ESCH. The Brand Consultants

NEWSLETTER 1/2008

Besuchen Sie unsere Internetseite www.esch-brand.com und melden Sie sich für unseren Online-Newsletter an.

Marken im B2B – der ungeküsste Frosch

Seite 3–4

Quick – Takeaways:

Bewertungskriterien für die Schlüsselbildentwürfe
Seite 5

Wie gut ist Ihre Markenidentität im Unternehmen implementiert?
Seite 6

Best practice SWISS – Phönix aus der Asche

Seite 7–10

Das Gesicht der Marke gestalten:

Markenidentität als Nadelöhr erfolgreicher Markenführung
Seite 11–13

Seminar: Praxisorientierte Markenführung

- Das zweitägige Seminar ist eine „Tour de Raison" durch alle wichtigen Themen der Markenführung und der Kommunikation.
- Das Seminar richtet sich vor allem an das obere und mittlere Management aus den Bereichen Markenmanagement, Marketing, Kommunikation, Werbung, Vertrieb und Personalentwicklung. Ebenfalls ist das Seminar für Marktforscher und Mediaplaner interessant, die ihr Wissen zum Thema auffrischen oder ausbauen möchten.
- Neben der Vermittlung des ganzheitlichen Markenverständnisses werden die Teilnehmer nach dem Besuch des Seminars in der Lage sein, das vermittelte Wissen in der Praxis anzuwenden und die wesentlichen Key Success Factors sowie die Meilen-/Stolpersteine bei der Umsetzung im Alltag im Blickfeld zu haben.
- Neben zahlreichen Beispielen aus der Praxis werden die Teilnehmer am Ende des ersten Tages die Gelegenheit bekommen, den vermittelten Stoff an Hand einer Case Study anzuwenden und gemeinsam in der Gruppe Lösungen zu präsentieren und zu diskutieren.

Agenda: 23.09.2008

08:45–09:00	Begrüßung und Vorstellung der Teilnehmer
09:00–09:45	Macht starker Marken
09:45–10:00	Kaffee-Pause
10:00–12:30	Markenidentität und die Ableitung von Markenpositionierung
12:30–14:00	Mittagspause
14:00–16:30	Markenstrategische Optionen: Markendehnung und Markenallianzen
16:30–17:00	Kaffee-Pause
17:00–19:00	Case Study
19:00–20:00	Abendessen
ab 20:00	Präsentation von Case Studies

Agenda: 24.09.2008

09:00–10:30	Behavioral Branding: Erläuterung der Bedeutung der Markenführung nach innen
10:30–10:45	Kaffee-Pause
10:45–12:00	Umsetzung nach außen: Entwicklung von Kommunikationskonzepten
12:00–13:30	Mittagessen
13:30–17:00	Fortsetzung Umsetzung nach außen: Markeninteraktion und Kontaktpunktanalyse (dazwischen 30 Min. Kaffee-Pause)
17:00–18:00	gemeinsame Diskussion aktueller Fragestellungen aus dem Teilnehmerkreis und Abschluss des Seminars

Termin:
23. und 24.09 2008 (zweitägig)

Ort:
Lindner Hotel & Residence MAIN Plaza, Frankfurt, Walther-von-Cronberg-Platz 1

Teilnahmegebühr:
1.850,– zuzüglich MwSt.
Im Preis enthalten: Tagungsunterlagen, Mittagessen, Pausengetränke sowie das Abendessen am 1. Abend

Melden Sie sich an per:
E-Mail: office@esch-brand.com,
Tel.: +49(0)6831.95.95.60 oder
Fax: +49(0)6831.95.95.699
Gerne stehen wir Ihnen für weitere Auskünfte zum Seminar zur Verfügung.

Marken im B2B – der ungeküsste Frosch

Die Marke als strategischer Faktor führt in Industrieunternehmen noch immer ein Schattendasein. Zu Unrecht: schließlich treiben Marken den Wert von Unternehmen, wie beispielsweise BASF, Würth und Heidelberger Druckmaschinen eindrucksvoll belegen. In B2B-Branchen setzen sich bis zu 20% des Börsenwertes aus dem Wert der Marke zusammen, so eine Studie von CoreBrand und der Columbia Business School. So hoch dieser Wert klingen mag, so niedrig ist er im Vergleich zu dem Wert von 67 %, den PWC über alle Branchen hinweg ermittelt hat. Ohne Frage hinkt der B2B-Bereich in Sachen Markenführung hinterher, Potenziale werden nicht ausgeschöpft. Marken treiben den Profit: für Produkte von Premium-Industrieunternehmen sind entsprechende Premiumpreise zu erzielen. Doch nicht nur das: Die Heidelberger Druckmaschinen AG erzielt als Weltmarktführer nicht nur höhere Preise im Verkauf als ihre Wettbewerber, sondern die Kunden erhalten bei ihren Banken für die Finanzierung der teilweise 2 Mio. Euro teuren Maschinen ein besseres Rating, wenn sie eine Heidelberger Druckmaschine finanzieren möchten. Der Wiederverkaufswert ist höher als beim Wettbewerb, die Nachfrage nach gebrauchten Maschinen ist enorm. Der Return on Investment starker Marken ist aus Kundensicht höher als der schwacher Marken.

Trotz allem steckt das Thema Marke im B2B-Bereich voller ungenutzter Potenziale:

- Den Geschäftsführern und Vorständen fehlt die Einsicht in die Bedeutung der Marke. Die Marke als immaterielles Gut wird deshalb nicht so professionell gemanagt, wie dies erforderlich wäre: Sie wird nicht zur Chefsache gemacht. Vielmehr glauben – gerade mittelständische Unternehmen – an die Macht überlegener Produktqualität, die es selbst im B2B-Bereich heute nur noch selten gibt. Die Frage nach der Identität der Marke, also den wesensprägenden Merkmalen einer Marke, führt oft zu Ratlosigkeit und zu extrem uneinheitlichen Aussagen selbst im Management. Was soll dann beim Kunden als Botschaft ankommen, wenn selbst Top-Manager nach der Frage zu dem zentralen Positionierungssatz der Marke kleine Abhandlungen schreiben, die nicht auf den Punkt sind?

- Die Mitarbeiter glauben, die Kundenbedürfnisse zu kennen. Weit gefehlt: bei der Gegenüberstellung von Kundenbedürfnissen aus Innen- und Außensicht klaffen die Ergebnisse auseinander. Während Manager häufig funktionale Eigenschaften wie Innovationskraft oder Nutzen wie technische Features und den Preis auf der Wunschliste ihrer Kunden an oberster Stelle sehen, spielen für Kunden auch psychosoziale Nutzen wie Zuverlässigkeit und partnerschaftliche Zusammenarbeit eine zentrale Rolle. In Zeiten der Konzentration auch auf Kundenseite müssen sich Einkäufer auf ihre Lieferanten verlassen können. Erst eine Spiegelung beider Seiten der Medaille bringt den Status an den Tag und gibt Aufschluss darüber, an welchen Hebeln die Markenpositionierung anzusetzen hat.

- Eine markenorientierte Einstellung im Unternehmen ist nur in Ansätzen vorhanden: die Marke wird in ihrer Bedeutung auf das Logo und die Produktion von Broschüren reduziert, weitergehende strategische Aspekte werden vernachlässigt. Mitarbeiter in allen Abteilungen des Unternehmens sind auf die Marke, ihre Kompetenzen und Kernwerte auszurichten.

Beispiel für eine der erfolgreichsten B2B-Marken: Heidelberger Druckmaschinen

Benchmark am integrierten Markenauftritt von Yello

Nur wenn jeder Mitarbeiter im Sinne eines ‚Behavioral Branding' die Marke lebt, kommt beim Kunden ein einheitlich imageprägendes Bild der Marke an. Besonders in B2B-Unternehmen ist der Markenkontaktpunkt ‚Mensch' von zentraler Bedeutung, stellt er doch die personifizierte Marke für den Kunden dar.

