



Die größte Studie zum Markenkontaktpunkt-Management
von BrandTrust in Deutschland, Österreich und der Schweiz

Vom Produkt zum Erlebnis

Wie man aus einzelnen Markenkontaktpunkten
ein Gesamterlebnis schafft

**Brand
Trust**

BRAND STRATEGY
CONSULTANTS

Die Kernerkenntnisse auf einen Blick

Branchenübergreifende Erkenntnisse





Die Marken, die durch Werbung auffallen, schneiden unterdurchschnittlich im Attraktivitätsvergleich ab.

der Marketingbudgets fließen in die Vorkaufphase – die Potentiale schlummern in den Markenkontaktpunkten der

[illegible]

€€€€€€€€

> €€€€

Branche: Banken

Onlinebezahlssysteme auf dem Vormarsch



Paypal erreicht im deutschen Markt ein ähnlich hohes Attraktivitätsniveau wie Sparkassen und VR-Banken – trotz gerade mal 10 Jahren im Markt.

Kundennähe ist entscheidend



Filiale, Beratungsgespräch, Mitarbeiter

Branche: Handel

Katalog wird unterschätzt



Der Katalog

wird von fast dreiviertel der Befragten als wichtiger Markenkonsaktpunkt genannt.

Die attraktivsten Marken



Der **Kassenbon**
ist der **wichtigste Kontaktpunkt** aus Kundensicht.



Moments of Truth



Für den **Wiederkauf** sind die wichtigsten Markenkonsaktpunkte die **Anprobe** und die **Kundenkarte**
– also Markenkonsaktpunkte der Kauf- und Nachkaufphase!



Der **Mitarbeiter**
ist der **kaufentscheidende** Kontaktpunkt.

Branche: Sport

Produkttests

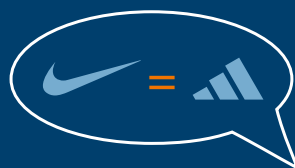


gehören zu den kaufentscheidenden Kontaktpunkten.



Markenkonsaktpunkte im Sportartikelbereich sind noch zu

wenig differenzierend



Speerspitze bleiben



Die **Spezialisten**
weisen eine höhere Markenattraktivität auf als die Generalisten.





Markenkontaktpunkt, der



Markenkontaktpunkte sind die Tore zur Wahrnehmung,
Wertvermittlung und Wertschätzung

* Definition:

Mar | ken | kon | takt | punkt, Substantiv, maskulin

Ein **Markenkontaktpunkt** beschreibt jegliche Wahrnehmung, die von einem Stakeholder, also Kunden, Lieferanten, Partner, Mitarbeiter und Inhaber, mit einer Marke in Verbindung gebracht werden kann. Die meisten Unternehmen besitzen pro Marke zwischen 100 und 500 verschiedene Nettokontaktpunkte, die gemanagt werden müssen, ob sie zum Unternehmen gehören oder nicht. Die Häufigkeit, mit der die Stakeholder mit den einzelnen Kontaktpunkten in Berührung kommen, multipliziert mit den Nettokontaktpunkten, ergibt die Bruttokontaktpunkte.

Das Email ist also ein Nettomarkenkontaktpunkt. Schreiben die Mitarbeiter eines Unternehmens an einem Tag 1.000 Emails, ergibt dies 1.000 Bruttokontaktpunkte. Die Anzahl der Bruttokontakte pro Nettomarkenkontaktpunkt entscheiden z.B. über die Priorisierung des Markenkontaktpunkt-Managements.

Im Folgenden ist immer von Nettomarkenkontaktpunkten, also den verschiedenen Kontaktpunkten auf einer Kundenreise, die Rede.

Vom Produkt zum Erlebnis

Wie man aus einzelnen Markenkontaktpunkten ein Gesamterlebnis schafft

Die größte Studie zum Markenkontaktpunkt-Management von BrandTrust in Deutschland, Österreich und der Schweiz.

Die Welt wird immer komplexer und unbeherrschbarer.

Wo kommt das zukünftige Wachstum eigentlich her? Neue Produkte, neue Features, veränderte Sortimente, neue Marktsegmente, neue Märkte, neue Vertriebskanäle, neue Zielgruppen. Ein einzigartiger Verkaufsvorteil als Grundlage für eine Marketingstrategie existiert nicht mehr, und wenn, dann nur über sehr kurze Zeit. Es ist ein ganzes Vorteilsbündel, das den Kunden überzeugt, und das wiederum besteht aus einer bunten Mischung aus Produkteigenschaften, Kommunikationsbotschaften, Unternehmensinformationen, Erlebnissen am Verkaufsort, dem Verhalten der beteiligten Menschen und vielem mehr.

Alleine im Kommunikationsbereich haben sich die Möglichkeiten in den letzten zehn Jahren vervielfacht. Waren nicht nur die klassischen Kommunikationskanäle mit all ihren Möglichkeiten schon unübersichtlich genug, so gab es auch noch die viel unübersichtlicheren, nicht-klassischen Marketingmaßnahmen, und seit ein paar Jahren kommen noch die digitalen Kanäle hinzu. Alleine die drei größten YouTube Netzwerke der Welt vereinigen z.B. in mehr als 100 Kanälen über 10 Milliarden Views pro Monat auf sich.

Der Vertriebsbereich entwickelt sich zu Omnichannel-Eco-System. Manchmal herrschen noch klare Verhältnisse: Der Fachhandel verkauft das komplette Sortiment und wird entsprechend gepflegt. Er bietet Beratung und Loyalität, verzichtet dafür aber auf übermäßige Preisreduktion. Dazu agiert er auf ein oder zwei Discountkanälen mit nur wenigen Produkten und hoher Drehzahl im Regal. So führt man neue Kunden an die Marke heran. Zum Schluss noch das unternehmenseigene Outlet, wo Restanten und Rückläufer extrem preisgünstig angeboten werden, aber die Bereitschaft des Kunden voraussetzen, den Weg dorthin in Kauf zu nehmen.

Aus, vorbei.

Heute verkauft jeder Anbieter zu jedem Preis in jedem Kanal an jeden Kundentyp – irgendwie. Hersteller ziehen eigene Shopketten auf. Händler werden durch ihre immer besser entwickelten Eigenmarken zu echten Konkurrenten ihrer ehemaligen „Partner“ aus der Industrie, denn sie drängen mit ihren Eigenmarken immer stärker in die qualitativ und preislich höherwertigen

Die Möglichkeiten der Kommunikation haben sich in den letzten zehn Jahren vervielfacht.





Sortimente. Alle verkaufen zudem digital. Über echte oder graue Kanäle, über amazon oder Pseudo-amazon oder über ebay und dazu die unzähligen kleinen Plattformen, Shops, die alle nur eines wollen: von den gut und straff geführten Marken profitieren, indem sie sie preislich hemmungslos unterbieten.

Bleibt noch der zunehmend unberechenbare und kaum noch zu steuernde Kunde. In seiner Verortung fragmentiert, in seinem Verhalten paradox und in seiner Loyalität fragwürdig bis bestechlich, denn die ist beim Teufel, sobald um die Ecke das bessere Schnäppchen winkt, mehr Bonuspunkte lauern oder noch ein kleines Extra verführt. Alles nur noch einen Maus-klick entfernt und daher immer überlappender, multioptionaler und unüberschaubarer und zwar für alle Marktteilnehmer, wie Unternehmen, Händler, Vermittler und Kunden.

Der Kunde ist
unberechenbar

Wie lautet nun die Antwort des Marketings auf diese Herausforderungen? Wie können unter diesen Umständen die teils ehrgeizigen Wachstumspläne der Konzernzentralen noch erreicht werden? Oft wird zwar immer mehr verkauft, aber zu welchem Preis? Oft werden mehr neue Kunden gewonnen, aber mit welchem Umsatz? Oft funktionieren die eingeleiteten Marketing-maßnahmen wirklich richtig gut, aber der Börsenkurs stürzt trotzdem ab.

Oft wird immer
mehr verkauft –
**aber zu
welchem
Preis?**

Ergebnis: Es wird mehr gemessen. Man schaut genau hin, wohin der Marketing-Euro fließt. Man will sich dem großen Lotteriespiel nicht vollständig ausliefern. Das Marketing kämpft in den Unternehmen seit jeher um Beachtung und Relevanz und jetzt noch viel mehr, da keiner mehr wirklich durchblickt.

Das Problem dabei: Die Messungen finden in den lange gebauten Silos statt. Wirkungsmessung im TV – klar. Dialog-Marketing – auch klar – gelernt. Und in den digitalen Kanälen? Super! Pro-Klick-Messungen versprechen ein neues Universum. Endlich kann man zeigen, was mit dem Geld geschieht und was es bewirkt – klickgenau! Neue Währungen wie Views, Visits, Konversion und Abonnenten überschwemmen die Excel-Tabellen. Aber eben nur in den jeweiligen Silos.

Wer misst eigentlich das Gesamterlebnis mit einer Marke?
Und wer steuert es?



Früher gab's auch hier eine Antwort: der Marketingmix, die berühmten 4P. Oder auch 5P. Manchmal auch 6P. Philipp Kotler, der den berühmten P's von Jerome McCarthy in den 60igern auf die Sprünge geholfen hat, kann sich trotz seiner 84 Jahre darüber immer noch aufregen.

Dies reicht, um einer Markenstrategie unter den heutigen Umständen über das Marketing Kraft und Ausdruck zu verleihen, aber nicht mehr aus – die 4P's sind tot.

Die 4P's sind
tot



Ein Markenkontaktpunkt beschreibt jegliche Wahrnehmung, die von einem Stakeholder mit einer Marke in Verbindung gebracht werden kann.



Vom Marketingmix zur Kundenreise

Die konsequente Weiterentwicklung des Marketingmix' ist die Kundenreise. Eine solche Kundenreise besteht aus verschiedenen Phasen und Kontaktpunkten mit der Marke. Die beste Strategie hat keinen Wert, wenn sie nicht an einem Markenkontaktpunkt (MKP) spürbar wird und so eine ununterbrochene, widerspruchsfreie Kundenreise ermöglicht.

Hier entscheidet sich der Geschäftserfolg eines Unternehmens, ob Menschen kaufen, wieder kaufen, weiterempfehlen. Markenkontaktpunkte sind die Tore zur Wahrnehmung von Leistungen, die Wertschätzung und Wertschöpfung erst ermöglichen. Alles entscheidet sich an den vielen einzelnen Kontakten, die der Kunde mit der Marke hat. Die Herausforderung dabei: Das Gesamterlebnis dieser individuellen Kundenreise wird bestimmt durch den schwächsten Markenkontaktpunkt.

Betonsilos, Geschwindigkeitsrausch und Komplexitäts-Tsunami

Häufig sind die Strategien zu abstrakt. Unternehmen sind darüber hinaus durchwegs in Silos organisiert – ihre Abteilungen arbeiten unabhängig voneinander oder stehen oft auch in Konkurrenz. Hinzu kommen die zunehmende Komplexität der Märkte und das widersprüchliche Verhalten der Kunden und Konsumenten.

Eine Markenstrategie in die Wirklichkeit zu übersetzen ist eine handwerkliche Tätigkeit, weit entfernt von elaborierten Konzepten. Was dazu nötig ist? Ein paar einfache Regeln, die den Willen der Marke anwendbar machen, und die konsequente Anwendung dieser Regeln an allen identifizierten Markenkontaktpunkten.

Warum macht BrandTrust diese Studie?

Wir wollten wissen:

- An welchen Markenkontaktpunkten wird die Markenleistung besonders intensiv wahrgenommen?
- Welche Markenkontaktpunkte sind für den Unternehmenserfolg besonders relevant?
- An welchen Markenkontaktpunkten differenziert sich die Marke?
- Welche Markenkontaktpunkte spielen für den Wiederkauf die größte Rolle?
- Wie wirken sich die Markenkontaktpunkte auf die Attraktivität der Marken aus?
- Welche sind die attraktivsten Marken im Bankensektor, in der Handelslandschaft und im Sportartikelmarkt in Deutschland, Österreich und der Schweiz?



Untersuchungsrahmen der Markenkontaktpunktstudie:

Um die relevantesten Markenkontaktpunkte und deren Auswirkungen und Zusammenhänge auf die Markenbekanntheit und -attraktivität zu untersuchen, wurden in Deutschland, Österreich und der Schweiz im Rahmen der Studie 1.863 Endkunden-Interviews geführt (n=942 in Deutschland, n=461 Österreich, n=460 Schweiz). Dabei wurden die führenden 65 Marken aus den Marktsegmenten Banken, Handel und Sportartikelunternehmen analysiert. Die Befragung fand in der 2. Jahreshälfte 2014 statt.

Die zentralen Erkenntnisse der BrandTrust Markenkontaktpunkt-Studie:

1. Menschen werden wichtiger, die Bedeutung von Werbung nimmt weiter ab

Der Mensch ist trotz aller Digitalisierung aus Kundensicht der wichtigste Markenkontaktpunkt für die Kaufentscheidung. Dieser Meinung sind in Deutschland 32 %, in Österreich 52 % und in der Schweiz 39 % der befragten Endkunden. Suchmaschinen liegen in Deutschland mittlerweile an dritter Stelle. Werbung gehört aus Kundensicht nicht zu den Top-Markenkontaktpunkten. In der Bankenbranche steht sie z.B. nur noch an fünfter Stelle. Sinkende Marktanteile aufgrund von Relevanz- oder Leistungsproblemen lassen sich offensichtlich nicht mit Werbekampagnen lösen.



Der Mensch

ist der wichtigste
Markenkontaktpunkt

2. Die Nachkaufphase ist die beste Vorkaufphase

Eine Untersuchung von McKinsey aus dem Jahr 2012 hat gezeigt, dass die Markenbildung vor allem in der Nachkaufphase über Weiterempfehlung, Wiederkauf und Vertiefung der Markenbindung gelingt. Die Allokation der Marketingbudgets konzentriert sich aber mit über 76 % in der Vorkaufphase. Offenbar liegen die Prioritäten im Marketing immer noch auf der Kundengewinnung statt auf der Kundenbindung und dem Wachstum durch Weiterempfehlung, obwohl die Nachkaufphase vor allem in gesättigten Märkten, wo Neukundengewinnung langwierig und kostspielig ist, entscheidend für den Unternehmenserfolg ist.

Die Prioritäten
liegen immer noch
auf der Kunden-
gewinnung statt auf
der Kundenbindung

3. Anders ist besser

Ein Markenerlebnis entsteht über die Summe der gemachten Erfahrungen mit einer Marke entlang der Kundenreise. Hauptproblem dabei ist, dass über 80 % der analysierten Unternehmen aus Kundensicht keine Unterscheidungskraft haben.

Die drei Sportartikelmarken Nike, Adidas und Puma managen ihre Markenkontaktpunkte für den Kunden kaum unterscheidbar. Deren Top-Markenkontaktpunkte, wie z.B. Werbung,

80%

der analysierten
Unternehmen
differenzieren sich
kaum

Kundenreisen
müssen
individualisierbar
sein



sind aus Kundensicht austauschbar. Besser machen es Migros in der Schweiz oder dm in Deutschland. Sie unterscheiden sich für die Kunden wahrnehmbar und erzielen damit die höchste Markenattraktivität in ihren Segmenten

4. Es gibt sie nicht, die eine Kundenreise

Meist wird mit simplifizierten Darstellungen oder Funnels versucht, aufzuzeigen, wie Kunden zum Kaufmoment gelangen. Allerdings wird dabei lediglich eine einzige Möglichkeit dargestellt und von linearen Kaufprozessen ausgegangen, die nicht der Wirklichkeit entsprechen. Jeder Kunde gestaltet aufgrund der Wahlmöglichkeiten seine ganz eigene Kundenreise, die sich in dieser Abfolge und Zusammensetzung von der eines jeden anderen Kunden unterscheidet. Wirksames Markenkontaktpunkt-Management muss also so beschaffen sein, dass sich im Idealfall jeder Kunde seine individuelle Reise zusammenstellen kann und doch zu einem ähnlichen Markenerlebnis kommt. Prozesse und Abläufe bestimmen zu wollen und seine Kunden in einen vorgedachten Prozess zu zwingen, wird immer weniger funktionieren.

