

---

**F1**

**Markenstrategie  
und -image**

## **Agile Markenführung – Positionierung von Logistik-Marken in dynamischen Märkten**

### **1. Die Marke als Wertschöpfungsfaktor im Spannungsfeld zwischen Kontinuität und Dynamik**

### **2. Neue Herausforderungen für Logistik-Marken**

- 2.1. Dimension „Kunde“
- 2.2. Dimension „Wettbewerb“
- 2.3. Dimension „Marketingmittler“
- 2.4. Gesamtherausforderung vernetzte Märkte

### **3. Agile Markenführung**

- 3.1. Das Verständnis von Agilität
- 3.2. Marktintelligenz als Grundlage agiler Markenführung
- 3.3. Instrumente der agilen Markenführung
  - 3.3.1. Brand-Market Connector Modell – Komplexitätsreduktion der Markenpositionierung
  - 3.3.2. Non-Negotiables – Operationalisierung der Markenpositionierung
  - 3.3.3. Kontinuierliche Feedback-Systeme – Anpassungsfähigkeit der Marke ermöglichen

## **Über die Autoren**

## **Quellenverzeichnis**

# Agile Markenführung – Positionierung von Logistik-Marken in dynamischen Märkten

*Dr. Annette Bruce, Creative Advantage GmbH*

*Christoph Jeromin, Creative Advantage GmbH*

## 1. Die Marke als Wertschöpfungsfaktor im Spannungsfeld zwischen Kontinuität und Dynamik

Marken werden heute ungeheure Werte zugeschrieben. Der monetäre Wert von Apple, seit Jahren eine der wertvollsten Marken der Welt, beträgt je nach Berechnungsmethodik zwischen 170 und knapp 250 Mrd. US-Dollar. Mit UPS, Fedex und DHL sind auch drei Marken aus der Logistikbranche regelmäßig unter den 100 wertvollsten Marken weltweit vertreten. Auch wenn keine der drei mit den Werten der Spitzenreiter mithalten kann, wird ihre Bedeutung bei einer etwas genaueren Betrachtungsweise deutlich: So liegt UPS in der aktuellen Rangliste der Marketing-Beratung Millward Brown auf dem fünften Platz, wenn ausschließlich Marken aus dem Business-to-Business (B2B)-Bereich verglichen werden. Nicht zu verachten ist außerdem die Rolle der Logistik bzw. der Supply Chain zum Beitrag der Wertschöpfung in Branchen, in denen deutsche Marken auf dem Weltmarkt besonders erfolgreich sind, wie vor allem im Automobilbereich (Interbrand 2015, Millward Brown 2016).

Die dargestellten Bewertungen von Marken sind eines von vielen Signalen, die zeigen, dass Marken bedeutende Wertschöpfungsfaktoren für Unternehmen geworden sind. Ihr Einfluss geht heute weit über die ursprünglich reine Markierungsfunktion hinaus. Marken können für den Nutzer die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Gruppe oder Gemeinschaft signalisieren, Identifikationspotenzial bieten, Status symbolisieren oder das eigene Selbstbild erweitern. In B2B-Bereichen wie der Logistik können Marken u. a. für technische Kompetenz, maximale Zuverlässigkeit oder überlegene Innovationskraft stehen. Mit solchen immateriellen Werten, die über grundlegende Aspekte wie die Qualität oder den Preis hinausgehen, erschließt sich für Marken ein breites Feld zur Differenzierung im Wettbewerb. Diese wahrgenommenen Zusatznutzen ermöglichen auch die Realisierung von Preisaufschlägen gegenüber Konkurrenzmarken, wie sich z. B. an Apple-Produkten wie dem iPhone zeigt.

Was steckt aber hinter dem langfristigen Erfolg starker Marken, die sowohl Kunden begeistern als auch den Unternehmen enorme Profite bescheren? Diese Frage wird in Praxis und Wissenschaft seit den Ursprüngen der Disziplin mit dem Mantra der Markenführung beantwortet: Kontinuität. Dafür steht vor allem das Konzept der Markenpositionierung, eines der zentralen Instrumente der strategischen Markenführung. Die in der Markenpositionierung formulierten Grundsätze dienen der Steuerung aller Marketingaktivitäten unter der Zielsetzung, die maximale Konsistenz und Kontinuität einer Marke an allen Kontaktpunkten mit Kunden und anderen externen Marktakteuren sicherzustellen.

Dieses eher statische Markenverständnis hat über Jahrzehnte gut funktioniert und vielen Marken zum Erfolg verholfen. Da das Marketing aber durch aktuelle Veränderungen auf technologischer, kommunikativer und gesellschaftlicher Ebene besonders stark betroffen ist, sind wir davon überzeugt, dass bewährte Techniken und Prinzipien der Markenführung und -positionierung deutlich weiterentwickelt werden müssen. Ein zunehmend ausdifferenziertes und wechselhaftes Kundenverhalten, verschärfter Wettbewerb sowie eine komplexe Medien- und Vertriebslandschaft zwingen Unternehmen dazu, die reine Stabilitäts- und Kontinuitätsfunktion der Markenführung um Freiräume für Anpassungsfähigkeit und Handlungsschnelligkeit zu erweitern.

In diesem Beitrag stellen wir mit der agilen Markenführung ein Konzept vor, das einen Lösungsansatz zum Umgang mit dem geschilderten Spannungsfeld zwischen Kontinuität und Dynamik anbietet. Bevor in Abschnitt 3 die Instrumente der agilen Markenführung näher beschrieben werden, beschäftigt sich der nächste Abschnitt mit den aktuellen Herausforderungen für Logistik-Marken und zeigt so die Ausgangssituation für deren Positionierung auf.

## **2. Neue Herausforderungen für Logistik-Marken**

### **2.1. Dimension „Kunde“**

Die Logistikbranche insgesamt zeichnet eine hohe Heterogenität unter ihren Kunden und Zielgruppen aus. Die Branche hat einen starken Fokus auf Business-to-Business-Beziehungen, viele Unternehmen – wie exemplarisch die in Abschnitt 1 genannten Marken – haben außerdem eine besondere Schnittstellenfunktion zwischen Herstellern, Handel und Endkunde inne. Hinzu kommen hoch spezialisierte branchenindividuelle Supply Chain-Lösungen für Kunden z. B. aus dem Automobil- oder Pharmasektor.

Die Dimension „Kunde“ ist in der Logistik im Vergleich zu vielen anderen Branchen somit schon grundsätzlich von hoher Komplexität gekennzeichnet. Hinzu kommt eine Reihe aktueller Entwicklungen, die diese Komplexität weiter erhöht. Eine davon ist die Angleichung des Informationsstandes über Produkte bzw. Dienstleistungen und ihre Qualität. Diese kann für Kunden und für Markenanbieter gleichermaßen nützlich sein. Einer der Haupttreiber dieser Angleichung ist, dass sich Kunden mithilfe von Online-Funktionen wie Produktbewertungen und Reviews durch Käufer bzw. Nutzer vor dem Kauf ein relativ objektives Bild von der Produkt- oder Leistungsqualität machen können. Simonson und Rosen (2014) bezeichnen diese Veränderung im Kaufentscheidungsprozess sogar als den Hauptgrund für den Bedeutungsverlust einer Marke als Qualitätsindikator. Produktbewertungen und Reviews gleichen den Informationsstand zwischen Anbieter und Käufer sowie zwischen Käufern untereinander an. Die Unsicherheit eines Interessenten hinsichtlich des Produkterlebnisses sinkt und gibt dadurch auch neuen oder weniger bekannten Marken bessere Marktchancen (Simonson und Rosen 2014, S. 60 ff.). Dank

derselben Mechanismen können andererseits auch internationale Konzerne leichter und in kürzerer Zeit ihre Marktpositionen ausbauen oder neue Segmente erschließen.

