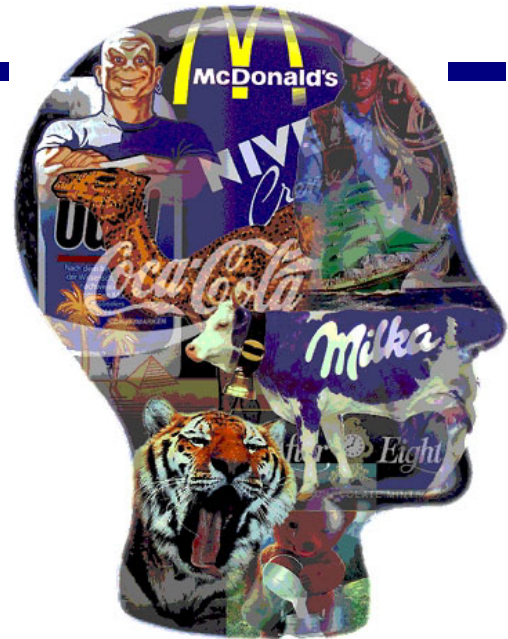


International Branding

Marken für den globalen Einsatz anpassen,
neu entwickeln und rechtlich schützen

Karsten Kilian
Diplom-Kaufmann

Frankfurt, 7. Dezember 2004



Herausforderung (1) – Globale Marken

2

Die Globale Marke [wird] zur notwendigen Basis globaler Marktaktivitäten ... verstanden als die möglichst weitgehende Durchsetzung eines einheitlichen Markenkonzepts ohne Beachtung nationaler, lokaler oder regionaler Unterschiede. [...] Die Zukunft gehört globalen „Mega-Bands“.

Uwe Specht

Armed with powerful, established brands, multinationals are likely to overestimate the extent of Westernization in the emerging markets and the value of using a consistent approach to brand management around the world.

C.K. Prahalad/Kenneth Lieberthal

Quelle: Prahalad/Lieberthal, The End of Corporate Imperialism, in: Bartlett/
Ghoshal/Birkinshaw, Transnational Management, 2004, S. 196.

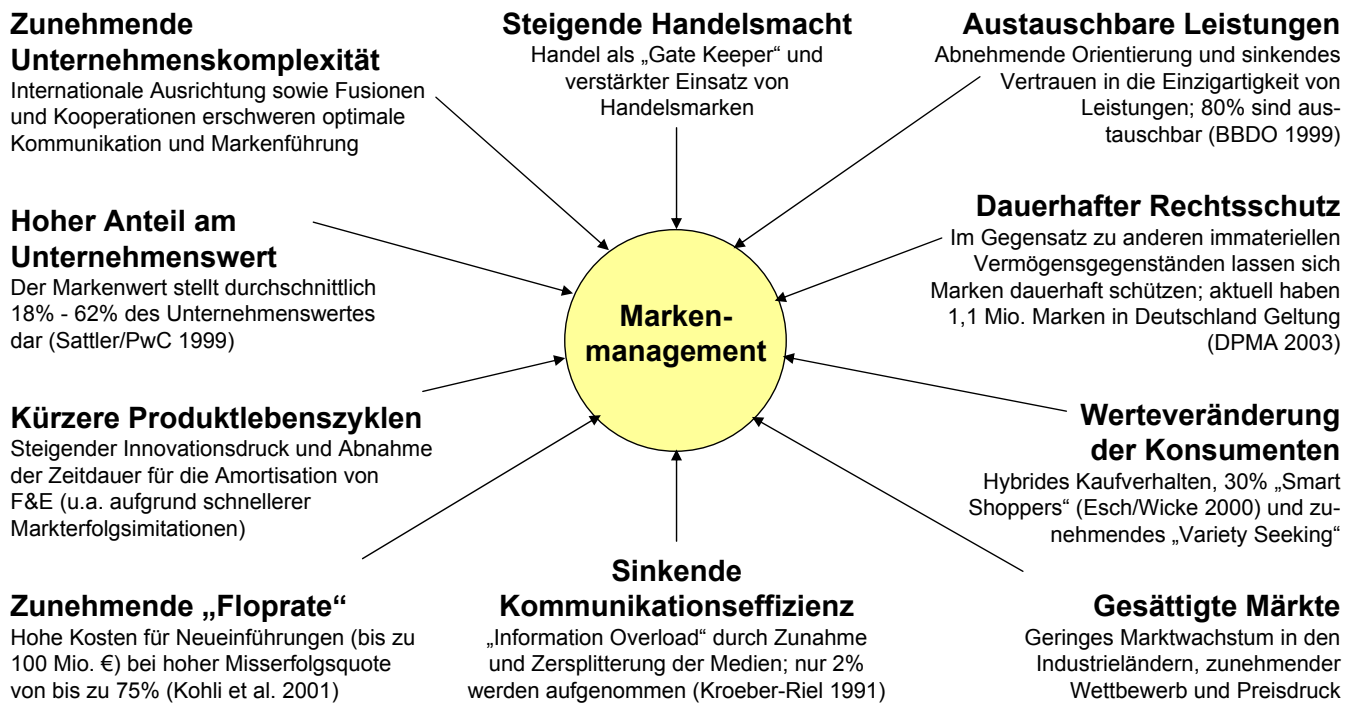
Markenlexikon.com

International Branding – Agenda



- **Rahmenbedingungen**
- Internationale Markenstrategien
- Brand Migration
- Exkurs: Integriertes Branding
- Anpassung/Neuentwicklung

