

Baumgarth, Carsten

**Article**

## Marken-Audit: Skizze und Erfahrungen mit einem holistischen Markencontrolling

PraxisWISSEN Marketing

**Provided in Cooperation with:**

AfM – Arbeitsgemeinschaft für Marketing

*Suggested Citation:* Baumgarth, Carsten (2016) : Marken-Audit: Skizze und Erfahrungen mit einem holistischen Markencontrolling, PraxisWISSEN Marketing, ISSN 2509-3029, Arbeitsgemeinschaft für Marketing (AfM), Berlin, Vol. 1, Iss. 01/2016, pp. 22-34, <https://doi.org/10.15459/95451.2>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/261112>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

eingereicht am: 19.11.2015  
überarbeitete Version: 02.03.2016

# Marken-Audit – Skizze und Erfahrungen mit einem holistischen Markencontrolling

**Carsten Baumgarth**

Markenführung benötigt ein aussagefähiges Markencontrolling. Dabei ist aber eine Fokussierung auf einzelne KPIs nicht ausreichend, da diese Vorgehensweise den holistischen Charakter der Markenführung vernachlässigt. Der Beitrag skizziert mit dem Marken-Audit einen holistischen Ansatz. Dabei wird neben dem Begriff und den Funktionen auch auf die wichtigsten methodischen Bausteine (Audit-Team, Beurteilungsansatz und Audit-Prozess) eines solchen Marken-Audits eingegangen. Ferner erfolgt die Darstellung diverser Anwendungsgebiete.

Brand management needs an informative brand controlling. But a focus on individual KPIs is not adequate, because such an approach neglects the holistic character of brand management. This paper outlines the concept of brand audit as a holistic brand controlling approach. In addition to the definition and the functions of a brand audit, the paper describes the main methodological building blocks (audit team, evaluation approach and audit process) of a brand audit. Furthermore, the paper discusses several practical applications of a brand audit

**Prof. Dr. Carsten Baumgarth** promovierte und habilitierte an der Universität Siegen. In den Jahren 2006 bis 2010 war er als Associate-Professor an der Marmara Universität Istanbul tätig. Seit dem Jahr 2010 ist er Professor für Marketing, insbesondere Markenführung an der HWR Berlin. Er hat bislang über 300 Publikationen mit den Schwerpunkten Marke, B-to-B, Kultur und Empirische Forschung publiziert, die u. a. im Journal of Business Research, Industrial Marketing Management, European Journal of Marketing und Marketing ZFP erschienen sind. Darüber hinaus ist er Verfasser des Standardlehrbuches Markenpolitik (4. Auflage). [cb@cbaumgarth.net](mailto:cb@cbaumgarth.net)

## 1. Was das Markencontrolling vom Künstler Phil Hansen lernen kann

Markencontrolling als informatorische Basis einer professionellen Markenführung ist insgesamt sowohl in der Wissenschaft als auch in der Praxis ein stark vernachlässigtes Gebiet. Dies führt auch dazu, dass Markenführung und auch das nachgelagerte markenorientierte Marketing in vielen Unternehmen seit Jahren in einer Legitimierungskrise stecken. Ohne „harte“ Zahlen ist die interne Akzeptanz auf der Top-Führungsebene und damit der Einfluss der Markenführung und des Marketing stark gefährdet. Das Aufgabenspektrum beschränkt sich trotz der immer wieder postulierten Betonung des unternehmensweiten Philosophieanspruchs von Marketing („Kundenorientierung“) und Marke („Markenorientierung“) (z.B. Meffert et al. 2015, S. 13ff.) in der Unternehmenspraxis häufig auf die Kommunikation. Dieser Bedeutungsverlust wurde in der Literatur hinreichend thematisiert und empirisch belegt (z.B. Verhoef et al. 2009, 2011; Homburg et al. 2015).

Daher versuchen Marken- und Marketingabteilungen verstärkt, ihre Aktivitäten mit Kennzahlen mess- und vergleichbar zu machen. Diesem Anliegen kommt seit einigen Jahren die Digitalisierung entgegen, die im Rahmen der damit verbundenen Instrumente wie die eigene Website, Social Media-Anwendungen, Marketing-Automation usw. eine Vielzahl von „harten“ Key Performance Indicators (KPIs) wie Visits oder Conversion Rates fast automatisch liefert. Allerdings sind diese Kennzahlen i.d.R. kampagnenorientiert, kurzfristig ausgerichtet und beschränkt auf einzelne Marketinginstrumente. Holistische Aufgabenfelder wie z.B. die Führung einer Dachmarke werden durch solche KPIs kaum steuerbar. Daher ist die begrüßenswerte Entwicklung einer stärkeren Zahlenorientierung der Markenführung durch KPIs um holistische Ansätze zu ergänzen.

Dieses Verhältnis zwischen detailorientierten Kennzahlen und holistischer Sicht kann metaphorisch durch die Kunst des US-Amerikaners Phil Hansen (\*1979) verdeutlicht werden. Er arbeitet insbesondere pointilistisch, d. h. seine Kunstwerke zeichnen sich dadurch aus, dass sie aus unendlich vielen Punkten bestehen. Bei dem Anblick eines solchen Kunstwerkes aus der Nähe sieht der Betrachter nur einzelne Punkte. Je weiter man sich von dem Kunstwerk entfernt, desto deutlicher entsteht ein Gesamtbild. Beispielsweise hat Phil Hansen mithilfe von elektroinduzierten Verbrennungen im Jahr 2014 ein Porträt des serbischen Erfinders Nikola Tesla erschaffen (vgl. Abbildung 1).



