

Marc Cloosterman
Laurens Hoekstra

Vermögenswert Marke

Mit Brand Management messbar
zum Unternehmenserfolg beitragen

EBOOK INSIDE



Springer Gabler

Vermögenswert Marke

Marc Cloosterman · Laurens Hoekstra

Vermögenswert Marke

Mit Brand Management messbar zum
Unternehmenserfolg beitragen

Marc Cloosterman
VIM Group Brand
Implementation GmbH
München, Deutschland

Laurens Hoekstra
VIM Group Brand
Implementation GmbH
München, Deutschland

ISBN 978-3-658-22995-5 ISBN 978-3-658-22996-2 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-22996-2>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

Dieses Buch wurde erstmals 2017 unter dem Titel *Future-Proof Your Brand: Data-Driven Insights to Implement, Manage, and Optimise Your Brand Performance* von REBRAND Publishing™ (Providence, Rhode Island, USA) veröffentlicht.

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2019

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Geleitwort von Karl-Ludwig Kley

Das Geschäft ist global. Trotz der aktuellen Versuche einiger Politiker, das Rad der Ökonomie auf seine nationale Ausgangsposition zurückzusetzen, gibt es keine Möglichkeit, die normative Macht des gegenwärtigen Zustands, den man als Globalisierung bezeichnet, zu umgehen. Digitalisierung und Industrie 4.0 treiben die Weltwirtschaft in beispielloser Geschwindigkeit voran. Folglich konkurrieren Unternehmen nicht mehr nur auf regionaler oder nationaler Ebene. Der Wettbewerb kommt von allen Seiten und hat sich intensiviert. Produkte und Dienstleistungen werden zunehmend austauschbar und der Kampf um die besten Talente ist härter geworden.

- ▶ Eine starke Unternehmensmarke ist wesentlich für den Unternehmenserfolg!

Für Unternehmen ist es wichtiger denn je, einen starken Ruf zu haben und sich auf dem Markt einzigartig zu positionieren. Wer sind wir, wofür stehen wir, was unterscheidet uns vom Wettbewerb? Diejenigen, die diese Fragen nicht beantworten können, laufen Gefahr, sich irrelevant zu machen. Oder sie werden einfach nicht in der Kakophonie der globalen Kommunikation gehört. Eine starke Unternehmensmarke ist also nicht nur ein weiteres Nice-to-have-Element, das sich in guten Rankings manifestiert. Eine starke Unternehmensmarke ist wesentlich für den Unternehmenserfolg.

So ist die Marke weit mehr als nur ein Logo. Wer die Markenführung als bloßes Zusammenspiel von Farben und Formen abtut, unterschätzt ihre Bedeutung – und verpasst damit Möglichkeiten für das Unternehmen. Ein überzeugendes Corporate Design ist natürlich der sichtbarste Ausdruck einer Marke. Wenn es jedoch nicht auf einer gleichermaßen überzeugenden Kommunikations- und

Marketingstrategie basiert, die Kunden, Mitarbeiter und Bewerber gleichermaßen anspricht, und nicht aus der Strategie des Unternehmens heraus entwickelt wurde, hat man viel Geld für ein stilvolles, aber letztlich substanzloses neues Design ausgegeben.

Darüber hinaus müssen Marken langfristig entwickelt werden, um im Einklang mit der Unternehmensstrategie den gewünschten Erfolg zu erzielen. Dies erfordert mehr als einen frischen Anstrich alle paar Jahre. Man braucht klar definierte Botschaften sowie eine Organisation, die bereit und in der Lage ist, ihre Leistung auch in einem Umfeld, das sich durch Ressourceneffizienz und Key Performance Indicators (KPIs) auszeichnet, auf die Straße zu bringen.

Letztendlich brauchen erfolgreiche Marken sowohl die Kreativität des Designers, der eine abstrakte Markenidee in eine Bilderwelt umsetzen kann, als auch die Rationalität eines Markenstrategen, der nicht nur nachhaltige Markenmodelle entwickeln, sondern auch Markenführung als wertschöpfendes Element des Unternehmens verankern kann. Wenn die beiden zusammenkommen, werden Unternehmen so ausgerüstet, dass sie auf der globalen Bühne ein Zeichen setzen können.



Karl-Ludwig Kley ist Vorsitzender des Aufsichtsrats des Energieversorgers E.ON. Im Jahr 1982 begann er seine Karriere bei Bayer, wo er zunächst im Bereich Corporate Finance arbeitete und später Assistent des Vorstandsvorsitzenden wurde. Er war Chief Financial Officer von Bayer in Japan, Leiter der pharmazeutischen Abteilung der italienischen Tochtergesellschaft von Bayer und später Leiter Finanzen und Investor Relations bei Bayer. Von 1998 bis 2006 war Karl-Ludwig Kley Finanzvorstand der Lufthansa, bevor er als stellvertretender Vorstandsvorsitzender zu Merck kam. Von 2007 bis 2016 war er Vorsitzender der Geschäftsleitung und CEO von Merck.

