

# Unternehmens- und Markenführung mit dem Würzburger Marken-Management-Modell und dem BEST of Branding-Ansatz



**Prof. Dr. Karsten Kilian**  
Markenstrategie und Leiter  
des Masterstudiengangs  
Marken- und Medien-  
management in Würzburg

kilian@markenlexikon.com

Das Würzburger Marken-Management-Modell liefert einen schlüssigen Rahmen für das erfolgreiche Management von Marken. Ausgehend von der Geschäftsidee und dem Geschäftsmodell gilt es die Unternehmens- und Markenstrategie zu entwickeln und im Zeitverlauf zu optimieren. Im Kern des Modells steht die Markenbotschaft, die sich aus Produkt, Profil und Purpose zusammensetzt. Sie bildet zugleich den Startpunkt des BEST of Branding-Ansatzes. Ausgehend von der Botschaft werden Design- und Gestaltungselemente ausgewählt bzw. angepasst. Sie können zu den vier Markensignalen Produkte, Umfeld, Medien und Personen kombiniert werden. Abschließend gilt es die tatsächlichen Kundenerlebnisse zu taxieren mit dem Ziel, das eigene Markenmanagement weiter zu optimieren.

**Schlagworte:**

› Unternehmensstrategie › Markenstrategie › Markenmanagement  
› Markenbotschaft › Markenidentität › Markenbildung

## 1 Marke ist mehr als Design und Werbung

Zahlreiche Unternehmen setzen „Marke“ nach wie vor mit Design und Werbung sowie dem rechtlichen Schutz von Name und Logo gleich. Meist wird die Corporate Design (CD) konforme Gestaltung von Geschäftsausstattung, Broschüren, Webauftritten und Messeständen und deren Dokumentation in umfangreichen CD-Manuals als ausreichend erachtet (Kilian, 2019a). Dabei handelt es sich jedoch primär um operative Aspekte der Markenführung. Die strategische Sichtweise, insbesondere wofür die eigene Marke steht, was ihre Identität ausmacht, welche Ziele mit ihr verfolgt werden und welche Position idealerweise am Markt gewählt werden sollte, bleibt häufig unbeachtet und damit unklar. Unter Markenidentität und dem

hier synonym verwendeten Begriff der Markenbotschaft wird ein einzigartiges Set an Markenassoziationen verstanden, das es zu etablieren und verteidigen gilt. Es bietet dem Unternehmen und seinen Mitarbeitern „direction, purpose and meaning for a brand“ (Aaker, 1996, 68) und steht im Mittelpunkt des Würzburger Marken-Management-Modells.

## 2 Das Würzburger Marken-Management-Modell

Das an der Hochschule in Würzburg entstandene Marken-Management-Modell führt Befunde aus der wissenschaftlichen Literatur und aus Praxisbeiträgen in einem vielschichtigen Modellansatz zusammen (>[Abbildung 1](#)).

Als Ausgangspunkt jeder starken Marke dient eine neuartige Geschäftsidee, die es in ein tragfähiges Geschäftsmodell zu überführen gilt. Neben Technologie-, Produkt- und Prozessinnovationen bieten sich dazu Geschäftsmodellinnovationen durch 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. Ähnliches gilt für die Übertragung des Abonnement-Geschäftsmodells auf Software von Salesforce, Streaming von Netflix und Spotify sowie monatliche Rasierklingelieferun-

gen durch den Dollar Shave Club (Gassmann, Frankenberger & Csik, 2017, 24ff.).

## 2.1 Unternehmens- und Markenstrategie

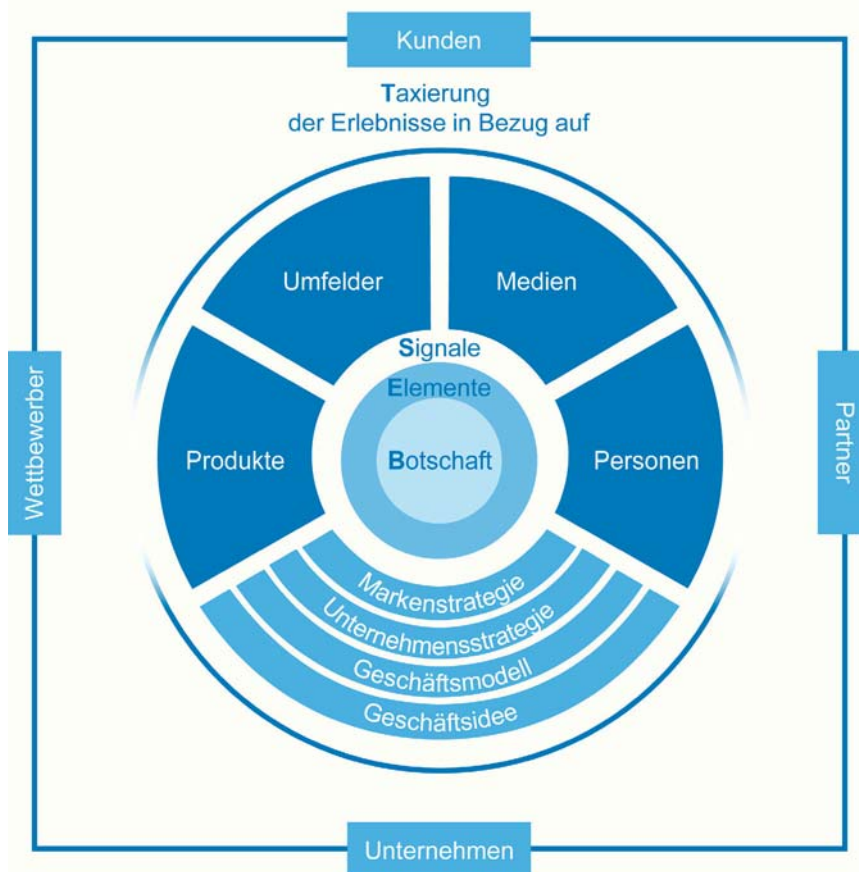
Aus dem Geschäftsmodell geht die Unternehmensstrategie hervor, die den Kernbereich der Unternehmensführung darstellt. Die Unternehmensstrategie befasst sich insbesondere mit dem Wachstum, der Stabilisierung oder der Desinvestition einzelner Geschäftsfelder innerhalb sich ändernder politischer, rechtlicher, ökonomischer, sozio-kultureller und technologischer Umfeldfaktoren (PROST-Faktoren), um den Wettbewerb dauerhaft zu übertreffen und die Kunden immer wieder zufrieden zu stellen (Kilian, 2019a). Konkret geht es um die Festlegung und Verfeinerung der Ziele und Ziel-