Rahmenbedingungen von Marken (1)



Rahmenbedingungen von Marken (2)

| | | |
|------------------------|---|--|
| Markt | <ul style="list-style-type: none"> ↑ Internationalisierung ↑ Markenwettbewerb | <ul style="list-style-type: none"> ↑ Marktsegmentierung ↑ Markenbedeutung |
| Leistung | <ul style="list-style-type: none"> ↑ Produkt-Homogenisierung ↓ Produktlebenszyklen | <ul style="list-style-type: none"> ↑ Produktinnovationen ↑ Flopraten |
| Kommunikation | <ul style="list-style-type: none"> ↑ Kommunikationsmaßnahmen ↓ Werbeeffizienz/-effektivität | <ul style="list-style-type: none"> ↑ Medien ↑ Neu Medien |
| Distribution | <ul style="list-style-type: none"> ↑ Handelskonzentration ↑ Regalplatzwettbewerb | <ul style="list-style-type: none"> ↑ Preisdruck/Discounter ↑ Handelsmarken |
| Käuferverhalten | <ul style="list-style-type: none"> ↑ Erlebnisorientierung ↓ Loyalität | <ul style="list-style-type: none"> ↑ Sättigung ↑ Individualisierung |

International Branding – Auslöser

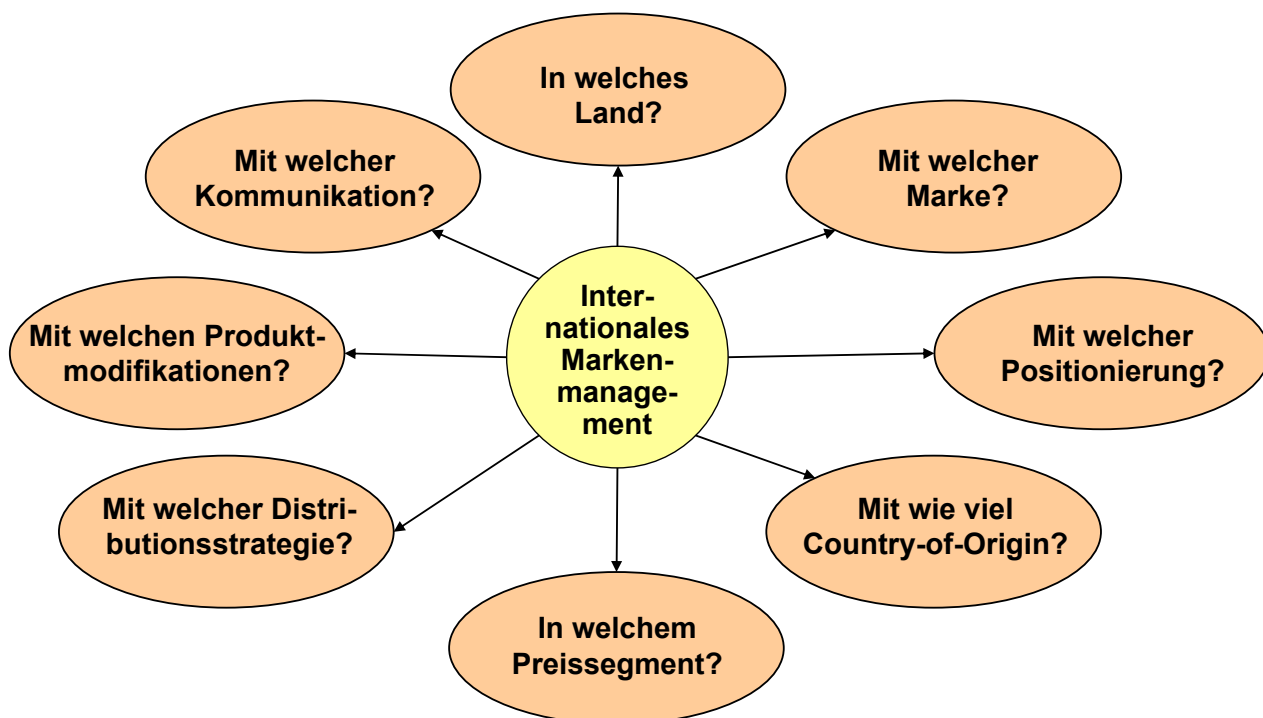
- **M&A**
 - Fusionen z.B. DaimlerChrysler
 - Unternehmensübernahmen z.B. Sanofi-Aventis
- **Neue Marken**
 - Innovationen z.B. Red Bull
 - flankierende Marken z.B. Smart
- **Internationalisierung**
 - des Unternehmens (Marktwachstum)
 - der Nachfrager (globale Marktsegmente)
 - der Wettbewerber (Global Player)



Quelle: Esch, Strategie und Technik der Markenführung, 2003, S. 154ff.