Karl-Ludwig Kley
Aufsichtsratsvorsitzender bei
E.ON, Ehemaliger Vorstandsvorsitzender bei Merck

Geleitwort von Ralph Hamers

Wir erleben eine Ära beispielloser Veränderungen. Sie finden überall um uns herum statt. Die Bedürfnisse verändern sich, Märkte verändern sich, Technologie verändert sich – und in der Folge müssen sich auch Menschen und Organisationen verändern. In den letzten Jahren waren viele Branchen von einer gemeinen Kombination disruptiver Belastungen betroffen: Rezession, verändertes Verbraucherverhalten, exponentiell leistungsfähigere digitale Technologien, erhöhter Wettbewerb außerhalb der Branche und das Aufkommen neuer innovativer Geschäftsmodelle. Aber Veränderung kann ebenso positiv wie auch notwendig sein. Ohne Veränderung würden die Unternehmen wahrscheinlich ihren Wettbewerbsvorteil verlieren und die Bedürfnisse und Erwartungen ihrer treuen Kunden nicht erfüllen.

Da Technologie sich in jedem Aspekt unseres Lebens tief verankert, ist es wichtig, dass Marken lernen, sich schnell anzupassen, während sie gleichzeitig ihrer Identität treu bleiben. Eine klare Identität hat die Macht, Kunden, Mitarbeiter und alle anderen Beteiligten zu involvieren. Eine klare Identität hat die Macht, alle Funktionen der Organisation auszurichten. In diesem Kontext wird die Marke zu einem Bezugspunkt, der verbindet, engagiert und Sinn und Zweck liefert. Dies ist eine relativ neue Rolle für Marken, aber eine immer wichtigere, denn eine relevante und differenzierte Identität ist eine Voraussetzung für eine starke Reputation und nachhaltigen Erfolg. Sie schafft Wettbewerbsvorteile, trägt zur Profitabilität bei und ist sowohl Wegbereiter als auch Erfolgsfaktor für konstruktive Veränderungen.

Die ING Group begann seine Transformation im Jahr 2013 mit einer neuen Strategie: Think Forward. Unser Markenzweck ist von zentraler Bedeutung für diese Strategie und leitet uns bei der Suche nach neuen Wegen, unser Versprechen gegenüber unseren Kunden zu erfüllen: immer klar und einfach zu sein, immer

verfügbar zu sein, sich ständig zu verbessern und v. a. Menschen im Leben und im Geschäft zu stärken.

Sie zeigt uns auch, wie wir die grundlegenden wertschöpfenden Dienstleistungen, die wir Menschen, Volkswirtschaften und der Gesellschaft bieten, weiter verbessern können: indem wir Menschen einen sicheren Ort bieten, ihr Vermögen aufzubewahren, Sparer und Kreditnehmer zusammenbringen, den Handel erleichtern und nachhaltiges Wirtschaftswachstum fördern. Wir tun dies, indem wir unsere Marke mit neuen Technologien kombinieren und Unternehmen mit Menschen sowie Menschen miteinander in Verbindung bringen.

All diese Veränderungen bieten große Chancen für Branding-Profis. Um sie optimal nutzen zu können, bedarf es jedoch harter Arbeit und Konzentration. Und es bedeutet, grundlegend überdenken zu müssen, wie sich Branding-Profis selbst organisieren, positionieren und mit dem Rest der Organisation interagieren. Sicher ist, dass Branding-Profis vermeiden müssen, nur ein weiteres Rädchen in der Marketingmaschine zu sein und sich näher an das Zentrum der Unternehmensentscheidungen zu begeben – nicht die Kontrolle zu übernehmen, weil die Marke in der Verantwortung aller liegt, sondern sich mit allen Teilen der Organisation zu verbinden, um ihnen zu helfen, den Markenzweck zu blühendem Leben zu erwecken.



Ralph Hamers wurde 2013 zum Mitglied des Vorstands der ING Group ernannt – einem niederländischen, multinationalen Bank- und Finanzdienstleistungsunternehmen und Fortune Global 500 Unternehmen. Kurz danach wurde er zum CEO und Vorstandsvorsitzenden dieses Unternehmens befördert. Er kam 1991 zur ING. Vor seiner Ernennung zum Vorstand war er CEO von ING Belgium und Luxemburg. Ralph Hamers ist auch Vorsitzender des Vorstands Banking. Er hat einen Master of Science in Business Econometrics/ Operations Research von der Universität Tilburg in den Niederlanden.