Von der großen Kommunikationsbereitschaft auf Online-Plattformen und in sozialen Medien können Unternehmen außerdem in zweierlei Hinsicht profitieren. Zum einen in Form der aktiven Einbindung von Usern und Kunden in Marketingaktivitäten. Viele Marken haben dies bereits getan und in Co-Creation- oder Crowdsourcing-Prozessen u. a. neue Produktideen, Logo- und Verpackungsdesigns oder Kommunikationskampagnen entwickelt. Initiativen wie diese können sich je nach Zielsetzung an Endkonsumenten (z. B. für Produktideen) oder an Profis bzw. Experten (im Falle von Designs oder Kampagnen) wenden.

Die zweite Möglichkeit, sich als Marke das Sendungsbewusstsein von Onlinern zunutze zu machen, ist die Analyse der nun massenhaft zur Verfügung stehenden Daten. Digitales Datenmaterial ist eine potenziell sehr ergiebige Quelle von Erkenntnissen zu Meinungen, Einstellungen und Wünschen der Zielgruppe sowie zu ihrem Online-Verhalten. Ein Aspekt ist hier sicherlich das momentan allgegenwärtige Thema „Big Data“. Andererseits kann es auch sehr erkenntnisreich sein, das wichtigste Forum zur eigenen Produktkategorie zu lesen, um zu erfahren, was Menschen in dem jeweiligen Zusammenhang bewegt.

## **2.2. Dimension „Wettbewerb“**

Ein zu enges Verständnis von Wettbewerb gilt schon lange als eine große Gefahr für langfristigen Unternehmenserfolg. Bereits in den 1960er und 1970er Jahren warnte Management-Vordenker Theodore Lewitt vor „Kurzsichtigkeit“ im Marketing. Diese liegt aus seiner Sicht vor, wenn Unternehmen ihren Markt und ihren Kreis an tatsächlichen und vor allem an potenziellen Konkurrenten zu eng definieren (Lewitt 1975). Meistens liegt eine solche Kurzsichtigkeit in Form einer Wettbewerbsbetrachtung auf Ebene der eigenen Branche vor. Etablierte Anbieter beobachten sich untereinander, welche meist kleinen Angebotsveränderungen die Konkurrenz vornimmt. Über diese Aktivitäten muss ein Unternehmen natürlich auch informiert sein. Mit einem solchen Fokus nur innerhalb des eigenen Tellerrandes steigt allerdings das Risiko, von branchenfremden Akteuren überrascht zu werden. Obwohl seit den ersten Analysen durch Lewitt einige Jahrzehnte vergangen sind, ist seine Schlussfolgerung aktueller denn je: Apple und Samsung überflügeln Nokia und Blackberry. Das Lieblingskaufhaus der Deutschen ist jetzt Amazon und nicht mehr Karstadt. Google ist seit der Übernahme des Thermostaten- und Rauchmelderherstellers Nest Labs Akteur im Markt für Haushaltsgeräte. McGrath (2013, S. 9 ff.) plädiert daher dafür, nicht mehr in Branchen, sondern in „Arenen“ zu denken. Anstatt Angebote innerhalb einer Branche zu vergleichen, die quasi Substitute sind, werden im Arena-Konzept insbesondere die Verbindungen zwischen Kundenbedürfnissen und Angebotslösungen analysiert.

So zeigt zum Beispiel Amazon erste Ansätze, nicht mehr nur Kunde von Logistikdienstleistern zu sein, sondern selbst die Logistik zu übernehmen. Der in Deutschland aktuell in Berlin und München verfügbare Service „Prime Now“ bietet die kostenlose Lieferung ausgesuchter Artikel innerhalb eines frei wählbaren 2-Stunden-Fensters oder gegen Aufpreis innerhalb einer Stunde. Amazon liefert per Elektrobike aus der eigenen Flotte. In den USA hat Amazon außerdem bereits eigene Flugzeuge angemietet und besitzt eine Reederei-Lizenz (Wirtschaftswoche 2016). Ein weiteres Beispiel für das „Arena-Denken“ zeigt die Deutsche Post. Das Unternehmen stellt eigene Elektro-Lieferwagen für die Brief- und Paketzustellung her und plant nach einem erfolgreichen Test mittelfristig bis zu 30.000 Wagen seiner Flotte durch das eigene Modell zu ersetzen. Der „StreetScooter“ ist preisgünstig und genau auf die Bedürfnisse der Logistik zugeschnitten. Während beispielsweise die Ladefläche besonders groß ist, ist die Höchstgeschwindigkeit gering, da die Fahrzeuge ausschließlich im Stadtverkehr zum Einsatz kommen. Das Modell ist außerdem nicht nur Teil der eigenen Flotte, sondern wird auch an andere Geschäftskunden vermarktet (FAZ 2016).

In sehr vielen Branchen hat sich der Wettbewerbsdruck für Marken insgesamt verstärkt und die Markteintrittsbarrieren sind teils erheblich gesunken. Es wird immer schwieriger, Weitsichtigkeit bei der Wettbewerbsbeobachtung zu erreichen. Einer der wesentlichen Treiber dieser Entwicklung ist die Globalisierung, die gleichzeitig die Absatzmärkte und die Anzahl an Wettbewerbern vergrößert. So entwickelt sich z. B. China weiter, von der Werkbank der Welt zur Heimat starker Marken. Ein Beispiel dafür ist der Computer-Hardwarehersteller Lenovo. Neben Hygienefaktoren wie einer hohen Produktqualität kann die Marke außerdem mit gutem Service im Geschäftskundenbereich punkten. Auch im Bereich Markenimage hat sich die Marke verbessert. Unter dem Slogan „For those who do“ ist Lenovo als Marke für den produktiven Nutzer positioniert und will sich so insbesondere gegenüber der Marke Apple differenzieren, die im PC- und Notebook-Segment eng mit kreativer Arbeit in Verbindung gebracht wird. Insgesamt konnte Lenovo so weltweit einer der absatzstärksten Anbieter im PC-Markt werden (Wirtschaftswoche 2013).

Einer der im Zusammenhang mit marktwirtschaftlichem Wettbewerb bekanntesten und meistgenutzten Begriffe ist „Disruption“. Das bereits 1997 von Christensen geprägte Konzept stellt eine besondere Form von Innovationen dar, die eine bisher noch nicht gekannte Angebotskombination auf den Markt bringen. Meistens bieten sie (zumindest anfangs) eine schlechtere Leistung als bestehende Mainstream-Angebote und sprechen daher zunächst nur Nischen-Zielgruppen oder Nicht-Kunden an. Disruptive Angebote zeichnen sich typischerweise dadurch aus, dass sie günstiger, kleiner, einfacher und daher oft bequemer zu nutzen sind (Christensen 1997, S. xviii f.). Das Phänomen „Disruption“ ist also nicht neu. Aufgrund der Digitalisierung und der Möglichkeiten des Internets ist seine Relevanz für die Markenführung aber sehr stark gestiegen. Denn genau die Kerneigenschaften disruptiver Innovationen – ein niedrigerer Preis sowie eine einfachere und bequemere Nutzung – können durch digitale und internetbasierte Ange-

bote besonders effizient erfüllt werden. Digitale Lösungen bieten in der Logistik großes Potential, bestehende Marktstrukturen zu verändern – auch wenn nicht jede davon im strengen Sinne Christensens eine Disruption darstellen wird.

### **2.3. Dimension „Marketingmittler“**

Insbesondere in den Bereichen „Kommunikations-“ und „Distributionspolitik“ des Marketing-Mix sind Markenanbieter zur Umsetzung auf externe Partner, Institutionen, Medien und Plattformen angewiesen. Gerade die Dimension dieser Marketingmittler war und ist zahlreichen Veränderungen unterworfen.

Markenkommunikation ist in den meisten Unternehmen die Funktion, die am engsten mit Marketing verbunden wird. Gerade dieses Teilgebiet der Markenführung hat sich mit am stärksten gewandelt. Die Möglichkeiten, Markenbotschaften zu kommunizieren sind unheimlich vielfältig geworden. Keller (2013, S. 218) listet allein 56 Kommunikationsoptionen in zwölf verschiedenen Kategorien auf. Mit dieser Vielfalt und der steigenden Wettbewerbsintensität geht eine Zunahme der von Marken gesendeten Botschaften einher. Diese treffen allerdings auf eine gleichbleibende Aufnahme- und Verarbeitungskapazität der Menschen, die diese Botschaften erreichen sollen. Hinzu kommt, dass die Bereitschaft zur Aufnahme der Botschaften eher sinkt. Technische Entwicklungen wie Video-Streaming oder digitale Videorekorder ermöglichen es, „Unterbrecherwerbung“ zu umgehen. Adblocker-Software unterbindet diverse Werbeformate in Internet-Browsern.

