

MARKENCONTROLLING

B2B

STUDIE 2018

KNSK 



KNSK brand lab **Strategien, die Marken antreiben.**

KNSK brand lab ist eine Beratung für strategische Markenführung am Standort Zeche Zollverein in Essen. Mit einem interdisziplinären Team berät das KNSK brand lab Kunden aus den verschiedensten Branchen in allen markenstrategischen Fragestellungen rund um die Entwicklung, Implementierung und Führung von Marken und Markenportfolios. Als Teil von KNSKB+ arbeitet KNSK brand lab mit starken Partnern für Kreation und Content zusammen: KNSK und BISSINGER[+].

An den beiden Standorten in Hamburg und Essen arbeiten zusammen 175 Mitarbeiter für KNSKB+. Zu den Kunden zählen u. a. die Autostadt, Borussia Dortmund, BSH Hausgeräte, Evonik Industries, Körber, die RAG Aktiengesellschaft, der Freistaat Thüringen, TOTAL, der Verband der Chemischen Industrie (VCI) und das ZDF.

VORWORT

Markencontrolling und Business-to-Business (B2B) – zwei Begriffe, die für viele Markenverantwortliche nicht zusammenpassen. In unserer Beratungspraxis erleben wir insbesondere im B2B-Umfeld immer wieder Vorbehalte und Ressentiments gegenüber dem Controlling – der Evaluierung, Überwachung und Steuerung – des eigenen Markenerfolgs.

¹ **McKinsey & Company**
(2016) www.mckinsey.de

Dass Marken auch in der B2B-Industrie eine hohe Relevanz für den Unternehmenserfolg haben, ist eine Tatsache, die längst zum Allgemeinverständnis geworden ist und immer wieder durch Studien belegt wird.¹ Fraglich ist daher, warum in vielen Unternehmen der „Werttreiber Marke“ häufig nur auf Basis subjektiver (Bauch-)Entscheidungen gesteuert wird.

Mehr Orientierung und strategische Planung und weniger Blindflug würden nicht nur den Erfolg der Markenführung und des Marketings in B2B-Unternehmen steigern, sondern ein solches Markencontrolling liefert auch eine fundierte Argumentationsgrundlage, um größere Budgets für die Markenführung zu mobilisieren. Niemand investiert gern in Glaubensfragen, und dass die Ausgaben für Markenführung und Marketing vieler B2B-Unternehmen heute im Vergleich zu Business-to-Consumer-Unternehmen trotz der wahrgenommenen Bedeutung von Marken noch immer nur im Promillebereich liegen, hat auch damit zu tun, dass der direkte Nutzen einer kompetenten Markensteuerung für den Unternehmenserfolg bisher kaum nachgewiesen wird.

Doch welche Erfolgsfaktoren sind es genau, mit denen sich ein nutzbringender Markenerfolg im B2B-Umfeld nachweisen lässt? Die Suche nach einer Antwort in der spezifischen B2B-Fachliteratur ist ernüchternd. Auch Versuche, gängige Markenerfolgsmodelle aus dem B2C-Bereich eins zu eins zu übertragen, erweisen sich in Anbetracht der spezifischen Markt- und Kundenbeziehungen eines B2B-Unternehmens als nicht besonders vielversprechend. Deshalb hat sich diese Studie u. a. zum Ziel gesetzt, herauszufinden, wie Markenerfolg in der

B2B-Industrie operationalisiert, also messbar gemacht werden kann. Darüber hinaus wollten wir uns einen Überblick darüber verschaffen, wo B2B-Unternehmen in puncto Markencontrolling heute stehen, was sie tun, um Markenerfolg zu messen, und mit welchen Herausforderungen sie konfrontiert sind. Im Folgenden werden wir die aufschlussreichen Ergebnisse der Studie darlegen und Ihnen abschließend eine Handreichung anbieten, mit der Sie sich dem herausfordernden Vorhaben nähern können, ein solides und nutzbringendes Markencontrolling auf- und auszubauen.

Die Studie ermöglicht einen ersten Einblick in den Umgang von B2B-Unternehmen mit dem Thema Markencontrolling. Da dem Forschungsdesign Grenzen gesetzt waren, haben wir aus erster Hand die Kernproblematik des B2B-Markencontrollings erleben dürfen: Wie wähle ich die Stichprobe aus, und wie erreiche und motiviere ich Probanden? Warum existieren keine geeigneten Panels? Als umso wertvoller erweist sich deshalb unsere Arbeit: Dank der zahlreichen Teilnehmer sind wir nun in der Lage, erste Handlungsfelder aufzuzeigen und Denkanstöße für die Praxis und die Wissenschaft zu liefern.

Wir möchten uns bei den Teilnehmern der Studie herzlich für die Zeit und Offenheit bedanken und wünschen allen Lesenden eine aufschlussreiche und interessante Lektüre! Wir hoffen, dass wir Ihr Interesse für dieses Thema wecken konnten, und freuen uns auf einen Austausch mit Ihnen.

INHALT

I. STUDIENDESIGN	6
II. ERGEBNISSE	12
2.1 Status quo der Markenführung in B2B-Unternehmen	14
2.2 Status quo des Markencontrollings in der B2B-Industrie	18
2.3 Herausforderungen und Hindernisse für das Markencontrolling	22
2.4 Operationalisierung des Markenerfolgs	26
III. DISKUSSION	34
IV. EMPFEHLUNGEN FÜR DIE PRAXIS	42
Quellen	48
Autoren	49

**»BEI DEM GROS DER
TEILNEHMER IST DIE
MARKETINGABTEILUNG
FÜR DIE MARKEN-
FÜHRUNG VERANTWORT-
LICH. DIES VERDEUTLICHT
DIE NOCH IMMER
UNTERGEORDNETE ROLLE
DER MARKENFÜHRUNG
IN DER B2B-PRAXIS.«**

I.

STUDIENDESIGN

I. STUDIENDESIGN

Die Studie wurde als quantitative Online-Umfrage im Rahmen einer Masterarbeit an der Hochschule Düsseldorf durchgeführt. Dafür wurden im Jahr 2017 insgesamt 133 Markenverantwortliche aus B2B-Unternehmen befragt.

1.1 Stichprobe

Um ein möglichst umfangreiches Bild zum Markencontrolling im B2B-Bereich zeichnen zu können, wurde auf eine Beschränkung auf bestimmte Branchen und eine Auswahl nach Umsatzgrößen verzichtet. Die Teilnehmer wurden größtenteils über das B2B-Portal Marconomy und den Bundesverband Industrie Kommunikation (bvik) gewonnen. Der überwiegende Teil der befragten Unternehmen kommt aus den Branchen Maschinenbau/Werkzeuge, Beratung/Dienstleistung, IT/Telekommunikation und Chemie/Pharma/Medizintechnik (siehe Abb. 1).

Es sind Unternehmen aller Größenklassen vertreten, mit sehr unterschiedlichen Mitarbeiterzahlen und Umsätzen, wobei der Schwerpunkt auf Großunternehmen liegt (siehe Abb. 2). Die Teilnehmer wurden nicht nur um eine Zuordnung ihres Unternehmens zu einer bestimmten Branche gebeten, sondern auch dazu befragt, welchem Geschäftstyp² ihr Unternehmen angehört, da dies Einfluss auf die Etablierung eines Markencontrollings haben könnte (siehe Abb. 4). Etwa ein Drittel der Befragten konnte keine direkte Zuordnung zu einem Geschäftstyp treffen (36,6 Prozent) – vermutlich auch deshalb, weil die Marktstrukturen, in denen sich breit aufgestellte B2B-Unternehmen bewegen, oft sehr heterogen sind. Ein großer Teil der Unternehmen bewegt sich jedoch in eindeutigen Marktumfeldern, etwa im reinen Produktgeschäft (23,6 Prozent), das ähnlich wie im B2C-Bereich durch anonyme Märkte und Einzeltransaktionen gekennzeichnet ist.

² Da es nicht „das B2B-Unternehmen“ gibt, sondern sich diese aufgrund unterschiedlicher Marktstrukturen und Kundenbeziehungen teilweise stark unterscheiden, wurde die Kategorisierung der Geschäftstypen nach Backhaus und Voeth, 2014, S. 206 verwendet.

Um einen ersten Eindruck davon zu bekommen, welche Bedeutung die Markenführung für die Unternehmen besitzt, wurde abgefragt, in welchem Bereich diese in dem jeweiligen Unternehmen verankert ist. Ein eigenes

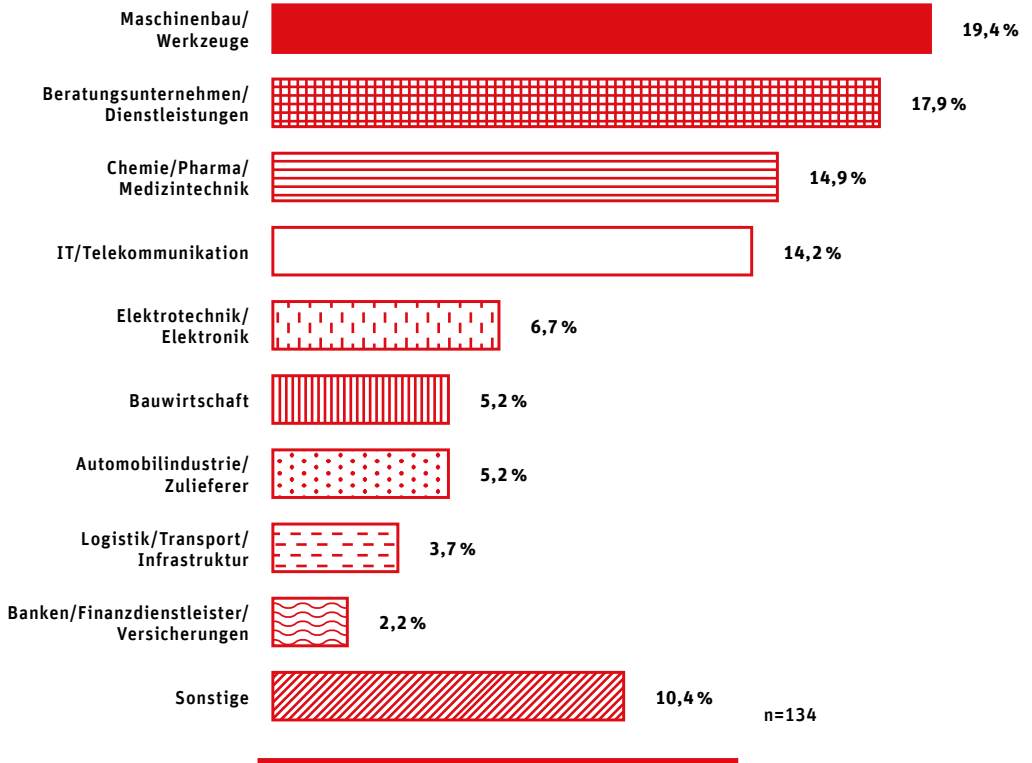
Ressort für die Markenführung – ein erster Hinweis auf eine hohe Markenorientierung des Unternehmens – existiert in nur 15 Prozent der Unternehmen. So ist bei 50 Prozent der Teilnehmer die Marke dem Marketing zugeordnet (siehe Abb. 6). Daher kommt auch das Gros der Studienteilnehmer mit 60,2 Prozent aus diesem Bereich (siehe Abb. 5).