- Die Markenkommunikation erfolgt technisch-emotionslos. Der Gang über internationale Industriemessen ist ernüchternd: Austauschbare Themen, technisch und argumentativ überladene Messestände, zu wenig Ausrichtung auf den Kunden als Menschen, der begeistert und emotional berührt werden will. Die Marke muss für den Kunden erlebbar gemacht werden.

- Der Markenauftritt erhält keine formal und inhaltlich integrierte Klammer: die Bildwelten in Anzeigen decken sich beispielsweise nicht mit denen auf Messen; die Art des Vertriebsauftritts beim Kunden deckt sich nicht mit der Positionierung der Marke. Eine einheitliche Klammer signalisiert dem Kunden hingegen entlang sämtlicher Markenkontaktpunkte, mit wem er es zu tun hat, für welche Tonalitäten die Marke steht und das so einfach wie möglich. B2B-Unternehmen sollten sich hier markenorientierte Unternehmen anderer Branchen als Vorbilder vor Augen führen, z. B. die Marke Mini oder die Marke Yello-Strom.

- Die Marketingorganisation hat keinen gleichrangigen Stellenwert neben der Übermacht der Entwicklungsabteilung. Außerdem ist sie vielfach atomisiert: regionale Marketingabteilungen haben in Bereichen freie Handlungsspielräume, die zum Wildwuchs der Markenführung über Landesgrenzen führen. Global Accounts werden so unnötig verwirrt. In der Markenführung ist nur so viel lokale Anpassung sinnvoll, wie positionierungsbezogen, kulturell und sprachlich erforderlich ist.

Ein weiterer Aspekt rückt die Bedeutung der Marke in das Scheinwerferlicht: die zunehmende Professionalisierung der vermeintlichen Billiganbieter aus den sich rasch entwickelnden Ländern wie China und Indien führt dazu, dass in den Einstiegssegmenten ernsthafte Wettbewerber auf den Markt treten, die mittlerweile für Standardanwendungen akzeptable Qualität zu teilweise sehr niedrigen Preisen anbieten. Umso wichtiger ist die Differenzierung der Hersteller der ‚alten' Industrienationen. Ein Segen wird häufig im Downgrading oder Downsizing gesucht, um mithalten zu können. Ein Trugschluss: wer heute gut und hochpreisig kann, kann morgen nicht auch automatisch einfach und preiswert. Versuche, die Marke in diese Richtung zu dehnen, gehen zu Lasten des Markenkapitals. Eindrucksvoll hat dies der DaimlerChrysler Fall bewiesen: höchste Anforderungen an die Ingenieursleistung und Qualität von Autos lassen sich nicht einfach abschütteln und auf einfachere Anforderungen umlegen. Vielmehr muss außerhalb der bestehenden Strukturen, aber vor allem außerhalb der Reichweite der Kernmarke ein Umfeld geschaffen werden, das sich der Wettbewerbsabwehr in unteren Segmenten widmet.

Nur durch eine konsequente Ausrichtung auf die Marke als zentrales Asset der strategischen Unternehmensführung lassen sich auch im B2B-Bereich die Schätze starker Marken heben.

Quick – Takeaways

Bewertungskriterien für die Schlüsselbildentwürfe

- Ist die **Positionierung der Marke** innerhalb von 2 Sekunden Betrachtungszeit wahrnehmbar?
- Ist das Schlüsselbild **eigenständig;** ist die Verwechslung mit anderen Marken ausgeschlossen?
- Ist das Schlüsselbild **aufmerksamkeitsstark** und prägnant und kann es gut erinnert werden?
- Erreicht das Schlüsselbild die Zielgruppe auch noch in **mehreren Jahren**?
- Ist das Schlüsselbild **veränderbar**? Ist es in verschiedenen Medien **einsetzbar**?
- Ist das Schlüsselbild in verschiedenen Märkten und **Kulturkreisen** einsetzbar?

Trifft voll zu				Trifft überhaupt nicht zu
5	4	3	2	1

Gesamtbewertung:	Vorschlag ist geeignet	Vorschlag ist ungeeignet

Quick – Takeaways

Wie gut ist Ihre Markenidentität im Unternehmen implementiert?

Die Markenidentität ist im Unternehmen klar dokumentiert.	ja	nein
Die Markenidentität bringt Denken, Fühlen und Handeln der Marke zum Ausdruck.	ja	nein
Die Markenidentität ist für Dritte einfach verständlich.	ja	nein
Die Markenidentität kann ich einfach erklären.	ja	nein
Die Merkmale der Markenidentität ergeben ein klares Bild.	ja	nein
Die Markenidentität besteht schon seit Jahren.	ja	nein
Wenn die Markenidentität geändert wird, dann nur in Nuancen.	ja	nein
Mit jedem neuen Chef wechselt die Markenidentität.	nein	ja
Die Markenidentität wird von den Mitarbeitern gelebt.	ja	nein
Die Markenidentität findet bei der täglichen Arbeit Berücksichtigung.	ja	nein

10 Punkte = Identitätschampion

SWISS – Phoenix aus der Asche

Das Grounding der SWISSAIR und der Wandel zur SWISS International Airline

Vor dem Hintergrund der internationalen Branchenkonsolidierung brachten ambitionierte Akquisitionen in den 90er Jahren die Marke SWISSAIR in finanzielle Schieflage. Dies führte letztendlich dazu, dass die SWISSAIR Konkurs ging. Nach dem Grounding der SWISSAIR wurde im Jahr 2002 ein Neustart mit der SWISS International Airlines initiiert. Die neu gegründete SWISS steckte in einem strategischen Dilemma: Einerseits fehlte der Swiss die kritische Größe im Vergleich zu den großen Brands wie Lufthansa, British Airways oder Air France und den damit einhergehenden Verbundeffekten aus den Allianzsystemen Star Alliance, Oneworld und Skyteam, um sich ernsthaft als Netz-Carrier positionieren zu können. Auf der anderen Seite wurde durch den Eintritt von low cost carriern im Schweizer Markt der Wettbewerb deutlich verschärft. Mit dem Einstieg von Lufthansa bei SWISS in 2005 und dem Beitritt zur Star Alliance wurde eine substantielle Ausgangsvoraussetzung geschaffen, um im globalen Wettbewerb zu bestehen. Die neue Marke SWISS brachte eine Menge von Vorteilen mit sich. Sie konnte auf dem Guthaben der alten Marke aufbauen, die ein Schweizer Kulturgut darstellte. Zudem wurde auch durch das neue Corporate Design daran angeknüpft, indem man sowohl durch den Namen als auch durch Nutzung des Schweizer Kreuzes in dem neuen Quadrat eindeutig die Herkunft kommunizierte. Dadurch war eine hohe Wiedererkennbarkeit der Marke gewährleistet. Zudem hatte das neue Design mit den plakativen roten Würfeln eine hohe kommunikative Durchsetzungskraft, wodurch die Erinnerung und der Zugriff auf die Marke SWISS gestützt werden. Inhaltlich erwies sich die Profilierung der Marke SWISS jedoch als weitaus schwieriger. Durch das Grounding waren der neuen Marke enge finanzielle Ressourcen gesetzt, die verunsicherte Schweizer Bevölkerung, aber auch andere Anspruchsgruppen der SWISS mussten erst wieder von der Leistungsfähigkeit der neuen Marke überzeugt werden. Durch den Einstieg der Lufthansa wurde der Grundstein für eine solide Zukunftsbasis gelegt. Allerdings resultierte daraus sowohl intern als auch extern eine weitere Verunsicherung, weil man nicht absehen konnte, inwieweit der neue Eigentümer den Gestaltungsspielraum und das Gesicht der SWISS ändern würde.

