
Vorwort

Eine Marke ist viel mehr als ein Name oder ein Logo. Sie ist das Versprechen eines Unternehmens an seine Kunden, das zu liefern, wofür die Marke steht bzw. stehen möchte – auf funktionaler, emotionaler und sozialer Ebene.

Zwischen einem Kunden und einer Marke besteht eine sich fortlaufend weiterentwickelnde Beziehung, die auf der Wahrnehmung und den Erfahrungen beruht, die Kunden sammeln, wann immer sie mit der Marke in Kontakt kommen.

Marken besitzen Kraft. Sie fungieren als Zentrum der Beziehung zum Kunden, sie bieten Unternehmen eine Plattform für die Realisierung strategischer Optionen und sie beeinflussen deren finanziellen Erfolg und Aktienkurs. Denken Sie an die stärksten Marken und deren „Markenkern“: Google wird mit Kompetenz und Dominanz im Suchmaschinenmarkt (und noch viel mehr) verbunden, Harley-Davidson mit emotionalem Nutzen und Selbstdarstellung, IBM mit kompetenten und ergebnisorientierten Computer-Dienstleistungen, Singapore Airlines mit besonders gutem Service. Mercedes wird als eine Marke gesehen, die diejenigen kaufen, die das Beste schätzen, American Express wird mit außerordentlicher Kundenzufriedenheit und der Fähigkeit, auch in digitalen Kanälen zu überzeugen, verbunden, und eine Marke wie Patagonia mit Nachhaltigkeit. Die Stärke dieser Marken führt zu Kundenloyalität, Geschäftserfolg, Widerstandsfähigkeit in Zeiten von Produktproblemen und als Grundlage für die Eroberung neuer Geschäftsfelder oder Märkte.

Aber es ist auch spannend und interessant, sich mit Marken und Markenstrategien zu beschäftigen. Schon häufig ist es vorgekommen, dass sich ein Chief Executive Officer (CEO) nur eine halbe Stunde für die Diskussion einer Markenstrategie freigehalten hat, am Ende jedoch stundenlang geblieben ist und beim Verlassen des Raumes bestätigt hat, dass dies eines der wertvollsten Meetings seit Monaten gewesen sei. Es ist faszinierend zu verstehen, welche Markenpositionierungen erfolgreich sind, welche markenbildenden Programme ihr Ziel erreichen und welche Strategie einer Marke zum Durchbruch in einem neuen Markt verholfen hat. Die Kreativität und Unterschiedlichkeit von Markenstrategien kann Grundlage für stundenlange Konversationen sein.

Ein Ziel dieses Buches ist es daher, 20 elementare Grundsätze der Markenführung vorzustellen und einen kompakten Überblick über die nützlichsten markenbildenden Konzepte und Methoden zu geben. Dieser Überblick über die wichtigsten Markengrundsätze ist sowohl für diejenigen gedacht, die ihre Kenntnisse auffrischen wollen, als auch für jene, die in kompakter Form die wesentlichen Prinzipien lernen und anwenden wollen.

Ein zweites Ziel des Buches ist es, einen „Fahrplan“ für die Gestaltung, die Aktivierung, die kontinuierliche Stärkung und die sukzessive Erweiterung von starken Marken anzubieten. Wie kann man eine starke Marke etablieren? Welche Vorgehensweisen existieren? Mit welcher Strategie kann man eine Marke oder Markenfamilie auf ein höheres Niveau heben, um aus einer Marke oder Markenfamilie eine Kraftquelle für das Unternehmen und keine Strategiebremse zu machen? Ganz gleich, in welchem Markt man sich befindet, es ist unabdingbar zu verstehen, wie man eine Markenvision (auch Markenidentität) aufbaut, diese Vision umsetzt, die Marke gegenüber aggressiven Konkurrenten und in dynamischen Märkten kontinuierlich stärkt, die daraus resultierende Kraft der Marke sinnvoll nutzt und das Markenportfolio in seiner Gesamtheit effektiv managt, um Synergien und Nutzen für die angebotenen Produkte oder Dienstleistungen oder das Unternehmen zu schaffen.