Viele der mittlerweile etablierten Online-Kommunikationskanäle stehen für einen fundamentalen Wandel in der Beziehung zwischen dem Sender und dem Empfänger kommerzieller Botschaften. Massenmedien wie TV und Printmedien sind gekennzeichnet durch Einbahnstraßenkommunikation mit dem aktiven Sender und dem passiven Empfänger. Online-Kanäle wie soziale Netzwerke, Blogs oder Foren verschaffen Kunden hingegen die Möglichkeit des direkten Dialogs mit Unternehmen und Marken. Außerdem bietet das Internet mit all seinen Kommunikationswerkzeugen und Suchfunktionen sehr effektive Möglichkeiten zur individuellen Auswahl von Informationen. Vor diesem Hintergrund wird die Kommunikationsstrategie des Content-Marketings immer häufiger eingesetzt. Der Fokus liegt dabei auf der Bereitstellung nicht werblicher, aber dafür nutzwertiger oder unterhaltender Inhalte durch ein Unternehmen bzw. eine Marke. Das Ziel des Content-Marketings besteht in der Bereitstellung relevanter Information für potenzielle Kunden anstelle der Erzeugung von Verkaufsdruck (Onlinemarketing Praxis 2015). Marken werden somit selbst zu Herausgebern von Inhalten.

Insgesamt wird nicht nur die Auswahl der Medien anspruchsvoller. Jeder neue Kanal bedeutet auch Aufwand zur Erstellung von darauf abgestimmten Inhalten. Die dazu nötigen konzeptionellen, technischen und personellen Ressourcen muss ein Unternehmen meist neu aufbauen. Somit sind sowohl die strategischen als auch die operativen Anforderungen an die Markenkommunikation gestiegen.

Ähnlich stark wie der Bereich „Medien und Kommunikation“ wurden der Vertrieb und der Handel durch die Digitalisierung verändert. Von dieser Entwicklung haben viele Akteure der Logistikbranche profitiert und sind weiterhin als wesentliche Treiber aktiv. In der Wachstumsphase des Online-Handels dominierte noch ein Verständnis von getrennten Welten: einerseits klassische stationäre Handels- und Vertriebswege, andererseits der E-Commerce über das Internet. Diese Trennung verwässerte mit zunehmender Nutzung von Online-Vertriebskanälen mehr und mehr. Heute ist sie aus Kundensicht weitestgehend aufgehoben. Dafür ist in erster Linie die zunehmende Verbreitung des mobilen Internets über Smartphones verantwortlich. Kunden springen im Kaufentscheidungsprozess zwischen den verfügbaren Kanälen hin und her oder nutzen sie parallel. In der Literatur wurde für dieses Verhalten der Begriff „Omni-Channeling“ geprägt (Heinemann 2013, S. 9). Die Vorteile des Omni-Channeling aus Kundensicht sind insbesondere: Zugriff auf eine große Informationsvielfalt, eine breite Produktauswahl und Bequemlichkeit beim Bestell- und Kaufvorgang. Damit geht aufseiten der Kunden eine neue Erwartungshaltung einher: Ob online informiert, im Ladengeschäft gekauft und dann nach Hause geliefert oder online bestellt und in der Filiale abgeholt – der Kaufprozess soll möglichst flexibel sein (Heinemann 2013, S. 18 ff. und Deloitte 2014, S. 5).

## **2.4. Gesamtherausforderung vernetzte Märkte**

Schaut man sich die Gesamtsituation an, in der Logistik-Marken heute agieren müssen, zeigen sich zahlreiche Beziehungen und Abhängigkeiten. Die Marktakteure sind in vielerlei Hinsicht untereinander verbunden. Vor diesem Hintergrund von Märkten als dem „Spiel zwischen Angebot und Nachfrage“ zu sprechen, ist ein viel zu grober Blick auf das Geschehen. Eine einzelne Marke ist vielmehr ein Teil des komplexen Netzwerkes aus Interaktionen und Abhängigkeiten, aus dem Märkte heute aufgebaut sind.

Dem gegenüber lässt sich das klassische Vorgehen, um eine Marke langfristig erfolgreich am Markt zu positionieren, wie folgt beschreiben: An der Marke wurde im Hinterzimmer getüftelt, sie wurde fein gemacht für die Welt da draußen. Dies dauerte so lange, bis das vermeintliche Optimum erreicht war. Dann wurde die Tür geöffnet und die Marke betrat die Bühne des Marktes. Idealerweise gefiel den Kunden, was sie sahen und sie kauften. Kaufte nach einem mehr oder weniger langen Zeitraum niemand mehr oder zumindest nicht mehr genügend Menschen, ging es für die Marke zurück ins Hinterzimmer. Dort wurde sie entweder für einen neuen Anlauf ‚umgestylt‘ oder sie kam nie wieder aus dem Hinterzimmer heraus.

In den dynamischen Marktumfeldern von heute halten wir einen solchen „Hinterzimmer-Ansatz“ nicht mehr für effektiv genug. Marken müssen sich auf Märkten bewegen, die wie ein fein gesponnenes Netzwerk aufgebaut sind. Marken können sich deshalb nicht mehr aus dem Elfenbeinturm der Markenführung hinunter auf den Markt begeben, sie müssen ein aktiver Akteur mit Netzwerk-Kompetenz werden. Unter der Zielsetzung, Unternehmen und Marken bei diesem Paradigmenwechsel zu unterstützen, wurden die



Instrumente der agilen Markenführung entwickelt. Diese werden im folgenden Abschnitt näher vorgestellt.

### **3. Agile Markenführung**

#### **3.1. Das Verständnis von Agilität**

„Agilität“ als Konzept stammt ursprünglich aus der Softwareentwicklung. Inhaltlich wurde es 2001 durch das „Manifesto for Agile Software Development“ geprägt, welches von 17 Programmierern verfasst wurde und seitdem viele Anhänger gefunden hat. In der deutschen Übersetzung lautet das Manifest wie folgt (Agile Manifesto 2001):

„Wir erschließen bessere Wege, Software zu entwickeln, indem wir es selbst tun und anderen dabei helfen. Durch diese Tätigkeit haben wir diese Werte zu schätzen gelernt:

- Individuen und Interaktionen mehr als Prozesse und Werkzeuge
- Funktionierende Software mehr als umfassende Dokumentation
- Zusammenarbeit mit dem Kunden mehr als Vertragsverhandlung
- Reagieren auf Veränderung mehr als das Befolgen eines Plans

Das heißt, obwohl wir die Werte auf der rechten Seite wichtig finden, schätzen wir die Werte auf der linken Seite höher ein.“

Dieser agile Ansatz steht dem bis dahin dominierenden linearen „Wasserfall-Prinzip“ gegenüber, bei dem zunächst ein detaillierter Plan entwickelt und dann schrittweise abgearbeitet wird. Die zentralen „agilen“ Prinzipien lauten zusammengefasst: Flexibilität, adaptive Planung und schnelle Abstimmung.

Mit der steigenden Popularität des agilen Ansatzes in der Softwareentwicklung wurde auch die Management-Praxis darauf aufmerksam. Die agilen Prinzipien wurden zunächst auf das allgemeine Projektmanagement übertragen und sind auch dort mittlerweile sehr verbreitet (Brandes et al. 2014, S. 74 ff.).

Im Marketing wurden die Agilitäts-Prinzipien in verschiedenen Ansätzen auf die Bereiche „Innovation“, „Produktentwicklung“ und „Kommunikationsgestaltung“ übertragen (Morris et al. 2014; Dänzler 2014; Freeling 2011). Die Übertragung beschränkt sich allerdings stark auf den Bereich der Literatur. Agilität hat in der Markenführung noch in keiner Weise einen so verbreiteten Eingang in die Praxis gefunden, wie es im Projektmanagement der Fall ist.