1.2 Fragebogendesign

Der Fragebogen setzte sich – neben Informationen zur Stichprobe – aus vier Teilen zusammen: So wurden den Teilnehmern Fragen zur generellen Markenorientierung ihres Unternehmens gestellt (Kapitel 2.1: Status quo der Markenführung in B2B-Unternehmen), und sie wurden gebeten, sich zu dem aktuellen Stand des Markencontrollings in ihrem Unternehmen zu äußern (Kapitel 2.2: Status quo des Markencontrollings in der B2B-Industrie). Außerdem wurden sie zu aktuellen Herausforderungen beim Markencontrolling oder zu den Gründen, die gegen die Implementierung eines Markencontrollings sprechen, befragt (Kapitel 2.3: Herausforderungen und Hindernisse für das Markencontrolling). Herzstück der Befragung waren jedoch die Auseinandersetzung mit möglichen (messbaren) Indikatoren für Markenstärke bzw. Markenerfolg einer B2B-Marke und der Abgleich mit den tatsächlich erhobenen Kennzahlen (Kapitel 2.4: Operationalisierung des Markenerfolgs).

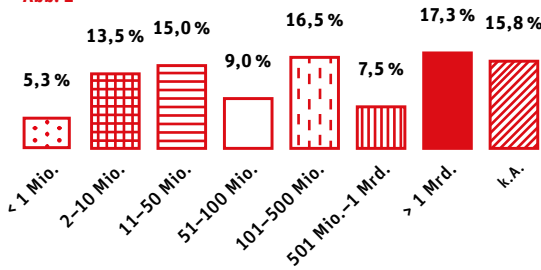
Branchenverteilung

Abb. 1



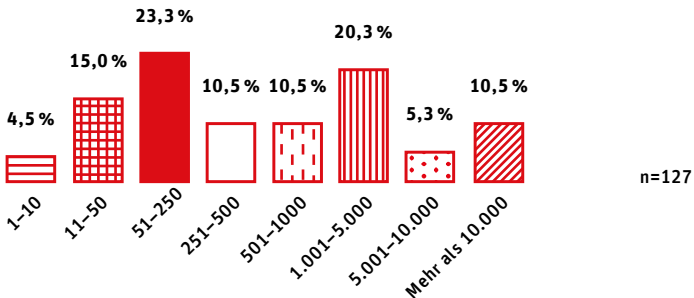
Jahresumsatz in Euro

Abb. 2



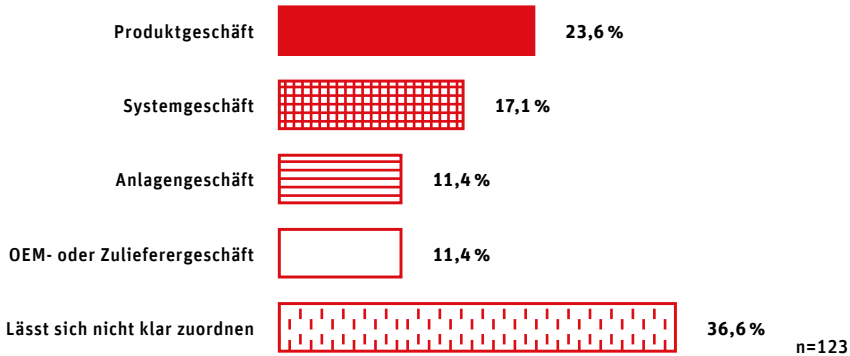
Mitarbeiterzahl

Abb. 3



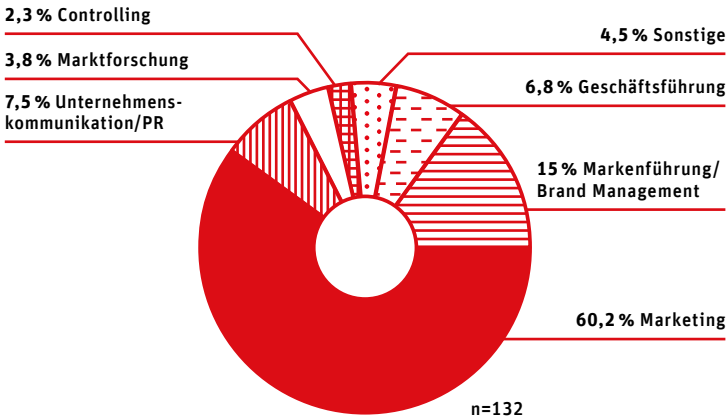
Geschäftstypenverteilung

Abb. 4



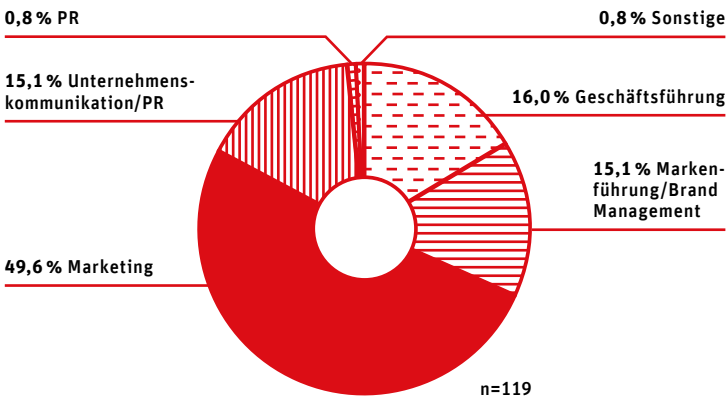
Funktion des Teilnehmers im Unternehmen

Abb. 5



Verantwortungsbereich der Markenführung

Abb. 6



**»DIE RELEVANZ EINES
PROFESSIONELLEN
MARKENCONTROLLINGS
WIRD DURCHAUS
WAHRGENOMMEN. EINE
ENTSPRECHENDE
UMSETZUNG IN DER
PRAXIS BLEIBT JEDOCH
HÄUFIG AUS.«**

III.

ERGEBNISSE

II. ERGEBNISSE

2.1 Status quo der Markenführung in B2B-Unternehmen

Die Studie hat nicht nur den Stand des Markencontrollings in der B2B-Praxis untersucht, sondern auch den Professionalisierungsgrad der Markenführung. Dazu wurde der Status der Markenführung teilnehmender Unternehmen erfasst und einem Professionalitätscheck unterzogen. Ein Unternehmen mit hoher Professionalität zeichnet sich durch eine hohe Markenorientierung aus. Eine solche hohe Markenorientierung ist dann erreicht, wenn nicht nur eine Markenpositionierung vorhanden ist, sondern die Marke auch weitreichend sowohl im Markt als auch bei den Mitarbeitern verankert ist.

Ein Großteil der B2B-Unternehmen verfügt über eine Markenpositionierung.

Die gute Nachricht vorweg: B2B-Unternehmen sind sich der Relevanz einer strategischen Markenführung durchaus bewusst und betrachten sie als einen zentralen Faktor für den Geschäftserfolg (siehe Abb. 7). 83 Prozent der befragten Teilnehmer geben an, dass ihr Unternehmen über eine Markenpositionierung verfügt, die zudem als differenzierend zum Wettbewerb wahrgenommen wird (siehe Abb. 9). Darüber hinaus gehen 76 Prozent der Befragten davon aus, dass die Bedeutung der Markenführung in ihrer jeweiligen Branche in Zukunft wachsen wird (siehe Abb. 8).

Marke wird jedoch meist mit Marketing gleichgesetzt.

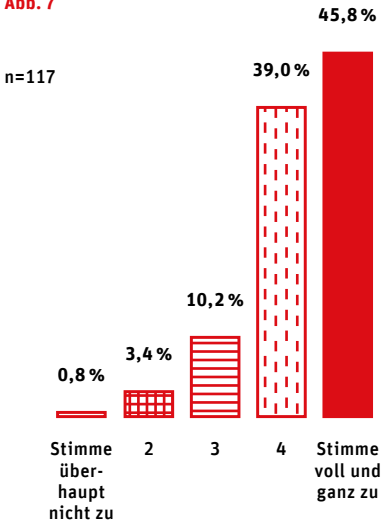
Es gibt allerdings auch Raum für Verbesserung. Denn über 60 Prozent der teilnehmenden Unternehmen haben einen sehr geringen bis mäßigen Professionalitätsgrad in Sachen Markenführung (siehe Abb. 11). Dies wird vor allem darin deutlich, dass nur ein geringes Augenmerk auf die interne Markenführung gelegt wird. So wird bei 74 Prozent der Befragten die Bedeutung der internen Markenführung in ihrem Unternehmen nur geringfügig oder gar nicht wahrgenommen. Dement-

sprechend schulen nur 16 Prozent der Unternehmen ihre Mitarbeiter regelmäßig in Markenthemen. Auch bei der Entwicklung neuer Angebote wird die Marke oftmals nur unzureichend berücksichtigt (siehe Abb. 10). Dabei sind gerade das Leistungsangebot und das Mitarbeiterverhalten essenzielle Stellschrauben, um eine Marke über alle Kontaktpunkte hinweg für die Kunden erlebbar zu machen. Gerade Geschäftsbeziehungen im B2B-Bereich sind oft stark durch den persönlichen Kontakt mit den Mitarbeitern geprägt. Das legt den Schluss nahe, dass Markenführung in B2B-Unternehmen oftmals nur auf externe Kommunikation reduziert und somit um weitere Aspekte der Markenarbeit beraubt wird. Das volle Potenzial der Marke als Instrument der Unternehmensführung kann so nicht ansatzweise ausgeschöpft werden.

Die Marke ist ein wichtiger Unternehmenserfolgsfaktor.