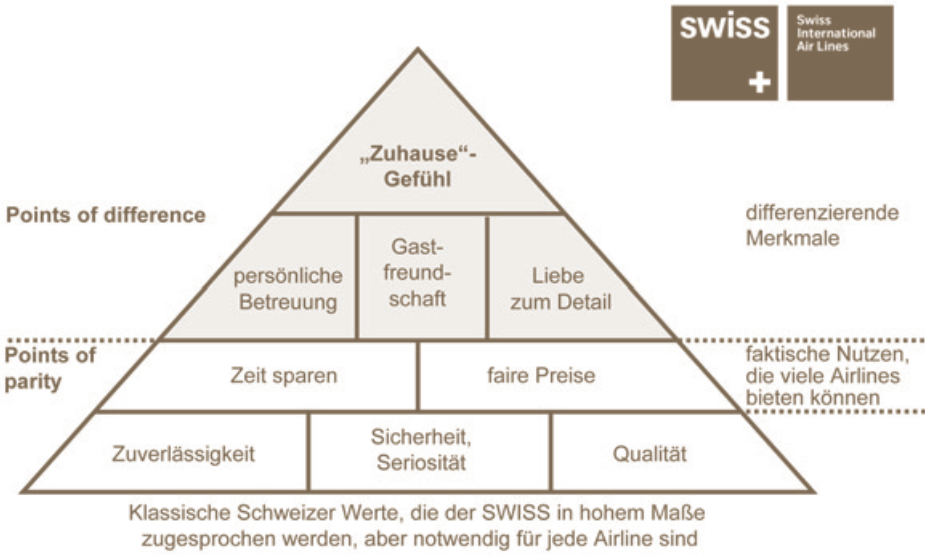


Abbildung 1 Pyramide der SWISS-Nutzen

SWISS – auf der Suche nach sich selbst

In einem ersten Entwicklungsschritt sollte dies durch die Kampagne „Destination Excellence" vollzogen werden, die sich auf die Verkörperung zentraler Schweizer Werte wie Qualität, Zuverlässigkeit und Gastfreundschaft beziehen und zudem die herausragenden Leistungen der SWISS ins rechte Licht rücken sollte (Abbildung 1). Diese Positionierungsstrategie scheiterte jedoch aufgrund von zwei wesentlichen Problemen. Zum einen widersprach die Umsetzung der Positionierung durch die Kommunikation in weiten Bereichen dem Selbstverständnis der Schweizer, die wenig zu Superlativen neigen. Zum anderen konnte das Versprechen auch nicht an Bord eingelöst und zum Leben gebracht werden, bedingt durch die angespannte finanzielle Situation und die Notwendigkeit zu Kosteneinsparungsmaßnahmen, nicht zuletzt auch durch den kontinentalen Wettbewerb der Billigflieger wie Easy Jet. Somit war man mit der Kampagne über das Ziel hinausgeschossen, obwohl zentrale Werte dieser Kampagne nach wie vor von Relevanz für die SWISS waren.

Daraus kann man einen ersten Schluss ziehen: Marken müssen ihr Versprechen halten, sonst werden sie unglaubwürdig. Zentrale kommunikative Kontaktpunkte für das Einlösen des Versprechens einer Airline sind das Erleben an Bord sowie auf dem Weg vom Counter in das Flugzeug.

Um diesem Dilemma des „Overpromising" zu entweichen, wurde deshalb in den Jahren 2004 bis Mitte 2006 eine Hybrid-Strategie ins Leben gerufen. In Europa fokussierte man sich im Sinne einer

Abbildung 2

Defizitausgleichsstrategie auf den Aspekt „value for money", wobei der Fokus klar auf die Preissensitivität gesetzt wurde. Interkontinental wurde ebenfalls der Aspekt „value for money" angestrebt, allerdings mit dem Schwerpunkt auf Qualität. Als Fundament dieser Strategie sollte die Swissness mit typischen Werten wie Qualität, Zuverlässigkeit und Gastfreundschaft dienen. Diese Strategie erwies sich in mehrfacher Hinsicht als problematisch. Zum einen gingen in den kommunikativen Umsetzungen die zentralen Werte für die SWISS unter, sie waren kaum wahrnehmbar. Vielmehr präsentierte sich die SWISS als preisbewusste Airline. Dies ließ sich auch durch den Anteil der Preiswerbung an der gesamten SWISS-Kommunikation belegen. Der Schwerpunkt der kontinentalen und interkontinentalen Kommunikation war plakative und aggressive Preiskommunikation (Abbildung 2).

Daraus resultierte ein weiteres Problem. Wie Kundenbefragungen eindeutig belegten, werden billige Preise, aber auch andere Attribute wie modern, schnell oder dynamisch eindeutig den jungen, aggressiven Billig-Airlines zugeordnet. Selbst die dominante Preiswerbung brachte der SWISS keine Verbesserung in diesen Werten. Dies ist theoretisch einfach begründbar: Was nicht als passend zu einer Marke empfunden wird, blenden Kunden gedanklich aus, so dass eine entsprechende Kommunikation meist ungenutzt auf dem Informationsmüll landet.

Dies führt zu einem zweiten Schluss: Marken können sich nicht gegen ihre wesensprägenden Merkmale positionieren. Zudem können für eine Marke festgelegte Werte nur dann Kunden wirksam beeinflussen, wenn sie durch Kommunikation wahrnehmbar umgesetzt werden.

Somit musste nochmals grundlegend an die Identität der Marke SWISS sowie deren künftige Positionierung herangegangen werden.

Wettbewerb an zwei Fronten

Dieser Weg wurde allerdings noch dadurch erschwert, dass man im Kern im Flugmarkt zwei große Lager bilden kann: das der Billigflieger und das der Qualitäts-Airlines. Kontinental steht dabei auch jede Qualitäts-Airline im Wettbewerb mit Billigfliegern. Gerade hier wird es auch für Qualitätsfluggesellschaften zunehmend schwieriger, diesen Qualitätsvorteil auch an Bord zu vermitteln, während interkontinentale Flüge noch das wahre Flugerlebnis bieten. Mit Bezug auf den zentraleren strategischen Wettbewerb der Qualitäts-Airlines zeigt sich zudem, dass praktisch alle dieser Fluggesellschaften ähnliche Positionierungseigenschaften für sich in Anspruch nehmen. Dies sind Servicequalität, Gastfreundschaft, Zuverlässigkeit und Value for Money (Abbildung 3). Zudem sind dies auch zentrale Werte der Mutter Lufthansa, zu der eine klare Differenzierung anzustreben war, ohne dazu den angestammten Werteraum der SWISS zu verlassen. Dies wäre fatal, wie schon Augenscheinbeobachtungen nachhaltig zeigen: So profitieren beispielsweise sowohl die Lufthansa als auch die SWISS von Konfliktsituationen in der Airline Industrie, weil man diese Fluggesellschaften als sicher und zuverlässig einschätzt.

Es gilt somit in dem Prozess der Identitätsschärfung und der Positionierung darauf zu achten, zwischen Hygienefaktoren und differenzierenden Faktoren zu unterscheiden. Zudem bedingt die Entwicklung einer geschärften Markenidentität und

Attribute / Airline	Service/ Comfort	Hospitality	Reliability	price/ performance-ratio
Lufthansa	✓		✓	✓
Austrian	✓	✓	✓	✓
BRITISH AIRWAYS	✓	✓		✓
AIR FRANCE	✓		✓	✓
SINGAPORE AIRLINES	✓	✓	✓	
Emirates	✓	✓	✓	

Abbildung 3

deren Umsetzung in eine klare Positionierungsbotschaft auch zwingend die Operationalisierung relevanter Eigenschaften wie beispielsweise der Gastfreundschaft. Dazu empfiehlt es sich, solche zunächst abstrakten Begriffe näher zu hinterfragen, z. B.:

- Wie äußert sich Gastfreundschaft bei der SWISS?
- Wie fühlt sich die Gastfreundschaft bei der SWISS an?
- Welche Eigenschaften charakterisieren die Gastfreundschaft der SWISS?
- Was macht das Bordpersonal, um Gastfreundschaft zu vermitteln und zu leben?
- Durch welche kommunikativen Kontaktpunkte lässt sich Gastfreundschaft am besten umsetzen – und wie?
- Was unterscheidet Schweizer Gastfreundschaft von der anderer Länder?

