ESCH. The Brand Consultants

NEWSLETTER 2/2010

Besuchen Sie unsere Internetseite www.esch-brand.com und melden Sie sich für unseren Online-Newsletter an.

Editorial – Walk your Talk!
Seite 2

360° Customer Touchpoint Management
Seite 3–6

Markenführung durch Brand Cockpits systematisch und zielgerichtet steuern
Seite 7–10

Der Umgang mit Markenkrisen
BP versenkt sein grünes Image – während Aral oben bleibt.
Seite 11–13

Walk your Talk!

Geschichten können erhellend sein. Ich möchte Ihnen folgende Geschichte von Mahatma Gandhi erzählen:

Mahatma Gandhi wurde von der Mutter eines dicken Kindes um Rat gebeten. Gandhi sollte ihren Sohn davon heilen, Süßes zu essen. Gandhi hörte der Frau aufmerksam zu und bat sie, nach zwei Wochen nochmals wieder zu kommen. Zwei Wochen später saß die Frau wieder mit ihrem Sohn bei Gandhi. Dieser schaute dem Kind ruhig in die Augen und sagte: „Iss keine Süßigkeiten mehr." Die Mutter war überrascht und fragte, warum er dies nicht schon beim ersten Treffen getan hätte. Darauf meinte Gandhi: „Ich konnte es nicht, weil ich zu diesem Zeitpunkt noch selbst Süßes gegessen habe."

Sie werden sich nun fragen, was diese Geschichte mit Ihnen und Ihrer Marke zu tun hat. Mehr als Sie glauben!

Wer von uns lebt schon immer seine guten Vorsätze? Wer hält sich konsequent an das, was er predigt und woran er glaubt? Bleiben wir unseren Überzeugungen auch dann treu, wenn es schmerzt?

Und wie sieht dies in der Markenführung aus? Richten wir uns bei unserem Handeln konsequent an der Markenidentität aus und setzen diese in allen Maßnahmen um? Achten wir auf die Substanz der Marke? Stehen wir für eine Überzeugung? Oder lassen wir uns verführen von Einflüsterungen Dritter und von Modeerscheinungen? Sind wir uns überhaupt bewusst darüber, an welchen Stellen wir dem Motto „Walk your Talk" nicht folgen und dadurch die Marke schwächen?

Drei aus diesen Fragen resultierende Themenfelder greifen wir in unserem Newsletter für Sie auf:

- die 360° markenspezifische Gestaltung aller Kundenkontaktpunkte,
- das Controlling der Maßnahmen in einem Markencockpit,
- die Auswirkungen, wenn man gegen Markenwerte verstößt und in eine Krise gerät.

Diese Themen sind für Ihre tägliche Arbeit hoch relevant. Ich wünsche Ihnen viel Spaß beim Lesen und:

Bleiben Sie sich selbst treu.
Bleiben Sie Ihrer Marke treu.
Bleiben sie uns treu!

Es grüßt Sie herzlich

Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch

Aktuelles:

Ab 1. Oktober 2010 übernimmt Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch die Position des Head of Marketing sowie Academic Director des Automotive Institut for Management an der European Business School, Oestrich-Winkel.

Das Institut für Marken- und Kommunikationsforschung verlagert zum 1. Oktober 2010 seinen Sitz an die European Business School.

360° Customer Touchpoint Management

Markenverantwortliche sehen sich zunehmend mit der Herausforderung konfrontiert, eine Vielzahl möglicher Kommunikationskanäle effizient zu orchestrieren und die Customer Touchpoints wirksam zu gestalten, um eine Marke nachhaltig in den Köpfen der Zielgruppe zu verankern.

Customer Touchpoints stellen alle Berührungspunkte mit einer Marke dar. Customer Touchpoints als zentrale „Moments of Truth" müssen jeden Tag das Markenversprechen erfüllen. Der CEO von Honeywell, David Cote, schreibt in dem firmeneigenen Markenhandbuch zu Recht: „With every customer contact and whenever we represent Honeywell, we have the opportunity either to strengthen the Honeywell brand or to cause it to lose some of its luster and prestige".

Das Management der Brand Touchpoints darf daher nicht dem Zufall überlassen werden. Die Erfahrung lehrt jedoch, dass viele Customer Touchpoints markenlose Zonen sind, die keinen Beitrag zur Stärkung des Markenimage leisten.
In Unternehmen liegt die zentrale Herausforderung für das Markenmanagement darin, unterschiedliche Unternehmensbereiche und -abteilungen mit Einfluss auf Customer Touchpoints für den Markenbildungsprozess zu sensibilisieren und einzubinden. Fragmentierte Kommunikationskanäle, das sich verändernde Informationsverhalten der Konsumenten und immer neue Optionen für Ansprache und Dialog mit den Konsumenten erschweren diese komplexe Aufgabe. Gleichzeitig sind nicht alle Customer Touchpoints der Organisation für den Markenverantwortlichen kontrollierbar. Eine zentrale Herausforderung ist daher, alle Customer Touchpoints mit einer Marke und alle Kommunikationsmaßnahmen integriert aufeinander abzustimmen. Der Prozess zur Optimierung von Customer Touchpoints kann unterschiedliche Ausprägungen und Zielsetzungen aufweisen. **Customer Touchpoint Analyse ist daher nicht gleich Customer Touchpoint Analyse!**

360° Customer Touchpoint Analysis
Die 360° Customer Touchpoint Analyse befasst sich mit der umfassenden Bestandsaufnahme von Customer Touchpoints. Hierdurch wird transparent, wo das Unternehmen, in welcher Reihenfolge und zu welchem Zweck mit dem Konsumenten in Kontakt tritt. Dies ist die Voraussetzung zur formalen und inhaltlichen Abstimmung aller Kundenkontaktpunkte mit der Marke.

Ausgangspunkt für ein ganzheitliches Markenmanagement sind die Customer Touchpoints entlang eines branchentypischen Kaufentscheidungsprozesses, der vom Erstkontakt über den Kauf bis hin zur Loyalität führt. Die Erlebniswelt des Kunden (Customer Experience) erstreckt sich dabei über sämtliche Interaktionen mit einer Marke oder einem Unternehmen. So kommen Kunden von Heidelberger Druckmaschinen mit einer Reihe von Customer Touchpoints während der Kundenbeziehung in Berührung (Abbildung 1).

Durch jeden Kontakt wird die Markenwahrnehmung geprägt und unterschiedlich intensiv erlebt. Ein deutscher Automobilhersteller schreibt daher in seinem Markenhandbuch: „Die permanente Ausrichtung und Stärkung der Marke ist eine dringende und wichtige Aufgabe für uns: Denn Kaufentscheidungen werden zwar rational begründet, aber häufig emotional getroffen. Die Marke muss deshalb jederzeit und überall die Qualitäten

