

# INSIGHTS 5 | 2017

Udo Klein-Bölting, Cornelia Großmann, Laura Schulz

## Zukunftsorientiertes Markenmanagement in der Handelsbranche –

## Wie Kunden die Zukunftsfähigkeit von Marken wahrnehmen



**Batten & Company**  
Marketing & Sales Consultants

Der unaufhaltbare Wandel, den das Zeitalter der Digitalisierung und die postfaktische Ära mit sich bringen, bedeutet für Unternehmen sowohl Chancen als auch Herausforderungen für den Aufbau und Erhalt einer zukunftsfähigen Markenpositionierung.

Der von Batten & Company erhobene Future Fitness Score zeigt die aus Kundensicht wahrgenommene Zukunftsfähigkeit von knapp 60 Marken aus den Branchen Handel, Automobil und Mobilität sowie Banken und Versicherungen auf. Durch den Batten & Company Positionierungscanvas werden zusätzlich mögliche Erklärungsansätze für die Studienergebnisse geliefert, auf deren Basis Handlungsempfehlungen zur Steigerung der Zukunftsfähigkeit von Marken vorgestellt werden.

## Über Batten & Company

Batten & Company ist eine der führenden strategischen Unternehmensberatungen für Marketing & Vertrieb. Mit über 1.500 erfolgreich durchgeführten Projekten für internationale Blue Chip-Kunden sind wir Marktführer für Beratungsleistungen rund um marktorientierte Unternehmensführung. Als Management Consultants der BBDO Worldwide haben wir als Tochter der BBDO und Teil des BBDO Netzwerks vollen Zugriff auf die Ressourcen und Kompetenzen des globalen Netzwerks mit über 290 Büros in 77 Ländern. Immer wieder wird Batten & Company für seine herausragende Beratungsqualität ausgezeichnet:

### Hidden Champions 2015 für Marketing & Sales

Auf Basis einer Befragung unter 470 Unternehmensleitern durch die wissenschaftliche Gesellschaft für Management und Beratung (WGMB) in Zusammenarbeit mit dem Wirtschaftsmagazin „Capital“ wurde Batten & Company in den Kategorien „Branchenkenntnis“ und „Teamfähigkeit“ jeweils auf Platz 1 und in der Kategorie „Marketing & Vertrieb“ auf Platz 2 gewählt. Damit liegt Batten & Company im Bereich Marketing & Vertrieb klar vor McKinsey und BCG.



### Beste Berater 2017 für Marke, Marketing & Pricing

Zum vierten Mal in Folge wurde Batten & Company durch die Umfrage des Wirtschaftsmagazins brand eins in Kooperation mit Statista zu den besten Unternehmensberatungen 2017 gewählt. Bestnoten wurden u. a. in den Kategorien Marketing, Marke & Pricing und Vertrieb, After Sales & CRM erzielt.



### 95% Weiterempfehlungsrate und wieder qualitätszertifiziert in 2015

2015 wurden die Kunden von Batten & Company durch das unabhängige Schweizer Prüfinstitut cardea AG befragt und bescheinigten eine Top Leistung. Über 90 % Kundenzufriedenheit und 95% Weiterempfehlungsrate sprechen für erstklassige Beratung. Damit zertifiziert die cardea AG mit ihrem Gütesiegel „cap – cardea certified performance“ Batten & Company für höchste Beratungsqualität in den Bereichen Marktstrategie, Marketing, Vertrieb, CRM, Digitale Transformation, Organisation & Prozesse, Transformation & Change.



# Das postfaktische Zeitalter als Herausforderung für das Markenmanagement

Das Zeitalter der digitalen Revolution prägt Gesellschaft, Politik und nicht zuletzt Wirtschaft durch einen enormen Wandel. Eine Welle neuer digitaler Geschäftsmodelle hat quasi über Nacht eine Vielzahl traditioneller Branchen revolutioniert und ebenso vielen die Chance auf neue Marktpotentiale eröffnet. Gleichzeitig wird zunehmend eine Entwicklung relevant, die die Vermischung von Fakten, gefühlten Wahrheiten und Vermutungen beschreibt: „postfaktisch“. Dieser von der Gesellschaft für deutsche Sprache zum Wort des Jahres 2016 gewählte Begriff<sup>1</sup> steht für eine Zeit, in der die faktenbasierte Berichterstattung der emotionalen und subjektiven Wahrnehmung als Diskussionsgrundlage weicht. Durch eine zunehmend komplexe sowie omnipräsente Kommunikations- und Informationsstruktur sinkt täglich die Aufmerksamkeit, die Menschen ihrer Umwelt schenken (können). Faktenbasierte Informationen weichen einfachen, emotionalen und zum Teil auch visuellen Stimuli. So sind im Zeitalter der Digitalisierung, in dem täglich 70 Millionen Fotos bei Facebook hochgeladen<sup>2</sup> und 8.800 Bilder pro Sekunde bei Snapchat versandt werden<sup>3</sup>, beispielsweise 63 % aller Social Media Inhalte visuell. Der rasante Aufstieg vieler Lifestyle-Blogger, die zunehmend visuelle Berichterstattung vieler etablierter Nachrichtenagenturen sowie die vieler Unternehmen, die verstärkt auf visuelle Elemente setzen, stellen nur einige Beispiele hierfür dar.

