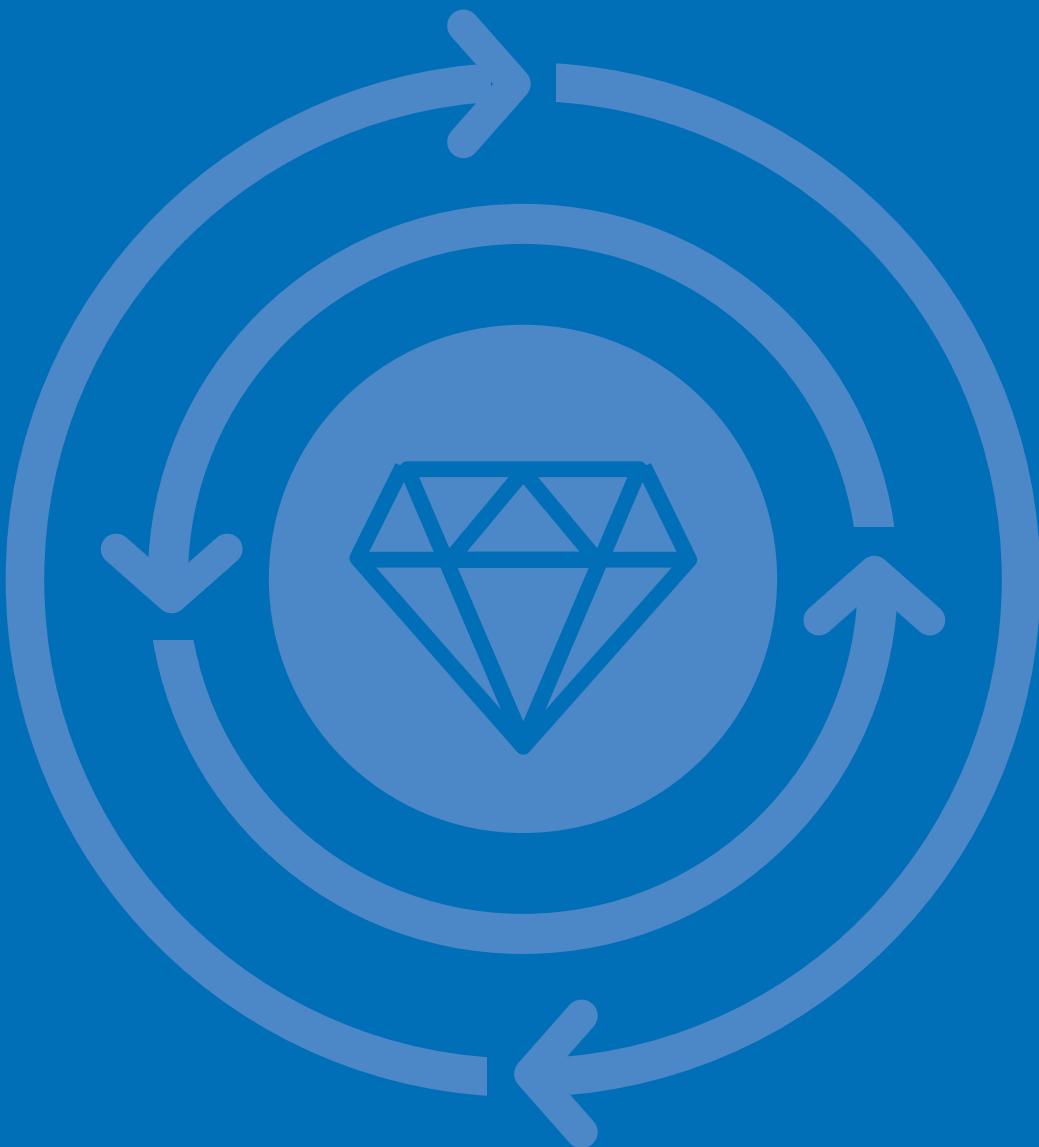


# INSIGHTS 2 | 2017

Udo Klein-Böltig, Cornelia Großmann, Patrick Sudhoff

## Wertorientiertes Markenmanagement – Ein Trumpf in Zeiten des digitalen Wandels



**Batten & Company**  
Marketing & Sales Consultants

Der Strategic Brand Management Ansatz von Batten & Company bietet Unternehmen einen effizienten Prozess für wertorientiertes Markenmanagement, vom Markenaufbau über die Markenführung bis zur kontinuierlichen Weiterentwicklung.

Basierend auf den in einer tiefgründigen Analysephase gewonnenen Erkenntnissen erfolgt die Erarbeitung einer relevanten, differenzierenden und zukunftsfähigen Markenpositionierung. Abschließend folgt eine Implementierungsphase, welche den Kern der entwickelten Markenpositionierung – die sogenannte Value Proposition – ganzheitlich im Unternehmen implementiert.

## Über Batten & Company

Batten & Company ist eine der führenden strategischen Unternehmensberatungen für Marketing & Vertrieb. Mit über 1.500 erfolgreich durchgeföhrten 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. 2015 wurde Batten & Company für seine herausragende Beratungsqualität mehrfach ausgezeichnet:

### Hidden Champions 2015 für Marketing & Sales

Auf Basis einer Befragung unter 470 Unternehmenslenkern 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 2016 für Marke, Marketing & Pricing

Zum dritten Mal in Folge wurde Batten & Company durch die Umfrage des Wirtschaftsmagazins brand eins in Kooperation mit Statista zu den besten Unternehmensberatungen 2016 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.



