

## **Marke machen!**

Wie erfolgreiches Brand Building funktioniert

» Hier geht's  
direkt  
zum Buch

# **DIE LESEPROBE**

## Kapitel 8

# Maximieren und messen Sie den Erfolg Ihrer Marke

*Sie wollen den Erfolg Ihrer Marke steigern? Dann sind Sie in diesem Kapitel genau richtig! Hier erfahren Sie, wie Sie anhand der Reise Ihrer Kunden entlang der Kontaktpunkte mit Ihrer Marke und anhand des Markenwertes den Erfolg Ihrer Marke messen und maximieren können. Hierfür stellen wir Ihnen ein Toolset zur Verfügung, sodass Sie den Erfolg Ihrer Marke eigenständig maximieren und messen können.*

Der in Abschnitt 1.6 erläuterte *BEST-Ansatz* beschreibt neben der Botschaft und den Elementen die Signale, die von Ihrer Marke ausgesendet werden. Ihre Kunden kommen mit diesen Signalen in Berührung und erleben sie, was wir in Summe als Kundenerfahrung bezeichnen. Das vierte Element des *BEST-Ansatzes* schließlich ist die Taxierung. Die Marke wird qualitativ und/oder quantitativ evaluiert. Ziel der Taxierung ist es, die *Markenpräsenz* weiter zu optimieren. Hierfür ist eine umfassende Auseinandersetzung mit den *Touchpoints* (den Kundenkontaktpunkten) Ihrer Marke(n) und den sich daraus ergebenden *Customer Journeys*, also »Kundenreisen« notwendig.

### 8.1 Analysieren und optimieren Sie die wichtigsten Touchpoints

Das »S« im *BEST-Ansatz* steht für die Signale, die Ihre Marke bewusst oder unbewusst aussendet. Die Signale führen zu Eindrücken und Erlebnissen Ihrer Kunden an den *Touchpoints* Ihrer Marke(n). Bei Adidas beispielsweise erleben die Kunden die Marke beim Lesen der Produktbeschreibungen entsprechend den strategischen Grundsätzen von Adidas Glaubwürdigkeit, Erfahrung und Nachhaltigkeit, wie Abbildung 8.1 zeigt.

Zu den vier zentralen Markenberührungspunkten zählen Ihre Produkte oder weitergefasst Ihr Leistungsangebot, die von Ihnen inszenierten Umfeldler, z. B. Ihr Shop oder Messestand, die von Ihnen bespielten Medien und die Personen, die Ihre Marke repräsentieren, insbesondere Ihre Mitarbeiter.

## ULTRABOOST 21 TOKYO LAUFSCHUH

### *DER ULTRABOOST 21 MIT REVOLUTIONÄRER ENERGIERÜCKGABE.*

Der adidas Ultraboost 21 – wenn aus besser noch besser wird. Er garantiert dir noch mehr Energierückgabe, damit du noch weiter und schneller laufen kannst. Die Kombination aus Boost Zwischensohle und dem Linear Energy Push System gibt dir mit jedem Schritt einen extra Energieschub.

Dieses Produkt ist Primeblue: hergestellt mit einem High-Performance-Recyclingmaterial, das zum Teil aus Parley Ocean Plastic besteht. 50 % des Obermaterials ist Textil, 75 % des Textils besteht aus Primeblue Garn. Ohne den Einsatz von neu produziertem Polyester hergestellt.



**Abbildung 8.1** Erleben der Marke anhand des Beispiels Produktbeschreibung bei Adidas (Quelle: Adidas)



Ihre Touchpoints, im Deutschen als Berührungspunkte bezeichnet, »berühren« sprichwörtlich Ihre Kunden. Sie schaffen Vertrautheit und Nähe. Der Kundenkontakt vor, während und nach dem Kauf wird meist in direkte und indirekte Berührungspunkte unterschieden. Direkte Kontakte entstehen z. B. bei Kundenbesuchen Ihres Außendienstes, durch Ihren Newsletter, Print- und Onlineanzeigen, Ihre Website und Ihren Messestand, aber auch durch die von Ihnen versandten Rechnungen. Demgegenüber kommt es zu indirekten Kontakten z. B. auf Meinungsportalen, in User-Foren, durch mehr oder weniger unabhängige Presseartikel und durch mündliche Weiterempfehlungen Ihrer Kunden. Beide Kontaktformen zusammen sollten ein möglichst widerspruchsfreies Gesamtbild ergeben. Deshalb ist es essenziell, dass Sie sich vor allem mit Ihren direkten Touchpoints befassen, die meist eng mit den indirekten Berührungspunkten zusammenhängen. In Summe lassen sich mit optimierten Touchpoints folgende Markenziele erreichen:

- ▶ Auf- und Ausbau Ihrer *Markenbekanntheit*
- ▶ Stärkung Ihres Markenimages
- ▶ Gewinnung neuer Kunden
- ▶ Verbesserung der *Kundenbeziehung*
- ▶ Sicherstellung einer dauerhaften *Kundenloyalität*

- ▶ Steigerung der Preisbereitschaft Ihrer Kunden
- ▶ Erhöhung der Weiterempfehlungsbereitschaft (*Word of Mouth*)
- ▶ Steigerung Ihrer Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit
- ▶ Optimierung zeitlicher, personeller und finanzieller Ressourcen

Indem Sie Ihre Kontaktpunkte kennen und optimieren, maximieren Sie Ihren *Markenerfolg*. Machen Sie sich immer wieder bewusst, dass Erlebnisse an jedem Berührungspunkt von Ihren Kunden fast immer erinnert werden, möglicherweise sogar langfristig. Zudem besteht die Gefahr, dass negative Erlebnisse weitererzählt oder online niedergeschrieben und geteilt werden.

Das dabei entstehende Gesamtbild entwickelt sich ständig weiter. Es entscheidet darüber, ob ein Kunde erstmals bzw. erneut bei Ihnen kauft oder konsumiert – und ob und wie er oder sie darüber kommuniziert. Abbildung 8.2 verdeutlicht dies anhand eines Beispiels in Form einer positiven und einer negativen Kundenrezension auf *amazon.de*.

<p><b>Am höchsten bewertete positive Rezension</b> Alle positiven Rezensionen ›</p> <p> Kiesel</p> <p>★★★★★ <b>Für mich die besten festplatten, robust und dauerläufer</b></p> <p>Rezension aus Deutschland vom 14. Februar 2020</p> <p>Dies ist meine vierte toshiba festplatte und ich hatte noch nie probleme, von wegen hält nur zwei monate. Bei mir laufen die 500 gb, 1tb, 2tb seit jahren und diese 4tb hält ihr versprechen bereits seit nem halben jahr. Ich kann die negativen rezensionen nicht bestätigen und lasse mich von sowas auch nicht irritieren.</p>	<p><b>Am höchsten bewertete kritische Rezension</b> Alle kritischen Rezensionen ›</p> <p> Kindle-Kunde</p> <p>☆☆☆☆☆ <b>Wer das Risiko liebt ...</b></p> <p>Rezension aus Deutschland vom 5. August 2018</p> <p>Gehöre leider auch zu denen die mit einem sehr schnellen Ausfall der Festplatte leben müssen. Nach knapp zwei Wochen fing das mehrfach beschriebene Klacken an und die Festplatte fiel aus. Da sich darauf berufliche Daten befanden, ist für mich ein einfacher Umtausch nicht möglich, weshalb ich mit dem Kaufpreis, als Verlustgeschäft, leben muss.</p>
---	--

**Abbildung 8.2** Gesamtbild einer Marke durch Kundenrezensionen am Beispiel einer Toshiba-Festplatte (Quelle: amazon.de)

Jeder einzelne Customer Touchpoint zahlt auf Ihr »Markenkonto« ein oder bucht von ihm ab. Dabei gilt: Wie ein einzelner Musiker im Orchester das ganze Stück ruinieren kann, kann ein einziger schlecht oder gar nicht gemanagter Touchpoint das ganze Erlebnis mit Ihrer Marke ruinieren. Aus diesem Grund ist die Identifizierung und Priorisierung Ihrer Kunden-Touchpoints von großer Bedeutung. Sie erst ermöglicht eine anschließende Bewertung und Optimierung Ihrer Touchpoints mit dem Ziel, Ihren Markenerfolg zu maximieren (siehe Abbildung 8.3).

Um einen ersten Überblick über das Touchpoint-Management zu bekommen, schauen Sie sich am besten das Video von Band Trust zum Brand-Touchpoint-Management an: <https://youtu.be/uIyFihzuOdw>.

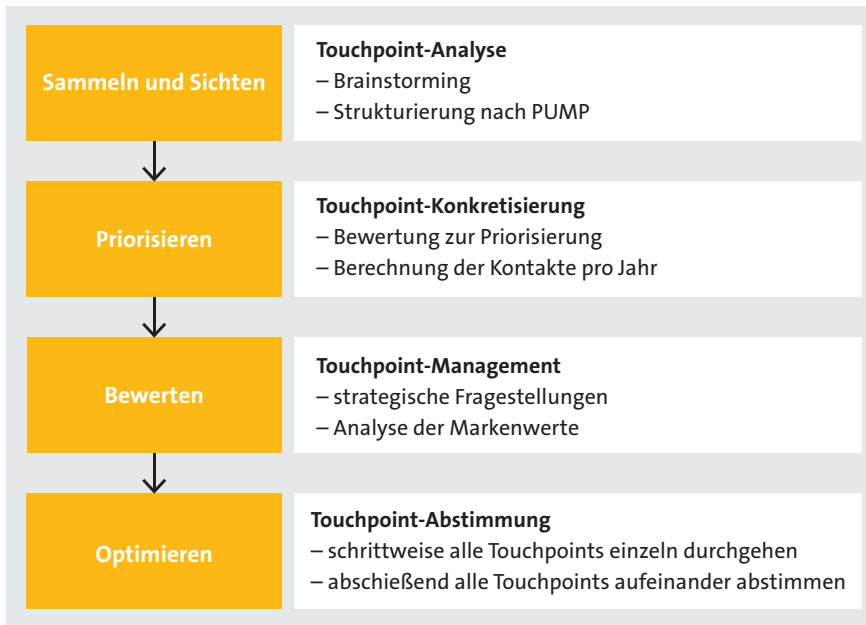


Abbildung 8.3 Ermittlung und Optimierung von Customer Touchpoints

### 8.1.1 Sammeln und sichten Sie Ihre Touchpoints

Zunächst sollten Sie möglichst alle Touchpoints ermitteln. Dafür finden Sie unter [www.rheinwerk-verlag.de/marke-machen](http://www.rheinwerk-verlag.de/marke-machen) ein Tool zum kostenlosen Download als Hilfestellung. Dieses Excel-Tool hilft Ihnen dabei, Ihre Touchpoints zu sammeln, zu strukturieren und zu kategorisieren.

Als Startpunkt für die Sammlung der Kontaktpunkte mit Ihren Kunden eignet sich die Aufzählung von über 70 typischen Touchpoints in Tabelle 8.1. Die Tabelle ist nach dem PUMP-Ansatz strukturiert, soll heißen nach den Markensignalen und Touchpoints **P**rodukte, **U**mfelder, **M**edien und **P**ersonen. Die Übersicht hilft Ihnen, ins Thema zu kommen. Gehen Sie zunächst die aufgelisteten Touchpoints durch und prüfen Sie, welche davon für Sie relevant sind. Beachten Sie dabei, dass ein Touchpoint, wie z. B. der allgemeine Touchpoint Messe, zahlreiche Unter-Touchpoints enthalten kann, etwa Messe ABC in München und Messe DEF in Köln, auf denen Ihr Unternehmen vertreten ist.

Anschließend können Sie ein Brainstorming mit Mitarbeitern verschiedener Abteilungen durchführen. Zum Einstieg können Sie die ausgewählten Touchpoints z. B. auf vier Flipcharts oder ein großes Plakat schreiben und dann schrittweise gemeinsam ergänzen.

Produkte	Umfelder	Medien	Personen
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Produkt an sich</li> <li>▶ Verpackung</li> <li>▶ Anleitung</li> <li>▶ Zubehör</li> <li>▶ Versandkarton</li> <li>▶ Produktmuster</li> <li>▶ Teststation</li> <li>▶ Montageset</li> <li>▶ Werbegeschenk/ Give-away</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Filiale</li> <li>▶ Flagship-Store</li> <li>▶ Onlineshop</li> <li>▶ Messestand (Messe A, Messe B etc.)</li> <li>▶ Firmenevent</li> <li>▶ gesponsertes Event</li> <li>▶ Campustour</li> <li>▶ Showroom</li> <li>▶ Werkstatt</li> <li>▶ Ausstellung</li> <li>▶ Museum</li> <li>▶ Firmengebäude</li> <li>▶ Firmenfahrzeug</li> <li>▶ Firmenfahrrad</li> <li>▶ Seminar</li> <li>▶ Workshop</li> <li>▶ Vortrag</li> <li>▶ Webinar</li> <li>▶ Nutzerforum</li> <li>▶ App</li> <li>▶ Metaverse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Broschüre</li> <li>▶ Website</li> <li>▶ Angebot</li> <li>▶ Lieferschein</li> <li>▶ Rechnung</li> <li>▶ Newsletter</li> <li>▶ TV-Werbung</li> <li>▶ Radiowerbung</li> <li>▶ Printanzeige</li> <li>▶ Onlinebanner</li> <li>▶ Außenwerbung</li> <li>▶ Product Place- ment</li> <li>▶ Sponsoring</li> <li>▶ Unternehmens- blog</li> <li>▶ PR</li> <li>▶ Facebook</li> <li>▶ Instagram</li> <li>▶ Pinterest</li> <li>▶ Twitter</li> <li>▶ LinkedIn</li> <li>▶ XING</li> <li>▶ Vergleichs- portale</li> <li>▶ Weihnachts- karte</li> <li>▶ Katalog</li> <li>▶ Magazin</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Topmanage- ment</li> <li>▶ Verkäufer und Verkäuferinnen im stationären Handel</li> <li>▶ Vertriebsmit- arbeiter im Innendienst</li> <li>▶ Vertriebsmit- arbeiterin im Außendienst</li> <li>▶ Monteure</li> <li>▶ Reklamations- abwicklung</li> <li>▶ Servicetechniker und -technike- rinnen</li> <li>▶ Mitarbeiter an Empfang/Pforte</li> <li>▶ Telefonhotline</li> <li>▶ E-Mail-Kontakt</li> <li>▶ Mitarbeiterkon- takt auf Karrie- renetzwerk</li> <li>▶ klassische Prominente</li> <li>▶ Social-Media- Stars</li> <li>▶ Corporate Influencer</li> <li>▶ virtuelle Influencerin</li> <li>▶ Charaktere</li> </ul>

Tabelle 8.1 Exemplarische Auflistung möglicher Touchpoints

Ideal ist es, wenn Sie die vierspaltige Liste allen Beteiligten über Ihr Intranet oder Ihre Projektmanagementplattform zugänglich machen, damit sie schrittweise ergänzt werden kann, weil Ihnen fast nie in einem einzigen Brainstorming alle Touchpoints einfallen. Alternativ bzw. ergänzend kann es deshalb Sinn machen, noch einen zweiten und eventuell sogar einen dritten Termin für das Brainstorming anzusetzen und die Teilnehmenden zu bitten, sich zwischenzeitlich weitere Touchpoints zu notieren. In der Regel haben Marken zwischen 150 und 250 Kundenkontaktpunkte.