„Die Marke ist wichtig für den Erfolg unseres Unternehmens.“

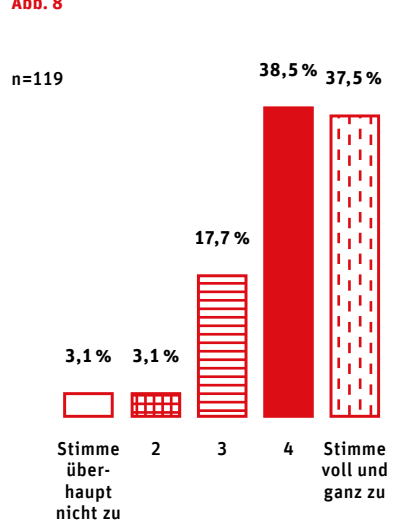
Abb. 7



In allen Branchen wird Markenführung immer wichtiger.

„In Zukunft wird die Bedeutung der Markenführung in unserer Branche zunehmen.“

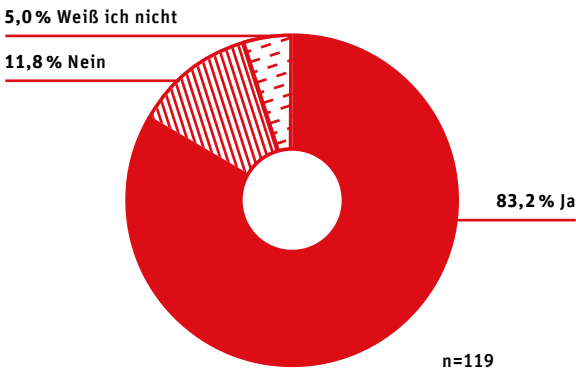
Abb. 8



Mehr als 80 Prozent der B2B-Unternehmen hat eine Markenpositionierung.

„Hat Ihr Unternehmen eine Markenpositionierung?“

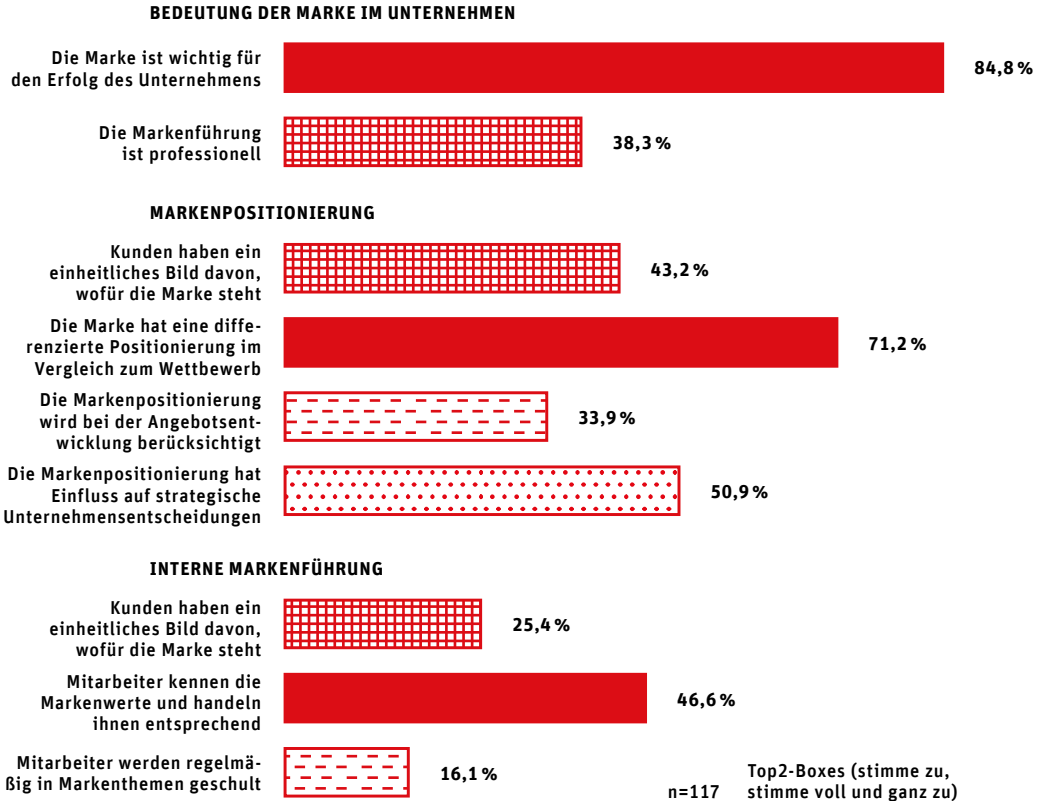
Abb. 9



Die Bedeutung der Marke wird wahrgenommen – eine integrierte Markenführung bleibt jedoch häufig aus.

Der Professionalitätscheck

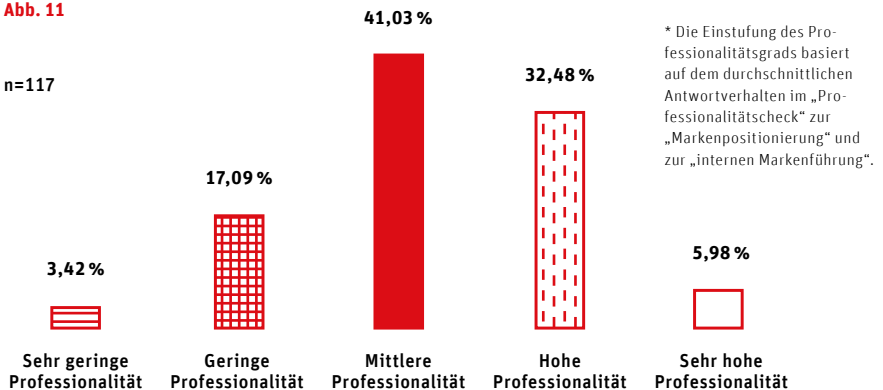
Abb. 10



Über 60 Prozent der teilnehmenden Unternehmen haben einen sehr geringen bis mäßigen Professionalitätsgrad der Markenführung.

Der Professionalitätscheck*

Abb. 11



2.2 Status quo des Markencontrollings in der B2B-Industrie

Markencontrolling wird als wichtig erachtet, jedoch kaum regelmäßig betrieben.

Die Studie zeigt, dass dem Markencontrolling im B2B-Bereich prinzipiell eine hohe Bedeutung beigemessen wird. 67 Prozent der Markenverantwortlichen betrachten Markencontrolling als wichtigen Faktor für den Erfolg ihrer Marke. Dies ist mehr, als wir aufgrund unserer Beratungserfahrungen vermutet hatten, allerdings immer noch zu wenig. Dass knapp 62 Prozent der Befragten davon ausgehen, dass die Bedeutung des Markencontrollings innerhalb ihres Unternehmens in Zukunft weiter steigen wird, bewerten wir als positives Zeichen (siehe Abb. 12, 13). Während die Relevanz eines professionellen Markencontrollings durchaus wahrgenommen wird, mangelt es im Gegensatz dazu häufig an dessen Implementierung im Unternehmen. Die Hälfte der befragten Unternehmen verzichtet sogar komplett auf ein Markencontrolling und nur 20 Prozent führen es regelmäßig, 30 Prozent immerhin unregelmäßig durch (siehe Abb. 14). Damit wird laut Ergebnis dieser Befragung ein Markencontrolling in B2B-Unternehmen zwar häufiger durchgeführt, als andere Studien es vermuten lassen (was auch der jeweils spezifischen Fragestellung geschuldet sein kann), von einer flächendeckenden Implementierung kann allerdings keine Rede sein.

Markencontrolling wird vor allem als Steuerungsinstrument eingesetzt.

Die Gründe, warum Unternehmen ein Markencontrolling implementieren, und die Zwecke, für die sie dieses Instrument nutzen, sind vielfältig (siehe Abb. 15). Hauptsächlich werden erhobene Kennzahlen aber für Budgetentscheidungen (54 Prozent), interne Steuerungszwecke (54 Prozent) und als Basis für die Strategieentwicklung genutzt (51 Prozent). Außerdem werden die Daten als Maßstab für die variable Vergütung des Managements verwendet (33 Prozent) oder um den Erfolg von getätigten Maßnahmen beurteilen zu können. Nur selten werden

die erhobenen Zahlen in Positionierungs- oder Wettbewerbsanalysen einbezogen (6 Prozent). Ein denkbarer Grund dafür ist, dass ein Großteil der Unternehmen momentan keine Kennzahlen erhebt, die für solche Analysen genutzt werden können (wie etwa das Markenimage, siehe Kapitel 2.4, Abb. 19).

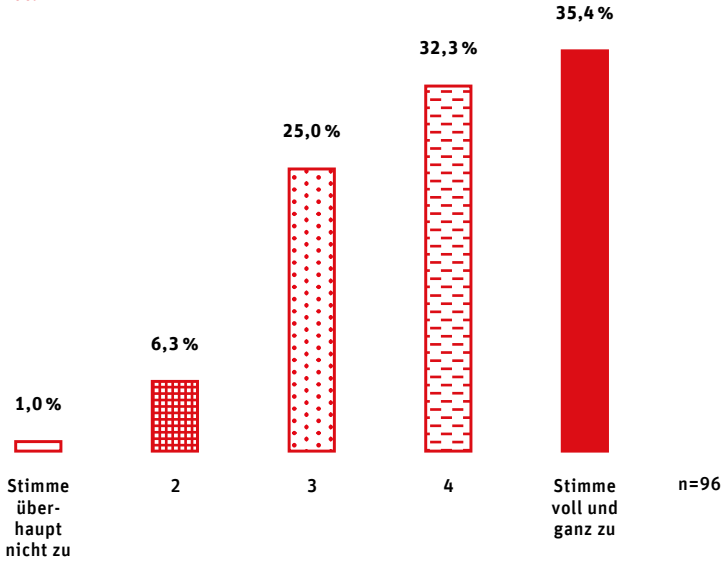
Markencontrolling ist keine Frage der finanziellen Mittel, sondern eine Frage der Konsequenz.

Eine interessante Erkenntnis dieser Studie ist, dass die Durchführung eines Markencontrollings keinen Zusammenhang mit dem Umsatz eines Unternehmens aufweist. Vielmehr ist der ausschlaggebende Faktor, der zur Implementierung eines Markencontrollings führt, die Markenorientierung, also das Ausmaß der Integration der Markenführung im jeweiligen Unternehmen. Markencontrolling ist somit keine Frage der finanziellen Mittel, sondern vielmehr eine Frage der Konsequenz.

Markencontrolling ist wichtig für den Erfolg der Marke ...