In den folgenden Abschnitten übertragen wir die Prinzipien der Agilität auf Instrumente zur strategischen und operativen Führung von Marken, da die agilen Prinzipien sehr gut dazu geeignet sind, den Herausforderungen der Märkte von heute zu begegnen und

Unternehmen zu unterstützen, ihre Marken zu aktiven Marktakteuren mit Netzwerk-Kompetenz zu machen. Unter „Agilität“ im Sinne der Markenführung verstehen wir die Fähigkeit zu einer angemessenen, zielgerichteten und schnellen Aktion, Reaktion, Handlung oder Entscheidung hinsichtlich einer sich verändernden Marktsituation. Agilität ist dabei nicht zu verwechseln mit Aktionismus, Nervosität oder Hektik.

Herausheben wollen wir abschließend noch den letzten Satz des „Agile Manifesto“: „(...), obwohl wir die Werte auf der rechten Seite wichtig finden, schätzen wir die Werte auf der linken Seite höher ein.“ Hieraus wird deutlich, dass die Verfasser keine komplette Revolution im Sinn hatten, sondern eine Fokusverschiebung. Genauso sehen wir es mit der agilen Markenführung. Es geht um ein angemessenes Gleichgewicht aus Planen und Handeln, aus Kontinuität und Veränderung.

Bevor die einzelnen Instrumente der agilen Markenführung näher vorgestellt werden, ist anzufügen, dass sie kein geschlossenes Modell darstellt. Bei der Anwendung stellt sich also nicht die Frage: „Ganz oder gar nicht?“. Wir sind davon überzeugt, dass eine Marke bzw. ein Unternehmen mithilfe aller vorgestellten Instrumente heute und in Zukunft am besten zu führen ist. Aber es ist durchaus möglich, einzelne Aspekte herauszunehmen, um einer Marke mehr Agilität zu verleihen.

### **3.2. Marktintelligenz als Grundlage agiler Markenführung**

Der Ansatz der agilen Markenführung beruht gleichermaßen auf hoher Kunden-, Wettbewerbs- und Unternehmensorientierung. Das dazu nötige Wissen in diesen drei Dimensionen fassen wir unter „Marktintelligenz“ zusammen. Diese ist weiter gefasst als klassische Markt- und Verbraucherbeforschung. Neben der Exploration der Kundenbedürfnisse schließt sie eine intensive Wettbewerbsanalyse, die Messung der Leistungserbringung einer Marke und die Identifikation wesentlicher Einflussfaktoren der Marktumwelt ein. Die Entwicklung von Marktintelligenz ist als Grundlage für die agile Markenführung zu verstehen. Ohne eine aktive Auseinandersetzung mit den in Abschnitt 2 dargestellten Herausforderungen ist die Etablierung der Prinzipien der agilen Markenführung nicht möglich.

Das Ergebnis eines Prozesses zur Entwicklung von Marktintelligenz sind Insights zum Kunden- und Wettbewerberverhalten sowie zur Leistungsfähigkeit und Wirkung der Marke. „Insights“ wird als Begriff im Marketing-Kontext sehr häufig verwendet. Allerdings gibt es keine allgemein akzeptierte Definition des Begriffs (Baumann 2011, S. 30 ff.). Die Übersetzung von „insight“ ins Deutsche lautet „Erkenntnis“ oder „Einsicht“. Zum weitergehenden Verständnis lassen sich Insights wie folgt konkretisieren. Nicht alle Ergebnisse eines Marktintelligenz-Prozesses sind Insights. Viele werden Beobachtungen sein, die eine wichtige Rolle dabei spielen, um zu einer substanziellen Einsicht in die Regeln eines Marktes – sprich einem Insight – zu gelangen. Ein Insight beschreibt also die Ursachen oder Wirkungsweisen des Verhaltens von Marktakteuren. Entsprechend

gibt es verschiedene Typen von Insights, je nachdem, auf welchen Marktakteur – z. B. Kunden, Wettbewerber oder die Marke selbst – sie sich beziehen. Die effektive Nutzung des in einem Insight liegenden Wissens ist ein Wettbewerbsvorteil, der in erster Linie dabei hilft, die Marke im Wettbewerb auf eine kundenrelevante Weise zu differenzieren.

Über die eigenen Kompetenzen sind sich Unternehmen in der Regel im Klaren und kaum ein Unternehmen würde von sich behaupten, dass es nicht kundenorientiert ist. An Marktforschungsergebnissen herrscht meist kein Mangel. Uns geht es bei der Marktintelligenz nicht um das „Was“, sondern um das „Wie“. Denn häufig offenbart sich Verbesserungspotenzial sowohl beim Marktverständnis als auch bei der Beurteilung der eigenen Leistungsfähigkeit – insbesondere in Situationen mit hoher Veränderungsintensität. Für strategische Fragestellungen, wie es bei der agilen Markenführung hauptsächlich der Fall ist, muss in der Regel eine neue Erkenntnisgrundlage geschaffen werden. Bestehende Marktforschungsergebnisse und Datenanalysen sowie die Nutzung von Sekundärquellen können dazu ein erster Schritt sein. Nach unserer Erfahrung ist eine Beschränkung darauf aber so gut wie nie ausreichend. Zum Beispiel ist ein bestehendes regelmäßiges Marken-Monitoring auf Quartals-, Halbjahres- oder Jahresbasis konzeptionell oft zu sehr auf die bestehende Markenpositionierung ausgerichtet. Die Einführung von Prinzipien der agilen Markenführung braucht neue, frische Perspektiven, die mit einem eigens dafür zu konzipierenden Prozess zur Entwicklung von Marktintelligenz geschaffen werden müssen.

### **3.3. Instrumente der agilen Markenführung**

#### **3.3.1. Brand-Market Connector Modell – Komplexitätsreduktion der Markenpositionierung**

Eines der am weitesten verbreiteten Steuerungsinstrumente der strategischen Markenführung ist die Markenpositionierung. Zur Operationalisierung der Markenpositionierung ist im Laufe der letzten Jahrzehnte eine Vielzahl an Modellen entwickelt worden. Meist sind diese nach bildlichen Metaphern mit Bezug auf ihre Darstellung benannt. Jeder Marketing-Praktiker auf Unternehmens- oder Dienstleisterseite wird schon häufig eine Pyramide, einen Diamanten, einen Leuchtturm, ein Steuerrad o. Ä. zur Definition einer Marke kennengelernt haben. So groß die Anzahl der Modelle und so verschieden ihre Namen, inhaltlich ähneln sie sich sehr stark.

Die in der Markenpositionierung formulierten Grundsätze dienen der Steuerung aller Marketingaktivitäten. Das oberste Ziel der Markenpositionierung ist dabei, die maximale Konsistenz und Kontinuität einer Marke an allen Kontaktpunkten mit Kunden und anderen externen Marktakteuren sicherzustellen.

Etablierte Markenpositionierungsmodelle haben teils über Jahrzehnte sehr gut funktioniert, denn sie waren optimal auf die Bedingungen ihrer Entstehungszeit ausgerichtet.

Das Wettbewerbsumfeld war relativ stabil, ebenso die Kundenbedürfnisse. Unternehmen besaßen die weitgehende Kommunikationshoheit. Unter diesen Bedingungen war eine langfristige Planung möglich und rein auf Kontinuität und Konsistenz ausgerichtete Marken-Modelle waren die logische Konsequenz.