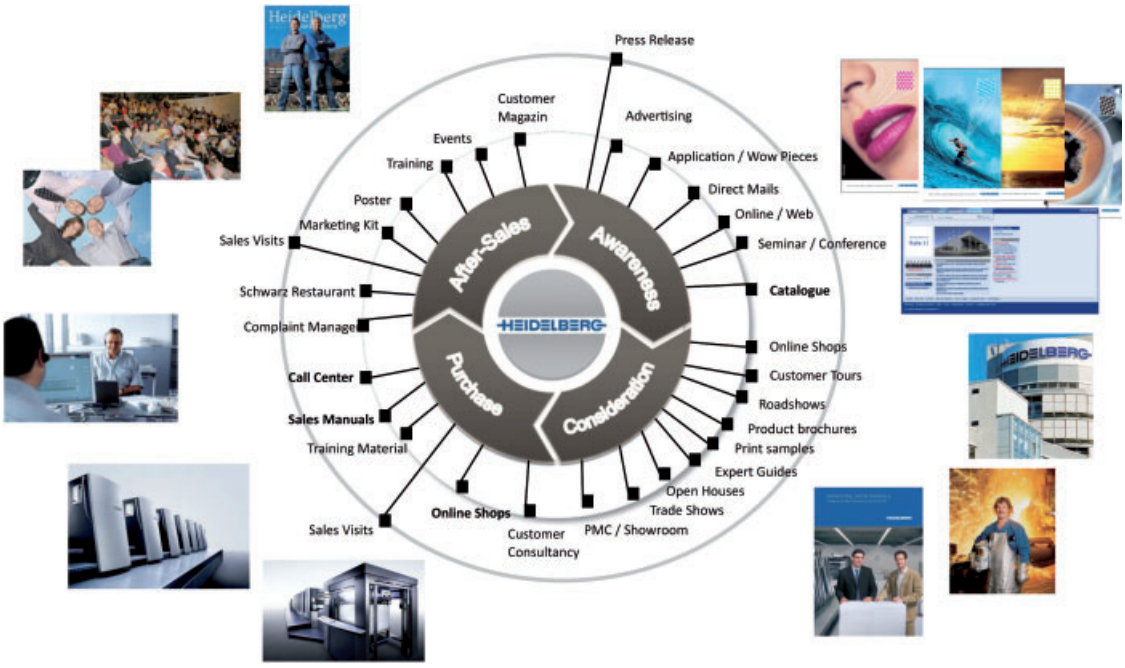

Abbildung 1: Customer Touchpoints am Beispiel Heidelberger Druckmaschinen

sichtbar und spürbar werden lassen, die uns von unseren Mitbewerbern unterscheiden." Eine Marke muss somit jeden Tag aufs Neue ihr Leistungsversprechen am zentralen „Moment of Truth" einlösen. Dies kann sich je nach Branche und Unternehmen stark voneinander unterscheiden. So hat Procter & Gamble in den USA bspw. 60 Mitarbeiter engagiert, die sich nur auf das Projekt „The First Moment of Truth" konzentrieren, um die Präsenz am POS zu optimieren.
Im Rahmen der **360° Customer Touchpoint Analysis** geht es zunächst um die Erfassung aller bestehenden Customer Touchpoints und die Schaffung von Transparenz. Allein die Bestandsaufnahme ist in den meisten Branchen eine enorme Herausforderung, da in der Regel die Customer Touchpoints nicht durch das Marketing kontrolliert und gesteuert werden. Daher beinhaltet die Bestandsaufnahme neben der Erfassung der Customer Touchpoints auch die organisatorische Feststellung von Verantwortlichkeiten. Gerade bei einer Mehrmarkenführung liefert die **360° Customer Touchpoint Analysis** zudem eine Übersicht über die Präsenz und Wahrnehmbarkeit von einzelnen Marken oder der Dachmarke im Außenauftritt.

Eine systematische Erfassung der Customer Touchpoints schafft eine hohe Transparenz über die Berührungspunkte in der Kundeninteraktion. Einigen Unternehmen ist jedoch bereits klar, an welchen Customer Touchpoints sie in Kontakt mit dem Kunden kommen und wie diese formal gestaltet sind (CD, Farbcodes, Design, Markenarchitektur etc.). Daher beschäftigt diese Unternehmen vor allem die Frage, wie die Customer Touchpoints erlebt werden (Customer Experience) bzw. welche spezifischen Erlebnisse mit einer Marke verbunden werden (Brand Experience). Dies kann in Konsequenz auch die Schaffung neuer Customer Touchpoints bedeuten.

Customer Brand Experience Exploration

Im Rahmen einer Customer Brand Experience Exploration werden mittels qualitativer Methoden bestehende Kunden- und Markenerlebnisse tiefergehend beleuchtet und Handlungsfelder sowie Ansatzpunkte für die Schaffung neuer Erlebnisse identifiziert.

Ausgangspunkt für eine **Customer Brand Experience Exploration** ist das tiefgehende Verständnis von Kundenbedürfnissen. Kunden haben vielfältige Erwartungen an ein Produkt oder eine Serviceleistung, die es für eine erfolgreiche Produkt- und Servicegestaltung zu berücksichtigen gilt. Um diesen Zusammenhang abzubilden, hat Ende der 70er Jahre, Prof. Dr. Noriaki Kano, ein Wissenschaftler an der Universität Tokio, das sog. Kano-Modell entwickelt. Mit Hilfe dieses Instruments lassen sich Kundenanforderungen strukturieren und ihr Einfluss auf die Zufriedenheit bestimmen. Das Modell unterscheidet drei unterschiedliche Kundenanforderungen an ein Produkt bzw. einen Service.

Basisfaktoren (Expected Requirements): Diese Gruppe umfasst all jene Leistungskomponenten, die der Kunde voraussetzt, als selbstverständlich annimmt und nicht explizit verlangt. Werden diese Basisanforderungen nicht im erwarteten Ausmaß erfüllt, so entsteht Unzufriedenheit. Werden die Erwartungen jedoch übertroffen, wird dies in der Regel nicht vom Kunden honoriert. Zudem erfolgt keine positive Markenprofilierung. Es sind sozusagen Anforderungen, die als selbstverständlich erachtet werden und nur auffallen, wenn es zu keiner Erfüllung kommt.

Leistungsfaktoren (Normal Requirements): Leistungsanforderungen werden vom Kunden ausdrücklich verlangt. Werden diese grundlegenden Anforderungen nicht den Erwartungen entsprechend erfüllt, entsteht massive Unzufriedenheit beim Kunden. Werden sie übertroffen, so steigt die Zufriedenheit des Kunden. Ein bloßes Erfüllen führt aber nur zur moderaten Zufriedenheit, wodurch die Leistung des Unternehmens als austauschbar wahrgenommen wird. Das heißt, gibt sich ein Unternehmen bei der Erfüllung besondere Mühe, kann es hier Kunden binden. Sind diese Erwartungen ausreichend erfüllt, führt diese Kundenerfahrung (Customer Experience) zur Zufriedenheit, die jedoch nicht zwingend auch zu einer Markenprofilierung führen muss.

Begeisterungsfaktoren (Delightful Requirements): Werden die Erwartungen der Kunden erfüllt oder auf eine neuartige Weise erfüllt, können diese Erfahrungen den Kunden begeistern. Es sind Erlebnisse, die der Kunde nicht erwartet, deren Bereitstellung aber das Erlebnis einer Marke erhöhen. Die Erfüllung dieser Anforderungen führt zudem zu einer nachhaltigen Markendifferenzierung.

Abbildung 2: Customer Brand Experience Pyramide

Eine **Brand Experience** kann durch **(1.)** eine **bessere oder andersartige Erfüllung der Kundenbedürfnisse** (z. B. Markenerlebnis bei Starbucks), **(2.)** die **Erbringung von Zusatzleistungen** (z. B. kostenlose Autoreinigung bei einer Inspektion im Autohaus) oder **(3.) überraschende Leistungen** (surprising moments) (z. B. Schokolade bei einem Flug mit der SWISS) erfolgen. Eine Brand Experience muss einzigartig, relevant und konsistent vermittelt werden.

Eine Nicht-Berücksichtigung dieser Begeisterungsfaktoren verursacht zwar keine Unzufriedenheit, allerdings vergibt man eine Chance, sich vom Wettbewerb zu differenzieren. Zudem kann ein solches Markenerlebnis unzufriedene Kunden wieder zu loyalen Kunden konvertieren. So ist bspw. das Beschwerdemanagement und das schnelle Handling ein zentraler Stellhebel für eine Markenprofilierung. Dieses Phänomen wird auch als **„Recovery Paradox"** bezeichnet. Die erfolgreiche Lösung eines Kundenproblems oder einer Beschwerde führt zu einer höheren Zufriedenheit als vor dem Problem. Positive Erlebnisse bei Beschwerden wandeln sich bei markenloyalen Kunden in positive Mundpropaganda. Begeisternde Faktoren schaffen zwar einen Wettbewerbsvorteil, können jedoch im Zeitablauf zunehmend von Mitbewerbern kopiert werden und zu Leistungsfaktoren werden, d. h. der Kunde erwartet diese Leistungen explizit. Bei allzu starker Verbreitung enden diese Erlebnisse schließlich als Basisfaktoren und werden als selbstverständlich vorausgesetzt.