„Die regelmäßige Durchführung eines Markencontrollings ist wichtig für den Erfolg unserer Marke.“

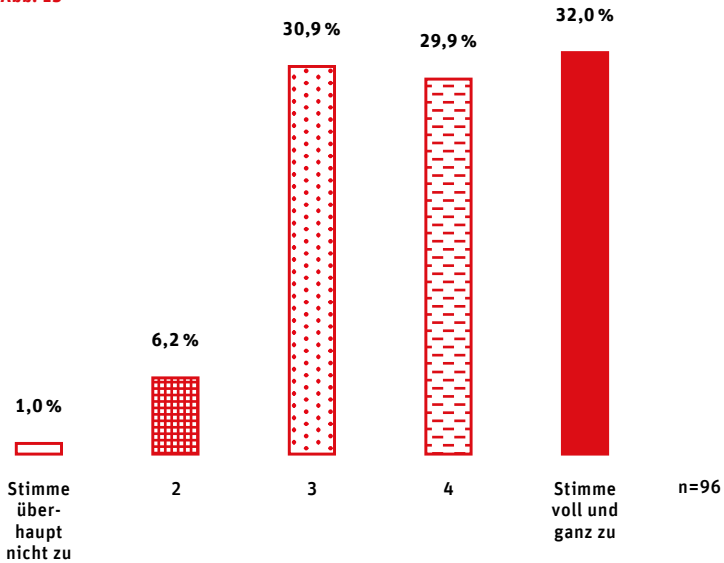
Abb. 12



... und die Bedeutung von Markencontrolling wird noch weiter steigen.

„Die Bedeutung des Markencontrollings wird in den nächsten fünf Jahren in unserem Unternehmen steigen.“

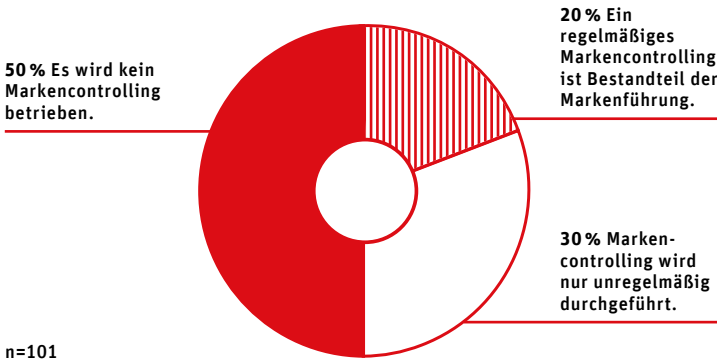
Abb. 13



Nur jedes fünfte Unternehmen betreibt regelmäßig Markencontrolling.

„Ist in Ihrem Unternehmen Markencontrolling Bestandteil der Markenführung?“

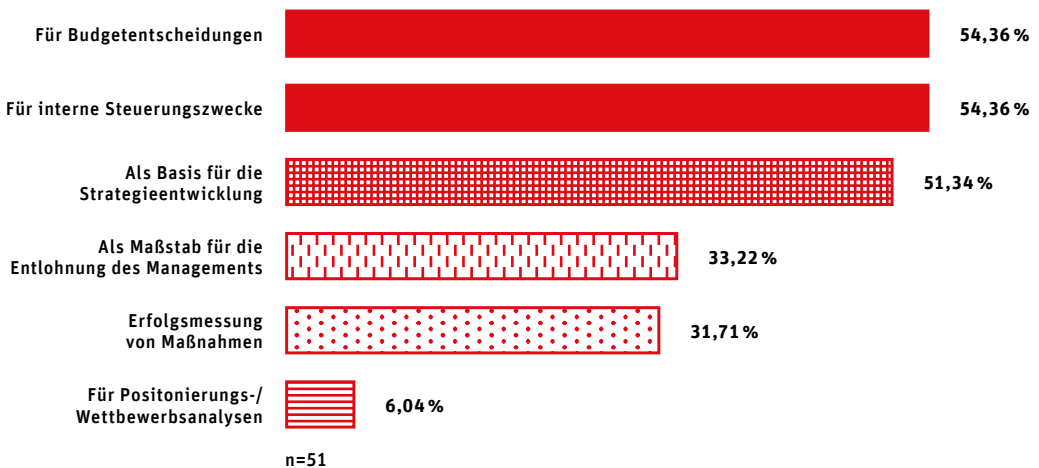
Abb. 14



Markencontrolling dient vor allem zur Budgetierung und Markenführung.

„Warum führen Sie Markencontrolling durch?“

Abb. 15



2.3 Herausforderungen und Hindernisse für das Markencontrolling

Aus welchen Gründen erhebt eine Vielzahl von Unternehmen keine Markenerfolgswerte? Und mit welchen Herausforderungen haben es Unternehmen, die ein Markencontrolling durchführen, zu tun? Unsere erste Vermutung, dass es vor allem an geeigneten Methoden fehle, haben überraschenderweise nur 22 Prozent der Befragten ebenfalls als entscheidende Herausforderung gesehen (siehe Abb. 16).

Für Markencontrolling fehlen Zeit und Budgets.

Als eine der größten Herausforderungen bzw. eines der größten Hindernisse nannten die B2B-Markenverantwortlichen vielmehr den hohen Zeitaufwand, der mit dem Markencontrolling einhergeht (siehe Abb. 16, 17). Ob dieses Argument allerdings rechtfertigt, eine Marke ohne solide Datengrundlage zu führen, ist fraglich. Auch die Einschätzung, dass es (in der jeweiligen Branche) keinen Grund für die Implementierung eines Markencontrollings gäbe (19 Prozent), sollte kritisch betrachtet werden. Dies ist für gewisse Oligopol- und Nischenmärkte durchaus denkbar, die generelle Gültigkeit dieser Einschätzung möchten wir jedoch infrage stellen.

Von etwa 25 Prozent der Teilnehmer wird beklagt, dass zu wenige finanzielle Mittel für ein Markencontrolling zur Verfügung stehen. Da in der Studie jedoch kein Zusammenhang zwischen dem Umsatz des Unternehmens und der Implementierung eines Markencontrollings festgestellt wurde, ist auch dieses Argument zu hinterfragen. So ist der ausschlaggebende Punkt vielmehr der Grad der Markenorientierung des jeweiligen Unternehmens und die damit einhergehende Bereitschaft, Budgets für die Markenführung und die Messung des Markenerfolgs bereitzustellen.

Eine große Herausforderung beim Markencontrolling ist die fehlende Fachkompetenz innerhalb der Unternehmen.

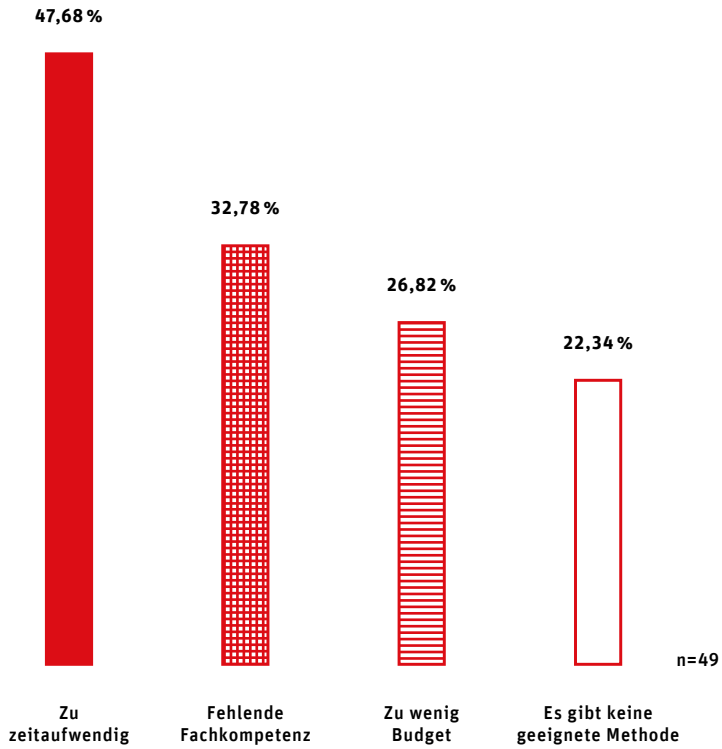
Als ein weiteres Hauptproblem haben die Befragten fehlende Fachkompetenz identifiziert. Das gilt sowohl für Unternehmen, die bereits ein Markencontrolling implementiert haben (33 Prozent), als auch für Unternehmen, die bisher auf Markencontrolling verzichten (40 Prozent). Diese selbstkritische Einschätzung der Teilnehmer deutet auf ein Defizit in Lehre und Forschung hin. So wird Markenführung und Markenerfolgsmessung für B2B-Unternehmen in den gängigen Studienfächern noch immer vernachlässigt.³

³ Vgl. Fritz & Trushnikova, 2014, S. 22; Homburg, 2017, S. 22f.

Die größte Herausforderung ist der Zeitaufwand.

„Warum führen Sie kein Markencontrolling durch?“

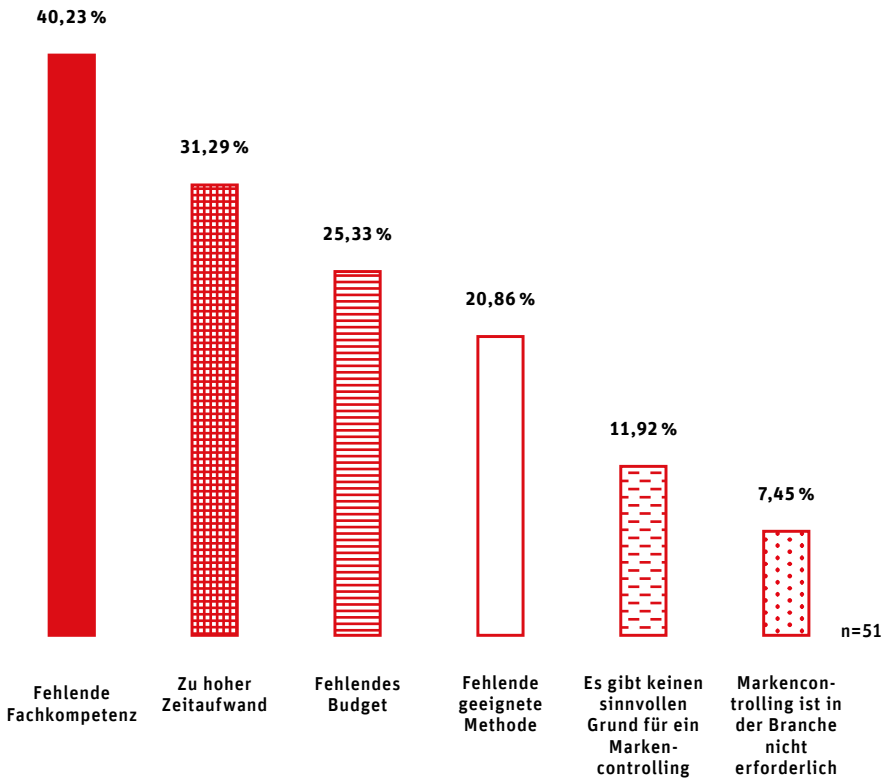
Abb. 16



Die Implementierung eines Markencontrollings scheidet häufig an fehlender Fachkenntnis.