### Abstract

*The Würzburg Brand Management Model provides a conclusive framework for the successful management of brands. Starting with the business idea via the business model, the corporate and brand strategy is developed and optimized over time. At the core of the model is the brand message, which consists of the product, profile and purpose. It also forms the starting point of the BEST of Branding approach. Inspired from the basic message of the brand, design elements are selected or adjusted. They can be combined to form the four brand signals product, environment, media and people. Finally, the actual customer experience must be tested with the aim of further optimizing the brand management.*

**Keywords:** › corporate strategy › brand strategy › brand management  
› brand message › brand identity › branding

Abb. 1: Das Würzburger Marken-Management-Modell



Quelle: Kilian, 2019a, 58; ähnlich Kilian, 2016, 56.

gruppen, der relevanten Marktsegmente und strategischen Geschäftseinheiten sowie die zielgesteuerte Verteilung vorhandener Ressourcen. Hieraus ergeben sich Anpassungen der Profilierung und Positionierung der Marken sowie Änderungen in der Portfoliostruktur und in der Aufteilung vorhandener Budgets. Zusammen stellen sie die zentralen Aufgaben der Markenstrategie als Kernbereich der Markenführung dar. Die Markenstrategie ihrerseits nimmt Einfluss auf die weitere Ausgestaltung der Unternehmensstrategie, indem sie strategische „Leitplanken“ setzt, innerhalb der sich die Unternehmensstrategie rollierend weiterentwickelt und fallweise, ganz bewusst, auch markenstrategische Grenzen überschreitet, meist aber innerhalb des „Markenkorridors“ bleibt (>Abbildung 2).

### 2.1.1 Markenbudgetierung

Einen entsprechenden Korridor gibt es auch für das Kommunikationsbudget der einzelnen Marken. Grundsätzlich kann zwischen heuristischen und analytischen Ansätzen unterschieden werden. Während bei heuristischen Ansätzen einfache, auf Plausibilitätsüberlegungen basierende Budgetierungsprinzipien Anwendung finden, modellieren analytische Ansätze den Zusammenhang zwi-

Abb. 2: Zusammenhang zwischen Unternehmens- und Markenstrategie



Quelle: Eigene Darstellung.

schen Budget und Zielgröße, z. B. Bekanntheitsgrad, Image oder Absatz. Typischerweise orientieren sich heuristische Ansätze am Budget des Vorjahres, am Umsatz oder Gewinn, an den verfügbaren Mitteln, an den Aktivitäten der Wettbewerber und/oder an den Markt- und Markenkommunikationszielen. Demgegenüber kann bei analytischen Ansätzen zwischen statischen Herangehensweisen, z. B. auf Basis der Werbewirkung, und dynamischen Ansätzen unterschieden werden, z. B. in Bezug auf sofortige oder verzögerte Reaktionsparameter in voller Höhe bzw. sukzessiv (Homburg, 2017, 767ff.). Mitentscheidend für die Budgetierung sind der Umfang und die Struktur des Markenportfolios.