# Markenmanagement im Zeitalter der digitalen Transformation

Menschen, Gesellschaft und deren Umwelt sehen sich einem Umbruch mit einer enormen Tragweite ausgesetzt. Angetrieben durch die allgegenwärtige Digitalisierung wirbeln technologische Innovationen traditionelle Märkte und Kundenstrukturen durcheinander. Das „Internet of Things“ revolutioniert unser tägliches Leben, indem es Smart Devices und Smart Homes ermöglicht. Cloud Computing & Services ebnen jungen Unternehmen Zugang zu Märkten, die bislang aufgrund hoher Eintrittsbarrieren verschlossen blieben. Augmented Reality verändert einmal mehr, wie wir beispielsweise einkaufen, arbeiten oder lernen.

Was haben all diese durch die Digitalisierung angestoßenen Veränderungen gemeinsam? Sie alle schaffen Raum für neue Geschäftsmodelle, neue Produkte und neue Services. Infolgedessen wird das klassische Marktangebot erschüttert und Marktteilnehmer so unter Zugzwang gesetzt.

## Märkte und Kunden im Wandel

Traditionelle Märkte und etablierte Marken sehen sich einer erhöhten Wettbewerbsintensität ausgesetzt. Diese spiegelt sich in erhöhtem Innovationstempo, kürzeren Produktlebenszyklen und niedrigeren Eintrittsbarrieren wider. Diese Entwicklungen haben zur Folge, dass junge Unternehmen mit disruptiven Geschäftsmodellen vielfach über Jahrzehnte erarbeitete Marktstellungen etablierter Marken angreifen. Airbnb zum Beispiel ist zu einem Gattungsbegriff für private Zimmervermietung als Hotelalternative geworden. Ohne den Besitz eigener Zimmer haben es Airbnb & Co geschafft,

allein der deutschen Hotellerie ca. 15 % der Übernachtungen abzunehmen<sup>1</sup>. Uber ist ohne den Betrieb eigener Fahrzeuge und die Anstellung eigener Fahrer als weltweit größter Fahrdienstleister zur existentiellen Bedrohung für traditionelle Taxi- und Limousinenservices avanciert. Amazon bereitet hiesigen Drogerie- und Supermärkten ohne eigene Ladengeschäfte Kopfzerbrechen, da gängige Haushaltsartikel neuerdings mit dem Amazon Dash Button durch einen einfachen Tastendruck nachbestellt und geliefert werden können.

Während Märkte von einer Fülle neuer Geschäftsmodelle geflutet werden, sind auch Kundenbedürfnisse einem grundlegenden Veränderungsprozess ausgesetzt. Schlagwörter, mit denen Kundenbedürfnisse heutzutage beschrieben werden können, lauten: digital, viral, mobil, global, vernetzt. Dies führt zu veränderten Kundenanforderungen, die Unternehmen, insbesondere im Markenmanagement, vor Herausforderungen stellen.

Die Generationen Y und Z wünschen sich direkte und persönliche Interaktion mit einer Marke. Klassische Marketingaktivitäten, wie sie im Markenmanagement immer noch dominierend eingesetzt werden, haben für diese Zielgruppe deutlich geringere Relevanz<sup>2</sup>. Die Vormachtstellung klassischer Werbung als Haupteinflussgröße haben Peer-Empfehlungen eingenommen. Sie sind heute für 80 % der Kaufentscheidungen verantwortlich<sup>3</sup>. Sogenannte Peers umfassen in der gegenwärtigen Zeit nicht mehr nur Familie, Freunde und Bekannte sondern auch Prosumer. Prosumer erstellen Reviews und verbreiten diese viral. Dadurch halten Prosumer gewissermaßen ein Informationsmonopol

1 <http://www.welt.de/reise/article146637520/Die-Hoteliers-haben-Airbnb-voellig-unterschaetzt.html> (Zugriff: 13.01.2017)

2 EY Digitalisation of Everything

3 EY Digitalisation of Everything

gegenüber Unternehmen und deren Marken. All diese Umstände resultieren letztlich in einer Verkomplizierung des Geschäfts, da es für das Markenmanagement zunehmend komplexer wird relevant zu sein und zu bleiben.

## Unternehmen reagieren, mit weitreichenden Konsequenzen

Unternehmen aller Branchen müssen handeln, um in eine Position des Agierens zurückzufinden. Beispiele von Unternehmen, die entschlossen den Weg in die digitale Transformation bestreiten, sind die Axel Springer AG und die Daimler AG.

So begegnete die Axel Springer AG verschiedenen Marktbedingungen mit einer umfassenden Weiterentwicklung des Geschäftsmodells. Mit dem Anspruch der globalen digitalen Führerschaft unter Verlagshäusern wurden neue Geschäftsfelder erschlossen und das bestehende Angebot konsequent um digitale Produkte und Dienstleistungen erweitert. So wurden Investitionen in margenträchtige Anzeigenportale (Immonet) und Beteiligungen an Vergleichsportalen (idealo.de, kaufDA) realisiert sowie Bezahltdienste für digitalen journalistischen Content (z.B. BILD+, Welt+) eingeführt.

