

Markenstrategie

# Whitepaper Identität & Positionierung: Die Entwicklung starker Marken





# Über uns:

## Wir steigern den Erfolg Ihrer Marke.

### Unsere DNA ist die universitäre Forschung.

---

Uns treibt die Leidenschaft für Marken. Wir sind Wegbereiter für den Erfolg unserer Kunden. Unser Gründer Professor Dr. Franz-Rudolf Esch steht wie kein Zweiter für das Thema Marke. Seit über 30 Jahren forscht er zu Marke, Strategie, Kundenverhalten und Kommunikation. Rund 50 betreute Promotionen und zahlreiche Preise für seine Forschung sprechen für sich.

### Unsere Erfahrung ist einzigartig.

---

Mit unseren Kunden entwickeln wir fundierte Lösungen, die funktionieren und die die Identität der Marke stärken. Wir schlagen die Brücke von der Strategie zur Umsetzung im Unternehmen, bei Mitarbeitern, den Produkten und Services. Wir bringen Ihre Marke an allen Kontaktpunkten der Reise Ihrer Kunden zum Strahlen.

Mit unserer Erfahrung aus mehr als 700 nationalen und internationalen Projekten sowie über 1.000 Publikationen verfügt ESCH. über eine einzigartige Expertise.

Zu unseren zufriedenen Kunden zählen namhafte Unternehmen aus allen Branchen im B2B-, Dienstleistungs- und B2C-Sektor: Vom Global Player und börsennotierten Großkonzernen über familiengeführte Unternehmen bis zum erfolgreichen Mittelständler und Hidden Champion. Für den Erfolg Ihrer Marke geben wir alles!

### Warum ESCH.?

---

#### **Wir schaffen Commitment.**

Wir überzeugen und nehmen die relevanten Anspruchsgruppen im Unternehmen mit auf die Reise.

#### **Wir bringen Strategien auf die Bahn.**

Wir bauen keine Luftschlösser, sondern individuell zugeschnittene Lösungen, die zu Ihrer Marke passen und profitables Wachstum schaffen.

#### **Das beste Ergebnis zählt.**

Wir setzen Ihre Marke in wirksame Maßnahmen um. Nur das, was der Kunde erlebt, leistet einen Beitrag für die Marke.

#### **Wir sind Wegbereiter.**

Wir sind Vorreiter und verbinden neueste Forschungserkenntnisse mit praktischen Beratungserfahrungen. Dadurch schaffen wir impulsgebende Lösungen für Ihren Erfolg.

# Persönlichkeit fängt dort an, wo der Vergleich aufhört.

Diese Aussage von Karl Lagerfeld ist nicht nur richtungsweisend für die Modewelt, sondern auch für starke Marken. So wie große Persönlichkeiten haben starke Marken ein unverkennbares Gesicht. Anspruchsgruppen wissen genau, wofür die Marke steht. Starke Marken repräsentieren ein klares Leistungsversprechen, das sie jeden Tag mit ihren Produkten und Dienstleistungen einlösen müssen. Ansonsten enttäuschen sie ihre Kundschaft.

Unternehmensmarken spiegeln den Track Record erfolgreicher Unternehmen wider. Sie schüren klare Erwartungen, die es zu erfüllen gilt. Versprechen, die von jedem Mitarbeiter eingelöst werden müssen. Dies gilt für die BASF genauso wie für Allianz, Würth oder Bosch. Ähnliches gilt für Produkt- und Dienstleistungsmarken wie Frosch, Persil, Ferrero Rocher, Mini, Victorinox, 1&1 oder EasyCredit.

Marken sind somit mehr als nur ein Logo oder schöne Bilder in Werbung oder den sozialen Medien. Jede Marke hat ihren eigenen Charakter: wesensprägende Werte, die über die Markenidentität nach innen und außen transportiert werden und die widerspiegeln, wofür eine Marke steht.

Je stärker eine Marke ist, umso stärker sind die Präferenzen für diese Marke und die Zahlungsbereitschaft. Der Preis folgt der Stärke der Marke, nicht umgekehrt. Loyale Kunden, Vertrauen, Bindung und Weiterempfehlung sind Folgen verlässlichen Verhaltens der Marke.

**Marken sind Sinnstifter und geben ein klares Leistungsversprechen.**

Die Krux für viele Marken ist allerdings, dass diese entweder nur zweite Wahl für Kunden oder gar verzichtbar sind. Laut Havas sind 77 Prozent aller Marken weltweit für Kunden bedeutungslos und somit entbehrlich. Solche Zahlen gibt es für alle Branchen, von B2B über B2C bis hin zu Dienstleis-

tungsmarken. Die Hitlisten starker und schwacher Marken sind dabei über unterschiedliche Studien hinweg oft sehr ähnlich.

