

# Das Erfolgsdreieck des Branding.

3 entscheidende Grundelemente für Markenerfolg im digitalen Zeitalter.

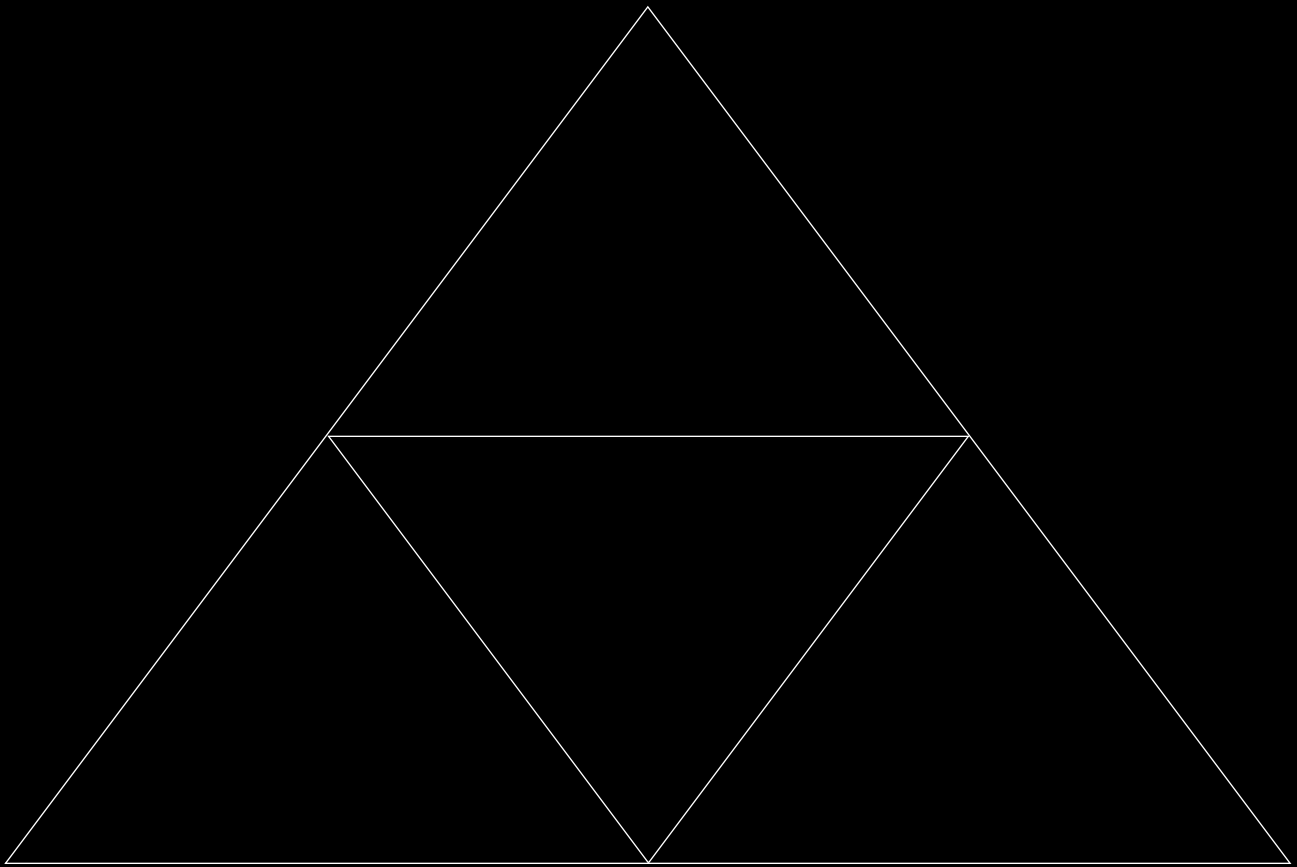
November 2017



viennabrand®

Vergessen wir für einen Augenblick alle modernen  
Schlagworte wie Omnichannel, Marketing  
Automation oder Programmatic...

**Im Endeffekt geht es immer um die Marke.**

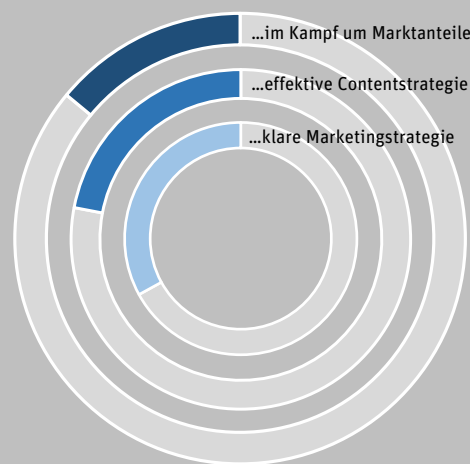


## **EXECUTIVE SUMMARY**

Die Digitalisierung wirkt insbesondere in der Markenführung - sie beschleunigt den Erfolg jener, die das passende Zusammenspiel der drei Erfolgsfaktoren gefunden haben: erstens die Markenstrategie als Verbindungselement von der Vision bis zum Geschäftsmodell und seiner operativen Prozesse. Zweitens das Markenerlebnis als Vorgabe an Arbeitsprozesse, Verhalten und Gestaltung. Und drittens die Markenperformance i.S. aller Maßnahmen eines umfassenden Kommunikations-, Lead und Sales Managements.

