

INSIGHTS 4 | 2020

Cornelia Großmann

International einheitlicher Markenauftritt oder national verankerte Traditionsmarke? Wieso eigentlich „oder“?

Der Markenwert als quantitative Leitlinie
für Re-Branding Entscheidungen



Batten & Company – Creating Concepts. Delivering Solutions.

Batten & Company ist eine der führenden Strategieberatungen für Marketing & Sales mit Fokus auf digitale Transformation und nachhaltiges Wachstum. Die Consultants arbeiten agil, flexibel, kollaborativ, innovativ und vor allem sehr nah am Kunden.

Batten & Company ist eingebettet in das globale Kommunikationsnetzwerk von BBDO, eines der kreativsten Agenturnetzwerke der Welt – ein Alleinstellungsmerkmal, das den Beratern den vollen Zugriff auf die Ressourcen, Kompetenzen, Insights und Marktkenntnisse aus über 77 Ländern und 290 Büros garantiert. Batten & Company steht für eine tiefe Kenntnis der lokalen Themen, eng verbunden mit der globalen Perspektive.

Die Consultants von Batten & Company begleiten ihre Kunden auf allen strategisch wichtigen Feldern kundenzentrierter Marktbearbeitung – von der Identifikation strategischer Potenzialfelder, der Ideengenerierung, der Entwicklung digitaler Geschäftsmodelle bis zur erfolgreichen Platzierung

neuer Angebote und der nachhaltigen organisatorischen Verankerung. Der Fokus liegt dabei auf der gesamten Wertschöpfungskette mit spezialisierten Beratungseinheiten für die Bereiche Innovation, Business Model Transformation und Marketing Automation.

Batten & Company erarbeitet gemeinsam mit seinen Kunden in den Disziplinen Marketing & Sales die richtigen Antworten auf den Digitalisierungsdruck, den steigenden Wettbewerbsdruck und die wachsenden Anforderungen des Marktes. Für die Kunden entstehen so unmittelbar wirksame und nachhaltige Lösungen für ein profitables Wachstum, die Exzellenz in Konzeption mit ausgezeichneter Umsetzung verbinden.

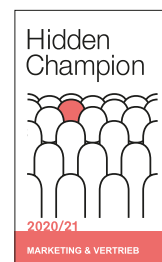
Beste Berater 2020 für Marke, Marketing & Pricing

Zum siebten Mal in Folge wurde Batten & Company durch die Umfrage des Wirtschaftsmagazins brand eins in Kooperation mit Statista zu den besten Unternehmensberatungen 2020 gewählt. Bestnoten wurden u. a. in den Kategorien Marketing, Marke & Pricing und Vertrieb, After Sales & CRM erzielt.

Hidden Champions 2020/21 für Marketing & Sales

Auf Basis einer Befragung unter 765 Unternehmenslenkern durch die wissenschaftliche Gesellschaft für Management und Beratung (WGMB) in Zusammenarbeit mit dem Wirtschaftsmagazin „Capital“ wurde Batten & Company zum dritten Mal in Folge in der Kategorie „Marketing & Vertrieb“ auf Platz 2 gewählt. Damit liegt Batten & Company im Bereich Marketing & Vertrieb klar vor McKinsey und BCG.

brand eins Thema
Consulting
Beste Berater 2020



Strategische Branding Entscheidungen einer Bank auf Basis quantitativer, finanzorientierter Daten zur Ermittlung des monetären Markenwerts

Über 20 Jahre ist eine internationale Bank im deutschen Markt mit zwei Markenelementen in der Wort-Bild-Marke aufgetreten. Der Markenauftritt beinhaltete ein Markenelement aus der internationalen Gruppe und ein Markenelement, welches nur im deutschen Markt zu sehen war. Vor gut zehn Jahren stand unser Klient erstmals vor der Entscheidung, den Markenauftritt an den der internationalen Gruppe anzupassen und die Marke für ein einheitliches Branding auf das internationale Markenelement zu reduzieren. Mittels der BEVA-Methode zur Berechnung des monetären Markenwerts wurde jedoch der hohe Markenwert des beliebten nationalen Markenelements bewiesen und die Bank entschied sich, die bestehende Marke vorerst beizubehalten.

Knappe zehn Jahre später stellte die Bank ihre

charakteristische Marke erneut auf den Prüfstand. Es konnte nachgewiesen werden, dass der internationale Markenbestandteil durch effektive Marketingmaßnahmen seit der ersten Berechnung des Markenwertes erfolgreich aufgeladen worden war und somit enorm an Wert dazu gewonnen hatte. Dies bestätigten neben der Markenwertanalyse auch eine Implikationsanalyse im Hinblick auf relevante Stakeholdergruppen und Business Impact.