Fazit:

Die permanente Veränderungsnotwendigkeit ist zur Konstanten geworden. Sich der Komplexität auszusetzen und damit zu spielen, wird zur neuen Aufgabe für alle marktorientierten Mitarbeiter in Unternehmen. Markenkontaktpunkt-Management ist das Handwerkszeug, um diese Herausforderung zu meistern. Markenzentrierte Unternehmen gewinnen mithilfe des Markenkontaktpunkt-Managements Klarheit darüber, welche Kontaktpunkte aus Kundensicht kaufentscheidend sind, der Marke Attraktivität und Bedeutung geben und womit sie sich vom Wettbewerber differenzieren.

Unternehmen, die diese Fähigkeit beherrschen, machen den Unterschied am Markt und sind in der Lage, ihren Wert zu vermitteln, Kunden anzuziehen und profitabel zu wachsen.





Wird der Wert Ihrer Spitzenleistungen durch Ihre Marke an allen Kontaktpunkten erlebbar?

Checkliste,

ob Sie Ihre Kundenreisen mithilfe Ihrer Markenkontaktpunkte erfolgreich managen:



1. Kennen Sie Ihre wichtigsten Markenkontaktpunkte aus Kundensicht und fokussieren Sie Ihre Ressourcen darauf?
2. Ist Ihnen die Erwartungshaltung der Kunden an den einzelnen Markenkontaktpunkten bekannt?
3. Managen Sie Ihre Nachkaufphase, um Loyalität und Weiterempfehlung zu stimulieren?
4. Wie und an welchen Markenkontaktpunkten machen Sie einen wesentlichen Unterschied zum Wettbewerb?
5. Haben Sie systematisches Markenkontaktpunkt-Management, um die Kundenerwartungen im Sinne Ihrer Marke zu erfüllen oder sogar zu übertreffen?
6. Messen Sie regelmäßig Ihre Performance an den wichtigsten Markenkontaktpunkten im Vergleich zu Ihren wesentlichsten Wettbewerbern?

Viel Erfolg beim Entwickeln Ihrer Kundenreisen!



Christoph Hack
Executive Brand Consultant BrandTrust



Katharina Wickel
Brand Consultant BrandTrust

Das Studiendesign

Stichproben / Filter

Insgesamt n=1863 Endkunden-Interviews, davon
n=942 in Deutschland
n=461 in Österreich
n=460 in Schweiz

Befragungszeitraum

2. Jahreshälfte 2014

Befragungsdauer

ca. 18 Minuten

Methode

Online-Interviews (repräsentativ über Online-Panel)

Durchführung

Puls Markt- und Medienforschung, Schwaig bei Nürnberg

Folgende Unternehmen ausgewählter Branchen in Deutschland, Österreich und der Schweiz wurden untersucht

Banken (23)



Handel (18)



Sportartikel-hersteller (12)



Inhalt

1. Die *eine* Kundenreise gibt es nicht S. 14
2. Die Nachkaufphase ist die beste Vorkaufphase S. 20
3. Mit Markenkontaktpunkten Veränderungsprozesse managen: Spürbar, handwerklich und steuerbar S. 24
4. Über welche Markenkontaktpunkte werden Marken wahrgenommen? S. 28
5. Repriorisierung: Welche sind die kaufentscheidenden Markenkontaktpunkte? S. 40
6. Wie sich Marken an Markenkontaktpunkten unterscheiden können S. 46
7. Wer gewinnt? Wer verliert? Handel, Banken und Sportartikel im Brand-Performance-Vergleich S. 50
8. Markenkontaktpunkt Management: Lösungsansätze für die Zukunft S. 60

1 Die *eine* Kundenreise gibt es nicht

Von der simplifizierten Linearität zur dynamischen Systematik, um dem vernetzten Menschen gerecht zu werden.

Menschen verbinden mit Reisen Sehnsucht und Lust. Bei Kundenreisen ist das nicht anders und das müssen Unternehmen bei deren Ausgestaltung berücksichtigen. Aber nur ganz wenigen Unternehmen (rund 15 % pro Branche) gelingt es, all ihre Markenkontaktpunkte so konsequent und klug zu steuern und auszufüllen, dass am Ende der Kundenreise ein einzigartiges Gesamterlebnis mit der Marke verknüpft wird.

Warum gelingt es den meisten Unternehmen nicht?

Meist wird mit simplifizierten Darstellungen oder Funnels versucht aufzuzeigen, wie Kunden zum Kaufmoment gelangen. Allerdings wird dabei lediglich eine einzige Möglichkeit dargestellt und von linearen Kaufprozessen ausgegangen, die nicht der Wirklichkeit entsprechen.

Bei solchen Übereinfachungen treten häufig folgende Probleme auf:

- Einzelbestandteile der Markenkontaktpunkte werden nicht erfasst und erkannt
- Unklare Verantwortlichkeiten für die Steuerung einzelner Markenkontaktpunkte
- Es besteht kein gemeinsames Verständnis, wie die Strategie an den operativen Markenkontaktpunkten ausgedrückt werden soll
- Viele Markenkontaktpunkte sind im Vergleich zum Wettbewerb austauschbar
- Veränderungen und Weiterentwicklungen an den Markenkontaktpunkten erfolgen nicht
- Geringe Marketingeffizienz
- Die Markenkontaktpunkte der Kundenreise sind nicht miteinander vernetzt
- Das Gesamterlebnis der Kundenreise ist zu anziehungsschwach

Jeder Kunde gestaltet aufgrund der Wahlmöglichkeiten seine ganz eigene Kundenreise, die sich in dieser Abfolge und Zusammensetzung immer von der eines anderen Kunden unterscheidet.

Wie kann es gelingen, komplexe Kundenreisen zu managen?

Das Markenerlebnis entsteht durch die Summe der Erfahrungen, die Kunden mit einer Marke gemacht haben. Auf Kundenreisen werden diese Erfahrungen systematisch mit Hilfe des Markenkontaktpunkt-Managements gestaltet. Wichtig dabei: Der Kunde denkt nicht wie die Mitarbeiter im Unternehmen. Ihn interessieren weder Abteilungen noch deren Probleme untereinander. Er kennt auch nicht den Wettbewerb, der oft über die eigenen Marken unternehmensintern ausgetragen wird. Er weiß auch nicht, welche Maßnahme teuer oder schwierig umzusetzen ist. Das einzige, was für ihn zählt und den Bewertungsmaßstab darstellt, ist seine Erwartungshal-

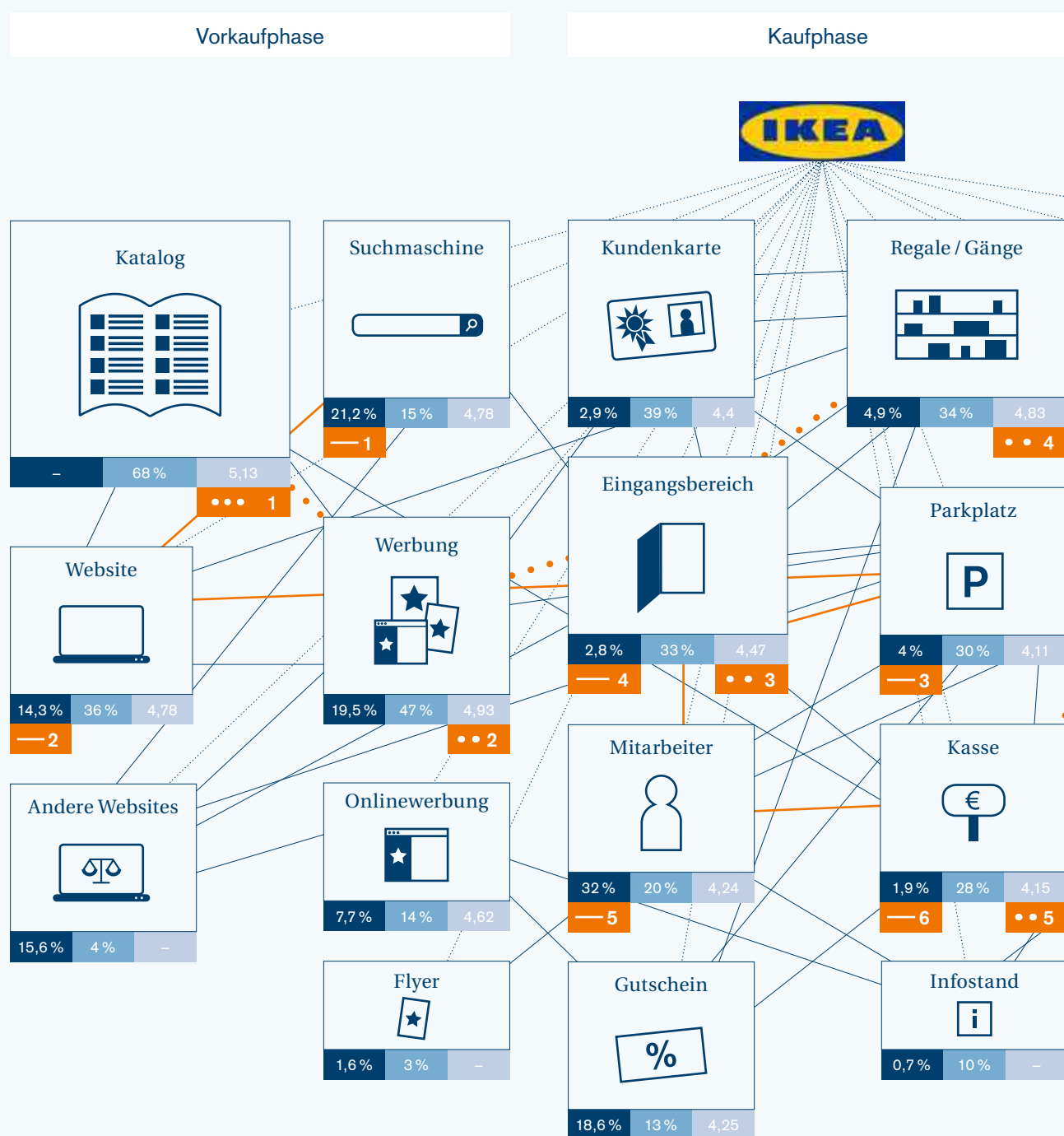
Nur

15 %

der Unternehmen
managen ihre Kontakt-
punkte erfolgreich

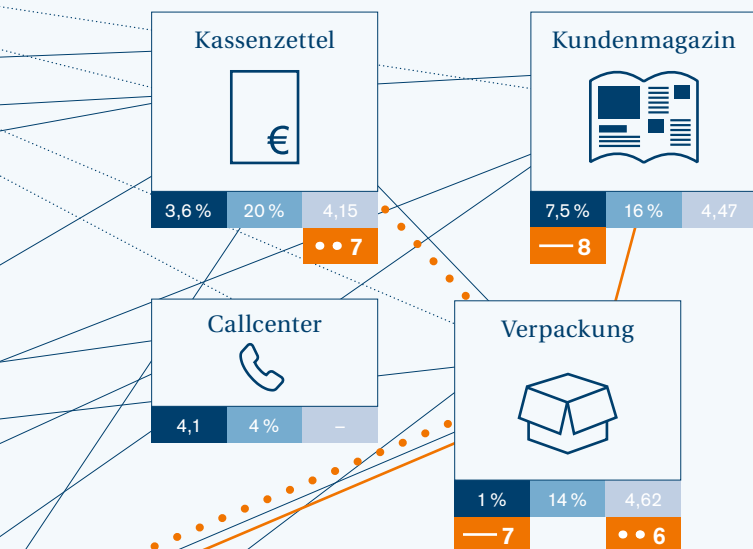
tung. Anhand dieser, und nur dieser, beurteilt er sein Erlebnis, das er mit der Marke hat. Liegt es darunter, ist die Markenbeziehung schwer gestört oder schon beendet, bevor sie richtig begonnen hat. Ist Erwartung = Erlebnis, läuft erst einmal alles wie geplant. Jedoch besteht auch in diesem Fall eine Anfälligkeit für Störungen jeglicher Art, z.B. Abwerbeversuche durch die

An welchen Markenkontaktpunkten wird IKEA wahrgenommen?



Konkurrenz, die schon mit bloßen Versprechen gelingen können. Erst wenn die Kundenerwartungen übertroffen werden, beginnt der Spaß. Der Kunde, oder besser das Belohnungszentrum in seinem Hirn, will dieses Erlebnis immer wieder haben. Das bringt ihn dazu, der Marke über lange Jahre hinweg die Treue zu halten oder sie sogar weiterzuempfehlen.

Nachkaufphase



Kunden kombinieren die
Markenkontaktpunkte
individuell

und lassen sich nicht
in eine vorgefertigte
Kundenreise zwingen

Index

—	Beispielhafte Kundenreise 1
...	Beispielhafte Kundenreise 2
	Relevant für die Kaufentscheidung
	Relevant für die Kundenwahrnehmung
	Differenzierung (Skala 1-6)

Um dieses Ziel zu erreichen, muss jeder einzelne Markenkontaktpunkt in der exakt selben Weise nach einem einheitlichen System gemanagt werden, damit sich diese einzeln zu wirkungsvollen Kundenreisen formieren und von Kunden als konsistent positive Markenerlebnisse wahrgenommen werden. Hinzu kommt, dass Unternehmen, ihre Marken, ihre Vermittler und die Empfänger, sprich Kunden und Konsumenten, einer immer höheren Dynamik unterliegen. Kundenwünsche ändern sich ständig und immer schneller, Innovationen finden in immer kürzeren Zyklen statt, und nicht zuletzt das Marketing erfährt durch die Digitalisierung eine nie dagewesene Beschleunigung. Eine Dynamisierung des Marken-Managements ist die Folge und damit muss auch das Markenkontaktpunkt-Management dynamischer werden.