### 8.1.2 Bewerten und optimieren Sie Ihre Touchpoints

Im zweiten Schritt sollten Sie die ermittelten Touchpoints priorisieren. Nutzen Sie hierfür ebenfalls das Excel-Tool, das Ihnen unter [www.rheinwerk-verlag.de/marke-machen](http://www.rheinwerk-verlag.de/marke-machen) zur Verfügung steht. Mögliche Kriterien zur Priorisierung sind:

- ▶ Kontaktintensität (Dauer je Interaktion)
- ▶ Kontakthäufigkeit (Anzahl der Interaktionen)
- ▶ Kontaktgestaltbarkeit (Spielraum für Anpassungen)

Die Intensität bemisst sich in der Dauer. Eine Onlineanzeige wird vielleicht 3 oder 4 Sekunden lang betrachtet, eine telefonische Kundenanfrage dauert dagegen im Schnitt 3 Minuten. Die Häufigkeit bei Messebesuchen lässt sich über die erfassten Standbesucher quantifizieren, die Anzahl verschickter Rechnungen pro Jahr ebenfalls. Bei der Gestaltbarkeit schließlich sollten Sie sich fragen, wie viel Spielraum für eine Optimierung besteht, zum einen budgetär, zum anderen weil Vorschriften Dritter dem entgegenstehen, wie z. B. Bauvorschriften bei Geschäften und Vorgaben von Messegesellschaften für Ihren Messestand.

Einzelne Kriterien liegen bereits quantitativ vor, andere nur qualitativ. Machen Sie deshalb die Einschätzung der drei Kriterien über ein Punktwertverfahren (Scoringmodell) vergleichbar. Vergeben Sie dazu einen Punkt, wenn die Dauer sehr kurz, die Anzahl sehr gering bzw. die Gestaltbarkeit minimal bis nicht vorhanden ist, und fünf Punkte, wenn die Dauer sehr lang ist, und stufen Sie mit vier, drei und zwei Punkten dazwischen entsprechend ab.

Addieren Sie die Punkte anschließend je Touchpoint auf und betrachten Sie im weiteren Verlauf zunächst die Touchpoints mit den höchsten Werten. Sie stehen auf Ihre Prioritätenliste ganz oben und sollten als Erstes optimiert werden. Schrittweise können Sie

dann im Zeitverlauf Touchpoints mit etwas niedrigeren Werten verbessern. Ob Sie am Ende alle Touchpoints optimieren oder bei einem Punktwert von weniger als fünf oder sechs aufhören, hängt von Ihrer Einschätzung und Ihren Ressourcen ab.

Ziel der Optimierung Ihrer Kontaktpunkte ist es, dass Ihre Kunden möglichst jeden Kontakt mit Ihrer Marke positiv erleben und dass dadurch eine vertrauensvolle Markenbeziehung entsteht. Deshalb müssen Sie sicherstellen, dass jeder Customer Touchpoint zu jedem Zeitpunkt das Leitungsversprechen Ihrer Marke widerspiegelt und alle Touchpoints zusammen ein stimmiges Markenerlebnis bereiten. Dazu müssen Sie Ihre *Markenwerte* (siehe Abschnitt 2.2, »Mit den KURS-Kriterien finden Sie starke Markenprofile«) an allen Touchpoints so umfassend wie möglich verankern. Konzentrieren Sie sich bei der Optimierung der Touchpoints auf die von Ihnen priorisierten Kontaktpunkte. Abbildung 8.4 zeigt, wie Sie bei der Formulierung von Optimierungsempfehlungen vorgehen können.

Frage	Antwort	Begründung	Optimierungsidee
Wird am Touchpoint XY Markenwert A deutlich?	nein	Erklärung, warum Markenwert nicht deutlich wird	Empfehlung zur markenkonformen Optimierung
Wird am Touchpoint XY Markenwert B deutlich?	ja	Erklärung, wie Markenwert B hier deutlich wird	
Wird am Touchpoint XY Markenwert C deutlich?	nein	Erklärung, warum Markenwert nicht deutlich wird	Empfehlung zur markenkonformen Optimierung

Abbildung 8.4 Markenbezogene Touchpoint-Evaluation und -Optimierung

In Abbildung 8.5 wird das Vorgehen anhand der Touchpoint-Optimierung der App der fiktiven Marke Cook & Track verdeutlicht. Dazu wird die App als Touchpoint bewertet, und Optimierungsempfehlungen werden abgeleitet.

Zur Bewertung des Touchpoints wird die App mit den Markenwerten von Cook & Track abgeglichen. Es wird beurteilt, ob sich der jeweilige Markenwert im Aufbau und der Gestaltung des Touchpoints wiederfindet. Anschließend werden für die App bei nicht erfüllten Markenwerten Möglichkeiten zur Optimierung aufgezeigt, wie Abbildung 8.6 zeigt.



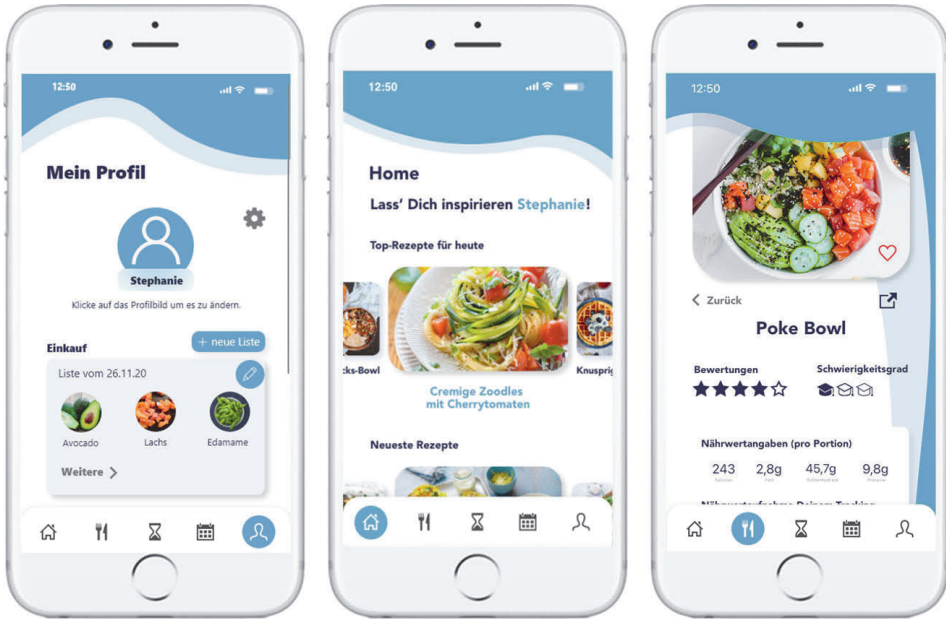


Abbildung 8.5 App als Touchpoint der Marke Cook & Track

Frage	Antwort	Begründung	Optimierungs-idee
Wird in der App der Markenwert »personalisiert« deutlich?	ja	direkte Ansprache des Nutzers und individuelles Nutzerprofil	Fokus bei Rezepten auf nachhaltige Produkte, Berechnung des ökologischen Fußabdrucks bei jeder Einkaufsliste
Wird in der App der Markenwert »nachhaltig« deutlich?	nein	keine Informationen über Auswirkung auf Umwelt	
Wird in der App der Markenwert »ernährungsbewusst« deutlich?	ja	Anzeige von exakten Nährwerten, gesunde Rezeptauswahl und passende Bildwelt	Verwendung der Farbe Grün als Hauptfarbe
Wird in der App der Markenwert »umweltbewusst« deutlich?	nein	Die Farbauswahl Blau vermittelt nicht direkt Umweltbewusstsein.	

Abbildung 8.6 Evaluation und Ideen zur Optimierung der App als Touchpoint von Cook & Track

Im ersten Schritt wird für jeden Markenwert einzeln beurteilt, ob dieser am Touchpoint ausreichend widergespiegelt wird. Ist dies nicht der Fall, wird jeweils – so weit wie

möglich – eine markenwertkonforme Optimierungsidee entwickelt. Im Beispiel der App von Cook & Track werden die Markenwerte »nachhaltig« und »umweltbewusst« nicht ausreichend widergespiegelt. Der Wert »umweltbewusst« beispielsweise könnte in der App besser sichtbar gemacht werden, wenn anstelle der Farbe Blau die Farbe Grün als Hauptgestaltungsfarbe genutzt würde. Bei der Optimierung Ihres Touchpoint-Managements sollten Sie folgende drei Grundsätze beachten:

1. Als markenverantwortliche Person sollten Sie dafür sorgen, dass ein einheitliches Verständnis Ihrer Marke über alle Abteilungen hinweg vorhanden ist. Dadurch schaffen Sie die Basis für ein durchweg markenkonformes Handeln aller Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen.
2. Für jeden bedeutsamen Touchpoint sollten Sie eine verantwortliche Person benennen. Mit diesem Kollegen bzw. dieser Kollegin definieren Sie im besten Fall entsprechende Strukturen, Prozesse und Zielgrößen für den zu verantwortenden Touchpoint.
3. Sie sollten unbedingt Ihre Geschäftsleitung involvieren, da sie eine Vorbildfunktion für alle Bereiche in Ihrem Unternehmen einnimmt. Wenn ein Geschäftsführer oder eine Geschäftsführerin einen Kundenkontakt selbst markenkonform ausgestaltet, ist der Grundstein dafür gelegt, dass es ihm oder ihr alle Touchpoint-relevanten Abteilungen gleichtun.

## 8.2 Verbessern und verfeinern Sie Ihre Customer Journey

Die Analyse und Optimierung jedes einzelnen Touchpoints ist wichtig. Hierauf aufbauend sollten Sie Ihren Blick auf das ganzheitliche Kundenerlebnis, die *Customer Experience*, legen. Das können Sie durch ein konsistentes Markenerlebnis über alle Touchpoints hinweg erreichen. Setzen Sie sich stets zum Ziel, die Touchpoints Ihrer Marke mit Ihren Markenwerten zu synchronisieren und dafür zu sorgen, dass die Werte in den Touchpoints widergespiegelt werden.

Zentral ist zudem das Zusammenspiel der einzelnen Kontaktpunkte Ihrer Kunden mit der Marke. Diese Aneinanderreihung verschiedener Touchpoints wird als Customer Journey bezeichnet. Zu einem durchdachten Touchpoint-Management gehört somit auch das Verständnis der »Reise« Ihrer Kunden entlang Ihrer Touchpoints.

Dies bedeutet zum einen, dass die Customer Journey insbesondere den Kaufprozess Ihrer Kunden auf rationaler Ebene abbildet. Zum anderen beinhaltet die Kundenreise auch eine emotionale Ebene, die die Entwicklung der Kundeninspiration durch Ihre Marke widerspiegelt. Das bedeutet, dass Sie an Ihren Marken-Touchpoints neben der

Vermittlung von Informationen und Fakten auch Emotionen wecken sollten. Zuerst ist es aber wichtig, dass Sie die Customer Journey Ihrer Kunden kennen, um sie auf rationaler und emotionaler Ebene optimieren zu können.

Abbildung 8.7 zeigt eine exemplarische Customer Journey. Es wird deutlich, dass Ihre Kunden z. B. immer wieder zwischen Online- und Offline-Touchpoints hin und her wechseln. Die Suche Ihrer Kunden nach Information und Inspiration durch Ihre Marke findet sowohl online als auch offline statt und muss entsprechend Ihrer Markenwerte kanalübergreifend möglichst stimmig gestaltet werden.