„Was sind Gründe gegen die Durchführung von Markencontrolling in Ihrem Unternehmen?“

Abb. 17



2.4 Operationalisierung des Markenerfolgs

Ein wichtiges Ziel der Studie war es, mehr darüber zu erfahren, welche Kennzahlen für ein B2B-Markencontrolling geeignet sind – und welche überhaupt erhoben werden. Denn während es im B2C-Bereich gängige Konzepte für die Operationalisierung – also die Messbarmachung – von Markenerfolg oder Markenstärke gibt, lassen sich in der Literatur kaum geeignete Lösungen für den B2B-Bereich finden. Auch bleibt die Frage offen, ob sich die Operationalisierung des Markenerfolgs nach Geschäftstyp⁴ unterscheidet.

⁴ **Die Geschäftstypenverteilung** der Stichprobe können Sie dem Kapitel 1.1 entnehmen.

Auf Basis der Literatur zur Markenführung für B2B-Marken und mithilfe unserer Erfahrung aus der Praxis haben wir Faktoren identifiziert, die grundsätzlich Einfluss auf den B2B-Markenerfolg nehmen und darüber hinaus als KPIs⁵ für das Markencontrolling geeignet wären.

⁵ **KPIs** sind in diesem Zusammenhang ausgewählte Leistungskennzahlen, die der Erfolgskontrolle bestimmter Zielsetzungen in der Markenführung dienen.

Die Teilnehmer unserer Studie wurden aufgefordert, den Einfluss dieser von uns zusammengestellten Faktoren auf den Erfolg ihrer B2B-Marke zu bewerten. Auf Basis der Antworten haben wir ein Markenerfolgsmodell entwickelt. Dieses integriert die drei Dimensionen: die interne und die externe Perspektive der Markenführung sowie die Beziehungsqualität zwischen Kunden und Mitarbeitern. Die Dimensionen werden wie folgt beschrieben:

DIE EXTERNE MARKENSTÄRKE

Sie repräsentiert die Marktsicht auf die Marke. Das Ziel der externen Markenstärke ist in der Literatur als eine möglichst langfristig stabile Einstellung der (potenziellen) Kunden zur Marke definiert.⁶ Zur Erhebung der externen Markenstärke (insbesondere im B2C) gibt es diverse Operationalisierungsmöglichkeiten und Messkonstrukte wie Aakers Brand-Equity-Ansatz⁷ oder das Brand-Funnel Modell⁸. Als die relevantesten Erfolgsgrößen für B2B-Marken werden häufig Markenbekanntheit, Markenimage und Markenloyalität angesehen. Je feiner man aber den Brand Funnel und seine Transferraten abbilden kann, das heißt, auch Werte für Vertrautheit, First Choice und zum

⁶ **Schimansky 2007**, S. 441 & Meffert et al. 2002, S. 6

⁷ **Aaker**, 2010

⁸ **Burmann, Halaszovich, Schade & Hemmann**, 2015, S. 257

Beispiel Wiederkaufsabsicht erhebt und einfließen lässt, desto mehr Informationen gewinnt man für seine Kommunikations- und Maßnahmenplanung.

DIE INTERNE MARKENSTÄRKE

Die Geschäftsbeziehungen in den meisten B2B-Unternehmen sind durch einen intensiven Austausch zwischen Mitarbeitern und Kunden gekennzeichnet, etwa über den technischen Vertrieb oder den Kontakt zu Entwicklungsingenieuren.⁹ Je mehr also die Mitarbeiter des Unternehmens die Markenwahrnehmung des Kunden prägen, desto wichtiger sollte es für die Markenführung sein, ebendiese Variable zu kontrollieren. Denn nicht zu vernachlässigen ist, dass die einzelnen Dimensionen in Wechselbeziehungen zueinander stehen. So hat die interne Markenstärke Einfluss auf die Performance der externen Markenstärke und der Beziehungsqualität. Wesentlich für die interne Markenstärke ist die Markenorientierung der Mitarbeiter, die sich nach dem Funnel-Prinzip über die Ausprägungen Markenwissen, Markenidentifikation und Markencommitment abbilden lässt¹⁰. Das Markenwissen des Mitarbeiters ist dabei die Grundvoraussetzung dafür, dass eine Identifikation mit der Marke (durch geteilte Werte) und letztendlich auch ein Engagement für die Marke (Commitment) entstehen.

⁹ Backhaus & Voeth, 2010, S. 199f.

¹⁰ Baumgarth & Schmidt, 2010, S. 342

DIE BEZIEHUNGSQUALITÄT

Im Vergleich zum B2C-Bereich hat die Wahrnehmung der Beziehungsqualität im B2B-Bereich einen noch signifikanteren Einfluss auf den Geschäftserfolg¹¹. Die Beziehungsqualität entspricht dabei der Dauer sowie der wahrgenommenen Qualität der Kundenbeziehung.

¹¹ Baumgarth & Douven, 2010, S. 635ff.

Die interne Dimension der Markenführung wird unterschätzt.

Laut den Teilnehmern der Studie hat die vom Kunden wahrgenommene Leistungs- und Beziehungsqualität den stärksten Einfluss auf den B2B-Markenerfolg. Dicht gefolgt von den Faktoren, die die externe Markenstärke

des Unternehmens beschreiben, also Bekanntheit, Image und Markentreue. Als weniger relevant wurden Faktoren der internen Markenstärke beschrieben, wobei das Markenwissen und das markenkonforme Verhalten der Mitarbeiter am höchsten bewertet wurden (siehe Abb. 18).

Interessanterweise teilte sich bei der Bewertung der Einflussfaktoren für den Markenerfolg das Feld in zwei Lager. Unternehmen, die sich durch eine hohe Markenorientierung auszeichnen, schätzen auch generell den Einfluss aller Erfolgsfaktoren auf die Marke höher ein. Insbesondere der internen Markenstärke wird von diesen Unternehmen eine viel höhere Bedeutung für den Markenerfolg zugeschrieben. Dagegen halten Unternehmen mit geringer Markenorientierung die Einflussfaktoren der internen Markenstärke für durchweg weniger relevant. Dieses Antwortverhalten deckt sich ganz mit der Erkenntnis, dass ein Großteil der B2B-Unternehmen Markenführung noch immer mit Kommunikation gleichsetzt.

Eine weitere Erkenntnis der Studie ist, dass der Einfluss der Erfolgsgrößen unabhängig von den Geschäftstypen ist. Dementsprechend sind die Ergebnisse für alle Geschäftstypen gültig.

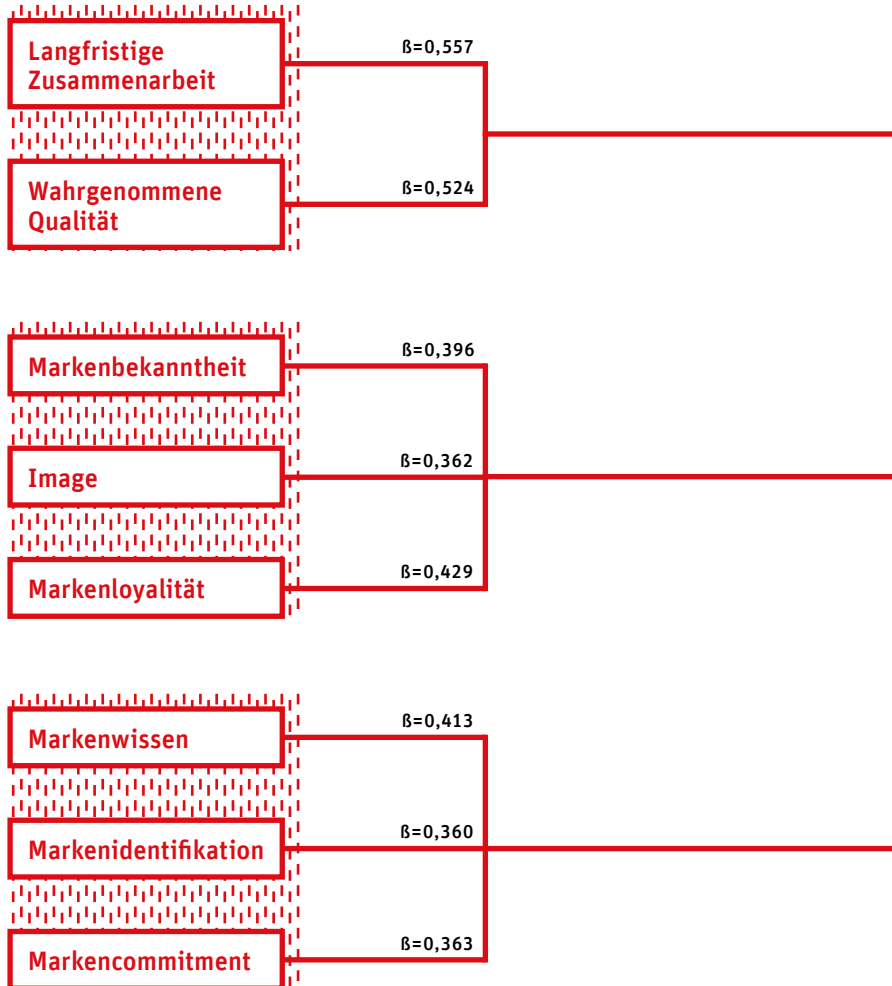
Markencontrolling beschränkt sich heute weitestgehend auf das Nachhalten von Maßnahmen.