Das Brand Lever Model® von viennabrand deckt diese drei Eckpunkte ab und ermöglicht nachhaltigen Markenerfolg im digitalen Zeitalter. Erreicht wird dieser Erfolg über das konsequente Zusammenspiel einer Spitzenstrategie, einem Spitzenerlebnis und einer darauf aufbauenden Spitzenperformance.

Die Verzahnung der drei „Spitzenansätze“ mit den drei wesentlichen Unternehmenselementen Geschäftsmodell, Organisation und Kultur bildet die Basis und gleichzeitig die größte Herausforderung für jene, die den digitalen Wandel für sich nutzen wollen.



## LIPPENBEKENNTNISSE WERDEN IM DIGITALEN ZEITALTER HART BESTRAFT

Seit über 10 Jahren führen wir Studien zum Thema Marke und Strategie durch und stellen dabei immer wieder fest, dass Bewusstsein zwar vorhanden ist, daraus allerdings zu wenige Taten folgen. Wirkungsmodelle wie z.B. das Zielsystem zur Markennavigation verdeutlichen, dass gerade durch die Digitalisierung jene Marken einen nicht einholbaren Vorsprung erreichen, die die entscheidenden Faktoren, wie z.B. Bekanntheit, Image und Loyalität auf allen Kanälen erfolgreich hebeln.

Jene, die theoretisch wissen, dass Marke wichtig ist, im Kern aber untätig bleiben, werden sich hingegen schon bald in einem nicht mehr aufholbaren Rückstand wiederfinden.

## Branding und sein Imageproblem

Markenführung bzw. Branding ist mehr als die Gestaltung eines Produkts und seiner Kommunikation. Mehrere Jahrtausende alt, diente es jeher der Differenzierung und nimmt seit der industriellen Revolution in Bedeutung und Ausmaß stetig zu. Es bildet die Gesamtheit an Konzepten und Maßnahmen, die im Ergebnis die Markenwirkung ergibt. Und dennoch ist der Nachholbedarf im Bereich Markenführung nach wie vor besonders im deutschsprachigen Raum immens: Neben universitären Forschungsergebnissen haben dies unzählige Studien - darunter auch unsere eigenen - im Laufe der vergangenen Jahre immer wieder aufgedeckt<sup>1</sup>.

Unsere Befragungen bestätigten, dass sich die Verantwortlichen in Unternehmen zwar über die Wichtigkeit der Marke bewusst sind, daraus aber kaum Taten folgen lassen. 2016 hatten wir die damit verbundenen Folgen etwas genauer unter die Lupe genommen: demnach sieht sich lediglich 1/3 der Unternehmen mit einer klaren Marketingstrategie ausgestattet, nur etwa 1/4 meint eine effektive Content Strategie und ein damit verbundenes Lead Management zu besitzen. Als Ergebnis sieht sich deshalb über 1/10 der befragten Unternehmen voll im Kampf um Marktanteile bei sinkender Profitabilität gefangen.

Das Imageproblem des Branding ist wohl nur mit viel Überzeugungsarbeit zu beseitigen. Und das, obwohl im Zeitalter der Digitalisierung Markenführung überlebensnotwendig ist. Da im digitalen Wettbewerb viel stärkere Verdrängungsmechanismen wirksam werden, ist das Fehlen einer Markenstrategie sowie klarer Konzepte und Prozesse zu deren Umsetzung kein Schönheitsfehler mehr, es ist schlichtweg tödlich.

**„Wichtig ist der Zusammenhang zwischen Strategie und Performance am Markt: weit verbreitete, herkömmliche Geschäftsmodelle werden in absehbarer Zeit zum Killer.“**

Mit dem Zielsystem zur Markennavigation<sup>2</sup> kann man sich diese Verschärfung vor Augen führen. Es stellt verschiedene (verhaltenswissenschaftliche & ökonomische) Markenwirkungen gegenüber und führt alle Zielgrößen im Markenwert zusammen. Wenn man die Markenperformance unter dem Blickwinkel der Digitalisierung betrachtet, wird klar, welche Umwälzungen auf uns zukommen: Erstkauf, Wiederkauf, Menge und Preis in Kombination mit den markenspezifischen Kosten, die aus Markenbekanntheit, -image, -loyalität etc. entstehen, ergibt den Markenwert. Alleine Erst- und Wiederkauf sind in der digitalen Wirtschaft Faktoren, die sich durch ein entsprechendes Maßnahmenmodell steuern lassen und das durch die permanente Optimierung bald uneinholbar wird. Die Untätigen und Zögerlichen haben irgendwann den Zeitpunkt verpasst, um auf den Zug doch noch aufzuspringen.

Wichtig ist, den Zusammenhang zwischen der Strategie und der Performance am Markt zu verstehen. Konnten bislang Unternehmen mit weit verbreiteten, herkömmlichen Geschäftsmodellen mehr oder weniger gut reüssieren, wird diese Position in absehbarer Zeit zum Killer werden. Weshalb? Alleine die fortschreitende Transparenz der Angebote durch Vergleichs- und Angebotsplattformen macht jene zu Verlierern, die nicht über einen

besonderen Nutzen verfügen. Ihnen bleibt letztlich nur noch der Preishebel - und der wirkt langfristig marktberreinigend, um es freundlich auszudrücken.