**Abb. 1** Tesla Electrical Burns von Phil Hansen (Quelle: Hansen 2015)

Dieses Kunstwerk verdeutlicht als Metapher das Verhältnis von Kennzahlen und holistischen Ansätzen des Markencontrolling: Eine Markenführung kann sich nicht alleine auf einzelne Punkte, hier in diesem Zusammenhang Kennzahlen, verlassen, sondern benötigt auch eine ganzheitliche Betrachtung aus der Distanz. Auch wenn dadurch die einzelnen Punkte verschwimmen und die Genauigkeit abnimmt, zeigt sich erst dadurch das Gesamtbild.

Der vorliegende Beitrag stellt mit dem Marken-Audit einen solchen holistischen, empirisch validierten und in der Praxis erprobten Ansatz zur Analyse des „Gesamtkunstwerkes“ Marke vor. Dazu erfolgt im nächsten Kapitel zunächst eine kurze Begriffsbestimmung und Einordnung. Anschließend werden die wichtigsten Bausteine eines Marken-Audits skizziert. Darauf aufbauend werden ein Fallbeispiel sowie weitere Anwendungsgebiete vorgestellt. Einige Ideen für die zukünftige Nutzung in der Praxis und Forschung eines Marken-Audits schließen diesen Beitrag ab.

## 2. Begriff und Funktionen von Marken-Audits

Marken-Audits lassen sich historisch als eine Weiterentwicklung von Marketing-Audits auffassen. Eine klassische Definition von Marketing-Audit stammt von Kotler et al. (1977, S. 27), die dieses wie folgt definieren:

*„A marketing audit is a comprehensive, systematic, independent, and periodic examination of a company's – or business unit's – marketing environment, objectives, strategies, and activities with a view to determining problem areas and opportunities and recommending a plan of action to improve the company's performance.“*

Wichtige Merkmale von Marketing-Audits sind die umfassende, systematische, unabhängige und im Zeitablauf wiederholte Bewertung der Qualität des Marketing sowie die darauf aufbauende Ableitung von Verbesserungsvorschlägen. Diese charakteristischen Merkmale bildeten auch den Ausgangspunkt zur Entwicklung einer Definition von Marken-Audits. Mit dem Perspektivwechsel vom Marketing zur Markenführung und von der Markt- bzw. Kundenorientierung zur Markenorientierung (z.B. Baumgarth et al., 2011, 2013a; Urde et al., 2013) lassen sich die Grundprinzipien von Marketing-Audits auf den Bereich Marke übertragen. Danach lässt sich ein Marken-Audit wie folgt definieren (ähnlich Jenner 2005, S. 200):

Ein Marken-Audit ist eine **umfassende, systematische, unabhängige** und in zeitlichen Abständen **wiederholte Bewertung** der Qualität der **Marke** sowie darauf aufbauend die Ableitung von Verbesserungsansätzen.

Ein solches Marken-Audit erfüllt folgende Funktionen:

### 1. Identifizierung und Abbau von Schwachstellen der Marke

Die erste Funktion eines Marken-Audits stellt die Identifizierung einzelner Schwachstellen der Markenführung dar und darauf aufbauend die Ableitung von Maßnahmen zum Abbau dieser Defizite. Exemplarisch kann ein Marken-Audit ergeben, dass das Branding eines Unternehmens wenig merk- oder differenzierungsfähig ist, der Vertrieb die Markenpositionierung nicht lebt oder ein aussagefähiges Markencontrolling fehlt. Dies kann dann zu Empfehlungen und konkreten Umsetzungen wie Überarbeitung des Branding, Etablierung von Instrumenten zur internen Markenführung (z.B. Intranet, Markenbuch) oder Entwicklung und Implementierung eines Markencontrolling führen.

### 2. Identifizierung von Chancen für die Stärkung bzw. das Wachstum der Marke

Aufgrund des holistischen Charakters der Analyse sowie der Verknüpfung mit Empfehlungen und ggf. Best-Practice-Beispielen kann ein Marken-Audit auch Chancen für ein generisches Wachstum, basierend auf der eigenen Marke, aufzeigen. Neben Ansatzpunkten zur Stärkung der Marke und damit verbunden mit positiven Markeneffekten (wie ein erhöhtes Preispremium oder eine stärkere Weiterempfehlungsbereitschaft) eröffnen insbesondere Markentransfers und Markenkooperationen Wachstumspotenziale.

### 3. Förderung von Lernprozessen innerhalb des Unternehmens

Ein Marken-Audit kann dazu beitragen, den eigenen Mitarbeitern Wissen über die Funktionsweise von Marken im Allgemeinen und über den Status-quo der eigenen Marke im Speziellen zu vermitteln. Diese Funktion ist insbesondere für Unterneh-

men und Institutionen von Bedeutung, die bislang „markenfern“ agierten (z.B. B-to-B-Unternehmen, Start-up, Non-Profit-Organisationen, Kulturinstitutionen).