Während eine erfolgreiche Customer Experience zur Kundenzufriedenheit führt, geht die Brand Experience weit darüber hinaus. Sie schafft eine nachhaltige und differenzierende Erfahrung mit einer Marke, die zur Markenloyalität und Weiterempfehlung führt (Abbildung 2). Im Rahmen einer **Customer Brand Experience Exploration** werden durch qualitative Methoden und Techniken sowohl Leistungsanforderungen als auch Begeisterungsanforderungen exploriert. Dabei stehen explizit Kundenerfahrungen an ausgewählten Customer Touchpoints im Vordergrund, die zur Kundenzufriedenheit führen und mit denen ein einzigartiges Erlebnis mit der Marke vermittelt werden kann.

360 ° Customer Touchpoint Evaluation

Im Rahmen der 360° Customer Touchpoint Evaluation erfolgt eine Priorisierung der erfassten Kontaktpunkte aus Kundensicht. Hierbei stehen zunächst die zentralen Zielsetzungen der Markenführung im Vordergrund. So können Customer Touchpoints je nach Phase im Kaufentscheidungsprozess entweder für Bekanntheit sorgen (Bekanntheitswert), Informationen für Kaufentscheidungen liefern (Informationswert), zentrale Verkaufskanäle darstellen (Transaktionswert) oder die Markenpositionierung stützen (Imagewert).

In Abhängigkeit von den Marketingzielsetzungen können in einer empirischen Studie bestimmte Customer Touchpoints von Kunden bewertet werden. Verlässliche Ergebnisse erzielen hierbei Trade-off Entscheidungen. Dabei müssen Befragte ihre Erfahrungen bewerten und verschiedene Customer Touchpoints abwägen. Dies gibt nicht Aufschluss über die allgemeine, sondern die relative Wichtigkeit von einzelnen Customer Touchpoints. Zudem kann eine Abfrage dadurch eingegrenzt werden, dass Kunden speziell zu Customer Touchpoints mit besonderem Handlungsbedarf befragt werden. Dabei hat die eigentliche Kontaktqualität (z. B. Freundlichkeit oder kompetente Beratung) nicht immer den höchsten Stellenwert. Bei einem Call-Center bspw. sind kurze Wartezeiten und Flexibilität bei der Problembehandlung bei unzufriedenen Kunden in der Regel relevantere Kriterien als eine freundliche Bedienung. Die Prozessqualität hat in diesem Beispiel somit einen mindestens ebenso großen Einfluss auf die Kundenzufriedenheit wie die Kontaktqualität. Daher müssen Prozess- und Kontaktqualität im Sinne eines Markenerlebnisses optimiert werden, um die Kundenzufriedenheit sicherzustellen und einen Differenzierungspunkt zu schaffen.

Je nach Umfang und Zielsetzung der 360° Customer Touchpoint Evaluation können Wettbewerber als Benchmark und offene Assoziationen in eine solche Erhebung mit einbezogen werden. Das Ergebnis der empirischen Evaluation liefert eine Priorisierung der Customer Touchpoints aus Kundensicht. Diese Studienergebnisse vermitteln einen guten Überblick über die

Abbildung 3: Arten von Customer Touchpoints

wahrgenommene Situation bei den Kunden. Es stellt sich jedoch die Frage, wie eine Optimierung eines Customer Touchpoints erfolgen muss bzw. ob sich eine Investition zur Optimierung lohnt. Daher muss das Markenmanagement gemeinsam mit den Verantwortlichen für die Customer Touchpoints klären, ob die Handlungsfelder aus Kundensicht ein faktisches Leistungs- oder vor allem ein Wahrnehmungsproblem sind. Hierzu sind die Kundenbeurteilungen den operativen Prozesskennzahlen gegenüberzustellen. Zudem muss der Handlungsbedarf bspw. bei kommunikativen oder vertrieblichen Themenstellungen geographisch eingegrenzt werden (bspw. Optimierung nur in einem Geschäftsgebiet bei Vertriebsniederlassungen). Erfordern Customer Touchpoints sowohl aus Kundensicht als auch aus interner Perspektive einen Handlungsbedarf, sind interne Ressourcen und Kapazitäten zu prüfen. Je nach Anzahl der Handlungsfelder muss auch hier eine Priorisierung erfolgen.

Grundsätzlich gilt: Je wichtiger ein Customer Touchpoint, desto eher lohnt es sich, Ressourcen und Aufwand in die Optimierung des Customer Touchpoints zu stecken. Matrixdarstellungen helfen dabei, zentrale Handlungsfelder und Treiber für das Markenerlebnis zu identifizieren. Hierbei lassen sich verschiedene Zielsetzungen für einen Customer Touchpoint unterscheiden (Abbildung 3). So können Customer Touchpoints nur für Präsenz sorgen, das Erleben der Marke nachhaltig prägen oder die Marke durch innovative Touchpoints aufladen. Zum Beispiel nutzt Germanwings Wi-Fi Advertising als innovativen und kostengünstigen Customer Touchpoint an deutschen Flughäfen. Hierbei bietet Germanwings einen kostenlosen Internetzugang an Flughäfen und kodiert die WLAN-Zugangsadressen mit aktuellen Flugangeboten. Als Startseite wird der Kunde dann direkt auf die Germanwings-Website mit aktuellen Sonderangeboten gelotst (Abbildung 4).

Marketing Return on Investment von Customer Touchpoints

Im Rahmen des kontinuierlichen Brand Performance Measurements können die gesammelten Daten zu den Customer Touchpoints in ein Brand Cockpit überführt werden. Hier werden Daten zu Zielsetzungen, Botschaften, Reichweiten und Budgets von Customer Touchpoints systematisch gesammelt und analysiert. Diese können im Zeitablauf untersucht und Branchen- und Konkurrenzdaten gegenübergestellt werden. Hierdurch ist es möglich, bei Existenz historischer Daten, den individuellen Marketing Return on Investment für einzelne Customer Touchpoints zu bestimmen.

Dennoch ist darauf hinzuweisen, dass eine Quantifizierung stets dem Problem der Zurechenbarkeit, Prognose sowie eine verursachungsgerechte Kapitalbindung durch Markeninvestitionen bedingt. Bei der Messung der Marketingrentabilität, also des Verhältnisses von Marketingeinnahmen und -ausgaben, ergeben sich daher die bekannten Quantifizierungs- und Zurechnungsprobleme. Darüber hinaus erschweren zeitlich verzögerte Wirkungen der Instrumente (Time-lag) die Messung. Dennoch lassen sich Effizienz und Effektivität von Customer Touchpoints bei einer ausreichenden Datenbasis bestimmen.