Ralph Hamers
CEO und Vorstandsvorsitzender,
ING Group
Vorstandsvorsitzender
Management Board Banking

Danksagung

Bevor Sie beginnen, dieses Buch zu lesen, möchten wir denen unseren aufrichtigen Dank aussprechen, die uns geholfen haben, dahin zu gelangen, wo wir heute sind. In erster Linie danken wir unseren beiden Frauen Ceciel und Marieke sowie unseren Kindern dafür, dass sie im letzten Jahr so viel Geduld mit uns hatten. Des Weiteren danken wir Rene Kroeze, unserem zuverlässigen Geschäftspartner.

Es ist eine Sache, mit der Idee zu spielen, dass wir unsere Erfahrungen aufschreiben und teilen sollten, aber eine ganz andere, sie tatsächlich umzusetzen. Und dennoch sind wir sehr dankbar, dass wir uns auf diese Reise begeben haben.

Unsere Firmengründer, Bert Nijboer und Eric Nijkamp, gründeten das Unternehmen NykampNyboer im Jahr 1991, basierend auf der Überzeugung, dass Markenimplementierung ein Thema ist, das eine Spezialisierung erfordert, um die Magie der Marken voll auszuschöpfen. Und das ist auch heute noch unser Kerngedanke. Sie haben eine neue Kategorie im Branding geschaffen: Markenimplementierung und -führung. Dank ihrer Pionierleistungen konnten wir dieses Geschäft weltweit ausbauen und zum führenden Unternehmen für Markenimplementierung und -führung werden.

Als Gründer der Kategorie sehen wir es als unsere Pflicht an, unsere Erkenntnisse und Best Practices zu teilen. Aus diesem Grund haben wir die Herausforderung, dieses Buch für Sie zu erstellen, angenommen.

Wir danken unseren Familien und unseren Freunden für ihr Verständnis dafür, dass sie uns, als wir an diesem Buch gearbeitet haben, noch weniger gesehen haben.



Marc Cloosterman

+



Laurens Hoekstra

Wir danken auch unserem talentierten VIM-Group-Team für seine unschätzbare Unterstützung, seine Beiträge und Expertise bei der Erstellung dieses Buchs.

John Bache	Garfield Johns
Roz Bacon	Andreas Korwes
Niels Beemink	Rene Kroeze
Rene Bekker	Jim Krokké
Bjorn Bekkers	Stephan Laarhuis
Mathieu Blenke	Wieke Lenderink
Marc Bles	Remco Meijer
Wendy Bolhuis	Jort Mentink
Cristina Calvo	Robin Mentink
Jo Davies	Anoek Pattiasina
Edwin aan de Stegge	Jos Rake
Richard de Luca	Frederik Rutgers
Jos Diender	Diederik Sas
Cor van Dronkelaar	Melissa Stroobach
Michel van Eijnatten	Marlon Versteeg
Maarten Evertzen	Erik Voskuijl
Niek Fransen	Thijs Weggeman
Michael Gentle	Julian Thomas
Amanda Groeneveld	Loes Verhoeven
Thijs Hardeman	Rik Weideman
Emma Hawkes	Margôt Westerhof
Cassie Healey	Tammo Westra
Ivar Hannessen	Helen Wildvank
Esmé Hilgeholt	Holly Wilson
Ard van den Hoek	Cat Wise
Sander Hoepman	Bert Wolters
Marco Hofman	Muhammer Yilmaz

Inhaltsverzeichnis

Teil I Innovationen, die herausfordern und inspirieren

1 Willkommen in der Zukunft Ihres Unternehmens	3
1.1 Die vierte industrielle Revolution: Was sie bedeutet und wie Ihre Marke reagiert	3
1.2 Die Chancen der neuen Technologien	5
1.2.1 5G: Wireless Standard der fünften Generation	6
1.2.2 Künstliche Intelligenz und Maschinelles Lernen	7
1.2.3 Das Internet of Things	8
1.2.4 Virtual-, Augmented- und Mixed Reality	10
1.2.5 Zusammenfassung der Innovationen und ihrer Relevanz für Marken	12
Literatur	15

Teil II Brand-Performance-Strategie

2 Brand-Performance-Strategie für die C-Suite	19
2.1 Brand Valuation im Fokus	19
2.2 Die Rolle der Marke neu denken	20
2.2.1 Extrem begrenzter Platz	21
2.2.2 Neue Ökosysteme entstehen	21
2.2.3 Unreife des Markts	21
2.2.4 Konsistenz versus Kohärenz	22
2.2.5 Trends erkennen	22
2.2.6 Ein Weg: Customer Journey	23
2.2.7 Der andere Weg: Company Journey	24
2.2.8 Zeit für einen neuen Weg	25