#### **4. Denken in Zusammenhängen sowie abteilungsübergreifendes Verstehen und Handeln**

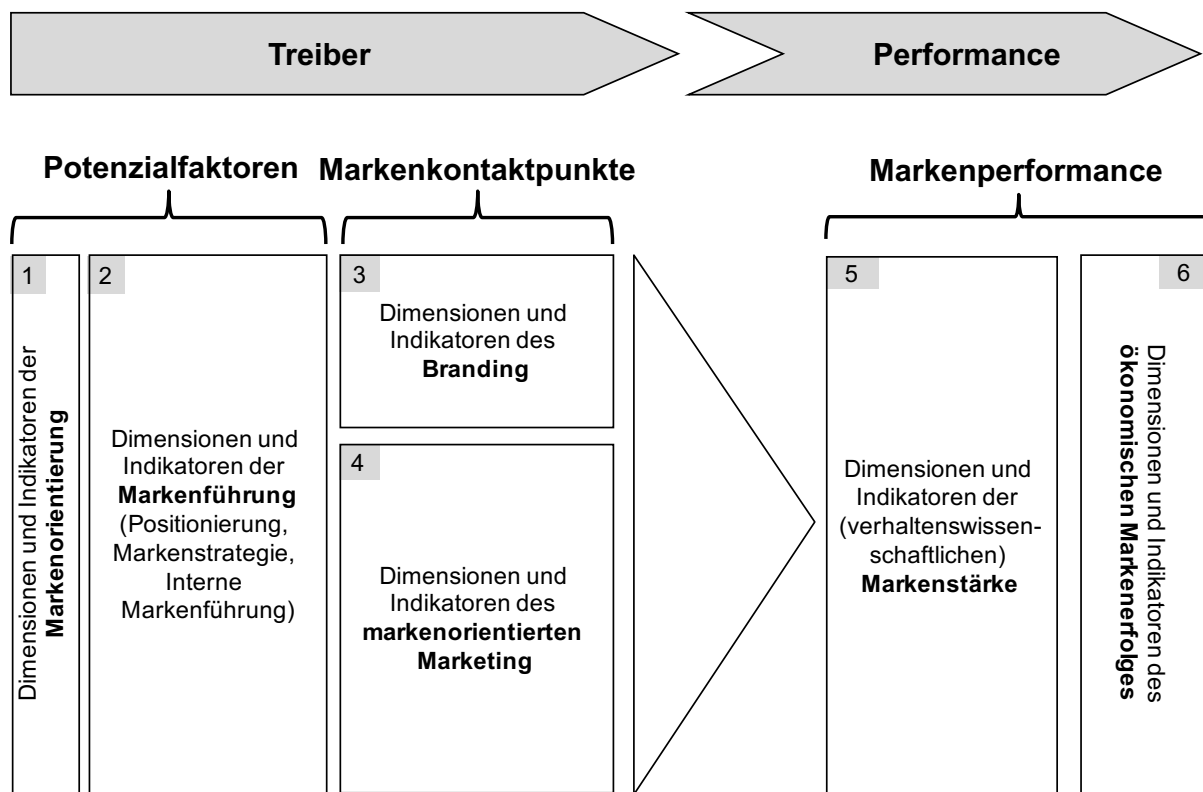
Eine Hauptherausforderung der Markenführung stellt die organisationsweite und abteilungsübergreifende Zusammenarbeit dar. Nicht die Marketingabteilung, sondern alle Abteilungen sind insbesondere bei Unternehmens- und Dachmarken wichtig für die Führung und Stärkung der Marke. Diese Verantwortung aller Abteilungen und Mitarbeiter für die Marke wird auch weiter zunehmen, da z. B. im Bereich Social Media oder Word-of-Mouth alle Mitarbeiter ohne Kontrolle durch die Marketingabteilung die Bedeutung und die Stärke der Marke mitgestalten. Ein Marken-Audit und die Diskussion der Ergebnisse können ein effektives Instrument für eine abteilungsübergreifende Kommunikation und für ein tieferes Verständnis über den Sinn und den Umfang der eigenen Marke sowie die Notwendigkeit einer abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit darstellen.

### **3. Prozess und Bausteine eines Marken-Audits**

#### **3.1 Markenmodell als Basis**

Kern jedes Marken-Audits stellt ein Markenmodell dar, welches umfassend die wichtigsten Facetten einer Marke abbildet. In Anlehnung an die Ansätze von Baumgarth (2011), Homburg/Richter (2003) und Keller (2000, 2012) wird dabei ein Markenmodell zugrunde gelegt, welches sowohl die Treiber einer starken Marke als auch die Effekte einer starken Marke abbildet. Weiterhin wird bei den Treibern zwischen Potenzialfaktoren und Markenkontaktpunkten unterschieden. Erstere, die im Hintergrund und für den Kunden unsichtbar wirken, bilden das Fundament einer starken Marke. Hingegen sind die Markenkontaktpunkte sicht- und erlebbar und bilden die Schnittstelle zum Kunden. Die Markenperformance bildet schließlich die Wirkung der Marke bei den Kunden ab.

Diese drei Faktoren – Potenzialfaktoren, Markenkontaktpunkte und Markenperformance – lassen sich weiter in jeweils mehrere Dimensionen aufteilen. Die Potenzialfaktoren setzen sich grundsätzlich aus der im Unternehmen gelebten Unternehmenskultur in Form der Markenorientierung (1) und der aktiven Markenführung (2) mit Facetten wie Festlegung der Markenpositionierung oder interne Verankerung der Marke bei den Mitarbeitern durch entsprechende Maßnahmen zusammen. Die für die Kunden sicht- und erlebbaren Markenkontaktpunkte lassen sich grob in das Instrumenteübergreifende Branding (3) und die Umsetzung in alle Marketing-Mix-Instrumente (4) wie Kommunikation oder Produkt aufteilen. Die Markenperformance kann generell in eine verhaltenswissenschaftliche bzw. vorökonomische Markenstärke (5) und eine finale ökonomische Markenwirkung (6) aufgespalten werden. Abbildung 2 illustriert die grundsätzliche Struktur des Markenmodells für das Marken-Audit, wobei dieses Markenmodell in der Vorbereitungsphase eines Marken-Audits jeweils an die Besonderheiten von Märkten und Marken anzupassen ist (vgl. Kap. 4.1).