Abbildung 4: Beispiel Wi-Fi Advertising von Germanwings

Key Learnings:

- Customer Touchpoint Analyse ist nicht gleich Customer Touchpoint Analyse. Zielsetzungen und Bezugsobjekte solcher Analysen können sich stark voneinander unterscheiden.
- Bereits eine Bestandsaufnahme im Rahmen der Customer Touchpoint Analysis bringt enorme Transparenz und stellt einen großen Schritt für die Professionalisierung der Markenführung dar.
- Eine Customer Brand Experience Exploration kann durch qualitative Methoden besondere Service- und Markenerlebnisse hervorbringen, die als zentrale Profilierungsplattformen für eine Marke dienen.
- Eine Customer Touchpoint Evaluation ermöglicht eine Priorisierung von bestehenden Customer Touchpoints. Hierbei muss berücksichtigt werden, dass eine Priorisierung stets von den zugrunde liegenden Zielsetzungen im Marketing abhängt.
- Der Marketing Return on Investment lässt sich für einzelne Customer Touchpoints auf Basis historischer und Wettbewerbsdaten ermitteln. Hier sind Datenqualität und -verfügbarkeit sowie Marketingzielsetzungen das zentrale Nadelöhr.
- Je nach Fokus können Kundenzufriedenheit, Differenzierung sowie Markenloyalität und Weiterempfehlung durch eine Customer Touchpoint Analyse optimiert werden.

Autoren: Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch, Dipl.-Kfm. Christian Knörle

Markenführung durch Brand Cockpits systematisch und zielgerichtet steuern

Marken sind zentrale Wertschöpfer im Unternehmen. Jedoch werden Marken in der Regel nicht so professionell geführt, wie Fabriken oder Produktionsstätten. Selbst in Branchen mit markenorientierten Unternehmen (sog. „brand-driven companies") ist festzustellen, dass es zwar professionelle Brand Management-Strukturen gibt, es allerdings an einem systematischen Brand Performance Measurement mangelt. Während das Controlling fast alle Unternehmensbereiche kritisch durchleuchtet, entzieht sich die Markenführung durch die fehlende Zurechenbarkeit von direkten Erfolgsbeiträgen sowie zeitverzögerten Wirkungseffekten dieser Instanz. Zwar erkennen in deutschen und internationalen Unternehmen selbst CFO's die Wertschöpfungskraft starker Marken an, allerdings bleiben Ausgaben und Maßnahmen der Markenführung vom Unternehmenserfolg entkoppelt und intransparent. Dies führt in Konsequenz dazu, dass in der Regel Markeninvestitionen dennoch ganz oben auf jeder Kostensenkungsliste stehen.

Die zentrale Aufgabe des Markencontrollings ist es daher, **Klarheit und Transparenz über die Markeninvestitionen** und deren **effektiven und effizienten Einsatz** zu schaffen. Oft ist dies jedoch nicht möglich, da die vorhandenen Daten nicht ausreichend sind. Entweder wurden die Daten nicht erhoben, liegen nur bei der Marktforschungsagentur vor oder sind komplett über die Organisation des Unternehmens verstreut und entziehen sich dem schnellen Zugriff des Marketings. Die vorhandenen Daten im Marketing dagegen entsprechen häufig nicht den Anforderungen der sog. „Marketing Accountability", d.h. sprechen nicht die Sprache des Controllings oder verwenden qualitative Daten. Dies führt schließlich dazu, dass sich die Daten weder zum internen Reporting, noch zur faktenbasierten Entscheidungsunterstützung eignen.

Brand Cockpit als Lösungsansatz

Die Entwicklung eines Brand Cockpits bietet eine hervorragende Lösung für diese Problematik und ermöglicht eine anwenderfreundliche Nutzung von Kennzahlen für die Markenführung. Es erfüllt folgende Funktionen:

(1) **Transparenz und Konsistenz:** Ein Brand Cockpit diszipliniert zu einer abteilungs- und bereichsübergreifenden Kennzahlenlogik und etabliert eine entsprechende Datenbasis. Es erhöht die Transparenz und ermöglicht dadurch eine professionelle Markenführung nach Effektivitäts- und Effizienzgesichtspunkten.

(2) **Monitoring:** Das Brand Cockpit stellt ein regelmäßig aktualisiertes Abbild der Marketingaktivitäten nach Aufwand und Erfolg dar. Hierdurch wird eine kontinuierliche Kontrolle der Markenperformance gewährleistet.

(3) **Planung:** Zudem bietet es die Planungsgrundlage für einen erfolgreichen Markenaufbau sowie dessen Kapitalisierung.

(4) **Kommunikation:** Schließlich eignet sich ein Brand Cockpit sehr gut für die interne Kommunikation. Gleichzeitig ermöglicht es dem Marketing, mit dem Controlling in einer Sprache zu sprechen.

Ein Brand Cockpit ist immer eine maßgeschneiderte Lösung.

Jede Branche und jedes Unternehmen sind grundsätzlich anders. Dennoch herrscht die weitläufige Ansicht, dass Markencontrollingtools universell sein müssten und eher ein Produkt von der Stange sind. In der Tat bieten einige Anbieter Standardlösungen für das Marketing an. Vorhandene Datenbasis, Detaillierungsgrad, strukturelle Komplexität, Frequenz der Datenerhebung sowie die Visualisierung eines Brand Cockpits hängen jedoch maßgeblich vom Unternehmen, der verfügbaren Datenqualität und den organisatorischen Rahmenbedingungen ab. **Ein Brand Cockpit von der Stange ist daher eine reine Illusion.**

Folgende Fragestellungen behandelt ein Brand Cockpit:

- Welche Marketingziele werden verfolgt?
- Tragen die geplanten Maßnahmen zur Zielerreichung bei?
- Wie effektiv und effizient ist der Einsatz der bisherigen Markeninvestitionen?
- Gelingt es Markenstärke aufzubauen und diese im Markt zu kapitalisieren?
- Inwiefern gelingt es, Kunden entlang des Kaufentscheidungsprozess an die Marke zu binden?
- Welche Kundensegmente bergen noch Potential?

Ein ganzheitliches Brand Performance Measurement verknüpft die **klare Priorisierung von Marketingzielen**, aggregiert und reduziert die vorliegenden Daten durch Definition **zentraler Erfolgskennzahlen (KPIs)** sowie durch die Verzahnung dieser Daten zu einer **zusammenhängenden Kennzahlenarchitektur.**

Wer ist die Zielgruppe eines Brand Cockpits?

Als zentraler Startpunkt für die Entwicklung eines Brand Cockpits steht die Festlegung der internen Zielgruppe (z. B. Top Management, Führungskräfte aus Vertrieb oder Marketingabteilung). Bereits bei der Frage nach der Zielgruppe eines

Brand Cockpits muss sich ein Unternehmen nach den Erwartungen an ein Projekt fragen. Denn je nach Zielgruppe unterscheiden sich auch die Zielsetzungen sowie Informationsbedarfe des Brand Cockpits. Während das Top Management tendenziell eher eine kompakte Darstellung benötigt (sog. „Dashboards", d. h. eine kompakte Übersicht an Informationen), benötigen die Manager aus der Linie stärker einzelne Module mit Themenschwerpunkten (z. B. Markenstärke und -erfolg, Performance im Kaufprozess, Budgetverteilung und -effizienz etc.).

Ein erster Workshop, die Festlegung der Zielgruppen und der damit verbundenen Zielsetzungen, aber auch die Erwartungen an das Projekt sind in der Regel der Grundstein einer Brand Cockpit-Entwicklung. Gleichzeitig gilt es, bestehende Illusionen frühzeitig auszuräumen. Eine enge Zusammenarbeit mit den Klienten und deren Input sind daher für eine erfolgreiche Brand Cockpit-Entwicklung unerlässlich.

Welche Daten sind bereits vorhanden und welche müssen neu generiert werden?