Eine weitere Ausprägung des postfaktischen Zeitalters findet sich in der öffentlichen Nachrichtenerstattung wieder. Durch sogenannte „Fake News“ wurden im vergangenen Jahr teilweise bewusst Fehlinformationen an die breite Masse getragen, um das Bild der Öffentlichkeit gezielt zu manipulieren. Der US-amerikanische Präsidentschaftswahlkampf sowie das Votum zum EU-Austritt Großbritanniens sind nach heutigem Wissensstand klar durch falsche und nicht faktenbasierte

Informationen beeinflusst worden. Ebenso nahmen Fehlinformationen im Zusammenhang mit der inneren Sicherheit an Bedeutung und Einfluss zu.

Neben Politik und Gesellschaft stellt der Wandel zum postfaktischen Zeitalter auch für die Wirtschaft eine strategische Herausforderung, u. a. im Markenmanagement, dar. Die Auffassung, die Kunden von Unternehmen haben, wird heute mehr denn je von ihrer subjektiven Wahrnehmung geprägt. Statt der Gesamtheit aller verfügbaren Unternehmensinformationen ist es im postfaktischen Zeitalter noch stärker die „gefühlte“ Kundenwahrnehmung der jeweiligen Marke, welche ausschlaggebend für die Einschätzung aus der Außenperspektive ist. Aus Kundensicht stehen Marken dabei für die Summe aller direkten und indirekten Erfahrungen mit dem zugehörigen Unternehmen, Produkt oder Service. Hierzu gehören nicht nur eigene Erfahrungen mit der Marke, sondern bspw. auch Posts in den sozialen Medien, Erzählungen von Freunden oder Verwandten sowie Presseberichte. Marken bilden – zusätzlich unterstützt durch ihre Funktion als visueller Anker – somit aus der Außenperspektive den Kristallisationspunkt des gesamten Geschäftsmodells.

Durch diese zentrale Funktion der Marken als Kristallisationspunkt rückt für Unternehmen die Beschäftigung mit der Außenwirkung ihrer Marke und deren Positionierung noch stärker in den strategischen Fokus. In diesem Zusammenhang kann die Kundensicht auf Marken als externer Frühwarnindikator dienen, falls eine Marke bzw. das zugehörige Unternehmen mit seinem Geschäftsmodell zumindest aus der Außenperspektive nicht ausreichend zukunftsfähig aufgestellt ist.

Im Nachfolgenden wird die innerhalb der Gesamtstudie erhobene Zukunftsfähigkeit von Marken der Handelsindustrie vorgestellt. Dabei wurde eine

1 <http://gfds.de/wort-des-jahres-2016/> (Zugriff: 25.01.2017)

2 <http://seopressor.com/blog/7-powerful-visual-content-that-will-increase-social-shares/> (Zugriff: 25.01.2017)

3 <http://www.adweek.com/socialtimes/how-many-photos-are-uploaded-to-snapchat-every-second/621488> (Zugriff: 25.01.2017)

assoziative Frage verwendet, die sich die oben beschriebene Funktion von Marken als Kristallisationspunkt sowie die Relevanz der „gefühlten“ Wahrheit zunutze macht und gleichzeitig durch einen ergänzenden Fragenkatalog belegt wird. Im Anschluss an die Kundeneinschätzungen der Zukunftsfähigkeit der Marken der Handelsbranche

werden neben Erklärungsansätzen auf Basis der erhobenen Ergebnisse auch branchenspezifische Handlungsempfehlungen vorgestellt, die u. a. darauf eingehen, dass eine Abweichung der Außen- von der Innensicht auf potenzielle Strategie-, Leistungs- oder Kommunikationslücken innerhalb der Markenstrategie hindeuten kann.

