiert wird, bleibt dem Unternehmen dadurch dauerhaft erhalten. So lange alle 10 Jahre die Gebühr zur Verlängerung des Markenschutzes entrichtet wird, gehört die Marke dem Unternehmen. Sie ist damit der einzige immaterielle Vermögenswert, der unendlich lange geschützt werden kann. Im Gegensatz dazu läuft der Schutz von Gebrauchsmustern üblicherweise nach 10 Jahren, bei Patenten nach 20 Jahren und bei geschützten Designs nach 25 Jahren aus (► Dar. 1).

Dar. 1: Schutzgegenstand und -dauer immaterieller Vermögenswerte

Immaterielles Schutzrecht	Schutzgegenstand	Schutzdauer (in Jahren)
Marke	alle Arten von Zeichen, insb. Wörter einschließlich Personennamen, Abbildungen etc.	unbegrenzt
Urheberrecht	für Werke der Literatur, Musik, Wissenschaft und (angewandter) Kunst sowie Softwareprogramme; Schutz ohne Eintragung	70*
Design	ästhetische Formschöpfung (Muster oder Modell), sofern neu und eigentümlich; bis 2013 als Geschmacksmuster bezeichnet	25
Patent	Erfindung, die neu ist, auf einer erfinderischen Tätigkeit beruht und gewerblich anwendbar ist	20
Gebrauchsmuster	auch als »kleines Patent« bezeichnet; ungeprüfte Eintragung	10

Hinweis: Eintragung erforderlich, sofern nicht anders vermerkt; * nach dem Tod des Urhebers

Als dritter Vorteil von Marken gilt ihr meist hoher Wertanteil am Unternehmenswert. Biesalski & Company (2023) zufolge liegt der Anteil branchenabhängig zwischen 18 % und 92 %. Dabei gilt: Je stärker die Marke, umso höher der Anteil des Markenwerts am Unternehmenswert. Bei B2B-Marken liegt der Wertanteil im Schnitt bei 41 %, branchenübergreifend bei 49 % und bei B2C-Marken im Mittel bei 64 %, wobei die Marke insbesondere in den Branchen Textil und Mode sowie Nahrungsmittel und Getränke von übergeordneter Bedeutung ist (► Dar. 2).



Dar. 2: Branchenabhängiger Anteil des Markenwerts am Unternehmenswert (Quelle: Vgl. Biesalski & Company 2023, S. 5)

Das erklärt auch, warum dem Deutschen Markenmonitor 2023/24 zufolge vier von fünf Entscheidern (82 %) der Auffassung sind, dass der Marke derzeit eine hohe bis sehr hohe Bedeutung im Unternehmen eingeräumt wird (Dietzold/Meier-Kortwig 2023, S. 14). Im Hinblick auf das Renditeplus durch starke Marken (oberes Drittel der Stichprobe) lohnt sich ihr Vergleich mit schwachen Marken (unteres Drittel). Im Kern zeigen sich der Analyse von Biesalski & Company zufolge vier zentrale Effekte:

- In der Vorkaufphase sind starke Marken häufiger Teil des Relevant Sets und wesentlich häufiger erster Wahl.
- Starke Marken werden wesentlich häufiger gekauft.
- Das Preis-Mengenpremium starker Marken ist um 92 % (B2C) bis 140 % (B2C) höher als bei schwachen Marken.
- Die Rendite starker Marken ist um 69 % (B2C) bzw. 150 % (B2B) höher als bei schwachen Marken.

In Darstellung 3 sind weitere Ergebnisse der Analyse von Biesalski & Company wiedergegeben. Unter anderem zeigen die Zahlen, dass starke Marken deutlich höhere Markeninvestitionen erfordern, die sich jedoch mehr als bezahlt machen, wie die wesentlich höhere Markenrendite verdeutlicht.

Schließlich ermöglichen starke Marken ein deutliches Preis-/Mengenpremium, wie die in der Darstellung wiedergegebenen Prozentwerte deutlich machen. Das Premium ergibt sich aus der Markenbekanntheit, der Markenstärke und den eng damit verbundenen Markenfunktionen. Auf die Markenbekanntheit wird im Kapitel zur Taxierung der Marke näher eingegangen. Bei der Markenstärke unterscheidet Biesalski & Company zwischen der Qualität des Markenimages und der Einstellung gegenüber der Marke (► Dar. 4).