Vor dem Hintergrund der veränderungsintensiven Märkte von heute sind allerdings in den letzten Jahren erste Stimmen aus Praxis und Wissenschaft laut geworden, die ein grundlegendes Überdenken der etablierten Positionierungsmodelle fordern. 2012 brachte z. B. das Journal of Brand Management eine Spezialausgabe heraus, die sich ausschließlich mit dem Wandel der Markenführung bzw. mit dem Bedarf daran auseinandersetzte. Einer der dort erschienenen Beiträge war direkt und provozierend betitelt mit: „Is it time to reposition positioning?“ (Jowitt und Lury 2012). Unter den führenden Marken-Experten ist Jean-Noel Kapferer besonders kritisch gegenüber den etablierten Markenmodellen. Viele Unternehmen seien unzufrieden mit den von ihnen verwendeten Instrumenten zur Markenführung. Angesichts der vielen Herausforderungen für Marken ist aus seiner Sicht der Grund dafür leicht erklärt: Die Modelle würden einfach nicht mehr funktionieren (Kapferer 2012, S. 172).

Viele der heute gängigen Positionierungsmodelle weisen eine hohe Komplexität auf. Eine Vielzahl an zu definierenden Elementen mindert oft die Orientierungsleistung der Markenpositionierung. Die Bedeutung dieser Funktion ist gerade auf veränderungsintensiven Märkten noch gestiegen. Ursprünglich bezog sie sich so gut wie ausschließlich auf externe Stakeholder, in erster Linie Kunden. Die Rolle des Marketings konzentrierte sich auf das Durchsetzen und die Kontrolle der angestrebten Markenpositionierung. Aufgrund der veränderungsintensiven Märkte muss das Marketing heute mehr gestalten als verwalten. Es gilt mehr und häufiger Entscheidungen zu treffen, wofür auch Marken-Verantwortliche im Arbeitsalltag klare Orientierung brauchen. Ohne einen Markenkern als Bezugspunkt kann das Management einer Marke nur in dem Hinterherlaufen von kurzfristigen Moden und Trends enden. Unternehmensentscheider und Mitarbeiter kämen so in das sprichwörtliche ‚Hamsterrad‘ und die Identifikation mit der Marke bzw. dem Unternehmen würde leiden.

Wie lässt sich nun ein auf Langfristigkeit ausgelegter Markenkern definieren, der klare Orientierung schafft, ohne inhaltlich überfrachtet zu sein? Unsere Antwort darauf ist der „Brand-Market Connector“ (BMC), dargestellt in Abbildung 1. Er bildet ein Markenpositionierungs-Modell, das unter der Zielsetzung konzipiert wurde, die Komplexität im Vergleich zu etablierten Modellen zu senken, ohne dabei die Orientierungsfunktion zu schmälern. Daher haben wir uns beim BMC auf drei Elemente beschränkt. Die Elemente „Desirability“ (Attraktivität), „Differentiation“ (Differenzierung) und „Deliverability“ (Leistungsfähigkeit) definieren die Marke und sollen in ihrem Zusammenspiel dafür sorgen, dass die Marke konkurrierenden Angeboten vorgezogen wird. Die Bezeichnungen der Elemente und ihre inhaltlichen Bedeutungen orientieren sich an Keller (2013, S. 87 f.), der die drei Dimensionen als die entscheidenden Kriterien für eine effektive Mar-

kenpositionierung ansieht. An den drei Elementen wird die Bedeutung der Entwicklung von Marktintelligenz (s. Abschnitt 3.2) besonders deutlich. Sie korrespondieren direkt mit den drei Hauptthemenfeldern der Marktintelligenz, nämlich der Kundenperspektive (Desirability), der Wettbewerbsperspektive (Differentiation) und der Unternehmensperspektive (Deliverability) und nehmen so die Herausforderung vernetzter Märkte an.

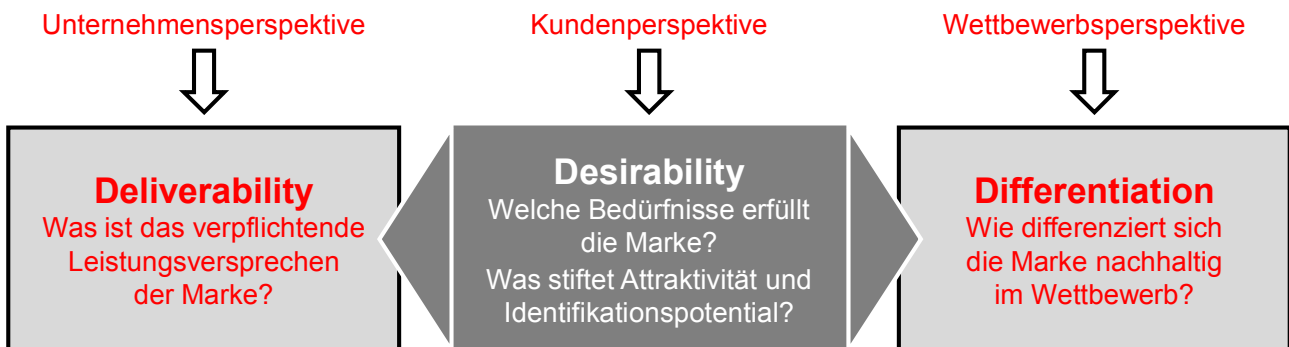


Abbildung 1: Das Brand-Market Connector Modell zur Markenpositionierung

Für jedes Element des BMC ist jeweils eine möglichst kurze und prägnante Aussage bzw. Statement zu entwickeln. Das Desirability-Statement ist dabei das zentrale Element des BMC. Es definiert, wie die Marke beim Kunden Begehrlichkeit erzeugt und einen Kaufwunsch auslöst. Inhaltlich kann man sich dem anhand von zwei Leitfragen nähern: „Welche(s) Bedürfnis(se) des Kunden erfüllt die Marke?“ und „Womit stiftet sie Identifikationspotenzial für den Kunden?“. Die Beantwortung dieser Fragen stellt sicher, dass die Marke ein attraktives Angebot schafft, welches für Kunden persönlich relevant ist. Das Desirability-Statement, das letztlich für die Marke formuliert wird, muss eine unmissverständliche Haltung ausdrücken. Diese ist der Anker, an dem sich sowohl Kunden als auch Mitarbeiter klar orientieren können.

Das Differentiation-Statement definiert, wie die Marke eine Bevorzugung gegenüber Konkurrenzangeboten erreicht und welche Stellung sie dadurch im Wettbewerbsgefüge einnimmt. Als Marken-Verantwortlicher wird man so gezwungen, Position zu beziehen und es entsteht ein Anspruch, der für das gesamte Unternehmen relevant ist.

Das Deliverability-Statement definiert das Leistungsversprechen der Marke. Gemeint ist genau die eine Selbstverpflichtung, die erfüllt werden muss, um die beiden anderen Dimensionen des BMC realisieren zu können. Attraktivität für den Kunden und nachhaltige Differenzierung im Wettbewerb sind heute in Zeiten hoher Markttransparenz nur durch eine entsprechend konsequente Produktleistung zu erreichen. Die Leistungskomponente der Deliverability kann mithilfe faktischer Produkteigenschaften, Kompetenzen oder Markenassoziationen definiert werden. Die hier festgelegten Inhalte müssen sowohl zuverlässig geleistet als auch gegenüber dem Kunden glaubhaft kommuniziert werden können.

Als Beispiel zur Illustration des BMC wollen wir das Modell an dieser Stelle auf die Marke BMW anwenden. BMW ist ein Paradebeispiel für eine klare und relevante Markenpositionierung, die über einen sehr langen Zeitraum Bestand und einen hohen, positiven Brand Equity für das Unternehmen geschaffen hat. Die Formulierung des Brand-Market Connectors für BMW würden wir wie in Abbildung 2 dargestellt vornehmen.