## Erhebung der Zukunftsfähigkeit aus Kundensicht für den Future Fitness Score

Knapp 60 Marken aus Handel, Automobil und Mobilität sowie Finanzdienstleistungen wurden anhand des Future Fitness Scores hinsichtlich ihrer Zukunftsfähigkeit bewertet. Der Future Fitness Score basiert auf der wahrgenommenen Zukunfts-

fähigkeit aus Kundenperspektive. Dazu wurden über 1600 Einzelpersonen mit relevanter Branchenkenntnis und einem klaren Bild von den abgefragten Marken identifiziert und mit Hilfe eines standardisierten Online-Fragebogens befragt (s. Abb. 1).

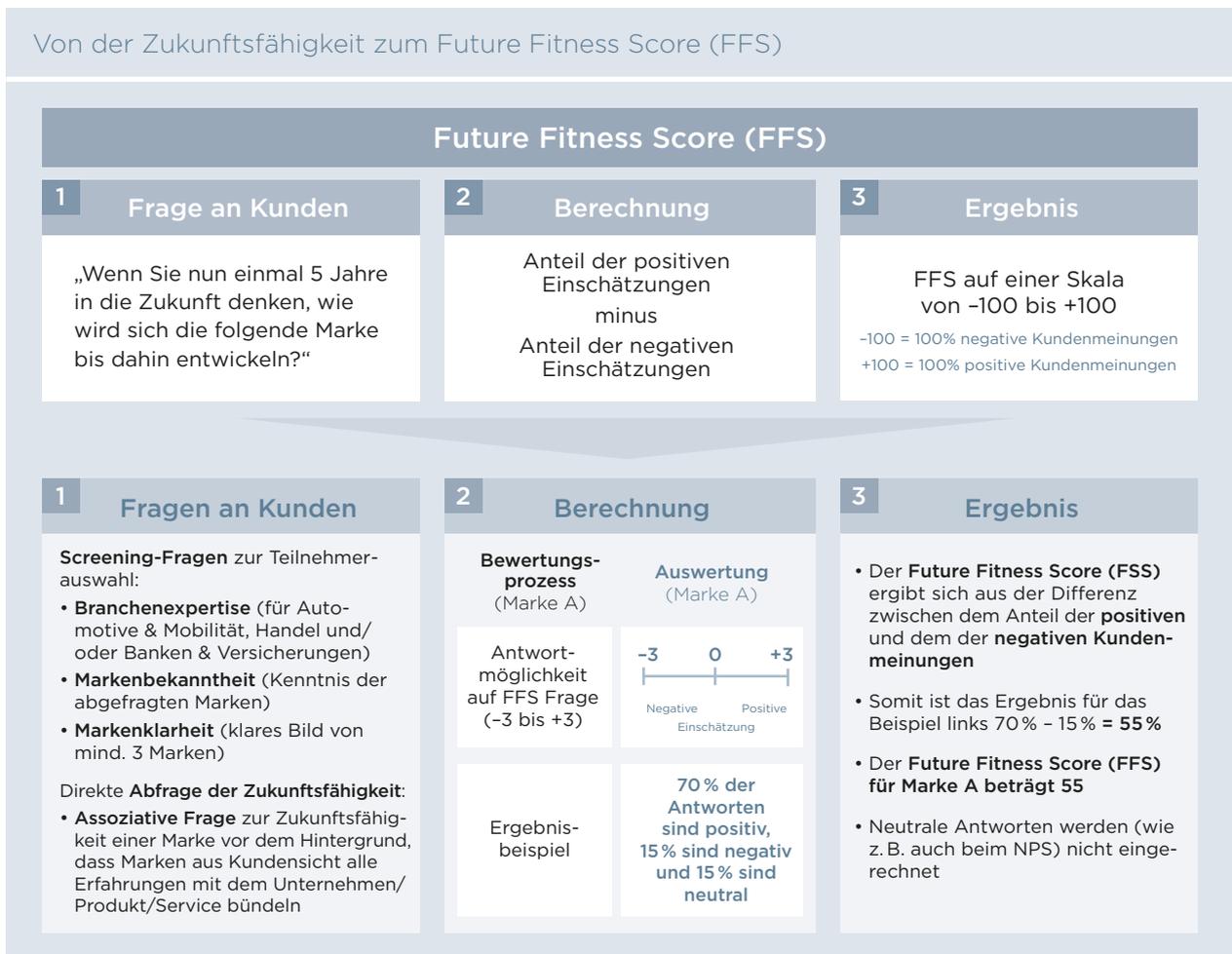


Abbildung 1: Von der Zukunftsfähigkeit zum Future Fitness Score (FFS)

Der Future Fitness Score basiert auf der Kundeneinschätzung der zukünftigen Entwicklung einer Marke in den nächsten 5 Jahren, bereinigt um die indifferenten Bewertungen. Damit ist der Future Fitness Score in Bezug auf die Erhebung vergleichbar mit dem Net Promoter Score (NPS), einem der etabliertesten Indikatoren für die Kundenzufriedenheit. Im Gegensatz zum NPS wird der Future Fitness Score darüber hinaus jedoch von einem multidimensionalen Modell, das die Wahrnehmung der strategischen Markenpositionierung ermittelt, unterstützt. Dieses Modell beruht auf dem Positionierungscanvas von Batten & Company (s. Abb. 2), welcher die essenziellen Komponenten der strategischen Markenpositionierung umfasst.