Das Ergebnis: Nach Projektabschluss verkündete unser Klient künftig nur noch mit dem internationalen Markenelement aufzutreten. Neben dem gesteigerten Wert des internationalen Markenbestandteils wurde der Schritt damit begründet, dass die Bank sich an den internationalen Markenauftritt anpassen wolle – und damit ihre globalen Ambitionen unterstreiche.

Die wiederkehrende Fragestellung der Bank: Internationale Vereinheitlichung oder nationale Erhaltung des beliebten Markenbestandteils?

Die im deutschen Markt tätige Bank geht aus einem Zusammenschluss einer internationalen und einer ursprünglich deutschen Bank hervor. Somit basierte die Wort-Bild-Marke auf einer Kombination aus dem Markenelement der Muttergesellschaft und aus dem bestehenden nationalen Markenelement der ursprünglichen deutschen Bank.

Seit dem Zusammenschluss rückte der Markenauftritt der Bank in den Vordergrund. Da die Muttergesellschaft mit einem internationalen Markenelement auftrat, wurden die Vorteile eines ein-

heitlichen Brandings gegen potenzielle negative Auswirkungen in Form eines Wertverlusts (z. B. Markenwert, Markenbekanntheit, Markenprägnanz etc.) abgewägt.

Ein vor über 10 Jahren von der Bank und Batten & Company durchgeführtes Projekt zur Überprüfung der Werthaltigkeit der Marke und Evaluierung eines Rebrandings zeigte damals, dass das nationale Markenelement in Deutschland wesentlich bekannter war als das internationale. Die damalige Empfehlung von Batten & Company, die

Marke aufgrund prognostizierter Verluste nicht anzupassen, wurde umgesetzt und der nationale Markenbestandteil blieb.

Seit dieser Entscheidung ist viel passiert. Die Bank tätigte zielführende Investitionen in den Markenaufbau mit entsprechendem Mediadruck.

Durch eine konsistente Verbindung der Elemente in der Wort-Bild-Marke, konnte eine erfolgreiche Aufladung aller Markenbestandteile und Stilelemente erzielt werden. Somit wurde die Option eines international einheitlichen Brandings erneut auf Basis des Markenwerts geprüft.

Ermittlung des monetären Markenwerts für potenzielle Rebranding-Szenarien

Um den Markenwert unseres Klienten zu ermitteln und Implikationen unterschiedlicher Markenszenarien zu bewerten, wurde im zweiten gemeinsamen Projekt, wie auch schon bei der ersten Markenbewertung, das „Brand Equity Valuation for Accounting“ Modell (BEVA) eingesetzt. Neben dem Status Quo der Marke wurden Markenstärke und -wert alternativer Szenarien zur Validierung ermittelt.

Bei der Erhebung des Werts einer Marke besteht die Herausforderung darin, eine qualitative Größe präzise zu quantifizieren. Um dies zu gewährleisten, vereint BEVA verhaltenswissenschaftliche Daten mit finanzwirtschaftlichen. Das Modell

besteht aus fünf Modulen, die Antworten auf systematisch aufeinander aufbauende Fragen der Markenbewertung liefern (s. Abb. 1).

Innerhalb des ersten Moduls wird über die Kundenperspektive die Markenstärke erhoben und mittels eines quantitativen Scoring-Modells definiert. Bereits in diesem Schritt wurde ersichtlich, dass die bestehende Wort-Bild-Marke zwar die höchste Markenstärke aufwies, diese aber nur leicht höher als die der alternativen Markenszenarien war. Relevante Dimensionen der Markenstärke wie Markenvertrauen, Markenidentifikation und Markentreue wurden von Kunden in Alternativ-