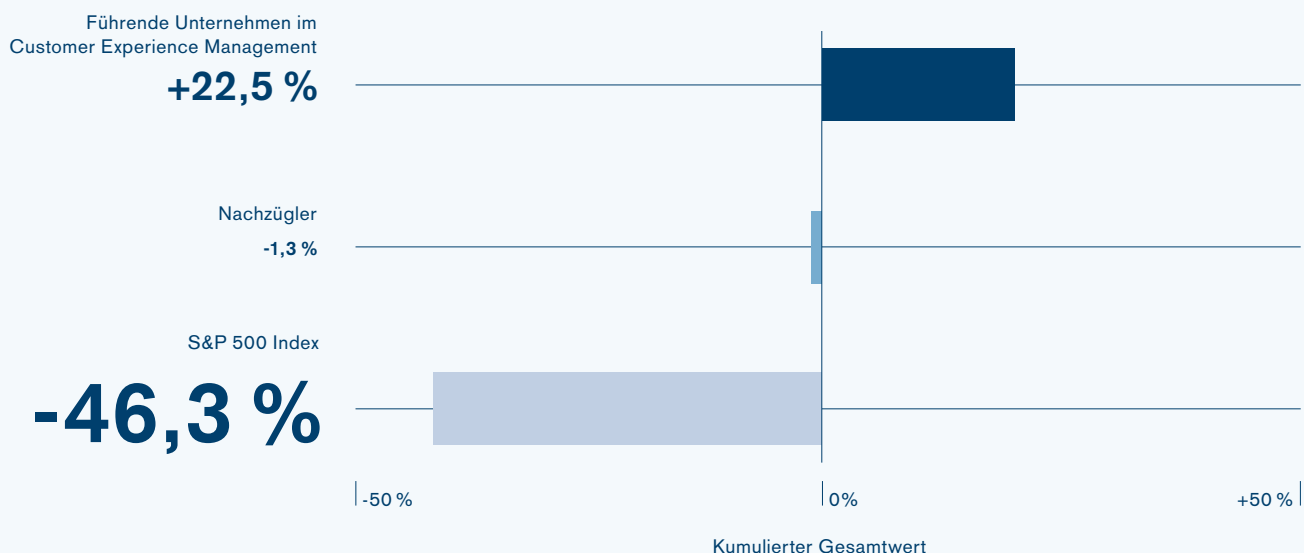
Die Darstellung zeigt einen Ausschnitt der relevantesten Markenkontaktpunkt-Bündel. Der vernetzte Mensch, der z.B. Online recherchiert, um dann Offline zu kaufen, oder während seines Aufenthalts am POS Online-Angebote vergleicht und bestellt, erhöht die Komplexität zusätzlich.

Markenkontaktpunkt Management zahlt sich aus

Unternehmen, die sich auf die systematische Ausgestaltung ihrer Kundenreisen fokussieren, sind erfolgreicher. Wie eine US-amerikanische Studie aus dem Jahr 2012 zeigt, wachsen vor allem die Marken im S&P 500, die ihre Kundenreisen managen, um ihnen über alle Markenkontaktpunkte hinweg ein positives Kundenerlebnis zu ermöglichen.

Customer Experience Leaders übertreffen den Markt

Fünffjahres Börsenentwicklung von führenden Unternehmen im Thema "Customer Experience Management" vs. Nachzüglern S&P 500 (2007-2011)



Quelle: www.watermarkconosult.net/blog/2012/02/01/the-roi-of-a-great-customer-experience/

Fazit:

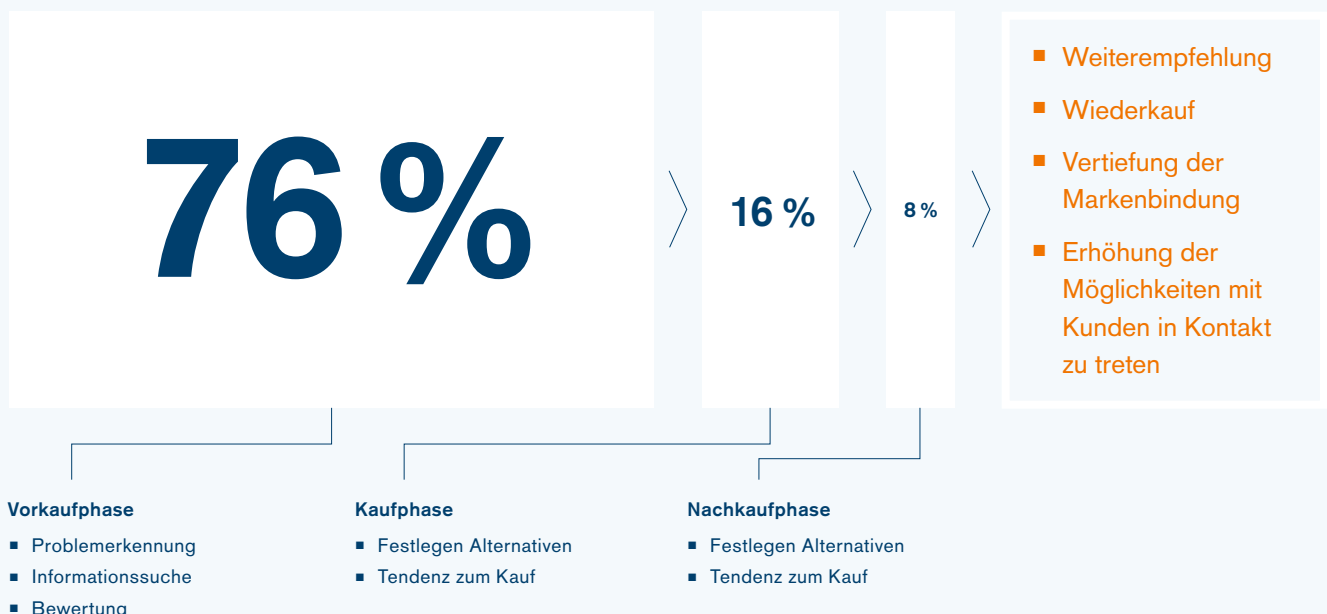
- Vereinfachte, lineare Betrachtungen der Kundenreisen sind ein Irrtum
- Bei Kundenreisen gilt es, die Komplexität zu durchdringen und zu managen, um dem vernetzten Menschen gerecht zu werden
- Das Management von Kundenreisen macht Unternehmen nachweislich erfolgreicher



2 Die Nachkaufphase ist die beste Vorkaufphase

Das Danach der Kundenreisen verdient die Aufmerksamkeit, ansonsten gibt es kein Davor mehr.

In welcher Phase wird das Gros der Marketingbudgets investiert?



Quelle: McKinsey Untersuchung 2012

Die Nachkaufphase entscheidet über die Zukunft. Eine McKinsey Untersuchung aus dem Jahr 2012 zeigt, dass die Markenbildung vor allem in der Nachkaufphase über Weiterempfehlung, Wiederkauf und Vertiefung der Markenbindung gelingt. Die Allokation der Marketingbudgets konzentriert sich aber mit über 76 % vor allem in der Vorkaufphase. Die Folge ist, dass Unternehmen immer noch der Neukundengewinnung eine hohe Priorität einräumen, statt bestehende Kundenpotentiale besser zu nutzen.

Nachhaltiges Wachstum entsteht in weitgehend gesättigten Märkten allerdings primär über bestehende Kunden, die bereit sind, die Marke weiterzuempfehlen, was zu einem positivem NPS (Net Promoter Score) führt. So hat beispielsweise die HypoVereinsbank in Deutschland einen negativen NPS von -29, d.h. es gibt mehr Kritiker als Weiterempfehlen. Im Vergleich dazu hat PayPal einen NPS von 41. Den höchsten NPS im Finanzdienstleistungssektor in Deutschland haben die ING-DiBa mit 59 und die Sparda Bank mit 64.

Die Top 3 der Markenkontaktpunktnutzung in der Nachkaufphase (marktübergreifend)

Welche der folgenden Kontaktpunkte nutzen Sie bei ... nachdem Sie ein Produkt gekauft haben?
(Mehrfachnennung möglich)

Handel

%

17,1



Kassenbon / Rechnung

13,5



Website

13,1



Parkplatz

Sport

%

14,5



Produkttests

14,4



Eigene Markenfilialen

14,2



Website

23,5



Flugblätter

22,3



Kassenbon / Rechnung

19,1



Parkplatz

20,8



Produkttests

15,7



Werbung

15,1



Mitarbeiter

22,6



Kassenbon / Rechnung

21,0



Kundenkarte

20,9



Parkplatz

16,3



Website

15,1



Werbung

15,1



Produkttests

In der Nachkaufphase schlummern die Potentiale für Wiederkauf und Markenbildung

Die BrandTrust Markenkontaktpunkt-Studie belegt, dass z.B. für Bank-Kunden vor allem der Kontoauszug (mit bis zu 47 %) und die Internetseite (mit bis zu 48 %) relevant sind. Bei Sportartikelmarken gewinnen die Produkttests (mit bis zu 26 %) und die eigenen Markenfilialen (mit bis zu 33 %).

Für IKEA-Kunden hat in erster Linie immer noch der Katalog in der Wahrnehmung eine hohe Relevanz. dm-Kunden nutzen die Kundenkarte und die Flugblätter. Zalando-Kunden hingegen schätzen – sicherlich bedingt durch den Online-Shop – hauptsächlich die Website, die Anprobe und die Gutscheine. Auch das obligatorische Paket liegt weit vorne. ING-DiBa-Kunden nutzen nach dem Kauf die Website sowie die Kontoauszüge, um Kontakt zur Marke zu halten. Für die Kunden des Sportartikel-Herstellers asics zählen die Online-Werbung und der Kontakt zu den Mitarbeitern.

Banken

%

33,6



Website



30,8



Kontoauszug

20,7



Mitarbeiter

35,8



Mitarbeiter

35,4



Kontoauszüge



35,4



Website

42,3



Kontoauszüge

31,5



Website



27,8



Mitarbeiter

Basis:

Handel D gesamt: 748

Handel A gesamt: 394

Handel CH gesamt: 415

Sport D gesamt: 761

Sport A gesamt: 356

Sport CH gesamt: 348

Banken D gesamt: 801

Banken A gesamt: 383

Banken CH gesamt: 338

Fazit:

- Häufig zu ausgeprägter Fokus der Ressourcen auf die Verkaufphase
- In gesättigten Märkten liegen unerschlossene Potentiale in der Nachkaufphase. Hier wird der Kunde zum Verbündeten der Marke.
- Über den Net Promoter Score (Promotoren-Überhang: Indikator für die Weiterempfehlungsbereitschaft der Kunden) kann die Auswirkung der Kundenreisen auf die Attraktivität der Marke einfach gemessen werden.



3 Mit Markenkontaktpunkten Veränderungsprozesse managen: Spürbar, handwerklich und steuerbar

Markenkontaktpunkt-Management ist ein Handwerk, das Unternehmen mit Willen und Konsequenz lernen können.

Markenkontaktpunkt-Management ist ein Handwerk, das die Markenstrategie eines Unternehmens in Kundenerlebnisse übersetzt.

Die Notwendigkeit zur Veränderung ist Tag für Tag in den Wirtschaftsmedien nachlesbar. Branchen, wie z.B. den Handel, hat sie massiv erfasst. Einst etablierte Spieler am Markt, wie QUELLE oder KARSTADT, sind nicht mehr existent oder kämpfen um um Ihre Daseinsberechtigung im Relevant Set der Kunden und schließlich am Markt. Neue Unternehmen, wie amazon mit weltweit über 240 Mio. Kundenkonten oder Zalando haben innerhalb von wenigen Jahren mächtige Marktpositionen eingenommen. Unternehmen, die sich nicht schnell genug anpassen und weiterentwickeln, bleiben auf der Strecke.

Veränderungsprozesse brauchen Zeit und Wille. Vorstandsvorsitzende gehen bei solchen Veränderungsprozessen gerne vorne weg. Das Problem ist meist, dass die Mitarbeiter nicht folgen wollen oder können. Die Marke als Vertrauensanker für Mitarbeiter und Kunden ist hierbei der ideale Energiespeicher und Richtungsgeber, damit diese Veränderungsprozesse nachvollziehbarer werden und in einem Kontext stehen.

Veränderungsprozesse
brauchen
Zeit und
Wille

Der Markenkontaktpunkt-Management-Prozess

Um diesen Veränderungsprozess erfolgreich zu gestalten, ...

1. bedarf es einer operativen Übersetzung der Markenstrategie in verbindlicher und **messbarer Form** zu definieren und die Organisation darüber zu informieren und zu schulen. Empfehlung liegt auf einem einfach verständlichem **Markenregelwerk**.
2. ist es notwendig, einen Kreis an operativen Mitarbeitern zu haben, die zu **Markenbotschaftern** ausgebildet und willensstark genug sind, die Veränderungen in den unterschiedlichen Unternehmensbereichen voran zu treiben.
3. ist es erforderlich, eine Markenstrategie **verbindlich zu definieren** und messbarer Form zu **definieren** und die Organisation darüber zu informieren und zu schulen.

Vorstandsvorsitzende
müssen
vorweg
gehen,
Mitarbeiter
überzeugt
werden.

Markenkontaktpunkt-Management

Markenkontaktpunkt-Identifikation



An welchen Markenkontaktpunkten ist die Marke erlebbar?

- Sammlung aller Markenkontaktpunkte
- Strukturierung der Markenkontaktpunkte
- Dokumentation der Markenkontaktpunkte

Markenkontaktpunkt-Analyse



Wie wird die Marke an den Markenkontaktpunkten heute wahrgenommen?

- Bewertung aller Markenkontaktpunkte
- Kunden- und Faninterviews
- Wettbewerbsanalyse
- Priorisierung der Markenkontaktpunkte

Sobald diese Voraussetzungen erfüllt sind, kann der Markenkontaktpunkt-Prozess starten:

Identifikation

An welchen Markenkontaktpunkten ist die Marke erlebbar? Sammeln Sie alle relevanten Markenkontaktpunkte und orientieren Sie sich dabei an einer prototypischen Reise, die Sie Ihren Kunden oder Mitarbeitern bieten möchten. Eine genaue Dokumentation erleichtert Ihnen die Optimierung.

Analyse

Wie wird Ihre Marke an den Markenkontaktpunkten heute wahrgenommen? Bewerten Sie diese, befragen Sie dazu auch Ihre Marken-Fans und analysieren Sie Ihren Wettbewerb. Anschließend sind Sie in der Lage, Ihre Markenkontaktpunkte zu priorisieren.

Optimierung

Wie können Sie das Markenerlebnis verbessern? Entwickeln Sie Ideen zur Weiterentwicklung, leiten Sie Verbesserungsmaßnahmen ab und prüfen Sie die Lösungen auf ihre Auswirkungen sowie ihre Realisierbarkeit. Planen Sie die Optimierung fest in Ihr Budget ein.

Controlling

Wie planen, steuern und messen Sie das Markenerlebnis dauerhaft? Definieren Sie klare Verantwortlichkeiten und vermitteln Sie Ihren Mitarbeitern in Trainings, worauf es ankommt. Anreizsysteme können dabei hilfreich sein. Dokumentieren Sie regelmäßig die Fortschritte und den erzielten Erfolg. Kontrollinstrumente helfen Ihnen bei der Bewertung.

Markenkontaktpunkt-Optimierung



Wie können wir die Markenwahrnehmung verbessern?

- Ideenvorschläge zur Weiterentwicklung anstoßen
- Initialisierungs- und Verbesserungsmaßnahmen ableiten sowie Auswirkung und Machbarkeit prüfen
- Allokation der Ressourcen

Markenkontaktpunkt-Controlling



Wie wird das Markenerlebnis dauerhaft geplant, gesteuert und gemessen?

- Trainingsmaßnahmen entwickeln
- Verantwortlichkeiten definieren
- Erfolgsdokumentation und Anreizsysteme etablieren
- Kontrollinstrumente installieren

Fazit:

- Marke ist der Vertrauensanker für Veränderungsprozesse.
- Voraussetzungen für einen Markenkontaktpunkt-Management-Prozess sind einfache Markenregeln und Markenbotschafter.
- Markenkontaktpunkt-Management ist ein handwerklicher Prozess, der es Ihnen erlaubt, Ihre Markenstrategie Wirklichkeit werden zu lassen und die Markenstrategie in Kundenerlebnisse zu übersetzen.

4 Über welche Kontaktpunkte werden Marken wahrgenommen? Welche Rolle spielt die Werbung?