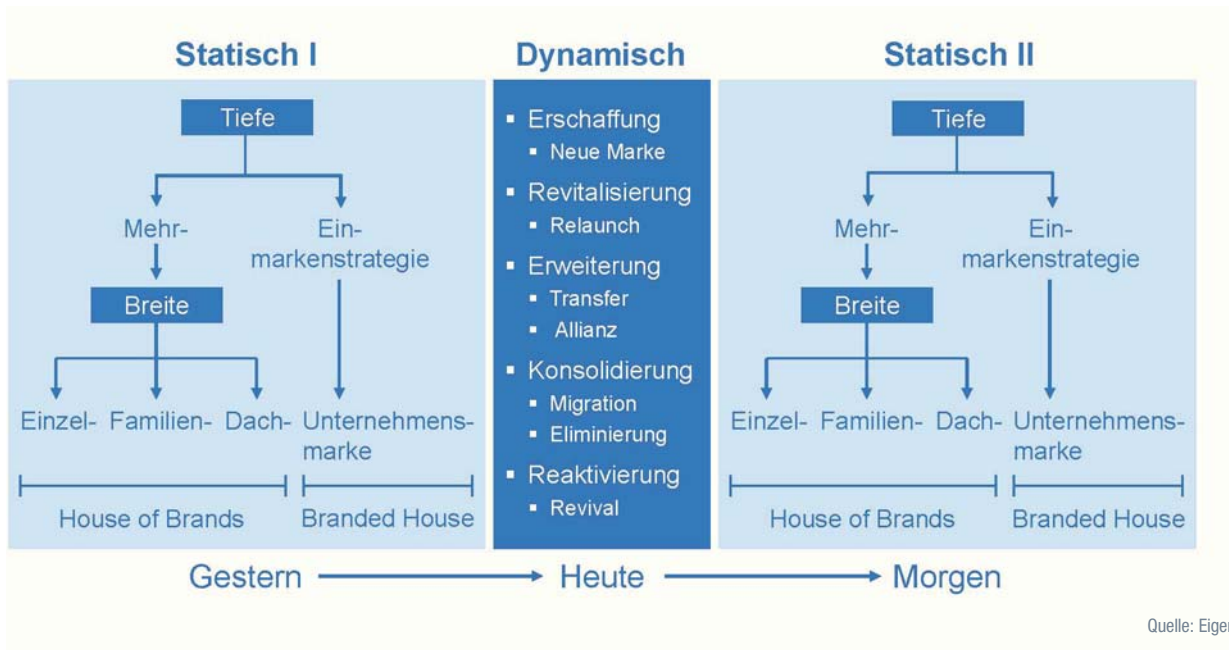
### 2.1.2 Markenportfoliostruktur

Die Portfoliostruktur als zweite der vier zentralen markenstrategischen Fragestellungen lässt sich in statische Grundsatz- und dynamische Veränderungsstrategien unterteilen. Zu den Grundsatzstrategien zählen die Breite und Tiefe der Strategie sowie die Markenhierarchie und das Markenportfolio. Bei den dynamischen Veränderungsstrategien wiederum kann zwischen Vergrößerungen, Umstrukturierungen und/oder Bereinigungen der Portfoliostruktur unterschieden werden (Baumgarth, 2014, 226, 239). In Bezug auf die Tiefe der Markenstrategie wird zwischen Ein- und Mehrmarkenstrategien differenziert, bei der Breite zwischen Einzel-, Fami-

lien- und Dachmarken als Haus der Marken (House of Brands) sowie der Unternehmensmarke als Markenhaus (Branded House). Ergänzend kommen die Zwischenstufen Subbrands und Endorsed Brands (Aaker & Joachimsthaler, 2000, 105) sowie Co-Brands inkl. der Sonderformen Dual Brands und Ingredient Brands hinzu, die dem Autor zufolge dem Haus der Marken meist näher stehen als dem Markenhaus, weshalb sie, vereinfachend und abweichend von Aaker/Joachimsthaler (2000), dem Haus der Marken zugeordnet werden.

Ordnet man die statischen und dynamischen Markenstrategien im Zeitablauf an, so ergibt sich ein Wechsel zwischen meist längeren Phasen fester Markenstrukturen und kürzeren Phasen, die von Markenstrukturveränderungen geprägt sind, wie >Abbildung 3 zeigt. Zu den fünf dynamischen Strategien zählen die Erschaffung neuer Marken, die Revitalisierung geschwächter Marken durch einen Relaunch, die Erweiterung von Marken durch Markenallianzen und/oder Markentransfers, die Konsolidierung von Marken durch Markenmigration oder Markeneliminierung und/oder die eher selten vorkommende Markenreaktivierung durch wieder aufleben lassen nicht mehr verwendeter Marken.

Abb. 3: Markenstrukturen und Markenstrukturveränderungen im Zeitverlauf



Quelle: Eigene Darstellung.

### 2.1.3 Markenpositionierung

Eng mit Markenportfolioentscheidungen hängt die Positionierung der einzelnen Marken zusammen. Sie ergibt sich zum einen aus dem Vergleich der eigenen Markenbotschaft (oder Identität) mit der Botschaft (Identität) relevanter Wettbewerber. Meist erfolgt die Darstellung mithilfe zwei- oder dreidimensionaler Grafiken, die zeigen, wie die verschiedenen Marken anhand von zwei oder drei Kriterien, bzw. Kriterienpaaren, relativ zueinander positioniert sind. Zum anderen kann zwischen acht Erfolg versprechenden Positionierungsoptionen unterschieden werden, die grundsätzlich denkbar sind: Die Positionierung als realer oder wahrgenommener Marktführer, als Herausforderer und damit als Nr. 2, als präferierte Leistung aus Expertensicht, als das Original, als Kategorieerfinder, als Spezialist, als nächste Generation und/oder über eigenständige Markenelemente (Brandtner, 2005, 32ff.; Ries & Trout, 2001, 43ff.), z. B. Farben und Formen sowie Schlüsselbilder und Schriften (Kilian, 2020a).

Die Positionierung eines Unternehmens oder seiner Leistungen hat zum Ziel, gewünschte Vorstellungen über die angebotenen Produkte und Dienstleistungen in den Köpfen der Nichtkunden und Kunden zu verankern, zu verstärken oder zu verändern, denn „the only reality that counts is what’s already in the prospect’s mind.“ (Ries & Trout, 2001, 5). Es geht meist nicht darum, etwas Neues in den Köpfen der Kunden zu erschaffen, sondern bestehende

Vorstellungen in gewünschter Weise zu beeinflussen und die eigene Marke in die vorhandenen Wissensstrukturen einzuflechten, z. B. in das Wissen, dass der Kauf beim Marktführer eine sichere Wahl darstellt. Durch Selektion und Konzentration auf einen einzigen für die Kunden relevanten Vorteil des eigenen Angebots kann die Segmentierung des Marktes und die Positionierung des eigenen Leistungsangebots optimal ausgestaltet werden. Basis hierfür sind das eigene Unternehmensprofil sowie meist mehrere Produktmarkenprofile.

### 2.2 Markenprofilierung

Beim Markenprofil kann grundsätzlich zwischen einem Markenkernwert und zwei bis vier Markenwerten unterschieden werden. Während der Markenkernwert die zeitlose Essenz der Marke auf einen Begriff reduziert oder in wenige Worte fasst, vervollständigen die Markenwerte den Markenkernwert und geben ihm Struktur und Tiefe (Aaker, 1996, 87f.).