2.3	Schnelle Statistiken für die Chefetage	25
2.4	Kosten eines Rebrandings	27
2.4.1	Wie fangen Sie an, ein Preisschild an ein Rebranding zu hängen?	27
2.4.2	Kostenfaktoren für Evolution versus Revolution.	28
2.4.3	Ein festes Projektteam ist der Schlüssel	28
2.4.4	Planung, Prioritäten und Phasen	29
2.4.5	Datengesteuerte Erkenntnisse, die Aktionen ermöglichen: ImpactValuator™.	31
	Literatur	31

Teil III Markenänderung

3	Gründe für Markenänderung	35
3.1	Fusionen, Akquisitionen und Spin-offs	35
3.2	Neupositionierung	36
3.3	Internationalisierung	36
3.4	Wechselnde Märkte	36
3.5	Schlechter Ruf	37
3.6	Konflikt mit Stakeholdern	37
3.7	Neuer Chief Executive Officer	37
3.8	Veraltetes Bild	38
3.9	Änderung des Markenportfolios	38
3.10	Weiterentwicklung der Markenkomponenten	38
3.11	Erfahrungen aus Fusionen und Akquisitionen.	39
3.11.1	Marktwert versus Markenwert.	39
3.11.2	Verstärkte Investitionen in das Markenmanagement	40
3.11.3	Marke im „War Room“	40
3.12	Wie Markenlizenzierung die C-Level-Debatte beeinflusst	40
3.12.1	Das Konzept erforschen.	41
3.12.2	Also, wie funktioniert es?	41
3.12.3	Die Relevanz von Lizenzierung für Unternehmensmarken	42
3.13	Einzelhandelserlebnisse – das neue Normal	42

Teil IV Markenversprechen

4 Ihr Markenversprechen erfüllen	47
4.1 Von der neuen Markenpositionierung zur Umsetzung	50
4.1.1 Die Vorbereitung	50
4.1.2 Die tatsächliche Implementierung	52
4.1.3 Sorgfältiges Monitoring und kontinuierliche Evaluierung	52
4.1.4 Implementierung und Aktivierung	53
4.2 Brand Governance und Management-Return-on-Investment	54
4.2.1 Zeit für den Beginn der Markenführung	54
4.2.2 Den Zustand der Marke identifizieren und bewerten	55
4.2.3 Eine interne Markenorganisationstabelle erstellen	55
4.2.4 Das Markenversprechen seinen Job machen lassen	57

Teil V Zukunft aktiv gestalten

5 Einblicke für zukünftige Änderungen	61
5.1 Mitarbeiter mehr beteiligen	63
5.1.1 Verbesserung der Markenbekanntheit	63
5.1.2 Marketing und Human Resources sitzen im gleichen Boot	64
5.2 Die Macht einer digitalen Plattform	65
5.2.1 Das Markenportal trägt zu einer stärkeren Marke bei	66
5.2.2 Verteilen statt zerstreuen	66
5.2.3 Markenportale gibt es in allen Formen und Größen	66
5.2.4 Content-Strategie ist unverzichtbar	67
5.2.5 Plädoyer für eine offene Tür	67
5.2.6 Bauplan für eine zukunftssichere Marke	68

Teil VI Der Marken-Return-on-Investment

6	Wie Markenänderung und -management den Return on Investment fördern	73
6.1	Prozess zur Verbesserung der Markenleistung	73
6.1.1	Brand-Governance-Struktur für Markenverbesserung	75
6.1.2	Unser übergreifender Ansatz zur Markenverbesserung	76
6.2	Umsetzungsprozess zur Markenänderung	82
6.2.1	Unser übergreifender Ansatz für Markenänderungen	83
6.3	Digitale Wegbereiter und Managementtools im Überblick	98
6.3.1	ImpactValuator™	98
6.3.2	Brand-Performance-Scan	100
6.3.3	Brand2Manage™	103
6.3.4	Markenportale	103
6.4	Aus Beispielen lernen	106
6.4.1	Projekttyp, Umfang und Serviceübersicht	107
6.4.2	Beispiel Financial Services – Marken-Touchpoint-Prioritätsmatrix	107
6.4.3	Beispiel Financial Services – Markenrevitalisierung	107
6.4.4	Beispiel Luftfahrt – Rebranding von Unternehmensbereichen	110
6.4.5	Beispiel Pharma – Vollständiges Rebranding (ohne Namensänderung)	110
6.4.6	Beispiel Chemical Sciences – Vollständiges Rebranding (ohne Namensänderung)	113

Teil VII Frequently Asked Questions

7	Frequently Asked Questions: Die richtigen Fragen stellen und beantworten	117
7.1	Was ist Markenimplementierung?	117
7.2	Stellen Markenagenturen Implementierungsdienste zur Verfügung?	119