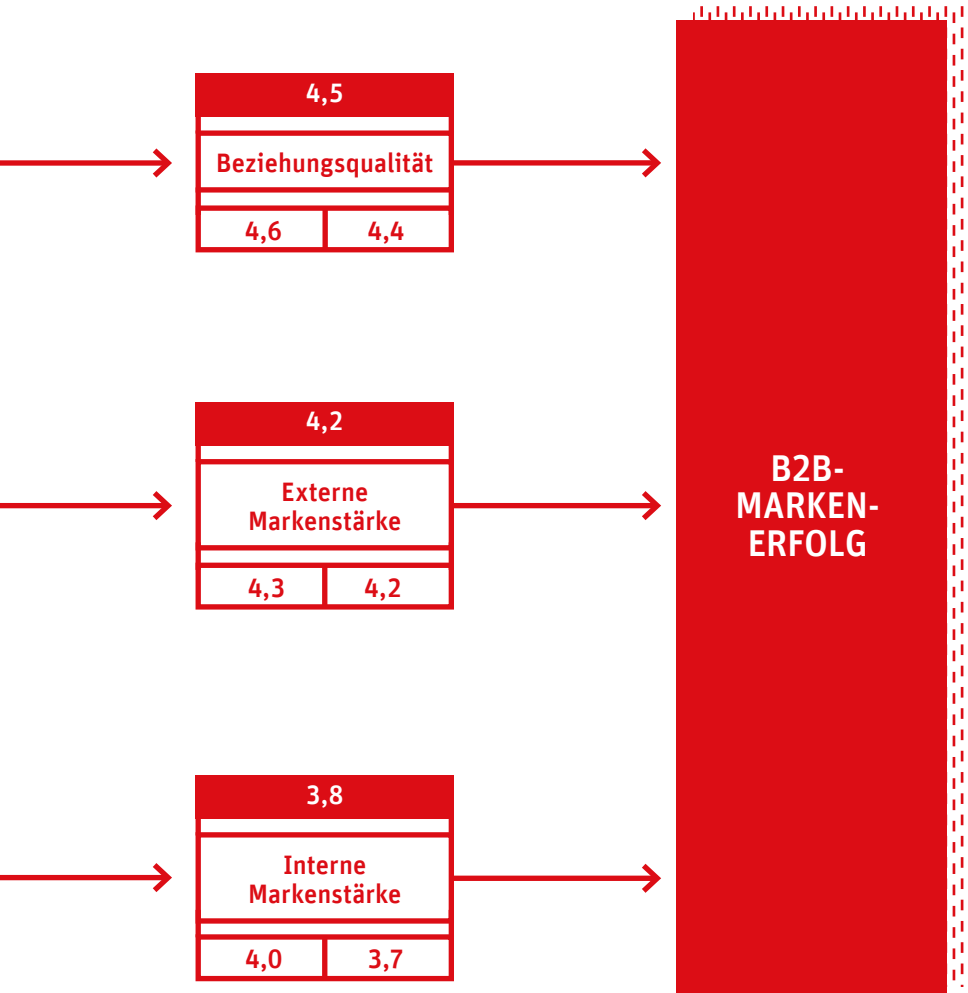
Vor dem Hintergrund dieser Ergebnisse überrascht es nicht, dass Unternehmen heute primär maßnahmenbezogene Daten (Reichweite, Leads, Absatzsteigerung) oder ökonomische Kennzahlen (Umsatz) regelmäßig erheben, während Erfolgsgrößen zur Messung des Markenerfolgs (zum Beispiel Markenbekanntheit oder Markentreue) nur selten regelmäßig erfasst werden (siehe Abb. 19). Gerade interne Markenerfolgskennzahlen, etwa Markenwissen und Markencommitment, werden vernachlässigt.

Operationalisierung des B2B-Markenerfolgs

Die Beziehungsqualität hat den stärksten Einfluss auf den B2B-Markenerfolg.

Abb. 18





Mittelwert Gesamt	
Erfolgsdimension	
Einfluss als Mittelwert mit hoher Professionalisierung	Einfluss als Mittelwert mit niedriger Professionalisierung

1=sehr geringer Einfluss auf den Markenerfolg, 5= sehr hoher Einfluss auf den Markenerfolg

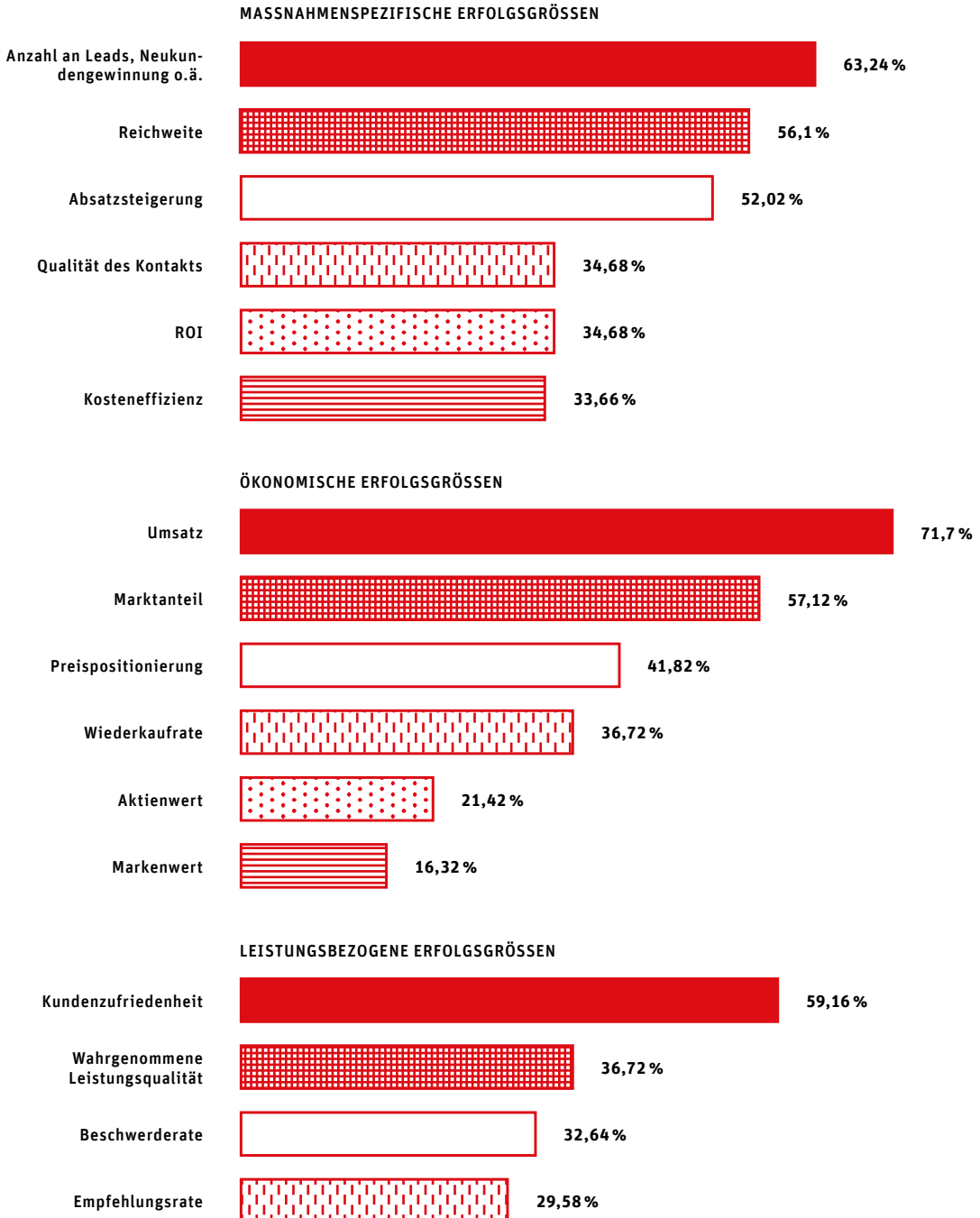
β = Beta-Koeffizient der Regressionsanalyse

(n=113)

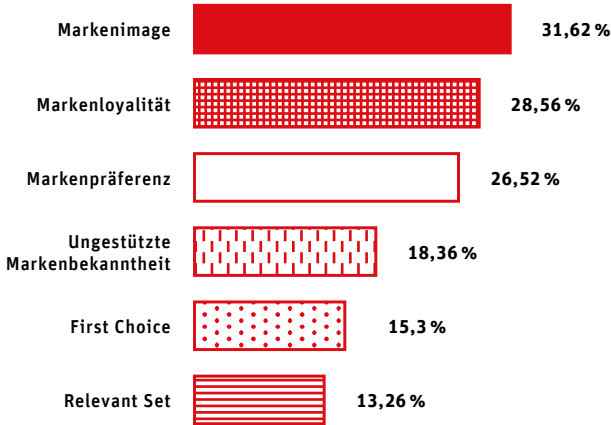
Markenspezifische Erfolgsgrößen werden vernachlässigt.

„Welche Erfolgsgrößen messen Sie regelmäßig?“

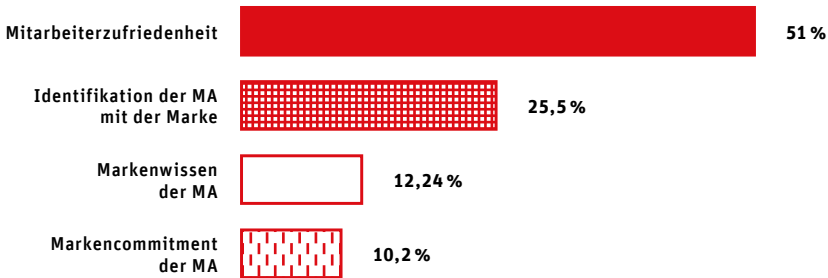
Abb. 19



EXTERNE ERFOLGSGRÖSSEN



INTERNE ERFOLGSGRÖSSEN



**»PROFESSIONELLES
MARKENCONTROLLING
FINDET IN DER
B2B-PRAXIS NUR SELTEN
STATT, DA HÄUFIG
FACHKENNTNIS SOWIE
B2B-SPEZIFISCHE
MARKENERFOLGS-
MODELLE FEHLEN.«**

III.

DISKUSSION

III. DISKUSSION

Die vorliegende Studie legt nahe, dass eine starke Marke ein entscheidender Faktor für den Geschäftserfolg im B2B-Bereich ist. Damit Markenführung aber nicht nur eine Glaubenssache bleibt und damit sichergestellt ist, dass die gewählten Strategien auch durch die richtigen Maßnahmen umgesetzt werden, ist eine regelmäßige Kontrolle notwendig. Dem stimmt immerhin auch ein Großteil der in dieser Studie befragten Unternehmen zu. Durch die wachsende Bedeutung der Markenführung im B2B-Bereich wird auch der Ruf nach leistungsfähigen Controllingansätzen immer lauter. Doch die Herausforderungen in diesem Bereich sind vielfältig: Sie liegen nicht nur im Aufbau von spezifischem Know-how, sondern weiterhin auch in der generellen Verankerung einer verstärkten Markenorientierung sowie eines professionellen Markenführungsmanagements. Aus diesen vielfältigen Herausforderungen ergeben sich fünf Handlungsfelder für Forschung und Praxis, die wir im Folgenden skizzieren möchten.

Handlungsfeld eins: Markenführung im B2B ist weder professionalisiert noch institutionalisiert.