Voraussetzung für ein Brand Cockpit ist eine hohe **Datenqualität und -verfügbarkeit** als Ausgangspunkt für ein robustes Kennzahlenset. Während in einigen Branchen (z. B. FMCG, TIME) fast schon unübersichtliche Datenlandschaften existieren, bestehen bei den meisten B2B-Branchen nur vereinzelt überhaupt Studien (in der Regel meist Kundenzufriedenheitsstudien). Gleichzeitig sorgen häufige Wechsel von Marktforschungspartnern und -instrumenten sowie die Nutzung paralleler Datenquellen für inkonsistente Daten und Konstrukte. So kann bspw. Markenloyalität je nach Anbieter, Studie und Branche höchst unterschiedlich definiert sein. Eine der ersten Aufgaben ist daher eine konsistente Erfassung aller Datenbestände sowie die Kategorisierung vorhandener Kennzahlen. Da in Unternehmen meist organisatorische Silos existieren, erfordert dies häufig interne Recherchen, die sich jedoch immer lohnen. Oftmals zeichnen sich hier bereits erhebliche Einsparungspotenziale für Unternehmen durch fokussierte Marktforschungsagenturauswahl oder Neukonzeption komplementärer anstatt sich überschneidender Studien ab. Für die Konzeption eines Brand Cockpits und den hierfür benötigten **Datenlieferungsprozess** sind Marktforschungspartner und Mediaagenturen frühzeitig einzubinden. Dieser Part wird meist stark unterschätzt: Je mehr Daten und Aktualität, desto höher ist auch der Aufwand der Datenpflege.

Welchen Zeitfokus soll das Brand Cockpit abdecken?

Gerade in schnelllebigen Branchen (z. B. FMCG und TIME) sind Datendichte und Berichtszyklen inzwischen sehr hoch. Hatte man in den 80er Jahren teilweise bis zu zwei Wochen benötigt, um Umsatzdaten zu erhalten, läuft die Berichterstattung mittlerweile in Echtzeit. Entsprechend dynamisch ist hierdurch der Aktionsspielraum der verantwortlichen Manager, jedoch auch sehr kurzfristig. Strategische Zielsetzungen werden hierbei grundlegend vernachlässigt. Lodish und Mela (2007) fragen daher in einem Beitrag der Harvard Business Review zu Recht „If brands are built over years, why are they managed over quarters?". Hier stellt sich grundlegend die Frage: **Wenn der Aufbau einer Marke mittel- bis langfristig erfolgt, warum misst man ihn auf monatlicher Berichtsbasis?** Starke Vertriebsorientierung und quartals- oder tertialweise Reportingzyklen führen vielfach zu einer extremen Kurzfristorientierung. In Konsequenz muss eine übergeordnete Instanz den strategischen Part und somit auch mittel- und langfristige Perspektiven des Brand Performance Measurement übernehmen. Hier kann ein Brand Cockpit Transparenz auf taktischer und strategischer Ebene schaffen.

Brand Cockpit als Steuerungstool der Mehrmarkenführung

In einer Mehrmarkenorganisation bildet ein Brand Cockpit zudem ein grundlegendes Steuerungselement. Informationen der verschiedenen Marken müssen in einem Datenpool gesammelt werden und können so in Portfolioanalysen und Einzelauswertungen zeitnah und transparent Synergien und Potenziale der Mehrmarkenführung aufdecken.

Brand Cockpit als Instrument der internen Markenführung

Zielvorgaben wirken nur dann steuernd auf das Verhalten von Management und Mitarbeitern, wenn sich ihre Erfüllung auch im persönlichen Erfolg des jeweiligen Mitarbeiters niederschlägt. Gerade die bestehenden Brand Management Strukturen in den schnelllebigen Branchen sorgen eher für eine starke Kurzfristsicht. Manager, die in den Aufbau der Marke investieren, bezahlen die Erfolge ihrer Nachfolger und nicht ihren eigenen. Daher sind mittel- bis langfristige KPIs in der quartalsweisen Beurteilung zu ergänzen. Leistungsgrößen des Brand Performance Measurements müssen sich auch im Anreizsystem widerspiegeln, um verhaltenswirksam zu werden. Die Erfüllung strategischer und operativer Markenziele muss somit das Fundament variabler Entlohnungsanteile bilden. Hierbei muss jedoch die Controllability, also die Zurechenbarkeit des Handlungsspielraums mit Relevanz für die Marke, mitberücksichtigt werden.

(1) In einer ersten **Phase (Konzeption)** erfolgt eine Bestandsaufnahme und Kategorisierung der vorhandenen Daten. Parallel hierzu sind die Zielsetzungen und internen Zielgruppen der Brand Cockpit Entwicklung zu konkretisieren. Hieraus sind einzelne Key Performance Indicators (KPIs) zu definieren und priorisieren. Diese KPIs müssen konkreten Markenzielen zugeordnet werden können. KPIs müssen folgende Kriterien erfüllen:

- **Datenverfügbarkeit:** Ist ein KPI leicht abzuleiten bzw. können die Daten für die Generierung eines KPI leicht beschafft werden?
- **Vergleichbarkeit:** Lassen sich für

Phasen des Brand Cockpits

1. Konzeption

- Definition von KPIs und Priorisierung externer Daten
- Entwicklung einer KPI-Architektur
- Erster Entwurf von Reportings und Analyse
- Erster Entwurf eines visuellen Dummies

Zielsetzung:

- Konzept und erste Visualisierung
- Freigabe der nächsten Projektschritte

2. Verfeinerung des Konzepts

- Anpassung und Finalisierung einer KPI-Architektur
- Prüfung der Datenverfügbarkeit bei der Marktforschung
- *Optional:* Redesign of Primärmarktforschung
- *Optional:* Prüfung der Erweiterbarkeit für die Mehrmarkenführung
- Erste Evaluation der Datenbasiskompatibilität mit externen Marktforschungspartnern
- Entwurf eines Nutzerinterface (Schaubilder / Grafiken / Selektionsmöglichkeiten etc.)

Zielsetzung:

- Komplettierung der Datenintrastruktur
- Finalisierung des Brand Cockpit-Konzepts

3. Programmierung & Pilottest

- Sammlung von Anforderungen für die Implementierung
- Assessment interner und externer Implementierungsoptionen (Make or buy)
- Programmierung und Dateneingabe
- Verifikation der konzeptionellen und operationalen Nutzbarkeit des Brand Cockpit Pilots

Zielsetzung:

- Programmierung und Testphase und Brand Cockpit Pilot

4. Implementierung

- Definition der Ziele für die kontinuierliche Markenführung
- Klärung der Zugriffsrechte (Marketing Manager vs. Portfolio Manager)
- Verknüpfung des Brand Cockpits an das Anreizsystem

Zielsetzung:

- Implementierung in der Organisation

Abbildung 1: Phasen einer Brand Cockpit Entwicklung

den KPI relevante Benchmarks generieren?

- **Entscheidungsfundierung:** Bietet der KPI eine solide Entscheidungsbasis und schafft er einen Ziel-Maßnahmen-Bezug? Ist er ein Indikator für die Effektivität und Effizienz?
- **Controllability:** Ist der KPI auch durch die entsprechende interne Zielgruppe überhaupt zu beeinflussen?
- **Verhaltenswirksamkeit:** Ermöglicht der KPI die Durchsetzung eines strategischen und markenorientierten Mindset bei den betroffenen Entscheidern?

Nach dieser ersten Strukturierung der Daten erfolgt eine handlungsorientierte Verknüpfung von Wirkungszusammenhängen. Aus dieser Verzahnung entsteht aus einzelnen KPIs eine Kennzahlenarchitektur. Auf Basis des Anforderungsprofils sind Analysemodule und Reportings zu konzipieren. So lassen sich bspw. unterschiedliche Analyseebenen (z. B. Marke, Produktkategorien, Kunden, Vertriebskanäle, etc.) unterscheiden. Es gilt, ein zentrales Master-Cockpit mit verschiedenen Analysemodulen zu entwickeln, die durch verschiedene Unteranalysen (sog. „Drill-Downs“) detailliert werden. Hierdurch kann das Bild für den Anwender vom Ganzen ins Detail analysiert werden. Dies alles wird in einem ersten Dummy graphisch visualisiert. Mit dieser ersten Visualisierung erfolgt in der Regel eine weitere Freigabe des Projekts beim Top Management.