Markenkontaktpunkte sind die Tore zur Wahrnehmung, Wertevermittlung und Wertschätzung.

Nach einer Studie von Simon, Kucher & Partners liegt der größte Hebel für den Gewinn in der Durchsetzung von Preiserhöhungen. Wenn der Preis um 5 % steigt, verändert das den Gewinn um 50 %, variable Stückkosten um 30 %, die Absatzmenge um 20 % und die Fixkosten um 15 %.

Die große Frage dabei lautet: Wie setzen wir die Preise nur durch? Die Voraussetzung für Preiserhöhungen ist die Wertschätzung. Die Voraussetzung für Wertschätzung ist allerdings die Wahrnehmung. Denn nur, was wahrgenommen wird, hat überhaupt die Chance, wertgeschätzt zu werden. Genau hier kommen die Markenkontaktpunkte ins Spiel, denn jeder Markenkontaktpunkt ist eine Chance, den Wert so auszudrücken, dass er wahrgenommen werden kann. Wird das konsistent und konsequent über alle Kontaktpunkte hinweg getan, entsteht ein Markenerlebnis, das es Wettbewerbern, die nur eindimensional über den Preis argumentieren, sehr schwer macht, zu obsiegen. Markenkontaktpunkt-Management wird damit zum Wertmanagement, mit dem Ziel, Preiserhöhungen ohne Umsatzverlust durchzusetzen.

Nur was wahrgenommen wird, kann auch wertgeschätzt werden. Hier kommen Markenkontaktpunkte ins Spiel.

Der Marken-Eisberg



Markenkontaktpunkte sind die Tore zu Wahrnehmung, Wertvermittlung und Wertschätzung. Kontakte mit der Marke entstehen in allen Bereichen und bei allen Aktivitäten eines Unternehmens –ob sie wollen oder nicht. Von der Bestellung bis zur Mahnung, von der Lieferung bis zur Reklamation, von der Produktverpackung bis zur Bedienungsanleitung, vom Messebesuch bis zum Newsletter, vom Empfang bis zum Vorstand. Sie alle müssen die Markenstrategie transportieren und damit den Wert der Marke wahrnehmbar machen.

„Man kann nicht nicht kommunizieren.“

Paul Watzlawik

Ausgewählte Markenkontaktpunkte, die in unserer Studie abgefragt wurden:

Handel



Insgesamt n=1863 Endkunden-Interviews, davon n=942 in Deutschland, n=461 in Österreich, n=460 in Schweiz

Banken



Kundenmagazin



Filiale (Außenbereich, Eingangsbereich, Beratung)



Newsletter



PR, Veröffentlichungen, Presseberichte



Service-Hotline



Werbung: TV, Plakat, Radio
Zeitschriften, Testzeitschriften



Persönliches Beratungsgespräch



Briefverkehr, E-Mail



Kontoauszüge



Mitarbeiter



Suchmaschinen



Website des Anbieters



Andere Websites
(z.B. Vergleichsportale)

Sport



Suchmaschinen



Gutscheine



Kundenmagazin



Service-Hotline



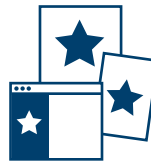
Eigene Markenfilialen



Mitarbeiter



Kassenbon/ Rechnung



Werbung (Plakate, Anzeigen,
Flugblätter, Onlinebanner, ...)



Paket/Verpackung/Tüten



Sponsoring



Events



Produkttests



Website des Anbieters



Andere Websites
(z.B. Vergleichsportale)

Die Herausforderung:
Nahezu alle Unternehmen befinden sich in gesättigten Märkten und die Preis-Absatzkurve funktioniert nicht mehr

Marken entstehen ausschließlich durch Werbung – das scheinen noch immer viele Fachleute zu glauben. Wie erklären sich sonst die 25,05 Mrd. Euro, die allein in Deutschland laut dem Zentralverband der deutschen Werbewirtschaft jährlich in Werbung gesteckt werden? In den goldenen Zeiten der Werbung, in den 1980ern, als aus Raider TWIX wurde, mag das noch sinnvoll gewesen sein. Damals lautete das Erfolgsprinzip: gutes Produkt + gute Kampagne = guter Umsatz.

Funktioniert dieser Mechanismus heute noch oder nur noch für die Marken, die durch ihr hohes Werbebudget besonders laut auf sich aufmerksam machen können? Wenn aber Werbung nicht mehr die treibende Kraft hinter einer Marke ist, wie entstehen und entwickeln sie sich dann? Worin liegt die neue Rolle der Werbung?

Das Hauptproblem für nahezu alle Unternehmen ist, dass sie sich mittlerweile in gesättigten Märkten befinden und die Preis-Absatzkurve nicht mehr funktioniert.

Grundsätzlich entstehen Marken seit jeher durch Spitzenleistungen und deren Wertvermittlung an den Markenkontaktpunkten – also bei allen Kontakten, die Kunden, Lieferanten, Mitarbeiter oder sonstige Stakeholder mit der Marke haben. Ob Kunden eine Marke kaufen, entscheidet sich an den Markenkontaktpunkten. Ebenso, ob sie einer Marke treu sind, sie weiterempfehlen und auch bereit sind, für die gleiche Leistung mehr zu bezahlen. Markenkontaktpunkte sind geschäftsentscheidend. Doch welche generieren das größte Potential und haben die höchste Markenrelevanz?

Wieviel Aufmerksamkeit schenken Sie Ihren Markenkontaktpunkten? Kennen Sie die zehn wichtigsten Kontaktpunkte zu Ihren Kunden sowie zu Ihren Mitarbeitern? Und entspricht Ihr Fokus bzw. der Einsatz Ihrer Ressourcen wirklich der Bedeutung Ihrer Markenkontaktpunkte?

Die Konsumwelt hat sich geändert. Was jetzt wichtig wird, haben wir in der ersten länderübergreifenden Studie zum Markenkontaktpunkt-Management untersucht. Die Antworten helfen Ihnen, wirkungsvolle strategische Lösungen für die Zukunft Ihrer Marke zu entwickeln.

Marken entstehen immer durch
Spitzenleistungen
und deren
Wertvermittlung
an den Markenkontaktpunkten.

Handel

› Die neuen Umkleiden sind zuhause

(Zalando)

› Der wichtigste Markenkontaktpunkt ist aus Papier

(IKEA)

Nicht jeder Markenkontaktpunkt wirkt gleichstark. Um ihre Funktion angemessen ausüben zu können und einen Wertbeitrag zu leisten, ist die Relevanz, die der Kunde den einzelnen Markenkontaktpunkten beimisst, entscheidend für ihren Einfluss auf die Wertschätzung. Deshalb ist es wichtig zu wissen, welche Kontaktpunkte die Kunden als besonders relevant einschätzen und wie sich diese Einschätzung von der der Unternehmensvertreter unterscheidet. Wenn aus Unternehmenssicht vielleicht der brandneue TV-Spot der relevanteste Markenkontaktpunkt ist, ist es aus Kundensicht vielleicht die unterbezahlte Mitarbeiterin an der Kasse.

Neben der Relevanz ist die Differenzierungskraft entscheidend. Je unterscheidbarer ein Kontaktpunkt die Marke macht, desto wichtiger ist er, und desto eher eignet er sich, um u.a. mit Hilfe von Werbung aktiv kommuniziert zu werden.

Die attraktivsten Handelsmarken in Deutschland werden in erster Linie über keine werblichen Markenkontaktpunkte wahrgenommen – z.B. dm über den Eingangsbereich (30 %), IKEA und OTTO über den Katalog (68 bzw. 61 %). Die Marken, die vornehmlich über Werbung wahrgenommen werden, z.B. ALDI in Deutschland (37 %), XXXLutz (25 %) oder REWE (37 %), schneiden unterdurchschnittlich attraktiv im BrandTrust Performance Monitor ab.

Auch in der Schweiz werden die unattraktivsten Handels-Marken vornehmlich über die Werbung wahrgenommen – beispielsweise ALDI und H&M. Die attraktivsten und bekanntesten Marken im Handel hingegen über die Kundenkarte. Die einzige Ausnahme in der Studie ist der Handel in Österreich. Hier gelingt es Marken wie XXXLutz, auch über die Werbung (70 %) als Star-Brand wahrgenommen zu werden.

Entscheidend sind die
Relevanz
und die
Differenzierungskraft

Top 5

Markenkontaktpunkte nach Marke und Land Auszug der untersuchten Marken

Über welche der folgenden Kontaktpunkte haben Sie die Marke ... wahrgenommen?
(Mehrfachnennung möglich)



	%
Katalog	68
Werbung	47
Kundenkarte	39
Website	36
Regale und Gänge	34

Basis Kunden > 92



	%
Kundenkarte	54
Werbung	53
Kundenmagazin	39
Website	33
Regale und Gänge	26

57



	%
Werbung	55
Kundenkarte	36
Website	27
Kundenmagazin	25
Eingangsbereich	24

88



	%
Werbung	39
Katalog	26
Anprobe	22
Eingangsbereich	22
Website	18

Basis Kunden > 88



	%
Werbung	55
Website	22
Onlinewerbung	21
Eingangsbereich	21
Gutscheine	18

67



	%
Werbung	59
Anprobe	26
Eingangsbereich	24
Gutscheine	24
Kassensbereich	20

80

		%
	Website	53
	Suchmaschine	40
	Onlinewerbung	27
	Gutscheine	26
	Paket/Verpackung	19

294

		%
	Website	56
	Suchmaschine	53
	Onlinewerbung	37
	Andere Websites	26
	Gutscheine	14

112

		%
	Suchmaschinen	42
	Onlinewerbung	35
	Website	31
	Andere Websites	15
	Gutscheine	8

26

amazon

< Basis Kunden

		%
	Werbung	37
	Flugblätter	25
	Eingangsbereich	22
	Regale und Gänge	22
	Parkplatz	21

269

		%
	Flugblätter	62
	Werbung	38
	Parkplatz	31
	Eingangsbereich	22
	Regale und Gänge	22

167

		%
	Werbung	51
	Flugblätter	29
	Kundenmagazin	29
	Parkplatz	24
	Website	24

102



< Basis Kunden

		%
	Regale und Gänge	31
	Eingangsbereich	30
	Kundenkarte	24
	Kassenbereich	19
	Werbung	19

224

		%
	Kundenkarte	42
	Werbung	42
	Flugblätter	41
	Eingangsbereich	32
	Regale und Gänge	26

130



In der Schweiz ist dm
nicht vertreten.

< Basis Kunden

Banken

Sinkende Marktanteile werden nicht über Kampagnen zurückgewonnen.

Aus der 360°-Perspektive eines Markenmanagers, der seine Marke über ihre Kontaktpunkte steuert, verändern sich die Gewichtungen der klassischen Marketing- und Vertriebsinstrumente. Mangels greifbarer Produkte ist der Dienstleistungssektor besonders auf intensive Werbemaßnahmen fokussiert. Fragt man allerdings die Kunden, z.B. von Banken, nach den für sie relevantesten Markenkontaktpunkten, liegen Filialen, Internetauftritt, die Kontoauszüge und die Mitarbeiter vor der Werbung. Vor allem in beziehungsgeprägten Ländern wie Österreich, sind die auf zwischenmenschlichem Kontakt beruhenden Markenkontaktpunkte von herausragender Bedeutung.

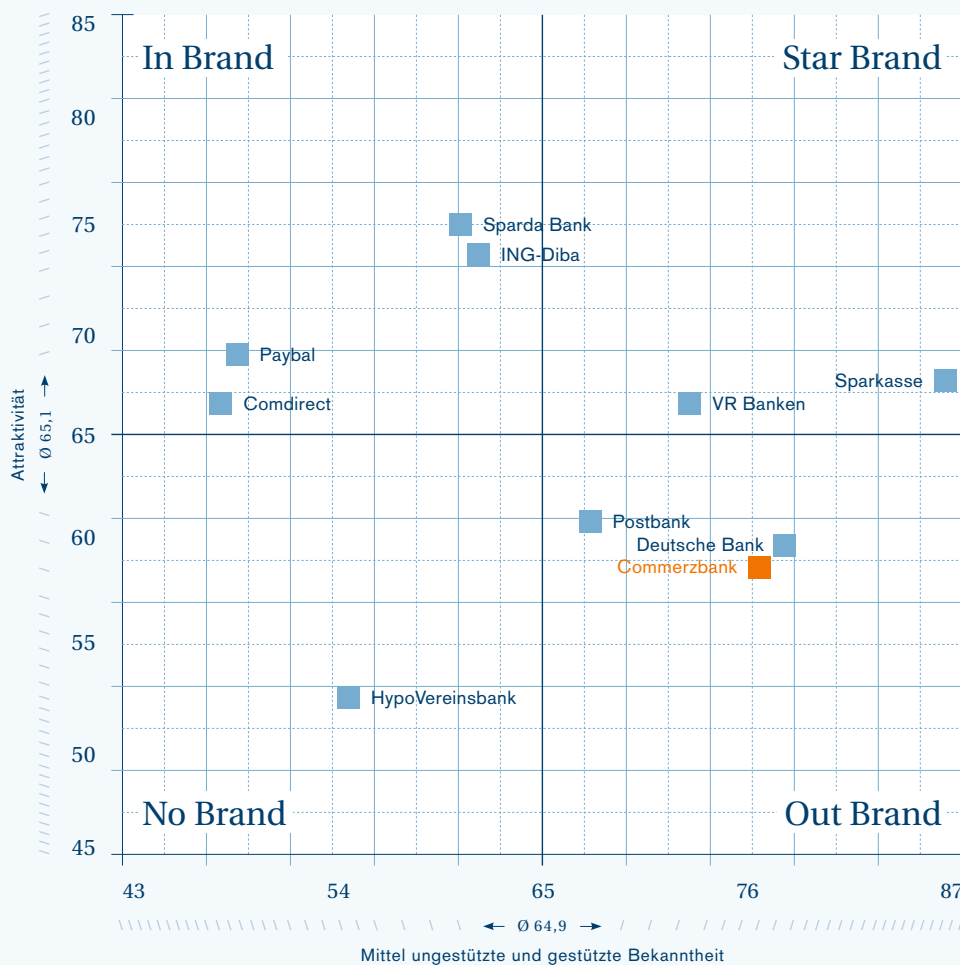
Werbung ist nun mal keine Leistung an sich, sie hat lediglich die Aufgabe, Leistung zu vermitteln. Durch übergroße Penetration und der ständigen Neigung zu übertreiben, hat die Werbung generell und haben viele Marken im Besonderen an Glaubwürdigkeit eingebüßt. Viele Menschen kaufen nicht wegen der Werbung, sondern trotz der Werbung und sehnen sich nach ehrlicher Ansprache auf Augenhöhe. Sie wollen ernst genommen und nicht wie grenzdebile Vollidioten behandelt werden. Genau deshalb zeigt unsere Studie, dass ein banaler Kontoauszug für sie relevanter geworden ist, als die millionenschwere TV-Kampagne vom kalifornischen Kultregisseur.



Die COMMERZBANK hat das zweithöchste Budget der werbetreibenden Unternehmen der Finanzbranche im Jahr 2013. Mit „Die Bank an Ihrer Seite“ fährt die COMMERZBANK ihre teuerste Kampagne. Und dennoch ist die COMMERZBANK im BrandTrust Performance Monitor eine Out-Brand.