Der Professionalisierungsgrad der Markenführung geht einher mit der wahrgenommenen Bedeutung der Marke innerhalb des Unternehmens. Da bei über 60 Prozent der befragten B2B-Unternehmen ein sehr schwaches bis mäßiges Niveau besteht, geht es nun zunächst darum, Verständnis – insbesondere auf Geschäftsführungsebene – für die Markenführung als gesamtorganisatorische Aufgabe zu schaffen. Wie bereits erarbeitet wurde, dominiert in Unternehmen viel zu oft noch die Meinung, dass es sich bei der Markenarbeit ausschließlich um die Umsetzung von Kommunikationsmaßnahmen handelt. Dabei wird das Markenerlebnis durch mehr geprägt als nur durch den Unternehmensauftritt. Auch der Nutzen und die Beschaffenheit des Angebots sowie das Verhalten der Mitarbeiter spielen dabei eine wichtige Rolle. Um ein konsistentes Markenerlebnis zu realisieren, muss daher Marke als eine unternehmensstrategische Grundlage begriffen werden, die abteilungsübergreifend verstanden und genutzt wird.

Es überrascht daher nicht, dass unsere Studie zu dem Ergebnis kommt, dass die Implementierung eines Markencontrollings unabhängig vom Umsatz des Unternehmens stattfindet. Wenn im Unternehmen die Wichtigkeit der Markenführung für den Geschäftserfolg wahrgenommen wird, werden in der Regel auch die finanziellen Mittel für die Markenführung und für das Markencontrolling zur Verfügung gestellt.

Handlungsfeld zwei: Die interne Markenführung wird in der B2B-Praxis (weiterhin) vernachlässigt.

Bei 73 Prozent der befragten B2B-Unternehmen spielt die interne Markenführung kaum eine Rolle. Dabei ist diese gerade im B2B-Bereich von besonders hoher Bedeutung, da die persönliche Beziehung zum Kunden oft den wichtigsten Kontaktpunkt darstellt und damit das Bild, das der Kunde von der Marke hat, nachhaltig beeinflusst. Gerade B2B-Unternehmen sollten ihre Mitarbeiter zu Markenbotschaftern machen, sie also in Markenthemen schulen und ihnen beibringen, im Sinne der Marke zu handeln und diese bestmöglich zu repräsentieren.

Die zentrale Herausforderung für eine ganzheitliche Markenimplementierung liegt dabei in der geringen Markenorientierung und im oft vorherrschenden Silodenken in Unternehmen. So finden selbst die Aktivitäten kommunizierender Ressorts wie Unternehmenskommunikation und Marketing häufig weitgehend autark statt. Berührungspunkte zwischen Markenführung und Personalbereich sind meist noch seltener.

Markenverantwortliche sollten sich der Integrationsaufgabe ihrer Funktion stärker bewusst werden und gerade im Rahmen der internen Markenführung eine enge Zusammenarbeit mit der Personalabteilung und der internen Kommunikation aufbauen. So können Ansätze der internen Markenführung intelligent in bereits bestehende Routinen der Personalentwicklung integriert werden, z. B. durch Markentrainingseinheiten im Rahmen von Mitarbeiterschulungen oder durch die Ergänzung von Fragen zur internen Markenstärke in bereits bestehenden Mitarbeiterbefragungen.

Handlungsfeld drei: Das B2B-Markencontrolling steckt noch in den Kinderschuhen.

Die Studie zeigt, dass mehr Markenverantwortliche als erwartet versuchen, den Erfolg ihrer Arbeit zu messen und solide Planungsgrundlagen zu schaffen. Allerdings lassen der Umfang der erhobenen Kennzahlen und die Regelmäßigkeit der Durchführung den Schluss zu, dass nur wenige ein wirkliches Markencontrolling betreiben. Auch wenn immerhin die Hälfte der Unternehmen den Erfolg von Maßnahmen überprüft, bleiben übergeordnete KPIs bei der Messung der internen oder externen Markenstärke oft ausgeklammert.

Der Fokus auf die maßnahmenbezogenen Kennzahlen ist sicherlich auch der besseren Messbarkeit von Kampagnen in den digitalen Medien zu verdanken. Aber die Gefahr ist groß, dass „Klickraten“ das Vakuum der sonstigen Erfolgskennzahlen füllen und eine Scheintransparenz schaffen, die langfristig zu Fehlallokationen in den Budgets führt.

Natürlich sollten kommunikative Maßnahmen möglichst immer auf ihre Effekte, wie z. B. die Reichweite untersucht werden. Aber um zu erfahren, wie stark eine Marke wirklich ist und wie sie von ihren Kunden und Mitarbeitern wahrgenommen wird, muss die Konzeptualisierung des Markenerfolgs ganzheitlicher gestaltet werden. Denn nur über das Erfassen übergeordneter verhaltenswissenschaftlicher Erfolgsgrößen für die interne und externe Markenstärke wie z. B. Image oder Commitment lassen sich wirkliche Stellschrauben für die Markenführung identifizieren. Und so kann es auch sein, dass die beste Maßnahme für die weitere Profilierung der Marke nicht zwangsläufig wieder die nächste Kampagne ist.

Handlungsfeld vier: Es fehlt schlicht die Expertise.

Die fehlende Expertise, um ein Markencontrolling kompetent implementieren und durchführen zu können, ist eine der Hauptherausforderungen, vor denen B2B-Unternehmen stehen. Da es momentan an einer fundierten wissenschaftlichen Basis mangelt und das Thema

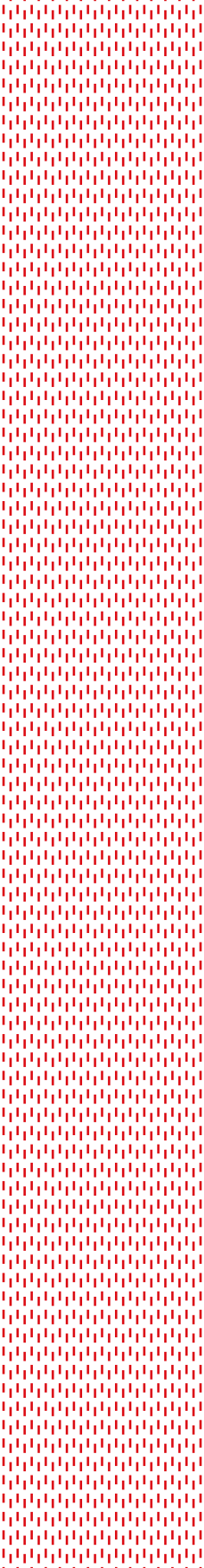
dementsprechend auch selten in den Lehrplänen von Universitäten und Fachhochschulen auftaucht, ist dieses Ergebnis nicht überraschend.

Deshalb sollten Markenverantwortliche bei der Entwicklung und Durchführung eines Markencontrollings nach geeigneten Partnern suchen, zum Beispiel im firmeninternen Controlling und in der internen Marktforschung (falls vorhanden) oder durch Kooperation mit externen Stellen wie Hochschulen, Forschungsinstituten und Dienstleistern.

Aber auch und insbesondere die Wissenschaft sollte die Marken der leistungsstarken B2B-Märkte nicht weiter vernachlässigen. Vielmehr sollten Forschung und Praxis enger zusammenarbeiten. Um die Markenführung im B2B-Bereich weiter zu professionalisieren, ist es notwendig, den Erfolg der Markenführung permanent zu überprüfen. Grundlagen wie etwa eine Operationalisierung des Markenerfolgs sind im B2B-Kontext zum größten Teil unerforscht. Ein weitreichender Erkenntnisgewinn zum B2B-Markencontrolling durch die Forschung könnte daher den allgemeinen Professionalisierungsgrad der B2B-Markenführung stark erhöhen.

Handlungsfeld fünf: Eine wissenschaftlich fundierte Operationalisierung muss Klarheit über Erfolgsfaktoren von B2B-Marken schaffen.

Einem professionellen Markencontrolling sollte nicht nur eine Markenstrategie zugrunde liegen, sondern es sollte auch bekannt sein, welche Erfolgstreiber der Marke zum Erfolg verhelfen. Die verstärkte Nutzung von maßnahmenbezogenen und weniger markenbezogenen Kennzahlen in der B2B-Praxis verdeutlicht eine fehlende Orientierung des B2B-spezifischen Markencontrollings.



Etablierte B2C-spezifische Erfolgsmodelle werden den Markt- und Kundenbeziehungen einer B2B-Marke nur unzureichend gerecht. Von der Forschung können B2B-Unternehmen hier aktuell leider nichts erwarten. Allerdings gibt die vorliegende Studie Anhaltspunkte für eine Operationalisierung des Markenerfolgs. Diese Anhaltspunkte müssen in einem weiteren Schritt mit spezifischen Marktdaten auf ihre externe Validität geprüft werden. Dieser Schritt ist notwendig, um eine wissenschaftlich fundierte Grundlage für das Controlling der Markenführung zu schaffen. Darüber hinaus fordern wir aber auch die Forschung weiter auf, die Bedeutung der B2B-Marke für die Wirtschaft wahrzunehmen und die B2B-Praxis durch praxisnahe Forschung bei der Professionalisierung des Markencontrollings zu unterstützen.

**»MARKENCONTROLLING
GEHT WEIT ÜBER DAS
AUFSETZEN EINES
KENNZAHLENSYSTEMS
HINAUS. ERFOLGREICHES
MARKENCONTROLLING
IST VIELMEHR DIE
METHODISCHE UNTER-
STÜTZUNG VON
STEUERUNGS- UND
PLANUNGSPROZESSEN
ALLER MARKENFÜH-
RUNGSAKTIVITÄTEN.«**

IV.

**EMPFEHLUNGEN
FÜR DIE PRAXIS**

IV. EMPFEHLUNGEN FÜR DIE PRAXIS

Besser klein anfangen, als Controlling zu unterlassen.

Um bessere und fundierte Entscheidungen für den Aufbau oder die Profilierung der eigenen Marke treffen zu können, muss man wissen, wo diese steht. Das heißt, jeder Ansatz einer systematischen Bewertung und Planung von Aktivitäten auf Basis konkreter Kennzahlen und Ziele ist begrüßenswert. Es kann sein, dass für das ein oder andere Unternehmen ein ganzheitliches und wirklich kennzahlenbasiertes Controlling zunächst noch zu hoch gegriffen ist. Ist dies der Fall, sollte aber zumindest eine Kontrolle der Ausgaben, also eine Bewertung der Budgetverteilung und eine Überprüfung des Erfolgs von Einzelmaßnahmen mit vorhandenen Daten möglich sein und zur festen Routine bei der Jahresplanung werden. Je nach Unternehmensgröße und der Anzahl der kommunizierenden Gewerke kann es eine Herausforderung sein, Transparenz über die Ausgaben für die Kommunikation zu bekommen. Aber im besten Fall verschafft eine solche Inventur erste wesentliche Erkenntnisse zu möglichen Schief lagen bei den Investitionen.