Markenlexikon.com

International Branding – Entscheidungen



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kernstock/Schubinger, in: Thexis, 4/2002, S. 4.

Markenlexikon.com

International Branding – Agenda

9



- Rahmenbedingungen
- **Internationale Markenstrategien**
- Brand Migration
- Exkurs: Integriertes Branding
- Anpassung/Neuentwicklung

Markenlexikon.com

Herausforderung (3) – Geschmacksfrage

10

Auch wenn ... Marken wie Levi's und Gucci oder Werbekampagnen für Coca-Cola überall auf der Welt zu finden sind: Der Geschmack der Käufer ist nicht so einfach zu globalisieren, wie Forscher noch Mitte der achtziger Jahre prophezeiten."

Tina Hüttl

International Branding – Strategien (1)

11

- **Multinationale Marken (länderspezifisch)**
 - Marke: Differenzierung
 - Gründe:
 - sozio-kulturelle Faktoren
 - rechtliche, wirtschaftliche, politische technologische Unterschiede (SCLEPT)
 - Leistungen: z.B. Nahrungs- und Genussmittel
 - Zielgruppe: immobile, lokal verwurzelte, ältere Verbraucher
 - Entscheidung: Dezentralisierung
- **Globale Marken (Weltmarke)**



Quellen: Specht, in: Erfolgsfaktor Marke, 2001, S. 205f., Yip, in: Transnational Management, 2004, S. 304ff. sowie Baumgarth, Markenpolitik, 2004, S. 328

Markenlexikon.com

International Branding – Strategien (2)

12

- **Multinationale Marken (länderspezifisch)**
- **Globale Marken (Weltmarken)**
 - Marke: Standardisierung (aufgrund von Ähnlichkeiten)
 - Gründe:
 - Homogenisierung der Kundenerwartungen (Verbraucherverhalten)
 - Kommunikation (Internet)
 - Mobilität (Reisen)
 - Medien (Unterhaltungsindustrie)
 - Skaleneffekte etc.
 - Leistungen:
 - High-tech
 - High-touch
 - Lifestyle-Güter („kosmopolitische Ausstrahlung“)
 - Standardisierte Dienstleistungen
 - Zielgruppe: mobile, weitläufige, junge Verbraucher
 - Entscheidung: Zentralisierung



Quellen: Specht, in: Erfolgsfaktor Marke, 2001, S. 205f., Yip, in: Transnational Management, 2004, S. 304ff. sowie Baumgarth, Markenpolitik, 2004, S. 328

Markenlexikon.com

Strategien – Markierung





Äußere Kennzeichnung:

| <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> Name Logo/Symbol </div> | Standardisierung | Differenzierung |
|--|---|---|
| Standardisierung |  |  <p>Weitere Namen: Wall's, Ola, Frigo, Frisko, Eskimo, HB, Miko etc.</p> |
| Differenzierung |  |  |

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Berndt/Fantapié Altobelli/Sander, Internationale Marketing-Politik, 1997, S. 133

Markenlexikon.com

Strategien – Markierung ... von Weltmarken

| Marken | Standardisierung | Differenzierung |
|---|--|---|
|  | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Schlüsselbild Cowboy ▪ Markenname ▪ Verpackung  | <ul style="list-style-type: none"> ▪ unterschiedliche Hautfarbe des Cowboys ▪ Geschmacksanpassungen ▪ Rechtlicher Rahmen für Zigarettenwerbung |
|  | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Markenname ▪ Verpackung | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Leistungsanpassungen aufgrund klimatischer Bedingungen ▪ Werbliche Darstellung |
|  | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Markenname ▪ Einheitlicher Slogan | <ul style="list-style-type: none"> ▪ geringe Leistungsanpassung ▪ Verkaufsförderung ▪ Verpackung |

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Baumgarth, Markenpolitik, 2004, S. 231

Markenlexikon.com

Strategien – Positionierung

Markeninnenleben (Markenkern):

| <div style="text-align: right;">Markierung</div> <div style="text-align: left;">Identität</div> | Standardisierung | Differenzierung |
|---|---|---|
| Standardisierung | <ul style="list-style-type: none"> Positionierung & Markierung weltweit identisch ⇒ Globale Markenstrategie | <ul style="list-style-type: none"> Positionierung identisch Markierung variiert |
| Differenzierung | <ul style="list-style-type: none"> Positionierung variiert Markierung identisch | <ul style="list-style-type: none"> Positionierung & Markierung variieren ⇒ Multinationale Markenstrategie |

Mischstrategien

Quelle: Voeth/Wagemann, in: Handbuch Markenführung, 2004, S. 1076

Strategien – Aktuelle Beispiele (Name / Logo)