Dar. 3: Erfolgsbeiträge starker B2B- und B2C-Marken (Quelle: Vgl. Biesalski & Company 2023, S. 5 ff.)

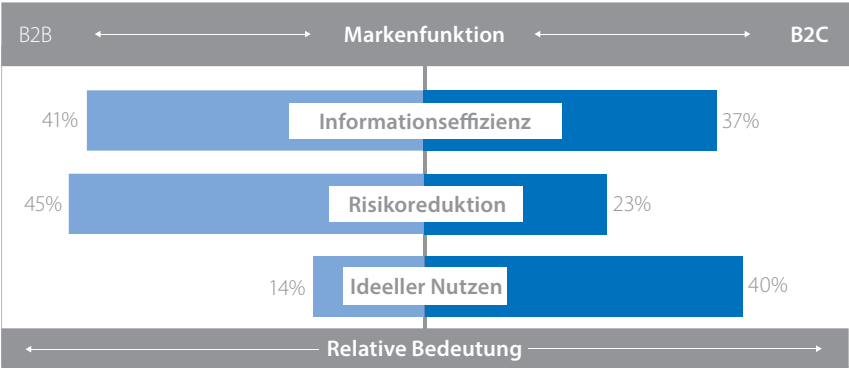
Marken	B2B			B2C		
	Schwach	dx	Stark	Schwach	dx	Stark
Markenrendite	3,2	150	8,0	4,5	69	7,6
Preis-/Mengenpremium	5,3	140	12,7	10,4	92	20,0
Markeninvestitionen	2,1	124	4,7	5,9	110	12,4
Teil des Relevant Set	25	256	89	46	65	76
Erste Wahl	12	358	55	10	350	45
Kauf	23	283	88	16	156	41

Hinweise: Angaben in Prozent; dx = Abweichung in Prozent

Dar. 4: Schlüsselindikatoren der Markenstärke (Quelle: Vgl. Biesalski & Company 2023, S. 12.)

Markenimage	Markeneinstellung
Klarheit	Sympathie
Attraktivität	Vertrauen
Einzigkeit (Uniqueness)	Loyalität

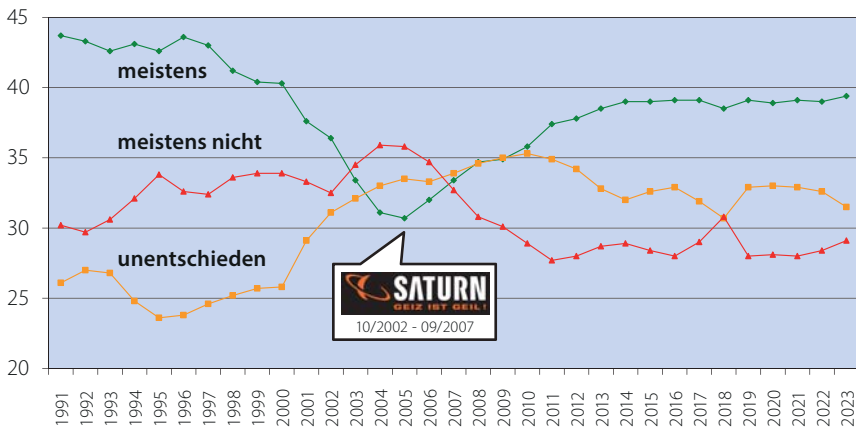
Eng damit verbunden sind die drei zentralen Funktionen von Marken für Kunden: Informationseffizienz, Risikoreduktion und ideeller Nutzen. Ein Vergleich von B2B- und B2C-Märkten zeigt, dass die Bedeutung der drei Markenfunktionen zum Teil beträchtlich variiert (► Dar. 5).