Multivariate Analysen haben das Modell eindeutig bestätigt und dabei die Faktoren Kundennutzen sowie das Verständnis der Kundenbedürfnisse, der (potenziellen) Wettbewerber und der relevanten Märkte als Kerntreiber des Future Fitness Scores identifiziert. Dadurch liefert der Future Fitness Score nicht nur ein Ranking der Zukunftsfähigkeit im Branchenvergleich, sondern mit dem Positionierungscanvas gleichzeitig auch einen Erklärungsansatz für die Performance einer Marke im Vergleich zum Wettbewerb. Dementsprechend lassen sich mithilfe des Future Fitness Scores auch konkrete Handlungsfelder für das Markenmanagement ableiten.

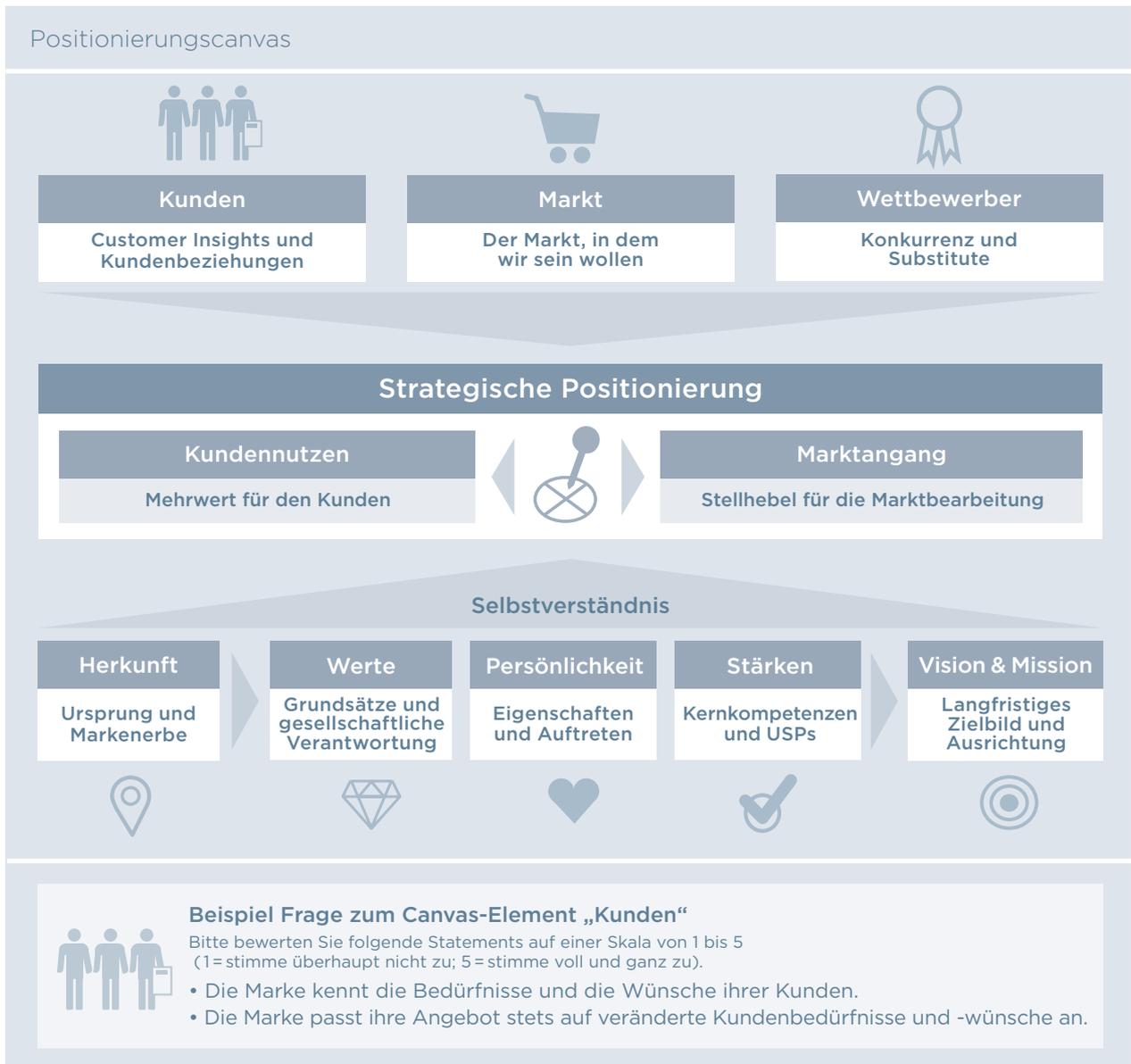


Abbildung 2: Positionierungscanvas

# Zukunftsfähigkeit nach Branchen: Future Fitness Score von knapp 60 Marken

Marken können einen Future Fitness Score auf einer Skala von -100 bis +100 erzielen. Je stärker positiv der Wert ist, umso größer ist der Überhang der positiven Einschätzung der Zukunft einer Marke aus Kundenperspektive im Vergleich zur negativen

Einschätzung. Das Gleiche gilt umgekehrt für negative Werte. Ein Ergebnisauszug der Marken mit der aus Kundensicht höchsten Zukunftsfähigkeit ist auf Abbildung 3 zu sehen.

Future Fitness Score von Marken in Automotive & Mobilität, Handel, Banken & Versicherungen

Automotive & Mobilität		Handel		Banken & Versicherungen	
<b>Tesla</b>	82,6	<b>Amazon</b>	74,6	<b>ING-DiBa</b>	64,3
<b>BMW</b>	76,9	<b>Edeka</b>	65,3	<b>Huk-Coburg</b>	52,2
<b>Audi</b>	75,0	<b>Lidl</b>	62,0	<b>Consors Bank</b>	49,5
<b>Mercedes</b>	72,0	<b>Rewe</b>	61,9	<b>DKB</b>	45,9
<b>DriveNow</b>	65,2	<b>Aldi</b>	61,3	<b>Versicherungskammer Bayern</b>	40,9