Manager, die für solche Marken verantwortlich sind, merken meist einen schleichenden Prozess zur Bedeutungslosigkeit: weniger treue Kunden, abnehmende Leistungen im Handel, härtere Preisgespräche, Preiserosionen, viele Aktionen und Discounts sind nur ein paar typische Beispiele dafür, wie sich Markenschwäche auswirken kann.

**77 Prozent aller Marken sind für den Kunden verzichtbar. Sie haben kein klares Profil und sind deshalb nicht präferenzprägend.**

Statt nun an den Wirkungen zu arbeiten, empfiehlt es sich, sich mit den Ursachen der Markenschwäche auseinanderzusetzen. Und für diese gibt es grob gesprochen nur zwei Ursachen: die Identität und Positionierung der Marke oder eine unwirksame Umsetzung der Markenwerte in Maßnahmen, die nicht auf das Markenkonto einzahlen.

Im Folgenden zeigen wir Ihnen, wie Sie es schaffen, mit einer klaren Markenidentität und einer starken Markenpositionierung, die klar auf den Punkt bringt, warum Kunden Ihre Marke wählen sollten und nicht den Wettbewerb, erfolgreicher zu werden. Ziel ist es, über die Umsetzung der Markenidentität und der Positionierung nach innen und außen ein einzigartiges präferenzbildendes Markenimage in den Köpfen der Anspruchsgruppen aufzubauen.

# Von der Strategie über die Umsetzung zum Markenimage

Jede Marke verfügt über ein ganz eigenes individuelles Gesicht, eine Persönlichkeit, die wie der Mensch eigene Identitätsmerkmale aufweist. Diese prägen die Marke und bringen zum Ausdruck, wofür eine Marke steht und wofür nicht. Der Aufbau einer starken Marke erfolgt von der Strategie über die Umsetzung zum Markenimage (vgl. Abb. 1).

## Strategie: doing the right things



Im Bereich der Strategie ist die Identität und damit die essenziellen, wesensprägenden Merkmale der Marke festzulegen. Wir empfehlen, diesen Prozess im Unternehmen zu starten (vgl. Abb. 2).

Ebenso wenig wie Menschen ihre eigene Persönlichkeit bei anderen finden, findet eine Marke ihre Persönlichkeit alleine durch Befragung der Kunden. Vielmehr sollte sich das Management erst intern den Status der Marke, deren Stärken und Schwächen und das, was die Marke besonders macht, genau anschauen und unter die Lupe nehmen. Diese Innensicht kann dann systematisch mit der Perspektive externer Anspruchsgruppen abgeglichen werden, um daraus mit Blick auf die Wurzeln der Marke und den künftigen Herausforderungen und Veränderungen im Markt eine zukunftsgerichtete Identität zu entwickeln.