## Branding und Digitalisierung

Digitalisierung wirkt wie ein Beschleuniger, der die digitale Führungsriege immer weiter an die Spitze schwemmt und dem Rest immer weniger Chance zum Überleben lässt. Digitale Gewinner wissen, wie sie ihr Geschäftsmodell und ihr Markenversprechen weiterentwickeln, wie sie digitale Kanäle nutzen und Tools entsprechend einsetzen. Sie wissen aber v.a. auch, wie sie ihre Performance laufend immer weiter optimieren. Dieser sich laufend vergrößernde Vorsprung treibt sie automatisch immer weiter nach oben. Digitale Verlierer, die der Realität nachhinken oder sich dieser verschliessen, finden sich in einem immer größer werdenden Abstand zu den Marktführern und werden deshalb immer schneller vom Markt verdrängt. Jedoch: wir stehen gerade am Anfang dieser Entwicklung - in vielen Bereichen ist es noch nicht zu spät, auf den Zug aufzuspringen. Ein erfolgreiches Aufspringen wird durch die zunehmende Geschwindigkeit allerdings immer schwieriger.

Es ändern sich aber nicht nur das Konkurrenzumfeld. Unternehmen müssen auch intern gewaltig umdisponieren. Digitalisierung ist ohne eine entsprechende Unternehmenskultur - so sind sich alle Experten bislang einig - nicht möglich. Das hat natürlich Auswirkungen auf alle weiteren Elemente der Unternehmensführung. So wird beispielsweise propagiert, dass Unternehmen keine fixen 3-Jahres-Strategien mehr, sondern 3-Jahres-Visionen<sup>3</sup> entwickeln und ihre regelbasierten zu prinzipienbasierten Ansätzen weiterentwickeln sollten.

Ganz gleich, wie weit Marktteilnehmer es schaffen, ihre Kultur und Organisation zu

**„Digitale Gewinner wissen, wie sie ihre Performance immer weiter optimieren. Dieser sich laufend vergrößernde Vorsprung treibt sie automatisch immer weiter nach oben.“**

<sup>1</sup> viennabrand, 2016: „Marktstrategie Studie“

<sup>2</sup> Esch, 2012: „Strategie und Technik der Markenführung“

<sup>3</sup> McKinsey&Company, Jänner 2017: „Discussions on digital: How strategy is evolving - and staying the same - in the hypergrowth digital age“



flexibilisieren: Die Marke gibt den so wichtigen Rahmen - die Vision - vor. Umso wichtiger ist die Markenführung deshalb als strategischer Faktor im digitalen Zeitalter.

## Elementare Hebel des Markenerfolgs

Unzählige neue Themen und Schlagwörter sind durch die Digitalisierung aufgekommen - E-Commerce, Mobile Commerce, Brand Commerce, Content Marketing, digitale Marketing Modelle, digitales Shopper Genom, Marketing Automation, Programmatic, Omnichannel, Big Data, etc. Eine riesige Sammlung neuer Buzzwords, die oftmals auch gar nicht so klar definiert sind und Interpretationsspielraum lassen.

Lässt man die teils verwirrende neue Begriffswelt der Digitalisierung einmal beiseite, kommt man im Wesentlichen auf das Zusammenspiel dreier Elemente, die den Markenerfolg bestimmen. Ein Blick darauf kann jene Klarheit schaffen, die in Zeiten neuer Technologien und revolutionärer Umwälzungen so wichtig ist.

Erstens: die Markenstrategie bildet die Basis und spannt gerade in Zeiten voranschreitender Digitalisierung den Bogen von der Vision bis zum Geschäftsmodell und seinen Prozessen.

Zweitens: das Erlebnis dient als Maßstab und Richtlinie für die Gestaltung aller Kontaktpunkte - Elemente, die früher eher für sich selbst standen, wie etwa Design, dienen keinem Selbstzweck, sondern dazu, ein optimales Kundenerlebnis zu ermöglichen.

Drittens: die Performance am Markt wird durch die Summe aller Einzelmaßnahmen auf Basis der Strategie und der Vorgaben aus dem Erlebnis bestimmt. Hier geht es eben nicht nur um eine rein technische Umsetzung bestimmter Mechaniken, wie Suchmaschinenoptimierung, Social Media Marketing oder Conversion Optimierung, sondern um das optimale Zusammenspiel mit Strategie und Erlebnis.

Dabei ist nicht unerheblich, in welcher Beharrlichkeit die Umsetzung erfolgt: Untersuchungen erfolgreicher Digitalisierung von Unternehmen zeigen meist, dass Konsequenz in der Umsetzung Maßgabe für den Erfolg ist. Ein wesentlicher Aspekt ist, dass neue „Ecosystems“ an die Stelle traditioneller Branchen treten<sup>4</sup> und sowohl der Aufbau als auch die Nutzung dieser ohne eine konsequente digitale Transformation des Unternehmens gar nicht möglich ist. Marken müssen sich an diese geänderten Umweltbedingungen anpassen. Von der Strategie über die Gestaltung der Erlebnisse bis zur Umsetzung in sämtliche Aktivitäten, die die Performance am Markt bestimmen. Auch in der Markenführung wird die konsequente Umsetzung dieser drei Elemente den Markenerfolg bestimmen. Unternehmen, die auf Basis einer Spitzenstrategie für ihre Marke Spitzenerlebnisse und Spitzenperformance am Markt realisieren, werden zu den Gewinnern des digitalen Umbruchs zählen. Im Folgenden werfen wir einen detaillierteren Blick auf diese drei Grundelemente des Markenerfolgs.