Mit einer vergleichbaren Konsequenz begegnet auch die Daimler AG dem digitalen Wandel. Um das Ziel zu erreichen, sich vom Fahrzeughersteller zum Lieferant für individuelle Mobilitätslösungen zu entwickeln, tätigte Daimler gezielte Investitionen in innovative Mobilitätsangebote. 2009 erfolgte unter der Marke Car2Go der Einstieg in den Carsharing-Markt. Im Anschluss gründete Daimler die Mobilitätsplattform Moovel, übernahm den Uber-Konkurrenten myTaxi und beteiligte sich am Fernbusunternehmen FlixBus. Parallel forscht Daimler intensiv am autonomen Fahren und treibt die Vernetzung seiner Automobile (Mercedes me) kontinuierlich voran.

Obwohl Daimler und Axel Springer keinerlei Überschneidungen in ihren Geschäftsfeldern haben, gibt es zentrale Gemeinsamkeiten, die beide Unternehmen verbinden und in ihrer jeweiligen

digitalen Transformation bestärken. Sowohl Daimler als auch Axel Springer sind starke Marken mit hohem Markenwert, sogenannte Value Brands. Ungeachtet aller Veränderungen sind die Markenkerne beider Unternehmen in der digitalen Transformation konstant geblieben, während sich die Marken allgemein in Einklang mit veränderten Marktgegebenheiten und Kundenbedürfnissen weiterentwickeln.

Value Brands zeichnen sich unter anderem durch eine Vormachtstellung hinsichtlich Präferenzbildung bei bestehenden und potenziellen Kunden aus. Zurückzuführen ist dies auf eine eindeutige und klar differenzierende, strategische Markenpositionierung, die der jeweiligen Markenführung zugrunde liegt. Der Differenzierungsgrad ist abhängig von der Value Proposition, welche für anvisierte Zielgruppen einzigartig und von höchster Relevanz ist. Nachfolgendes Beispiel verdeutlicht, wie Unternehmen von einer Value Brand in Zeiten des digitalen Wandels und der digitalen Transformation profitieren können.

## Markenpositionierung als Leuchtturm und Anker

Das US-amerikanische Unternehmen Netflix wandelte sich überaus erfolgreich von einem ehemaligen Leihversand für DVDs und Blu-Rays zum international führenden Streamingdienstanbieter für Entertainment-Inhalte. Mittlerweile verfügt Netflix weltweit über mehr als 93 Millionen Abonnenten<sup>4</sup>. Dabei ist es Netflix gelungen, im Verlauf der digitalen Transformation neue Geschäftsfelder zu erschließen (eigene Film- und Serienproduktion) und den existierenden Kundenstamm nicht nur zu binden, sondern massiv auszubauen.

Während sich die Gewohnheiten der eigenen Kunden grundlegend änderten, von der Entnahme der DVD-Lieferung aus dem Briefkasten, zum Aufruf der Netflix-App auf Tablets oder Smart TVs, blieb der Kern der Marke, die Value Proposition unberührt. Auch mit dem neuen, digitalen Geschäftsmodell hat das ursprüngliche Markenversprechen

4 <http://www.faz.net/aktuell/finanzen/netflix-aktie-explodiert-dank-steigender-nutzerzahlen-14695317.html> (Zugriff: 19.01.2017)

von Netflix (maximale Auswahl an Entertainment bei maximaler Convenience) weiter Gültigkeit. Um diese Kontinuität auch optisch zu signalisieren, entschied sich das Markenmanagement von Netflix zudem, den altbekannten Look & Feel der Marke (z. B. Unternehmenslogo und Corporate Identity) unverändert beizubehalten.

Eine derart erfolgreiche Kundenbindung in Verbindung mit einer Digitalisierung des Geschäftsmodells ist keine Selbstverständlichkeit. Im Dickicht immer neuerer und innovativer Angebote scheitern viele Marken daran, ihre Kunden zu binden und verlieren diese häufig an junge, aggressiv expandierende Unternehmen. Netflix dagegen war es möglich, den Kundenstamm während der Digitalisierung der Entertainment-Branche und dem damit verbundenem Aufkommen diverser Streamingdienste (z. B. Apple iTunes Store) zu halten und zu erweitern.

Der Erfolg der digitalen Transformation ist auch auf die Markenstärke von Netflix zurückzuführen. So war es Kunden möglich, auch in Zeiten des omnipräsenten, digitalen Wandels auf jenes Nutzenversprechen der Marke Netflix zu vertrauen. Dadurch war es Netflix möglich, Orientierungshilfe in Form von Fixpunkten zu bieten. Diese Fixpunkte schaffen auch in Zeiten des Wandels Vertrauen und sind nicht nur für Kunden von hoher Relevanz, sondern ebenso für die interne Organisation.

Folglich stellen für einen zukünftigen und nachhaltigen Markterfolg in Zeiten des digitalen Umbruchs die Entwicklung und die Führung starker Marken eine zentrale Herausforderung zur effektiven Kundenbindung dar. Innerhalb eines solchen Prozesses ist es entscheidend, moderne Markenentwicklungs-, Markenführungs- und Markenoptimierungsmethoden entlang eines effizienten, strategischen Ansatzes zu integrieren.