**Eine starke Markenidentität bildet sich von innen heraus.**

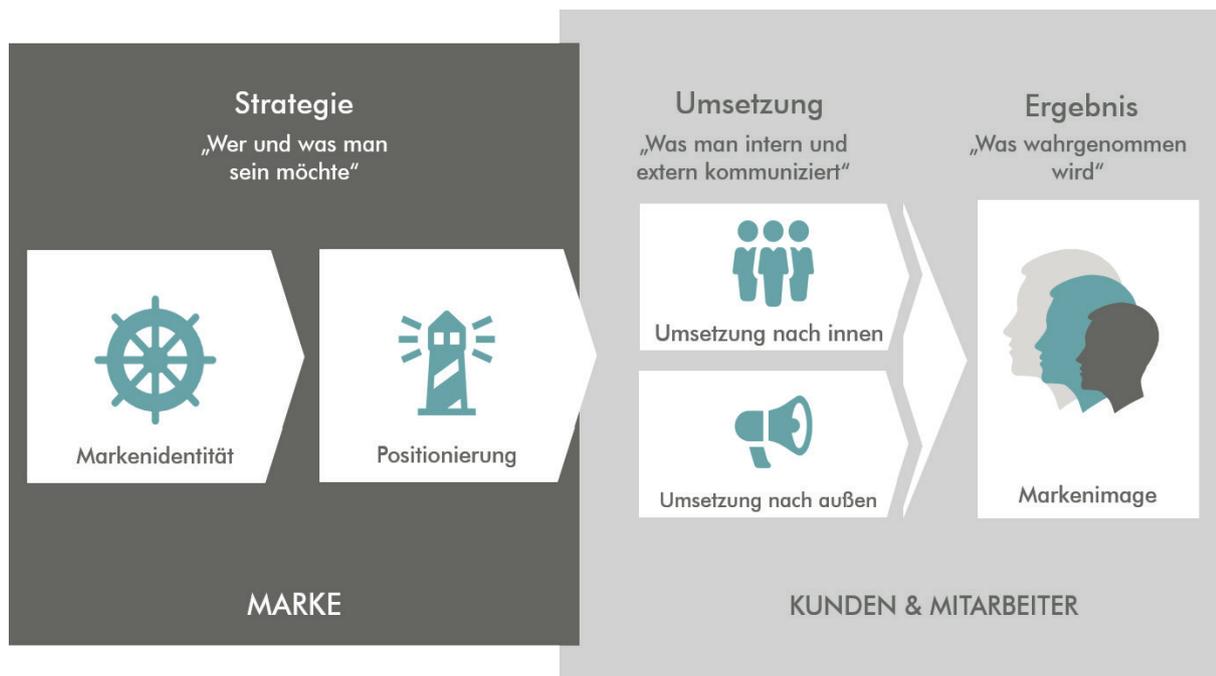


Abb.1: Der Aufbau einer erfolgreichen Marke von der Strategie über die Umsetzung



Die Markenidentität dient als Ausgangspunkt für die Markenpositionierung, die eine klare Fokussierung der Markenidentität darstellt.

Die gewählten Positionierungseigenschaften müssen dabei sowohl für die Anspruchsgruppen der Marke relevant sein, als auch im Wettbewerbsumfeld differenzieren, um ein eigenständiges und unverwechselbares Profil der Marke aufzubauen. Hier ist es eminent wichtig, durch Wettbewerbsanalysen und tiefere Insights aus Kundensicht die richtige Position für die Marke zu bestimmen.

**Eine Positionierung ist ein klares Statement. Sie besetzen damit ein Territorium im Kopf des Kunden.**

Umsetzung: *doing things right*

Die Marke wird für Konsumenten jedoch erst dann sichtbar, wenn diese von Mitarbeitern gelebt, in den 4 P's und an allen relevanten Kontaktpunkten mit Kunden wirksam umgesetzt wird.

Um im Ergebnis ein klares Markenimage bei den Anspruchsgruppen zu erreichen, muss somit

die Marke nach der Festlegung der Strategie sowohl nach außen als auch nach innen zum Leben erweckt werden. Denn nur, was der Kunde sieht, zahlt auf die Marke ein.



Mitarbeiter sind nicht nur für die Umsetzung der Markenwerte in konkrete Maßnahmen (Innovationen, Produkt-(Re)Launches, Preis, Kommunikation, Distribution) verantwortlich,

sondern sind auch einer der wichtigsten Kontaktpunkte auf der Kundenreise. Deshalb sind Mitarbeiter hinter der Marke zu versammeln und die festgelegten Markenwerte und die Positionierung im Denken, Fühlen und Handeln der Mitarbeiter zu verankern. Ob bei Lufthansa, wo Mitarbeiter regelmäßig geschult werden oder bei Hilti, wo Mitarbeiter von Sherpas in Camps auf das Werte-Alignment eingeschworen werden: Erfolgreiche Unternehmen setzen genau hier an und prüfen die Fortschritte.