Der Kern und die Werte entsprechen dem „Wie“ im mittleren Kreis des Golden Circle von Sinek (2009). Das „Warum“ wiederum steht im Mittelpunkt. Es lässt Unternehmen oder Geschäftsbereiche verstehen, warum sie tun, was sie tun. Das „Warum“ beschreibt ihren Zweck (Purpose), ihre Veranlassung (Cause) beziehungsweise ihre Überzeugung (Belief). Es beantwortet die Frage, warum das Unternehmen oder der Geschäftsbereich existiert, warum die Mit-

arbeiter jeden Morgen aufstehen und für das Unternehmen arbeiten und warum das unternehmerische Handeln Dritte im positiven Sinne interessieren sollte. Demgegenüber macht das „Wie“ deutlich, wie das Warum erreicht werden kann, zum Beispiel durch ein differenzierendes Wertversprechen, einen proprietären Prozess und/oder ein Alleinstellungsmerkmal (USP). Das „Wie“ erklärt Sinek zufolge, warum ein Unternehmen oder Geschäftsbereich anders und/oder besser ist. Das „Was“ schließlich beschreibt relativ profan, welche Produkte und/oder Dienstleistungen angeboten werden (Sinek, 2009, 39; Kilian, 2020b).

Vielfach wird das „Warum“ mit dem Purpose gleichgesetzt, der Purpose wiederum mit der Mission, wenngleich der Purpose über die primär kommerziell ausgerichtete Mission hinausgeht und den gesellschaftlichen Mehrwert, den ein Unternehmen bietet, einschließt (Kilian & Miklis, 2019), wie Nike exemplarisch zeigt:

- Our mission: Bring inspiration and innovation to every athlete\* in the world \*if you have a body, you are an athlete (Nike, o. J. a).
- Purpose moves us: Our purpose is to unite the world through sport to create a healthy planet, active communities and an equal playing field for all (Nike, o. J. b).

Abb. 4: Produkt, Profil und Purpose am Beispiel der Unternehmensmarke Viessmann



Quelle: Viessmann (o. J. a), Viessmann (o. J. b).

In Anlehnung an die Dreiteilung von Sinek lässt sich die Markenbotschaft vereinfacht darstellen, wobei das deutsche Familienunternehmen Viessmann als Beispiel dient (>Abbildung 4).

Das Produkt(angebot) umfasst im weiteren Sinne auch Dienstleistungen, das Profil wiederum den Firmennamen oder einen Markenkernwert und zwei bis vier Markenwerte. Der Purpose schließlich legt die Daseinsberechtigung des Unternehmens oder Geschäftsbereichs in einem Satz dar. Gemeinsam formen Produkt, Profil und Purpose die Botschaft eines Unternehmens oder Ge-



Abb. 5: Der BEST of Branding-Ansatz

<b>B</b> otschaft	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Markenkernwert und</li> <li>▪ 2 bis 4 Markenwerte</li> </ul>	ermittelt mit Hilfe der KURS-Kriterien
<b>E</b> lemente	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Name</li> <li>▪ Claim</li> <li>▪ Logo</li> <li>▪ Farben</li> <li>▪ Formen</li> <li>▪ Schrift</li> <li>▪ Sprache</li> <li>▪ Klang</li> <li>▪ ...</li> </ul>	
<b>S</b> ignale	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Produkte</li> <li>▪ Umfeldler</li> <li>▪ Medien</li> <li>▪ Personen</li> </ul>	Eindrücke und Erlebnisse an den Kunden-Touchpoints
<b>T</b> axierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Markenkaufrichter, z.B. Vertrautheit</li> <li>▪ Markenwahrnehmung, z.B. Assoziationen</li> <li>▪ Markenwertschätzung, z.B. Weiterempfehlung</li> </ul>	

Quelle: Kilian, 2019a, 59, 65, 76, 78.

schäftsbereichs und bilden damit den Kern des Würzburger Marken-Management-Modells. Die Botschaft stellt zugleich den Startpunkt des BEST of Branding-Ansatzes dar.

### 3 BEST of Branding-Ansatz

Der BEST of Branding-Ansatz des Autors lässt sich in Botschaft, Elemente, Signale und Taxierung unterteilen. Im ersten Schritt gilt es, die zuvor beschriebene Botschaft zu definieren und anschließend sinnvoll auszugestalten. In >Abbildung 5 ist die Grundstruktur des BEST of Branding-Ansatzes wiedergegeben.

#### 3.1 Markenbotschaft

Ausgangspunkt für das erfolgreiche Management einer Marke bildet eine aussagekräftige Markenbotschaft mit einzigartigen Markenwerten, die „auf Kurs“ sind. Werte, wie Qualität, Innovation und Kundenorientierung, sind dafür meist nicht geeignet, da sie generisch und austauschbar sind. Das bedeutet aber nicht, dass sie nicht bedeutsam für die Identität einer Marke sein können. Im Gegenteil! Nur helfen abstrakte „Überbegriffe“ selbst nicht weiter, da sie für viele erfolgreiche Unternehmen Gültigkeit besitzen und damit nicht zur Differenzierung beitragen. Wie eine Meta-Studie des Autors gezeigt hat,

verwenden im Mittel über vier Studien 36 Prozent der Unternehmen den austauschbaren Wert „Qualität“ und 30 Prozent den generischen Wert „Innovation“ (Kilian, 2018). Beide Werte sind deshalb meist nicht geeignet, eine Marke vom Wettbewerb abzugrenzen und Präferenzen zu erzeugen. Das Gleiche gilt für Kundenorientierung bzw. Kundenzufriedenheit, was per se als Markenwert ungeeignet erscheint, da es als grundsätzliche Unternehmensaufgabe gilt, die Kunden in den Mittelpunkt der eigenen Arbeit zu stellen. Kundennähe ist demgegenüber als Markenwert denkbar, da die Nähe zu den Kunden nicht selbstverständlich ist – und differenzierend wirken kann.