**„Unternehmen, die auf Basis einer Spitzenstrategie für ihre Marke Spitzenerlebnisse und Spitzenperformance realisieren, werden zu den Gewinnern des digitalen Umbruchs zählen.“**

---

<sup>4</sup> McKinsey & Company, July 2017: „Competing in a world of sectors without borders“



**Spot on:**

Spitzenperformance

Spitzenstrategie

Spitzenerlebnis



**Verfüge ich mit meiner Marke über eine Spitzenstrategie, die neue Märkte und Potenziale der Digitalisierung erschließt?**



## Strategie - was bedeutet das?

Strategie bedeutet immer Überblick UND Durchblick. Sie beantwortet, welche Vision unser Handeln leitet, welche Marktpotenziale vorhanden sind und wie diese genutzt werden können und sollen.

Konkret beschreibt sie das Geschäftsmodell inkl. Identität und Vision dahinter. Diese Vision sollte die Marke außergewöhnlich machen können. Weiters legt sie die Erfolgsfaktoren fest, denen das Geschäftsmodell unterliegt sowie die Ziele, die damit verfolgt werden. Auf Basis dieser Grundelemente arbeitet man sich zum Kern der Marke und ihrer Positionierung. Auf dieser Basis sollte die außergewöhnliche Vision eine klare Differenzierung ergeben. Das konkrete Angebot des Unternehmens und das Zusammenspiel seiner Angebots Elemente dient schließlich als Maßgabe für die Markenarchitektur. Diese ist Verbindungsglied zur Organisation und stellt die Anforderungen an diese dar.

**„Strategie besteht aus der Vision, die die Marke außergewöhnlich macht, den Erfolgsfaktoren, denen das Geschäftsmodell unterliegt sowie den Zielen, die damit verfolgt werden.“**

## Strategie - warum ist sie so wichtig?

Die grundlegende Frage lautet: Verfüge ich mit meiner Marke über eine Spitzenstrategie (Peak Strategy), die neue Märkte und Potenziale der Digitalisierung erschließt oder befinden wir uns mit vielen anderen auf bereits ausgetretenen Pfaden?

Das Zusammenspiel der Markenstrategie mit Geschäftsmodell, Organisation und Kultur wird immer wichtiger und immer mehr zur Überlebensfrage. Denn die digitale Transformation bringt immer mehr Druck auf herkömmliche Geschäftsmodelle, insbesondere wenn der prophezeite Wandel hin zu „Ecosystems“ („Ökosystemen“) stattfindet. Viele heute auch noch so starke Marken werden dann völlig neue Wege gehen müssen, um Kundenbedürfnisse profitabel zu befriedigen.

Was wir dabei unbedingt beachten müssen: Wenn künftige Geschäftsmodelle aus ganzen Systemen verschiedener Geschäftsmodelle bestehen, werden auch die Anforderungen an die Markenstrategie und -führung komplexer.

### Reiseportal fokussiert auf Mobilisierung und Hyper-Personalisierung

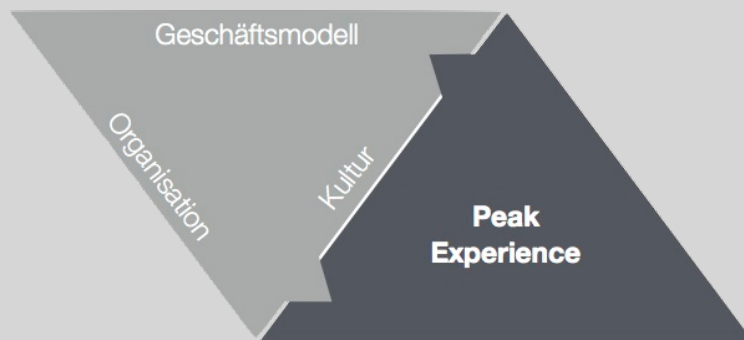
Dieser Wandel wird auch weiterhin zum Aufbrechen althergebrachter Unternehmenssilos führen, wenn es z.B. nicht mehr nur um die Vermarktung von Produkten geht wie etwa bei [booking.com](https://www.booking.com), das mit dem Fokus auf Mobilisierung und Hyper-Personalisierung mit über 1 Mio. Buchungen täglich weltweit Marktführer wurde, sondern auch darum, alles rund um die Reiseplanung anzubieten und damit ergänzende Dienstleistungen abzudecken (inkl. Booking Experiences Tool). Ein grundlegender Wandel in der Unternehmenskultur wird dann erfolgskritisch, Markenstrategie muss die Rahmenvorgabe liefern und für Stringenz in Zeiten zunehmender Dynamisierung sorgen.

### Telekom-Player will Partner im technologischen Wandel sein

Ein weiteres Beispiel liefert Vodafone, das mit seiner neuen Markenpositionierung zum „Partner der Kunden im technologischen Wandel“<sup>5</sup> werden möchte. In einer groß angelegten Studie wurden 30.000 Menschen befragt: die Ergebnisse zeigten Optimismus in Bezug auf die Zukunftstechnologien - gleichzeitig fühlen sich viele vom rasanten Tempo der Veränderung überfordert. Serail Timuray, CCO sieht deshalb gerade dort einen vielversprechenden Ansatzpunkt. Ihre Aussage „...wir verstehen unter Segmentierung schon längst nicht mehr, dass wir nur unterschiedliche Tarife anbieten“ unterstreicht die Neuausrichtung des Marketing und der Markenführung.