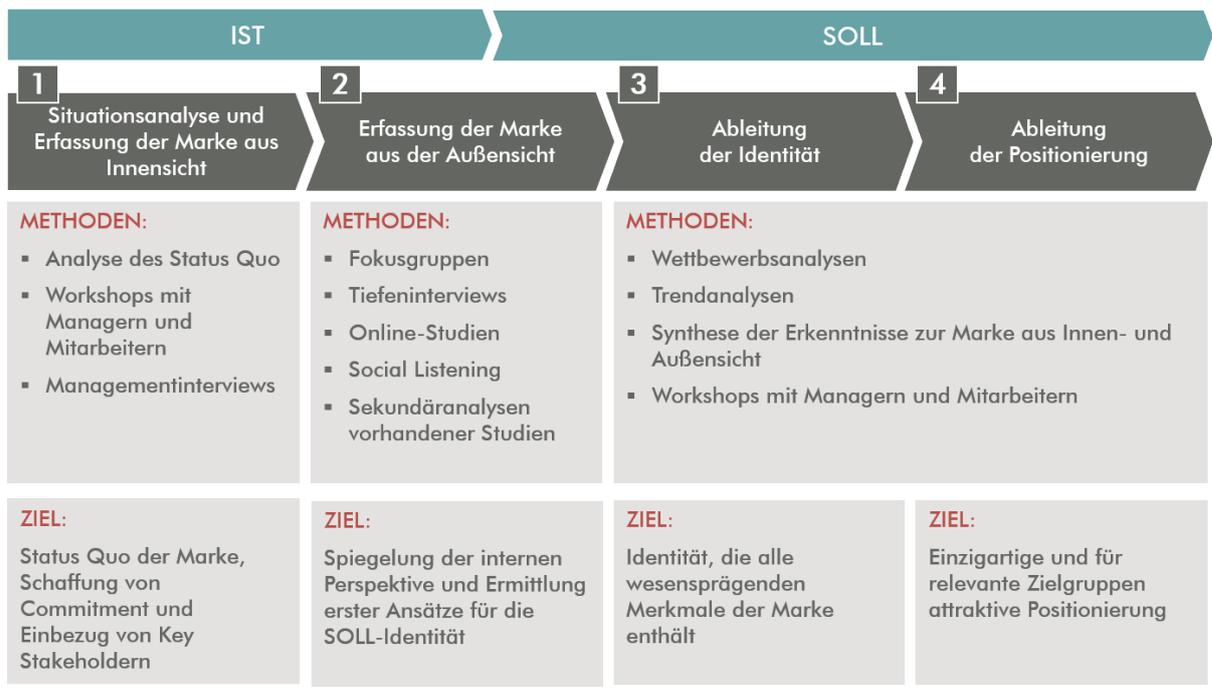


Abb.2: Exemplarischer Prozess zur Entwicklung von Markenidentität und Positionierung



Nach außen müssen die Markenwerte und die Positionierung nicht nur durch Kommunikationsmaßnahmen, sondern auch in Produkten und Prozessen für den Kunden erlebbar werden. Zu Louis

Vuitton zählen hierbei nicht nur ikonische Produkte und herausragende Shopperlebnisse, sondern auch bester Service und Beratungsprozesse, die auf die Exklusivität der Marke einzahlen (vgl. Abb. 3). Bei Aldi wären dies hingegen der einfache Einkauf durch übersichtliche und klare Ladengestaltung, keine Gimmicks, die vom Wesentlichen ablenken und dauerhaft günstige Preise, um das Image des einfachen und günstigen Einkaufs zu stärken. Je besser die wesensprägenden Merkmale an allen Berührungspunkten mit dem Kunden umgesetzt werden, desto klarer und konsistenter sind die Vorstellungsbilder und damit das Markenimage der Marke.

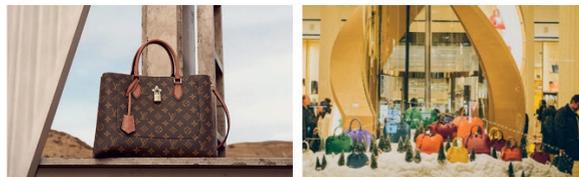


Abb. 3: Louis Vuitton

# Die Markenidentität wirksam ableiten

Marken sind Vorstellungsbilder in den Köpfen der Kunden. Ausgehend davon müssen beim Aufbau der Markenidentität die Wissensstrukturen und die damit verbundenen verhaltenswissenschaftlichen und neurowissenschaftlichen Erkenntnisse berücksichtigt werden. Unbestritten ist dabei, dass es Unterschiede bei der Verarbeitung verbaler und nonverbaler sowie rationaler und emotionaler Informationen gibt.

**Verstand und Vernunft unterscheiden uns von Tieren, aber wir denken nicht gerne.**

Bei der bewussten Informationsaufnahme steuern Konsumenten selbst, welche Informationen sie aufnehmen und fokussieren sich dabei auf die Hard Facts, also rationale Nutzen und Eigenschaften der Marke. Der Kunde befindet sich hier sprichwörtlich

im Bereich des Piloten, nimmt bewusst Informationen auf und entscheidet rational. Die Seite der Hard Facts beantwortet dabei die Frage „What’s in it for me?“ und beinhaltet die harten und nachprüfbaren Teile der Marke. Sei es der exzellente Geschmack bei Lindt, der auf die Sorgfalt der Zubereitung, die lange Tradition und Erfahrung sowie auf tolle Ingredienzien zurückzuführen ist oder die Haltbarkeit bei Miele, die u.a. durch herausragende Qualität und extreme Teststandards erklärbar ist.