**Abb. 2** Basis-Markenmodell als Bezugsrahmen des Marken-Audits

### 3.2 Träger, Beurteilungsansatz und Prozess

Zur praktischen Durchführung eines Marken-Audits sind insbesondere die Träger, die Beurteilungsmethodik sowie der Prozess festzulegen.

Beim **Träger** eines Marken-Audits wird in Anlehnung an die Literatur zu Marketing-, Marken- und Qualitäts-Audits (z.B. Berry et al. 1991; Gietl/Losinger, 2012; Jener 2005; Kaminske 2013; Keller 2000, 2012; Wilson 2002) eine Durchführung durch externe und kompetente Personen empfohlen. Dabei bietet sich die Bildung eines Teams an, welches unterschiedliche Expertisen und Kompetenzen (z. B. Strategie, Kommunikation, Vertrieb, Branchen-Know-how) integriert und bei der Durchführung durch die gemeinsame Diskussion zu abgewogenen Evaluationen gelangen kann.

In Bezug auf die **Beurteilungsmethodik** empfiehlt sich der Einsatz eines Scoring-Modells (allg. Schmidt 2009). Dazu müssen in einem ersten Schritt für jede einzelne der Markendimensionen des Markenmodells ein oder mehrere Indikatoren zur Messung ausgewählt werden und mit einer einheitlichen Skala verknüpft werden. Weiterhin bietet es sich an, die einzelnen Skalenausprägungen durch Ankerbeispiele oder – falls möglich – konkrete Zahlenangaben (z.B. Benchmarks der Branche) näher zu bestimmen. Dadurch reduziert sich zum einen der Evaluationsaufwand und zum anderen steigert dies die Objektivität im Sinne einer intersubjektiven Nachvollziehbarkeit der Beurteilungen. Ferner sind zur Beurteilung auch konkrete Instrumente zur Datensammlung auszuwählen. In der praktischen Durchführung von Marken-Audits haben sich u. a. folgende Instrumente bewährt:

- Auswertungstools für Internet und Social-Media (z.B. Google Analytics, Social Media Monitoring-Tools),
- Eigene Beobachtungen und visuelle Dokumentation (Fotografien, Video) durch das Audit-Team (z.B. Messen, Shopgestaltung, Gebäudearchitektur),
- Inhaltsanalytische Auswertung von externen (z.B. Werbung, Verpackungen, Homepage) und internen Marketingmaterialien (z.B. Leibilder und Positionierungsstatements, Briefings, Markenbücher),
- Leifadeninterviews mit Führungskräften aus dem Topmanagement, Marketing, Vertrieb, Personal etc. sowie mit (Marketing-)Dienstleistern, Händlern usw.,
- Mystery-Shopping und Begleitung des Vertriebs,
- Rechnungswesen und Betriebsstatistik,
- Sekundärrecherche und Sekundärdaten,
- Kunden- und Mitarbeiterbefragung (qualitativ und quantitativ).

Diese Vielfalt an Instrumenten ist erforderlich, da die verschiedenen Dimensionen und Indikatoren des Markenmodells unterschiedliche Informationen benötigen. Weiterhin sollte ein Marken-Audit versuchen, im Sinne einer Triangulation die Beurteilung jedes einzelnen Indikators durch mindestens zwei Quellen abzusichern (Davidson 2005, S. 54f.). Tabelle 1 zeigt für einen Indikator der Dimension Markenorientierung (Dimension 1 in Abbildung 2) exemplarisch die Konstruktion einer Beurteilungsskala im Rahmen des Marken-Audits.

		100 % (positiv)	75 %	50 %	25 %	0 % (negativ)	Quellen & Begründung
...							
<b>Dimension 1: Markenorientierung</b>							
<b>Markenverständnis</b>	<b>Mitarbeiter weisen insgesamt ein hohes Markenverständnis auf</b>	Mitarbeiter haben eindeutiges Markenverständnis und können diese ohne Probleme darstellen.	Mitarbeiter zeigen grundsätzlich ein einheitliches Markenverständnis und können dieses auch darstellen.	Mitarbeiter können ein grundlegend einheitliches Markenverständnis formulieren.	Mitarbeiter besitzen nur ein vages Markenverständnis.	Bei den Mitarbeitern ist kein Markenverständnis erkennbar.	u.a. Mitarbeiterbefragung, Interviews mit Führungskräften und Mitarbeitern, Gruppendiskussionen mit Mitarbeitern.
...							