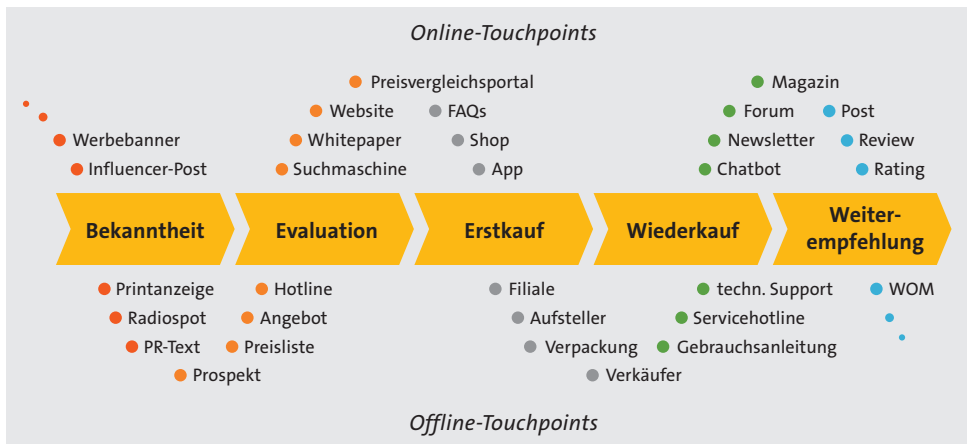


Abbildung 8.7 Phasen einer Customer Journey (Quelle: Kilian et al., 2022, S. 63)

### 8.2.1 Das Kundenerlebnis im Fokus

Wichtig im Zusammenhang mit der Customer Journey ist die Customer Experience. Darunter werden die wahrgenommenen Signale verstanden, die z. B. von Ihrem Unternehmen ausgehen. Ziel ist ein optimales Kundenerlebnis. Voraussetzung dafür ist, dass Sie die Customer Journey Ihrer Kunden kennen und wissen, wie Ihre Touchpoints miteinander zusammenhängen. Für ein konsistentes und positives Kundenerlebnis müssen Sie deshalb Ihre zusammenhängenden Touchpoints möglichst optimal aufeinander abstimmen. Sie können und sollten (fast) jeden einzelnen Touchpoint markenkonform optimieren. Darüber hinaus sollten Sie die Erlebnisse an den einzelnen Punkten miteinander verknüpfen, um eine bestmögliche Experience zu ermöglichen. Tun Sie das nicht, verwirren Sie möglicherweise Ihre Kunden, die das Gesamterlebnis mit Ihrer Marke dann vermutlich negativ beurteilen – und ihren Freunden und Bekannten davon berichten.

### 8.2.2 Ermitteln Sie typische Customer Journeys Ihrer Kunden

Sie sollten deshalb die zwei oder drei wichtigsten Customer Journeys Ihrer Kunden ermitteln sowie anschließend verbessern und verfeinern. Nutzen Sie als Hilfestellung für die Ermittlung der Customer Journey das Excel-Tool, das Sie unter [www.rheinwerk-verlag.de/marke-machen](http://www.rheinwerk-verlag.de/marke-machen) herunterladen können. Für diesen Abschnitt ist die Registerkarte CUSTOMER JOURNEY relevant.

Zur Ermittlung der Customer Journey empfiehlt sich eine vereinfachte Darstellung der Phasen des Kauf- bzw. Serviceprozesses und damit verbundener Touchpoints (siehe Abbildung 8.8).

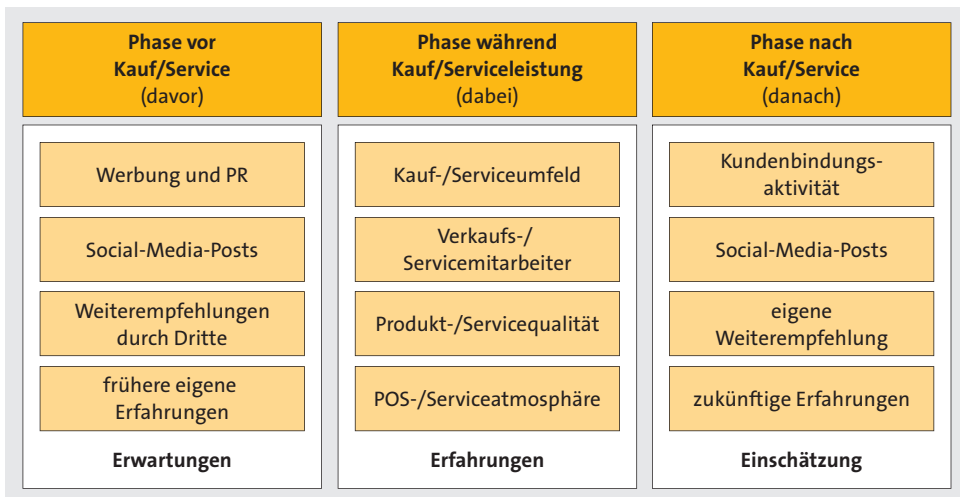


Abbildung 8.8 Mögliche Bestandteile bei drei Customer-Journey-Phasen

Entlang der drei Phasen werden die Aktivitäten an den Touchpoints abgebildet, samt damit verbundener Emotionen auf Kundenseite. Folgende drei Phasen können bei der Customer Journey von Produkten und Dienstleistungen vereinfacht unterschieden werden:

- ▶ *Vorkaufphase/Vorservicephase*: Die Phase »davor« umfasst alle Touchpoints, die den Kunden dazu dienen, sich auf analogem und/oder digitalem Weg vor dem Kauf bzw. der Serviceinanspruchnahme zu informieren. Es handelt sich somit um alle Berührungspunkte, die die Erwartungen Ihrer Kunden »im Vorfeld« prägen.
- ▶ *Kaufphase/Servicephase*: Zur eigentlichen Leistungsphase und damit zur Phase »dabei« zählen alle Touchpoints kurz vor, nach und während des Kaufs bzw. der Serviceinanspruchnahme, die für die subjektive Meinungsbildung Ihrer Kunden zentral sind.

- *Nachkaufphase/Nachservicephase*: Die Phase »danach« beinhaltet alle Touchpoints, die nach dem Kauf bzw. nach der eigentlichen Serviceleistung relevant sind. Die Kunden bewerten die Leistung, die erbracht wurde. Beeinflusst werden kann diese Bewertung beispielsweise durch Ihr Kundenbeziehungsmanagement und Ihre After-Sales- bzw. After-Services-Betreuung.

Die drei Phasen der Customer Journey lassen sich auf vier, fünf oder mehr Phasen erweitern. In Tabelle 8.2 ist exemplarisch der Kauf von Gartenmöbeln in fünf Phasen unterteilt.

Einflussfaktoren	Bedarf	Beurteilung	Kauf	Nutzung	Loyalität
Gedanken	Ich brauche einen soliden Überblick, um abwägen zu können, was gut und günstig ist.	Ich benötige umfangreiche Produktinfos, um die beste Lösung für unsere Familie ermitteln zu können.	Der Aufbau muss unkompliziert sein. Das sollte ich mit meinem Werkzeug selbst hinbekommen.	Die Produkte müssen robust und wetterfest sein und auch mal einen Remppler unbeschadet überstehen.	Bei Bedarf kann ich später weitere, dazu passende Produkte in der gleichen Farbe nachkaufen.
Handlungen	Nachfrage bei Freunden und Bekannten, Online-recherche bei Anbietern und auf Pinterest	Besuch zweier Fachgeschäfte, Durchlesen von Produktbewertungen auf Amazon	Onlinekauf bei einem Direktanbieter, der sofort lieferfähig ist und kostengünstig auf Rechnung liefert	Auspacken und Aufbauen der Ware mit Hilfe einer verständlichen deutschen Anleitung	Nachkauf von zwei ergänzenden Produkten ein Jahr später inklusive 5 % Preisnachlass als Stammkunde
Begeisterungsmomente	Informative, intuitiv bedienbare Shopumgebung mit hilfreichen Infos und Fotos zum Produkt	ausführliche Produktbeschreibung mit Maßangaben und Bewertungen von fünf anderen Käufern	geringe Versandkosten, präzise Angabe des garantierten Liefertermins und der Verpackung	Das Produkt hat zwei durchdachte Besonderheiten, die erst bei der Nutzung aufgefallen sind.	Auf dem Produkt ist die Webadresse angegeben, was die Nachbestellung erleichtert.

**Tabelle 8.2** Fünf Customer-Journey-Phasen beim Kauf von Gartenmöbeln  
(Quelle: Kilian et al., 2022, S. 139)

Einflussfaktoren	Bedarf	Beurteilung	Kauf	Nutzung	Loyalität
positive Gefühle	Die Bedienung der Website macht Spaß.	Die haben wirklich an fast alles gedacht.	Ich freue mich schon auf das Produkt.	Der Aufbau war total einfach und stressfrei.	Das Nachbestellen geht noch einfacher.
negative Gefühle	Ärgerlich ist, dass es keine Fotos gibt.	Hoffentlich ist das Produkt nicht zu schwer.	Wer hat das bloß programmiert?	Sowas muss doch auffallen.	Echt blöd, dass es das nicht mehr gibt
Frustrationsmomente	Der Aufbau der Seite dauert zu lange, es sind nur Skizzen und keine Fotos von Produkten verfügbar.	Die Gewichtsangaben zum Produkt fehlen, die Fotos können nicht vergrößert werden.	Die Bestellmenge lässt sich im Warenkorb nachträglich nur sehr umständlich anpassen.	Die Produktunterseite ist an einer Stelle scharfkantig und hat zu einer Verletzung geführt.	Es gibt für das Produkt nicht mehr das gewünschte Zubehörteil in der mittleren Größe.
Berührungspunkte	Freunde und Bekannte, Fachzeitschrift, Suchmaschine, Pinterest, mehrere Webshops	Bekannter, Nachbar, Vergleichsportale, Fachgeschäftberater, Webshop	Rückrufservice, Chatbot, E-Mail, Webshop, Zahlungsmöglichkeiten	Verpackung, Gebrauchsanleitung, Garantieschein, Rabattgutschein, Rechnung	Rabattgutschein, Login-Bereich, Webshop, Telefonhotline, Voicebot

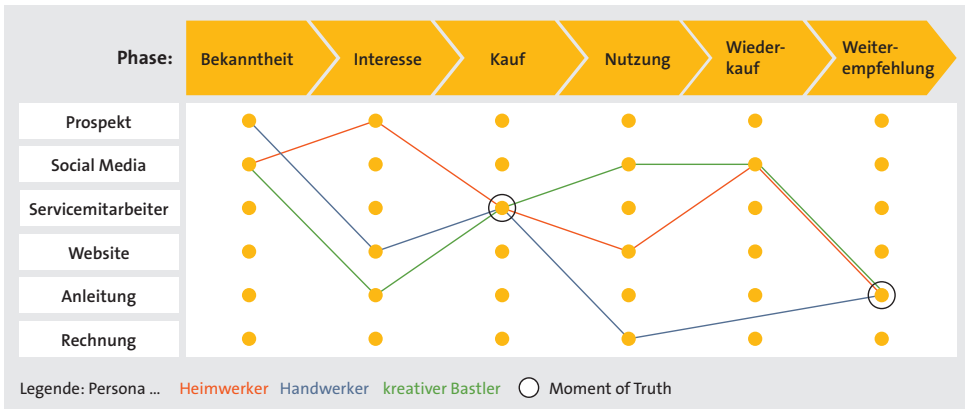
**Tabelle 8.2** Fünf Customer-Journey-Phasen beim Kauf von Gartenmöbeln  
(Quelle: Kilian et al., 2022, S. 139) (Forts.)

Ordnen Sie den erläuterten Phasen für Ihre Produkte und/oder Dienstleistungen Ihre in Abschnitt 8.1 ermittelten Touchpoints zu. Unterscheiden Sie dabei auch zwischen Online- und Offline-Touchpoints. Berücksichtigen Sie zudem, wie die einzelnen Touchpoints aufeinanderfolgen, d. h. in welcher Reihenfolge sie meist durchlaufen werden.

Faktisch durchläuft jeder Kunde und jede Kundin eine individuelle Kundenreise. Die Kundenreise eines jungen Paares z. B. unterscheidet sich meist deutlich von der Reise eines Rentnerpaares – egal, welche Marke Sie betrachten. Deshalb sollten Sie bei der Ermittlung Ihrer Customer Journeys Ihre Personas einbeziehen.

Nutzen Sie zur Visualisierung einzelner Kundenreisen Ihrer Personas ein Reiseroutenraster (siehe Abbildung 8.9). Dazu gehen Sie z. B. mit ausgewählten, prototypischen Kun-

den der einzelnen Personas den Kaufprozess durch und listen anschließend die Touchpoints zunächst in dieser Reihenfolge untereinander auf. Ergänzen Sie anschließend die Routen für die zweite Persona etc. und optimieren Sie abschließend die Touchpoint-Reihenfolge mit dem Ziel maximaler Übersichtlichkeit.



**Abbildung 8.9** Touchpoint-Journey-Map dreier Baumarkt-Personas

Häufig werden im Zuge dessen noch der oder die *Moments of Truth* ermittelt. Dabei handelt es sich um Touchpoints, die in der jeweiligen Customer Journey Ihrer Kunden besondere Relevanz genießen, z. B. weil sie besonders einprägsam sind oder häufig zu einem Abbruch (negativ) oder zum erstmaligen oder erneuten Kauf (positiv) geführt haben. Diese Momente der Wahrheit sind die Touchpoints, auf die alle Personas in ihrem Informations- und Inspirationsprozess während der Kundenreise stoßen. Deshalb sollten Sie ihnen umfassend Aufmerksamkeit schenken.

Durch positive und einzigartige Erlebnisse entlang der Kundenreise können Sie die Kundenbeziehung zu Ihrer Marke stärken und die Kundenbindung festigen, was in der Folge meist zu langfristiger Loyalität führt. Da die meisten Ihrer Kunden mit vielen Marken in Kontakt kommen, sollte Ihre Marke durch einprägsame Erlebnisse positiv in Erinnerung bleiben und somit zur Differenzierung und Präferenzbildung beitragen. Wie Sie zentrale Customer Journeys optimieren, wird im Folgenden erläutert.