Abseits der digitalen Transformation stellt wertorientiertes Markenmanagement auch in Zeiten selbstverursachter Unternehmenskrisen einen Stabilitätsanker von großer Bedeutung für eine Unternehmung dar. Beispiele wie der VW Abgasskandal oder die Samsung Galaxy Note 7 Krise haben jüngst bewiesen, dass Value Brands auch in herausfordernden Zeiten über eine breite, an das Unternehmen gebundene und damit loyale Kundenbasis verfügen. Dadurch kann beispielsweise ein Übergreifen des durch einzelne Produktlinien oder Produktkomponenten verursachten Imageschadens auf die gesamte Marke, respektive das gesamte Unternehmen, verhindert werden.

Auch online können Value Brands für Unternehmen bares Geld wert sein. Eine starke Marke verfügt über eine überlegene emotionale Kundenbindung, was Verbraucher in Form von höherem Investment zurückzahlen. Heutzutage stellt nicht mehr nur die Klickrate ein zentrales Element von SEO-Algorithmen dar, sondern auch Likes, Shares oder Kommentare sind zu entscheidenden Rankingfaktoren geworden. Da starke Marken über breite Massen an Fans, Followern, Communities und sonstigen Befürwortern/Influencern verfügen (siehe z. B. Airbnb), können diese letztlich deutlich mehr Leads generieren als weniger starke Marken.

# Strategic Brand Management Ansatz für eine wertorientierte Markenentwicklung und Markenführung

Der von Batten & Company entwickelte Strategic Brand Management Ansatz zur ganzheitlichen Markenführung wurde als praxisbezogene Managementmethode konzipiert. Diese gliedert sich in drei konsekutive Phasen mit dem übergeordneten Ziel, Value Brands sukzessive aufzubauen und zu führen.

Phase 1 fokussiert die ganzheitliche Analyse der Marke inklusive ihres Umfelds. Ziel der Brand Evaluation Phase ist die Erarbeitung möglicher Branding Szenarien und die Herbeiführung einer

Branding Entscheidung: Wo und wie soll die Marke positioniert werden? Phase 2, genannt Brand Building, konzentriert sich auf die Entwicklung und die abschließende Implementierung einer verbindlichen Value Proposition für die jeweilige Marke. In dieser Phase wird der zentrale Grundstein für eine Value Brand gelegt. Die dritte Phase, genannt Brand Management Controlling, dient der Führung von Marken mit dem Ziel, den Markenwert entscheidend zu steigern. Oftmals ist damit die Neuausrichtung des gesamten Marketing-budgets verbunden.

## Phase 1: Brand Evaluation

Phase 1 identifiziert konkrete Handlungsfelder innerhalb der bestehenden Markenführung. Dafür ist es notwendig, die Markenwahrnehmung seitens der Verbraucher zu erheben, die relative Stärke und Schwäche der zu untersuchenden Marke zu analysieren und Kommunikationsstrategien relevanter Wettbewerber zu erkennen.

### Aufbereitung der Datengrundlage

Bevor jedoch mit dem eigentlichen Markenmanagementprozess begonnen werden kann, bedarf es einer umfassenden Aufbereitung valider Daten. In der Datensammlung wird zwischen internen und externen Quellen unterschieden. Interne Quellen können beispielsweise Experteninterviews, Kundenbefragungen, Vertriebsdaten, Marktanteile oder die übergreifende Unternehmens- und gegebenenfalls Bereichsstrategie umfassen. Externe Quellen

stellen beispielsweise Markt-, Wettbewerbs-, Trend- und Kundenanalysen dar. Zusammengefasst werden somit Markt-, Kunden-, Firmen- sowie Wettbewerbsdaten für die Analyse aufbereitet.

### Auswahl geeigneter Analysetools

Je nach Umfang der Analysephase stehen unterschiedliche Werkzeuge mit komplementärem Nutzen zur Verfügung. Die subjektive, durch Verbraucher wahrgenommene Stärke der eigenen und konkurrierenden Marken kann mithilfe der „Brand Equity Analysis“ ermittelt werden. Markentreiber und korrespondierende Handlungsfelder können durch eine umfassende „Brand Funnel Analysis“, sowohl für die eigene Marke als auch für Wettbewerber identifiziert werden. Funktionale und emotionale Attribute, die Verbraucher Marken zuweisen, können anhand der „Brand Profile Analysis“