Dies führt zu einem dritten Schluss: Selbst wenn relevante Positionierungseigenschaften von Wettbewerbern belegt sind, muss man diese noch lange nicht aufgeben. Wenn sie für die Marke wichtige Eigenschaften darstellen, entscheidet die Operationalisierung solch abstrakter Werte und deren sichtbare Umsetzung an allen Berührungspunkten mit der Marke über den Erfolg.

Durch die Fusion mit der Lufthansa und die Aufnahme in die Star Alliance im Jahr 2004 konnte die Swiss International Airline einige dieser finanziellen und strategischen Probleme lösen. Zum einen ermöglichte die Mitgliedschaft einen stärkeren Netzzugang zu anderen Märkten, außerhalb des kleinen Heimatmarktes Schweiz. Gleichzeitig bot die Allianz das Potenzial, sich klar gegenüber dem zunehmenden Wettbewerb in Europa zu positionieren.

Die geschärfte Markenidentität der Swiss: Zukunft braucht Herkunft

Faktisch wurde die Markenpositionierung von den Kunden nur unzureichend honoriert, so dass die Swiss Anfang 2006 die Markenidentität und -positionierung refokussiert hat. In einem mehrstufigen Prozess wurde der Kern der Marke Swiss auf Herz und Nieren geprüft. Hierfür wurde in einem ersten Schritt die Innensicht der Markenidentität auf Basis der bestehenden Markenwerte sowie weiterer Markenanalysen und der Vision bzw. Kernwerte der Swiss International Airline konkretisiert. Mit Hilfe von Workshops auf mittlerer Managementebene sowie Tiefeninterviews mit dem Top Management konnte schließlich die Markenidentität aus Innensicht komplettiert werden. Diese Innensicht wurde durch umfangreiche Kundenstudien, Brand Trackings und Fokusgruppeninterviews gespiegelt. Die Außensicht spiegelte den wechselhaften Fokus der Kommunikation und die Inkonsistenz des Leistungsversprechens wider. In einem abschließenden Schritt wurde die Innen- und die Außensicht zur Marke zusammengeführt und mit Blick auf die Wurzeln der Marke sowie künftige Entwicklungen im Markt eine Soll-Markenidentität entwickelt. Dabei wurde ein besonderes Augenmerk darauf gelegt, mit Hilfe von Netzwerkanalysen Beziehungen zwischen Nutzen, Eigenschaften, Tonalitäten und Kompetenzen der Marke SWISS zum Ausdruck zu bringen. Dadurch erfolgt quasi eine innere Konsistenzprüfung, die die Spreu vom Weizen trennt, d. h. überflüssige bzw. weniger wichtige Merkmale durch mangelnde Anbindung in das Netzwerk identifiziert und somit die Schaffung eines klareren und konsistenteren Bildes ermöglicht. Zudem wurde zu jedem Merkmal, das in das künftige Markensteuerrad aufgenommen werden sollte, hinterfragt, inwieweit dieses von der Marke schon erfüllt ist bzw. wie hoch die Ansprüche an eine Umsetzung eines solchen Merkmals sind.

Positionierung der Marke Swiss: Umsetzung ist Strategie!

Für eine Differenzierung gegenüber dem Wettbewerb ist es notwendig, eine klare Positionierung im Markt zu besetzen. Eine Positionierung bedeutet dabei immer die Fokussierung auf wenige wichtige Eigenschaften. Sie müssen die Besonderheiten des Angebots hervorheben, von den Kunden als relevant und wahrnehmbar erlebt werden, zur Differenzierung beitragen und langfristig verfolgbar sein. Die Grundlage für diese Eigenschaften bilden die Markencharakteristika aus der Markenidentität. Eine Analyse für die Positionierungsoptionen der Marke SWISS in der Zukunft zeigte die begrenzten Möglichkeiten. Die Wurzeln der Marke bestimmen, was glaubwürdig an Positionierungseigenschaften mit Relevanz für Kunden zur Abgrenzung vom Wettbewerb belegbar ist. Dabei gilt „Umsetzung ist Strategie!". Es können nur Eigenschaften besetzt werden, die für die SWISS umsetzbar und für Kunden erlebbar sind. Dieser Anspruch wurde mit den vorangegangenen Positionierungsansätzen oftmals nicht erfüllt

Im Zuge der Repositionierung deckte eine Analyse der wichtigsten Wettbewerber bei den Netzwerk- und Low Cost Carriern die branchengenerischen Positionierungsmerkmale (points of parity), wie z.B. Qualität auf (siehe oben). Um die Points of Difference erfassen zu können, wurde das Management nach den zentralen Nutzen und Tonalitäten befragt, die zur SWISS am besten passen. Diese wurden schließlich hinsichtlich der Kundenrelevanz und Differenzierungskraft bewertet und priorisiert. Zudem wurden die verbleibenden Eigenschaften nach Pflichteigenschaften oder Hygienefaktoren und Kür-eigenschaften, also differenzierenden Merkmalen, eingeteilt.

Es ergab sich folgendes Bild: Die SWISS steht – wie viele andere Airlines auch – für Zuverlässigkeit, Sicherheit und Qualität. Dies sind Hygienefaktoren, die man von vielen Airlines erwartet. Sie sind allerdings gefühlsmäßig häufig stärker mit der SWISS verknüpft, wie die Kundenbefragungen klar belegten. Dem Anspruch, den Kunden Zeit zu sparen und faire Preise zu bieten, kann sich künftig ebenfalls kaum eine Airline entziehen.

Abbildung 4

Deshalb stehen bei der SWISS künftig andere Aspekte im Fokus. Dies sind die Schweizer Gastfreundschaft, die persönliche Betreuung und Qualität bis ins Detail, die dazu führen, dass man sich als Fluggast bei der SWISS zuhause fühlt. Schweizer Gastfreundschaft wird anders erlebt und empfunden als die Gastfreundschaft anderer Airlines. Sie ist eher zurückhaltend, kultiviert, persönlich, fürsorglich und freundlich. Die SWISS ist klein, aber fein. Daraus resultieren Stärken, wie sie nur die SWISS zum Leben bringen kann. Dies betrifft insbesondere die persönliche Betreuung. Zudem weisen Schweizer, aber auch die SWISS, meist auch eine besondere Liebe zum Detail auf. Dies kann man gerade durch die Verpflegung an Bord und durch kleine Annehmlichkeiten gut zum Ausdruck bringen.

Plastisch könnte man formulieren: Wenn die Brötchen bei der Lufthansa vor allem groß sind und sättigen, sind die Brötchen der SWISS künftig möglicherweise kleiner, aber intelligent und mit Schweizer Pfiff belegt.

Die genannten Stärken bewirken in besonderer Weise, dass man sich bei der SWISS wie zu Hause fühlt. Wegen der Neutralität und gleichzeitigen Offenheit der Schweiz gilt dies auch gegenüber anderen Kulturen, denen man Respekt entgegenbringt. Zudem hat man auch ein besonderes Gespür für unterschiedliche Kulturen, daraus variierende Verhaltensweisen und entsprechend verschiedene Kundenwünschen. Dies unterscheidet die SWISS auch von der Benchmark bei Fluggesellschaften, von Singapore Airlines. Dort wird man zwar an Bord verwöhnt, allerdings in einer stereotypen Art und Weise und Freundlichkeit. Hingegen kann das Bordpersonal der SWISS auf unterschiedliche Kulturen eingehen. Somit betritt der Schweizer quasi seine Heimat und ist zuhause an Bord, während sich andere Kulturen „wie" zuhause fühlen können (Abbildung 4).