### 8.2.3 Konzentrieren Sie sich auch auf Ihre Mitarbeitenden – sie sind die wichtigsten Touchpoints

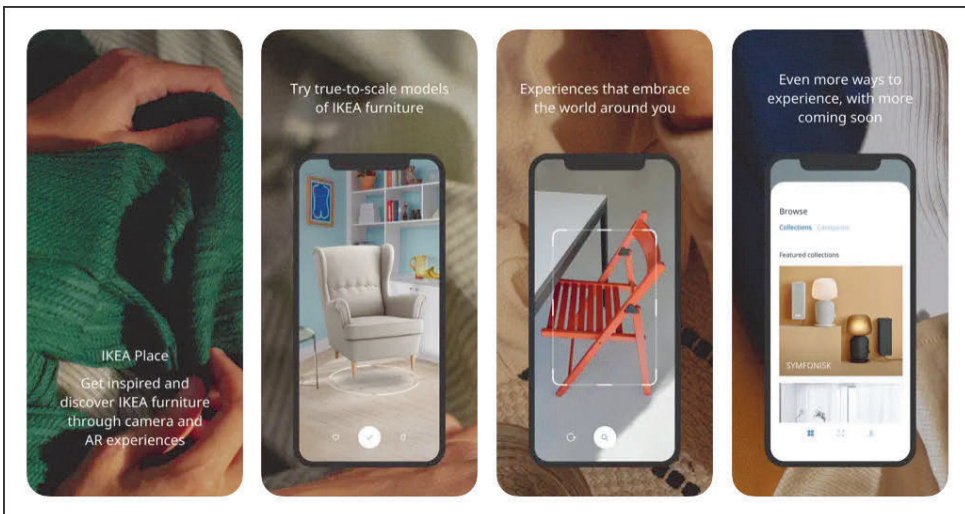
Stellen Sie sich zur Optimierung Ihrer Touchpoints zuerst die Frage, was die Kunden haben möchten und was Sie Ihnen bieten können. Setzen Sie sich und Ihren Mitarbeitern

dafür im übertragenen Sinne die »Kundenbrille« auf und beurteilen Sie die Kontaktpunkte mit den Augen Ihrer Kunden, konkret aus Sicht einer einzelnen Persona.

Anschließend müssen Sie diesen Kundenfokus in den Köpfen Ihrer Mitarbeiter verankern. Denn vielfach kaufen Ihre Kunden nur bei Ihnen, weil sie Sie oder Ihre Mitarbeiter als sympathisch wahrnehmen. Wie Ihre Mitarbeiter Ihren Kunden gegenüber treten, hängt maßgeblich davon ab, wie sie im Unternehmen miteinander umgehen, vor allem über die Hierarchien hinweg, vom Chef oder der Chefin bis zu den Auszubildenden.

### 8.2.4 Besondere Customer Journeys sind Ihr Schlüssel zum Erfolg

Für die Profilierung Ihrer Customer Journeys bieten sich innovative Ansätze an, mit denen Sie Kunden für sich begeistern und an sich binden. IKEA beispielsweise bietet in Innenstädten vermehrt »Planungsstudios« an. Der Grund? *»Die Kaufentscheidung wird immer häufiger nicht nur über einen Kanal getroffen. Unser Ziel ist es, das Einkaufserlebnis so einfach wie möglich zu gestalten. Unsere innerstädtischen Formate sind dabei ein wichtiger Baustein, bei dem die individuelle Planung im Fokus steht.«* (Möbelkultur 2022), so IKEA-Managerin Nele Bzdega. Das schwedische Möbelhaus verknüpft darüber hinaus in der eigenen App IKEA Place den Onlineshop mit *Augmented Reality* (AR) und ermöglicht seinen Kunden, die Möbelstücke aus dem Onlinekatalog über ihr Smartphone virtuell zu Hause im passenden Zimmer zu platzieren, wie Abbildung 8.10 zeigt. Daneben bietet IKEA, ähnlich wie z. B. Obi und Schöner Wohnen, Raumplaner-Apps an.



**Abbildung 8.10** Gesteigertes Kundenerlebnis mit der App IKEA Place  
(Quelle: Apple App Store, 2023)



Die Beispiele machen deutlich, wie bestehende Touchpoints durch die Digitalisierung abgelöst, erweitert oder verändert werden und neue Kontaktpunkte entstehen können. Die meisten Ihrer Kunden nutzen analoge und digitale Informationsmöglichkeiten parallel. Basis für Ihre kundenzentrierte Customer Journey ist somit eine kanalübergreifend abgestimmte Information, Kommunikation und Interaktion. Widersprüche oder Brüche zwischen der Offline- und der Onlinewelt sollten Sie möglichst vermeiden. Dabei spielt es keine Rolle, welcher Touchpoint letztendlich zum Kauf führt. Hauptsache, ein Touchpoint führt zum Kauf – und das möglichst bei Ihnen und nicht beim Wettbewerb.

Hinzu kommt, dass heute über alle Kaufphasen hinweg vor allem online wirkungsvoll über Ihr Leistungsangebot und Ihre Marke gesprochen und geschrieben wird, z. B. in den sozialen Medien und durch Rezensionen in Bewertungsportalen, wie Abbildung 8.11 am Beispiel von negativen Facebook-Kommentaren bezüglich KitchenAid verdeutlicht.



**Abbildung 8.11** Negatives Word of Mouth online am Beispiel von KitchenAid (Quelle: Facebook, 2021)

Vergleichs- und Bewertungsportale als indirekte Touchpoints sind vor allem in der Vorkaufphase relevant. Die Interessenten suchen aktiv nach Informationen und nach Orientierung, um eine halbwegs fundierte Kaufentscheidung treffen zu können. Weiterempfehlungen und Kritiken aus der Onlinecommunity sind dafür willkommener Input. Ähnliches gilt für die Meinungen von (gefühlten) Freunden und Bekannten, die wir häufig über die sozialen Medien mitbekommen. Eine besondere Rolle nehmen *Influencer* ein, die Kaufinteressierte stark beeinflussen können. In Abbildung 8.12 beispielsweise sind Produktpräsentationen von drei Influencerinnen wiedergegeben.

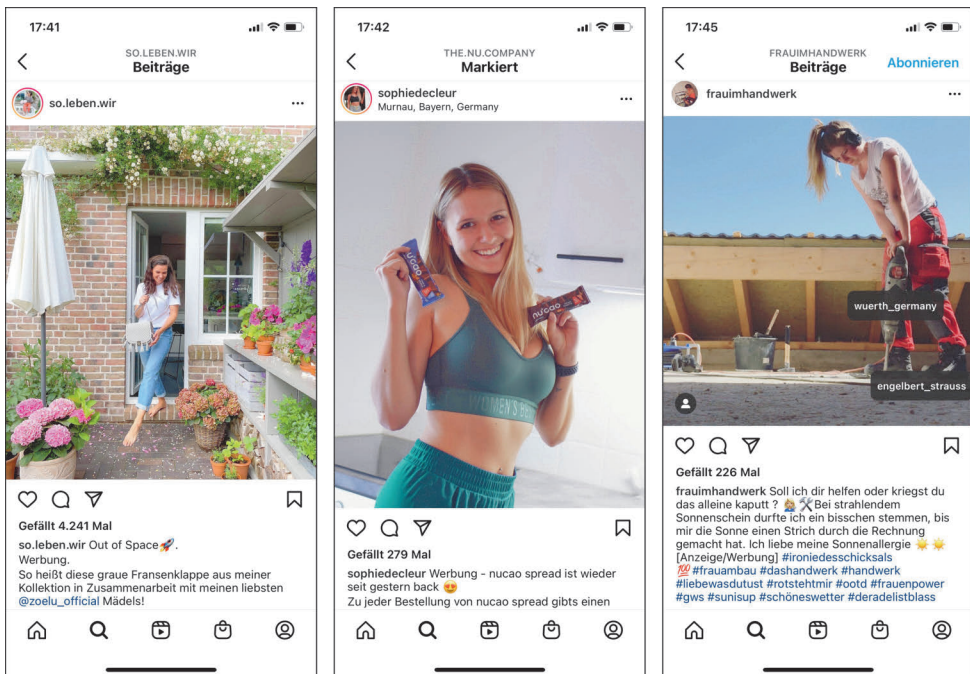


Abbildung 8.12 Produktpräsentationen von Influencerinnen (Quelle: Instagram, 2021)

Es ist wichtig für Sie, herauszufinden, welche Medien Ihre Zielgruppen, konkret die einzelnen Personas, regelmäßig nutzen. Zum einen sollten Sie dort selbst präsent sein – auch wenn Sie zunächst nur kommentieren, zum anderen zeigt sich dann relativ schnell, welche Influencer für Sie als Kooperationspartner infrage kommen könnten.

### 8.3 Etablieren Sie ein qualitatives und monetäres Monitoring für Ihre Marke

Nachdem Sie Touchpoints und Journeys ermittelt haben, die den »Übergang« von den Signalen zur Taxierung im BEST-Ansatz darstellen, gilt es, die dort stattfindende Kommunikation (siehe auch Kapitel 7, »Machen Sie Ihre Marke am Markt bekannt und beliebt«) zu evaluieren. Dazu ist es erforderlich, dass Sie sich die zentralen Leistungsparameter (Key Performance Indicators) Ihres Markenerfolgs bewusst machen.

Zum einen zählen hierzu einstellungs- und verhaltensbezogene Aspekte wie Bekanntheit, Image und *Loyalität*. Sie ergeben sich durch die Erfahrungen Ihrer Kunden an den Marken-Touchpoints entlang der Customer Journey und zählen zu den Einflussgrößen der psychologischen Markenstärke. Sie sind im Kopf Ihrer Kunden verankert.

Zum anderen sollten Sie finanzwirtschaftliche Aspekte berücksichtigen. Dazu zählen der realisierte Umsatz sowie Umsatzpotenziale, Marktanteile und die Profitabilität Ihrer Marke. Mithilfe dieser Einflussgrößen lässt sich der monetäre Wert Ihrer Marke bestimmen.

Sowohl die mentale *Markenstärke* als auch die monetäre *Markenbewertung* beeinflussen den Wert Ihrer Marke. *Markenwert* bezeichnet somit die Gesamtheit aller Treiber Ihrer Marke. Die Zusammenhänge des Markenwertes und des Unternehmenswertes sowie ausgewählte Ziel- und Messgrößen der Markenstärke und des *monetären Markenwertes* sind zum besseren Verständnis in Abbildung 8.13 zusammengefasst.

Bis heute existiert kein allgemeingültiges Verfahren zur Ermittlung des Markenwertes. Es empfiehlt sich die Verwendung der DIN-/ISO-Normungsverfahren.

Im konkreten Fall hängt die Wahl des Messansatzes von der Betrachtungsperspektive ab. Hersteller, Händler und Abnehmer haben voneinander abweichende Anforderungen. Zudem kann zwischen einstellungs-, verhaltens- und finanzbezogenen Ansätzen unterschieden werden. Je nach Zweck Ihrer Markentaxierung kann sich die Herangehensweise ändern und somit auch das Messverfahren. Mögliche Gründe für eine Markentaxierung sind:

- ▶ Kauf oder Verkauf von Marken(rechten)
- ▶ Unternehmens- oder Geschäftsbereichsbewertung
- ▶ Lizenzierung und Franchising
- ▶ Bilanzierung von Marken
- ▶ Schadenersatzforderungen
- ▶ Markenmanagement

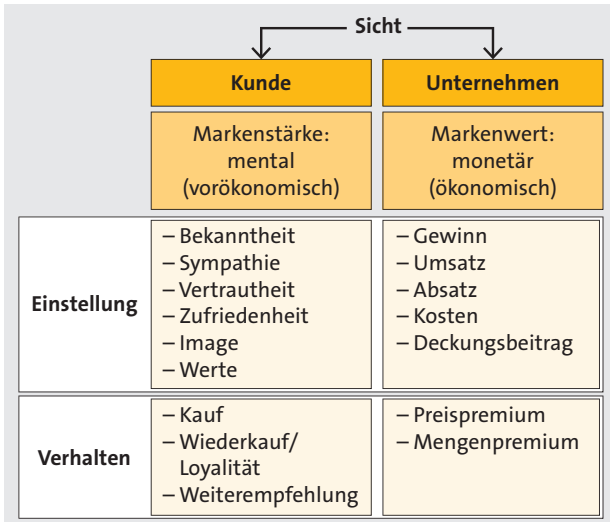


Abbildung 8.13 Zentrale Kennzahlen der Markentaxierung

In Abbildung 8.14 sind relevante Messansätze für die beiden zentralen Sichtweisen strukturiert aufgeführt.