Unternehmen	Ausgabe Jan.-Oktober 2013 (in Mio. Euro)	Veränderung zum Vorjahr (Angaben in %)
Dt. Sparkassen- und Giroverband	107,9	-6,3
Commerzbank	49,8	171,2
Volksbanken und Raiffeisenbanken	49,1	-2,7
ING-Diba	41,2	-3,6
Targobank	40,7	3,3
Postbank	32,6	1,1
Axa Versicherung	29,9	152,4
Allianz Versicherung	27	8,9
Deutsche Bank	22,7	13,6
LBS	21,7	2,6

Quelle: Statista: Ranking der größten Werbetreibenden der Finanzbranche in Deutschland von Januar bis Oktober 2013



Erklärung des
Brand Performance Monitors:
»Seite 59

Attraktivitätskriterien
(in branchenübergreifenden
Statements ermittelt)

- Wiederkauf
- Weiterempfehlung
- Preispremium
- Cross Selling

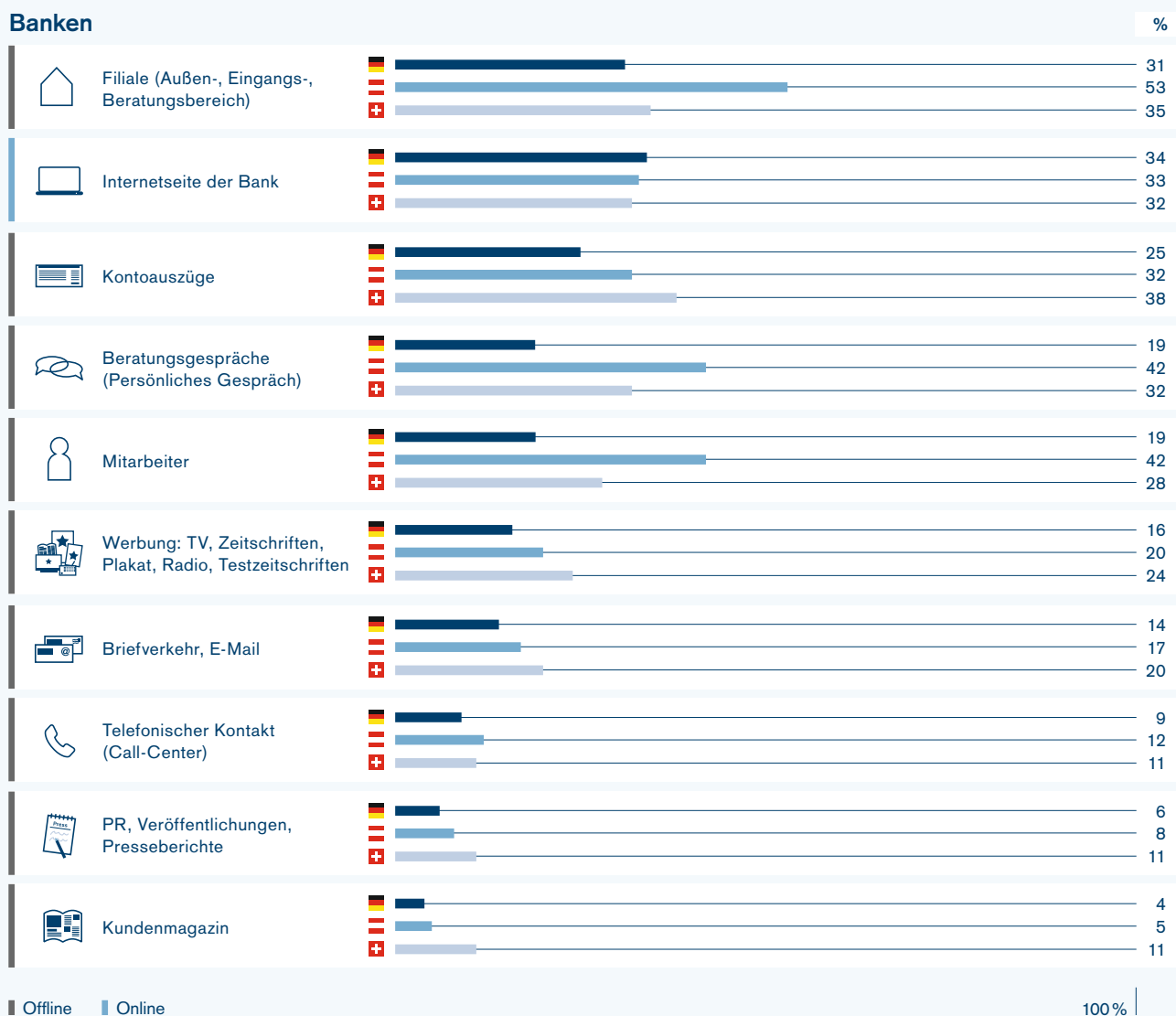
Basis:
Bekanntheit repräsentativ,
Attraktivität Kunden

Große Marketingbudgets führen nicht zwingend zur Attraktivitätssteigerung. Attraktive Marken entstehen über nachvollziehbare Leistungen, die passend, z.B. über die Internetseite, ausgedrückt werden. Mitarbeiter, und damit Kundennähe, sind im Dienstleistungsbereich, wozu die Banken ja gehören, die entscheidenden Kontaktpunkte. Dienen kommt immer noch vor verdienen.

Die Wahrnehmung der Banken wird vornehmlich nicht über die Werbung geprägt. Die attraktivste Finanzmarke der Schweiz verfügt über drei Top-Kontaktpunkte: Filiale, Beratungsgespräch und Mitarbeiter. Out-Brands wie die UBS und Credit Suisse werden auf die Kontoauszüge reduziert.

Wahrnehmung Kontaktpunkte aus Kundensicht

Über welche der folgenden Kontaktpunkte haben Sie die Marke ... wahrgenommen?
(Mehrfachnennung möglich)



Basis: Mittelwert über alle Banken mit mind. n = 20: Deutschland = 818, Österreich = 243, Schweiz = 321

Sport

Sportmarken versuchen sich vornehmlich über Werbung, Sponsoring und eigene Markenfilialen zu profilieren – mit dem Ergebnis, dass es keinem der großen Sportartikelhersteller gelingt, sich im deutschsprachigen Raum abzusetzen (»siehe Brand Trust Performance Monitor Seite 65).



Basis: Mittelwert über alle Sportmarken mit mind. n = 20: Deutschland = 763, Österreich = 301, Schweiz = 320



5 Repriorisierung: Welche sind die kaufentscheidenden Markenkontaktpunkte?

Vom Kostenfaktor zum Wertvermittler

Der Mensch ist ein Gewohnheitstier. Gewohnheiten portionieren und strukturieren unseren Alltag, vermitteln uns Sicherheit und entlasten uns vom Nachdenken. Innovationen und Neuerungen sind vor allem eines: ein Risiko. Die Hoffnung auf das bessere Produkt, den schnelleren Prozess oder die spannendere Erfahrung wird überlagert durch die Tatsache, dass Innovation nichts anderes ist, als ein Tauschgeschäft: Hoffnung gegen Gewohnheit. Leider fällt dieses Tauschgeschäft oft zu Ungunsten der Innovationen aus. Deshalb verschwinden so viele groß angekündigte Innovationen oft wieder kleinlaut vom Markt. Natürlich verändert sich der Mensch und entwickelt sich weiter, aber eben sehr viel langsamer als das viele Vorreiter und Innovationspromotoren gerne hätten.

Kein Wunder also, dass auch in unserer Studie deutlich wurde, dass der Mensch in Form des Mitarbeiters oder des Repräsentanten einer Marke immer noch und trotz aller Digitalisierung der wichtigste Markenkontaktpunkt in allen drei untersuchten Branchen ist. Das ist auch der Grund, warum bei Banken die Filialen und im Handel der stationäre Handel weiterhin für die Marken- und Leistungswahrnehmung von entscheidender Bedeutung sind.

Auch die guten alten Produkttests sind nicht auszurotten. Wenn der Kunde die Möglichkeit dazu hat, steigert es seine Wahrnehmung und Wertschätzung der Markenleistung extrem, wenn er die Produkte, die er kaufen soll, vorher ausprobieren kann.

Suchmaschinen sind auf dem Vormarsch

Aus dem Bereich der digitalen Markenkontaktpunkte haben sich die Suchmaschinen auf Platz drei der kaufentscheidenden Markenerlebnisse geschoben und bilden somit die Vorreiter vieler weiterer digitaler Markenkontaktpunkte.

Die Weiterempfehlung ist der profitabelste Wachstumstreiber – das belegen zahlreiche Untersuchungen aus dem B2C- und B2B-Bereich. Aber über welche Markenkontaktpunkte lässt sich eine Weiterempfehlung am einfachsten und wirkungsvollsten erzielen?

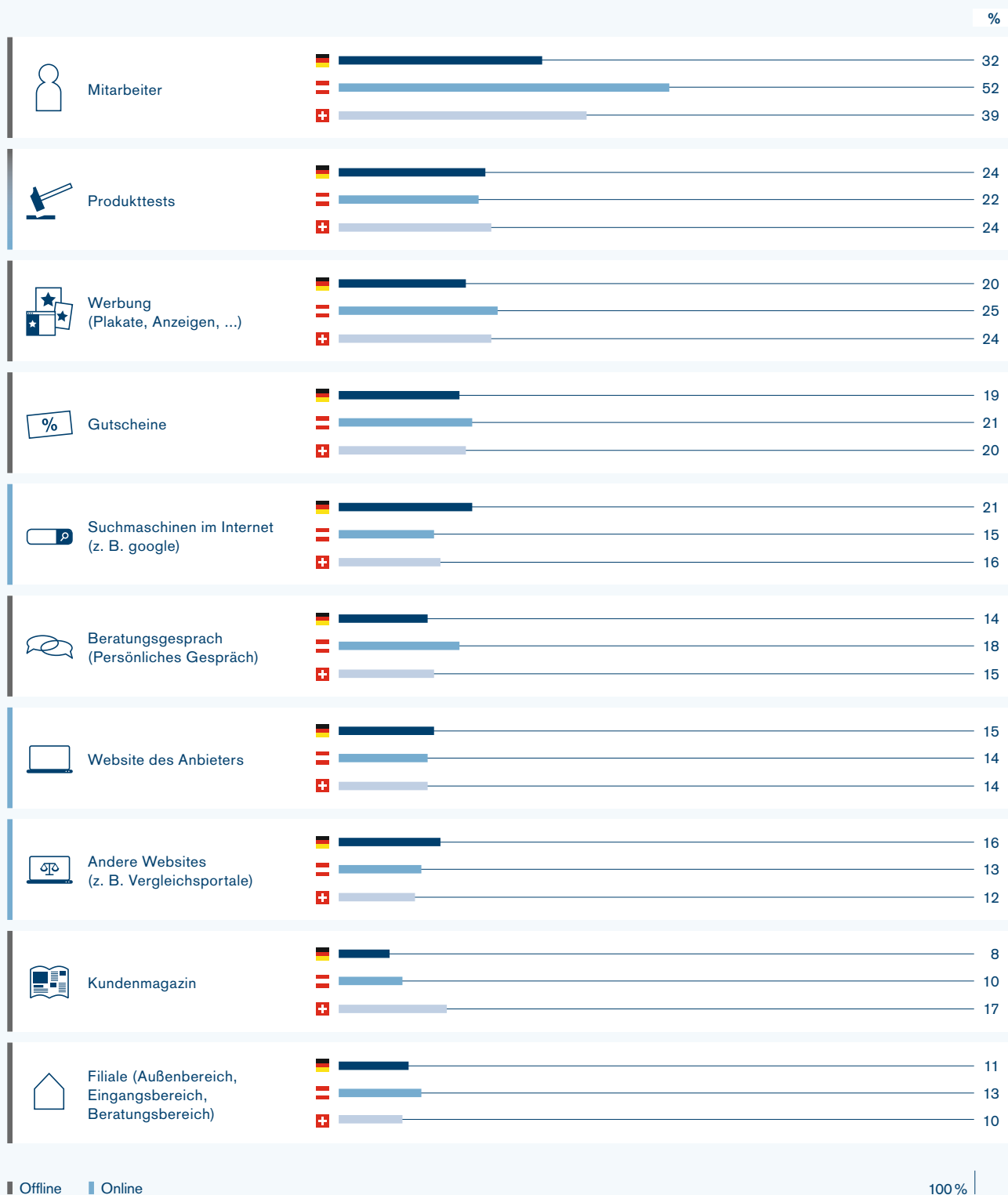
Innovation ist ein
Tauschgeschäft:

Hoffnung
gegen
Gewohnheit

Die
**Weiter-
empfehlung**
ist der profitabelste
Wachstumstreiber

Relevante Kontaktpunkte für Kaufentscheidungen – Top 10

Welche Kontaktpunkte spielen für Sie bei der Kaufentscheidung eine Rolle?
(Mehrfachnennung möglich)



Basis: Mittelwert über alle Sportmarken mit mind. n = 20: Deutschland = 942, Österreich = 461, Schweiz = 460



Der Mitarbeiter ist der wichtigste Kontaktpunkt

		%		
Sport				
Mitarbeiter		29	50	37
Produkttests		29	28	31
Werbung (Plakate, Anzeigen, ...)		22	27	24
Gutscheine		20	23	21
Suchmaschinen		23	16	18
Website		17	15	17
Andere Websites		17	14	13
Eigene Markenfilialen		16	11	13
Beratungsgespräche		10	13	13
Kundenmagazin		8	10	16

= Markenkontaktpunkte mit besonders hohen Differenzierungschancen

		%		
Handel				
Mitarbeiter		33	53	39
Werbung (Plakate, Anzeigen, ...)		20	27	23
Produkttests		22	21	23
Gutscheine		20	23	21
Suchmaschinen		22	15	16
Website		15	15	13
Andere Websites		16	14	12
Beratungsgespräche		14	16	14
Kundenmagazin		8	11	19
Eigene Markenfilialen		13	7	9

		%		
Banken				
Mitarbeiter		32	53	41
Produkttests		23	21	25
Suchmaschinen		22	16	17
Werbung (Plakate, Anzeigen, ...)		17	23	19
Beratungsgespräche		17	21	20
Gutscheine		16	19	17
Andere Websites		16	14	11
Website		14	13	14
Filiale (Außen-, Eingangs- und Beratungsbereich)		12	15	13
Eigene Markenfilialen		13	8	11

Basis: Deutschland: n = 748, Österreich: n = 394, Schweiz: n = 415

Marken werden nicht durch Werbung gemacht



Der Mensch ist beides:
Größter Kostenfaktor
und wichtigster
Markenkontaktpunkt

Der mit Abstand wichtigste Markenkontaktpunkt in allen betrachteten Branchen ist mit 41 % der Mitarbeiter. Diese Erkenntnis ist nicht nur für den stationären Handel im ruinösen Wettbewerb mit Online-Händlern eine gute Nachricht. Denn der höchste Kostenblock im stationären Handel ist auch gleichzeitig sein wirksamster Markenkontaktpunkt.

Der persönliche Kontakt ist für die Befragten über alle Länder hinweg immer noch der mit Abstand wichtigste Markenkontaktpunkt. Ganz besonders groß ist der Abstand im beziehungsgetriebenen Österreich. Der entscheidende Erfolgsfaktor für viele Marken wird sein, wie sehr es ihnen gelingt, ihre Mitarbeiter zu markenkonformem Verhalten zu motivieren und als Botschafter ihrer Marke agieren zu lassen.

Darauf folgen die Produkttests mit 23 % und in Deutschland an dritter Stelle die Suchmaschinen – noch vor der Werbung. Allein in Deutschland erfolgen allein über Google ca. 140 Millionen Suchanfragen täglich.