<sup>5</sup> [www.horizont.net](https://www.horizont.net), Oktober 2017: „Das erwartet Vodafones Top-Marketerin von der neuen Markenpositionierung“





**Biete ich ein Spitzenerlebnis, das den Ansprüchen der Kunden gerecht wird?**

## Erlebnis - was bedeutet das?

Im Zuge der Digitalisierung wird unendlich viel über das Kundenerlebnis - die „Customer Experience“ gesprochen. Sie bestimmt, welches konkrete Markenbild bei meinen Kunden Realität wird. Und damit entfaltet dieses Erlebnis natürlich eine nachhaltige Markenwirkung. Es bedarf klarer Zielvorgaben zur Steuerung und daraus abgeleiteter Arbeitsprozesse. Aus den Zielvorgaben können auch Prinzipien für das Verhalten der Mitarbeiter, das „Behavioral Branding“ abgeleitet werden. Hier befinden wir uns also an der Schnittstelle zur Unternehmenskultur.

Schließlich folgen Richtlinien für den Auftritt und die Kommunikation, die im digitalen Zeitalter über alle Kanäle entsprechend dem gesamten Erlebnisziel zu gestalten sind.

**„Das Kundenerlebnis bestimmt, welches konkrete Markenbild bei meinen Kunden Realität wird.“**

## Erlebnis - warum ist es so wichtig?

Die entscheidende Frage beim Markenerlebnis ist komplex: Biete ich ein Spitzenerlebnis (Peak Experience), das den Ansprüchen der Kunden gerecht wird, auch wenn sie diese bewusst gar nicht so genau kennen - oder sind die Kundenerlebnisse noch in den Händen unterschiedlicher Abteilungen und deshalb auch grundverschieden?

Was dahinter steht ist die interne Organisation zur Gestaltung des Kundenerlebnisses. Und genau dort liegt natürlich oft der Hund begraben: digitale Geschäftsmodelle stellen neue Anforderungen an die Organisation, die sich entsprechend weiterentwickeln muss. Sie überwinden aber auch wesentliche Limitationen, denen herkömmliche Modelle unterliegen und sind deshalb erfolgsentscheidend.

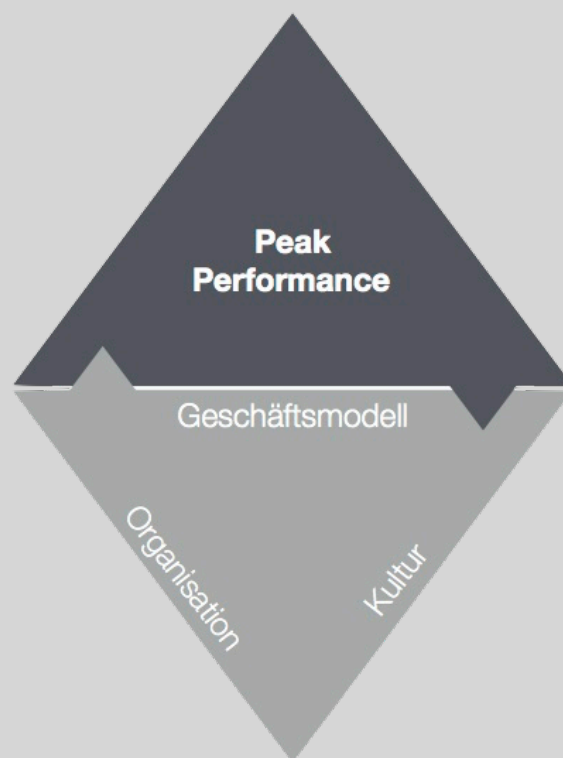
## Luxuskonzern will digitale Führungsrolle übernehmen

So etwa der Luxuskonzern LVMH Moët Hennesy - Louis Vuitton, der 2015 Ian Rogers von Apple an Board holte, um „das digitale Ökosystem zu stärken“<sup>6</sup> und LVMH zu einer „Führungsrolle im digitalen Luxussegment“ zu verhelfen. Daraus wurde die Plattform „24 Sèvres“, benannt nach jener Straße, in der sich das traditionelle, ebenfalls zum Konzern gehörende Warenhaus „Bon Marché“ befindet. In einem Interview<sup>7</sup> meinte Rogers, dass der Handel an der Schwelle zu wirklich großen Veränderungen stehe und die tatsächlichen Gewinner daraus erst bestimmt würden. Für die Marke „24 Sèvres“ entschied man sich aufgrund der 160-jährigen Geschichte des Hauses Bon Marché, dem Pionier im Bereich Katalogverkauf. Dabei sieht LVMH auch die Tatsache, beispielsweise in den USA über mehr Louis Vuitton Shops zu verfügen als Amazon Verteilungspunkte hat, als wesentlichen Vorteil im Sinne des Kundenerlebnisses. Der neue Fokus des Konzerns auf Omnichannel und Erlebnis unterstreicht die Wichtigkeit, auch im Luxussegment diesem Element des Markenerfolgs entsprechende Aufmerksamkeit einzuräumen. Wenn LVMH eine Trendwende von der Massenkultur hin zu einer Masse an Nischen feststellt, lässt sich das auch auf andere, ähnlich gelagerte Branchen umlegen.