Zunächst mit bereits bestehenden Daten arbeiten.

Um weitere indikative Erfolgsgrößen in Bezug auf die Markenstärke zu generieren, sollte man nun prüfen, welche Kennzahlen im Unternehmen bereits vorhanden sind. Gibt es zum Beispiel Studien zur Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit oder zum Arbeitgeberimage? Oft ist der erste Schritt zu einem Markencontrolling eine systematische Nutzung bereits vorhandener Daten. Hier lohnt sich je nach Unternehmensgröße die gezielte Anfrage einzelner Unternehmenseinheiten. Die dadurch gewonnenen Daten können erst einmal als KPIs für ein „Markencontrolling light“ genutzt werden, ohne direkt ein großes Forschungsprojekt durchführen zu müssen. Sollten in anderen Unternehmensbereichen bereits regelmäßig Studien durchgeführt werden, ist es leicht,

diese durch ein oder zwei explizit markenbezogene Fragen zu ergänzen.

Eine möglichst ganzheitliche Konzeptualisierung des Markenerfolges.

Die Studie hat bestätigt, dass durch die externe Markenstärke allein der Markenerfolg nur unzureichend abgebildet wird. Insbesondere die Qualität der Kundenbeziehung kann den Markenerfolg stark beeinflussen. Daher empfiehlt es sich, diese Dimension ebenfalls in ein B2B-Markencontrolling zu integrieren. Kennzahlen zur Kundenbeziehung sollten relativ einfach zu generieren sein, da sie etwa durch eine Umfrage bei Bestandskunden erhoben werden können.

Der Einfluss der internen Markenstärke auf den Markenerfolg sollte ebenfalls nicht unterschätzt und vernachlässigt, sondern durch entsprechende Kennzahlen in dem Markencontrolling abgebildet werden. Der Zugang zu KPIs lässt sich relativ einfach gestalten. So kann bspw. das Markenwissen der Mitarbeiter leicht durch die Aufnahme eines entsprechenden Fragenkomplexes in bestehende Mitarbeiterbefragungen erfasst werden.

Die Generierung von Kennzahlen zur Erfassung der externen Markenstärke ist weit kostenintensiver, aber notwendig, um valide Stellschrauben zur Steigerung des Markenerfolgs zu identifizieren. Hier gilt es vor allem, ein sinnvolles Forschungsdesign und eine geeignete Periodisierung der Marktforschung aufzubauen, die finanziell tragbar ist und eine gute Informationsgrundlage liefert. Im B2B-Kontext ist die Zugänglichkeit zu den Zielgruppen jedoch häufig mit Herausforderungen verbunden. So fehlen bspw. Marktforschungsanbietern oft geeignete Panels. Daher empfehlen wir, langfristig unternehmenseigene Panels aufzubauen. Forschung und Praxis sollten daher gemeinsam die Entwicklung leistungsfähiger Forschungsdesigns für das Erheben von Marktdaten vorantreiben. Als weiteren möglichen Lösungsweg sehen wir analog auch die Durchführung von Verbands- und Branchenstudien. Die externe Markenstärke sollte auch in Bezug zu den Wettbewerbern gesetzt und entsprechend analysiert

werden. Das hat nicht nur den Vorteil, die eigene Position im Markt besser bewerten zu können. Sondern durch einen genauen Blick auf die Aktivitäten der Branchenführer lassen sich auch Learnings für die eigene Markenführung gewinnen. Und je nach Feinheit der Kennzahlen, die man für den Wettbewerb erhebt, kann man gegebenenfalls sogar ein Grundverständnis für Gesetzmäßigkeiten bei den Zahlen, etwa zu Transferraten, ableiten.

In Kennzahlenarchitekturen denken.

Ein Hauptmotivator für die Einrichtung eines Markencontrollings sollte der Wunsch sein, ein größeres Verständnis für die Wirksamkeit verschiedener Aktivitäten der Markenführung zu bekommen. Um mögliche Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge besser verstehen und identifizieren zu können und um Effekte genauer prognostizieren zu können, ist es empfehlenswert, von Beginn an in Kennzahlenarchitekturen zu denken. Dabei sollten auch bestehende Korrelationen zwischen den drei Dimensionen des Markenerfolgs berücksichtigt werden. Für die Weiterentwicklung der Markenarbeit ist es wichtig, die Erfolgsgrößen der Markenstärke auch im Hinblick auf die jährlichen Aktivitäten der Markenführung zu interpretieren. Ein Markencontrolling sollte daher immer auch das Monitoring der jeweiligen Kommunikationsbudgets und Splits über die verschiedenen Kontaktpunkte enthalten – im besten Fall unterfüttert durch die Erfolgsmessung von Einzelmaßnahmen.

Darüber hinaus sollte übergeordnet auch der Unternehmenserfolg über ausgewählte ökonomische Kennzahlen, zum Beispiel den Umsatz und den Marktanteil, abgebildet werden. Dem Marken- und Unternehmenserfolg darf dabei jedoch keine Eins-zu-eins-Beziehung unterstellt werden, denn mit der Markenstärke verhält es sich ähnlich wie mit der Reputation: Sie ist eher als ein Guthaben zu verstehen, das sich nicht zwingend in der betrachteten Periode amortisieren muss.

Markencontrolling als eine Routine des Lernens begreifen.

Markencontrolling sollte nicht als einmaliges Projekt aufgezo- gen, sondern in Form einer langfristigen Routine in die Markenführung implementiert und stetig verbessert und angepasst werden. Damit für die eigene Marke ein sinnvolles Controllingsystem aufgebaut werden kann, müssen Unternehmen erst einmal lernen, welche Kennzahlen den Erfolg der eigenen Marke am besten widerspiegeln. Darüber hinaus können von Zeit zu Zeit neue Forschungsbedarfe entstehen, sodass dieser Punkt einer stetigen Überprüfung bedarf. Kennzahlen sollten langfristig und regelmäßig überprüft werden, um Erkenntnisse über Dynamiken und Wechselbeziehungen generieren zu können. Markencontrolling geht weit über das bloße Aufsetzen eines Kennzahlensystems und das Investieren in Marktforschung hinaus. Erfolgreiches Markencontrolling ist vielmehr die methodische Unterstützung und Koordination von Planungs- und Steuerungsprozessen aller Markenaktivitäten. Es sollten daher vor allem Routinen für eine strukturierte Entscheidungsfindung geschaffen und das Controlling regelmäßig und systematisch durchgeführt werden.

Bei allen diesen Aktivitäten ist gute Dokumentation unerlässlich. Denn viele Entwicklungen und Zusammenhänge zeigen sich erst durch die Analyse eines längeren Zeitverlaufs. Darüber hinaus offenbart die Rückbetrachtung oft steile Lernkurveneffekte. Denn nicht zu unterschätzen ist, dass Markencontrolling vor allem eines mit sich bringt: eine Professionalisierung der Markenführung.

QUELLEN:

Aaker, D. A. (2010) Building Strong Brands. 3. Auflage. London: Simon & Schuster UK Ltd

Backhaus, K. & Voeth, M. (2010) Industriegütermarketing. 9. überarbeitete Auflage. München: Franz Vahlen

Baumgarth, C. & Douven, S. (2010) B-to-B-Markencontrolling – Überblick und Instrumente. In: Baumgarth, C. (Hrsg.) B-to-B-Markenführung. Grundlagen – Konzepte – Best Practice. Wiesbaden: Gabler, S. 635–660

Baumgarth, C. & Schmidt, M. (2010) Markenorientierung und interne Markenstärke als Erfolgstreiber von B-to-B-Marken. Empirische Belege und Managementempfehlungen. In: Baumgarth, C. (Hrsg.). B-to-B-Markenführung, Grundlagen – Konzepte – Best-Practice. Wiesbaden: Gabler, S. 333–357

Burmam, C., Halaszovich, T., Schade, M. & Hemmann, F. (2015) Identitätsbasierte Markenführung. Grundlagen – Strategie – Umsetzung – Controlling. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler

Fritz, W. & Trushnikova, I. (2014) Erfolgsfaktoren des B2B-Markenmanagements im Lichte empirischer Forschung. In: Der Betriebswirt, 4/2014, S.22–26

McKinsey & Company (2016) Einkäufer vertrauen starken Marken: Image auch im B2B-Bereich ein wichtiger Entscheidungsfaktor. Verfügbar unter: <https://www.mckinsey.de/eink%C3%A4ufer-vertrauen-starken-marken-image-auch-im-b2b-bereich-ein-wichtiger-entscheidungs-faktor-0> (abgerufen am 10.02.2018)

ÜBER DIE AUTORINNEN

Janett Schwerdtfeger studierte Wirtschaftswissenschaften mit den Schwerpunkten Marketing, Technologie- und Innovationsmanagement und Psychologie. In ihrer langjährigen Tätigkeit als strategische Markenberaterin u. a. bei der GMK Markenberatung beriet sie zahlreiche internationale Unternehmen aus den verschiedensten Branchen bei der ganzheitlichen Entwicklung und Steuerung ihrer Marken und Markenportfolios. Heute leitet Janett Schwerdtfeger das KNSK brand lab und verantwortet damit die strategische Beratung für die Kunden von KNSKB+. Gemeinsam mit ihrem Team arbeitet sie intensiv an der Weiterentwicklung von Instrumenten und Methoden für eine effektive und effiziente Markenführung in Zeiten der digitalen Transformation.

Friederike Beuers arbeitete bereits während ihres Wirtschaftspsychologiestudiums in der Marktforschung und im Marketing. Schon neben ihrem Masterstudium Kommunikations-, Multimedia- und Marktmanagement an der HS Düsseldorf unterstützte sie das Team des KNSK brand labs bei Themen des Markencontrollings. Aufgrund ihres ausgeprägten Interesses für die Erfolgsmessung von Marken widmete sie ihre Masterarbeit dem „Markencontrolling von B2B-Unternehmen“.

IMPRESSUM

Herausgeber KNSK brand lab GmbH,
Kim Alexandra Notz, UNESCO-Welterbe Zollverein,
Ehrenhof, Schacht XII, Halle 6, 45309 Essen,
www.knsk-brandlab.de, studien@knsk-brandlab.de

Verantwortlich Janett Schwerdtfeger

Redaktion Friederike Beuers

Konzept und Layout BISSINGER[+] GmbH

DANKSAGUNG

Für die hilfreiche Unterstützung bei der Durchführung der Studie bedanken wir uns herzlich bei dem Bundesverband Industrie Kommunikation e. V. und marconomy – das Fachportal für B2B-Marketing und -Kommunikation.