Dar. 5: Die relative Bedeutung der drei Markenfunktionen für Kunden (Quelle: Vgl. Caspar, Heck-er, Sabel 2002, S. 49)

Insbesondere beim ideellen Nutzen sind deutliche Unterschiede erkennbar, in geringerem Umfang zeigen sich Unterschiede auch bei der Risikoreduktion. Neben der Kundenperspektive lohnt sich ein Blick auf die Gesellschaft als Ganzes. Zwischen 1998 und 2005 kam es zu einem deutlichen Rückgang der Markenorientierung. Den Tiefpunkt markierte die »Geiz ist geil«-Phase von Saturn in den Jahren 2002 bis 2007. Seitdem ist das Bewusstsein für Marken wieder deutlich gestiegen. Die Entwicklung der Markenorientierung verdeutlicht dies, konkret die von IfD Allensbach ermittelte Kaufbereitschaft gegenüber Markenartikeln von 1991 bis 2023 (► Dar. 6).

Der Kauf von Markenartikeln lohnt sich ...



Frage: "Lohnt sich Ihrer Meinung nach in den meisten Fällen, dass man Markenartikel kauft, oder lohnt es sich meistens nicht?"

Dar. 6: Die Markenorientierung der Menschen im Zeitverlauf (Quelle: Vgl. IfD Allensbach 2023)

Die fünf genannten Gründe, die zitierten Studienergebnisse und die drei angeführten Funktionen machen deutlich: Marke ist wichtig! Das gilt sowohl für Konsumgüter und private Dienstleistungen als auch für Industriegüter und gewerbliche Dienstleistungen. Es lohnt sich deshalb, Marken erfolgreich zu managen, wobei zwischen dem Aufbau und dem Ausbau von Marken unterschieden werden kann.

B Hauptteil: Wie man Marken erfolgreich managt

Für das Management von Marken wurden bisher weit über 100 Ansätze entwickelt. 40 davon sind in Darstellung 7 wiedergegeben. Trotz der zahlreichen Herangehensweisen gibt es bisher keinen integrierten Ansatz für den wertebasierten Aufbau und den wachstumsorientierten Ausbau – und damit für das umfassende Management von Marken im Zeitverlauf.

BEST IDEAS (Kilian)	Genetischer Code der Marke (Institut für Markentechnik)
Brand Key (Unilever)	Linearer Prozess der Markenführung (Meffert/Schmidt)
Brand Wheel (Bates)	Markenpositionierungsansatz (Homburg/Richter)
Golden Ratio (Kilian)	Würzburger Markenmanagement-Ansatz (Kilian)
Golden Circle (Sinek)	Markenerleben-Plattform (Sasserath/Munzinger)
Brand Mantra (Keller)	Brand Positioning Canvas (Creative Advantage)
Markeneisberg (Kantar)	Identitätsbasierte Markenführung (Burmamnn)
Brand BIOS (thinkmoto)	Markenvisionansatz (Aaker/Joachimsthaler)
Markensteuerrad (Kantar)	Brand Positioning Bulls Eye (Kotler/Keller)
Brand Canvas (Baumgarth)	Brand Market Connector (Bruce/Jeromin)
Markendiamant (McKinsey)	Markenidentitätsansatz (Burmamnn et al.)
Markenpyramide (Kapferer)	Markenführungsansatz (de Chernatony)
Brand Core Analysis (Grey)	360 Degree Brand Stewardship (Ogilvy)
Brand Holosphere (Drömann)	Erfolgsmuster der Marke (Brandmeyer)
Brand Resonance Pyramid(Keller)	Markensteuerrad modifiziert (Esch)
MarkenWesen (Publicis Sasserath)	Markenidentitätsprisma (Kapferer)
Change by Brand (Biesalski)	Markenstrategisches Change-Management (Kilian/Völkner)
Brandsformation Journey (TruffleBay)	Startup-Marken-Evolutionsprozess (Kilian/Scherzinger)
Unternehmensmarken-Identitätsmatrix (Urde)	Markenkosmos von Hidden Champions (Kilian/Englert)
Mehrmarken-Managementsystem (Kilian/Brummer)	Markenidentität für Dienstleistungen (Kilian/Rosenau)

Dar. 7: 40 relevante Ansätze für das Management von Marken

Mit BEST IDEAS liegt erstmals ein ganzheitlicher Ansatz vor, der anhand von neun Erfolgsbausteinen aufzeigt, wie Sie Marken erfolgreich aufbauen, managen und mit

der Zeit ausbauen können. Einfach die beiden Akronyme BEST IDEAS merken und schon haben Sie jederzeit die vier Schritte für den Aufbau und die fünf Strategien für den Ausbau und damit für das qualitative Wachstum von Marken parat – und in Kombination die BEST IDEAS für erfolgreiches Markenmanagement (► Dar. 8).