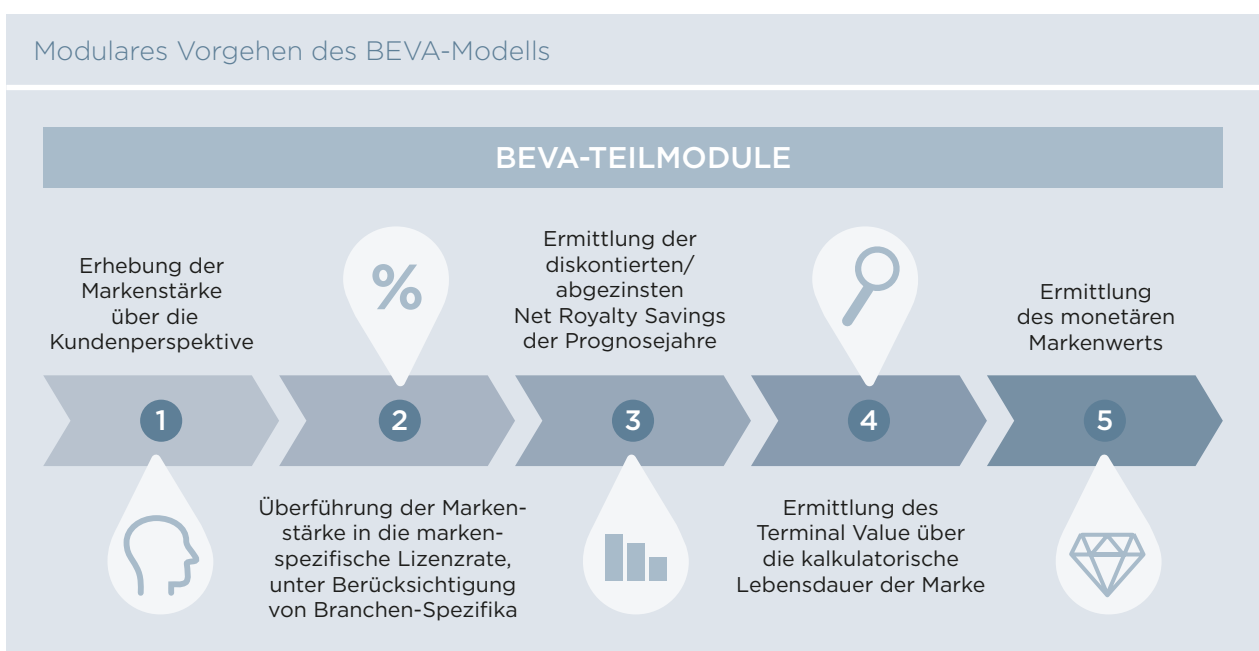


Abbildung 1: Modulares Vorgehen des BEVA-Modells

szenarios sehr ähnlich positiv wahrgenommen.

Im zweiten Modul wird die verhaltensorientierte Markenstärke in eine markenspezifische Lizenzrate überführt. Diesem Vorgehen liegt die Lizenzpreis-analogie, ein in der Rechnungswesenspraxis weitverbreitetes und anerkanntes Verfahren, welches markt- und finanzorientierte Bewertungsdimensionen zusammenführt, zugrunde. In diesem Verfahren ergibt sich der Wert der Marke aus den Royalty Savings, den zukünftig eingesparten Lizenzzahlungen, die ein Unternehmen bei fehlender eigener Marke für die Markennutzung zahlen müsste.

Im dritten Modul werden diese Royalty Savings entsprechend der Steuerquote des Unternehmens reduziert, woraus sich sogenannte diskontierte/ab-

gezinsten Net Royalty Savings ergeben.

Im vierten Modul werden auf Basis von Prognosen zur langfristigen Wachstumsrate die über die Lebenszeit der Marke (Terminal Value) eingesparten Net Royalty Savings errechnet.

Abschließend ergibt sich der finale monetäre Wert einer Marke aus der abgezinsten Summe der pro Jahr generierbaren Einsparungen.

Im Gesamtergebnis unterschieden sich die monetären Markenwerte des bestehenden Markenauftritts und die der Alternativszenarien nur geringfügig. Durch die marginalen Wertunterschiede der untersuchten Szenarien war ein merklicher Wertverlust infolge einer Marken Anpassung entsprechend nicht zu erwarten.

Bestätigung der wertorientierten Rebranding-Entscheidung durch Stakeholder- und Business-Implikationen

Zusätzlich zu der monetären Markenbewertung der Szenarien wurden weitere Fragestellungen hinsichtlich Stakeholder und Business Impact untersucht. Diese wurden größtenteils im Rahmen der BEVA Analyse erhoben und ausgewertet oder alternativ als Zusatzmodul umgesetzt, um eine ganzheitliche Berücksichtigung der Auswirkungen des Rebrandings zu ermöglichen.

Durch zusätzliche Primärforschung innerhalb der BEVA Analyse wurde fundiert, dass die Szenarien nicht nur hinsichtlich Markenstärke und -wert, sondern auch in Bezug auf spontane Markenassoziationen sehr ähnlich wahrgenommen wurden. Bei einem Rebranding waren also keine negativen Auswirkungen auf emotional konnotierte Assoziationen (potenzieller) Kunden zu erwarten.

Neben der Kundenperspektive, welche durch die Markenstärke bzw. -wert erhoben wurde, sollten mit der Öffentlichkeit, Medien und Mitarbeitern weitere relevante Stakeholdergruppen berücksichtigt werden. Während die Meinung der Öffentlichkeit im Zuge der BEVA-Primärforschung abgefragt wurde,

wurden zusätzlich eine Mediaanalyse zu vergleichbaren Rebranding Cases im deutschen Markt sowie eine Mitarbeiterbefragung durchgeführt. So konnte bestätigt werden, dass die Bank im Falle eines Rebrandings nur geringe negative Auswirkungen in der öffentlichen Wahrnehmung oder negative Berichterstattung erwarten würden. Um mögliche negative Auswirkungen aus Mitarbeiterperspektive zu vermeiden wurden auf Basis der Analyse entsprechende Maßnahmen definiert, um die Mitarbeiter kognitiv und affektiv in die Marken Anpassung einzubeziehen.