(2) Nach erfolgreicher Projektfreigabe kann eine **Verfeinerung des Konzepts** erfolgen. Neben der Detaillierung verschiedener Hierarchiestufen der Kennzahlenarchitektur ist die Datenkompatibilität sowie der Datenlieferungsprozess mit den externen Marktforschungs- und Mediaagenturen sowie den internen Datenquellen zu prüfen. Gleichzeitig ist die organisatorische Anbindung des Brand Cockpits zu klären. So kann sich eine Etablierung an einer Stabsstelle beim Top Management ebenso anbieten, wie eine Verankerung beim Marketing, Vertrieb oder der Marktforschung.

Neben der Komplettierung der Datenintrastruktur erfolgt parallel der Ausbau des Nutzerinterface mit den benötigten Schaltflächen, Selektionsoptionen und Benchmarkinggrößen, die eine enge Zusammenarbeit mit dem Klienten erfordern.

(3) In einem dritten Schritt erfolgt die **Programmierung und die Pilotphase**. In einer zeitlich, organisatorisch und geographisch begrenzten Erprobungsphase spielen sich die Datenerhebung und -auswertung sowie die Verzahnungen von Agenturen, Controlling und Marketing sukzessive ein und verschmelzen zu einem Automatismus. Erste Erfahrungen und Anwendungen schaffen erste Anpassungen und Korrekturen, die dann schließlich zu einer voll funktionsfähigen Version des Brand Cockpits führen. Je nach organisationalem und budgetärem Hintergrund lässt sich das Brand Cockpit dabei Excel-basiert oder als programmierte Onlineplattform für ein Unternehmen nutzen. Abbildung 2 zeigt illustrativ eine Visualisierung des Brand Cockpit Tools von ESCH. The Brand Consultants, in dem komplexe Markeninformationen einfach selektiert werden können und somit die strategische und operative Markenführung unterstützen.

Abbildung 2: Illustratives Beispiel eines Brand Cockpits

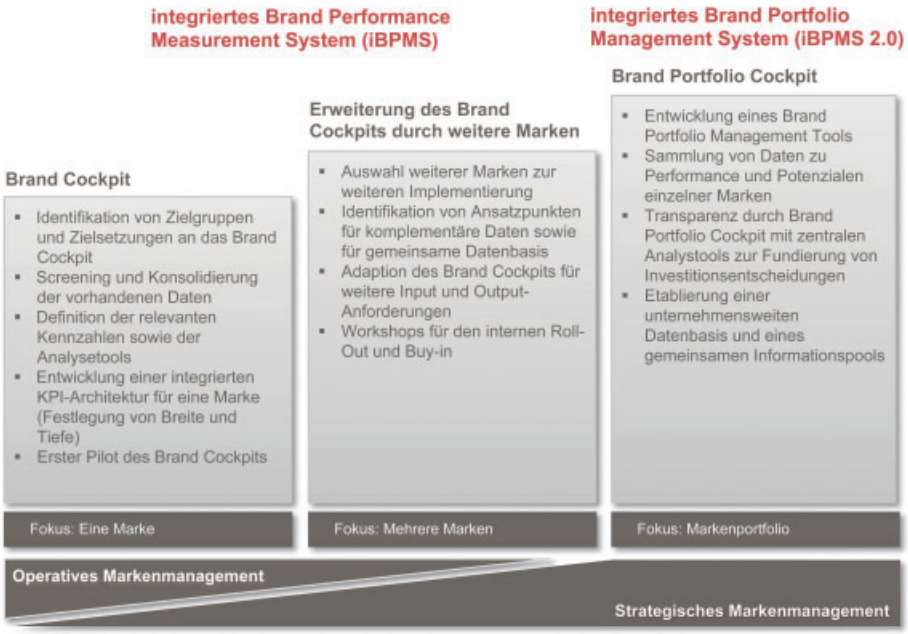

Abbildung 3: Ausbaustufen eines Brand Cockpits

(4) In der **Implementierungsphase** steht die Institutitionalisierung des Brand Cockpit-Projekts im Vordergrund. Voraussetzung hierfür ist die klare Definition von Marketingzielen. In der Regel kann das Brand Cockpit hierbei eine disziplinierende Wirkung entfalten, da die nachhaltige Messbarkeit der Zielerreichung durch das Brand Cockpit ermöglicht wird. Darüber hinaus sind die Zugriffsrechte auf die Datenpflege und -auswertung klar innerhalb der Organisation zu regeln. Je nach Organisation kann das Brand Cockpit mit bestehenden Kennzahlensystemen (EVA-Werttreiberbäume oder Balanced Scorecard-Ansätze) verknüpft und muss auch im Anreizsystem verankert werden.

Ausbaustufen: Brand Cockpit als „living instrument"

Die Entwicklung eines Brand Cockpits ist stets ein iterativer Prozess. So wie die Organisation nach und nach lernt mit dem Brand Cockpit umzugehen, entwickelt sich auch das Tool weiter (Abbildung 3). Nach einer ersten Pilotphase ergeben sich zunehmend weitere Informations- und Funktionalitätsbedarfe, die sukzessive in dem Tool angepasst werden müssen. **Ein Brand Cockpit ist daher niemals statisch, sondern entwickelt sich permanent weiter.** Mit zunehmender Zeit ergeben sich nicht nur mehr historische Benchmarkmöglichkeiten, sondern auch erweiterte Key Insights aus der Verknüpfung von Daten aus verschiedenen Bereichen. Diese ermöglichen mittel- bis langfristig zusätzliche Aussagen über den Erfolg von Brand Investments.
In Mehrmarkenunternehmen kann das Brand Cockpit als integriertes Brand Portfolio Management System (iBPMS) genutzt werden. Neben der Analyse von gegenwärtiger Performance sind Daten zu Potenzialen einzelner Marken sowie von Ländern zu integrieren. Hierdurch stehen Portfolioanalysen verstärkt im Vordergrund, die für die Festlegung von Investments und Divestments notwendig sind.

Key Learnings:

- Die zentrale Aufgabe des Markencontrollings ist es, **Klarheit und Transparenz über die Markeninvestitionen** und deren **effektiven und effizienten Einsatz** zu schaffen.
- Ein **Brand Cockpit** schafft grundlegend Transparenz über die markenbildenden Aktivitäten eines Unternehmens. Neben dem schnellen Zugriff auf eine faktenbasierte Markenführung ermöglicht es eine gemeinsame Sprache innerhalb eines Unternehmens.
- Die Brand Cockpit-Entwicklung ist in verschiedenen Detaillierungsphasen vorzunehmen und setzt ein klares Zielprofil (Zielgruppe, Zielsetzungen) voraus.
- Eine erfolgreiche Implementierung des Brand Cockpits erfordert den Buy-In des Top Managements sowie der jeweiligen Anwender auf der mittleren Managementebene.
- Ein interner Roll-Out muss sukzessive erfolgen und erfordert ein Training sowohl in der Kennzahlenlogik als auch in der Anwendung des Brand Cockpits.
- Enge Interaktion zwischen verschiedenen funktionalen Fachbereichen sowie von internen und externen Dienstleistern. Die Entwicklung eines Brand Cockpits schafft zusätzlich das markenorientierte „Mindset", da die Schnittstellen der Markenführung auch prozessual miteinander verknüpft werden.
- **Ein Brand Cockpit ist daher nicht nur einfach ein Tool, sondern ein wichtiger Baustein in der Professionalisierung der Markenführung.**

Autoren: Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch, Dipl.-Kfm. Christian Knörle

Der Umgang mit Markenkrisen

BP versenkt sein grünes Image – während Aral oben bleibt.