- Es gibt nicht den einen Weg:



- Und manchmal führt der Weg auch zurück:



Strategien – Aktuelle Beispiele (Slogans/Claims)

17

- Mini „Is it love?“ ⇨ „Let's Mini“



- Douglas „Come in and find out“ ⇨ „Douglas macht das Leben schöner“
 - 54% glaubten, den Slogan richtig zu verstehen
 - nur 34% konnten den Slogan richtig interpretieren;
 - häufiges Verständnis: „Komm herein und finde wieder heraus“

Douglas

Quelle: Endmark, Englische Werbeslogans werden kaum verstanden, 2003

Markenlexikon.com

International Branding – Agenda

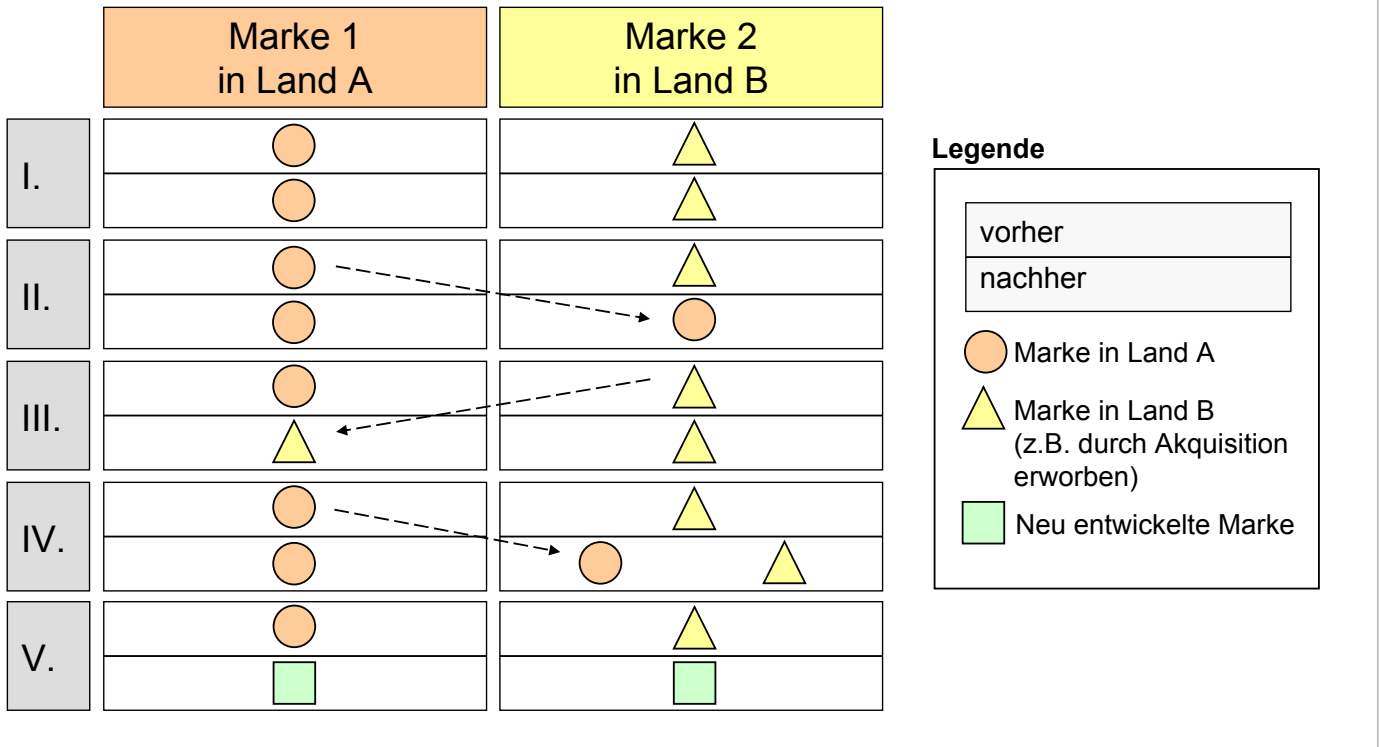
18



- Rahmenbedingungen
- Internationale Markenstrategien
- **Brand Migration**
- Exkurs: Integriertes Branding
- Anpassung/Neuentwicklung