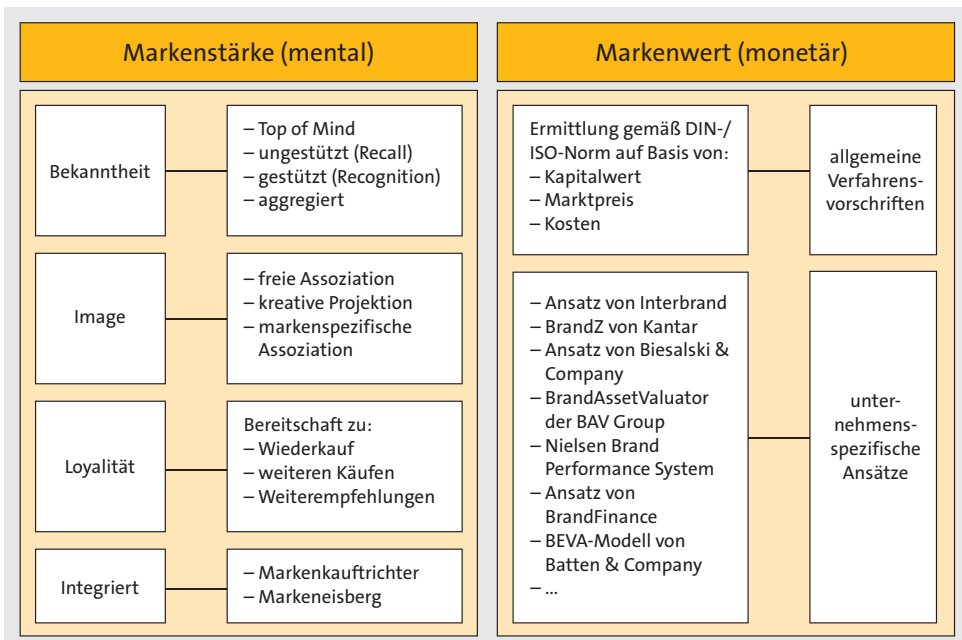


Abbildung 8.14 Messansätze zur Markentaxierung

### 8.3.1 Erfassen Sie Ihre Markenbekanntheit

Zur Ermittlung der Markenbekanntheit bieten sich Kundenbefragungen an, die heute meist online durchgeführt werden. Sie können die Umfragen selbst durchführen oder ein Marktforschungsinstitut beauftragen. Im Folgenden sind 15 Anbieter (sortiert von Nord nach Süd) wiedergegeben:

- ▶ Splendid Research, Hamburg
- ▶ Ipsos, Hamburg
- ▶ Produkt + Marke, Wallenhorst (Osnabrück)
- ▶ Foerster & Thelen, Bochum
- ▶ Innofact, Düsseldorf
- ▶ Rheingold, Köln
- ▶ Skopos, Hürth (Köln)
- ▶ Nielsen, Frankfurt
- ▶ Konzept & Markt, Geisenheim (Wiesbaden)
- ▶ Psyma Group, Rückersdorf (Nürnberg)
- ▶ Puls, Schwaig (Nürnberg)
- ▶ GfK, Nürnberg
- ▶ GIM, Heidelberg
- ▶ Kantar TNS, München
- ▶ Vocatus, München

Die Markenbekanntheit erfasst die Stärke Ihrer Marke in der Erinnerung Ihrer Kunden. Sie sagt etwas darüber aus, ob und wie schnell eine Marke wiedererkannt bzw. erinnert wird, wenn der Name oder ein anderes Markenelement zu sehen bzw. zu hören ist. Die *aggregierte Markenbekanntheit* lässt sich unterteilen in *ungestützte* und *gestützte Markenbekanntheit*. Die ungestützte Bekanntheit ist dabei der gestützten Bekanntheit in ihrer Wertigkeit deutlich überlegen, denn erstere wird frei erinnert, für letztere braucht es einen Hinweis, z. B. den Markennamen oder ein Markenelement wie die Farbe.

#### Ungestützte Markenbekanntheit

Von ungestützter Markenbekanntheit ist die Rede, wenn Ihre Kunden Ihren Markennamen nach der Nennung der Produktkategorie oder des Marktsegments aus dem Gedächtnis abrufen und nennen können. Von besonderer Bedeutung ist dabei die zuerst

genannte Marke. Wenn Sie z. B. an Softgetränke denken, kommt Ihnen vermutlich Coca-Cola als Erstes in den Sinn, bei Bier möglicherweise Warsteiner, bei Autos eventuell Mercedes-Benz und bei Elektroautos ziemlich sicher Tesla.

Die Erstnennung wird als *Top of Mind* bezeichnet und ist das Beste, was Sie für Ihre Marke erreichen können. Wird Ihre Marke zuerst genannt, so bedeutet dies, dass Sie Ihren Kunden als Erstes in den Sinn kommen, wenn Ihre Kunden an Ihre Produktkategorie oder Ihr Marktsegment denken.

Fragen Sie zunächst explizit nach der Top-of-Mind-Marke und anschließend nach weiteren Marken, die Ihren Kunden in den Sinn kommen. Für die Kategorie Süßwaren könnten Ihre Fragen wie folgt lauten: »An welche Marke denken Sie als Erstes, wenn Sie an Süßwaren denken?« Anschließend erfragen Sie die übrigen Marken wie folgt: »Welche weiteren Marken fallen Ihnen im Bereich Süßwaren ein?« Nach 100 befragten Kunden könnte das Ergebnis exemplarisch aussehen, wie Abbildung 8.15 zeigt.

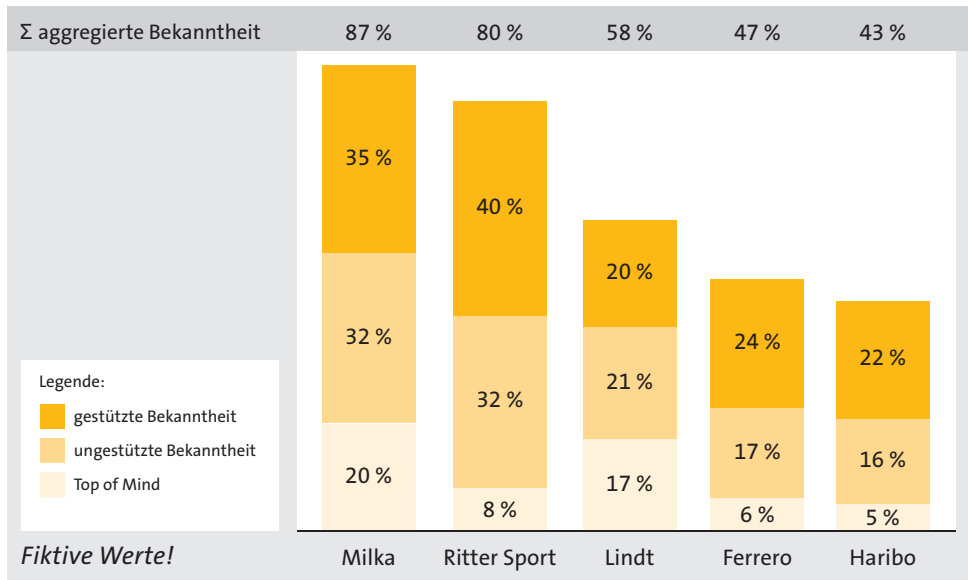


Abbildung 8.15 Fiktive Markenbekanntheit der Top 5 der Süßwarenmarken

### Gestützte Markenbekanntheit

Gestützte Markenbekanntheit wiederum meint, dass Ihre Kunden Markennamen oder gezeigte oder beschriebene Markenelemente, z. B. das Logo oder das Schlüsselbild, wie-

dererkennen und dadurch bestätigen, dass sie die Marke kennen. Für die Befragung nutzen Sie daher eine Liste mit Markennamen und/oder Logos Ihrer Branche, inklusive Ihrer Marke. Zum Erfragen der gestützten Bekanntheit eignet sich z. B. folgende Fragestellung: »Welche der folgenden Süßwarenmarken kennen Sie?« Hierzu werden die Markennamen und/oder Logos einzeln eingeblendet, vorgelegt oder vorgelesen bzw. beschrieben. Denkbar ist aber auch, dass alle Namen auf einmal vorgelegt werden und Ihre Kunden ihnen bekannte Namen ankreuzen oder auswählen. Wichtig ist dabei, erst im Nachgang offenzulegen, wer die Befragung durchführt oder durchführen lässt, d. h., Sie sollten auf eine neutrale Kundenansprache achten. Häufig kommen deshalb Marktforschungsinstitute zum Einsatz. Fallweise sind auch Projekt- oder Abschlussarbeiten von Studierenden denkbar.

### Aggregierte Markenbekanntheit

Die aggregierte Markenbekanntheit ergibt sich als Summe aus Erstnennung, ungestützter Nennung und gestützter Nennung. Nannten beispielsweise, wie in Abbildung 8.15 dargestellt, 20 % der Befragten Milka als Top of Mind, 32 % ungestützt und 35 % gestützt, dann ergibt sich für die Süßwarenmarke Milka eine aggregierte Markenbekanntheit von 87 %.

Zur besseren Einordnung der Ergebnisse und um nicht gleich deutlich zu machen, wer hier befragt, sollten Sie drei bis fünf Wettbewerbsmarken mit abfragen. Dann wird deutlich, ob 20 % Erstnennung gut sind oder nicht. Wenn Ihre Hauptwettbewerber allesamt niedrigere Prozentwerte haben, sind Sie die führende Marke in der abgefragten Kategorie, andernfalls bestenfalls gleichauf mit einer anderen Marke oder erst an zweiter oder dritter Stelle zu finden, wenn es um die Kategorie Top of Mind geht.

Wie Sie schrittweise vorgehen, erfahren Sie im als Download bereitgestellten Tool unter [www.rheinwerk-verlag.de/marke-machen](http://www.rheinwerk-verlag.de/marke-machen). Wählen Sie hierzu die Registerkarte MARKENBEKANNTHEIT aus.

### 8.3.2 Ermitteln Sie Ihr Markenimage

Neben der Markenbekanntheit ist das Markenimage zur Erfassung des Markenwissens auf Kundenseite bedeutsam. Basis hierfür ist Ihre Markenidentität (siehe Kapitel 2, »Finden Sie den passenden Purpose und das perfekte Profil für Ihre Marke«). Erfasst wird, ob und inwieweit die wesensprägenden Merkmale Ihrer Marke bei Ihren Kunden »angekommen« sind. Meist ist vom Markenimage die Rede, wobei auch weitere Aspekte wie

»trendy«, »jugendlich« oder »wertstabil« abgefragt werden können, idealerweise zusammen mit den wichtigsten Wettbewerbsmarken. Auch hier sollten Sie wieder vermeiden, dass deutlich wird, welche Marke die Befragung durchführt.

Das Markenimage beschreibt die tatsächliche Markenwahrnehmung Ihrer Kunden. Je mehr die von Ihnen intern erarbeitete Markenidentität mit der extern erfassten, tatsächlichen Markenwahrnehmung, dem Markenimage, übereinstimmt, desto profilierter ist Ihre Marke. Wenn Ihre Markenwerte zudem auf KURS sind, dann zeugt dies von einer spezifischen, differenzierenden Sicht Ihrer Kunden auf Ihre Marke. Zur Erfassung des Markenimages bieten sich drei einfache Techniken an:

- ▶ freie Assoziation
- ▶ kreative Projektion
- ▶ markenspezifische Assoziation

### Freie Assoziation

Mit der freien Assoziationstechnik können Sie in Erfahrung bringen, was Ihren Kunden in den Sinn kommt, wenn Sie sie über Ihre Marke oder die dazugehörige Produktkategorie nachdenken lassen. Hierzu erstellen Sie auf Basis von Kundenbefragungen eine mentale »Landkarte« (*Mental Map*) für Ihre Marke. Die Antworten werden daraufhin in der Reihenfolge, in der sie genannt werden, notiert, z. B. im Uhrzeigersinn. Somit können die Antworten später leicht quantifiziert werden und es kann eine Platzierung für jede einzelne Assoziation, die genannt wurde, abgeleitet werden. Auf diese Weise können Sie zehn bis 20 Befragungen dieser Art einfach auswerten (lassen). Um ein besseres Verständnis für die genannten Assoziationen zu bekommen, sollten Sie sich zudem die Hintergründe zu den einzelnen Nennungen erläutern lassen.

Die mentale Karte hilft Ihnen, die Markenassoziationen Ihrer Kunden zu ermitteln und den Fit zwischen angestrebter Markenidentität und aktuellem Markenimage zu prüfen. Außerdem können Sie damit Rückschlüsse auf die relative Stärke, Vorteilhaftigkeit und Einzigartigkeit der Assoziationen Ihrer Marke ziehen. Abbildung 8.16 zeigt eine mögliche mentale Landkarte für Fritz-Kola.

Wie Sie schrittweise vorgehen, erfahren Sie im als Download bereitgestellten Tool unter [www.rheinwerk-verlag.de/marke-machen](http://www.rheinwerk-verlag.de/marke-machen). Wählen Sie hierzu die Registerkarte MARKEN-IMAGE aus.



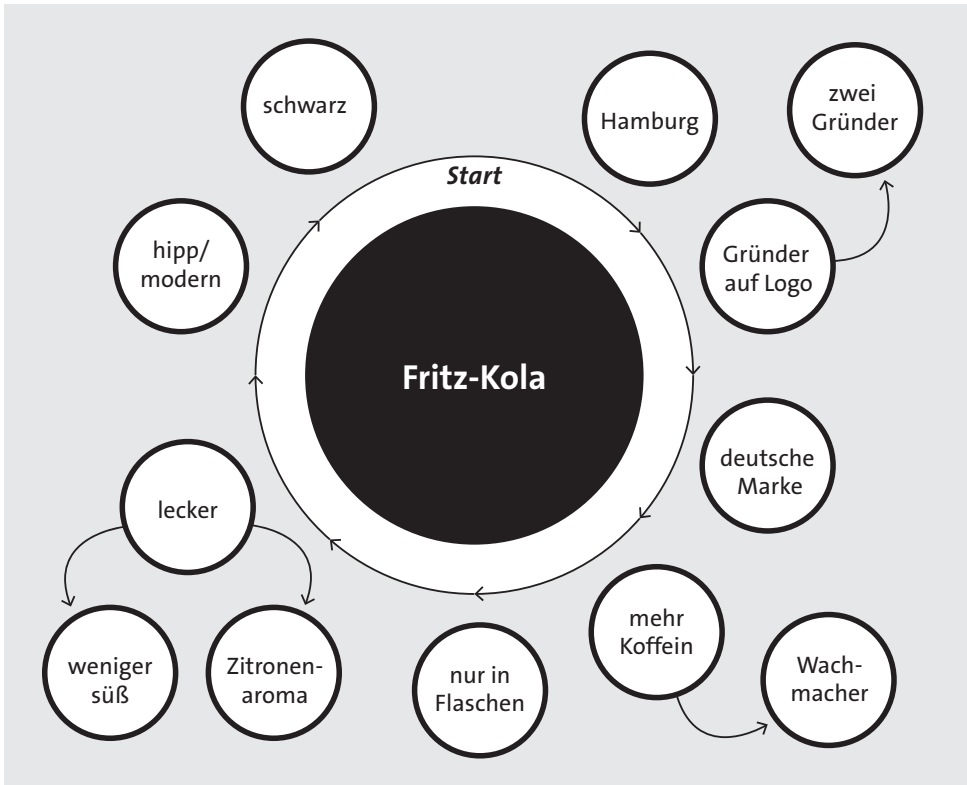


Abbildung 8.16 Mentale Landkarte am Beispiel von Fritz-Kola

### Kreative Projektion

Projektionstechniken helfen Ihnen, die wahren Meinungen und Gefühle Ihrer Kunden aufzudecken. Es wird versucht, in das Unterbewusstsein Ihrer Kunden vorzudringen, indem ein zweideutiger Stimulus präsentiert wird, dem die Befragten einen Sinn geben sollen. So können Sie die Probanden z. B. bitten, ihre Gefühle und Gedanken bezüglich Ihrer Marke auf andere Dinge zu projizieren. Wichtig ist hierbei, dass die Antworten der Befragung im Nachgang von den Teilnehmern erklärt werden. Nur so können Sie nachvollziehbare Rückschlüsse auf die Wahrnehmung Ihrer Marke ziehen. Populäre Arten von Projektionstechniken sind:

- ▶ Sätze vervollständigen
- ▶ Cartoon-Geschichten weitererzählen
- ▶ Vergleiche anstellen

Die Marke Fritz-Kola beispielsweise könnte Ihren Kunden folgenden Halbsatz präsentieren und sie bitten, ihn zu vervollständigen: »Im Jahr 2030 wird Fritz-Kola in Europa ...«.