<b>Porsche</b>	65,1	<b>Tchibo</b>	56,1	<b>Volksbank</b>	39,3
<b>Skoda</b>	64,3	<b>Kaufland</b>	53,7	<b>Zurich</b>	32,7
<b>Car2go</b>	63,6	<b>Media Markt</b>	53,0	<b>Allianz</b>	31,6
<b>MeinFernbus</b>	61,8	<b>eBay</b>	49,5	<b>Debeka</b>	31,5
<b>Opel</b>	57,4	<b>Saturn</b>	48,5	<b>R+V</b>	30,4
<b>Hyundai</b>	51,1	<b>Real</b>	39,8	<b>AXA</b>	30,3
<b>Toyota</b>	50,0	<b>Conrad</b>	38,6	<b>Ergo</b>	28,3
<b>Ford</b>	48,9	<b>Netto</b>	35,5	<b>Commerzbank</b>	23,5
<b>KIA</b>	47,6	<b>Penny</b>	32,9	<b>Sparkasse</b>	22,8
<b>Lufthansa</b>	41,0	<b>Euronics</b>	31,3	<b>Gothaer</b>	22,5
<b>Renault</b>	33,7	<b>Otto</b>	30,6	<b>Targo Bank</b>	22,5
<b>VW</b>	28,7	<b>ElectronicPartner</b>	28,5	<b>HypoVereinsbank</b>	0,9
<b>Airberlin</b>	17,4	<b>Galeria Kaufhof</b>	19,8	<b>Deutsche Bank</b>	-17,4
<b>Fiat</b>	14,7	<b>Expert</b>	18,4		
		<b>Karstadt</b>	-10,9		

Marke FFS

Abbildung 3: Future Fitness Score von Marken in Automotive & Mobilität, Handel, Banken & Versicherungen

# Branchenergebnisse Handel – Der unverhandelbare Wert von starken Kernkompetenzen und einer klaren Zukunftsvision

Allgemein zeichnen sich aus Kundensicht viele Marken aus der Handelsbranche vor allem durch einzigartige und vielseitig einsetzbare Kernkompetenzen aus. Knapp 45% der befragten Kunden sind davon überzeugt, dass die jeweiligen Marken diese Stärken auch erfolgreich für ihre Produkte und Angebote nutzen. Allerdings werden die meisten Marken aus der Handelsbranche von den befragten Kunden nicht mit einer starken Entstehungsgeschichte verbunden. Nur für 30% der befragten Kunden unterstützt die Herkunft der Marken aus der Handelsbranche deren Glaubwürdigkeit in Bezug auf angebotene Produkte und Services.