Bei der flüchtigen und unbewussten Informationsaufnahme spielen Soft Facts, wie flüchtige Bilder, Geräusche, Düfte und Gefühle im Kontakt mit der Marke die größere Rolle. Hier ist das Gehirn auf Autopilot gestellt, Informationen werden unbewusst und permanent beiläufig verarbeitet. Die Seite der Soft Facts beantwortet die Frage „How do I feel about it?“

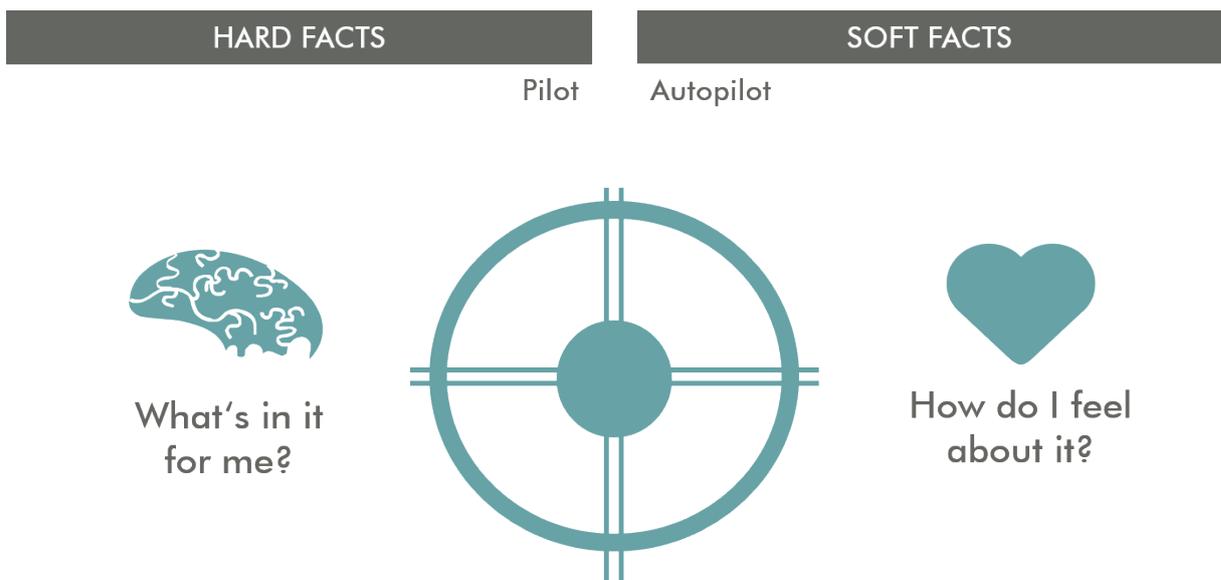


Abb. 4: Das Markensteuerrad als Identitätsansatz

und enthält die weichen und emotionalen Teile der Marke. So wird Apple als jung, dynamisch, intuitiv und ästhetisch empfunden.

### Die meisten Menschen sind im Autopilot unterwegs.

In Anbetracht der Tatsache, dass auf Seiten der harten Faktoren häufig ein Patt bei der Wahl zwischen Marken vorliegt und die Möglichkeiten der Differenzierung in diesem Bereich abnehmen, spielen die weichen Faktoren im Wahlverhalten der Konsumenten zunehmend eine größere Rolle. Um beiden Seiten optimal gerecht zu werden, gilt es bei der Entwicklung einer starken Marke, sowohl die Seite der Hard Facts als auch die Seite der Soft Facts zu berücksichtigen. Ein Tool, das beide Seiten optimal berücksichtigt, ist das Markensteuerrad nach Esch (vgl. Abb. 4).

#### Hard Facts: What's in it for me?

Auf der linken Seite des Markensteuerrades werden die Hard Facts erfasst, also zentrale Markenattribute und daraus resultierende Markennutzen. Der Grund: Kunden kaufen keine Eigenschaften, sondern Produktnutzen. Diese sind jedoch immer durch eine Reason Why, eine entsprechende Eigenschaft, zu begründen. Nutzen lassen sich in sachlich-funktionale (z.B. gutes Preis-Leistungs-Verhältnis bei Lidl) und psychosoziale Nutzen (z.B. Gut aufgehoben fühlen bei der SWISS) unterscheiden.

#### Soft Facts: How do I feel about it?

Die rechte Seite des Markensteuerrades erfasst die Soft Facts durch die Festlegung der Markentonaltäten und des Markenbildes. Markentonaltäten bilden dabei Emotionen und Gefühle ab, die durch die Marke ausgelöst werden. Dargestellt werde Markentonaltäten über Persönlichkeitseigenschaften, wie z.B. freundlich, jung oder zurückhaltend. Das Markenbild

umfasst das äußere Erscheinungsbild der Marke, das unterschiedliche sinnliche Modalitäten bedienen kann. So drückt sich das Markenbild nicht nur visuell durch das Logo oder ein Key-Visual wie der Lila Kuh von Milka aus, sondern kann auch akustisch (z.B. Pfeifen von Schwäbisch Hall), olfaktorisch (z.B. Duft der Läden bei Abercrombie & Fitch), haptisch (z.B. Flaschengestaltung bei granini) oder gustatorisch (z.B. Tabasco) ausgestaltet werden.