Markenführung ist ein komplexer und sehr spezifischer Prozess, der in Abhängigkeit vom jeweiligen Kontext betrachtet und vorgenommen werden muss. Das bedeutet, dass nicht jeder der 20 Grundsätze in jeder spezifischen Situation nutzbar sein wird. In ihrer Gesamtheit bilden sie aber eine Art Checkliste sinnvoller Strategien, Perspektiven, Werkzeuge und Konzepte der Markenführung. Basierend auf dem aktuellen Wissensstand über Marken zeigen die 20 Grundsätze die verschiedenen Möglichkeiten auf, die Manager bei der Markengestaltung und -führung haben. Die Orientierung an diesen Grundsätzen wird Ihnen beim Aufbau, bei der Etablierung und der kontinuierlichen Weiterentwicklung starker Marken und mit diesen verbundenen Markenfamilien hoffentlich große Dienste leisten und Ihnen helfen, Ihre Unternehmensstrategie entsprechend voranzubringen.

Die 20 Grundsätze beschreiben Konzepte und Methoden, die zum Teil aus den letzten acht Büchern von David Aaker stammen. In sechs dieser Bücher geht es um Markengestaltung – *Managing Brand Equity*, *Building Strong Brands*, *Brand Leadership* (mit Erich Joachimsthaler), *Brand Portfolio Strategy*, *Brand Relevance: Making Competitors Irrelevant* und *Three Threats to Brand Relevance*. Die anderen beiden Bücher, *Spanning Silos* und *Strategic Market Management* (10. Auflage), behandeln damit verwandte Themen.

Weitere Quellen, auf denen die 20 Grundsätze basieren, sind der wöchentlich aktualisierte davidaaaker.com-Blog, den es seit 2010 gibt, die Blog-Artikel von David Aaker auf HBR.org, dem Wissensportal der Harvard Business School, seine Kolumnen in *AMA's Marketing News* (Zeitschrift der American Marketing Association) und wissenschaftliche Artikel in den Zeitschriften *California Management Review*, *Harvard Business Review*, *Journal of Brand Strategy* und *Market Leader*.

Dieses Buch wurde geschrieben, um die breite Literatur im Bereich Markengestaltung zusammenzuführen und um die besten Methoden effizient zu vermitteln und so das Lernen zu vereinfachen. Mit insgesamt mehr als 2300 Seiten sind die acht Bücher von

David Aaker sehr umfassend. Wenn man hierzu noch die dutzenden anderen verfügbaren Bücher zum Thema und die zahlreichen wissenschaftlichen Artikel in Zeitschriften, die sich mit der Markengestaltung und Markenführung beschäftigen, hinzuzählt, ist diese Informationsflut kaum noch zu verarbeiten. Es ist schwer zu entscheiden, was man lesen und welche Konzepte man in der Unternehmenspraxis anwenden soll. Es gibt viele gute Ideen, die mit anderen konkurrieren, die unterlegen sind, überarbeitet werden müssen oder falsch interpretiert und angewendet werden. Es gibt außerdem Ideen, die, obwohl sie plausibel erscheinen, schlicht falsch sind (wenn nicht sogar schädlich für den unternehmerischen Erfolg), insbesondere, wenn man sie wörtlich nimmt.

Die Kapitel dieses Buches müssen nicht in chronologischer Reihenfolge gelesen werden. Lediglich die ersten beiden Kapitel sollten zuerst gelesen werden, da sie die Grundlagen der strategischen Markenführung behandeln. Nach der Lektüre der ersten zwei Kapitel können Sie auch einfach durch die restlichen Kapitel blättern und diejenigen genauer studieren, in denen für Sie interessante Strategien, Perspektiven, Werkzeuge und Konzepte der Markenführung angesprochen werden. Oder Sie suchen nach Kapiteln, die Sie neugierig machen oder provozieren und möglicherweise eine Quelle für neue Inspiration und Perspektiven darstellen.

Das Buch ist thematisch wie folgt gegliedert:

Teil 1: Erkennen Sie, dass Marken Vermögensgegenstände von strategischer Bedeutung und mit strategischem Wert sind. Die bahnbrechende Idee, dass Marken strategische Vermögensgegenstände sind, hat das Marketing vor mehr als zwei Jahrzehnten grundlegend verändert. Marken sind der Grundstein für zukünftigen Erfolg und generieren kontinuierlich Wert für Unternehmen. Deswegen sind der Markenaufbau und die Markenführung eine strategische Herausforderung, die sich grundlegend von allen taktischen Maßnahmen zur kurzfristigen Steigerung des Umsatzes unterscheidet.