Neben der häufigen Verwendung inhaltlich austauschbarer Markenwerte lassen sich drei sprachliche Ursachen schwacher Markenidentitäten benennen: Markenwerte sind häufig

- vieldeutig,
- unrealistisch und/oder
- abstrakt und damit inhaltsleer.

Bei Verwendung abstrakter Werte, wie „Qualität“ und „Innovation“, ist zusätzlich ein komplexes formales System erforderlich, das den Markenwert für verschiedene Bereiche und Abteilungen konkretisiert. Fallweise kommen hierfür Markenscorecards zum Einsatz (Linxweiler, 2004, 339ff.; Meyer, 2007, 26ff.), die jedoch mit relativ hohem Verwal-

tungsaufwand verbunden sind. Es empfiehlt sich deshalb, inhaltsstarke Markenwerte zu definieren, die „für sich sprechen“ und von den Mitarbeitern und Kunden schnell und leicht verstanden und verinnerlicht werden können. Erreicht werden kann dies, indem Teilaspekte der genannten generischen Werte markentechnisch besetzt und glaubwürdig vermittelt werden. Qualität beispielsweise kann hochwertig, langlebig, robust, wertstabil, zuverlässig oder sicher bedeuten, im übertragenen Sinn auch wertvoll oder kompetent. Bei Lebensmitteln kommen Bedeutungen wie natürlich, nachhaltig, gesund, schmackhaft und genussvoll dazu. Es ist deshalb immer besser, auf einen Teilaspekt von Qualität als Markenwert zu setzen als auf „das große Ganze“, da letzteres zu viel Interpretationsspielraum lässt und damit nicht für die notwendige Klarheit und Orientierung im Unternehmen sorgt, geschweige denn beim Kunden. Gute Markenwerte sind profilstarke Markenwerte, die aus sich heraus Sinn ergeben und von den Mitarbeitern und Kunden ohne viele erklärende Worte, Workshops oder Werbespots verstanden werden (Kilian, 2017).

Als Ansatzpunkt zur Ermittlung profilstarker Markenwerte bieten sich die KURS-Kriterien (>Abbildung 6) an. Die Markenwerte und der Markenkernwert müssen demzufolge möglichst konkret, ursächlich, relevant und spezifisch sein (Kilian, 2009a, 42f.; Kilian, 2012, 65). Sie sind möglichst bedeutungsvoll und inspirierend, im Unternehmen begründet, für Kunden bedeutsam und im Vergleich zum Wettbewerb für die eigene Marke charakteristisch.

#### 3.2 Markenelemente

Die konkrete, ursächliche, relevante und spezifische Markenbotschaft gilt es anschließend mit Markenelementen in Form gestalterischer Ausdrucksformen darzustellen, insbesondere durch einfache konzeptionelle Einheiten (z. B. Farbe, Form, Ton, Bild), die gezielt ein oder zwei Sinneskanäle ansprechen. Sie tragen dazu bei, die mit einer Marke verbundenen Assoziationen zu optimieren sowie die Wiedererkennung zu maximieren, wobei zwischen primären und sekundären Markenelementen unterschieden werden kann (>Abbildung 7).

Abb. 6: Die KURS-Kriterien für Markenwerte

<b>K</b> onkret	bedeutungsvoll und inspirierend – Die Markenwerte sind bildhaft und griffig statt nebulös und abstrakt, das heißt, sie bieten nur wenig Interpretationsspielraum.
<b>U</b> rsächlich	im Unternehmen begründet – Die Markenwerte werden mit den eigenen Leistungen in Verbindung gebracht und lassen sich vom Unternehmen exemplarisch belegen.
<b>R</b> elevant	für die Kunden – Die Markenwerte haben eine besondere Bedeutung für die Kunden und finden bei Kaufentscheidungen Berücksichtigung.
<b>S</b> pezifisch	im Vergleich zum Wettbewerb – Die Werte können im Idealfall nur, zumindest aber besonders glaubhaft und überzeugend, vom Unternehmen für sich reklamiert werden.

Quelle: Kilian, 2012, 65.

Primäre Markenelemente gehören üblicherweise dem Unternehmen. Sie bringen die Markenwerte zum Ausdruck und werden fallweise auch als Branding, Brandingelemente oder Markenstilistik bezeichnet (Baumgarth, 2014, 261ff.; Schmidt, 2015, 68ff.). Demgegenüber sind sekundäre Markenelemente meist Dritten zuzuordnen. Sie dienen vor allem der Markenanreicherung (Kilian, 2009b, 37).

Zu den konstitutiven Markenelementen zählen insbesondere der Markenname, das Logo, ausgewählte Schlüsselbilder und Designelemente, vor allem Farben, Formen

und Schriftbilder. Aber auch die Markensprache, der Markenklang und Produktgeräusche sowie die Haptik und der – produktabhängig realisierbare – typische Geschmack oder Duft einer Leistung können fallweise Berücksichtigung finden. Dies ist immer mehr der Fall, da klassische Elemente zunehmend ausgereizt sind. Deshalb gilt es vermehrt Markenelemente zur Differenzierung heranzuziehen, die bisher nur von wenigen Unternehmen genutzt werden (Kilian, 2009b, 37). Neben primären Markenelementen gibt es zahlreiche sekundäre Markenelemente, die zur weiteren Profilierung der Marke genutzt werden können.