Markenlexikon.com

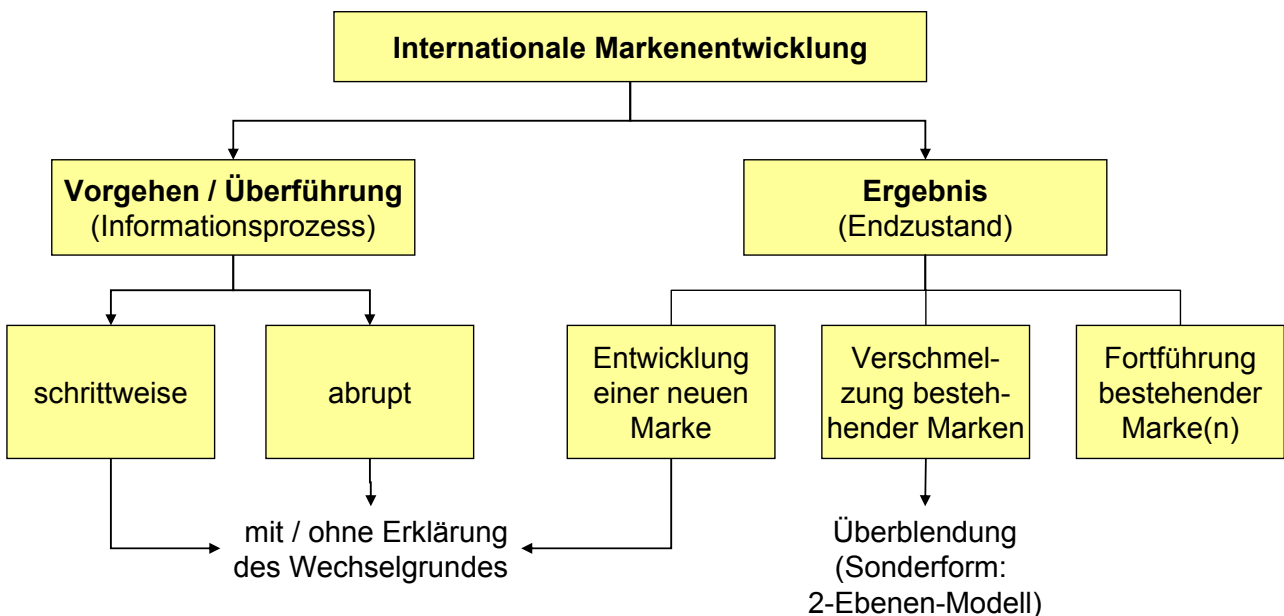
Brand Migration – Handlungsalternativen (1)



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Voeth/Wagemann, in: Handbuch Markenführung, 2004, S. 1080

Brand Migration – Handlungsalternativen (2)


Übergang von nationalen zu internationalen Marken durch Austausch/Migration:



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Voeth/Wagemann, in: Handbuch Markenführung, 2004, S. 1081

Brand Migration – Vorgehen und Ergebnis (1)










Methoden der Markenentwicklung (Überführung):

| <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> Vorgehen Ergebnis </div> | schrittweise („informationsgestützt“) | schlagartig („glatter Bruch“) |
|---|---|---|
| Fortführung einer vorhandenen Marke | „Übernahme“ Raider ↓ Twix  | „Eroberung“ Treets ↓ M&M's  |
| Kreation einer neuen Marke | Pimm's/ DeBeukelaer ↓ Pimm's LU  „Geburt“ | Internationale Marken-  O ₂ can do. „Neubeginn“ |

Quelle: Voeth/Wagemann, in: Handbuch Markenführung, 2004, S. 1082

Brand Migration – Vorgehen und Ergebnis (2)

Methoden der Markenentwicklung (Überführung):

| <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> Vorgehen Ergebnis </div> | schrittweise („informationsgestützt“) | schlagartig („glatter Bruch“) |
|---|--|--|
| Fortführung einer vorhandenen Marke | „Übernahme“   ↓   | „Eroberung“  ↓  Chevrolet |
| Kreation einer neuen Marke | Andersen Consulting ↓  „Geburt“ | Internationale Marken- PHILIP MORRIS ↓  VoiceStream ↓  „Neubeginn“ |

Quelle: Voeth/Wagemann, in: Handbuch Markenführung, 2004, S. 1082

Brand Migration – Beurteilungskriterien

Einsatzempfehlung für alternative Methoden:

| Methoden (Beispiel) | „Übernahme“  | „Eroberung“  Chevrolet | „Geburt“  | „Neubeginn“  |
|-------------------------------------|--|---|--|--|
| Beurteilungskriterien | | | | |
| Markenwert | hoch | hoch | gering | gering |
| Markenkontinuität/ Imagenuutzung | wichtig | wichtig | unwichtig | unwichtig |
| Internationalisierungspotenzial | gegeben | gegeben | nicht gegeben | nicht gegeben |
| Zeitbedarf | hoch | gering | hoch | gering |
| Organisatorischer Aufwand/Kosten | hoch | gering | hoch | hoch |

Quelle: Voeth/Wagemann, in: Handbuch Markenführung, 2004, S. 1085;
ähnlich bereits Backhaus/Bieling, in: Thexis, 4/2002, S. 9

Markenlexikon.com

International Branding – Agenda



- Rahmenbedingungen
- Internationale Markenstrategien
- Brand Migration
- **Exkurs: Integriertes Branding**
- Anpassung/Neuentwicklung

Branding – Markenelemente (Übersicht)

Gestaltungsparameter zur Markierung der Leistung:

- Name
- Logo/Symbole
- Charaktere
- Slogans und Jingles
- Verpackung und Design
- Schlüsselbild



Alles super.