**Tab. 1** Beispiel für eine Skala im Rahmen eines Marken-Audits

Schließlich ist im Rahmen der Beurteilung auch die Verrechnung der Einzelurteile zu Indizes auf Ebene der Dimensionen und des gesamten Audits zu bestimmen. Im Kern geht es um eine Gewichtung der einzelnen Indikatoren bzw. Dimensionen. Zur Bestimmung der Gewichtungen existieren mit einer unabhängigen Expertenbefragung im Rahmen der Auditkonstruktion sowie mit einer Diskussion der Gewichtungen mit dem Auftraggeber des jeweiligen Unternehmens im Vorfeld des eigentlichen Mar-



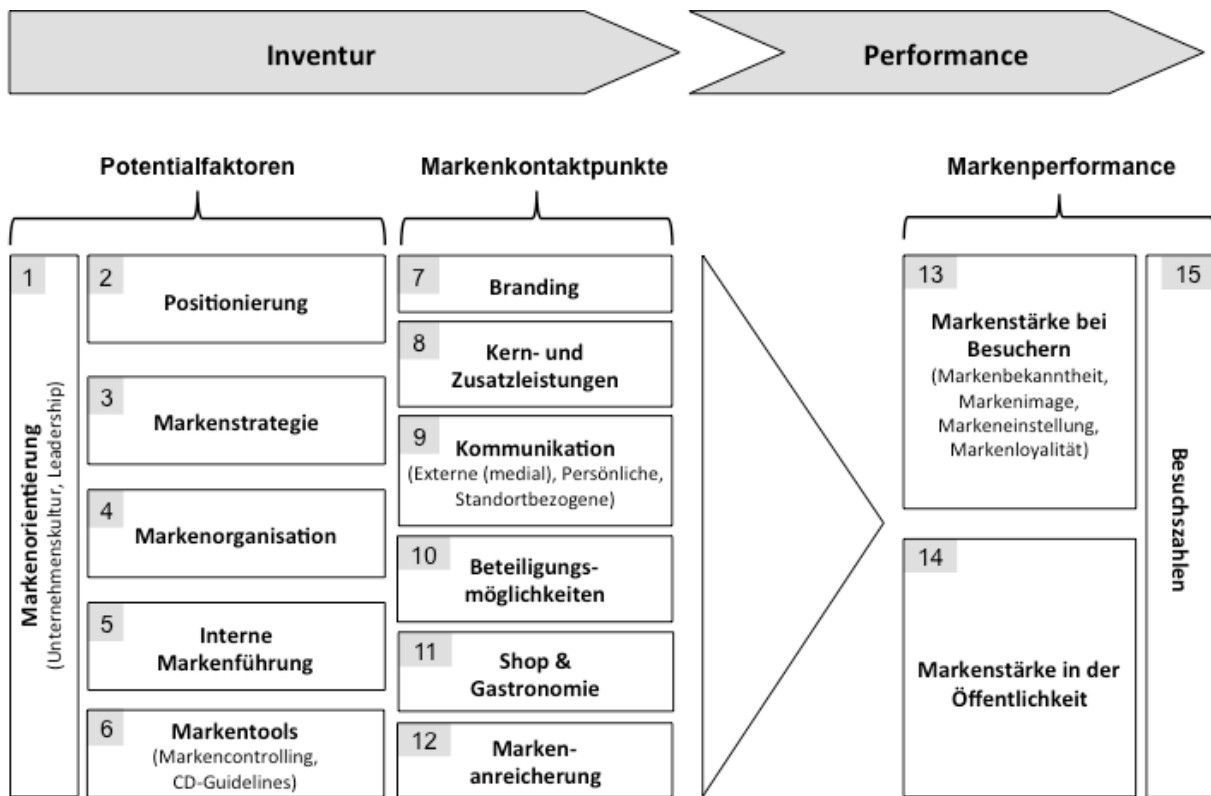
ken-Audits zwei grundsätzliche Ansätze, die jeweils Vor- und Nachteile aufweisen (allg. auch Davidson 2005, S. 99ff.).

Zusätzlich zu der Bestimmung des Trägers des Marken-Audits und der verwendeten Beurteilungsmethodik ist ein Marken-Audit im Sinne eines Projektes mit einem **Aufgaben-** und **Zeitplan** zu versehen. Grob lässt sich ein konkretes Marken-Audit in die drei Phasen „Vorbereitung“, „Durchführung“ und „Kommunikation“ einteilen. In der Vorbereitungsphase sind das Audit-Team zusammenzustellen, mit dem Unternehmen die vorhandenen Informationsquellen (z.B. Marktzahlen, Kundenbefragung) zu sichten und zu beurteilen, notwendige Primärforschung (z.B. Leitfadeninterviews) unter Berücksichtigung des Budget und des Timing abzustimmen sowie der Zeitplan für das gesamte Audit inklusive des Abschlussworkshops zu beschließen. Die Durchführung des Marken-Audits bildet die Kernphase und lässt sich idealtypisch weiter in drei Schritte einteilen. Zunächst sind alle notwendigen Daten mit Hilfe der Sekundär- und Primärforschung zu erheben. Dann erfolgt die Beurteilung der einzelnen Indikatoren durch das Team. Schließlich erfolgt unter Berücksichtigung der Gewichtungen die Berechnung der Scores für die Dimensionen, die drei Faktoren sowie den Gesamtindex. In dieser Phase werden die Beurteilungen auch interpretiert, wobei Vergleiche mit bereits durchgeführten Marken-Audits den Aussagewert erhöhen können. Die letzte Phase dient der Kommunikation der Ergebnisse. Dabei bietet sich ein Workshopformat mit einem heterogenen Teilnehmerkreis aus dem Unternehmen an. Die Präsentation der eigentlichen Audit-Ergebnisse inklusive der Stärken und Schwächen sollte dabei kompakt erfolgen. Größeres Augenmerk sollte hingegen auf die Diskussion von tatsächlichen Verbesserungsansätzen gelegt werden. Um die Nachhaltigkeit des Marken-Audits sicherzustellen, sollten sowohl konkrete Maßnahmen, Meilensteine und Verantwortlichkeiten vereinbart als auch in einem mehrmonatigen Abstand Folgeworkshops zum Stand der Verbesserungen terminiert werden.