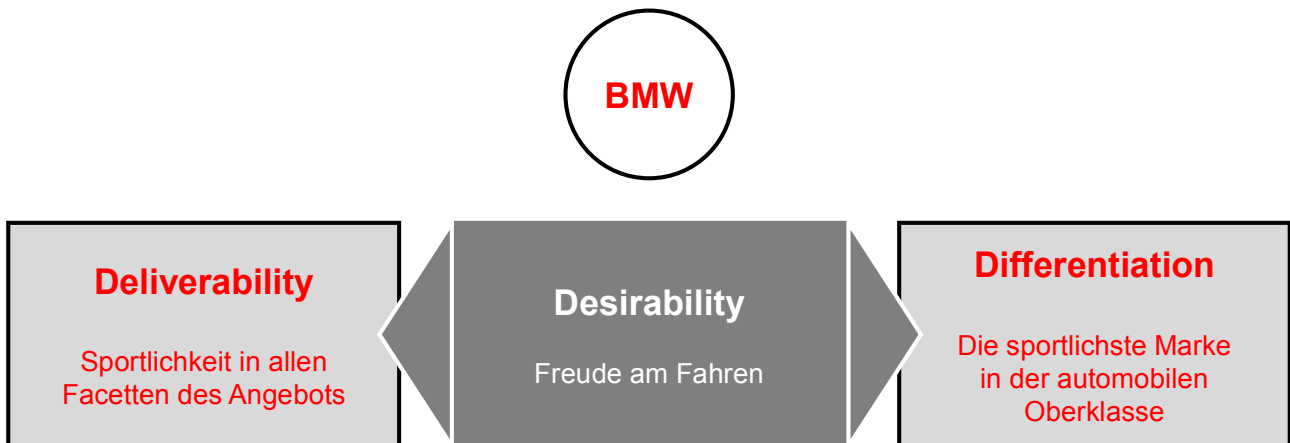


Abbildung 2: Der Brand-Market Connector am Beispiel BMW

Das Desirability-Statement ist „Freude am Fahren“. Es spricht die Erwartungshaltung der Zielgruppe an, wenn sie in einen BMW steigt und bietet so ein starkes Identifikationspotenzial. In diesem Fall entspricht das Desirability-Statement dem Claim der Marke. In einem Fall wie BMW, die damit ein langfristig hoch relevantes Bedürfnis der Zielgruppe ansprechen, kann man diese Option nutzen. Grundsätzlich empfehlen wir allerdings eine Formulierung, die unabhängig von der Markenkommunikation ist, da diese als Element des Marketing-Mix von Zeit zu Zeit einem starkem Veränderungsdruck unterworfen sein kann. Das Versprechen von „Freude am Fahren“ kann BMW konsequent auf die Dimension der Differenzierung im Wettbewerb übertragen, indem es Anspruch auf die Position der sportlichsten Marke in der automobilen Oberklasse erhebt. Die Referenz auf das Preissegment „Oberklasse“ signalisiert gleichzeitig den Premium-Anspruch der Marke. „Sportlichkeit“ ist auch der gemeinsame Nenner zur Formulierung der Deliverability. Dieser gibt eindeutig die Richtung für die Ausgestaltung des Marketing-Mix – insbesondere der Produktentwicklung – vor und lässt sich glaubhaft gegenüber der Zielgruppe kommunizieren.

BMW benutzt (natürlich) nicht dieses Modell zur Positionierung seiner Marke. Wahrscheinlich ist es deutlich ausführlicher. Andererseits sind wir der Meinung, dass bei diesem BMC nichts Entscheidendes fehlt. Gerade durch die Möglichkeit, die Marke BMW überhaupt so kompakt darstellen zu können, wird die inhaltliche Stärke der Positionierung deutlich.

### **3.3.2. Non-Negotiables – Operationalisierung der Markenpositionierung**

In der praktischen Markenführung mangelt es in der Regel nicht an Strategien. Oft bleiben diese allerdings auf einem sehr abstrakten Niveau, da es keine oder wenige Anknüpfungspunkte für die operative Arbeit gibt. So besteht das Risiko, dass aufwändig entwickelte Markenstrategien und -positionierungen am Ende in die Schreibtischschublade wandern und sich nicht am Markt entfalten können. Auch der BMC ist ein solches strategisches Instrument. Er kann zwar die Komplexität auf Ebene der Markenstrategie senken und gibt sowohl Kunden als auch Marken-Entscheidern Orientierung. Gerade wegen seiner Kompaktheit und Kürze bleibt er jedoch – wie jedes Strategieinstrument – auf einer relativ abstrakten Ebene. Auf dynamischen Märkten, die häufig schnelle Entscheidungen fordern, braucht das Marketing Werkzeuge, die die Entscheidungsfindung unterstützen. In Zeiten digitaler Transparenz und informationshungriger Kunden müssen die Haltung und das Versprechen einer Marke an allen Interaktionen zwischen Marke und Kunde eingelöst werden.

Zur Überbrückung der Lücke zwischen Strategie und operationalem Unternehmensalltag setzen wir in der agilen Markenführung auf das Konzept der „Non-Negotiables“, das von Zook und Allen (2012, S. 82 ff.) entwickelt und eingeführt wurde. Wir übertragen das Konzept, das im Kontext der Unternehmensstrategie entstanden ist, quasi eins zu eins auf die Markenführung, weil es zur Lösung des Problems mangelnder Handlungsorientierung ideal geeignet ist. In enger Anlehnung an Zook und Allen definieren wir „Non-Negotiables“ im Rahmen der agilen Markenführung als die Übersetzung der Markenpositionierung in wenige, unternehmens- und hierarchieübergreifend gültige Prinzipien, die in Auswahl-situationen als Entscheidungsgrundlage dienen.

Non-Negotiables geben also Unternehmensentscheidern, gleich welcher Abteilung oder Hierarchieebene, konkrete Prinzipien an die Hand, um zu jedem Zeitpunkt mit dem kompletten Marketing-Mix im Sinne der Markenstrategie zu handeln. Diese sind somit ein wesentlicher Faktor für die erfolgreiche Implementierung der in der Markenpositionierung festgelegten strategischen Ausrichtung über alle Touchpoints hinweg und lassen die Marke für den Kunden erlebbar werden. Sie sind so etwas wie Leitplanken für die Markenführung und bilden die Schnittstelle zwischen dem Top-Management (verantwortlich für die Strategie) sowie dem Mittelmanagement und den Mitarbeitern mit unmittelbarem Kundenkontakt (verantwortlich für die Umsetzung).

Mithilfe der Non-Negotiables kann auch ein weiteres Problem überwunden werden, welches im Rahmen einer Studie der Autoren zum Status quo der Markenpositionierung zutage getreten ist. Die inhaltliche Entwicklung einer Markenpositionierung ist bei der Mehrheit der befragten Unternehmen eine Aufgabe, die die Marketingabteilung in Zusammenarbeit mit der Geschäftsführung übernimmt. Hingegen ist z.B. der Vertrieb nur bei knapp der Hälfte der Unternehmen in diesen Prozess involviert. Jedes zweite Unternehmen verzichtet also bei der Entwicklung der Markenpositionierung auf den Beitrag der engsten Schnittstelle zum Kunden. Weitere Fachbereiche wie „Forschung und

Entwicklung“, „Personal“ oder „Produktion“ partizipieren nur in Ausnahmefällen (Creative Advantage 2014, S. 12). Generell empfehlen wir die Beteiligung möglichst vieler Abteilungen bzw. Funktionen am Prozess zur Entwicklung der Markenpositionierung und auch der Non-Negotiables. Sollte allerdings die Entwicklung von Non-Negotiables auf Basis einer bestehenden Positionierung erfolgen, können mithilfe dieses Instrumentes eventuelle Versäumnisse ausgeglichen werden.