Sekundäre Markenelemente reichern eine Marke an. Durch die Verbindung mit anderen Objekten kann das Markenimage gestärkt oder verändert werden. Zu den typischen sekundären Markenelementen zählen das Herkunftsland (Country of Origin, kurz CoO) einer Marke, Lizenzierungen, die Zusammenarbeit mit Testimonials, das Sponsoring von Veranstaltungen und Markenallianzen. Des Weiteren zählen auch neutrale Institutionen, z. B. Stiftung Warentest und das Institut Fresenius, aber auch Nichtregierungsorganisationen (NGOs), wie der Marine Stewardship Council (MSC) und der World Wide Fund For Nature (WWF), zu den sekundären Markenelementen. Durch unabhängige Tests oder etablierte Gütesiegel kann die Wahrnehmung von Marken positiv beeinflusst werden (Havlicek & Marckhgott, 2017, 214, 219f.). Schließlich nehmen auch Vertriebskanäle Dritter Einfluss auf die Markenwahrnehmung. Deshalb sollten die sekundären Markenelemente mit Bedacht gewählt bzw. deren Wirkung (wie beim Herkunftsland) bewusst zur Stärkung der eigenen Außenwirkung genutzt werden (Keller, 2013, 260ff.).

### 3.3 Markensignale

Die betrachteten Markenelemente finden nie isoliert Verwendung, sondern werden auf vielfältige Art und Weise miteinander kombiniert, wobei mit Produkten, Umfeldern, Medien und Personen vier Arten von Markensignalen unterschieden werden können, wie >Abbildung 8 zeigt.

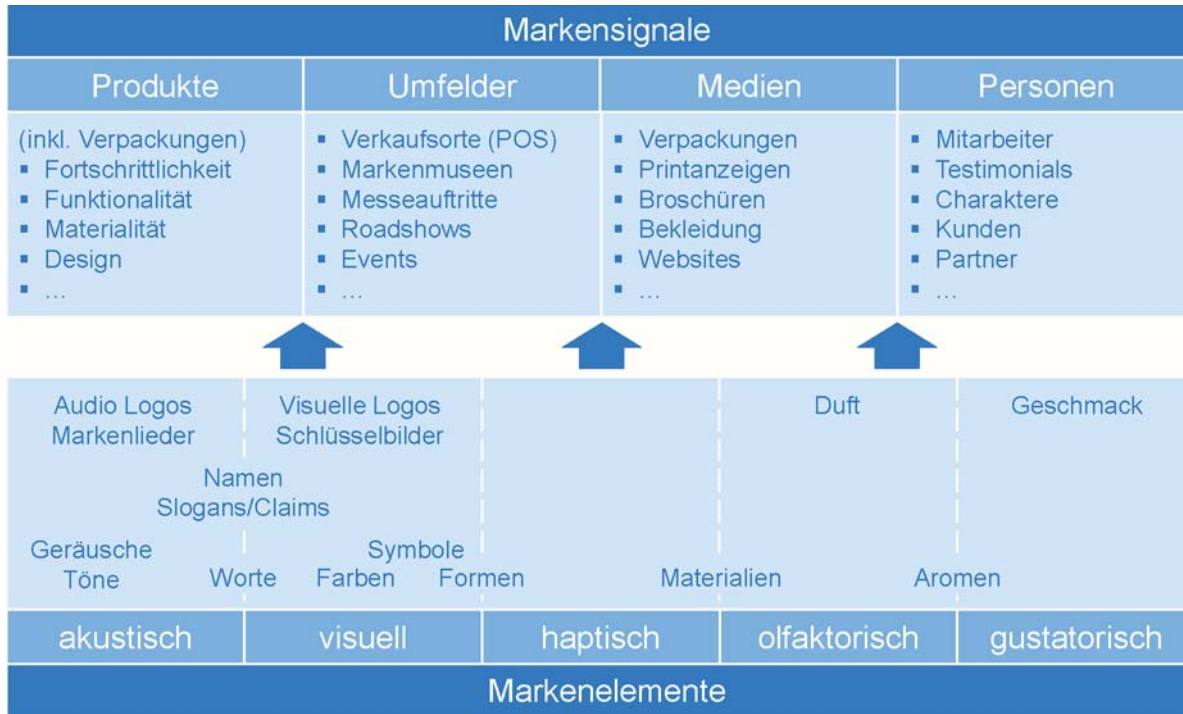
Abb. 7: Primäre und sekundäre Markenelemente

Primäre	Markenelemente	Sekundäre
<b>Ausdruck</b> der Markenbotschaft durch...		<b>Anreicherung</b> der Markenbotschaft durch...
<ul style="list-style-type: none"> <li>Name (inkl. Domain)</li> <li>Claim (Slogan)</li> <li>Logo, Symbol, Schlüsselbild</li> <li>Design (Form, Farbe, Schrifttyp)</li> <li>Sprache, Klänge, Geräusche</li> <li>Haptik (insb. Oberflächen)</li> <li>Olfaktorik (Duft)</li> <li>Gustatorik (Geschmack)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Herkunftsland oder Region</li> <li>Lizenzierungen (z. B. Lieder)</li> <li>Testimonials (z. B. Influencer)</li> <li>Sponsoring von Veranstaltungen</li> <li>Markenallianzen, Co-Branding</li> <li>Neutrale Institutionen (z. B. Gütesiegel, Testberichte)</li> <li>Vertriebskanäle Dritter</li> </ul>

Quelle: Kilian, 2019a, 66, 74; Kilian, 2019b, 766.