Aufbau		BEST-Wertbausteine	
B	Botschaft	• Perspektive	• Produkt
		• Positionierung	• Profil
E	Elemente	• Primär	z.B. Markenname, Logo
		• Sekundär	z.B. Herkunftsland
S	Signale	• Produkte	• Medien
		• Umfeldler	• Personen
T	Taxierung	• Markenkauftrichter	Eindrücken und Erlebnisse an den Kunden-Touchpoints
		• Markenwahrnehmung	
T	Taxierung	• Markenwertschätzung	
Ausbau		IDEAS-Wachstumsoptionen	
I	Internationalisierung	• Global	• Kulturkreise überbrückend
		• Multinational	• Ländergrenzen überschreitend
D	Dehnung	• Gemischt	
D	Dehnung	• Vertikal	• Innerhalb der Kategorie bzw. Branche
		• Horizontal	• Außerhalb
E	Ergänzung	• Allianzen ⇔	• Co-Branding
		• Neue Marke	• Sub-Branding
E	Ergänzung		• Endorsement
			• Lizenzierung
A	Auffrischung	• Relaunch	Wiedereinführung bzw. Neubewerbung
		• Revival	Wiederauflebenlassen einer Marke
S	Straffung	• Migration	
		• Eliminierung	• Abschöpfung
S	Straffung		• Verkauf

Dar. 8: BEST IDEAS für erfolgreiches Markenmanagement

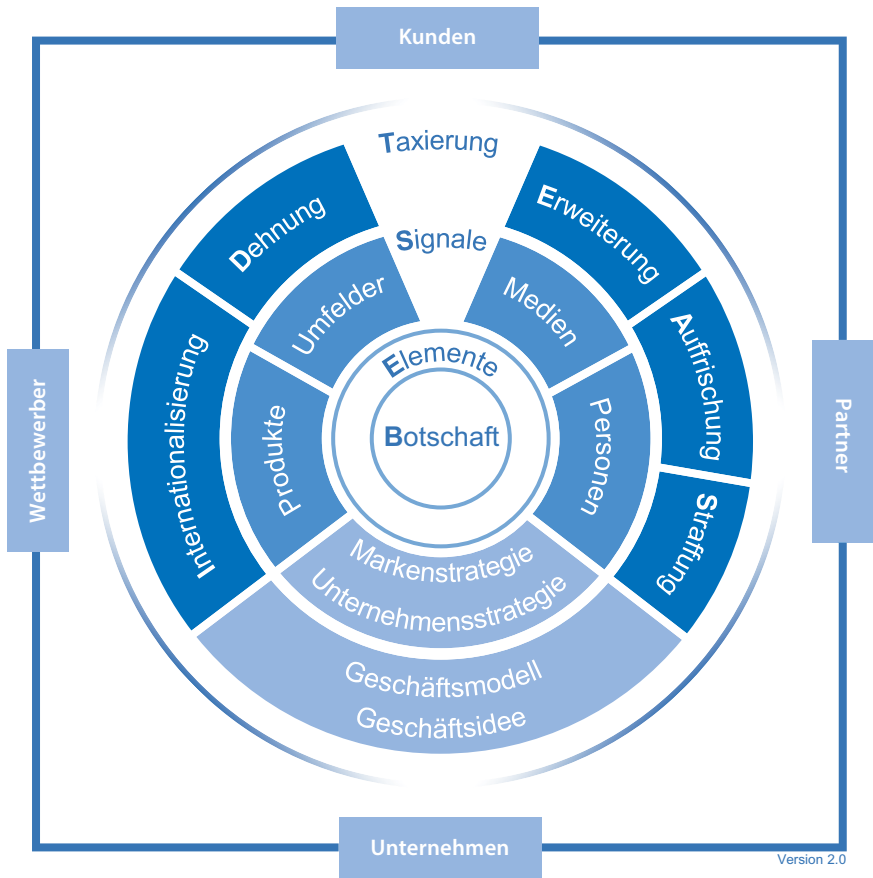
Teil 1: Systematisches Management von Marken