Bei der Erarbeitung des Markensteuerrades sind die Inhalte zu identifizieren, die sowohl aus Innensicht als auch aus Außensicht heute bereits auf die Marke zutreffen. Aus dem Abgleich der Sichtweisen der Innen- und Außensicht und unter Berücksichtigung der Marktsituationen, des Wettbewerbs und zukünftiger Trends kann im Anschluss die SOLL-Identität der Marke abgeleitet werden. Das Markensteuerrad umfasst im Ergebnis alle wesensprägenden Merkmale einer Marke sowohl auf der rationalen als auch auf der emotionalen Seite.

# Die Markenpositionierung bestimmen

Die Markenpositionierung stellt die Fokussierung der gesammelten und im Markensteuerrad festgelegten Nutzen und Tonalitäten auf wenige Merkmale dar. Diese sollten nicht nur für die Zielgruppen der Marke relevant, sondern auch zukunftsorientiert sein, da die Markenpositionierung mindestens 10 Jahre Bestand haben und langfristig verfolgt werden sollte. Zudem gilt es, Merkmale im Steuerrad zu identifizieren, die vom Wettbewerbsumfeld differenzieren, sodass eine eindeutige Abgrenzung der Marke und ein Herausstellen der Besonderheiten der Marke gewährleistet wird.

Um diesen Ansprüchen gerecht zu werden, wird die Markenidentität weiter auf drei bis vier Markenwerte fokussiert. Auch dabei sind Hard Facts und Soft Facts zu berücksichtigen. Somit besteht jeder Markenwert aus einem Soft Fact und einem Hard Fact,

der den Soft Fact inhaltlich unterstützt. Die Positionierung stellt die weitere Fokussierung der Markenwerte auf einen Satz dar, der zusammenfasst, warum Kunden die Marke und nicht einen der Wettbewerber wählen sollten (vgl. Abb.5).

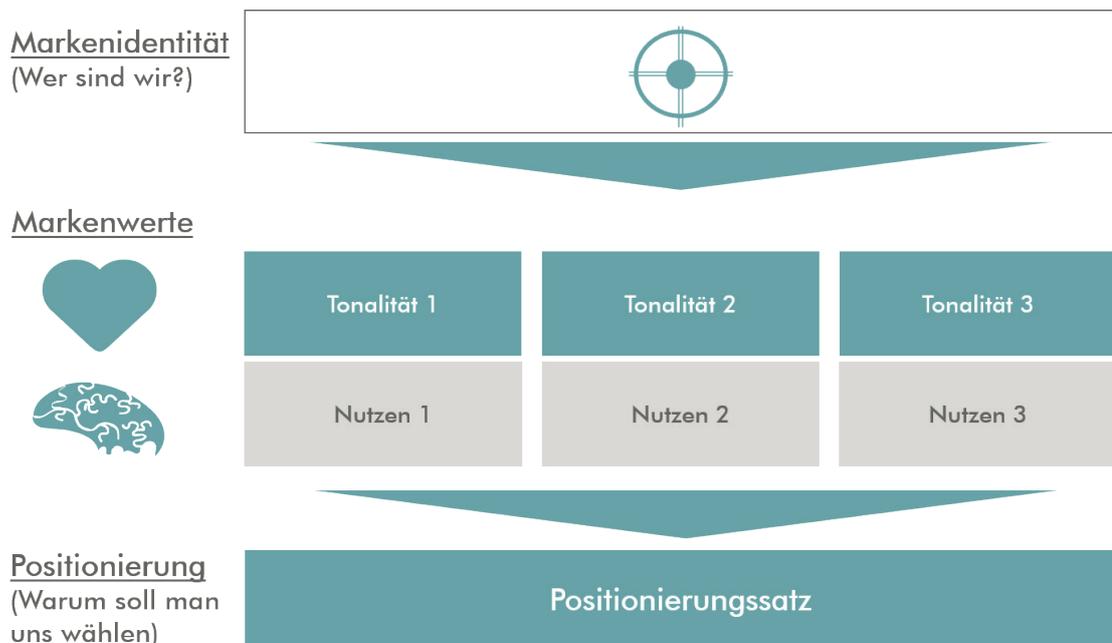


Abb. 5: Aus dem Markensteuerrad werden Markenwerte und Positionierungssatz abgeleitet

# Verankerung der Marke nach innen und außen.

Um die Positionierung wirksam zum Kunden zu tragen und ein klares Markenimage in den Köpfen der Kunden aufzubauen, gilt es, die entwickelten Markenwerte und die Positionierung sowohl nach innen bei den Mitarbeitern als auch nach außen in kommunikative Maßnahmen umzusetzen.