Dem Versandhändler Amazon wird von Kunden die höchste Zukunftsfähigkeit zugeschrieben. Rund 61% der zu Amazon Befragten schreiben dieser Marke einzigartige und vielseitig einsetzbare Stärken zu, die dem Unternehmen einen klaren Vorteil gegenüber der Konkurrenz verschaffen. Dies ist der höchste Wert über alle knapp 60 Marken aus den drei Branchen hinweg und verdeutlicht die Relevanz der Kernkompetenzen einer Marke, die als „Reason to believe“ hinter dem Kundennutzen stehen. Ein vergleichbar hoher Anteil der Kunden nimmt wahr, dass Amazon eine klare und zukunftsweisende Vision und Mission verfolgt, was ebenfalls zur Erklärung der hohen Platzierung von Amazon im Ranking beitragen kann. Darüber hinaus deutet die hohe Positionierung von Amazon im Zukunftsfähigkeitsranking darauf hin, wie wichtig eine Markenpositionierung ist, aus der ein klarer und relevanter Kundennutzen hervorgeht, denn in diesem Bereich schneidet Amazon im Vergleich der Marken aus der Handelsbranche aus Kundenperspektive am besten ab.

Neben dem Versandhändler schätzen die Befragten die großen Lebensmitteleinzelhändler

Edeka, Lidl, Rewe und Aldi ebenfalls als besonders zukunftsfähig ein. Laut Studienteilnehmern kennen diese vier Marken vor allem die Bedürfnisse und Wünsche ihrer Kunden und stellen auch ihre Angebote stets auf diese ein. Außerdem haben die Befragten bei Lidl und Aldi wie auch bei Amazon das Gefühl, dass die Marken über vielseitig einsetzbare Stärken verfügen und diese auch immer wieder erfolgreich für unterschiedliche Produkte oder Angebote einsetzen. Die Marke Edeka teilt eine weitere Gemeinsamkeit mit Amazon: Laut Studienteilnehmern hat der Lebensmitteleinzelhändler ebenso wie Amazon eine besonders klare Zukunftsvision.

Die geringste Zukunftsfähigkeit in der Handelsbranche wird den Warenhausmarken Karstadt und Galeria Kaufhof sowie der im Markt weniger dominanten Elektronikhandelsmarke Expert von den Studienteilnehmern zugeschrieben. Bei allen drei Marken könnte dies mit einem vermeintlich geringen Verständnis der Außenwelt, sprich Markt, Wettbewerb und Kunden, zusammenhängen. So hat ca. ein Drittel der Befragten bei keiner der drei Marken das Gefühl, dass sie sich über ihrer aktuellen Wettbewerber bewusst sei, ihnen einen Schritt voraus sei oder sich mit potenziell zukünftigen Wettbewerbern auseinandersetze. Auch haben Studienteilnehmer weder bei Karstadt noch bei Galeria Kaufhof den Eindruck, dass die Marken wichtige Marktentwicklungen und -veränderungen sowie Chancen erkennen und sich entsprechend weiterentwickeln. Zusätzlich zu den erwähnten Defiziten bei den Dimensionen Markt und Wettbewerb lässt sich die als vergleichsweise gering wahrgenommene Zukunftsfähigkeit der Marke Karstadt – mit dem einzigen negativen Future Fitness Score unter den Marken der Handelsbranche – möglicherweise

darauf zurückzuführen, dass ein sehr hoher Anteil der Konsumenten bei Karstadt zusätzlich weder eine klare Vision und Mission erkennen kann, noch vielseitige Stärken oder einen USP wahrnimmt.

Die Ergebnisse der Handelsbranche weisen darauf hin, welche Rolle ein klares Verständnis der

externen Rahmenbedingungen sowie ein klarer und relevanter Kundennutzen für die strategische Markenpositionierung spielen. Darüber hinaus erscheinen auch eine zukunftsweisende Vision und Mission sowie einzigartige und vielfältig einsetzbare Stärken für eine zukunftsfähige Markenpositionierung in der Handelsbranche als bedeutsam.

## Handlungsempfehlungen – Zukunftsfähigkeit durch Umfeldanalyse und individuelle Markenbetrachtung

Aus den Studienergebnissen geht hervor, dass die Dimensionen „Kunde“, „Wettbewerb“, „Markt“ und „Kundennutzen“ aus dem Markenpositionierungscanvas von Batten & Company statistisch am stärksten mit der von Kunden wahrgenommenen Zukunftsfähigkeit von Marken der Handelsbranche korrelieren. Im Rahmen eines zukunftsorientierten Markenmanagements sollte der strategischen Markenpositionierung einschließlich der Definition des Nutzenversprechens (Value Proposition) daher immer eine umfassende Analyse der externen Rahmenbedingungen vorangehen.