<sup>6</sup> derStandard.at, November 2016: „So machen Luxusfirmen Geld mit Online-Shopping“

<sup>7</sup> The New York Times, Mai 2017: „LVMH and the Next Big Digital Shopping Experience“





**Sind wir Spitzenperformer in der Marke und erzielen Ergebnisse am Markt, die gegenüber unseren Mitbewerbern wesentlich besser sind?**

## Brand Performance - was bedeutet das?

Bezeichnet das Ausmaß, in dem der Brand Funnel (i.e. Markentrichter = Kundenkaufentscheidungsprozess) angetrieben wird. Es geht also um über alle Kanäle hinweg umgesetzte Maßnahmen im Sinne eines Kommunikations-, Lead- und Sales Management. Der Content Marketing Prozess und damit die Relevanz der Inhalte spielen dabei natürlich eine ganz wesentliche Rolle. Technisch-operativen Aspekten kommt erst in zweiter Linie Bedeutung zu. Die Marke mit passendem Content in Verbindung zu bringen und so auch die Positionierung zu stärken ist ein wesentlicher, strategisch-kreativer Prozess, der viel Aufmerksamkeit verlangt.

In weiterer Folge messbare Ergebnisse daraus zu erzielen - hier kommen dann Suchmaschinenoptimierung, Social Media Marketing oder Conversion Optimierung etc. zum Tragen, macht schließlich den Unterschied zu Playern mit nur durchschnittlicher Markenperformance. Voraussetzung ist allerdings die gelungene Kombination aus dem Inhalt und der passenden technischen Umsetzung.

Generell bilden das Marketingzielsystem im Zusammenspiel mit dem Markencontrolling, das für eine laufende Optimierung sorgt, die Bausteine für eine Spitzenperformance.

**„Brand Performance entsteht über alle Kanäle hinweg umgesetzte Maßnahmen in einem Kommunikations-, Lead- und Sales Management.“**

## Brand Performance - warum ist sie so wichtig?

Die wesentliche Fragestellung beim dritten Eckpunkt für Markenerfolg lautet: Sind wir Spitzenperformer (Peak Performer) in der Marke und erzielen reale Ergebnisse am Markt, die gegenüber unseren Mitbewerbern wesentlich besser sind oder schwimmen wir mit den üblichen Branchentendenzen mit?

Treiber dafür ist die Digitalisierung - eine Studie<sup>8</sup> belegt, dass nur ein kleiner Teil von Unternehmen zu den „Digital Performers“ gezählt werden kann. Unternehmen, die sowohl über eine starke digitale als auch finanzielle Performance verfügen, stellen lediglich 6% als „Digital High Performers“, die „Digital Leaders“, also solche, die wesentliche Fortschritte in der digitalen Leistungsfähigkeit erreicht haben, aber dies noch nicht in finanzielle Stärke ummünzen konnten, stellen 18%. Immerhin 16% der Unternehmen erreichen finanzielle Performance ohne periodisiertem Ausbau der digitalen Fähigkeiten. Der Rest von 60% sind jene, die in der Vergangenheit ohne den Aufbau digitaler Potenziale überlebt haben und heute mit einem großen Fragezeichen zu versehen sind.

### E-Autopionier treibt Brand Performance ganz ohne klassische Werbung an

Tesla ist ein Brand Performance Beispiel, das durch ein gut orchestriertes Markenerlebnis angetrieben wird<sup>9</sup>. Tesla könnte nach Meinung einiger Experten sogar zum „Apple Computer der Automobilindustrie“ werden. Die Marke fokussiert auf radikale Verbesserungen, die durch Fokussierung auf großartige Produkte und Innovation erreicht werden, zudem kontrolliert Tesla das gesamte Kunden-Ökosystem, in dem Foren, Online Communities und ein eigenes Distributionsnetzwerk für vielfältigen, kundenzentrierten Content sorgen und den Brand Funnel mit potenziellen Neukunden versorgt. Diese Performance ist zudem sehr effizient, gibt Tesla doch für klassische Werbung nichts aus. Ein Hauptfaktor ist sicherlich auch die Steuerung unterschiedlicher positiver Markengeschichten. Wenn 91% von Tesla-Besitzern angeben, sie würden ihr Auto definitiv wieder kaufen<sup>10</sup>, stellt das nicht nur den höchsten Wert aller Autohersteller dar, sondern verfehlt seine „word of mouth“ Wirkung auch nicht. Durch die eigene Produktion von Hardware und Software behält Tesla die Kontrolle über das gesamte Produkterlebnis und unterscheidet sich somit im Geschäftsmodell von jenen herkömmlicher Autobauer. Wenn Tesla innerhalb weniger Jahre bereits an 8. Stelle der wertvollsten Automarken steht<sup>11</sup> und die ohne klassische Werbeausgaben erreichte Media Coverage in Verbindung mit Mundpropaganda die Haupttreiber der effektiven Sales Leads sind, liefert Tesla ein positives Beispiel an Brand Performance. Dass bereits vor Präsentation des neuen Model 3 weit über 100.000 Vorbestellungen vorlagen, bestätigt dies eindrucksvoll - auch wenn der E-Autopionier derzeit mit massiven Produktionsproblemen für sein Massenmarktmodell kämpft.