Die Umweltkatastrophe im Golf von Mexiko hat die Weltöffentlichkeit stark betroffen. Über 750 Millionen Liter Öl sind aus dem Bohrloch von BP ausgetreten – das ist in etwa die zwanzigfache Menge, die bei dem Unglück der Exxon Valdez in Alaska im Jahr 1989 ausgetreten ist.

Das Image von BP ist mehr als angeschlagen – in den USA wenden sich die Menschen gegen BP und rufen zum Boykott der Tankstellen auf. Das Unglück hat die betroffene Region nachhaltig verändert, und viele Ortsansässige müssen um ihre Existenz bangen, denn der Lebensunterhalt der Menschen basiert mehr auf dem Tourismus und Fischfang als auf dem Öl.

BP hat sehr viele Fehler begangen – vor und in der Krise. Eine der Spitzen lieferte der mittlerweile abgetretene Vorstandsvorsitzende Tony Hayward, der sich bei einer Segelregatta „Urlaub" von der Krise nahm. Betroffenheit, Verantwortungsbewusstsein und Ernsthaftigkeit werden anders demonstriert. **Diese Markenkrise hat dem BP Konzern einen nachhaltigen Schaden zugefügt.**

Insgesamt ist die Mineralölindustrie sehr bemüht, die Umweltorientierung und ihre bisherigen Erfolge zum Thema Umwelt besonders effektiv zu kommunizieren, um die einzelnen Unternehmensimages aufzuwerten. Indes wirft der Untergang der „Deepwater Horizon" diese Bemühungen von BP sehr weit zurück. In einer aktuellen Befragung des Instituts für Marken- und Kommunikationsforschung der Universität Gießen von 151 Teilnehmern wird dieser Sturz bestätigt (Abbildung 1).

Konsumenten, welche die Reaktion von BP als überhaupt nicht angemessen ansehen, bewerten BP im Vergleich zur Mineralölindustrie im allgemeinen signifikant schlechter in Hinblick auf die Sorge um die Umwelt und der Kompetenz in Sachen Umweltschutz. Konsumenten, welche die Reaktion von BP nicht so schlecht bewerten, sehen BP ungefähr auf Augenhöhe mit der Industrie im allgemeinen. Somit ist nicht nur das Unglück an sich, sondern auch die Defizite bei der Bekämpfung der Ölpest und das Verhalten von BP ursächlich für die Schwächung der Marke BP, das mit seinen Grundwerten eine starke Umweltorientierung kommuniziert und dies auch auf alle Kanäle übersetzt. BP muss seinen eigenen Ansprüchen gerecht werden und dies auch klar an alle Stakeholder vermitteln. Die Zielsetzung „keine Unfälle, kein Schaden für Menschen, kein Schaden für die Umwelt" des Grundwertes **„verantwortungsbewusst"** hätte nicht nur in der Kommunikation stattfinden dürfen, sondern auch Maxime in der Unternehmensführung sein müssen. BP hätte wesentlich entschiedener und proaktiver bei der Bekämpfung und Lösung des Problems vorgehen sollen, um weiteren Imageschäden vorzubeugen. Die bisherigen Kommunikationskampagnen, die das „grünere" Image von BP im Vergleich zum Wettbewerb und den Claim „Beyond petroleum" fördern sollten, sind folglich in ihrer Wirkung zunichte gemacht und ins Leere gelaufen.

Key Learning 1:

Die selbstgesetzten Ziele und Positionierung sind der Benchmark, an der sich eine Marke messen lassen muss.

Das Primat des Konsumenten erstreckt sich über die Wahrnehmung der Marke

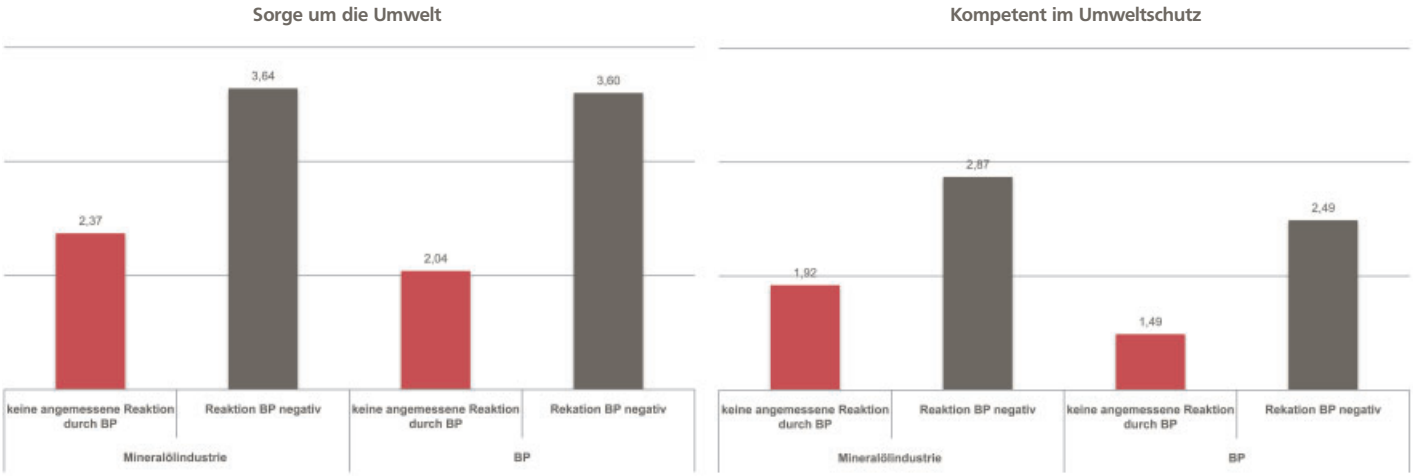

Abbildung 1: Je negativer die Wahrnehmung der BP Reaktionen, desto schlechter die Bewertung von BP in Sachen Umweltschutz

Abbildung 2: Key Learning 1

hinaus und hat auch Konsequenzen für die Kommunikation sowie die Prozesse und Entscheidungen innerhalb des Unternehmens. Es bleibt festzustellen, dass **Kommuniziertes auch gelebt werden muss** und nicht nur als rein kommunikatives Mittel in einer festgelegten Markenphilosophie stehen kann. Marken müssen sich immer am Wettbewerb, aber auch an den eigenen Ansprüchen messen lassen. Eine durchgängige Ausrichtung an den internen Leitsätzen auf allen Stufen des Unternehmens – vom Vorstand bis zur untersten Stufe – ist essentiell für eine konsequente und erfolgreiche Markenführung (Abbildung 2).

In Deutschland ist die Situation eine ganz andere. Zwar leidet auch hier das Image von BP merklich im Vergleich zu anderen Wettbewerbern wie Shell, Agip oder Jet, allerdings ist die Tankstellen-Marke von BP in Deutschland Aral. Der Konzern betreibt lediglich fünf BP Tankstellen aus markenrechtlichen Gründen, die restlichen 2400 Tankstellen sind Aral. Und diese stehen im Image-Vergleich deutlich über BP und auf Augenhöhe mit dem Hauptkonkurrenten Shell. In einer weiteren Befragung von 163 Konsumenten konnte dies klar belegt werden (Abbildung 3). Auch auf die Frage, ob sich etwas an der Absicht, bei einer bestimmten Marke tanken zu wollen, änderte, zeigte sich ein sehr ähnliches Bild. Konsumenten würden bei BP deutlich weniger tanken, wohingegen sich Aral noch innerhalb der neutralen Zone bewegt. Soweit lassen die Ergebnisse die Schlussfolgerung zu, dass Aral von dem Untergang der Deepwater Horizon und den Problemen des Mutterkonzerns BP verschont bleibt. Aber die Aral-Tankstellen sind sehr wohl als Teil des BP Konzerns markiert. So wurde in einem weiteren Schritt untersucht, ob die Kenntnis der Zugehörigkeit zu BP für Aral nachteilig ist. In etwa die Hälfte der Teilnehmer konnte Aral korrekt zu BP zuordnen. Darüber hinaus zeigte sich, dass das Image von Aral durch diese Kenntnis signifikant leidet, ebenso wie das Vertrauen zur Marke und die Tankabsicht (Abbildung 4).