Um das externe Umfeld ganzheitlich zu durchleuchten, sollten zunächst umfassende Customer Insights entlang der gesamten Customer Journey generiert werden. Das Stichwort lautet hier Customer Centricity. Es gilt zu erfassen, wie Kunden „ticken“, was sie antreibt und wo ihre „Pain Points“ sind, um den Kunden einen für sie relevanten Nutzen liefern zu können und sie nachhaltig zu binden. Diese nachhaltige Kundenbindung wird im Zeitalter der digitalen Transformation stärker denn je durch neue Wettbewerber und Substitute gefährdet, welche quasi über Nacht entstehen. Daher ist es essenziell, sich stetig über bestehende sowie künftige Mitstreiter bewusst zu sein. Nur wer Wettbewerber und Substitute antizipieren kann, ist in

der Lage, agil zu reagieren und sich dauerhaft zu differenzieren. Neben veränderlichen und individualisierten Kundenbedürfnissen sowie neu entstehenden Wettbewerbern spielt auch das Verständnis für die Konvergenz von Märkten eine immer größere Rolle für das Markenmanagement. Unternehmen müssen verstehen, in welchem Markt sie aus Kundensicht tätig sind, um den eigenen Markt nicht zu eng zu definieren und entsprechend der Markttrends zu agieren.

Die Analyseergebnisse zu Kunden, Wettbewerb und Markt sind im Anschluss zu kondensieren, um ein Nutzenversprechen abzuleiten, das für Kunden relevant, vom Wettbewerb differenziert und im Sinne der Markttrends nachhaltig ist. Gleichzeitig muss die Marke und somit das zugehörige Unternehmen und Geschäftsmodell dieses Nutzenversprechen glaubwürdig erfüllen können. Eine strategische Markenpositionierung, die diese Gütekriterien erfüllt, schafft „Tangible Value“ und unterstützt somit den Aufbau einer sogenannten „Value Brand“. Wie Value Brands strategisch aufgebaut und geführt werden, beschreibt auch die von Batten & Company veröffentlichte Insights-Ausgabe „Wertorientiertes Markenmanagement – Ein Trumpf in Zeiten des digitalen Wandels“<sup>4</sup>.

4 <http://www.batten-company.com/magazin/detail/wertorientiertes-markenmanagement-ein-trumpf-in-zeiten-des-digitalen-wandels.html>



Abbildung 4: Innensicht Marke vs. Außensicht Kunde

Vor dem Hintergrund der Studienergebnisse ist jedoch nicht nur die Relevanz der Umfeldanalyse zu betonen, sondern auch die individuelle Betrachtung aller Elemente des Positionierungscanvas für jede Marke. Die Ergebnisse der Marken aus der Außensicht – sowohl für den Future Fitness Score als auch für die einzelnen Elemente des Canvas – weichen für einige Marken möglicherweise von der eigenen Innensicht ab. D. h. ein aus Kundenperspektive wahrgenommenes Defizit z. B. in Bezug auf den Kundennutzen oder auf den Marktangang kann aus der Innensicht gegenteilig aussehen. Dafür gibt es drei Erklärungsmöglichkeiten, die jeweils unterschiedliche Handlungsansätze nach sich ziehen: Es kann sich um eine Strategie-, eine Leistungs- oder eine Kommunikationslücke handeln (s. Abb. 4).

Am Beispiel des Kundennutzens lassen sich diese drei Auslöser für die Abweichung von Innen- und Außensicht wie folgt erklären: Im Falle einer Strategielücke wurde die Value Proposition im Rahmen der strategischen Markenpositionierung nicht bzw. nur unzulänglich definiert. D. h. der versprochene Kundennutzen geht möglicherweise an

den Bedürfnissen der Zielgruppe vorbei. Handelt es sich um eine Leistungslücke, so wurde zwar ein relevantes Nutzenversprechen definiert, dieses aber nicht konsequent implementiert. Hier mangelt es für die Kunden also an den „Reasons to believe“. Schließlich besteht auch die Möglichkeit einer Kommunikationslücke, d. h. in diesem Beispiel, dass eine Value Proposition definiert und auch implementiert wurde, jedoch von den Kunden nicht wahrgenommen wird. Hier bedarf es folglich einer Optimierung der Kommunikationsstrategie, z. B. im Hinblick auf die Klarheit der Botschaften, den Mix der Kanäle oder die Orchestrierung der Maßnahmen.