Wann immer möglich sollte die Möglichkeit geschaffen werden, kostenlos und ohne Zwänge Produkte ausprobieren zu können und damit, mit oder ohne Kauf, ein positives Markenerlebnis zu generieren.

Fazit:

- Trotz zunehmender Digitalisierung bleibt der direkte menschliche Kontakt der wichtigste Markenkontaktpunkt
- Moment of truth: physisch erlebbare Markenkontaktpunkte (Produkttests, Filialen) sind kaufentscheidend
- Suchmaschinen sind der wichtigste digitale Markenkontaktpunkt



6 Wie sich Marken an Markenkontaktpunkten unterscheiden können

Anders, aber seiner eigenen Marke treu, macht erfolgreich.

Abgrenzung ist der wirkungsvollste Attraktivitätstreiber. Über alle Branchen hinweg zeigt sich: Die Marken, die an den Markenkontaktpunkten differenzierend wahrgenommen werden, sind auch die attraktivsten Spieler am Markt (≥ vgl. Kapitel 7).

Werden Marken in ihrer Gesamtheit als attraktiv wahrgenommen, überträgt sich dieses Image auch auf ihre Kontaktpunkte mit den Befragten. Attraktiven Marken wird Unterscheidbarkeit auch an scheinbar austauschbaren Kontaktpunkten unterstellt, die wiederum auf die Unterscheidbarkeit des Markensystems einzahlen. So entsteht eine Erfolgsspirale nach oben und schafft eine nachhaltige und teilweise uneinholbar erscheinende Überlegenheit, wie in unserer Studie am Beispiel von MIGROS in der Schweiz und dm in Deutschland und Österreich abzulesen ist. Solange diese Marken in ihrem Markenkontaktpunkt-Management keine Störungen zulassen, werden diese Markensysteme durch ein sich selbst nährendes System alle Wettbewerber dominieren können.

Der Sportartikelmarkt unterscheidet sich trotz massivem Marketing kaum

Der scheinbar markenorientierte Sportartikelmarkt entpuppt sich bei einer 360°-Betrachtung als kaum unterscheidbare und unkonzentrierte Markensuppe. Produktdesign und -funktionalität stehen zusammen mit Marketing im Vordergrund der Bemühungen um Aufmerksamkeit und Wahrnehmung. Es werden keine spezifischen Markenkontaktpunkte fokussiert, um hier Wahrnehmungsmonopole aufzubauen oder an den Kontaktpunkten für Unterscheidbarkeit zu sorgen. Alle nutzen die gleichen Kontaktpunkte und managen sich in die Verwechselbarkeit hinein. Die Befragten können die hochmarketingintensiven Markensysteme der Sportartikelhersteller kaum voneinander unterscheiden.

anders
ist
besser

In Deutschland gelingt es im Handel dm am besten, sich an den Kontaktpunkten von Mitbewerbern abzugrenzen.

An diesem Beispiel sieht man sehr schön, welche erstaunliche Wirkung spezifische und fokussierte Markenkontaktpunkte entfalten können. Während REWE groß und mächtig – aber gesichtslos – in der Gegend herumwirbt, profitiert dm von ihrem Gründer und Chefpromotor

Wahrnehmung Kontaktpunkte aus Kundensicht

Über welche der folgenden Kontaktpunkte haben Sie die Marke ... wahrgenommen

			
	Eigene Markenfilialen	20	14
	Mitarbeiter	5	4
	Service-Hotlines	1	1
	Website	12	18
	Andere Websites	8	9
	Suchmaschinen	14	16
	Produkttests	12	7
	Paket/Verpackung/Tüten	9	10
	Gutscheine	5	2
	Kassenbon/Rechnung	3	4
	Kundenmagazin	7	4
	Werbung (Plakate, Anzeigen, ...)	43	37
	Onlinewerbung	20	22
	Sponsoring	32	24
	Events	17	17

Basis: Kunden: adidas = 266, Nike = 165

Wie bewerten Sie die folgenden Kontaktpunkte der Marke ... hinsichtlich des Kriteriums „Unterscheidet sich von anderen Marken“?

Orientieren Sie sich dabei an der Skala von 6 (= trifft sehr zu) bis 1 (= trifft überhaupt nicht zu).

			
	Parkplatz	4,30	3,53
	Eingangsbereich	4,63	3,90
	Kassenbereich	4,50	3,63
	Thekenbereich	4,50	4,22
	Mitarbeiter	4,94	4,03
	Regale und Gänge	4,81	4,31
	Website	5,00	4,50
	Werbung (Plakate, Anzeigen...)	4,67	3,90
	Onlinewerbung (Banner,...)	4,92	4,57
	Flugblätter	4,59	3,86
	Gutscheine	5,11	4,67
	Katalog	4,84	4,15
	Kundenmagazin	5,00	4,25
	Kassenbon/Rechnung	4,68	3,44
	Kundenkarte	5,17	4,63

Basis: Von mindestens 10 Kunden bewertet

Götz Werner, der sich über die Jahre in eine ganz eigene, gesellschaftspolitische Umlaufbahn manövriert hat. Als nicht operativer Spiritus Rector vom banalen Tagesgeschäft enthoben positioniert er, eng verbunden mit seinem Unternehmen, die Marke dm als die „gute“ Drogerie im Vergleich zu den mit Zahlen nur so um sich werfenden konkurrierenden Marken des Handels. Geschichten, die die Sehnsüchte der Menschen ansprechen, schlagen immer noch die Rabatt- und Angebotsflut in Verbindung mit sinnentleerten Botschaften des Wettbewerbs. Zu solchen Glaubenssystemen suchen die Menschen Beziehung und Bindung. Da ist es kein Wunder, dass alle Markenkontaktpunkte, die Beziehung zulassen, auch als besonders relevant angesehen werden. Mit Kundenkarte, Kundenmagazin und Website schafft es dm erfolgreich, sich aus dem üblichen Marketinggetöse der Branche herauszuhalten.

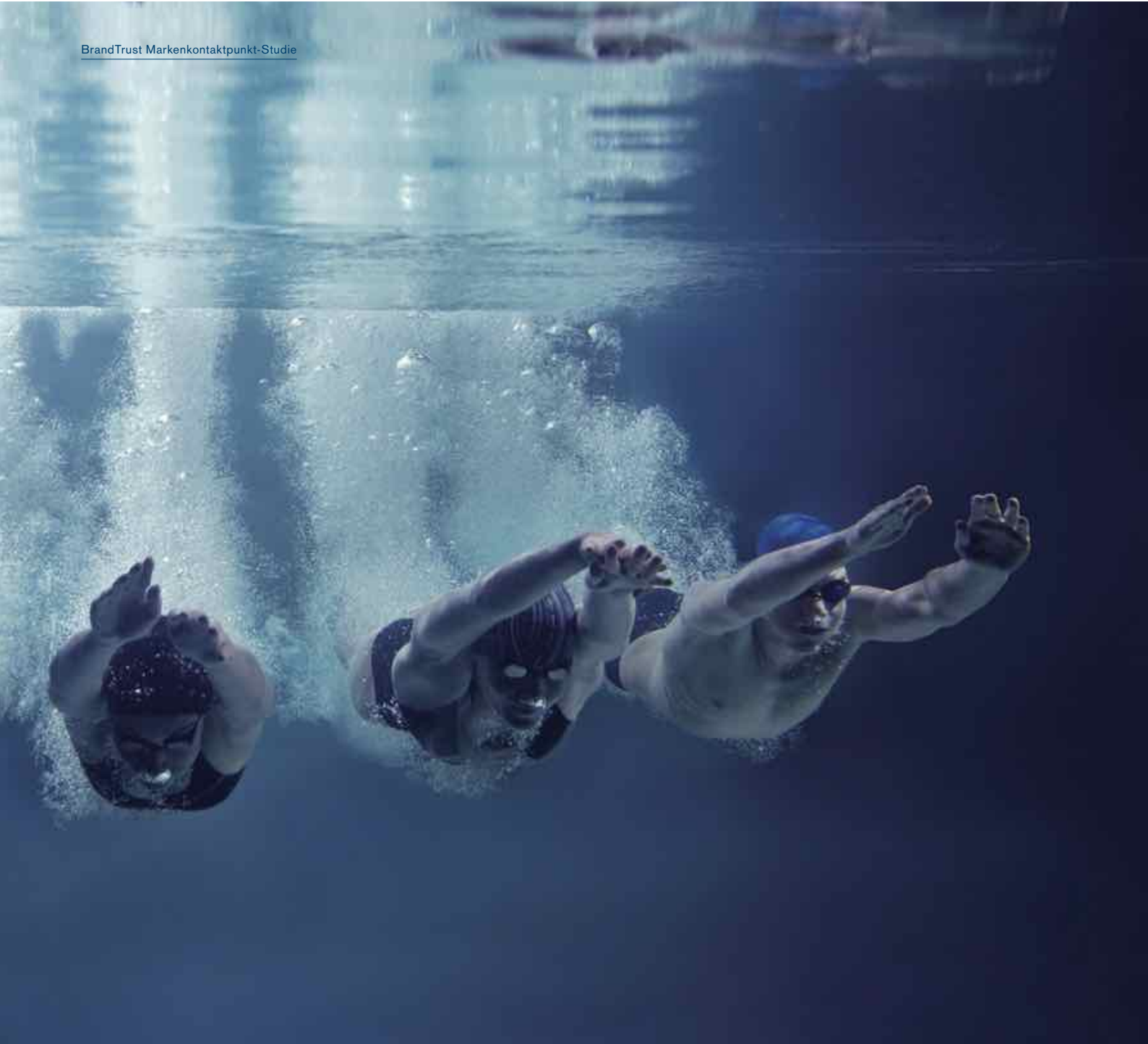
Geschichten, die die Sehnsüchte der Menschen ansprechen, schlagen immer noch die Rabatt- und Angebotsflut.

Markenkontaktpunkte, die
Beziehungen
 zulassen,
 werden als besonders
relevant
 angesehen

Banken in Deutschland

Klassische Banken haben es schwer. Nicht nur mit ihrem Geschäftsmodell, das am Ende seines Lebenszyklus' angekommen ist, sondern auch in der Wahrnehmung ihrer Kunden. Größe schützt nicht vor Austauschbarkeit, der Vorstufe zur Irrelevanz, wie man am Beispiel der Deutschen Bank sehen kann. Unterscheidbare Geschäftsmodelle machen sich offensichtlich auch über die Wahrnehmung an den Markenkontaktpunkten bemerkbar. Finanzdienstleister wie PayPal erreichen bei der Differenzierungskraft Bestwerte.

Neben dem Geschäftsmodell bieten auch Klarheit und Fokus einen Grund für die Befragten, um Aufmerksamkeit zu spenden. Die Sparkasse mit ihrem Fokus als kundennahe Bank und die Sparda Bank mit einem glasklaren Angebotsportfolio und der Konzentration auf wenige, relevante Produkte, schaffen es, für etwas zu stehen und auch so wahrgenommen zu werden. Wieder nährt die Marke ihre Kontaktpunkte und die Kontaktpunkte nähren ihre Marke – ein sich selbst bereicherndes System.



7 Wer gewinnt? Wer verliert? Handel, Banken und Sportartikel im Brand-Performance-Vergleich

Keine Marke ohne Spitzenleistung

Der Sinn jeder Markenführung liegt darin, die Fähigkeit aufzubauen, Kunden anzuziehen und möglichst lange zu binden. Dieser Kernnutzen einer systematischen Markenführung bildet die Grundlage für Unternehmen, um profitabel zu wachsen und widerstandsfähiger gegenüber unerwünschten Veränderungen zu sein. In gesättigten und wettbewerbsintensiven Märkten entscheidet die Markenattraktivität und nicht mehr der Bekanntheitsgrad einer Marke über deren Durchsetzungskraft und damit das Schicksal des ganzen Unternehmens. Der Bekanntheitsgrad des Unternehmens ist letztendlich nur eine Vorbedingung.

Anhand des **BrandTrust Performance Monitors** lässt sich gut aufzeigen, in welcher strategischen Situation sich die Marken im Vergleich zu ihren wesentlichen Wettbewerbern befinden.

Der BrandTrust Performance Monitor (BPM)



Relative Bekanntheit

Der relative Bekanntheitsgrad wurde ermittelt, indem der gestützte und ungestützte Bekanntheitsgrad abgefragt wurde. Die Markenattraktivität setzt sich aus folgenden Einzelkriterien zusammen:

- Mehrpreisbereitschaft der Kunden
- Loyalität
- Querverkaufsrate
- Weiterempfehlungsbereitschaft

Aus der Kreuzung des **Bekanntheitsgrades** mit der **Attraktivität** ergeben sich vier Sektoren, die eine grobe Einordnung der markenstrategischen Situation der Marke erlauben:

1. No Brand-Sektor

Im No Brand-Sektor verfügt die Marke nur über einen vergleichsweise geringen Bekanntheitsgrad und eine niedrige Attraktivität. Ist also keine echte Marke. Im relativen Vergleich zu den Wettbewerbern befinden sich hier die schwächsten Marken in einem Segment.

2. In Brand-Sektor

Die Marken im In Brand-Sektor sind noch wenig bekannt, verfügen aber über die höchsten Attraktivitätsmerkmale. Im relativen Vergleich zu den Wettbewerbern sind hier die zukünftigen Marktführer zu suchen.

3. Star Brand-Sektor

Im Star Brand-Sektor sind die Marken mit den jeweils höchsten Ausprägungen zu finden, sowohl bei der Bekanntheit wie auch bei der Attraktivität. Hier befinden sich die Marken, die ihr Segment heute dominieren und sich neu erfinden müssen, um es auch morgen noch zu tun.

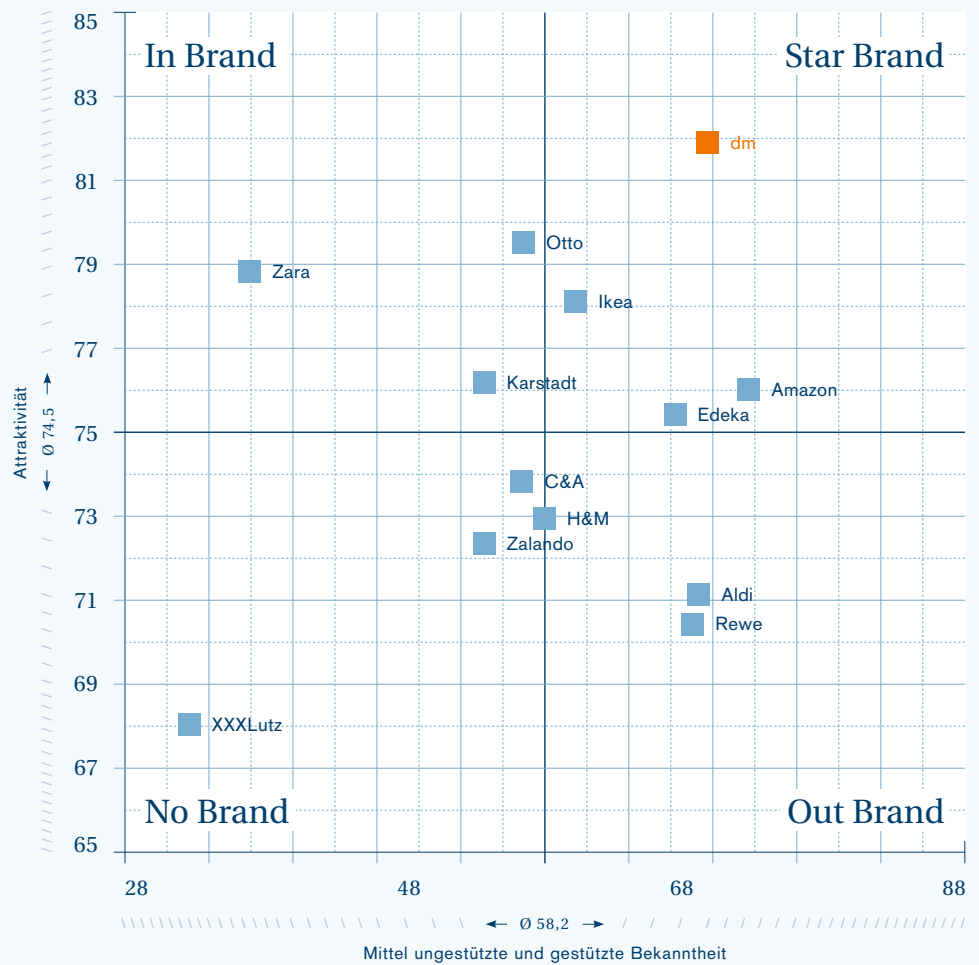
4. Out Brand-Sektor

Der Out Brand-Sektor ist der Friedhof der Stars von gestern. Zwar noch mit einem relativ hohen Bekanntheitsgrad ausgestattet, aber mit unterdurchschnittlicher Attraktivität, tun diese Marken gut daran, ihre Prioritäten von der Oberfläche des Marken-Managements in den inneren Leistungskern zu verlegen. Keine noch so kreative Imagekampagne wird sie aus dem Out-Brand Sektor herausholen. Das gelingt nur über eine jahrelange Erneuerung mit ausgeprägten und zukunftsfähigen Spitzenleistungen.