| Übersicht ausgewählter Analysemethoden  |   |
|---|---|
| <h3>Brand Equity Analysis</h3> <p><b>Ermittlung der Präferenzen von betrachteten Marken und der entsprechenden Wettbewerbsmarken aus Verbrauchersicht</b></p> <p>Vorgehen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Paarweiser Vergleich von jeweils zwei Marken zur Bestimmung, welcher Marke der Verbraucher den Vorzug gibt</li> <li>• Errechnung des „Equity Score“ zur Quantifizierung der relativen Stärke der eigenen Marke gegenüber Wettbewerbern</li> </ul> | <h3>Brand Funnel Analysis</h3> <p><b>Messung der Markenperformance entlang des zu erwartenden Kaufprozesses der untersuchten Marke und Branche</b></p> <p>Vorgehen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse der Qualität der einzelnen Markenkontaktpunkte entlang der aufeinander aufbauenden Marketingdimensionen, welche den Wechselwirkungs- und Markenbildungsprozess beschreiben</li> </ul>  |
| <h3>Brand Profile Analysis</h3> <p><b>Erhebung der relativen Stärke der Marke entlang funktionaler und emotionaler Attributen</b></p> <p>Vorgehen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Durchführung einer Konsumentenbefragung: „Inwieweit trifft folgendes Attribut auf die Marken X, Y und Z zu?“</li> <li>• Anschließender Vergleich der Werte mit dem Wettbewerb und beispielsweise mit dem Landes- oder Branchendurchschnitt</li> </ul>                     | <h3>Communication Analysis</h3> <p><b>Qualitative Analyse zum Erlangen eines Tiefenverständnisses bezüglich des Kommunikationsverhaltens des relevanten Wettbewerbs</b></p> <p>Vorgehen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ermittlung von Kommunikationsparametern der Wettbewerbe <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kommunikationsstrategie: Nutzenversprechen, funktionale und emotionale Eigenschaften</li> <li>- Kommunikationsprofil: Kern-Zielgruppe, Claim, Medien-Mix, Tonalität</li> </ul> </li> </ul> |

Abbildung 1: Übersicht ausgewählter Analysemethoden

bestimmt und verglichen werden. Zudem kann die qualitative „Communication Analysis“, durch eine Analyse der Kommunikationsprofile verschiedener Marken, ein tieferes Verständnis von Kommunikationsprozessen des Wettbewerbs ermöglichen. Abbildung 1 zeigt eine Auswahl möglicher Analysemethoden.

Nach Abschluss der Brand Evaluation Phase ist es unter anderem möglich, die nachfolgenden Fragen zu beantworten:

- Wie stark ist die untersuchte Marke im Wettbewerbsvergleich und wie ist der Handlungs-

bedarf einzuordnen?

- Wie wird die Marke aktuell wahrgenommen, in welchen Dimensionen sind Schwächen erkennbar und wie hoch ist die Qualität der eigenen Markenkontaktpunkte?
- Wie gut gelingt es der Marke, ihre Bekanntheit in Konsumentenloyalität umzumünzen?
- Wie differenzieren sich die unterschiedlichen Marken und welche Attribute werden vom Wettbewerber erfolgreich besetzt?
- Welche Unterschiede sind in der Kommunikation gegenüber dem Wettbewerb festzustellen?

## Phase 2: Brand Building

Die Entwicklung einer Value Proposition mit Gültigkeit für alle Stakeholder einer Marke und deren Implementierung stellt das zentrale Element des Strategic Brand Management Ansatzes zur Markenentwicklung und -führung dar. Diese Phase folgt der Zielsetzung, eine Marke konsistent, differenzierend und präferenzbildend in die Wahrnehmung aller Stakeholder einzufügen. Anlässe für die Entwicklung einer Value Proposition können unterschiedlicher Natur sein. So kann eine Markenrepositionierung bei der Neuschaffung einer Marke, der Fusion zweier Marken oder bei einem nicht mehr zeitgemäß erscheinenden Markenprofil notwendig werden (s. Abb. 2).

### Definition und Tragweite der Value Proposition

Die Value Proposition ist definiert als ein Statement gegenüber der Gesamtheit aller Stakeholder, welches den Kern der Vorteilhaftigkeit eines Geschäftsmodells beschreibt. Damit vereint die Value Proposition die Kompetenz, Persönlichkeit und den Nutzen einer Marke in einem verbindlichen

Wert- oder Leistungsversprechen. Dieses Versprechen definiert zugleich den Anspruch und Maßstab für das gesamte zukünftige Handeln und Verhalten der Marke.

### Entwicklung der strategischen Markenpositionierung

Der Entwicklungsprozess einer Value Proposition ist in vier Stufen gegliedert (s. Abb. 3). Anfangen mit der Identifikation von Markenpositionierungspotenzialen (Positioning Scan) werden im nachfolgenden Schritt potenzielle Positionierungsrouten auf Basis relevanter Benefits (Positioning Landscape) abgeleitet. Anschließend folgt die Bewertung möglicher Positionierungsrouten (Evaluation). Dabei ist es zwingend notwendig, dass eine mögliche Markenpositionierungsroute folgende Kriterien erfüllt: relevant, differenzierend, trendkonform, markt- und zukunftsfähig. Erfüllt die identifizierte Markenpositionierung die Anforderungen, repräsentiert diese einen „Sweet Spot“. Dieser Sweet Spot reflektiert die zukünftige strategische Positionierung der Marke, auf deren Basis die Formulierung einer Value Proposition erfolgt.