Eine Capgemini Studie<sup>12</sup> verifiziert den Tesla Weg - demnach werden klassische Autohändler in der Selektionsphase immer unwichtiger und der Einfluss von Social Media auf die Kaufentscheidung immer stärker. Auch hier zeigt sich die Stärke des innovativen Geschäftsmodells und die Behändigkeit etablierter Modelle was deren Weiterentwicklung betrifft und damit auch deren Marken: beim Autokauf lassen sich 51% in entwickelten Ländern und gar 80% in Emerging Markets dadurch beeinflussen. Die aktive Nachfrage nach zusätzlichen Features in der Suchphase, wie Virtual Reality, Live Chats oder Video Blogs von Nutzern wächst ebenfalls stetig. Der Kampf um die Brand Performance wird also bereits heute an diesen Eckpunkten gewonnen und nicht mehr in klassischen Vertriebs- und Kommunikationskanälen.

<sup>8</sup> Accenture, 2016: „Achieving Digital Performance: Time to Rotate to the New“

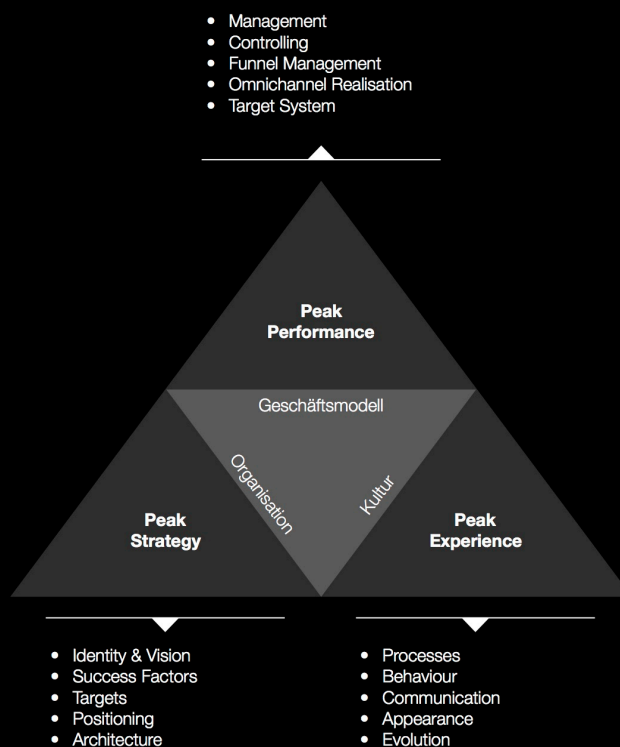
<sup>9</sup> [www.brandquarterly.com](http://www.brandquarterly.com), 2017: „Tesla's Building A Legendary Brand And So Can You“

<sup>10</sup> [www.businessinsider.de](http://www.businessinsider.de), 2017: „Gene Munster: Tesla is the next Apple“

<sup>11</sup> [www.ft.com](http://www.ft.com), 2017: „Special Report Global Brands - Tesla gains on rivals in the great brand race“

<sup>12</sup> Capgemini, 2017: „Cars Online 2017 - Beyond the Car“





**Das Brand Lever Model® verzahnt die drei Eckpunkte erfolgreicher Markenführung im digitalen Zeitalter mit den wesentlichen Kernelementen des Unternehmens.**

## Das Brand Lever Model® als Maßstab

Markenerfolg ergibt sich als Funktion aus Strategie, Gestaltung und Umsetzung. Diesen Zusammenhang muss man erkennen und Geschäftsmodell, Organisation sowie Kultur darauf ausrichten. Punktuelle, einseitige Initiativen zeitigen nur dann positive Ergebnisse, wenn alle anderen Eckpunkte bereits die Voraussetzungen für das sich verändernde Umfeld zumindest erfüllen. Unser Brand Lever Model kann pro Eckpunkt anhand folgenden einfachen 5-Fragen-Katalogs angelegt werden, um den Erfüllungsgrad für den eigenen Markenerfolg einzuschätzen:

### ▶ Verfügen wir über eine Markenstrategie, die...

...allen Mitarbeitern und Kunden Identität stiftet und eine Vision für die zukünftige Entwicklung gibt?

...sicher stellt, dass relevante Erfolgsfaktoren bekannt sind und in der Planung berücksichtigt werden?

...klare Ziele und Rahmenbedingungen für das tägliche Agieren vorgibt und so die Effektivität steigert?

...eine verständliche und für unsere Kunden relevante Positionierung anstrebt?

...als Grundgerüst eine Markenarchitektur bietet, nach der Angebote, Segmente und Marke optimal verbunden sind?

### ▶ Haben wir ein Markenerlebnis definiert, das...

...alle relevanten Prozesse bereichsübergreifend definiert und den Kunden in den Mittelpunkt stellt?

...auf dieser prozessualen Basis auch umsetzbare Rahmenbedingungen für das Verhalten eines jeden Einzelnen vorgibt?

...klare Vorgaben für die Kommunikationspolitik der Marke bereitstellt?

...den Auftritt der Marke im Sinne eines schlüssigen und stringenten Gesamteindrucks festlegt?

...auch als Schnittstelle zur Unternehmenskultur und externen Anforderungen dazu beiträgt, die Marke laufend evolutionär weiter zu entwickeln?

### ▶ Setzen wir eine Markenperformance um, die...

...im Sinne eines Kommunikations-, Lead- und Sales Management unseren Brand Funnel effektiv antreibt?