Die SWISS als „kleine, aber feine" Airline (aus einem „kleinen, aber feinen Land") kann alleine aufgrund ihrer Größe glaubwürdiger persönliche Betreuung und individuelles Eingehen auf den Kunden vermitteln, als andere, größere Airlines dies könnten.

Diese Positionierung wurde in einem ersten Schritt in der Kommunikation umgesetzt.

Erste Reaktionen im Markt und nächste Schritte

Die Reaktionen im Markt auf die neue Positionierung der SWISS waren überwältigend. Die Schweizer haben ihre Airline wieder in ihr Herz geschlossen. Im TV, Radio und in den Printmedien war die Presseresonanz positiv und zudem so stark, dass selbst das Management von den ausgeprägten Reaktionen überrascht wurde. Einige Zeitschriften- und Zeitungsbeiträge geben dieses Bild wieder. Durch die eigenständige Positionierung der SWISS wurde den Schweizern die Angst genommen, dass der neue Eigentümer Lufthansa die Marke SWISS zu stark dominieren könnte. Die neue Positionierung erzielte aber auch eine starke Innenwirkung. SWISS-Mitarbeiter identifizieren sich wieder mit ihrer Marke und spüren, dass nach Jahren der Verunsicherung wieder ein langfristig orientierter Kurs gefahren wird, der zur Marke passt und erfolgversprechend ist.

Allerdings gibt es noch einiges zu tun, um die Marke künftig zu verankern und die Markenwirkung zu verstärken. Dies sind:

- die Verankerung der Marke in den Köpfen der Mitarbeiter, damit diese sich mit der Marke im Denken, Fühlen und Handeln noch stärker identifizieren,
- die Optimierung aller Kundenkontaktpunkte, vom Borderlebnis, über den Counter, das Internet bis hin zur Musik in der Warteschleife am Telefon, um bei den Anspruchsgruppen einen konsistenten Markeneindruck zu hinterlassen,
- die Einführung eines Markenkontroll-Cockpits, das im Unternehmen und bei den externen Anspruchsgruppen nicht nur die imageprägenden Faktoren zur Marke misst, sondern auch eine Verknüpfung zu Erfolgskennzahlen ermöglicht.

Das Gesicht der Marke gestalten

Markenidentität als Nadelöhr erfolgreicher Markenführung

Starke Marken kann man vergleichsweise einfach von schwachen differenzieren: Schreiben Sie sich einfach zu fünf Branchen Ihrer Wahl die Marken auf, die Ihnen spontan in den Sinn kommen. Überlegen Sie dann, welche Vorstellungen Sie mit diesen Marken verbinden. Sie können mit dieser simplen Übung leicht die Spreu vom Weizen trennen, denn: Viele in einer Branche vorhandene Marken kommen Ihnen gar nicht erst in den Sinn. Zu anderen haben Sie vielleicht nur diffuse und klischeehafte Vorstellungen. Wiederum andere sind hingegen klar und deutlich in Ihrem Kopf verankert. Letztere sind starke Marken.

Die meisten Marken leiden unter einem Identitätsproblem. Deshalb besteht die vorrangige Aufgabe der Markenführung darin, eine klare Markenidentität zu entwickeln und diese auch wirksam bei allen Anspruchsgruppen umzusetzen. Folgt man den Überlegungen Domizlaffs, verfügt jede Marke über ein eigenes Gesicht. Damit verweist er auf eine Analogie zur menschlichen Persönlichkeit, die bestimmte Identitätsmerkmale aufweist, so wie eine Marke über ganz bestimmte Identitätsmerkmale verfügt.

Diese Identitätsmerkmale prägen die Marke: Orangina ist beispielsweise ein gesundes natürliches Getränk aus Fruchtfleisch und Wasser. Es reflektiert die Werte des Südens, steht für Sonne, Wärme und Dynamik und strahlt als Marke Spontanität und Humor aus. Die Orange wird durch die Form der runden Flasche mit den Noppen sichtbar übersetzt. Hingegen ist Mercedes-Benz der traditionsreiche deutsche Automobilbauer, der exklusive, prestigevolle und sichere Automobile herstellt, eben der „gute Stern auf allen Straßen".

Die Markenidentität bringt zum Ausdruck, wofür eine Marke stehen soll. Sie umfasst die essentiellen, wesensprägenden und charakteristischen Merkmale einer Marke. Viele Unternehmen tun sich aber gerade hier schwer, die Markenidentität wirksam zu erfassen und sie anschließend auch sichtbar zu vermitteln.

Folgende wesentliche Anforderungen sollten Unternehmen im Selbsttest einmal prüfen:

1. Die Identität der Marke ist vollständig zu erfassen

Identitäten sind durch sachliche wie emotionale Inhalte, durch verbale und nonverbale Eindrücke gekennzeichnet. Diese werden bei den Anspruchsgruppen auch in zwei verschiedenen Gehirnhälften abgelegt: die linke Hirnhälfte reflektiert dabei die Ratio und die Sprachinhalte, die rechte hingegen gefühlsmäßige Eindrücke und Bilder. Viele Unternehmen laufen in eine Identitätsfalle, indem sie gerade die Inhalte der rechten Hirnhälfte vernachlässigen. Bei Jack Daniel's stimmen Markenidentität und Markenimage weitestgehend überein: in der linken Hirnhälfte der Kunden reflektieren dies Sachaspekte wie die lange Reifezeit oder die Sorgfalt der Zubereitung. In der rechten Hirnhälfte entsprechend die Bilder und Gefühle: die alten Männer, die Fässer, die entspannte Atmosphäre, das Empfinden von Tradition. Der Grund dafür liegt auf der Hand. Diese Aspekte werden seit Jahren in der Werbung vermittelt. Jack Daniel's reflektiert den Idealfall: wie Zahnräder greifen die Identitätsaspekte der linken Gehirnhälfte mit denen der rechten Gehirnhälfte zusammen und stützen und stärken sich gegenseitig. Dies ist die Grundlage des Erfolgs für Jack Daniel's, die 1987 in Deutschland 60.000 Flaschen absetzten und bis 1998 ein kontinuierliches Wachstum auf 1.710.000 Flaschen erzielten.

2. Die Wurzeln der Markenidentität müssen bei der Ableitung der zukünftigen Ausrichtung hinreichend berücksichtigt werden

Oft wird das Kind mit dem Bade ausgeschüttet. Mit Blick auf die zukünftige Ausrichtung wählen Unternehmen Identitätsmerkmale, die ihren Wurzeln teilweise diametral entgegenstehen. So ist es bei großen, international tätigen deutschen Unternehmen geradezu „in", sich als transnationales Unternehmen darzustellen. Nicht nur Mitarbeiter in Unternehmen tun sich hier schwer, genau zu operationalisieren, was darunter zu verstehen ist. Die deutschen Wurzeln werden verschämt versteckt. Dabei sind diese Wurzeln für viele Anspruchsgruppen bedeutsam, konnotieren sie doch positive Aspekte wie Gründlichkeit, Qualität, Verlässlichkeit usw. BMW wird immer als deutsches Unternehmen gesehen, auch wenn in Spartanburg der Z 4 hergestellt wird. Und das ist auch gut so.