Handelsperformance



dm – die mit Abstand attraktivste Star Brand



Deutschland

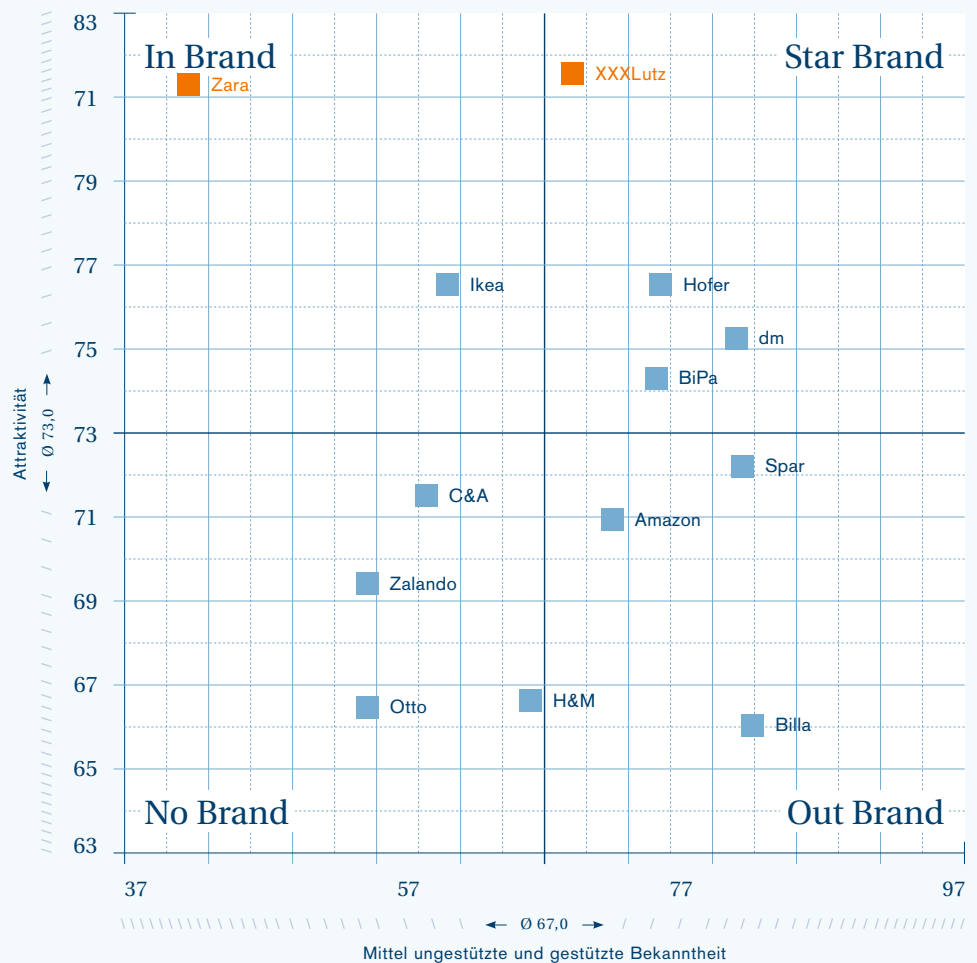
Die Drogeriekette dm genießt als Star Brand mit Abstand die höchste Attraktivität im deutschen Handel. dm ist es mit seiner Gallionsfigur Götz Werner gelungen, als glaubwürdige und differenzierende Marke (siehe Ergebnis differenzierende Markenkontaktpunkts, Kapitel 6) wahrgenommen zu werden. dm schafft es, in seiner eigenen Liga zu spielen.

Trotz aller Krisen und Schlagzeilen zeigt sich, wieviel Markenenergie KARSTADT nach wie vor besitzt. Kunden finden die Marke immer noch attraktiv – attraktiver als Zalando. Ein Beleg dafür, wie lange es dauert, eine Marke zu zerstören und gleichzeitig auch, wie lange es dauert, in der heutigen Welt zu einer solchen zu werden. Umso bemerkenswerter ist es, dass amazon, 1998 in Deutschland gestartet, „Top of Mind“ ist und sich mittlerweile zur bekanntesten Handelsmarke Deutschlands entwickelt hat. amazon liegt sogar noch vor den Größen des Lebensmittelhandels.

ALDI war vor einigen Jahren noch die gefeierte Marke im Lebensmittelhandel. Heute ist der Discounter eine Out Brand. Gewinner ist hier mit Abstand EDEKA mit seiner klaren Positionierung auf Lebensmittel. REWE wird sich hier gewaltig anstrengen müssen, um über ausdrückte Spitzenleistungen und viel Durchhaltevermögen den Anschluss wieder herzustellen.



Zara und XXXLutz am attraktivsten



Österreich

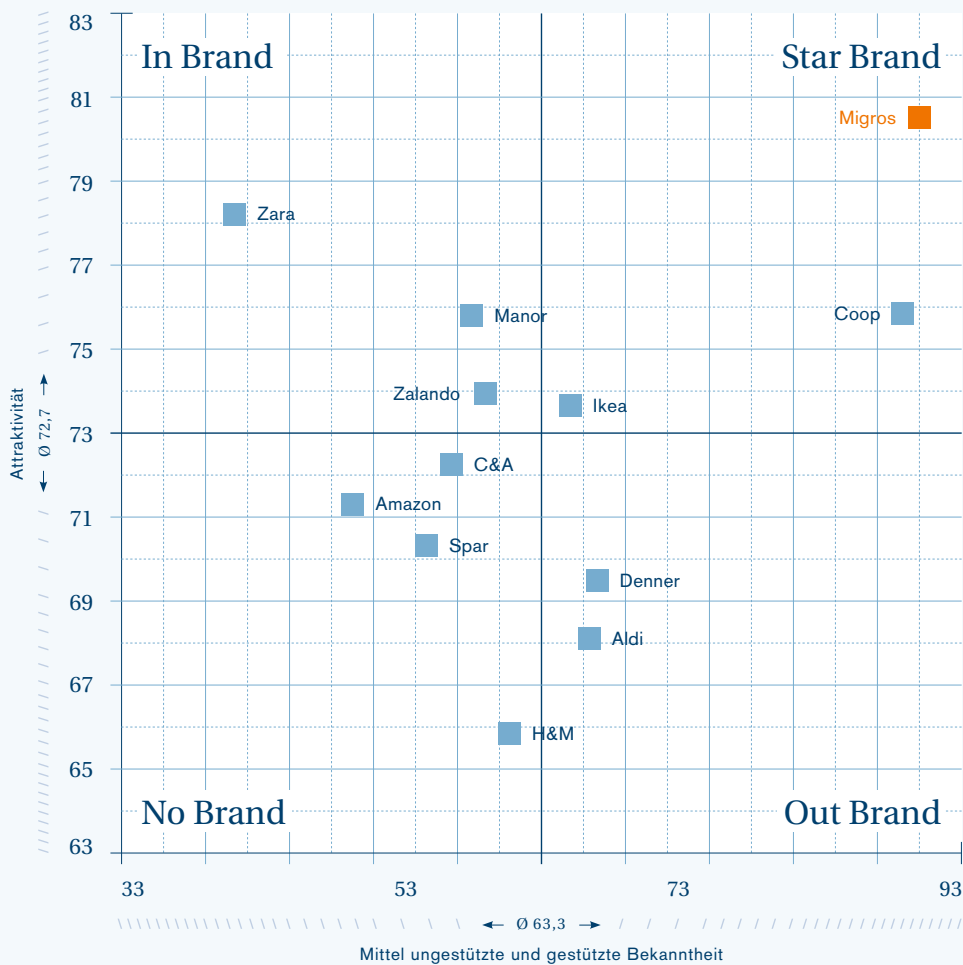
Im Vergleich zu ALDI in Deutschland ist HOFER in Österreich eine Star Brand – und attraktiver als die Lebensmittelmarken SPAR und BILLA, die als Out Brands gelten. BILLA ist die österreichische Marke, die jeder kennt, aber kaum einer will. BILLA ist es in letzten Jahren nicht gelungen, seine Begehrlichkeit zu steigern und ist von den untersuchten Handelsmarken in Österreich die unattraktivste.

Eine starke nationale Lebensmittelmarke wie EDEKA in Deutschland oder MIGROS in der Schweiz fehlt. BIPA liegt in seinem Heimatmarkt hinter dm, sowohl bei der Bekanntheit als auch bei der Attraktivität.

Der Online-Händler amazon ist hier im Vergleich zu Deutschland unbekannter und für Kunden unattraktiver. Die Online-Affinität ist in Österreich insgesamt wesentlich geringer. Der wichtigste Markenkontaktpunkt ist in Österreich der Mensch mit 52 % im Vergleich zu Deutschland mit 32 %). Beziehungsmarken spielen in der Alpenrepublik eine größere Rolle, was sich im BrandTrust Performance Monitor widerspiegelt. Auf dem Heimatmarkt ist XXXLutz die dominierende Star Brand und lässt alle anderen Händlermarken und die eigene Konkurrenz weit hinter sich.



Migros überragt alle



Schweiz

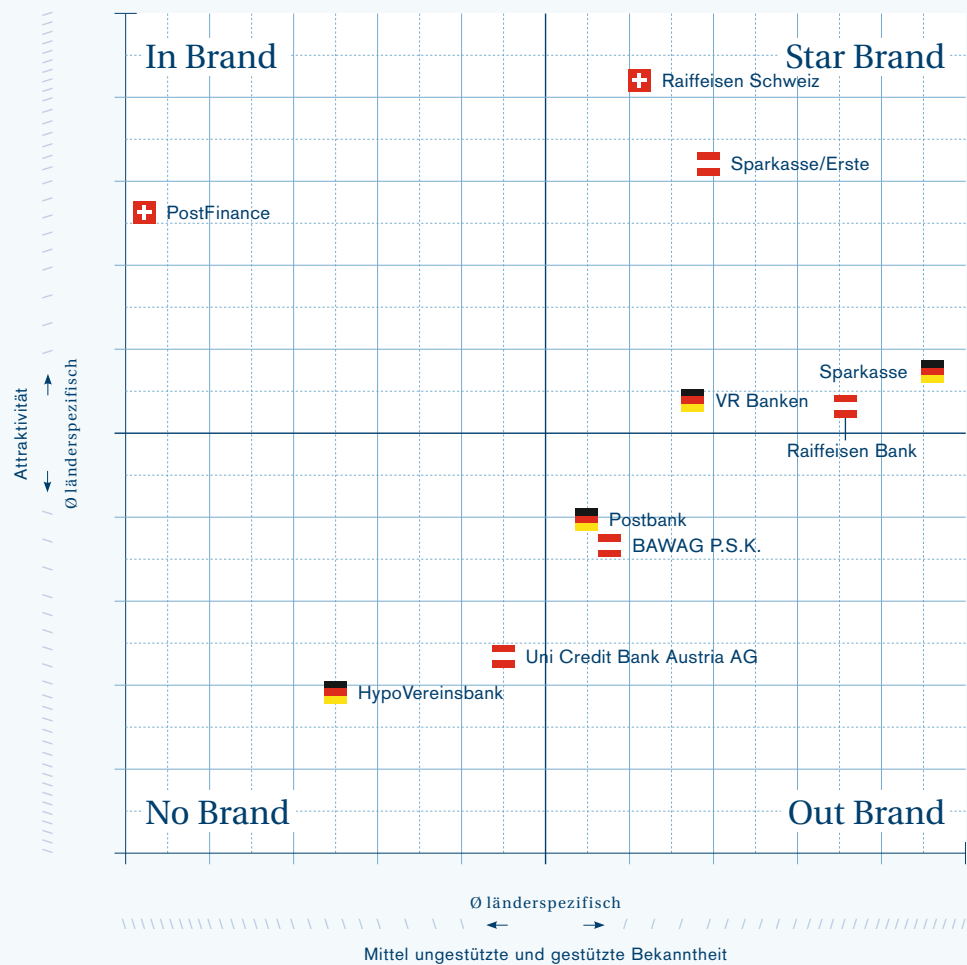
MIGROS und coop sind die dominierenden Handelsmarken im Schweizer Markt. ZARA ist – wie in Deutschland und Österreich – eine angesagte In Brand. ALDI ist auch in der Schweiz eine Out Brand und hat gegen die etablierten Marken MIGROS und coop keine Chance. amazon konnte sich bislang als No Brand in der Schweiz kaum etablieren und spielt im Vergleich als Handelsmarke nur eine untergeordnete Rolle.

Im Handel gibt es über alle untersuchten Länder hinweg keine so dominierende Marke wie MIGROS in der Schweiz, die man getrost als Gewinner dieser Studie im Segment Handel bezeichnen kann. MIGROS ist in der Lage, mit klaren Markengrenzen (z.B. kein Verkauf von Tabak und Alkohol) und einer starken Verankerung in der Bevölkerung (z.B. Kulturprozent und Klubschulen) über mehr Kontaktpunkte zu ihrer Marke zu verfügen als der Wettbewerb. Und sie hat die Fähigkeit entwickelt, diese Komplexität dauerhaft herausragend zu managen.

Bankenperformance



Regionale und genossenschaftliche Banken sind die Stars



Hinweis:

Skala und damit Mittelwerte und Positionen aus den länderspezifischen Ergebnissen übereinandergelegt. Kein neuer Durchschnitt aufgrund der abgebildeten Marken ermittelt.

Basis:

Bekanntheit repräsentativ, Attraktivität Kunden

Die Sparkassen und VR-Banken sind die Star Brands im deutschen Bankensektor, in Österreich die Sparkasse/ERSTE und die RAIFFEISEN und in der Schweiz die RAIFFEISEN und die Kantonalbanken.