Abbildung 2: Value Proposition

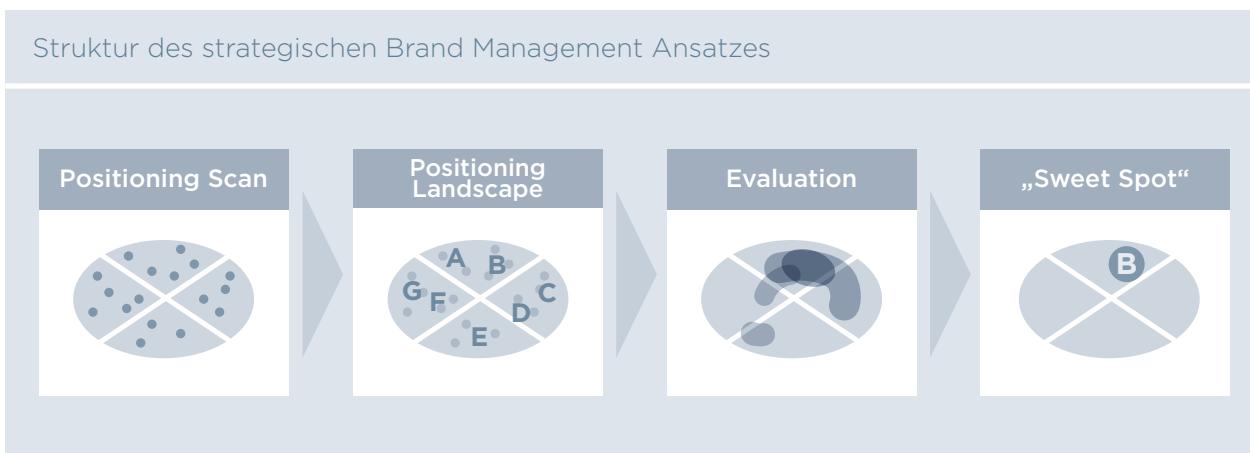


Abbildung 3: Struktur des strategischen Brand Management Ansatzes

Dieses Statement wird abschließend, unter Beteiligung aller Stakeholder, einer intensiven internen und externen Validierung unterzogen.

## Ganzheitliche Implementierung entlang des Brand Management Wheels

Um die Verankerung in der Wahrnehmung der Zielgruppen und die Identifikation aller Mitarbeiter zu erreichen, muss die Value Proposition entschlos-

sen implementiert werden. Abhilfe kann in dieser von Komplexität geprägten Phase der Einsatz des Brand Management Wheels schaffen (s. Abb. 4). Die von Batten & Company entwickelte Managementlösung unterstützt die Entwicklung des notwendigen Gesamtprogramms für den Brand Roll-Out. Das Brand Management Wheel deckt alle relevanten Bestandteile des integrierten Markenmanagements inhaltlich ab und implementiert diese innerhalb der Unternehmensorganisation. Im Detail bedeutet dies eine präzise operative Umsetzungsplanung und -durchführung entlang

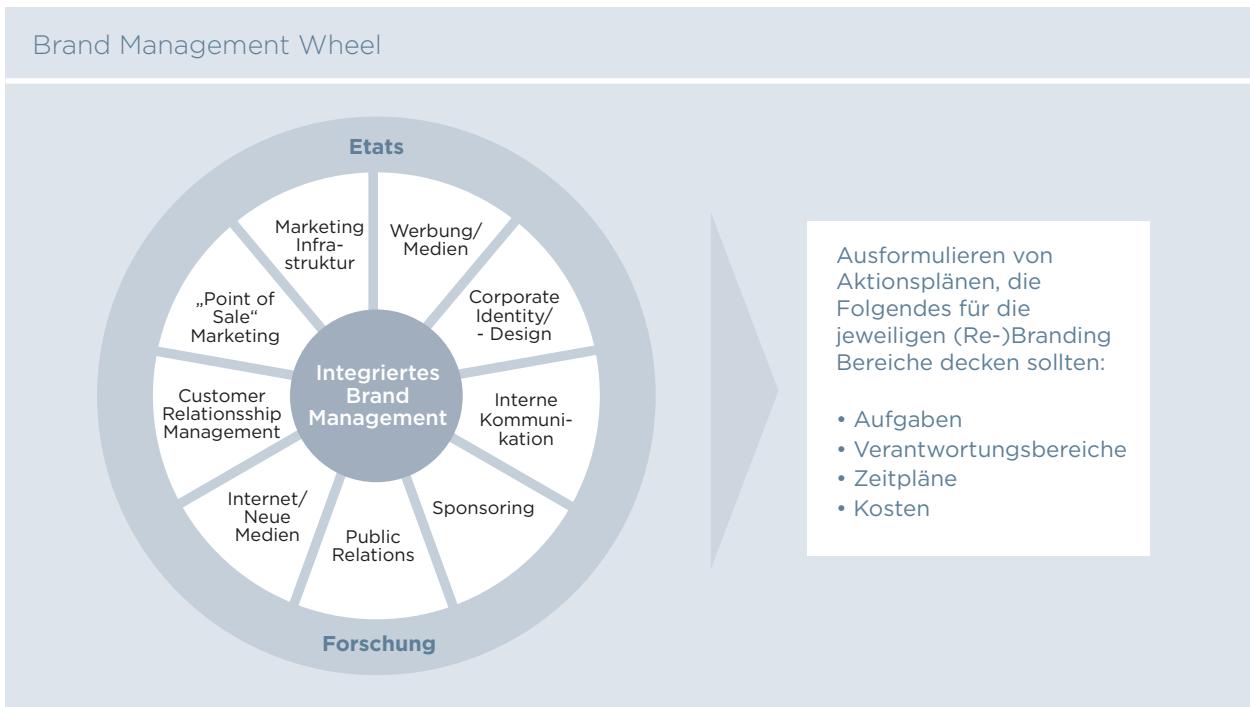


Abbildung 4: Brand Management Wheel

markenstrategischer Arbeitspläne. Des Weiteren stellt der Einsatz des Brand Management Wheels sicher, dass durch eine einheitliche Steuerung, Prozessroutinen etabliert und so eine insgesamt hohe Prozesssicherheit im Markenmanagement

gewährleistet wird. Folglich kann die vorgestellte Methodik die Basis für eine dauerhafte inhaltliche und prozessuale Verankerung der Markenphilosophie im Unternehmen schaffen.