## 4. Anwendungen

### 4.1 Praxisbeispiel Marken-Audit für Kulturinstitutionen (MAK)

In einem zweijährigen Projekt der angewandten Forschung wurde in Zusammenarbeit mit acht Berliner Kulturinstitutionen ein Marken-Audit für Kulturinstitutionen (MAK) entwickelt und praktisch erprobt (ausführlich Baumgarth 2011, Baumgarth et al. 2013b). In einem ersten Schritt wurde das in Abbildung 2 gezeigte Basis-Markenmodell für die „Branche“ Kulturinstitutionen spezifiziert und insgesamt 15 Dimensionen identifiziert (vgl. Abbildung 3). Die Markenorientierung wurde durch eine Dimension (1), die Markenführung durch fünf Dimensionen (2-6), das Branding durch eine Dimension (7), das markenorientierte Marketing durch fünf Dimensionen (8-12), die Markenstärke durch zwei Dimensionen (13-14) und die ökonomische Markenwirkung durch eine Dimension (15) spezifiziert.



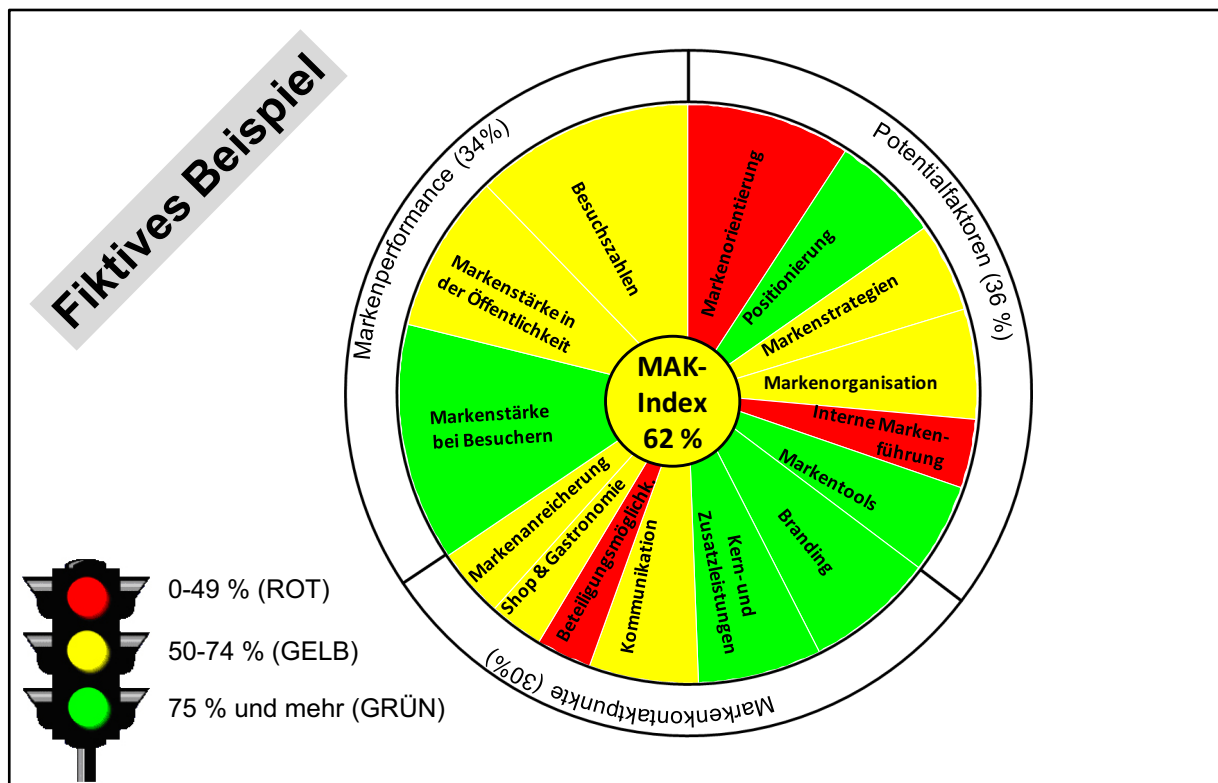
**Abb. 3** MAK-Markenmodell (in Anlehnung an Baumgarth et al. 2013b, S. 106)

Die Träger des MAKs waren jeweils ein externes Team aus mindestens drei Personen, die im Bereich der Markenführung und des Kulturmanagement Expertise besaßen. In Einzelfällen wurden auch mehr Personen in das Audit-Team integriert, um die Validität des Verfahrens durch die Aufspaltung in zwei Teams zu überprüfen. In diesen Fällen sammelten die beiden Audit-Teams gemeinsam die Informationen, allerdings erfolgte anschließend eine getrennte Beurteilung. Die Ergebnisse wurden anschließend miteinander verglichen und es zeigte sich für zwei Marken-Audits, dass in über 90 % der Urteile, die beiden Teams identische oder mit einem Skalenspunkt abweichende Evaluationen vorgenommen haben (ausführlich Baumgarth et al. 2016).