Fritz-Kola könnte auch eine Geschichte erzählen, z. B. dass Fritz-Kola in Verhandlungen mit einer großen Lebensmittelkette steht, die den Getränkehersteller auffordert, den Verkaufspreis um weitere zwei Cent zu senken und dafür den Produktionsstandort ins Ausland zu verlegen. Wie würde die Geschichte weitergehen? Schließlich könnten die Kunden nach folgendem Vergleich gefragt werden: »Wenn Fritz-Kola ein Tier wäre, welches Tier wäre die Marke in Ihren Augen?« Alternativ kann auch nach Lebensmitteln, Musikinstrumenten oder Automarken gefragt werden.

Auf Ihre Marke bezogen würden Sie anschließend nachfragen, warum Ihre Kunden den Satz in dieser Art vervollständigt haben, wieso sie die Cartoon-Geschichte auf diese Weise weitererzählt haben oder weshalb sie Ihre Marke mit einer Eule oder einem Elefanten verglichen haben. Wie Sie schrittweise vorgehen, erfahren Sie im als Download bereitgestellten Tool unter [www.rheinwerk-verlag.de/marke-machen](http://www.rheinwerk-verlag.de/marke-machen). Wählen Sie hierzu erneut die Registerkarte MARKENIMAGE aus.

### Markenspezifische Assoziation

Eine weitere Möglichkeit zur Messung der Markenstärke ist die Messung des Markenimages anhand Ihrer Markenwerte. Sie können ganz konkret nach Ihren Markenwerten fragen. Damit die Einschätzungen Ihrer Kunden aussagekräftiger sind, sollten Sie Ihre drei bis fünf engsten Wettbewerber mit abfragen. Zudem können Sie so verbergen, wer die Befragung durchführt. Dazu binden Sie am besten ein neutrales Marktforschungsinstitut oder Studierende einer Hochschule ein.

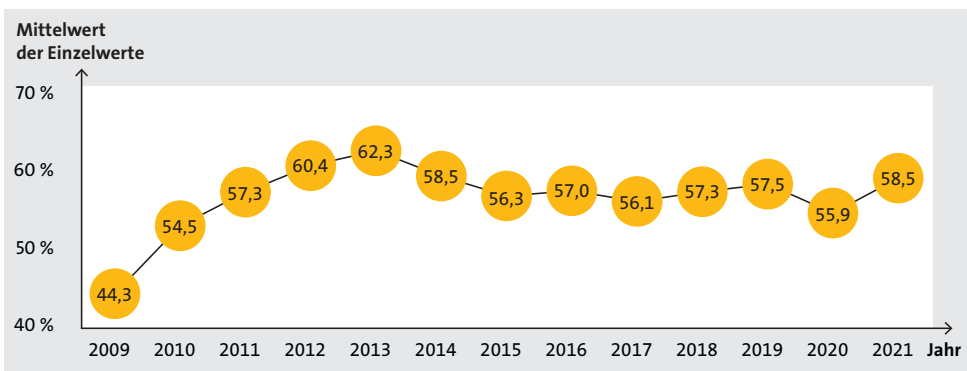
Sollten Ihnen die Markenwerte Ihrer Wettbewerber nicht bekannt sein, dann werten Sie näherungsweise die Seite »Unternehmen«, »Über uns« oder die »Startseite« auf der Website Ihrer Wettbewerber aus bzw. werten Sie Image- oder Stellenanzeigen, Werbebanner oder Unternehmensvideos inhaltsanalytisch aus. Daneben besteht die Möglichkeit, eher allgemeine Eigenschaften abzufragen, z. B. modern, kraftvoll, etabliert, innovativ, inspirierend oder zuverlässig.

Bei der eigentlichen Befragung zeigen Sie Ihren Kunden online oder persönlich eine Liste mit den ausgewählten Werten bzw. Eigenschaften Ihrer Marke und der Wettbewerbsmarken (und eventuell allgemein gehaltener Eigenschaften). Daneben halten Sie für Ihre Kunden eine Übersicht mit den infrage kommenden Marken bereit bzw. blenden diese online ein. Die teilnehmenden Personen werden anschließend gebeten, jeden Werte bzw. jede Eigenschaft der Marke zuzuordnen, die sie am meisten mit dem vorgelegten Wesensmerkmal assoziieren. Als Ergebnis können Sie daraufhin den Prozentwert

ermitteln, der angibt, wie viel Prozent der Befragten »Ihren« Markenwert bzw. für Sie bedeutsame Charakteristika wie gewünscht Ihrer Marke zuordnen. Um daraus einen aussagekräftigen Wert abzuleiten, müssen Sie noch aus allen Einzelergebnissen den Mittelwert berechnen. Das Ergebnis zeigt, wie viel Prozent der Befragten Ihre Marke mit den gewünschten Markenwerten bzw. mit zur Marke passenden Eigenschaften assoziieren.

Die Ergebnisse sind in zweierlei Hinsicht interessant. Zum einen können Sie Ihr Markenimage mit dem Markenimage Ihrer wichtigsten Wettbewerber vergleichen. Zum anderen empfiehlt es sich, die Messung alle ein bis zwei Jahre zu wiederholen, um auf diese Weise einen Zeitreihenvergleich durchzuführen, der Veränderungen im Zeitverlauf deutlich macht. Wie Sie schrittweise vorgehen, erfahren Sie im als Download bereitgestellten Tool unter [www.rheinwerk-verlag.de/marke-machen](http://www.rheinwerk-verlag.de/marke-machen). Wählen Sie hierzu ein weiteres Mal die Registerkarte MARKENIMAGE aus.

In ähnlicher Weise ermittelt z. B. die Deutsche Telekom jährlich ihr Markenimage und damit auch ihre Imageentwicklung im Zeitverlauf. In Abbildung 8.17 ist die Entwicklung der Imagewerte der letzten zwölf Jahre veranschaulicht.



**Abbildung 8.17** Imagewertentwicklung am Beispiel der Deutschen Telekom  
(Quelle: Eckmann et al., 2021, S. 11)

Dafür wurden die Markenwerte in folgende Halbsätze umformuliert und Markenkennner wie folgt befragt: »Bitte sagen Sie mir zu jeder Eigenschaft, auf welche der folgenden Anbieter sie Ihrer Meinung nach besonders zutrifft:

- ▶ Behandelt seine Kunden ehrlich und fair.
- ▶ Kümmert sich wirklich um den Kunden.
- ▶ Bietet Leistungen von hoher Qualität.
- ▶ Ist innovativ.

- ▶ Ist anderen immer einen Schritt voraus.
- ▶ Regt an, neue Dinge in der Kommunikation auszuprobieren.
- ▶ Bietet Produkte, die einfach und unkompliziert zu nutzen sind.
- ▶ Bietet einen unkomplizierten Service.«

### 8.3.3 Bestimmen Sie die Markenloyalität Ihrer Kunden

*Markenloyalität* bedeutet, dass Ihre Kunden immer wieder bereit sind, Ihre Leistungen zu kaufen bzw. in Anspruch zu nehmen, relativ unabhängig von situativen Veränderungen und Abwerbungsversuchen Ihrer Wettbewerber. Hierzu bieten sich zahlreiche Herangehensweisen an, unter anderem die Wiederkauftrate, die Bereitschaft zu weiteren Käufen und die erklärte Neigung, Weiterempfehlungen auszusprechen.

#### Wiederkauftrate

Die Wiederkauftrate beschreibt das bisherige Verhalten. Konkret geht es um Wiederholungskäufe aufgrund der Zufriedenheit mit den bisher von Ihnen gekauften bzw. in Anspruch genommenen Leistungen. Dazu wird die Anzahl der Wiederkäufer zur Anzahl aller Kunden in Relation gesetzt. Wenn z. B. bei 150 Kunden 60 Wiederkäufer sind, liegt Ihre Wiederkauftrate bei 40 %. Vorteil dieser Herangehensweise ist, dass sie objektiv ist, da ihr das tatsächliche Verhalten Ihrer Kunden zugrunde liegt. Nachteilig ist, dass sie vergangenheitsbezogen ist und deshalb unklar bleibt, wie das zukünftige Verhalten aussieht. Insbesondere bei langlebigen Gütern sind lange Betrachtungszeiträume erforderlich. Zudem kann der Wiederkauf auch durch Wechselbarrieren begründet sein – und nicht per se aufgrund von hoher Zufriedenheit mit Ihrem Leistungsangebot.

Deshalb empfiehlt es sich, ergänzend die Bereitschaft zu Folgekäufen abzufragen. Zusammen mit der Weiterempfehlungsbereitschaft kann daraus ein Index der Kundenloyalität gebildet werden, wobei Sie hierzu z. B. folgende drei Fragen verwenden können (die sich mit konkretem Bezug zu Produkten oder Dienstleistungen auch einfacher formulieren lassen):

1. »Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie bisher von uns gekaufte bzw. in Anspruch genommene Leistungen auch zukünftig von uns kaufen bzw. in Anspruch nehmen werden?«
2. »Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie zukünftig auch andere Leistungen von uns kaufen oder in Anspruch nehmen werden?«
3. »Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie unser Leistungsangebot einem Freund oder einer Bekannten weiterempfehlen?«

Bei der letztgenannten Frage handelt es sich um die Frage für den Net Promoter Score (NPS), auf den weiter unten im Abschnitt »Weiterempfehlungsbereitschaft« näher eingegangen wird. Zunächst aber zur Bereitschaft für weitere Käufe.

### **Mehrkaufrate**

Grundannahme bei der Mehrkaufrate ist, dass der Erwerb oder die Inanspruchnahme weiterer Leistungen, die nicht in direktem Zusammenhang mit der bisherigen Leistung stehen (wie es beim Cross- oder Up-Selling der Fall ist), auf Kundenloyalität hinweist. Die Bereitschaft für weitere Käufe lässt sich berechnen, indem Sie die Anzahl der Kunden, die mehrere Leistungen von Ihnen bezieht, die voneinander unabhängig sind, durch die Anzahl Ihrer Kunden insgesamt teilen. Kaufen beispielsweise 35 Ihrer 150 Kunden voneinander unabhängige Leistungen von Ihnen, liegt die Mehrkaufrate bei 25 %. Der Wert ist aussagekräftiger als die Wiederkaufrate und genauso objektiv wie die Wiederkaufrate, weil effektives Kaufverhalten erfasst wird, allerdings auch wieder nur vergangenheitsbezogen. Deshalb empfiehlt sich, ergänzend die Bereitschaft abzufragen, ob Ihre Kunden auch zukünftig beabsichtigen, weitere Käufe bei Ihnen zu tätigen. Schließlich bietet es sich an zu erfassen, ob Kunden zukünftig nicht nur wieder und/oder mehr kaufen möchten, sondern inwieweit sie bereit sind, Dritten Ihre Leistungen zu empfehlen.

### **Weiterempfehlungsbereitschaft**

Wenn heute die Bereitschaft erfasst wird, eine Leistung weiterzuempfehlen, wird fast immer (meist allerdings mit kleineren Fehlern) der *Net Promoter Score* genutzt, den man im Deutschen auch als saldierten Weiterempfehlungspunktwert bezeichnen könnte (was aber kaum jemand tut). Der NPS misst, ob und inwieweit Kunden bereit sind, eine Leistung weiterzuempfehlen. Er ist damit ein Indikator für die Kundenzufriedenheit, darf aber nicht mit der Kundenzufriedenheit gleichgesetzt werden, da auch Nichtkunden Ihre Marke weiterempfehlen können, z. B. weil ein guter Freund immer sehr positiv über die Marke spricht und sie ihm vertrauen. Im Kern geht es beim NPS darum, wie überzeugt Kunden von Ihrer Leistung sind. Nur wenn diese Überzeugung äußerst gut ist, werden sie bereit sein, ihren eigenen Ruf aufs Spiel zu setzen und ihren Freunden und Bekannten Ihre Marke empfehlen. Die NPS-Frage lautet:

»Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie [Markenname] einem Freund oder einer Kollegin weiterempfehlen?«

Für Ihre Antwort erhalten die Befragten eine elfstufige Skala, die von 0 bis 10 reicht, wobei 0 »überhaupt nicht wahrscheinlich« bedeutet und 10 »äußerst wahrscheinlich«. Sie

können damit die Weiterempfehlungsbereitschaft für einzelne Produkte oder Dienstleistungen Ihres Unternehmens oder Ihres Unternehmens als Ganzes abfragen, wie das Beispiel Edeka zeigt:

»Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie das Unternehmen Edeka einer Freundin oder einem Kollegen weiterempfehlen?«

Auf Produktebene würde die Frage dann z. B. wie folgt lauten:

»Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie die Marke Gut & Günstig einem Freund oder einer Kollegin weiterempfehlen?«

Bei der Auswertung teilen Sie die Antworten in die drei folgenden Gruppen ein (siehe Abbildung 8.18):

- ▶ Skalenwerte 9 und 10: Förderer (Promotoren)
- ▶ Skalenwerte 7 und 8: Passive (Indifferente)
- ▶ Skalenwerte 0 bis 6: Kritiker (Detraktoren)

Anschließend berechnen Sie den Net Promoter Score wie folgt:

$NPS = \text{Prozentsatz Förderer} - \text{Prozentsatz Kritiker}$

Als Ergebnis erhalten Sie immer ein Wert zwischen minus 100 und plus 100, wobei Sie einen möglichst hohen positiven Wert anstreben sollten. Zudem wird der NPS als absolute Zahl genannt und nicht als Prozentwert.