...über ein Monitoring verfügt, das laufend die Effektivität des Content Marketing Prozesses misst?

...auf Basis der Effektivitätsmessung eine laufende Optimierung der Ergebnisse aus dem strategisch-kreativen Prozess und damit des Brand Funnels ermöglicht?

...über sämtliche Channels koordiniert und auf die Effektivität des Brand Funnel hin optimiert ist?

...sich an einem klaren, am Geschäftsmodell ausgerichteten Zielsystem orientiert und danach bemessen werden kann?

## Zusammengefasst

Bevor man an die konkreten Fragen geht, kann man zunächst auch nur die Leitfragen stellen:

- 1) Verfügen wir über eine Markenstrategie, die bei allen Mitarbeitern im notwendigen Detaillierungsgrad bekannt ist?
- 2) Haben wir ein Markenerlebnis definiert, das für alle umsetzbar ist und unsere Zielgruppe abholt?
- 3) Realisieren wir eine Markenperformance, die so effektiv ist, dass unsere Konkurrenten uns dafür beneiden?

Das Erfolgsdreieck des Branding ist nicht nur methodologische Grundlage für das Markenmanagement sondern auch Messinstrument für den Reifegrad des eigenen Branding.



## Die Zukunft des Branding in der digitalen Welt

Die neuen Möglichkeiten der Steuerung des Kundenerlebnisses durch digitale Transformation stellen die wesentlichste Änderung in unserem Zeitalter dar. Unternehmen, die diesen unumkehrbaren Wandel für sich nutzen, sind heute schon Gewinner und werden weiter Erfolgsgeschichten schreiben. Während aktuelle Studien immer wieder klar aufzeigen, dass Unternehmen mit starkem Fokus auf digitale Weiterentwicklung auf der Gewinnerseite stehen, zeigten und zeigen auch unsere eigenen Untersuchungen, dass in den Organisationen Lücken zwischen Wichtigkeit der Marke und den bestehenden Kompetenzen bestehen. Dies bestätigt auch eine kürzlich durchgeführte Untersuchung innerhalb Unternehmen der Konsumgüterindustrie<sup>13</sup> - Brand Management wird demnach mit 74% als sehr wichtig, die aktuell vorhandenen Skills mit 47% aber deutlich geringer bewertet; ebenso im Bereich Customer Relationship Management mit 63% zu 31%, dem Online Marketing mit 51% zu 33% oder dem Customer Experience Management mit 49% zu 23 %

**„Organisatorische Gewandtheit und technisches Know-How wird im Zusammenspiel mit einer Kultur, die Digitalisierung gegenüber offen ist und einem evolutionär ausgerichteten Geschäftsmodell die Eckpfeiler für Markenerfolg bilden.“**

Während die Grundzüge des Branding mit ihren Positionierungsmodellen und Wirkungszusammenhängen im Wesentlichen Konstanten darstellen, erfahren die Bereiche des Erlebnisses und der Performance gerade einen radikalen Wandel. Das Vorhandensein einer klaren Strategie und die halbwegs stringente Umsetzung im üblichen Maßnahmenmix reichen nicht mehr aus. Die organisatorische Gewandtheit wird mit dem entsprechenden technischen Know-How in Zusammenspiel mit einer Kultur, die der Digitalisierung gegenüber offen ist und einem evolutionär ausgerichteten Geschäftsmodell die Eckpfeiler für unternehmerischen Erfolg bilden.

Die Zukunft des Branding ist also weiterhin - so wie bisher - eine große. Ihre Umsetzung hat sich allerdings radikal gewandelt und bringt Unternehmen heute an komplexere Problemstellungen. Kleine Unternehmen werden ihren eigenen Weg finden müssen, um in diesem neuen Spiel zu reüssieren. Klar ist, dass in vielen Branchen die großen Bereinigungen erst bevor stehen und für die nächsten Jahre zu erwarten sind. Große Unternehmen werden klare Strategien und Programme für die entsprechende Weiterentwicklung ihres Branding finden müssen. Und die Mittelständischen Unternehmen werden sich besonders anstrengen müssen, sich auf diese unaufhaltsame Entwicklung

einzustellen, denn sie tun sich besonders schwer, traditionelle Hierarchien und Strukturen zu überwinden.

Gleichzeitig steht es allen offen, die drei Grundelemente erfolgreicher Markenführung im digitalen Zeitalter in Angriff zu nehmen und zu nutzen.

<sup>13</sup> Roland Berger, 2017: „Catch the waves in consumer goods - Mastering disruption in dynamic markets“







## Mag. Oliver R. Schmitt

Oliver Schmitt ist Gründer der viennabrand GmbH, die Managementberatung im Bereich Markenstrategie bietet. Noch vor seinem Universitätsabschluss 2000 an der Wirtschaftsuniversität Wien gründete er bereits sein erstes Beratungsunternehmen. Zunächst folgten berufliche Herausforderungen im Bereich strategisches Marketing und Kommunikation in Telekommunikations-, Industrie- und Beratungsunternehmen. Aus diesen Berufserfahrungen nährte sich die Leidenschaft für Markenstrategie, bis Oliver Schmitt schließlich 2006 viennabrand® gründete. Oliver Schmitt ist immer wieder Lektor sowie Autor von Gastkommentaren und Fachbeiträgen und zudem Unternehmer in unterschiedlichen Branchen, wie zum Beispiel im Textilhandel.