Quelle: Baumgarth, Markenpolitik, 2004, S. 160

Markenlexikon.com

Branding – Markenelemente (Bewertung)

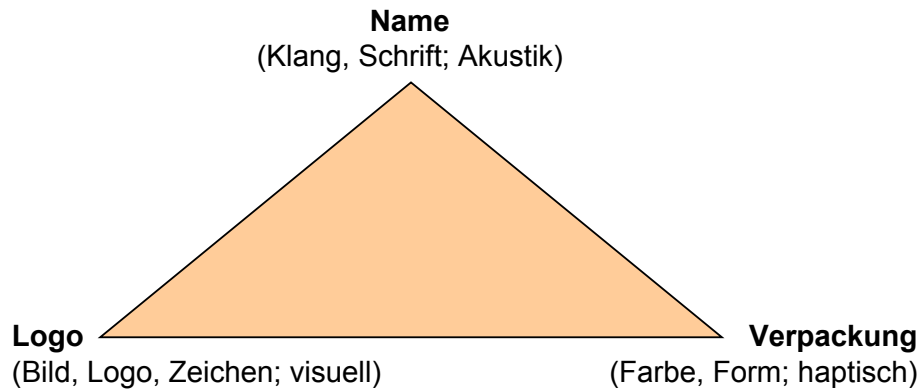
| Kriterium | Markennamen und URLs | Logos und Symbole | Charaktere | Slogans und Jingles | Verpackung und Beschilderung |
|------------------------------|---|---|---|---|---|
| Erinnerbarkeit | Recall und Recognition | Recognition | Recognition | Recall und Recognition | Recognition |
| Bedeutungsgehalt | verstärkt jede Art von Assoziation, manchmal nur indirekt | verstärkt jede Art von Assoziation, manchmal nur indirekt | nicht produktbezogene Imagery, Markenpersönlichkeit | vermittelt jede Art von Assoziation auf explizite Weise | vermittelt jede Art von Assoziation auf explizite Weise |
| Likability | ruft starke verbale Imagery hervor | provoziert visuelle Anziehungskraft | erzeugt menschliche Eigenschaften | ruft starke verbale Imagery hervor | kombiniert verbale und visuelle Imagery |
| Transfermöglichkeiten | teilweise limitiert | sehr gut | teilweise limitiert | teilweise limitiert | gut |
| Anpassungsfähigkeit | schwierig | lässt sich oft redesignen | lässt sich manchmal redesignen | kann modifiziert werden | lässt sich oft redesignen |
| Schutzfähigkeit | allgemein gut, mit Beschränkungen | sehr gut | sehr gut | sehr gut | kann ziemlich genau kopiert werden |

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kevin Lane Keller, Strategic Brand Management, 2003, S. 218; ähnlich Baumgarth, Markenpolitik, 2004, S. 173f.

Markenlexikon.com

Integriertes Branding – Grundlagen

- Markenelemente entfalten eine höhere Wirkung, wenn sie aufeinander abgestimmt sind:
 - Verstärkung der Positionierung
 - Erhöhte Merkfähigkeit
- Branding-Dreieck:



Quellen: Eigene Darstellung in Anlehnung an Baumgarth, 2004, S. 174 sowie Esch, 2003, S. 156f.

Integriertes Branding – Integrationsformen






Mögliche Formen der Integration von Markenelementen:

| formal (Erhöhung der Markenbekanntheit) | | | inhaltlich (Prägnantes Markenimage) | |
|--|---------------------|------------------------------|--|----------------------------|
| <p>Form</p> | <p>Farbe</p> | <p>Räumliche Nähe</p> | <p>Semantische Ähnlichkeit</p> | <p>Wiederholung</p> |

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Baumgarth, 2004, S. 174

Integriertes Branding – Inhaltliche Integration

Kognitiv einfache Integrationsformen sind im Vergleich zu komplexeren Formen effizienter und effektiver:

| | Selektive Modifikation | Wort-Bild-Redundanz | Eigenschaftsübertragung | Thematische Relation | Wort-Bild Diskrepanz |
|---|---|---|---|---|---|
| Erklärung | Markenname modifiziert genau eine Eigenschaft des Markenbildes | Markenname und Markenbild vermitteln die gleichen Assoziationen | Übertragung einer Eigenschaft, wobei beide Elemente mehrdeutig sind | Beide Elemente werden in einen gemeinsamen Kontext eingebunden | Kein sinnvoller Zusammenhang zwischen Markenname und -bild |
| Beispiel |  |  |  |  |  |
| Effizienz (in Sek.) | Rapido | Phareus | Elefantos | Mexikal | Erovin |
| Effektivität (%-tuale Übereinstimmung) | 2,88 92,0 | 3,36 97,3 | 3,61 85,3 | 5,31 68,7 | 6,26 k.A. |

Quellen: Eigene Darstellung in Anlehnung an Langner, Integriertes Branding, 2003 sowie Baumgarth, Markenpolitik, 2004, S. 175 (Hinweis: im Experiment wurden als Beispiele Skizzen verwandt!)