3. Bei der Umsetzung der kommunikativen Maßnahmen darf man sich nicht nur an dem Markenimage orientieren

Erfolgsreiche Markenführung setzt an der Markenidentität an und nicht an dem bei Kunden aufgebauten Markenimage. Häufig verhält es sich umgekehrt: klassische Imageuntersuchungen als Fieberthermometer münden oft in Defizitausgleichsstrategien. Der Grund: man orientiert sich zu wenig an der Markenidentität. Die Folge: die Marke verwässert. Beredtes Beispiel hierfür ist die Marke Citroen, die als Defizitausgleichsstrategie in den 90er Jahren das Thema Sicherheit kommunizierte, da die

Marke hier Schwächen aufwies. Danach widmete man sich dem Thema geringer Qualitätseinschätzung und untermauerte das mit dem Slogan „Mehr als Sie erwarten" - einem Offenbarungseid für die Marke. Heute existiert praktisch keine Citroen-Werbung ohne Preispromotion. Von bequemem Fahren wie in einer Sänfte, dem französischen Flair, also den eigentlichen Wurzeln der Marke keine Spur, weder bei den Modellen noch in der Kommunikation. Die einseitige Ausrichtung an dem Markenimage, ohne dies mit der Identität abzugleichen, verwässert die Marke. Dabei ist gerade bequemes Fahren im Zeitalter des „Cocooning" bedeutsam, bei dem man sich Autos einrichtet wie Wohnzimmer, um sich wohl zu fühlen.

4. Die Umsetzung der Markenidentität muss ihren Vorgaben entsprechen

Für die Markenführung gilt: Umsetzung ist Strategie! Die meisten Unternehmen sind allerdings Konzeptriesen und Umsetzungszwerge. Manager müssen deshalb lernen, relevante Beurteilungskriterien für die Umsetzung anzusetzen und diese auch zu kontrollieren. Herr Springer, Chef der Werbeagentur Springer & Jacoby, hat dazu eine diametral andere Meinung: Er meint, Marketingabteilungen seien überflüssig und das Outsourcen an Werbeagenturen der richtige Weg. Wirklich?

Auch dazu ein Beispiel: Bei der Ende der 90er Jahre gelaunchten neuen Brand Mission Campaign von Jung von Matt für BMW waren die Freiheiten der Werbeagentur maximal. Leider hatten die Fernsehspots, in denen man beispielsweise ein wild zur Musik schreiendes, pubertierendes Mädchen sah, nun rein gar nichts mit der Marke zu tun. Sie waren auch nicht relevant für die Zielgruppen. Ältere BMW-Erstkäufer erinnern sich sicherlich noch lebhaft an die Zeit ihrer pubertierenden Kinder. Aber transportiert ein solcher Spot Freude am Fahren, Sportlichkeit und Dynamik? Wohl kaum.

Deshalb ist Markenführung Chefsache. Michael Schumacher würde auch keinen anderen Fahrer an das Steuer seines Formel-1-Bolliden lassen, um für ihn das Rennen zu fahren. Deshalb sind alle Umsetzungsmaßnahmen mit Bezug zu den jeweiligen Markt- und Kommunikationsbedingungen und dem dort vorherrschenden Interesse der Zielgruppen zu prüfen. Dabei spielt das Involvement der Kunden eine zentrale Rolle. Dieses Involvement ist jedoch in verschiedenen Phasen des Buying-Cycle völlig verschieden: Es reicht von geringem Interesse in der Prägungsphase, bei der klassische Kommunikationsmaßnahmen dem Imageaufbau dienen, bis zum hohen Involvement in der eigentlichen Kaufphase, wo man dann auch entsprechend andere Informationen zur Marke erwartet.

5. Der Buying-Cycle ihrer Kunden soll marken- und bedürfnisspezifisch dekliniert werden

Der Buying-Cycle des Kunden ist marken- und bedürfnisspezifisch zu begleiten! Dazu muss man kommunikative Kontaktpunktanalysen durchführen und analysieren, wo das Unternehmen in welcher Reihenfolge zu welchem Zweck von welchen Kunden genutzt wird. Erst eine solche Analyse ermöglicht die Abstimmung der Kontaktpunkte und eine adäquate inhaltliche und formale Ausgestaltung derselben. Die „Moments of truth" sind zielorientiert zu gestalten. Die Erfahrung lehrt, dass viele kommunikative Kontaktpunkte markenlose Zonen sind, die keinen Beitrag zur Stärkung des Markenimages leisten. So gleichen beispielsweise Versicherungs-Outlets einander häufig wie ein Ei dem anderen.

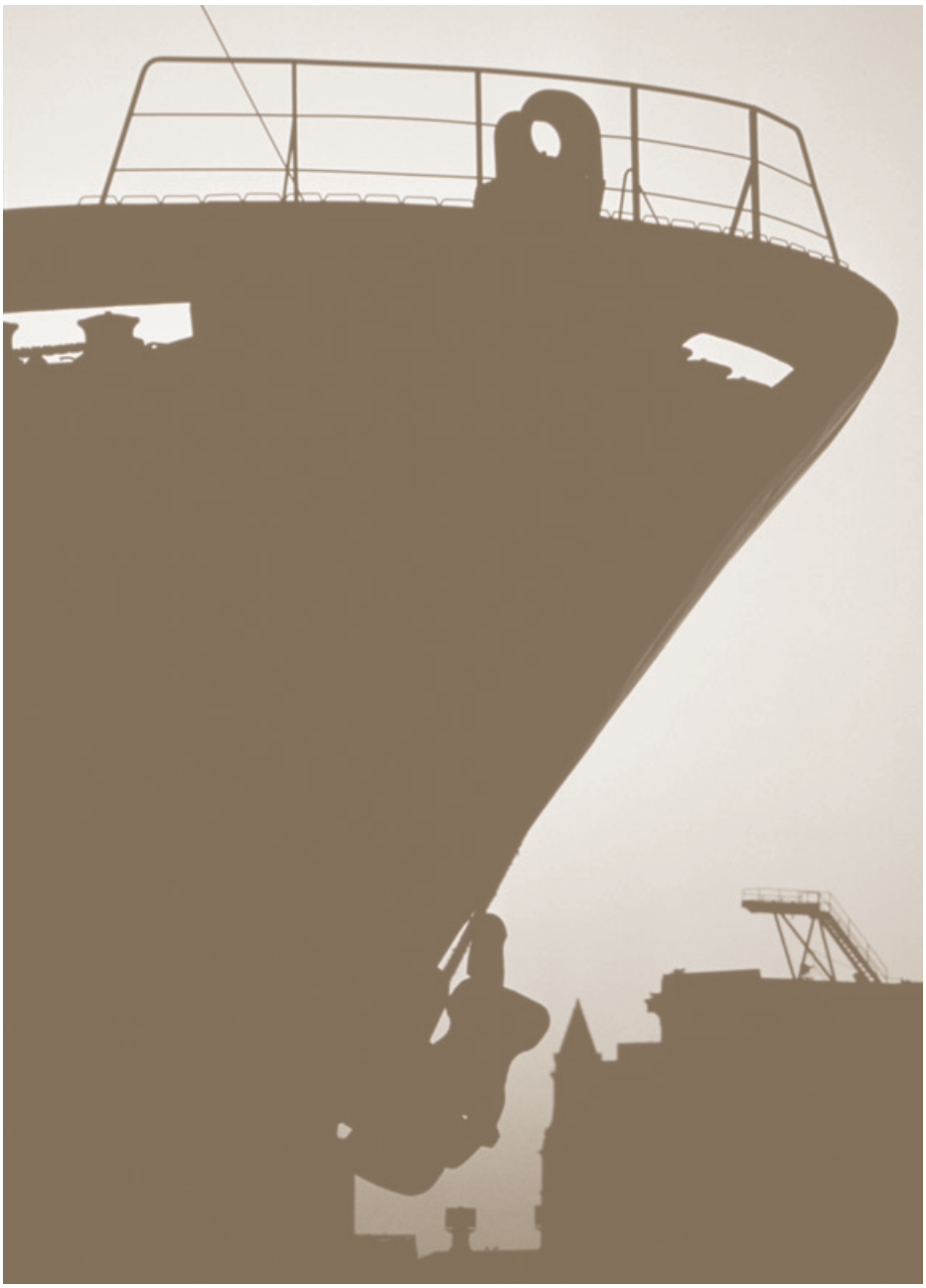
Miele ist hingegen ein gutes Beispiel für die markenspezifische Deklination kommunikativer Kontaktpunkte: Auf der Homepage wird die herausragende Miele-Qualität erklärt. Die Miele Waschmaschine vermittelt Qualität. Man kann zwar nicht prüfen, ob die Qualität tatsächlich gut ist, aber durch Irradiationen entsteht ein solcher Eindruck. Eine Miele ist beispielsweise immer ungleich schwerer als jede andere Waschmaschine. Der Schluss „ist schwer – muss gut sein" liegt nahe. Qualität und Zuverlässigkeit vermittelt auch der Kundendienst – seit Jahren Nr. 1 im Kundenbarometer. Wenn der Miele-Kundendienst kommt, ziehen sie an der Haustüre Überzieher über die Schuhe, um die Wohnung oder das Haus nicht zu verschmutzen. Bevor man den Werkzeugkasten auf den Boden stellt, wird ein Tuch ausgebreitet, auf das man den Kasten stellt.