## Phase 3: Brand Management Controlling

„Welche Höhe des Budgets ist die richtige?“ – diese Frage beschäftigt Vorstand, Controlling und Marketing gleichermaßen, wenn das jährliche Marketingbudget auf dem Prüfstand steht. Um das Erreichen der gesetzten Marketingziele sicherzustellen, greifen Unternehmen heute auf zum Teil hochkomplexe Modellierungen zurück, welche die vermeintlich kosteneffektiven Allokationen finanzieller Ressourcen aufzeigen. Die Validität dieser Modellierungen ist jedoch stark abhängig von zugrundeliegenden Zielgrößen und Kennzahlen. Kennzahlenportfolios werden in Unternehmen häufig von sogenannten „harten“ Kennzahlen zur Messung der Marketingeffizienz dominiert. Harte Kennzahlen stellen beispielsweise Marktanteile, Kundenprofitabilität oder Kundenzufriedenheit dar. Solche Kennzahlen haben allesamt gemein, dass diese nur indirekt den Markenwert widerspiegeln und somit keine Aussage über direkte Implikationen, beispielsweise zur Erhöhung des Markenwerts, ermöglichen. Um langfristig eine wertorientierte Markenentwicklung – die Entwicklung einer starken Marke mit einem entsprechend hohen Markenwert – sicherzustellen, ist es jedoch zentral, auch markenspezifische KPIs kontinuierlich zu messen. Wird dies vernachlässigt, riskieren Unternehmen mangelnde Kenntnis über den aktuellen Markenstatus und dadurch einen ineffizienten Einsatz finanzieller Ressourcen.

Nichtsdestotrotz müssen Kennzahlen, welche Auskunft über den Status einer Marke erlauben, den identischen Anforderungen, die auch für harte Kennzahlen gelten, gerecht werden. So müssen etwaige KPIs nach dem SMART-Prinzip definiert sein: spezifisch, messbar, akzeptiert, realistisch und

terminiert. Im Idealfall verfügen Unternehmen, welche erfolgreich eine Value Brand positioniert haben, über ein Kennzahlenportfolio zentraler Marketing KPIs, das sowohl harte als auch markenspezifische Kennzahlen berücksichtigt. Doch welche KPIs sind geeignet, um das Markenmanagement aktuell und zuverlässig über den etwaigen Markenstatus zu informieren?

### Brand Management Cockpit für effektives und effizientes Markencontrolling

Dimensionen, die quantifizier- und messbar Aufschluss über den Status einer Marke geben können, sind in erster Linie die Stärke, die Treiber, das Profil und letztlich der Wert einer Marke. Mithilfe des von Batten & Company entwickelten Brand Management Cockpits können nach dem SMART-Prinzip definierte, markenspezifische KPIs kontinuierlich effektiv und effizient gemessen werden. Dabei kann das Brand Management Cockpit einfach als Ergänzung zu bestehenden Marketing KPIs eingesetzt werden. Alle vier genannten Dimensionen werden im Brand Management Cockpit durch je einen zentralen KPI repräsentiert:

- Markenstärke > Brand Strength Index
- Markentreiber > Brand Screen
- Markenprofil > Brand Profiler
- Markenwert > Brand Equity Evaluator

Das Brand Management Cockpit ermöglicht somit einen Überblick über die kurz- und langfristige