In vielen Umfragen wurde die Boykottbereitschaft von Aral erfragt und immer zeichnete sich ab, dass Aral als Teil von BP verstärkt Ressentiments unter den Konsumenten hervorruft. Tatsächlich ist die Zugehörigkeit nicht wirklich bei den Konsumenten verankert und wird selbst an der Tankstelle (mit BP-Markierung) nicht aktiviert. Diese Erkenntnisse werden auch durch die Ergebnisse der Marktanteilsberechnung durch den Erdöl Energiedienst (EID) unterstützt. So verliert Aral im ersten Halbjahr (der Zeitraum der Ölkata-

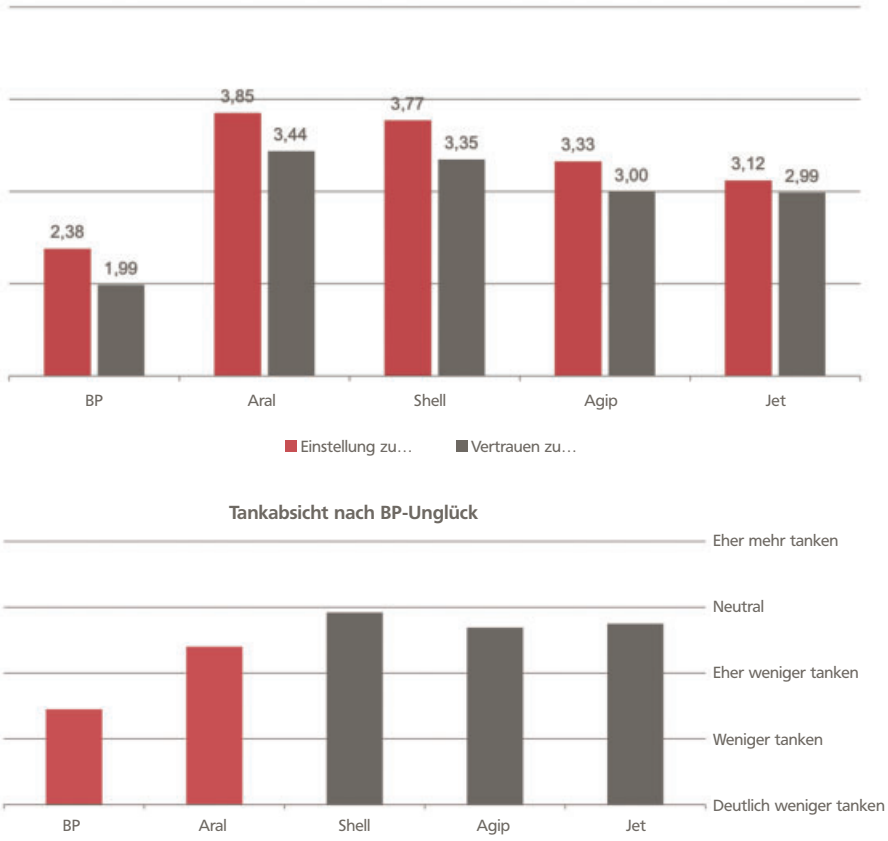

Abbildung 3: BP liegt signifikant unterhalb der Wettbewerber – Aral liegt aber auf Augenhöhe

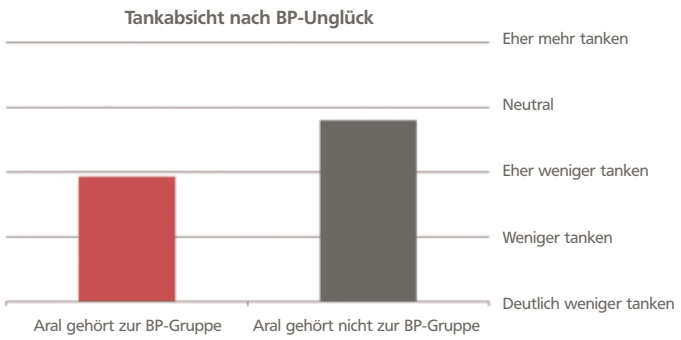

Abbildung 4: Die sichtbare Konzernzugehörigkeit zu BP schadet Aral

strophe) nur einen halben Prozentpunkt Marktanteil auf 23,0% und hat immer noch einen Prozentpunkt Vorsprung auf die zweitplazierte Shellgruppe.

Key Learning 2:

Klare vertikale Markentrennung kann im Ernstfall Schaden abschwächen.

Besonders in Hochrisiko-Branchen, wie der Erdölindustrie oder im generellen im Bereich der Energiegewinnung, kann eine **stringente vertikale Markentrennung** in die Bereiche Rohstoffgewinnung, Rohstofftransporte, Energieerzeugung und Energievertrieb mit eigenen Marken durchaus sinnvoll sein. Ein **House of Brands** unter einer Konzernmarke diffundiert die negativen Assoziationen und schützt somit die indirekt betroffenen Bausteine – allerdings nur bei einer klaren Markentrennung (Abbildung 5). Dies bedeutet auf der einen Seite einen gewissen Mehraufwand beim Markenaufbau und den Verlust einiger Synergieeffekte innerhalb der Kommunikation, auf der anderen Seite aber auch mehr Freiheit bei der Positionierung der Marken und größerer Sicherheit in Krisenfällen.

Markenkrisen sind substanzielle Ereignisse mit weitreichenden Folgen. Markenkrisen stellen wichtige Prüfsteine dar, die aufzeigen, ob alle Komponenten der Markenführung effektiv ausgerichtet sind. Dies stellt wichtige Fragen innerhalb der Marke, die es zu beantworten gilt – im Sinne der Marke und der Konsumenten.

Autoren: Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch, Dipl.-Kfm. Stephan Weyler

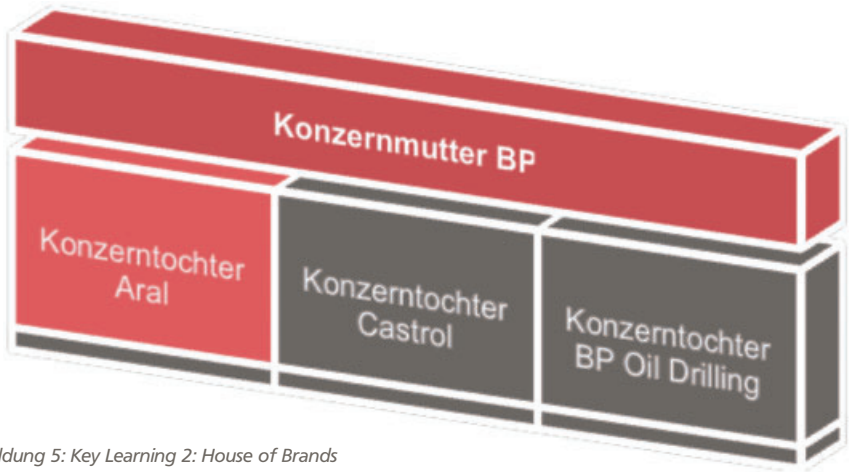

Abbildung 5: Key Learning 2: House of Brands

ESCH. The Brand Consultants GmbH
Adresse **Gutenbergstraße 1**
66740 Saarlouis
Telefon **+49. 68 31. 95 95 60**
Telefax **+49. 68 31. 95 95 699**
www.esch-brand.com

com.hausgross.de