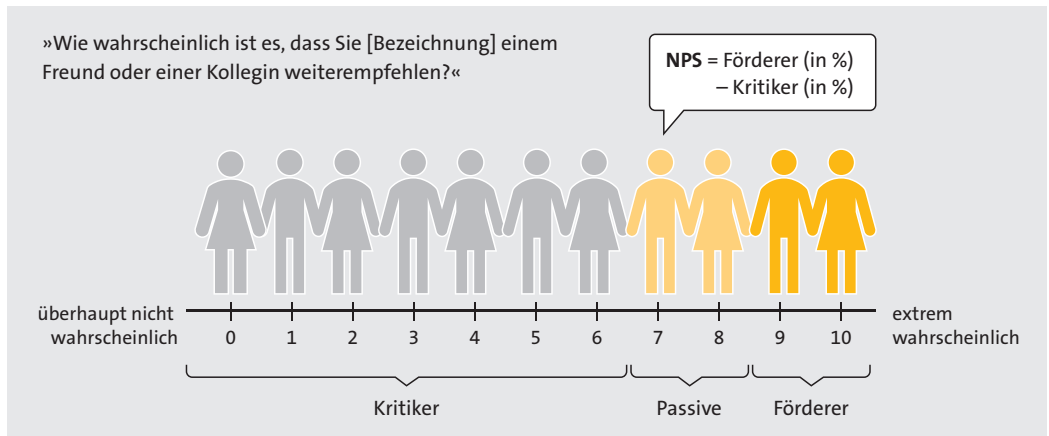


Abbildung 8.18 Berechnung des Net Promoter Scores

Zur Interpretation Ihres NPS haben Sie drei Möglichkeiten:

1. Sie können Ihren NPS mit dem von Ihnen ermittelten NPS Ihrer Wettbewerber vergleichen. (Weil die meisten Wettbewerber ihren NPS nicht veröffentlichen, müssen Sie den fast immer selbst erheben.)
2. Sie können Vergleiche Ihres NPS im Zeitverlauf anstrengen, wobei die Erhebung des NPS in vielen Unternehmen kontinuierlich (z. B. auf der Website), zumindest aber in äußerst kurzen Abständen erfolgt (z. B. jeden Monat).
3. Sie können zum Vergleichen von Marktforschungsunternehmen ermittelte Durchschnittswerte für Ihre Branche oder eine Ihrer Branche ähnliche Branche heranziehen.

Wie Sie schrittweise vorgehen, erfahren Sie im als Download bereitgestellten Tool unter [www.rheinwerk-verlag.de/marke-machen](http://www.rheinwerk-verlag.de/marke-machen). Wählen Sie hierzu die Registerkarte NPS aus.

Zum besseren Verständnis hier noch ein kurzes Beispiel: Nehmen wir z. B. an, Motorradherstellerhändler David Harley hat seine Kunden in den letzten Wochen beim Verlassen des Ladens gebeten, die NPS-Frage auf einem DIN-A5-Blatt zu beantworten und anschließend in eine Antwortbox zu werfen. Die Auszählung hat Folgendes ergeben:

- ▶ Anzahl Förderer (Skalenwert 9 oder 10): 82 (51 %)
- ▶ Anzahl Passive (Skalenwert 7 oder 8): 46 (29 %)
- ▶ Anzahl Kritiker (Skalenwert 0 bis 6): 32 (20 %)

Der Net Promoter Score des Motorradhändlers David Harley berechnet sich daher wie folgt (wobei wie gesagt die Prozentzeichen üblicherweise weggelassen werden):

$$\text{NPS} = \text{Prozentsatz Förderer} - \text{Prozentsatz Kritiker} = 51 - 20 = 31$$

Ergänzend hat David Harley eine Marktforscherin beauftragt, auf dem lokalen Bikertreffen »Hell Yeah!« neutral die Gäste zu den fünf bekanntesten Motorradhändlern der Stadt zu befragen. Wie sich herausstellt, haben alle vier Wettbewerber einen höheren NPS als Harley mit einem Wert von 31. Zunächst bittet Harley einen Bekannten, sich den Laden des bestplatzierten Wettbewerbers einmal näher anzuschauen und mit Harleys Laden zu vergleichen, wobei sein Bekannter in beiden Geschäften einen vergleichbaren Testkauf vornimmt. Noch professioneller würde die Analyse, wenn Harley mehrere Testkäufe durchführen lassen würde. Optional kann er auch auf dem Bikertreffen eine Umfrage durchführen lassen und Besucher fragen, was sie am Laden von Harley und am Laden des stärksten Wettbewerbers gut finden und was schlecht.

### 8.3.4 Nutzen Sie integrierte Vorgehensweisen

Neben dem Index der Kundenloyalität, der bereits drei Aspekte einfließen lässt, bieten sich zwei Ansätze an, die die Marke umfassender betrachten: der Markenkaufrichter und der Markeneisberg.

#### Markenkaufrichter

Eine Möglichkeit zur ganzheitlichen Erfassung einer Marke stellt der *Markenkaufrichter* dar. Der Ansatz unterteilt den Kaufprozess in die fünf Stufen Bekanntheit, Vertrautheit, engere Auswahl, Kauf und Loyalität.

In der ersten Stufe messen Sie anhand der gestützten Markenbekanntheit, wie viel Prozent Ihrer potenziellen, aktuellen und ehemaligen Kunden Ihre Marke kennen. Bei Stufe 2 ermitteln Sie, wie viel Prozent der Befragten mit Ihren Leistungen vertraut sind. In der dritten Stufe erfassen Sie, wie viele Ihre Marke bereits in die engere Auswahl gezogen haben. In Stufe 4 wiederum ermitteln Sie, wie viel Prozent Ihre Marke tatsächlich schon gekauft haben. In der fünften und letzten Stufe erfragen Sie, wie hoch die Loyalität Ihrem Leistungsangebot gegenüber ist. Konkret erfassen Sie, wie viel Prozent Ihrer Kunden Ihre Marke erneut kaufen würden.

Starke Marken erreichen auf allen Stufen des Kaufrichters sehr hohe bis hohe Prozentwerte. Besonders relevant ist dabei der Erfolg auf den letzten beiden Stufen, da sie für die Höhe Ihres Umsatzes und Gewinns verantwortlich sind. Einen beispielhaften Kaufrichter samt dazugehörigen Fragen finden Sie in Abbildung 8.19.

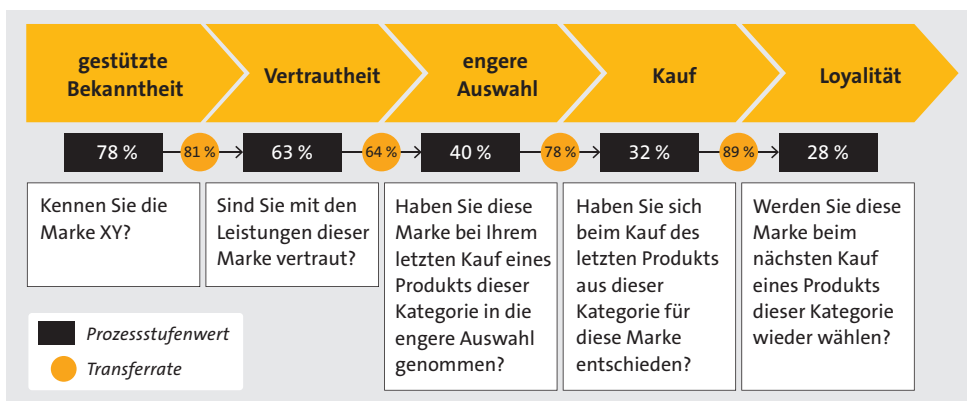


Abbildung 8.19 Markenkaufrichter mit Beispielwerten (Quelle: Perrey et al., 2011, S. 117 ff.)



Die pro Stufe ermittelten Prozentwerte werden auch als Prozessstufenwerte bezeichnet. Vergleicht man die jeweils benachbarten Werte miteinander, so lässt sich die Transfer rate wie folgt berechnen:

$$\text{Transferrate} = \frac{\text{Anteil Stufe } a}{\text{Anteil Stufe } a-1} \times 100$$

Im obigen Beispiel berechnet sich daher die Transferrate zwischen der gestützten Bekanntheit und der Vertrautheit wie folgt aus den Prozessstufenwerten:

$$\text{Transferrate} = \frac{63}{78} \times 100 = 81$$

Die Transferrate gibt Aufschluss darüber, an welchen Stufen der Customer Journey Ihre Marke potenzielle oder aktuelle Kunden verliert. In Abbildung 8.19. z. B. verliert die Marke die meisten (potenziellen) Kunden beim Übergang von der Vertrautheit (Stufe 2) zur engeren Wahl (Stufe 3). Nur 64 % der Befragten, die mit der Marke vertraut sind, ziehen die Marke beim Kauf in die engere Wahl. Mit dem Markenkauftrichter können Sie Schwachstellen identifizieren und wirkungsvolle Hebel zur Verbesserung Ihrer Markenstärke und Ihres Umsatzes ableiten.

Zudem können Sie Ihre Marke mit Wettbewerbsmarken vergleichen. Dazu führen Sie die Abfragen der fünf Stufen einfach ergänzend für drei bis fünf relevante Wettbewerbsmarken durch. Sie können dann vergleichen, wo Sie besser abschneiden und wo Sie schlechter abschneiden. Wenn ein Wettbewerber z. B. die im Branchenvergleich höchste Transferrate beim Übergang von der Vertrautheit zur engeren Auswahl hat, dann sollten Sie sich im Rahmen eines Benchmarks anschauen, was Ihr Wettbewerber macht, um das zu erreichen. In gleicher Weise können Sie auch vom schlechtesten Wettbewerber lernen, was zu seinem schlechten Abschneiden geführt haben dürfte, – und dann darauf achten, dass Sie das gleiche Vorgehen bei sich definitiv vermeiden bzw. beenden. Wie Sie schrittweise vorgehen, erfahren Sie im als Download bereitgestellten Tool unter [www.rheinwerk-verlag.de/marke-machen](http://www.rheinwerk-verlag.de/marke-machen). Wählen Sie hierzu die Registerkarte MARKENKAUFTRICHTER aus.

### Markeneisberg

Beim Eisbergmodell von Kantar (früher Icon Added Value) wiederum handelt es sich um einen verhaltenswissenschaftlichen Ansatz, der um eine monetäre Betrachtung ergänzt werden kann. Analog zu einem Eisberg ist das Modell in einen sichtbaren Teil, die Markenpräsenz, und einen unsichtbaren Teil, das *Markenguthaben*, unterteilt. Gemeinsam verdeutlichen sie die Markenstärke, wobei sich beide Größen aus einer Vielzahl von Faktoren zusammensetzen (siehe Abbildung 8.20).

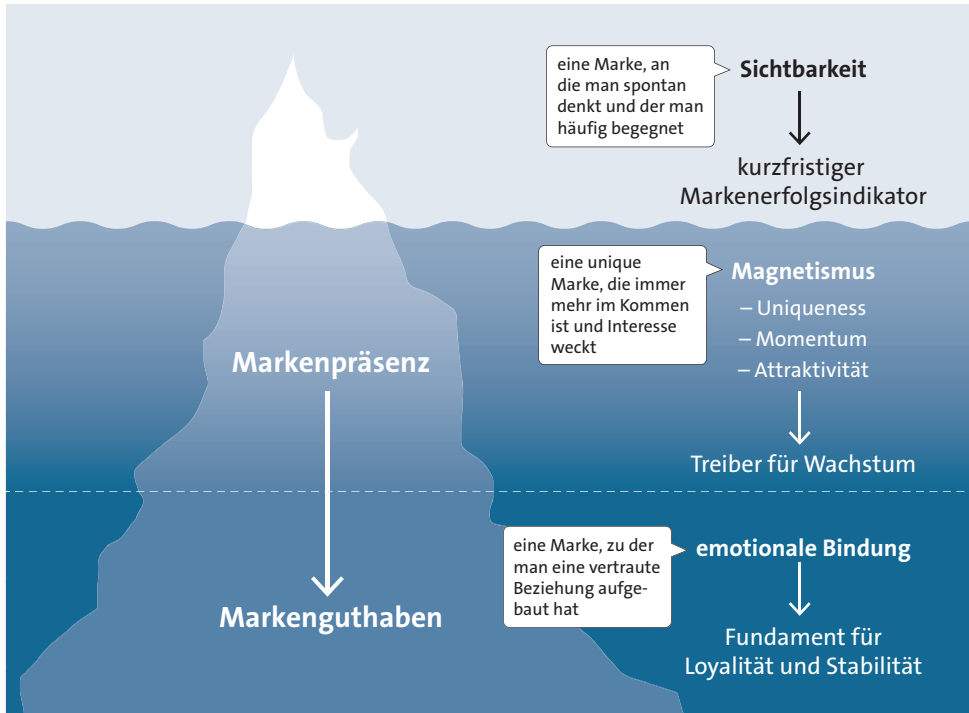


Abbildung 8.20 Markeneisberg von Kantar (Quelle: Esch, 2019, S. 1461)

Die Markenpräsenz umfasst alle für die Zielgruppe sinnlich wahrnehmbaren Touchpoints mit Ihrer Marke. Dazu gehören die Produkte und Services, die Touchpoint-übergreifende Kommunikation sowie die Distributionskanäle. Außerdem sind Uniqueness (die Eigenständigkeit und Einprägsamkeit Ihres Markenauftritts), das Momentum (die wahrgenommene Dynamik und Entwicklungsfähigkeit Ihrer Marke) sowie die Attraktivität (des Markenbildes und die Fähigkeit, mit dem Markenauftritt Interesse zu wecken) Wachstumstreiber. Die Markenpräsenz besteht durch eine kurzfristige Veränderbarkeit und kann durch alle Maßnahmen des *Marketingmix* kurz- bis mittelfristig direkt beeinflusst werden.