Zur Beurteilung der insgesamt 83 Indikatoren wurden verschiedene Quellen wie z.B. Interviews mit der Museumsleitung und dem Marketing, Interviews mit den betreuten Agenturen, Besucherbefragungen, eigene Beobachtungen und experimentelle Tests der Brandingelemente berücksichtigt. Allen Indikatoren lag eine fünfstufige Skala zugrunde (vgl. zu den Indikatoren und Skalen ausführlich Baumgarth et al. 2013b).

In der ersten Prozessphase, der Vorbereitung, wurde das Markenmodell entwickelt und durch eine Expertenbefragung (n=18) in Bezug auf Vollständigkeit evaluiert. Gleichzeitig diente die Expertenbefragung dazu, die Gewichtung der 15 MAK-Dimensionen zu bestimmen. Der zeitliche Umfang der Durchführungsphase unterschied sich von Audit zu Audit stark, da z. B. in einigen Fällen mithilfe einer Primärforschung Besucherurteile erst erhoben werden mussten, in anderen Fällen diese Informationen als Sekundärdaten vorlagen. Die Kommunikation der MAK-Ergebnisse erfolgte in allen Fällen neben einem Auditbericht in einer persönlichen Präsentation

und Diskussion. Dabei wurden zur Visualisierung der Ergebnisse alle Skalenwerte auf eine 100%-Logik transformiert und eine „Ampelsymbolik“ verwendet (vgl. Abbildung 4). Die unterschiedliche Breite der „Kuchenstücke“ symbolisiert dabei die unterschiedliche Gewichtung der Dimensionen, die sich aus der vorgeschalteten Expertenbefragung ergab.



**Abb. 4** Visualisierung des MAK-Ergebnisses  
(Quelle: in Anlehnung an Baumgarth et al. 2013b, S. 124)

## 4.2 Sonstige Anwendungen

Das Konzept des Marken-Audits ist flexibel und daher auch auf **andere Branchen** adaptierbar. Ideen zur B-to-B-Branche (Baumgarth 2014) und zu CSR-Marken (Baumgarth/Binckebanck 2012, 2015) wurden bereits formuliert. Offen ist bislang insbesondere die Anwendung auf komplexe Markenarchitekturen mit einer Vielzahl von Marken und Verbindungen zwischen den einzelnen Markenebenen.

Weiterhin ist die grundsätzliche Idee eines Marken-Audits auch übertragbar auf einen **Selbsttest**. Diese Anwendungsform, die einen geringeren Ressourcenbedarf (Zeit, Kosten) aufweist, wurde bereits von Keller (2000) in seiner Brand Score Card formuliert. Eine praktische Anwendung stellt die Realisierung eines Selbsttests als online-gestützten QuickCheck im Rahmen des Kulturinstitutionen-Forschungsprojektes dar (Baumgarth et al. 2013b, S. 132ff.).

Bereits seit vielen Jahren werden Marketing-Audits erfolgreich in der Hochschulausbildung als didaktisches Instrument eingesetzt (Madden 2007). Der Verfasser nutzt seit einigen Jahren Marken-Audits für **markenbezogene Lehrveranstaltungen** auf

Bachelor- und Masterebene. Dazu werden Gruppen gebildet, die sich aus einer umfangreichen Liste von Marken ihre zu beurteilende Marke auswählen. Diese Vorauswahl wird vorgenommen, um zum einen Dopplungen in einem Kurs oder auch über verschiedene Kurse hinweg zu vermeiden und zum anderen, um zu komplexe Marken zu eliminieren. Anschließend werden die Gruppen in einer Inputveranstaltung und durch Literatur zum Selbststudium mit der Idee eines Marken-Audits vertraut gemacht. Darauf aufbauend erstellen die Gruppen parallel zu (theoretischen) Inputveranstaltungen zu den Themen Markenwirkungen, Markenführung und Markencontrolling eine deskriptive Fallstudie ihrer Marke sowie ein für die jeweilige Branche passendes Markenmodell sowie Beurteilungsraster. In der zweiten Semesterhälfte führen dann die Gruppen begleitet durch ein Coaching das eigentliche Marken-Audit durch, wobei integrativ auch kleinere Marktforschungsprojekte (z. B. Messung der Markenstärke) durchgeführt werden. Ein Auditbericht sowie eine Präsentation inklusive Ideen zur Verbesserung der Markenführung schließen als Prüfungsleistung eine solche einsemestrige Lehrveranstaltung ab.

## 5. Fazit

Klassisches Markencontrolling ist wichtig, aber KPIs sind zu „pointilistisch“ und vernachlässigen den holistischen Ansatz der Markenführung. Zur Schließung dieser Lücke kann das vorgestellte Konzept eines Marken-Audits beitragen. Dieser Ansatz, der auf den Ideen eines Marketing- und Qualitäts-Audits aufsetzt, ist umfassend und systematisch. Die eigenen Erfahrungen mit diesem Tool verdeutlichen sowohl die Validität der Beurteilungsergebnisse als auch die praktische Anwendbarkeit im Bereich von Kulturinstitutionen.