Zuverlässigkeit, Vertrauen, Qualität – diese Aspekte werden auch immer wieder in Spots aufgegriffen, in denen mehrere Familiengenerationen sich über ihre positiven Erfahrungen mit Miele äußern. Und natürlich gibt es eine Sammlerbörse für alte und funktionstüchtige Miele-Geräte. Der Erfolg von Miele spricht Bände: Ein Preis-Premium bei Waschmaschinen von 77 % gegenüber dem restlichen Markt bei gleichzeitig deutlicher mengenmäßiger Marktführerschaft belegt dies.

6. Die Markenidentität wird nach innen und außen umgesetzt

Marken müssen nach außen und innen gelebt werden! Denn eine schöne Hülle ohne Kern bleibt immer nur eine Hülle. Viele Unternehmen meinen, Markenführung richte sich nur nach außen und mit einer schönen Kampagne sei genüge getan. Das ist falsch. Nur wenn die Marke auch im Unternehmen gelebt wird, kann sie ihre volle Kraft entfalten. Dies gilt in besonderem Maße für Dienstleistungs- und B2B-Unternehmen, da hier gerade Mitarbeiter mit Kundenkontakt die Wahrnehmung der Corporate Brand in hohem Maße prägen. Die Markenidentität wird jedoch selten nach innen gelebt – es ist die Ausnahme, nicht die Regel. Laut Gallup haben 85 % der Mitarbeiter kein Commitment mit dem Unternehmen. Der daraus erwachsende Schaden beläuft sich – alleine in Deutschland – auf 211 bis 223 Mrd. Euro.

Die Durchsetzung einer Corporate Brand nach außen reicht nicht. Man muss auch



ein Brand Engagement Programm nach innen umsetzen. Dabei ist es nicht damit getan, die Mitarbeiter in einem schönen Event über die Markenidentität der Corporate Brand zu informieren oder ihnen Videos oder CD-Roms mit Informationen zur Markenidentität zukommen zu lassen. Vielmehr ist den Mitarbeitern zu erläutern, wofür die Marke steht, was ihnen die Marke bringt und was man von ihnen erwartet. Die markenspezifischen Inhalte müssen für die jeweiligen Mitarbeiter operationalisiert und in konkrete Aktionen umgesetzt werden. Es nützt nichts, nur über Werte zu reden, man muss sie leben. Schließlich muss man den Mitarbeitern zeigen, wann sie ein vorgegebenes Ziel erreicht haben und dieses auch messen. Entscheidend hierbei ist, dass der Unternehmenslenker in seinen eigenen Worten – möglichst authentisch – die Parole zur Markenidentität und seine Erwartungen ausgibt und dies anschließend von den Vorgesetzten ihren unmittelbar zugeordneten Mitarbeiter weitergegeben wird. Viele Change-Management-Programme scheitern gerade hier an einer mangelnden Durchsetzung.

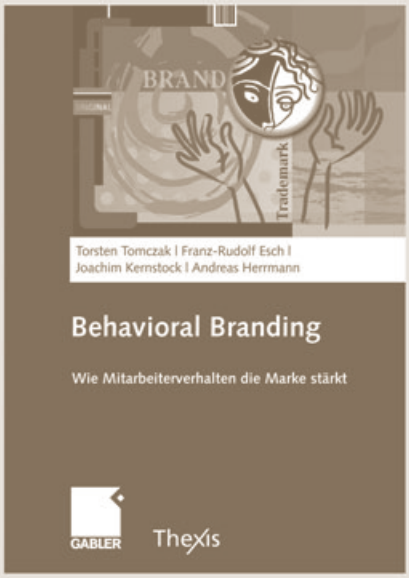
Ein Beispiel: Bei den Volksbanken und Raiffeisenbanken wurde die Marke zwar nach außen dekliniert, jedoch nicht nach innen. Die Gründer, Raiffeisen und Schultze-Delitzsch, wollten in Bedrängnis geratenen Landwirten, Handwerkern und Gewerbebetrieben helfen, ihre wirtschaftliche Selbständigkeit zu wahren. Diese Identität wurde in ein adäquates Positionierungsversprechen transformiert und durch das Schlüsselbild des freien Wegs und die Programmformel „Wir machen den Weg frei" klar nach außen kommuniziert. Ganz anders verhält es sich in der Innensicht. Selbst Marketingleiter in selbständigen Volksbanken und Raiffeisenbanken können die Inhalte des freien Wegs nicht en Detail erläutern. Vorstände wollen zudem keine Mitglieder werben, weil diese teurer sind als herkömmliche Kunden. Man muss ihnen schließlich etwas ausschütten. Der Gedanke von Raiffeisen und Schultze-Delitzsch wird konterkariert statt gelebt.

Bei dem Unternehmen Heidelberger-Druck wird die Marke hingegen auch nach innen gelebt. Durch differenzierte Programme werden die Markeninhalte regelmäßig erläutert und vermittelt, damit ein klares Verständnis zur Marke entsteht. Die Marke wirkt nach innen und nach außen. Letztes Jahr wurde Heidelberger Druck im Manager Magazin als das Unternehmen mit dem besten Image im Anlagen- und Maschinenbau identifiziert.

Fazit: Die Markenidentität bildet die Richtschnur für erfolgreiche Markenführung. Die vollständige Erfassung, zeitgemäße Interpretation und zukunftsorientierte Ausrichtung dieser Identität ist das Fundament des Markenerfolges. Die Umsetzung der Markenmaßnahmen muss sich eben an dieser Markenidentität ausrichten. Dies belegen alle erfolgreich geführten Marken. Für Marken ohne Identität gilt hingegen das Zitat des großen Philosophen Seneca: **Wenn ein Kapitän nicht weiß, welchen Hafen er ansteuern soll, ist kein Wind der richtige.**

Markenorientierte Mitarbeiter-Kunden-Interaktion

WWW.GABLER.DE



Torsten Tomczak | Franz-Rudolf Esch | Joachim Kernstock | Andreas Herrmann (Hrsg.)

Behavioral Branding

Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt

2007. XII, 464 S. Geb. EUR 69,90 ISBN 978-3-8349-0634-2

Marken werden nicht nur durch Produkte und Marketingkommunikation aufgebaut und gepflegt, sondern auch durch das Verhalten aller Mitarbeiter und Führungskräfte des Unternehmens. Marken existieren in den Köpfen von Kunden, Mitarbeitern und anderen Anspruchsgruppen. Die Bedeutung von Behavioral Branding, der Umsetzung von markenkonsistentem Verhalten, ist bei der erfolgreichen Markenprofilierung bislang allerdings nur unzureichend berücksichtigt worden.