1 Der Würzburger Markenmanagement-Ansatz

Der Würzburger Markenmanagement-Ansatz liefert einen schlüssigen Rahmen für das erfolgreiche Management von Marken. Ausgehend von der Geschäftsidee über das Geschäftsmodell gilt es die Unternehmens- und Markenstrategie zu entwickeln und im Zeitverlauf zu optimieren. Den Kern des Würzburger Ansatzes bildet die Markenbotschaft, die sich aus den 5 Ps Purpose, Profil, Produkt, Positionierung und Perspektive zusammensetzt. Sie wird vom Autor auch als Markencharakter bezeichnet und stellt den Startpunkt des BEST-möglichen Markenaufbaus dar. Ausgehend von der Botschaft werden Design- und Gestaltungselemente ausgewählt bzw. im Zeitverlauf angepasst. Sie können zu den vier Markensignalen Produkte, Umfeld, Medien und Personen (PUMP) kombiniert werden. Abschließend gilt es die tatsächlichen Kundenerlebnisse mit der Marke zu taxieren. Ziel ist es, die eigene Markenstrategie weiter zu verbessern und sich bietende Wachstumschancen IDEAS geschickt für sich zu nutzen (► Dar. 9).

1.1 Geschäftsidee und Geschäftsmodell

Als Ausgangspunkt jeder starken Marke dient eine neuartige Geschäftsidee, die in ein tragfähiges Geschäftsmodell überführt werden muss, um langfristig tragfähig zu sein. Neben Technologie-, Produkt- und Prozessinnovationen bieten sich dazu Geschäftsmodellinnovationen durch die Wiederholung eines erfolgreichen Geschäftsmodells in einem anderen Produktbereich, durch Übertragung auf eine neue Branche oder durch Übertragung und Kombination mehrerer Geschäftsmodelle an. Beispiele sind die Übertragung des »Razor and Blade«-Geschäftsmodells von Gillette Rasierern auf Nespresso Kapseln, ergänzt um den »Lock-in«-Systemansatz und den direkten Vertrieb online und über Nespresso Boutiquen sowie die Übertragung des Abonnement-Geschäftsmodells auf Software von Salesforce, Streamingangebote von Netflix und Spotify sowie monatliche Rasierklingenlieferungen durch den Dollar Shave Club (Gassmann, Frankenberger, Choudury 2021, S. 26 ff.). Insgesamt führen Gassmann, Frankenberger und Choudury (2021, S. 106 ff.) 60 wiederkehrende Muster für Geschäftsmodellinnovationen an. In Darstellung 10 sind exemplarisch 10 erfolgversprechende Elemente von Geschäftsmodellen mit hohem Markenbezug wiedergegeben.



Dar. 9: Der Würzburger Markenmanagement-Ansatz mit BEST IDEAS

1.2 Unternehmens- und Markenstrategie

Aus dem Geschäftsmodell geht die Unternehmensstrategie hervor, die das Herzstück der Unternehmensführung darstellt. Die Unternehmensstrategie befasst sich insbesondere mit dem Wachstum, der Stabilisierung oder der Desinvestition einzelner Geschäftsfelder innerhalb sich ändernder politischer, rechtlicher, ökonomischer, soziokultureller und technologischer Umfeldfaktoren (PROST-Faktoren), um den Wettbewerb dauerhaft zu übertreffen und die Kunden immer wieder zufriedenzustellen (Kilian 2019a, S. 57).

Konkret geht es um die Festlegung und Verfeinerung der Ziele und Zielgruppen, der relevanten Marktsegmente und strategischen Geschäftseinheiten sowie die zielgesteuerte Verteilung vorhandener Ressourcen. Hieraus ergeben sich Optimierungen bei der Charakterisierung der Marke(n), bei der Markenarchitektur und bei der Aufteilung vorhandener Budgets. Zusammen stellen sie die zentralen Aufgaben