Ein sehr anschauliches und erfolgreiches Beispiel für die gelungene Operationalisierung einer Markenpositionierung über einfache, handlungsleitende Prinzipien ist Motel One, einer der Marktführer im schnell wachsenden Budget-Segment in der Hotellerie. Das Unternehmen selbst bezeichnet sein Angebot als Budget Design Hotel. Der Design-Aspekt spiegelt sich hauptsächlich in der modernen Einrichtung der Häuser und Zimmer wider. Als den entscheidenden Grundsatz für die Angebotsgestaltung hat Gründer Dieter Müller ein einfaches, aber sehr wirkungsvolles Prinzip aufgestellt: „Konzentriere dich aufs Wesentliche – aber genüge damit den höchsten Ansprüchen.“ Für die Hauptzielgruppen Geschäfts- und Städtereisende ist dazu zunächst ein zentraler Standort wichtig. Motel One ist so gut wie ausschließlich in attraktiven Lagen von Großstädten und Metropolen vertreten. Das oberste Non-Negotiable der Marke entfaltet seine volle Kraft allerdings bei der Ausstattung des Hotels. Es bietet kein vollwertiges Restaurant. Das ist kein Problem, aufgrund der zentralen Lage gibt es eine Vielzahl an Gastronomie-Alternativen in unmittelbarer Nähe. Das – qualitativ hochwertige – Frühstück wird in den meisten Hotels in der großzügigen Lobby eingenommen. Die Zimmer sind gerade ausreichend geräumig, es gibt keinen Safe, keine Minibar und keinen Zimmerservice. Dafür ist das Wesentliche durchgehend hochwertig: Bett und Bettwäsche, der Flachbildfernseher von Loewe, Marken-Armaturen im Bad. Auch die organisatorische Abwicklung ist denkbar einfach. Da keine Zusatzkosten entstehen können, zahlt der Gast sofort bei Anreise – und hat so weniger Stress, falls der Rückreisetermin zur Eile drängt. Diese Mischung aus Verzicht und Hochwertigkeit erlaubt Motel One ein sehr gutes Preis-Leistungs-Verhältnis, das bei den Kunden auf große Nachfrage stößt – ermöglicht zu einem großen Teil durch ein einziges Non-Negotiable: „Konzentriere dich aufs Wesentliche – aber genüge damit den höchsten Ansprüchen.“

### **3.3.3. Kontinuierliche Feedback-Systeme – Anpassungsfähigkeit der Marke ermöglichen**

Das Thema „Anpassungsfähigkeit in der Markenführung“ ist eine zweiseitige Angelegenheit. Einerseits ist es ziemlich offensichtlich, dass sie angesichts der Herausforderungen für die Markenführung eine wichtige Fähigkeit für Unternehmen ist (s. Abschnitt 2). Andererseits steht sie dem Status quo mit seinem Fokus auf Konsistenz und Kontinuität am meisten entgegen. Darüber hinaus ist Anpassungsfähigkeit grundsätzlich schon immer für eine langfristig erfolgreiche Markenführung nötig gewesen. Bei der korrekten Identifizierung langfristiger Trends und Kundenbedürfnisse können sich



für Marken natürlich auch sehr lukrative Umsatz- und Ertragspotenziale ergeben. Eine solche Form der Anpassungsfähigkeit bezieht sich vor allem auf einmalige und weitreichende Entscheidungen. Für den Umgang mit solchen Situationen ist das Marketing bereits gut gerüstet. Die dynamischen Märkte von heute erfordern allerdings eine zusätzliche Form der Anpassungsfähigkeit, nämlich eine kontinuierliche. Hier kommt das dritte Instrument der agilen Markenführung zum Einsatz: die Implementierung kontinuierlicher Feedback-Prozesse.

Vor den Herausforderungen dynamischer, vernetzter Märkte ist der Spagat zwischen Veränderungen und Kontinuität sehr schwierig zu meistern. Es werden in hoher Frequenz immer wieder Entscheidungen gefordert sein: Wann ist der richtige Moment für Veränderung? Soll die Marke First-Mover sein oder besser dem Wettbewerber den Vortritt lassen? Liegt eine grundlegende Veränderung in den Kundenbedürfnissen vor, oder beobachtet man nur eine vorübergehende Mode? Entscheidungen in solchen Situationen sind schwierig und man kann leicht falsch liegen. Das Bewusstsein für die zunehmende Veränderungsintensität von Märkten ist in vielen Unternehmen schon gegeben – genauso wie die Bereitschaft, Veränderungen vorzunehmen. Schwierigkeiten bereiten vielmehr die Fragen was, wann und wie etwas an der Markenstrategie anpasst werden muss. Vor diesem Hintergrund wirken kontinuierliche Feedback-Prozesse als ein Frühwarnsystem, das Markttendenzen wiedergibt und so Unternehmensentscheidern eine bessere und rechtzeitigere Entscheidungsgrundlage ermöglicht. Das Feedback-System steht in enger Beziehung mit unserem BMC-Modell zur Markenpositionierung. Denn dieses stellt bereits inhaltlich das Verbindungsstück zum „Netzwerk Markt“ dar und sorgt dafür, dass die Marke nicht isoliert von Marktentwicklungen betrachtet wird, wie es bei vielen klassischen Positionierungsmodellen der Fall ist.

Für die praktische Konzeption der Feedback-Prozesse der agilen Markenführung spielt wiederum die Marktintelligenz eine zentrale Rolle. Während man zur Erarbeitung der Markenpositionierung und der Non-Negotiables einen speziellen einmaligen Forschungsprozess aufsetzen kann, erfordern die Feedback-Prozesse eine kontinuierliche Erhebung relevanter Daten. Feedback lässt sich zu vielen verschiedenen Themen und auf unterschiedlichsten Wegen einholen. Eine starke Verallgemeinerung des Vorgehens ist hier nicht möglich, da Märkte, Marken und Produkte in dieser Hinsicht einfach zu unterschiedlich sind. Mit dem im Folgenden beschriebenen Grundgerüst ist eine individuelle Annäherung aber gut möglich.

Zunächst ist die Frage zu klären, zu welchen Themen Feedback erhoben werden soll. Maßgeblich für die Aktivitäten einer Marke ist die Markenpositionierung. Entsprechend maßgeblich ist deren Inhalt auch für die Ausgestaltung der Feedback-Prozesse. Beim Einsatz des BMC sind in einem ersten Schritt für jede Dimension der Markenpositionierung – Kunden-, Wettbewerbs- und Unternehmensorientierung – eine oder, wenn nötig, mehrere Kriterien abzuleiten, anhand derer sich der Erfolg der Marke überprüfen lässt. Einige Beispiele für solche Kriterien haben wir in Tabelle 1 zusammengestellt.

<b>Dimension Kunde</b>	<b>Dimension Wettbewerb</b>	<b>Dimension Unternehmen</b>
Kundenzufriedenheit Weiterempfehlungsrate Zahlungsbereitschaft Markenwahrnehmung	Quantitative Distanz zum Marktführer/Hauptwettbewerber (Marktanteil, Umsatz o. Ä.)  Leistung der Wettbewerber auf der Dimension Kunde (deren Kundenzufriedenheit etc.)	Mitarbeiterzufriedenheit Produktqualität Servicequalität

*Tabelle 1: Mögliche Kriterien als Grundlage von Feedback-Prozessen in der agilen Markenführung*

In Abhängigkeit von den gewählten Kriterien muss im Anschluss festgelegt werden, wie genau diese erhoben und messbar gemacht werden können. Bei quantitativen Kriterien wie der Zahlungsbereitschaft ergibt sich das mehr oder weniger von selbst. Qualitative Kriterien wie die Markenwahrnehmung oder die Mitarbeiterzufriedenheit sind hingegen individueller und aufwendiger zu modellieren. Nach der Auswahl der Kriterien und dazugehöriger Messgrößen sind für diese jeweils kritische Schwellenwerte festzulegen. In der Regel handelt es sich dabei um Untergrenzen, die Marken-Entscheidern signalisieren, dass die Ziele auf den entsprechenden Dimensionen der Markenpositionierung nicht mehr erreicht werden. Sinkt beispielsweise die Zahlungsbereitschaft unter den kritischen Wert, ist die Marke bzw. das Markenerlebnis für die Kunden offensichtlich nicht mehr attraktiv genug (nicht ausreichende Desirability). Verkörpert ein Wettbewerber in der Wahrnehmung der Zielgruppe das eigene Differenzierungsmerkmal besser, muss am Aspekt der Differentiation der Markenpositionierung gearbeitet werden. Eine solche Situation wäre bspw. gegeben, wenn eine andere Oberklassemarke im Automobilbereich sportlicher als BMW wahrgenommen würde.

Wenn sich aus den Erkenntnissen des Frühwarnsystems Anpassungsbedarf im Rahmen der Markenführung abzeichnet, steht die wichtige Entscheidung an, auf welcher Ebene Veränderungen vorgenommen werden sollen. Dazu empfiehlt sich das folgende, abgestufte Vorgehen: Ein effektives Feedback-System liefert viele kleinere Ansatzpunkte und Verbesserungsmöglichkeiten, die unmittelbar für die Optimierung des Marketing-Mix im Rahmen der bestehenden Non-Negotiables genutzt werden können. Diese bilden somit die erste Stufe von Anpassungen und diese kommt in der Praxis am häufigsten vor.