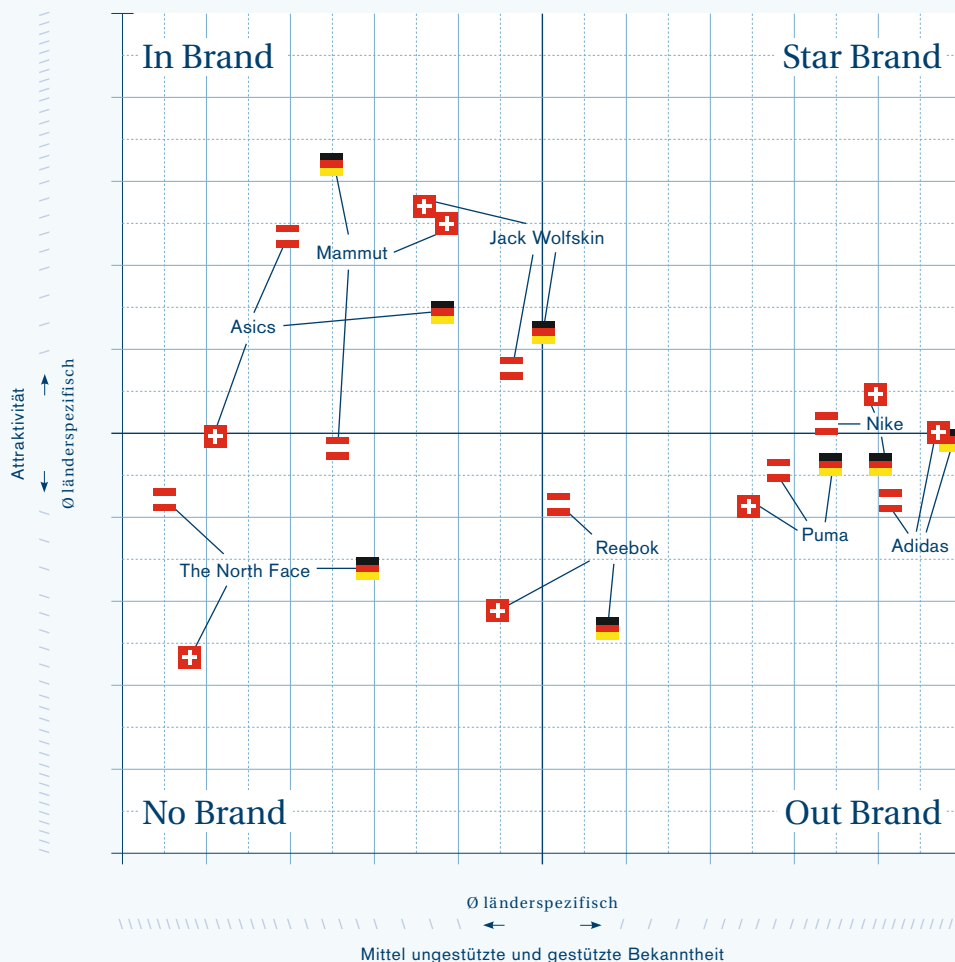
Dank sehr hoher Attraktivität ist PayPal eine In Brand im deutschen Markt der Finanzdienstleistungen und konnte als Marke innerhalb von zehn Jahren ein Attraktivitätsniveau ähnlich der Sparkasse und der VR-Banken entwickeln. Jede vierte Online-Zahlung wird mittlerweile über PayPal abgewickelt.

Die Großbanken, wie COMMERZBANK und Deutsche Bank in Deutschland oder Credit Suisse und UBS in der Schweiz, haben nicht erst seit der Finanzkrise ein massives Attraktivitätsproblem und sind weiterhin klare Out Brands.

Sportmarkenperformance



Keine echten Stars im Sportartikelmarkt



Hinweis:
Skala und damit Mittelwerte und Positionen aus den länderspezifischen Ergebnissen übereinandergelegt. Kein neuer Durchschnit aufgrund der abgebildeten Marken ermittelt.

Basis:
Bekanntheit repräsentativ,
Attraktivität Kunden

Im Sportartikelmarkt sind die Spezialisten deutlich attraktiver als die Generalisten, wobei die Outdoormarke MAMMUT in diesem Marktsegment attraktivitätsführend ist. Die drei großen

Die
Spezialisten
sind deutlich
attraktiver als die
Generalisten

Das Sportartikel-
marketing alter
Prägung sorgt für
wenig Differenzierung

Sportartikelmarken NIKE, adidas und PUMA verfügen in den drei untersuchten Ländern über ein hohes Attraktivitätspotential. adidas liegt auf dem Heimatmarkt nur ganz knapp vor NIKE, ist aber mittlerweile eine relative Out Brand. Die Schwestermarke Reebok, in den 80er Jahren einst größte Sportartikelmarke der Welt, ist noch unattraktiver und performt schwächer als die drei Großen. Die adidas Group hat mit adidas und Reebok mittlerweile zwei Out Brands. Die Hoffnung, mit Reebok NIKE einzuholen, hat sich nicht erfüllt. Wie so häufig bei Fusionen hat es dazu noch zu einer Schwächung der Kernmarke geführt. asics hat mit seinem klaren Fokus auf das Laufsegment eine sehr gute markenstrategische Position als In Brand. Dies ermöglicht weiteres Wachstum in den nächsten Jahren.

Die größte Gefahr für die drei größten Sportartikelmarken der Welt kommt aus dem Sektor der In Brand, die diese spielend dominieren könnte, was sie in ihrem Stammsegment bereits tut. Die Schwäche der großen Marken zeigt aber auch, dass das Sportartikelmarketing alter Prägung sowie die übermäßige Fokussierung auf seinen „Lieblingswettbewerber“, und damit das ständige Kochen im eigenen Saft, für diese schwierige strategische Position verantwortlich ist. In einer Branche, die sich so über Leistung definiert, kommt ausgerechnet in der Markenführung die Leistung zu kurz und wird durch mehr oder weniger geschicktes Oberflächen-Management dominiert.

A close-up photograph of a person's hand holding a yellow robotic arm. The arm is partially disassembled, revealing a complex network of black and colored wires, a green printed circuit board (PCB) with various electronic components, and metal connectors. The background is a plain, light-colored wall.

8 Markenkontaktpunkt Management: Lösungsansätze für die Zukunft

Im 21. Jahrhundert ist die konstante Weiterentwicklung der Unternehmen und ihrer Markenkontaktpunkte ein permanentes Phänomen.

Warum scheitert in den meisten Fällen die Umsetzung der Markenstrategie bzw. die Etablierung eines Markenkontaktpunkt-Managements? Die wesentlichsten Vorbehalte in Organisationen haben wir aus über 100 Markenkontaktpunkt-Management-Projekten gesammelt und verdichtet:

Was wir in über **100** Projekten gelernt haben

Die größten Widerstände und deren Auflösung im Markenkontaktpunkt Management

1. Keine Messbarkeit im operativen Management

Wer keine aussagekräftigen Zahlen hat, kann auch nicht bewerten und Verbesserungen erkennen.

2. Die Markenstrategie ist nicht verständlich und nicht einfach anwendbar

Die Marke muss von jedem Mitarbeiter im Unternehmen verstanden werden, damit sie an den einzelnen Markenkontaktpunkten glaubwürdig und konsequent umgesetzt werden kann. Zu komplexe Markenbeschreibungen sind hierbei eher hinderlich.

3. Vorurteil: Marke kostet Geld

Ihre Markenkontaktpunkte sind ohnehin vorhanden – und kosten Geld. Insofern geht es vielmehr darum, das Budget richtig einzusetzen. Strategisches Markenkontaktpunkt-Management sichert dabei Ihre Investition.

4. Vorurteil: Marke ist in unserer Abteilung nicht relevant

Manche Mitarbeiter glauben, dass die Marke lediglich für die Werbung relevant ist. Eine interne Aufklärung über die Chancen von konsequenter und umfassender Markenführung ist dringend notwendig.

5. Keine unternehmensweite Transparenz im Brand Management

Allzu oft ist es tatsächlich so, dass nicht jeder Mitarbeiter in einer Filiale mit der Marke vertraut ist. Aber wie sollen diese Mitarbeiter die Marke am Kontaktpunkt konsequent entsprechend der Strategie vermitteln? Eine unternehmensweite Vermittlung der Markenstrategie ist notwendig.

6. Vorurteil: Marke wird im Marketing gemacht

Falsch. Jeder einzelne Mitarbeiter trägt durch sein Handeln an den Markenkontaktpunkten zur Wahrnehmung der Marke bei.

7. Keine Transparenz, ob man auf die Marke „einzahlt“

Viele Markenkontaktpunkte laufen „unter dem Radar“. Interne Erhebungen gibt es nicht. Auch hier ist durch eine fehlende Bewertung keine Optimierung möglich.

8. Keine globale und regionale Übersicht

Kennen Sie überhaupt all Ihre Markenkontaktpunkte? Nur wer den Überblick hat, kann etwas verändern.

9. Kein strategisches Markenmanagement

Die Wertvermittlung am Kontaktpunkt kann nur so wirkungsvoll sein, wie es die Markenstrategie vorgibt. Ist diese nicht sinnvoll durchdacht und geplant, verlaufen auch alle Bemühungen an den Markenkontaktpunkten ins Leere.



Wie kann es gelingen, diese Komplexität zu durchdringen und die Vorbehalte zu überwinden?

Zukunftsperspektive

In einer von Silos durchzogenen Organisation ist es ein langwieriger und schwieriger Weg, Kundenreisen mithilfe des Markenkontaktpunkt-Managements so zu gehen, dass einzigartige Kundenerlebnisse entstehen können. Oftmals dauert es Jahre, bis vorausschauend initiiertes Markenkontaktpunkt-Management seine Wirkung voll entfalten kann.

1.

Vernetzen Sie Ihr Unternehmen: Etablieren Sie einen Kreis an Menschen als Markenbotschafter, die alle Unternehmensbereiche repräsentieren. Es ist sehr hilfreich, wenn sich dieser Kreis aus unterschiedlichen Hierarchieebenen zusammensetzt. Die operative Ebene sollte überdurchschnittlich repräsentiert sein, damit eine kundennahe Perspektive sichergestellt ist.

2.

Entwickeln Sie einfache Markenregeln aus Ihrer Markenstrategie, damit diese für alle Mitarbeiter verständlich und sichtbar wird. Was macht Sie spezifisch, wertvoll und unterscheidet Sie relevant vom Wettbewerb?

3.

Zerlegen Sie Ihr Unternehmen in einzelne Markenkontaktpunkte und bauen Sie es anschließend wieder zusammen. Nur wenn Sie im Detail Ihre Markenkontaktpunkte analysieren und durchdringen, können die Mitarbeiter erkennen, welchen Wert es zu vermitteln gilt.

4.

Kreieren Sie bereichsübergreifend Kundenreisen, basierend auf den einzelnen Kontaktpunkten mit Ihrer Marke. Welche sind die wichtigsten Markenkontaktpunkte für Ihre Kunden? Wo möchte Ihr Kunde Effizienz und wo möchte er Überraschung? Welche Markenkontaktpunkte können Sie streichen und welche gilt es, neu zu erschaffen? Wo unterscheiden Sie sich vom Wettbewerb oder machen alle das Gleiche?

5.

Messen Sie die Entwicklung Ihrer Markenkontaktpunkte intern, wie extern. Sie können über interne Markenkontaktpunkt-Audits Ihre Organisationen trainieren und zu Hochleistungssportlern im Markenkontaktpunkt-Management machen. Und somit Ihr Unternehmen zu einem Gewinner in Ihrem Markt.

Über die Autoren

Christoph Hack



> **Christoph Hack** hat mit seiner über 10-jährigen Erfahrung aus über 100 Markenstrategie- und Umsetzungsprojekten für mehr als 50 Marken und Unternehmen – von namhaften KMUs bis hin zu DAX-30-Konzernen – rund um das Thema „Markenaufbau“ erfolgreiche Strategien entwickelt und zur erfolgreichen Umsetzung geführt. Während dieser Zeit hat sich Christoph Hack zum gefragten Markenspezialisten mit ausgeprägtem Branchenwissen im Finanzsektor, der Bau- und Immobilienbranche, Lifestyle & Luxury und Consumer Goods & Retail entwickelt.

Im Team von BrandTrust fokussiert sich Christoph Hack auf Markenkontaktpunkt-Management, Markenanalyse, Markenstrategieumsetzung und Szenario-Planung, dem visionären Teil der Unternehmensplanung. Im Jahr 2007 entwickelte Christoph Hack ein einzigartiges integrales Markenkontaktpunkt-Management-System, welches bereits bei zahlreichen Kundenprojekten erfolgreich in der Praxis umgesetzt worden ist. Er ist Initiator der ersten umfassenden BrandTrust Markenkontaktpunkt-Studie im deutschsprachigen Europa.

Kontakt:
christoph.hack@brand-trust.de

Katharina Wickel



> **Katharina Wickel** betreut seit ihrer mehrjährigen Tätigkeit als Markenberaterin bei BrandTrust namhafte Mittelstandsunternehmen sowie internationale Konzerne in der Entwicklung und Umsetzung wachstumsorientierter Markenstrategien. Ihre Spezialisierung bildet dabei die Befähigung von Organisationen, Markenstrategien operativ an allen Markenkontaktpunkten umzusetzen und für Stakeholder erfahrbar zu machen.

Als Expertin für Markenkontaktpunktmanagement auditiert sie regelmäßig Unternehmen, zeigt strategische Entwicklungsfelder auf und unterstützt Organisationen dabei Marken sichtbar und erlebbar zu machen, um damit die Markenattraktivität nachweislich zu steigern und den unternehmerischen Erfolg zu erhöhen.

Kontakt:
katharina.wickel@brand-trust.de

Über BrandTrust

BrandTrust ist die führende Managementberatung für wirksame Marken im deutschsprachigen Raum.

In elf Industry Competence Center begleiten die Beraterteams die marktführenden Kunden bei der Entwicklung und Umsetzung von regionalen und globalen Markenstrategien mit dem Ziel, die Profitabilität und das Wachstum ihrer Marken systematisch und zukunftsorientiert zu erhöhen. Viele der Kunden sind Unternehmen aus Fortune 500, DAX 30, M-DAX, ATX und SMI in Deutschland, Österreich, der Schweiz und Norditalien.

BrandTrust ist weltweit tätig und verfügt neben dem Sitz in Nürnberg über Repräsentanzen in Wien, Zürich und Ljubljana.

Was wir tun:

Wir helfen Unternehmen, aus überlegenen Leistungen großartige Marken zu machen.

Wie wir uns unterscheiden:

Wir befähigen unsere Kunden, ihre Marke mit anderen Augen zu sehen und damit unentdecktes Geschäftspotential zu erschließen.

Warum wir tun was wir tun:

Wir befähigen Menschen, mehr Wertschätzung für ihre Leistung zu erlangen.

BrandTrust Industry Competence Center



Lifestyle
& Luxury



Technology
& Automotive



Ecology
& Organics



Pharmaceuticals,
Healthcare &
MedTech



Telecoms, IT,
Media, Entertainment,
Security



Public Sector,
Destination,
Tourism &
Logistics



Financial &
Professional
Services



Retail, Mail
Order &
E-Commerce



Chemicals,
Energy &
Materials



Construction &
Real Estate



Fast Moving
Consumer Goods

Weitere Informationen sowie konkrete Fallbeispiele stellen wir Ihnen gerne in einem persönlichen Termin vor.

www.brand-trust.de



Brand Trust

BRAND STRATEGY
CONSULTANTS

BrandTrust GmbH
Brand Strategy Consultants
Tel. 0049 (0) 911 93357-80

www.brand-trust.de