Selbstverständlich können sich Strategie-, Leistungs- oder Kommunikationslücken nicht nur beim Kundennutzen, sondern bei allen Elementen des Positionierungscanvas ergeben. Das Beispiel verdeutlicht also, wie wichtig eine individuelle Analyse aller Elemente der strategischen Positionierung einer Marke ist, um auf Basis der Studienergebnisse und maßgeschneiderter Maßnahmen für das Markenmanagement innerhalb der Handelsindustrie eine zukunftsfähige Positionierung zu sichern.

## Challenge accepted – Die Antwort auf das postfaktische Zeitalter

Der unaufhaltbare Wandel, den das Zeitalter der Digitalisierung und die postfaktische Ära mit sich bringen, bedeutet für Unternehmen sowohl Chancen als auch Herausforderungen für den Aufbau und Erhalt einer zukunftsfähigen Markenpositionierung. Das Zukunftsfähigkeitsranking dieser Studie belegt den Zusammenhang zwischen der aus Kundensicht wahrgenommenen Zukunftsfähigkeit der untersuchten Marken der Handelsbranche auf der einen Seite und dem Verständnis

der jeweiligen Marken für Kunden, Markt, Wettbewerber sowie einem klar kommunizierten Kundennutzen auf der anderen Seite. Im Rahmen eines ganzheitlichen und zukunftsfähigen Markenmanagements gilt es für Unternehmen innerhalb der Handelsbranche also insbesondere diesen Bausteinen große Aufmerksamkeit zu schenken und dabei gleichzeitig die weiteren Elemente einer strategischen Positionierung nach individueller Relevanz zu berücksichtigen.

## Vereinbaren Sie jetzt einen Termin mit unseren Brand Management-Experten und informieren Sie sich über ein mögliches Vorgehen!

Wir hoffen Ihnen auch mit dieser INSIGHTS-Ausgabe Impulse und Anregungen für Ihre Arbeit geben zu können und laden Sie wie immer herzlich zum Dialog mit uns ein.

Ihr



Udo Klein-Bölting

**Udo Klein-Bölting**  
CEO & Managing Partner

Tel.: +49 211 1379-8314  
[udo.klein-boelting@batten-company.com](mailto:udo.klein-boelting@batten-company.com)

[www.batten-company.com](http://www.batten-company.com)

# Autorenverzeichnis

## Cornelia Großmann

Cornelia Großmann studierte Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Strategie und Marketing u. a. an der EBS Universität für Wirtschaft und Recht im Rheingau sowie in Atlanta (USA). Seit ihren Abschlüssen als Master of Science und MBA berät sie bei Batten & Company internationale Kunden aus den Bereichen Handel, Automotive und Technologie. In ihrer Rolle als Senior Consultant liegt ihr Schwerpunkt dabei besonders auf den Themen Markenführung und Kommunikationsstrategie sowie Customer Centricity.

## Udo Klein-Bölting

Udo Klein-Bölting studierte nach seiner Ausbildung zum Industriekaufmann in der Automobilindustrie Betriebswirtschaftslehre an der Westfälischen Wilhelms-Universität in Münster mit den Schwerpunkten Marketing und Statistik. 1990 begann er bei BBDO in Düsseldorf als Trainee. Nach Stationen als Account-Manager und Account-Director wurde er 1994 Management Supervisor und Mitglied der Geschäftsleitung. 1996 wechselte er als Managing Director und Geschäftsführer zu J. Walter Thompson nach Frankfurt. Im Jahre 2000 gründete Udo Klein-Bölting zusammen mit Dr. Olaf Goettgens und BBDO die Management- und Strategieberatung BBDO Consulting – heute Batten & Company –, die er als CEO führt. Darüber hinaus ist er Gesellschafter der BBDO Germany. Udo Klein-Bölting ist Herausgeber und Verfasser einer Vielzahl von Studien und Publikationen zu den Themenbereichen Marketing und Sales.

## Laura Schulz

Laura Schulz studierte international Business Management mit den Schwerpunkten Strategie und Marketing an der Universität Maastricht sowie Marketing Management an der Universität Luigi Bocconi in Mailand. Seit ihrem Abschluss als Master of Science ist sie seit Anfang 2016 als Consultant bei Batten & Company tätig, wo ihre Schwerpunkte auf den Themen Markenstrategie und Markenführung sowie Markenarchitektur und -positionierung liegen.

Batten & Company Düsseldorf  
Batten & Company GmbH  
Königsallee 92  
40212 Düsseldorf  
T +49.211.1379-8291  
F +49.211.1379-8742  
[www.batten-company.com](http://www.batten-company.com)

Batten & Company München  
Batten & Company GmbH  
Theresienhöhe 12  
Gebäude A  
80339 München  
T +49.89.54243-2154  
F +49.89.54243-2259  
[www.batten-company.com](http://www.batten-company.com)