Im Bereich der Markenstrategie sind Anpassungen der Non-Negotiables die erste Option. Geht aus den Ergebnissen des Feedback-Systems hervor, dass bestimmte grundlegendere Aspekte des Markenerlebnisses angepasst werden müssen, sollten die entsprechenden Non-Negotiables kritisch hinterfragt werden: Reicht eine Neuformulierung, kann eines der Prinzipien gestrichen werden oder muss ein neues in den Kanon aufge-

nommen werden? Bei Anpassungen der Non-Negotiables ist aber stets die Markenpositionierung im Auge zu behalten. Die direkte Verbindung muss bei allen neuen Prinzipien gewahrt bleiben. Mit diesem Vorgehen bei der Anpassung der Markenstrategie wird die Positionierung vor unnötigen Veränderungen geschützt, die Kunden und Mitarbeiter verwirren und so der Marke schaden könnten. Die Non-Negotiables bieten also die flexible Ebene der Markenführung, die in klassischen Positionierungsmodellen nicht existent war.

Die Anpassung der Markenpositionierung selbst sollte das letzte Mittel bleiben. Einerseits, wenn sich die Marke in einer wirtschaftlich existenzbedrohenden Situation befindet oder andererseits, wenn es zu extrem tiefgreifenden (disruptiven) Marktveränderungen kommt. Eine solche (hypothetische) Situation für den letzteren Fall kann am Beispiel der Automobilindustrie und der Markenpositionierung von BMW (s. Abschnitt 3.3.1) veranschaulicht werden: Als Desirability der Marke nehmen wir weiterhin „Freude am Fahren“ an. Eine der aktuell bedeutendsten technischen Entwicklungen im Automobilbereich ist das selbstfahrende Auto. Google machte z. B. als branchenfremder Wettbewerber mit seinem seit mehreren Jahren erprobten Testfahrzeug von sich reden. Auch die große Mehrheit der etablierten Autohersteller arbeitet an den notwendigen Technologien. Gesetzt die Annahme, dass das selbstfahrende Auto in Zukunft Standard wird: Welche Bedeutung und Relevanz hätte „Freude am Fahren“ als Markenversprechen dann noch, wenn man gar nicht mehr selbst fährt? Natürlich kann Mobilität in einem selbstfahrenden Auto noch Freude bereiten. Man kann sich die gewonnene Zeit mit angenehmen Dingen vertreiben, im Internet surfen, Filme schauen o. Ä. Nur „Sportlichkeit“ wäre als Deliverability für „Freude am Fahren“ wohl nicht mehr erste Wahl.

## Über die Autoren

Dr. Annette Bruce verfügt über langjährige internationale Erfahrung in Marketing und Unternehmens- und Strategieberatung (Unilever und McKinsey & Company). Sie ist Gründerin und Geschäftsführerin der Marketing-Strategieberatung Creative Advantage. 2014 wurde sie als Vorbild-Unternehmerin der Initiative „Frauen unternehmen“ des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie ausgezeichnet.

Christoph Jeromin ist Diplom-Kaufmann mit mehrjähriger Erfahrung in der nationalen und internationalen Marketing- und Strategieberatung mit den Schwerpunkten Marken-Management, Marketing-Konzeption sowie Markt- und Geschäftsfeldentwicklung. Seit 2008 ist er Senior Berater bei Creative Advantage.

Ausführlichere Literatur zum Thema dieses Beitrages ist im aktuellen Fachbuch der Autoren „Agile Markenführung – Wie Sie Ihre Marke stark machen in dynamischen Märkten“ zu finden.

## Quellenverzeichnis

- Agile Manifesto (2001). Manifest für Agile Softwareentwicklung. <http://www.agilemanifesto.org/iso/de/>. Zugegriffen: 31. Aug. 2016.
- Baumann, S. (2011). Consumer Insights – Der Stoff, aus dem die Träume sind. In A. Baetzgen (Hrsg.), Brand Planning (S. 27-45). Schäffer-Poeschel, Stuttgart.
- Brandes, U., Gemmer, P., Koschek, H., Schültken, L. (2014). Management Y. Campus, Frankfurt am Main.
- Christensen, C. (1997). The Innovator's Dilemma. Harper Business, New York.
- Creative Advantage (2014). Markenpositionierung – Bedeutung für den Erfolg einer Marke in dynamischen Märkten. <http://creative-advantage.de/publikation/markenpositionierung-bedeutung-fuer-den-erfolg-einer-marke-in-dynamischen-maerkten>. Zugegriffen: 31. Aug. 2016.
- Dänzler, S. (2014). Agile Branding – Wie das digitale Werbegut die Kommunikation verändert. In S. Dänzler, T. Heun (Hrsg.), Marke und digitale Medien (S. 17-32). Springer Fachmedien, Wiesbaden.
- Deloitte (2014). Die Chance Omnichannel. <http://www.zukunftdeshandels.de/sites/all/themes/feed/img/Omnichannel-Report.pdf>. Zugegriffen: 11. Sep. 2015.
- FAZ (2016). Post setzt auf Elektro-Transporter. <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/deutsche-post-will-flotte-auf-elektro-transporter-umstellen-14286603.html>. Zugegriffen: 30. Aug. 2016.
- Freeling, A. (2011). Agile Marketing – How to Innovate Faster, Cheaper and with Lower Risk. Goldingtons Press.
- Heinemann, G. (2013). No-Line-Handel. Springer Gabler, Wiesbaden.
- Interbrand (2015). Best Global Brands 2015. <http://interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2015/ranking/>. Zugegriffen: 30. Aug. 2016.
- Jowitt, H., Lury, G. (2012). Is it time to reposition positioning?. In: Journal of Brand Management, Vol. 20, 2 (S. 96-103).
- Kapferer, J.-N. (2012). The New Strategic Brand Management – Advanced Insights & New Strategic Thinking. 5. Aufl. Kogan Page, London.
- Keller, K. L. (2013). Strategic Brand Management – Building, Measuring and Managing Brand Equity. 4. Aufl. Pearson, Harlow.
- Lewitt, T. (1975). Marketing Myopia. In: Harvard Business Review, Vol. 53, Nr. 5.
- McGrath, R. G. (2013). The End of Competitive Advantage – How to Keep Your Strategy as Fast as Your Business. Harvard Business Review Press, Boston.

- Millward Brown (2016). BrandZ – Top 100 Most Valuable Global Brands 2016. [http://wppbaz.com/admin/uploads/files/BZ\\_Global\\_2016\\_Report.pdf](http://wppbaz.com/admin/uploads/files/BZ_Global_2016_Report.pdf). Zugegriffen: 30. Aug. 2016.
- Morris, L., Ma, M., Wu, P. C. (2014). Agile Innovation. John Wiley & Sons, Hoboken.
- Onlinemarketing Praxis (2015). Definition Content Marketing. <http://www.onlinemarketing-praxis.de/glossar/content-marketing>. Zugegriffen: 23. Sep. 2015.
- Simonson, I., Rosen, E. (2014). Absolute Value. HarperCollins, New York.
- Wirtschaftswoche (2013). Die Erfolgsstory von PC-Marktführer Lenovo. <http://www.wiwo.de/unternehmen/handel/brandindex-die-erfolgsstory-von-pc-marktfuehrer-lenovo/8525800.html>. Zugegriffen: 30. Aug. 2016.
- Wirtschaftswoche (2016). Jeff Bezos' ewige Wachstumsformel. <http://www.wiwo.de/my/unternehmen/handel/amazon-jeff-bezos-ewige-wachstumsformel/14422712.html>. Zugegriffen: 30. Aug. 2016.
- Zook, C., Allen, J. (2012). Repeatability – Build Enduring Businesses for a World of Constant Change. Harvard Business Review Press, Boston.