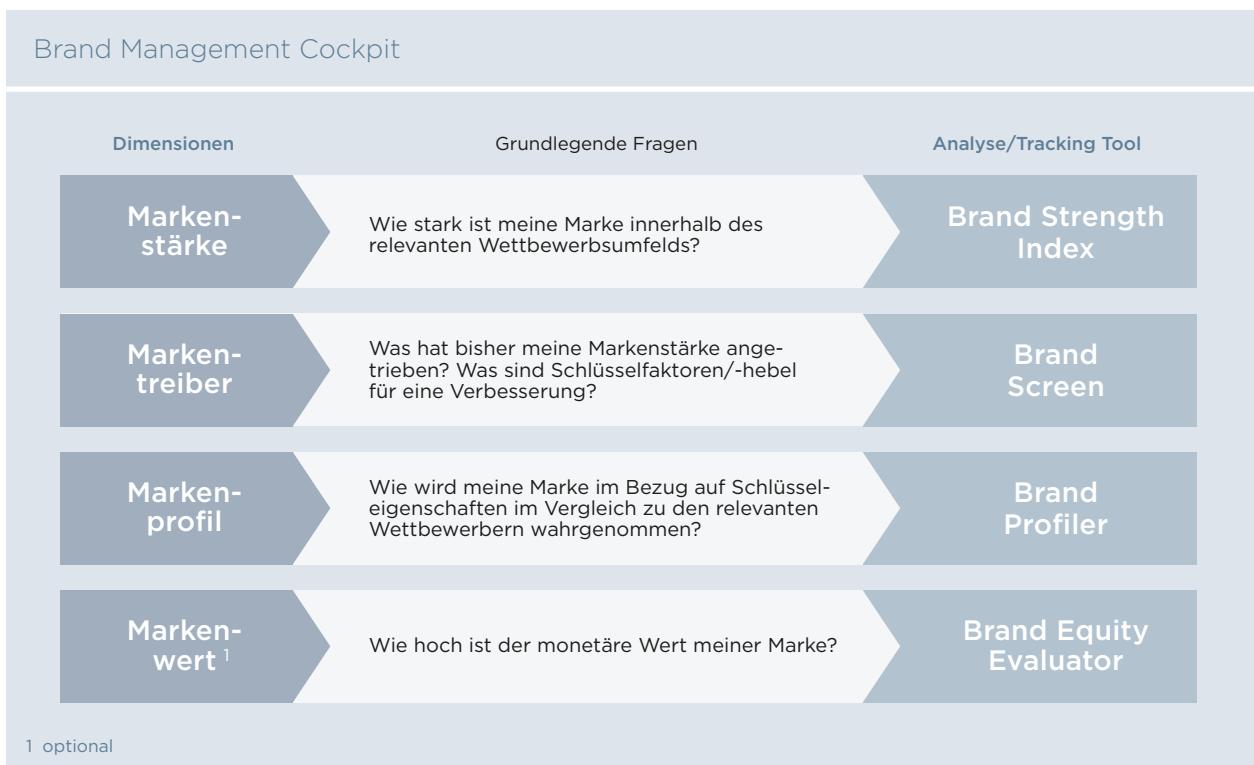


Abbildung 5: Brand Management Cockpit

Entwicklung sowie den Status einer Marke. Aufgrund der dadurch gewonnenen Einblicke ist es der Markenführung möglich, Marketingausgaben effektiv und unter Berücksichtigung des aktuellen Markenstatus umzuverteilen. Dadurch kann eine wertorientierte Markenentwicklung und -führung effizient vorangetrieben werden.

Folglich wird durch Phase 3 eine spürbar positive Wirkung hinsichtlich Marketingeffizienz und Marketingeffektivität realisiert. Eine derartige Effizienzsteigerung ist insbesondere vor dem Hintergrund der zunehmenden Intensivierung des Wettbewerbs von hoher Relevanz.

## Fazit

Starke Marken sind für Unternehmen aller Branchen von großem Nutzen. Der allgegenwärtige digitale Wandel sowie Unternehmenskrisen sind dabei nur zwei gängige Ausgangssituationen, in denen starke Marken ihren wahren Wert unter Beweis stellen können und sollten. So dienen starke Marken in Zeiten des digitalen Umbruchs als wichtiger Fixpunkt für Kunden, welcher diese durch die konstante Relevanz der Value Proposition an das Unternehmen bindet. Eine effiziente Markenentwicklung und die effektive Markenführung so-

genannter Value Brands beschäftigt weltweit Unternehmen, wobei nur ein Bruchteil aller Bemühungen im Aufbau starker Marken letztlich auch erfolgreich sind.

Der Strategic Brand Management Ansatz von Batten & Company ermöglicht in drei Phasen jene effiziente Entwicklung und Führung von Value Brands. Angefangen mit einer detaillierten Analysephase wird anschließend über die Entwicklung einer strategischen Markenpositionierung ein zukunftsähnliches, differenzierendes und relevantes

Nutzenversprechen, die sogenannte Value Proposition, formuliert. Anschließend folgt eine strukturierte und umfassende Phase der Implementierung die sicherstellt, dass deren Kommunikation an sämtliche Stakeholder erfolgt. Letztlich wird durch eine Implementierung markenspezifischer Kennzahlen gewährleistet, dass das Markenmanagement

jederzeit den Markenstatus abfragen und somit konkrete Handlungsfelder zur Steigerung des Markenwertes ableiten kann. Zusammenfassend ermöglicht der Strategic Brand Management Ansatz, Marken wertorientiert und unter der Grundvoraussetzung einer Steigerung der Marketingeffizienz aufzubauen und zu führen.

## 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-Böting

**Udo Klein-Böting**  
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-Böting

Udo Klein-Böting 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-Böting 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-Böting ist Herausgeber und Verfasser einer Vielzahl von Studien und Publikationen zu den Themenbereichen Marketing und Sales.

## Patrick Sudhoff

Patrick Sudhoff studierte Management mit den Schwerpunkten Marketing und Vertrieb an der International School of Management in München sowie an der WHU – Otto Beisheim School of Management in Vallendar. Vor seinem Abschluss als Master of Science (WHU) konnte er bereits praktische Erfahrungen in den Bereichen strategisches Marketing und Produktmanagement in der Automobil- und Konsumgüterindustrie (BMW und Henkel) sammeln. Seit Anfang 2016 berät er in seiner Rolle als Consultant bei Batten & Company internationale Kunden aus den Bereichen Handel und Konsumgüter.