Mitarbeiter stellen den wichtigsten Kontaktpunkt auf der Kundenreise dar. Dies zeigt sich unter anderem daran, dass Mitarbeiter für 60% der begeisterten aber auch für 70% der frustrierenden Kundenerlebnisse verantwortlich sind. Umso wichtiger ist es, Denken, Fühlen und Handeln der Mitarbeiter auf die Marke auszurichten und sie zu Botschaftern der Marke zu machen (vgl. Abb.6). Zusätzlich gilt es, die Positionierung in kommunikative Maßnahmen real und digital nach außen umzusetzen. Dabei sind sozialtechnische Kriterien zu berücksichtigen, die die

Wahrnehmbarkeit, Differenzierung vom Wettbewerb und die Integration der Kommunikation sicherstellen.

ESCH. The Brand Consultants hat viele Implementierungsprojekte begleiten dürfen, darunter auch für die Barmenia Versicherungen. Der Versicherungsmarkt ist hart umkämpft. Umso wichtiger ist es, Klarheit, Relevanz und Verständlichkeit der Marke regelmäßig zu hinterfragen. Die Barmenia hat sich dieser Frage angenommen. In einem umfassenden Prozess wurde eine klare und differenzierende Identität und Positionierung entwickelt, welche die Leidenschaft und Menschlichkeit der Barmenia in den Fokus stellt. Im Anschluss wurde die neue Marke im Denken, Fühlen und Handeln der Mitarbeiter verankert. Zudem begleitete ESCH. The Brand Consultants die externe Umsetzung und Entwicklung der neuen Kommunikationskampagne (vgl. Abb. 7).



Abb. 6: Interne Verankerung der Marke im Denken, Fühlen und Handeln der Mitarbeiter

# ESCH. Best Practice: Barmenia Versicherung



Abb. 7: Kommunikative Umsetzung der Markenpositionierung der Barmenia. Vorher (oben): Die Barmenia unterscheidet sich nicht vom Einheitsbrei in der Versicherungsbranche. Nachher (unten): Das „große B“ schafft ein eindeutiges Branding und eine klare Differenzierung.

# Das Markenimage als Maßgröße für den Transfererfolg

Markenidentität und Markenpositionierung spiegeln die Sicht des Unternehmens auf die Marke wider. Erst durch die erfolgreiche Verankerung der Marke nach innen und außen wird dieses Selbstbild auch für den Kunden spürbar und reflektiert sich als Markenimage in den Köpfen der Konsumenten. Je besser die wesensprägenden Merkmale an allen Berührungspunkten mit dem Kunden umgesetzt werden, desto klarer und konsistenter ist das Markenimage.

Dies setzt eine konkrete Operationalisierung in die 4 P's und in Maßnahmen voraus, die für Kunden sichtbar und erlebbar werden. Dazu sind entsprechende Operationalisierungssysteme zu entwickeln. Bei Miele lässt sich beispielsweise durch verschiedene, gezielt gesteuerte Merkmale auf die Qualität einer Miele-Waschmaschine schließen. In der Psychologie spricht man von Irradiationen, also Ausstrahlungseffekten eines prüfbar Merkmales auf

eine andere, nicht unmittelbar prüfbare Eigenschaft. Die Schwere der Waschmaschine konnotiert ebenso Haltbarkeit und Qualität wie die Emailbeschichtung, die statt Plastik Verwendung findet. Wir wissen aus unserer Erfahrung, dass sich solche nachprüfbar Operationalisierungen in jedem Bereich umsetzen lassen.

**Zur Umsetzung der Marke in die 4 P's bedarf es klarer Operationalisierungssysteme und Prozesse.**

Ziel ist es, eine möglichst große Übereinstimmung zwischen Markenidentität und Markenimage zu erzielen (vgl. Abb. 8). Ob durch die Umsetzung tatsächlich das gewünschte Image bei den Konsumenten aufgebaut wird, sollte regelmäßig durch Markenstatus- und Imageanalysen geprüft und Maßnahmen zur Verbesserung der Verankerung abgeleitet werden.