Markenlexikon.com

International Branding – Agenda



- Rahmenbedingungen
- Internationale Markenstrategien
- Brand Migration
- Exkurs: Integriertes Branding
- **Anpassung/Neuentwicklung**

Herausforderung Markennamensfindung

- Meist 2-3 schutzfähige Markennamen aus 20 in die engere Wahl gezogenen Markennamen
- Lediglich 1.300 gemeinsame Wörter innerhalb der 7 Hauptsprachen der EU
- > 10 Mio. weltweit registrierter Marken, davon > 1 Mio. allein in Deutschland
- Allein 2003 > 62.000 neue Marken in Deutschland
- > 50 Mio. weltweit registrierter Domain-Adressen

- 2000 Unternehmen änderten im Jahr 2000 ihren Unternehmensnamen aufgrund von M&As
- 90% der Markennamen sind beschreibend

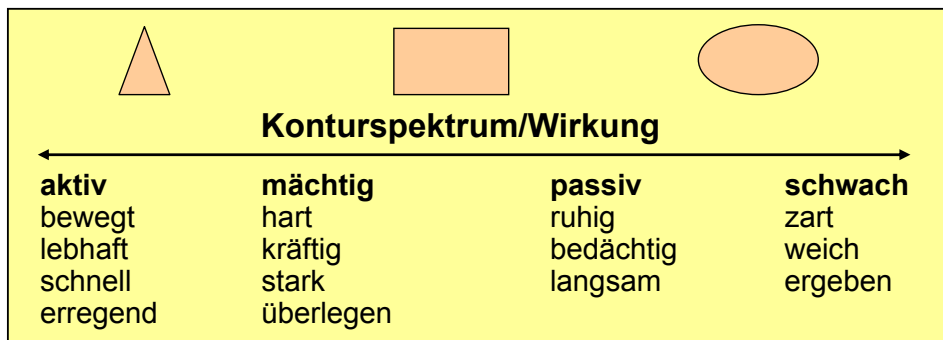


Anpassung/Neuentwicklung – Markennamen

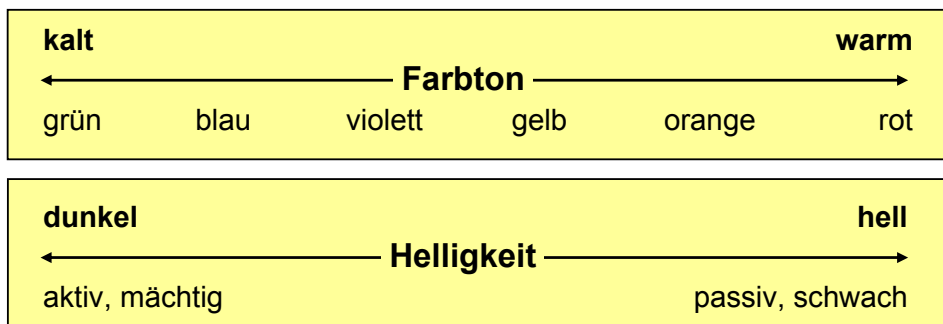
| Bezug zum Angebot \ Bedeutungsgehalt | Nein | Ja |
|---|--|--|
| direkt (semantisch, phonetisch) | — | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Crunchies ▪ Bizzl ▪ Vileda |
| direkt (semantisch, deskriptiv) | <ul style="list-style-type: none"> ▪ SAP ▪ BMW ▪ BASF | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Volksbank ▪ Lufthansa ▪ Swatch |
| indirekt (symbolisch) | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nutella ▪ Lexus ▪ Novartis | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Shell ▪ Du darfst ▪ Penny |
| klangbildlich (phonetisch) | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Wick ▪ Ata ▪ Pulmoll | — |
| ohne (neutral) | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Xerox ▪ Esso ▪ Lego | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Apple ▪ Yes ▪ Golf |



Formen:



Farben:



Kulturelle Besonderheiten – Beispiel Asien

Abweichende Bedeutungen von Farben, Formen und Zahlen:

Formen

- China, Südkorea, Taiwan: Dreieck = negative Bedeutung

Farben

- Japan: weiß, schwarz = Beerdigung/Tod
- Hong Kong: rot und gold = Glücksfarben
- Singapur: weiß, blau, schwarz = negativ
- China: weiß, blau = Beerdigung
- Südkorea: rote Tinte = Unglück

Zahlen

- Japan: 4 und 9 = Tod
ungerade Zahlen = Pech
- Hong Kong 8 = Wohlstand, Glück
- 3 = Leben
- 4 = Tod
- Südkorea 10 = Unglück





* Von Karsten Kilian von Markenlexikon.com entwickelte Bezeichnung;
Verwendung des Konzeptbegriffs „ZEBRAS“ bitte nur nach Rücksprache)