An erster Stelle steht das Produkt bzw. die Dienstleistung selbst. Dabei gilt es insbesondere die Funktionalität, Materialität und das Design markenkonform zu gestalten. Zweitens prägen vor allem bei Dienstleistungen und im Handel Umfeldler das Markenimage. Hierzu zählen z. B. Messestände, firmeneigene Ausstellungsflächen und, soweit vorhanden, eigene Shops und Verkaufsniederlassungen. Auch Internetunternehmen ergänzen ihren Onlineauftritt zunehmend mit physischen Verkaufs- und/oder Repräsentationsstätten, die als reale Umfeldler intensive Markenerlebnisse ermöglichen. Drittens müssen alle bespielten Medien, insbesonde-

Abb. 8: Markenelemente und Markensignale



Quelle: Kilian, 2019b, 767.

re die eingesetzten Medienformate, im Einklang mit der Marke gestaltet werden, von der eigenen Website über Anzeigen in Fachzeitschriften bis hin zu Werbespots und Social-Media-Posts. Schließlich gilt es viertens Personen als wichtige Markensignale zu berücksichtigen. Hierzu zählen insbesondere die eigenen Vertriebs- und Servicemitarbeiter, aber auch alle übrigen Mitarbeiter des Unternehmens. Zufriedene Kunden, typische Verwender und bekannte Persön-

lichkeiten des öffentlichen Lebens sowie Influencer gelten ebenfalls häufig als bedeutsame Markensignale. Zentrale Erfolgsparameter für Influencer sind deren Reichweite, Relevanz und Resonanz, die im Rahmen der Markentaxierung ergänzend erfasst werden.

### 3.4 Markentaxierung

Ziel der Taxierung einer Marke ist die qualitative Beurteilung und Bewertung der Markenstärke (Brand Strength) und fallweise ihre Quantifizierung in Form eines monetären Markenwerts (Brand Equity) (Franzen, 2011). Zentrale Ansatzpunkte der qualitativen Taxierung sind der Markenkaufrichter, die Erfassung der Markenwahrnehmung und die regelmäßige Ermittlung der Wertschätzung einer Marke, z. B. anhand der Weiterempfehlungsbereitschaft (Kilian, 2019a, 78ff.).

Abb. 9: Zentrale Analyseparameter von Marken

Selbstbild	Gestaltung	Fremdbild
Identität ▪ Markenkernwert ▪ Markenwerte ▪ Markenclaim Purpose Mission Strategie	Design ▪ Visuell, insb. ▪ Farben ▪ Formen ▪ Schlüsselbilder ▪ Akustisch ▪ Haptisch	Image ▪ Leistungsattribute ▪ Kundennutzen ▪ Markenpersönlichkeit ▪ Demographisch ▪ Charakteristisch Bekanntheit

Quelle: Kilian, 2018, 45.

Zu den zwei zentralen Maßgrößen der Markentaxierung zählen die Bekanntheit und das Image der Marke in der relevanten Zielgruppe. Bei der Bekanntheit kann allgemein zwischen Recall (Erinnerung) und Recognition (Wiedererkennung) unterschieden werden. Konkret kann erstens die ungestützte Bekanntheit ermittelt werden, wobei zwischen Erstnennung (Top-of-Mind) und Folgenennungen unterschieden wird. Die gestützte Markenbekanntheit stellt zugleich die erste Stufe des Markenkaufrichters dar.



Für die zweite Stufe wird nach der Vertrautheit mit der Marke gefragt, in der dritten Stufe wird erfasst, ob die Marke in die enge Wahl gezogen wurde, anschließend, ob die Marke auch faktisch gekauft wurde. Bei schnelldrehenden Konsumgütern (FMCG) kann die Kaufstufe weiter differenziert werden in die Stufen einmal vs. häufiger gekauft (z. B. bei Getränken) oder in gelegentlich vs. regelmäßig gekauft (z. B. bei Handelsketten). In der fünften und letzten Stufe schließlich wird ermittelt, ob der Kunde die Marke erneut wählen würde (Perrey & Meyer, 2011, 200ff.).

Bei der Imageanalyse wiederum empfiehlt es sich, das Image (Fremdbild) in der relevanten Zielgruppe näher zu betrachten und mit der Identität (Selbstbild) der Marke zu vergleichen. Im Hinblick auf die Identität werden hierzu meist – soweit vorhanden – der Markenkernwert, die Markenwerte und der langfristig verwendete Markenclaim näher betrachtet. Ergänzend wird meist die Kernzielgruppe regelmäßig untersucht und überprüft, ob Purpose, Mission und Strategie der Marke noch zeitgemäß sind. In >Abbildung 9 sind die zentralen Analyseparameter wiedergegeben.

Daneben können z. B. Polaritätenprofile, Wertfelder und der Net Promoter Score (NPS) zum Einsatz kommen (Kilian, 2019a, 82). Entscheidend ist, daraus die richtigen Schlussfolgerungen zu ziehen und die eigene Markt- und Markenpräsenz durch konsequentes Handeln Schritt für Schritt weiter zu optimieren.

## 4 BEST of Markenmanagement

Die Botschaft, Elemente und Signale einer Marke zielen darauf ab, den Kunden einzigartige Erlebnisse mit der Marke zu bereiten, die es regelmäßig zu taxieren gilt. All das erfolgt im Kontext etablierter und neuer Wettbewerber und ausgewählter Partner des Unternehmens, wobei auch die Mischform Coopetition immer häufiger anzutreffen ist. Dabei konkurrieren und kooperieren Unternehmen zugleich mit ihren Wettbewerbern, Lieferanten, Partnern, Abnehmern, z. B.

Händlern und Regulierungsbehörden (Nalebuff & Brandenburger, 1997, 17ff.).