Die Autoren zeigen Methoden zur Analyse der Schwachstellen im Brand Behavior des Mitarbeiters auf. Sie entwickeln ein strategisches Konzept, um die Marke durch Mitarbeiter-Kunden-Interaktion zu stärken. Sowohl dem Praktiker als auch dem interessierten Wissenschaftler werden zahlreiche Instrumente vorgestellt, aus denen der richtige Mix für das Brand Behavior im Unternehmen abgeleitet werden kann. Zur Veranschaulichung werden aktuelle Ergebnisse aus Forschungsprogrammen sowie Beiträge von Praktikern aus unterschiedlichsten Branchen (BMW, EnBW, Lufthansa, Nestlé, Swisscom, Zurich).

Die Autoren

Prof. Dr. Torsten Tomczak *ist Ordinarius für Marketing an der Universität St. Gallen und Direktor des Instituts für Marketing und Handel. Er ist Mitherausgeber der Marketingfachzeitschrift Thexis.*

Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch *ist Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Marketing sowie Direktor des Instituts für Marken- und Kommunikationsforschung an der Justus-Liebig-Universität Gießen.*

Dr. Joachim Kernstock *ist Leiter des Kompetenzzentrums für Markenführung St. Gallen und Managing Director bei Deekeling Arndt Advisors München.*

Prof. Dr. Andreas Herrmann *ist Direktor des Instituts für Medien- und Kommunikationsmanagement an der Universität St. Gallen. Er ist Mitherausgeber der Marketingfachzeitschrift Thexis.*

Aus dem Inhalt

- Die Idee des Behavioral Branding
- Der Brand Behavior Funnel
- Das Behavioral-Branding-Konzept
- Der Instrumente-Mix des Behavioral Branding

Einfach bestellen:
kerstin.kuchta@gwv-fachverlage.de Telefon +49(0)611. 7878-626

KOMPETENZ IN SACHEN WIRTSCHAFT

GABLER

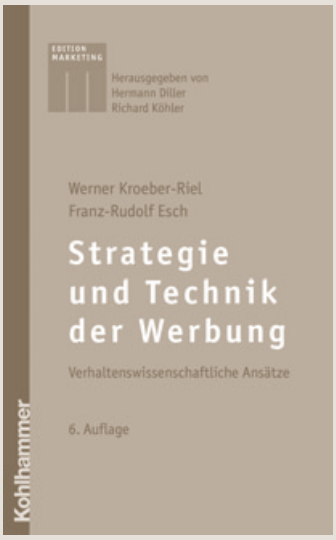
Änderungen vorbehalten. Erhältlich im Buchhandel oder beim Verlag.

Buchtipps

Franz-Rudolf Esch
Strategie und Technik der Markenführung

VERLAG VAHLEN MÜNCHEN, 4. überarbeitete und erweiterte Auflage 2007. XXXIV, 692 S. Geb. EUR 49,–, ISBN 978 3 8006 3389 0

Ausgezeichnet mit dem Georg-Bergler-Preis der GfK und des Fachverlags Handelsblatt für die gelungene Verbindung von Wissenschaft und Praxis. Die Marke gilt für Unternehmen als wichtigster immaterieller Wertschöpfer. Markenführung ist Chefsache. Rahmenbedingungen, Ziele und Grundsatzstrategien der Markenführung werden in dem Buch aufgezeigt. Die Entwicklung und Umsetzung der Markenidentität und Markenpositionierung (nach innen und außen) als Fundament der Markenführung werden intensiv dargestellt. Aufbau und Gestaltung von Marken sowie das Wachstum mit Marken werden analysiert. Anschließend wird auf komplexe Entscheidungen zur Markendehnung, zur Bildung von Markenallianzen sowie zur Führung von Markenportfolios und Markenarchitekturen eingegangen. Das Buch schließt mit einem Beurteilungssystem zur Markenkontrolle.



Werner Kroeber-Riel | Franz-Rudolf Esch
Strategie und Technik der Werbung – Verhaltenswissenschaftliche Ansätze

Kohlhammer Edition Marketing, 6. überarbeitete und erweiterte Auflage 2004, 332 Seiten. 86 Farbabbildungen, fester Einband / Fadenheftung EUR 34,–, ISBN 3-17-018491-1

Die Werbelandschaft ist voll von austauschbaren, langweiligen und blutleeren Werbekampagnen, die keinen Beitrag zur Markenaktualisierung und -profilierung leisten. Es klafft eine Professionalitätslücke bei der Entwicklung und Umsetzung von Werbung. Bauchgefühl ist durch fundiertes Werbewissen zu ersetzen. Die Werbung ist an die sich ständig verschärfenden Markt- und Kommunikationsbedingungen anzupassen. Strategien und Technik der Werbung werden in der sechsten Auflage des Standardwerkes wissenschaftlich fundiert und dank zahlreicher Abbildungen anschaulich und auf dem neuesten Stand internationaler Erkenntnisse vermittelt. Zahlreiche Beispiele und die umfassenden beruflichen Erfahrungen der Autoren sorgen für praktisch umsetzbare Lösungen.

Franz-Rudolf Esch | Andreas Herrmann | Henrik Sattler
Marketing – Eine managementorientierte Einführung

VERLAG VAHLEN MÜNCHEN, 2006. XIX, 466 Seiten, vierfarbig. Kartoniert EUR 29,– ISBN 3 8006 2695 0

Dieses neue Marketing-Lehrbuch stellt in einem managementorientierten Ansatz die wesentlichen Marketinginhalte handlungsorientiert, klar verständlich und aktuell dar.

Franz-Rudolf Esch (Hrsg.)
Moderne Markenführung
Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen

Gabler Verlag. 4. vollst. überarb. u. erw. Aufl. 2005. XXIV, 1537 S. Mit 403 Abb. Geb., EUR 59,90, ISBN 978-3-409-53642-4

In anschaulicher und klar verständlicher Sprache werden die wesentlichen Aspekte einer modernen Markenführung dargestellt. Neben der Vermittlung notwendiger Grundlagen liegt der Schwerpunkt des Buches auf neuen und innovativen Ansätzen zum Management von Marken.

Franz-Rudolf Esch | Torsten Tomczak | Joachim Kernstock | Tobias Langner
Corporate Brand Management – Marken als Anker strategischer Führung von Unternehmen

Gabler Verlag, 2. akt. Aufl. 2006. XVI, 374 S., Mit 106 Abb. Geb., EUR 49,90, ISBN 978-3-8349-0347-1

Die Autoren zeigen, wie Unternehmen ein wirksames und wertschöpfendes Corporate Brand Management als marktorientiertes Führungskonzept etablieren können.

ESCH. The Brand Consultants GmbH
Adresse **Gutenbergstraße 1**
66740 Saarlouis
Telefon **+49. 68 31. 95 95 60**
Telefax **+49. 68 31. 95 95 699**
www.esch-brand.com

www.med4you.de

Feedbackbogen

Absender

Empfänger
ESCH. The Brand Consultants GmbH
Frau Carmen Hick
Gutenbergstr. 1

D-66740 Saarlouis

Rückantwort
per Post Empfängeranschrift
per Fax +49 6831 95 95 699

ESCH. Newsletter
Ihre Meinung ist uns wichtig!

1. Ich konnte durch den Newsletter für mich relevante Informationen gewinnen.

ja ☐ nein ☐

2. Ich habe folgende Anmerkungen und Anregungen zu einem Thema des Newsletters.

_____

_____

3. Ich habe Interesse an weiteren Informationen über ESCH. The Brand Consultants.

ja ☐ nein ☐

4. Ich bin an einer Kontaktaufnahme mit ESCH. The Brand Consultants interessiert.

ja ☐ nein ☐

5. Möchten Sie weitere Publikationen von uns erhalten?

ja ☐ nein ☐

6. Bitte senden Sie Ihre Publikationen auch an folgende Personen:

_____

_____

Vielen Dank, dass Sie sich die Zeit genommen haben.