Markenlexikon.com

ZEBRAS-Vorgehen – Zieldefinition



36



- 3 Zielbereiche:
 - Psychologische
 - Aktivierungsgrad
 - Schnelligkeit der Wahrnehmung
 - Grad der Lernbarkeit
 - Herbeiführung positiver Assoziationen
 - Rechtliche Schutzfähigkeit
 - angestrebte räumliche,
 - sachliche und
 - zeitliche Namensabsicherung
 - Handhabungsfähigkeit
 - Umsetzbarkeit in Logos und Slogans
 - Integrierbarkeit in das vorhandene Markenportfolio und die Unternehmensstrategie

Markenlexikon.com



ZEBRAS-Vorgehen – Entwicklung

1. Zieldefinition

2. Entwicklung

3. Beurteilung

4. Ranking

5. Auswahl

6. Schutz

- Ausgangspunkt
 - bestehenden Marken des Unternehmens
 - Marken der Wettbewerber werden
- Generierung neuer Wörter via
 - Kreativitätstechniken
 - Lexika und Enzyklopädien
 - Computerprogrammen



ZEBRAS-Vorgehen – Beurteilung

1. Zieldefinition

2. Entwicklung

3. Beurteilung

4. Ranking

5. Auswahl

6. Schutz

- Mögliche Beurteilungskriterien
 - Ableitung aus Namenszielen
 - Festlegung (und ev. Gewichtung) vor der tatsächlichen Bewertung
- Allgemeinen Anforderungen (SUPER)
 - Einfachheit (simple)
 - Einzigartigkeit (unique)
 - Schutzzfähigkeit (protectable)
 - Ausdrucksstärke (eloquent)
 - Erinnerbarkeit (recallable)



ZEBRAS-Vorgehen – Ranking



- Bewertung und Ranking
 - Scoring-Modelle
 - Checklisten



ZEBRAS-Vorgehen – Auswahl



- Dreistufiger Auswahlprozess
 - Auswahl von 4-6 Namen auf Basis der
 - Resultate des Rankings
 - erneuten Gruppendiskussionen (ev. neue Namen bzw. Namensmodifikationen)
 - Bewertung der ausgewählten Namen durch Dritte (Namenstests)
 - Entscheidungsgrundlagen für die endgültige Namenswahl
 - dokumentierte Testergebnisse
 - Rankings



ZEBRAS-Vorgehen – Schutz



- Tatsächliche Namensregistrierung
 - Nationaler Markenschutz (DPMA)
 - Gemeinschaftsmarke (HABM, Alicante)
 - Internationale Registrierung (MMA/WIPO, Genf)
- ⇒ Mehr hierzu erfahren Sie im folgenden Vortrag von Dr. Jochen Schäfer von Rödl & Partner

HABM = Harmonisierungsamt für den Binnenmarkt; (P)MMA = (Protokoll zum) Madrider Marken-Abkommen
WIPO = World Intellectual Property Organization

Markenlexikon.com

Herausforderung (4) – Organisationsstruktur

Die internationale Markenpolitik [ist] eng mit der Organisation eines Unternehmens verbunden. [...] Eine Veränderung des internationalen Markenportfolios ... erfordert .. organisatorische Anpassungen.

Markus Voeth/Dominik Wagemann

In vielen Unternehmen fehlt bis heute die explizite Verankerung der Aufgabe "internationale Markenführung" in den Führungsstrukturen.

Joachim Kernstock/Nicole Schubiger

Quelle: Kernstock/Schubiger, in: Thexis, 4/2004, S. 6

Markenlexikon.com

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

44



- Markus Voeth/Dominik Wagemann, Internationale Markenführung, in: Manfred Bruhn (Hrsg.), Handbuch Markenführung, Band 1, 2004 , S. 1071-1089.
- Carsten Baumgarth, Markenpolitik, 2004 (insb. S. 160-175 und S. 328-331).
- Franz-Rudolf Esch, Strategie und Technik der Markenführung, 2003 (insb. S. 153-215).
- Tobias Langner, Integriertes Branding, 2003.
- Thexis, Fachzeitschrift für Marketing, 4/2002, spezielle Ausgabe zum Thema Internationale Markenführung.
- Matthias Sander, Die Rolle von Global Brands im internationalen Wettbewerb, in: Richard Köhler/Wolfgang Majer/Heinz Wiezorek (Hrsg.), Erfolgsfaktor Marke, 2001, S. 189-203.
- Uwe Specht, Die Rolle von Global Brands im internationalen Wettbewerb, in: Richard Köhler/Wolfgang Majer/Heinz Wiezorek (Hrsg.), Erfolgsfaktor Marke, 2001, S. 204-211.

Karsten Kilian
Sonnenhalde 7
D-97922 Lauda-Königshofen
Tel.: ++49-9343 / 50 90-31
Fax: ++49-9343 / 50 90-32
Mail: kilian@markenlexikon.com
Web: www.markenlexikon.com