Teil 2: Entwickeln Sie eine Markenvision, die Sie bei der strategischen Ausrichtung unterstützt und bei der Beantwortung zentraler Fragen des Marketings leiten und inspirieren kann. Eine Markenvision sollte über den funktionalen Nutzen der angebotenen Produkte und Dienstleistungen hinausgehen und die kulturellen Werte des Unternehmens, ein höheres Ziel, die Persönlichkeit der Marke sowie den emotionalen, sozialen und selbstdarstellenden Nutzen der angebotenen Produkte und Dienstleistungen miteinbeziehen. Suchen Sie nach Möglichkeiten, diejenigen Innovationen zu entwickeln, ohne die Kunden zukünftig nicht mehr leben wollen, und schaffen Sie damit ganz neue Produktkategorien, Unterkategorien und Märkte.

Teil 3: Erwecken Sie die Markenvision zum Leben. Gestalten Sie alle Maßnahmen und Programme des Markenaufbaus so, dass sie wirklich auf die Marke einzahlen und diese unterstützen. Suchen Sie nach den optimalen Anknüpfungspunkten mit den Kunden, nach Bereichen, für die sich Kunden interessieren oder für die Ihre Kunden Begeisterung zeigen, und entwickeln Sie Marketingmaßnahmen um diese herum, mit der Marke als Partner. Berücksichtigen Sie digitale Medien beim Markenaufbau und der Markenführung und weiten Sie deren Einsatz aus. Versuchen Sie, Konsistenz zwischen der Markenvision und deren Umsetzung herzustellen. Verankern Sie die Markenführung auch intern, im Ein-

klang mit den Unternehmenswerten und der Unternehmenskultur, und greifen Sie dabei auch auf Storytelling zurück.

Teil 4: Erhalten und bewahren Sie die Relevanz Ihrer Marke. Erkennen und reagieren Sie auf die drei hauptsächlichen Risiken, die die Relevanz Ihrer Marke bedrohen und analysieren Sie, wie Sie die Marke stärken können.

Teil 5: Betrachten Sie Ihr Markenportfolio als Ökosystem und nutzen Sie es zu Ihrem Vorteil. Entwickeln Sie eine Strategie, die die Rolle der Marke definiert (z. B. strategische Marke versus Empfehlungsmarke), entwickeln Sie die Marke in neue Produktkategorien weiter, analysieren Sie die Risiken und Optionen einer vertikalen Markenerweiterung und überbrücken Sie die internen Silos, in denen die Marke produkt- und länderübergreifend eingesetzt wird.

Die Übersetzung in den lokalen Kontext.

Die deutsche Ausgabe des Buches *Aaker on Branding* ist mehr als eine Übersetzung. Die Strategien, Perspektiven, Werkzeuge und Konzepte der Markengestaltung und Markenführung werden dem Leser in Deutschland, Österreich und der Schweiz anhand von Marken und Fallbeispielen aus dem deutschsprachigen Raum erläutert und präsentiert, um sie so besser verständlich zu machen. Bei der Übersetzung wurde besonders Wert darauf gelegt, auch die meisten Fachbegriffe zu übersetzen (sofern dies möglich war), um dadurch die Inhalte des Buches auch dem Leser, der über keine oder nur wenig Englischkenntnisse verfügt, leichter zugänglich zu machen.

Das Fazit

Eine Marke profitiert davon, wenn sie einem höheren Ziel dient. Dieses Buch verfolgt, wie viele andere Bücher über Marken, ebenfalls ein höheres Ziel. Es soll sowohl die Theorie der Markenbildung vermitteln und ein Ratgeber für deren Umsetzung in der Unternehmenspraxis sein als auch Einfluss auf die übergeordnete Unternehmensführung und Ausgestaltung von Organisationen nehmen. Ziel ist es, die Rolle der Marketingstrategen in Unternehmen zu stärken und ein Gegengewicht zur heute in vielen Unternehmen vorherrschenden Haltung, die Unternehmensführung rein an kurzfristigen finanziellen Zielen auszurichten, zu schaffen. Stattdessen sollte es das erklärte Ziel jeder Unternehmensführung sein, strategische Markenwerte zu schaffen und damit die Grundlage für den zukünftigen Unternehmenserfolg zu schaffen. Dieses Buch wird Ihnen hoffentlich dabei helfen, diese Herausforderung erfolgreich zu meistern.

Berkeley, Mannheim und Berlin

David Aaker
Florian Stahl
Felix Stöckle

Marken erfolgreich gestalten

Die 20 wichtigsten Grundsätze der Markenführung

Aaker, D.; Stahl, F.; Stöckle, F.

2015, XVII, 194 S. 10 Abb. Book + eBook., Softcover

ISBN: 978-3-658-06385-6