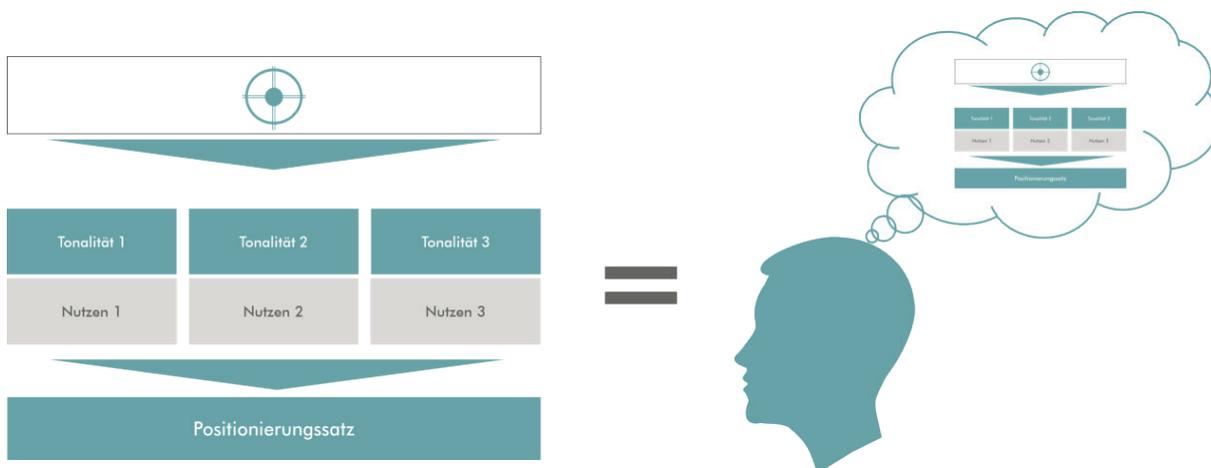


Abb. 8: Das Idealbild: Markenidentität und Markenimage stimmen überein

# Fazit

Marken sind Vorstellungsbilder in den Köpfen der Kunden. Um diese Vorstellungsbilder erfolgreich aufzubauen, gilt es, eine Markenidentität zu entwickeln, die nicht nur für die Zielgruppen der Marke relevant, sondern auch zukunftsfähig und vom Wettbewerb differenzierend ist. Dabei sollte die Entwicklung im Unternehmen starten und mit der externen Sicht auf die Marke gespiegelt werden. Doch die Entwicklung der Identität und Positionierung reicht nicht aus. Umsetzung ist Strategie und somit müssen zunächst die Mitarbeiter hinter der Marke versammelt werden. Als Markenbotschafter gehören sie zu den wichtigsten Kontaktpunkten auf der Kundenreise und prägen das Markenbild auf Seiten des Kunden nachhaltig. Die Verankerung der Marke nach innen ist ein entscheidender Hebel zur Wertschöpfung. Zudem gilt es, Identität und Positionierung über ein klares, differenzierendes und integriertes Branding nach außen zu tragen. Nur dann, wenn alle Schritte sorgfältig erarbeitet und

gegangen werden, kann auch ein langfristig starkes Bild der Marke aufgebaut werden. Markenführung ist kein Selbstzweck: Sie steigert nachhaltig die Markenstärke und den Unternehmenswert.

Für mehr Informationen zum Thema Markenidentität und Positionierung sowie zur Umsetzung der Marke nach innen und außen, besuchen Sie unsere Webseite unter [www.esch-brand.com](http://www.esch-brand.com) oder wenden Sie sich direkt an uns.

# Literaturempfehlungen



Esch, F.-R. (2017): IDENTITÄT. Das Rückgrat starker Marken, Campus Verlag, Frankfurt/Main.



Esch, F.-R. (2020): Marke 4.0 – Wie Unternehmen zu digitalen Markenchampions werden, Vahlen Verlag, München.



Esch, F.-R. (2018): Strategie und Technik der Markenführung, 9. Aufl., Vahlen Verlag, München.



Esch, F.-R., Tomczak, T., Kernstock, J., Langner, T., Redler, J. (2019): Corporate Brand Management, 4. Aufl., Springer Gabler Verlag, Wiesbaden.

---

ESCH. The Brand Consultants GmbH

Office Saarlouis  
Kaiser-Friedrich-Ring 8  
66740 Saarlouis

Fon: + 49 6831 95 956-0  
Fax: + 49 6831 95 956-99

E-Mail: [office@esch-brand.com](mailto:office@esch-brand.com)  
Web: [www.esch-brand.com](http://www.esch-brand.com)

© COPYRIGHT

Dieses Dokument der ESCH. The Brand Consultants GmbH ist ausschließlich für den Adressaten bestimmt. Es bleibt bis zu einer ausdrücklichen Übertragung von Nutzungsrechten Eigentum der ESCH. The Brand Consultants GmbH.  
Jede Bearbeitung, Verwertung, Vervielfältigung und/oder gewerbsmäßige Verbreitung ist nur mit Einverständnis der ESCH. The Brand Consultants GmbH zulässig.