Bei aller Veränderung ist und bleibt eine schlüssige Geschäftsidee, die ein tragfähiges Geschäftsmodell ermöglicht und in eine langfristig wirksame Unternehmens- und Markenstrategie überführt werden kann, Basis für den wirtschaftlichen Erfolg. Die Unternehmens- und Markenstrategie wiederum gilt es im Zeitverlauf unter Einbeziehung des relevanten Marktumfeldes agil weiterzuentwickeln, um die Marke dauerhaft auf Kurs zu halten.

### Management-Takeaway

Das Markenmanagement beginnt nicht erst mit der Botschaft oder dem Design, sondern mit der Geschäftsidee und dem Geschäftsmodell, die in eine Unternehmens- und Markenstrategie überführt werden müssen. Im Kern steht die Botschaft der Marke, die sich aus dem Produkt(bereich), dem (Marken-)Profil und dem Purpose zusammensetzt, in Design- oder Gestaltungselemente überführt und zu Markensignalen kombiniert wird. Die sich hieraus ergebenden Kundenerlebnisse mit der Marke werden regelmäßig taxiert und im Sinne eines BEST of Branding kontinuierlich weiter optimiert.

### Literatur

Aaker, D. A. (1996). *Building Strong Brands*. New York: The Free Press.

Aaker, D. A., & Joachimsthaler, E. (2000). *Brand Leadership*. New York: The Free Press.

Baumgarth, C. (2014). *Markenpolitik*. 4. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler.

Brandtner, M. (2005). *Brandtner on Branding*. Gratkorn: Styria.

Franzen, O. (2011). Monetäre Markenbewertung – Stand nach 20 Jahren praktischer Anwendung. *transfer – Werbeforschung & Praxis*, 57(2), 49-54.

Havlicek, C., & Marckhgott, E. (2017). Nothing Beats Quality? The Influence of Consumer Testing Signs on the Evaluation of Print Ads. In V. Zabkar, & M. Eisend (Hrsg.), *Advances in Advertising Research VIII* (S. 213-223). Wiesbaden: Springer Gabler.

Homburg, C. (2017). *Marketingmanagement*. 6. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler.

Gassmann, O., Frankenberger, K., & Csik, M. (2017). *Geschäftsmodelle entwickeln: 55 innovative Konzepte mit dem St. Galler Business Model Navigator*. München: Carl Hanser Verlag.

Keller, K. L. (2013). *Strategic Brand Management*. 4. Aufl. Boston et al.: Pearson.

Kilian, K. (2009a). So bringen Sie Ihre Marke auf Kurs. *Absatzwirtschaft*, 52(4), 42-43.

Kilian, K. (2009b). From Brand Identity to Audio Branding. In K. Bronner, & R. Hirt (Hrsg.), *Audio Branding. Brands, Sounds and Communication* (S. 35-48). Baden-Baden: Reinhard Fischer/Nomos.

Kilian, K. (2012). Markenwerte, welche Markenwerte? *Markenartikel*, 73(5), 64-66.

Kilian, K. (2016). Das Würzburger Marken-Management-Modell. *Marke 41 - das Marketingjournal*, 9(4), 54-58.

Kilian, K. (2017). Material macht Marken. *Form Design Magazine*, 274(November/Dezember), 112-117.

Kilian, K. (2018). Markenidentitäten und Imagetransfers optimal gestalten. In K. Kilian, & N. Pickenpack (Hrsg.), *Mehr Erfolg mit Markenkooperationen* (S. 35-53). Göttingen: BusinessVillage.

Kilian, K. (2019a). BEST of Branding für Start-ups. In C. Kochhan, T. Könecke, & H. Schunk (Hrsg.), *Marken und Start-ups, Markenmanagement und Kommunikation bei Unternehmensgründungen* (S. 55-84). Wiesbaden: Springer Gabler.

Kilian, K. (2019b). Multisensuale Markenführung: Marken mit allen Sinnen erlebbar machen. In F.-R. Esch (Hrsg.), *Handbuch Markenführung* (S. 759-772). Band 1, Wiesbaden: Springer Gabler.

Kilian, K. (2020a). Wie Farben und Formen, Schriften und Schlüsselbilder sowie Materialien Marken prägen können. *Transfer – Zeitschrift für Kommunikation und Markenmanagement*, 66(2), 36-42.

Kilian, K. (2020b). Mehr Erfolg mit Purpose und Haltung. *Marke 41 - das Marketingjournal*, 13(1), 54-58.

Linxweiler, R. (2004). *Marken-Design*. 2. Aufl. Wiesbaden: Gabler.

Meyer, T. (2007). *Markenscorecards*. Saarbrücken: VDM.

Nalebuff, B. J., & Brandenburger, A. M. (1997). Co-opetition: Competitive and cooperative business strategies for the digital economy. *Strategy & Leadership*, 25(6), 28-35.

Nike (o. J. a). Our mission. Abgerufen von <https://about.nike.com>.

Nike (o. J. b). Purpose moves us. Abgerufen von <https://purpose.nike.com>.

Perrey, J., & Meyer, T. (2011). *Mega-Macht Marke*. 3. Aufl. München: Redline.

Ries, A., & Trout, J. (2001). *Positioning. The battle for your mind*. New York: McGraw-Hill.

Schmidt, H. J. (2015). *Markenführung*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Sinek, S. (2009). *Start With Why*. New York: Penguin.

Viessmann (o. J. a). Wir gestalten Lebensräume für zukünftige Generationen. Abgerufen von <https://www.viessmann.de>.

Viessmann (o. J. b). Gelebte Markenwerte. Abgerufen von <https://www.viessmann.de/de/unternehmen/markenwerte.html>.