Zukünftig sollte der Ansatz auch in anderen Branchen systematisch erprobt werden. Diese Erprobung setzt auch eine Evaluation der Anwendung mithilfe von Kriterien wie u. a. Nutzen aus Sicht der Markenpraxis, Validität der Ergebnisse oder Aufwand der Anwendung voraus. Weiterhin erscheint es interessant, den Ansatz auch für neue Entwicklungen wie das Brand Co-Creation (z.B. Baumgarth/Kristal 2015) von Marken zu öffnen, wodurch eine breitere Stakeholderperspektive ein viel größeres Gewicht einnehmen muss und ggf. das Markenmodell zu erweitern ist.

Schließlich erscheint auch der Einsatz eines Marken-Audits in der Lehre ein interessanter Ansatz zu sein, der es den Studenten ermöglicht, das theoretische Markenwissen auf eine konkrete Marke anzuwenden und gleichzeitig dabei die Ganzheitlichkeit der Markenführung zu verstehen.

## Literatur

Baumgarth, C. (2011): Markenaudit für Kulturinstitutionen, in: Höhne, S./Bünsch, N./Ziegler, R.P. (Hrsg.): Kulturbranding III, Leipzig, S. 161-177.

Baumgarth, C. (2014): Markenaudit für B-to-B-Marken – Skizze eines holistischen Ansatzes zur Evaluation der Markenorientierung von B-to-B-Unternehmen, in: Kliewe, T./Kesting, T. (Hrsg.): Moderne Konzepte des organisationalen Marketing, Wiesbaden, S. 357-373.

Baumgarth, C./Binckebanck, L. (2012): Echte CSR-Marken als Erfolgskonzept, in: Wüst, C./Kreutzer, R.T. (Hrsg.): Corporate Reputation Management, Wiesbaden, S. 341-356.

Baumgarth, C./Binckebanck, L. (2015): Building and Managing CSR Brands – Theory and Applications, in: Proceedings „Corporate Social Responsibility & Sustainable Business Development“, Ho Chi Minh City, S. S. 35-51.

Baumgarth, C./Kaluza, M./Lohrisch, N. (2013b): Markenaudit für Kulturinstitutionen, Wiesbaden.

Baumgarth, C./Kaluza, M./Lohrisch, N. (2016): Brand Audit for Cultural Institutions (BAC) – A validated and holistic brand controlling tool, accepted for International Journal of Arts Management.

Baumgarth, C./Kristal, S. (2015): „Die Mitmachmarke“ – Forschungsstand und –agenda Brand Co-Creation (BCC), in: transfer – Werbeforschung & Praxis, 61(4), S. 14-20.

Baumgarth, C./Merrilees, B./Urde, M. (2011): Kunden- oder Markenorientierung, in: Marketing Review St. Gallen, 28(1), S. 8-13.

Baumgarth, C./Merrilees, B./Urde, M. (2013a): Brand Orientation, in: Journal of Marketing Management, 29(9-10), S. 973-980.

Berry, L.L./Conant, J.S./Parasuraman, A. (1991): A Framework for Conducting a Services Marketing Audit, in: Journal of the Academy of Marketing Science, 19(3), S. 255-268.

Davidson, J.E. (2005): Evaluation Methodology Basics, Thousand Oaks.

Gietl, G./Losinger, W. (2012): Leitfaden für Qualitätsauditoren, München.

Hansen, P. (2015): Tesla Electrical Burns, <http://philinthecircle.com/tesla.html>, Zugriff: 12.11.2015.

Homburg, C./Richter, M. (2003): Brand Excellence, Arbeitspapier des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung der Universität Mannheim, Nr. M. 75, Mannheim.

Homburg, C./Vomberg, A./Enke, M./Grimm, P.H. (2015): The loss of the marketing department's influence, in: Journal of the Academy of Marketing Science, 43(1), S. 1-13.

Jenner, T. (2005): Funktionen und Bedeutung von Marken-Audits im Rahmen des Marken-Controllings, in: Marketing ZFP, 27(3), S. 197-207.

- Kaminske, G.G. (Hrsg.) (2013): Handbuch QM-Methoden, München.
- Keller, K.L. (2000): The Brand Report Card, in: Harvard Business Review, 78(1), S. 147-157.
- Keller, K.L. (2012): Strategic Brand Management (4. Aufl.), Upper Saddle River.
- Kotler, P./Gregor, W./Rodgers, W. (1977): The Marketing Audit comes of Age, in: Sloan Management Review, 18(2), S. 25-44.
- Madden, C.S. (2007): Marketing Audit Assignments as a Source of Nonprofit Classroom Decision Cases, in: Proceedings of the Society for Marketing Advances Annual Meeting, S. 69-72.
- Meffert, H./Burmans, C./Kirchgeorg, M. (2015): Marketing (12. Aufl.), Wiesbaden.
- Schmidt, G. (2009): Organisation und Business Analysis – Methoden und Techniken (14. Aufl.), Gießen.
- Urde, M./Baumgarth, C./Merrilees, B. (2013): Brand orientation and market orientation, in: Journal of Business Research, 66(1), S. 13-20.
- Verhoef, P.C./Leeflang, P.S.H. (2009): Understanding the Marketing Department's Influence Within the Firm, in: Journal of Marketing, 73(1), S. 14-37.
- Verhoef, P.C./Leeflang, P.S.H./Reiner, J./Natter, M./Baker, W. (2011): A Cross-National Investigation into the Marketing Department's Influence Within the Firm, in: Journal of International Marketing, 19(3), S. 59-86.
- Wilson, A. (2002): The Marketing Audit Handbook, London.

## Stichworte

Marken-Audit, Markencontrolling, Kulturinstitutionen, Lehrmethode