Um potenzielle Auswirkungen eines Rebrandings auf das laufende Geschäft vorherzusehen und entsprechende Gegenmaßnahmen frühzeitig aufzusetzen, wurde zusätzlich eine Business-Impact Analyse durchgeführt. Hierbei wurden u. a. Auswirkungen auf die für die Bank relevantesten Kauftreiber im Zuge der BEVA-Primärforschung erhoben und analysiert. Da viele Produkte der Bank von Kunden in Kombination mit anderen Produkten der Bank gekauft wurden, wurde außerdem überprüft, welche

Auswirkungen ein Rebranding auf die Kundenwahrnehmung der einzelnen Produkte hatte und ob ein Rebranding sich negativ auf die daraus resultierenden Cross-Selling Synergien auswirken würde. Abschließend wurden noch mögliche Effekte auf die Neukundengewinnung im Falle einer Markenveränderung analysiert. Wie bereits bei der Stakeholderanalyse zeigte sich auch bei dieser Analyse, dass der insgesamt zu erwartende Business Impact des Rebrandings nicht gravierend war, sondern maximal kurzfristig und sich durch Vorbereitung und überschaubare Investition managen lassen würde.

Auf Basis dieser umfassenden Analysephase wurde ein Transformationsprozess mit entsprechenden Maßnahmen für unseren Klienten definiert. Dieser beinhaltete nicht nur Maßnahmen zur Umsetzung des Rebrandings, sondern auch Maßnahmen um den – wenn auch geringfügigen – identifizierten Risiken des Rebrandings entgegenzuwirken. Diese umfassten u. a. ein begleitendes internes Change Management, welches den möglichen Verlust von Mitarbeiterzufriedenheit reduzieren sollte. Vor ein paar Jahren wurde das Rebranding öffentlich verkündet und bis heute erfolgreich umgesetzt.

Die monetäre Markenbewertung als strategischer Entscheidungskompass – ein Fazit

Der Case zur monetären Markenbewertung der Bank demonstriert, wie auf Basis verhaltenswissenschaftlicher und finanzwirtschaftlicher Daten strategische Branding Entscheidungen fundiert und erfolgreich getroffen werden können. Mittels der Markenwertermittlung konnte nachgewiesen werden, dass eine internationale Vereinheitlichung des Markenauftritts ohne Markenwertminderung durchgeführt werden kann. Der Vergleich beider Markenbewertungen, die knapp 10 Jahre auseinander liegen, verdeutlicht auch den Wertbeitrag der durchgeführten Marketingmaßnahmen. Das ursprünglich vergleichsweise schwache internationale

Markenelement konnte seit der ersten Markenbewertung mithilfe konkreter Marketinginvestitionen aufgeladen werden und ermöglichte somit eine verlustfreie Abschaffung des nationalen Markenelements. Dieses Beispiel zeigt, wie mit Hilfe des BEVA Modells nicht nur der monetäre Wert einer Marke bestimmt werden kann, sondern auch Implikationen strategischer Markenentscheidungen bewertet werden können.

Wenn Sie ähnliche Fragestellung oder Interesse an der Ermittlung des monetären Markenwerts Ihres Unternehmens haben, kommen Sie gern auf uns zu!

Vereinbaren Sie jetzt einen Termin mit unseren Experten und informieren Sie sich unverbindlich 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.

Ihre

Cornelia Großmann

Cornelia Großmann

Associate Partnerin

Tel.: +49 89 54243-2173

Mobil: +49 173 2900626

cornelia.grossmann@batten-company.com

www.batten-company.com

Autorenverzeichnis

Cornelia Großmann

Cornelia Großmann ist Associate Partnerin bei Batten & Company und leitet die Brand Management Practice. In ihrer Rolle arbeitet sie branchenübergreifend mit Kunden an der Lösung von komplexen strategischen Fragestellungen entlang der gesamten Marken-Wertschöpfungskette, vom Brand Purpose, über Markenpositionierungen & -architekturen sowie die Steuerung des Markenportfolios hin zur kommunikativen Aktivierung und monetären Bewertung von Marken. Mit ihrer ganzheitlichen Markenkompetenz ist sie gefragte Sparringspartnerin von renommierten Unternehmen bei Fragestellungen rund um die wertorientierte Markenführung. Sie studierte Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Strategie und Marketing, u. a. in Oxford, im Rheingau und in den USA.

Batten & Company Düsseldorf
Batten & Company GmbH
Königsallee 92
40212 Düsseldorf
T +49.211.1379-8291
F +49.211.1379-8742
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