Das Markenguthaben beinhaltet hingegen die emotionale Bindung, die Ihre Kunden zu Ihrer Marke aufgebaut haben. Demnach ist das Markenguthaben das Ergebnis aller mittel- bis langfristigen Maßnahmen Ihrer Marke und lässt sich nicht kurzfristig verändern. Um eben dieses Guthaben aufzubauen, muss Ihre Marke wiederholt positiv überzeugen. Ihr Weg zur Stärkung und zum Aufbau des Markenguthabens führt immer über die Markenpräsenz, weshalb es Ziel Ihres Markenmanagements sein muss, die eigene Markenpräsenz zu verbessern.

Zur Messung Ihrer Markenpräsenz und Ihres Markenguthabens müssen Bewertungsdimensionen definiert werden. Dazu wurden von Kantar die in Tabelle 8.3 wiedergegebenen Aussagen (Items) festgelegt, die Sie über Befragungen erfassen können.

<b>Marken- präsenz</b>	Sichtbarkeit	ungestützte Bekanntheit (Saliency)
		Klarheit des inneren Bildes
		Kontakthäufigkeit mit der Marke
	Uniqueness	Präsentiert sich einprägsam.
		Unterscheidet sich von anderen Marken.
	Momentum	Ist im Kommen.
		Gewinnt in Zukunft an Bedeutung.
		Entwickelt sich weiter, bleibt nicht stehen.
	Attraktivität	Attraktivität des inneren Bildes
		Weckt immer wieder Interesse.
<b>Marken- guthaben</b>	emotionale Bindung	Sympathie
		Vertrauen
		Commitment

**Tabelle 8.3** Operationalisierung des Markeneisberges (Quelle: Esch, 2019, S. 1463)

Zur besseren Einschätzung Ihrer Ergebnisse sollten Sie Ihre Werte in Relation zum Branchendurchschnitt setzen. Auf diese Weise werden die Stärken und Schwächen Ihrer Marke relativ zum Wettbewerb deutlich. Das Ergebnis liefert abschließend Hinweise für das Zielsystem Ihrer zukünftigen Marketingmaßnahmen. Zur Verknüpfung mit monetären Größen kann die Korrelation zwischen den Eisbergfaktoren und dem jeweiligen Marktanteil Ihrer Marke berechnet werden. Daraus lässt sich im Anschluss ableiten, ob Ihr Marktanteil schwächer oder stärker mit dem Markenguthaben oder mit der Markenpräsenz korreliert.

### 8.3.5 Verstehen Sie Herangehensweisen zur Markenbewertung

Wenn Sie Ihren monetären Markenwert (in Euro) wissen möchten, weil Sie ihn z. B. in einem juristischen Verfahren, für ein Lizenzgeschäft oder für einen Verkauf benötigen, dann sollten Sie auf etablierte Anbieter zurückgreifen, da man Ihnen selbst den Wert

nicht »abkaufen« wird. Die sieben bekanntesten Ansätze bzw. Anbieter im Bereich Markenbewertung sind:

- ▶ Bewertungsansatz von Interbrand
- ▶ BrandZ Brand Valuation von Kantar
- ▶ Bewertungsansatz von Biesalksi & Company
- ▶ BrandAsset Valuator der BAV Group
- ▶ Nielsen Brand Performance System
- ▶ Bewertungsansatz von BrandFinance
- ▶ BEVA-Modell von Batten & Company

Der monetäre Wert Ihrer Marke basiert auf Ihrem aktuellen Umsatz und Gewinn, Ihren Umsatz- und Gewinnpotenzialen, Ihrem Preis- und Mengenpremium, Ihrem Marktanteil und Ihren aktuellen Wachstumsmöglichkeiten, z. B. international und über Segmentgrenzen hinweg.

Die Ermittlung des monetären Markenwertes ist wesentlich vielschichtiger und somit auch komplexer als die Messung der zuvor beschriebenen mentalen Markenstärke, weshalb Sie auf die zuvor genannten Berater oder weitere etablierte Anbieter zurückgreifen sollten, die schon zahlreiche Markenbewertungen durchgeführt haben, Biesalski & Company z. B. über 800. Damit Sie die Anbieter besser einordnen können und Ihnen die Auswahl leichter fällt, finden Sie in Abbildung 8.21 eine Übersicht mit den vier gängigsten Herangehensweisen.

<b>DIN-/ISO-Norm</b>	<b>Conjoint-Analyse</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Berechnung zukünftiger Einzahlungsüberschüsse auf Basis der:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– Markenstärke</li> <li>– Markenrelevanz</li> <li>– Zahlungsströme</li> <li>– Markenertragspotenziale</li> <li>– Lebensdauer der Marke</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Berechnung von Teilnutzwerten einzelner Merkmale und Merkmalsausprägungen von Produkten und Marken</li> <li>– Ermittlung des Gesamtnutzens aus den Teilnutzwerten und Ableitung des monetären Wertes</li> </ul>
<b>Interbrand-Ansatz</b>	<b>BrandAsset Valuator</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ermittlung zukünftiger Markenerträge</li> <li>– Ermittlung des Markenrisikos</li> <li>– Berechnung des Barwertes der zukünftigen Markenerträge aus den Markenerträgen und dem Markenrisiko</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Messung der Verbindung zwischen Marken und ihren Kunden</li> <li>– Gilt als:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– Indikator für Markenvitalität</li> <li>– Analyse-Tool der zukünftigen Marktentwicklung</li> </ul> </li> </ul>

Abbildung 8.21 Ansätze zur monetären Markenbewertung

## DIN-/ISO-Norm

Eine Möglichkeit zur Ermittlung des monetären Wertes Ihrer Marke ist eine standardisierte Bewertung. Diese zeichnet sich dadurch aus, dass neben klaren begrifflichen Definitionen auch allgemeine Anforderungen im Hinblick auf die Wissenschaftlichkeit der Markenwertmessung formuliert werden. Hierzu muss eine hinreichende Datenbasis vorliegen, die die finanzwirtschaftlichen, verhaltenswissenschaftlichen und rechtlichen Einflussgrößen auf den Markenwert berücksichtigt.

### **Expertenhinweise von Dr. Ottmar Franzen von Konzept & Markt zur Standardisierung monetärer Markenbewertung gemäß DIN-/ISO-Norm 10668**

Zur einheitlicheren monetären Bewertung von Marken wurde unter Mitwirkung der führenden Anwender und Nutzer monetärer Markenbewertungen die international gültige DIN-/ISO-Norm 10668 erarbeitet. Sie regelt über verschiedene Leitlinien, was es bei der Bewertung von Marken zu beachten gilt.

Unter anderem schlägt die DIN-/ISO-Norm verschiedene Verfahren zur Ermittlung des Markenwertes vor. Grundsätzlich sind drei Ansätze für die Bewertung einer Marke denkbar:

- ▶ kapitalwertorientierte Verfahren
- ▶ marktpreisorientierte Verfahren
- ▶ kostenorientierte Verfahren

Es wird explizit das kapitalwertorientierte Verfahren priorisiert.

Es empfiehlt sich, für die monetäre Bewertung Ihrer Marke einen professionellen Dienstleister in Anspruch zu nehmen, zum einen weil der Bewertungsprozess aufwendig ist, zum anderen weil für eine hohe Glaubwürdigkeit gegenüber Dritten ein renommierter, am besten nach DIN/ISO zertifizierter Markenbewerter erforderlich ist.

Dabei sollten Sie die fünf Phasen einer Markenwertmessung unter Anwendung eines kapitalwertorientierten Verfahrens kennen:

1. Phase – Messung der Markenstärke und der Markenrelevanz:  
Beachten Sie, dass bei der Markenbewertung im Vergleich zu einer Unternehmensbewertung Konstrukte quantifiziert werden müssen, die in den Köpfen Ihrer Kunden entstehen. Als übliche Messparameter werden dazu Bekanntheit, Image, Markenwissen und Einstellung sowie Loyalität erfasst.
2. Phase – Isolierung der Markenleistung:  
Dazu gilt es, die Zahlungsströme zu ermitteln, die ursächlich nur auf die Leistung Ihrer Marke zurückzuführen sind.

3. Phase – Ermittlung des Markenertragspotenzials:  
Erfasst wird hierfür, wie profitabel Ihre Marke ist und welcher Anteil des Markengewinns ursächlich auf die Marke zurückzuführen ist.
4. Phase – Ermittlung der Lebensdauer für Ihre Marke:  
Die Lebensdauer Ihrer Marke hängt erfahrungsgemäß vom Alter der Marke, ihrer Historie und ihrer Stärke ab.
5. Phase – Barwertberechnung des Markenwertes:  
Der Barwert entspricht dem Wert, den Sie in der Zukunft als Einzahlungsüberschüsse erwarten können.

Marken sind »lebendige Gebilde«, und die ermittelten Markenwerte stellen nur Momentaufnahmen dar. Die Wertentwicklung steht unter dem ständigen Einfluss aktueller Trends und Umbrüche am Markt und sollte deshalb, sofern erforderlich, wiederholt werden, wenn sich grundlegende Rahmenbedingungen ändern. Im Rahmen von Rechtsstreitigkeiten oder Käufen und Verkäufen von Markenrechten erfolgt die Bewertung in der Regel nur einmalig.

### Interbrand-Ansatz

Der vermutlich bekannteste Ansatz zur Ermittlung des monetären Markenwertes stammt von Interbrand und umfasst fünf Phasen. Im ersten Schritt wird eine Segmentierung Ihrer Marke vorgenommen. Dazu werden Ihre Kunden in Bezug auf ihr Verhalten gegenüber Ihrer Marke in homogene Segmente aufgeteilt, sodass alle weiteren Schritte für die einzelnen Segmente getrennt durchgeführt werden können. Im zweiten Schritt erfolgt eine Finanzanalyse, die eine Bestimmung sowie Prognose des Gewinns Ihrer Marke beinhaltet (Fünfjahresbetrachtung). Hierauf aufbauend wird im dritten Schritt eine Nachfrageanalyse durchgeführt, bei der mithilfe von Marktforschung, z. B. auf Basis von Sekundärdaten oder durch eine *Conjoint-Analyse*, der Nutzenbeitrag Ihrer Marke ermittelt wird. Die Finanz- und die Nachfrageanalyse dienen der Ermittlung der zukünftigen Erträge Ihrer Marke. Im vierten Schritt wird das Markenrisiko bestimmt, um den Abzinsungsfaktor der zukünftigen markenbezogenen Gewinne bestimmen zu können. Grundlage hierfür bildet eine Wettbewerbsanalyse. Abschließend werden im fünften Schritt die prognostizierten, markenbezogenen Gewinne für jedes Segment mit dem Markenrisiko abdiskontiert. Der tatsächliche Markenwert Ihrer Marke ergibt sich dann aus der Summe der einzelnen Segmentwerte.

### **Conjoint-Analyse**

Mithilfe der Conjoint-Analyse kann der Wert ermittelt werden, den Kunden Ihrer Marke zuschreiben. Zudem können kundenrelevante Produkt- und Markeneigenschaften identifiziert werden. Daneben kann eine Conjoint-Analyse Aufschluss darüber geben, wie Ihr Markenname mit physischen Produktmerkmalen interagiert.

Grundlage des Conjoint-Bewertungsansatzes bildet eine Kundenbefragung, bei der der Kundennutzen anhand festgelegter Merkmale und Merkmalsausprägungen ermittelt wird. Den Befragten werden z. B. verschiedene Merkmale und Merkmalsausprägungen Ihrer Produkte vorgelegt. Dies kann vor Ort an einem Laptop oder online erfolgen. Aufgabe der Befragten ist es nun, sich mehrfach real zwischen zwei Alternativen zu entscheiden. Auf Basis der Antworten lassen sich anschließend mithilfe statistischer Verfahren sogenannte Teilnutzenwerte für jede Merkmalsausprägung bestimmen. Gemeint ist der individuelle Wert bzw. Nutzen, den die Befragten jeder Merkmalsausprägung beimessen. Aus diesen Teilnutzenwerten lässt sich im Anschluss der Gesamtnutzen Ihres Produkts oder Ihrer Marke berechnen und ein monetärer Wert ableiten. Das Ergebnis gilt es abschließend, mithilfe von Experten zu interpretieren.

### **BrandAsset Valuator**

Der *BrandAssets Valuator* der BAV Group erfasst die Potenziale Ihrer Marke in der Psyche Ihrer Kunden. Der Messansatz misst den Wert Ihrer Marke genau dort, wo er entsteht, im Kopf Ihrer Kunden. Der Markenwert wiederum wird anhand der zukunftsgerichteten Markenkraft (Differenzierung und Relevanz) und des aktuellen Markenstatus (Ansehen und Vertrauen) Ihrer Marke erfasst.