

VEREIN
DEUTSCHER
INGENIEURE

Strategischer Vertrieb
Markenmanagement mit dem Business-Coach

Strategic sales
Brand management using Business Coach

VDI 4506

Blatt 4 / Part 4

Ausg. deutsch/englisch
Issue German/English

Die deutsche Version dieser Richtlinie ist verbindlich.

The German version of this guideline shall be taken as authoritative. No guarantee can be given with respect to the English translation.

Inhalt	Seite	Contents	Page
Vorbemerkung	2	Preliminary note	2
Einleitung	2	Introduction	2
1 Anwendungsbereich	6	1 Scope	6
2 Der Marken-Coach	7	2 The Brand Coach	7
2.1 Phase Einsteigen	7	2.1 Entry phase	7
2.1.1 Was ist eine Marke?	8	2.1.1 What is a brand?	8
2.1.2 Welchen Nutzen hat die Marke für Kunden?	10	2.1.2 What benefits does the brand have for customers?	10
2.1.3 Markenfunktion und Markentreue	11	2.1.3 Brand function and brand loyalty	11
2.1.4 Welche Bedeutung hat die Marke für Ihr Unternehmen?	12	2.1.4 What importance does the brand have to your company?	12
2.1.5 Klassifizierung von Marken	12	2.1.5 Classification of brands	12
2.1.6 Markenschutz.	13	2.1.6 Trademark protection	13
2.1.7 Co-Branding	14	2.1.7 Co-branding	14
2.2 Phase Analysieren.	14	2.2 Analysis phase	14
2.2.1 Wo stehen Sie mit Ihrem Unternehmen heute?	15	2.2.1 Where do you stand with your company today?	15
2.2.2 Die Analyse Ihres Unternehmens	16	2.2.2 Analysis of your company	16
2.2.3 Markt und Wettbewerb.	18	2.2.3 Market and competition	18
2.2.4 Die Visualisierung Ihrer aktuellen Situation	20	2.2.4 Visualization of your current situation	20
2.3 Phase Orientieren	26	2.3 Orientation phase	26
2.3.1 Die Sollpositionierung: Wo wollen Sie mit Ihrem Unternehmen hin?	27	2.3.1 Target positioning: Where do you want to go with your company?	27
2.3.2 Ihre Sollpositionierung im Positionierungsmodell	27	2.3.2 Your target positioning in the positioning model	27
2.3.3 Ihre Zielgruppen im Markensemantischen Raum	29	2.3.3 Your target groups in the brand-semantic matrix	29
2.4 Phase Sondieren.	31	2.4 Probe phase	31
2.4.1 Die strategische Positionierung Ihrer Marken	31	2.4.1 The strategic positioning of your brands	31
2.4.2 Die Markenidee	32	2.4.2 The brand concept	32
2.4.3 Der Markenkompass	33	2.4.3 The brand compass	33

VDI-Gesellschaft Produkt- und Prozessgestaltung (GPP)

Fachbereich Technischer Vertrieb und Produktmanagement

VDI-Handbuch Technischer Vertrieb und Produktmanagement

	Seite
2.5 Phase Projektieren	35
2.5.1 Die Verantwortung: Markenstrategie ist Chefsache!	35
2.5.2 Die Herausforderung: Markenführung im Spannungsdreieck	36
2.5.3 Die Umsetzung: Welche konkrete Markenstrategie für welche Anforderung?	41
2.6 Phase Realisieren und Controlling	45
2.6.1 Die Kommunikation der Marke nach innen und außen	46
2.6.2 Markenführung und Markenmanagement	46
2.6.3 Auswirkungen der Marke im Unternehmen.	48
2.6.4 Das Controlling der Marke – Wie messe ich Erfolge?	49
Glossar	52
Schrifttum	56

	Page
2.5 Project planning phase	35
2.5.1 The responsibility: Brand strategy is a topmost management matter!	35
2.5.2 The challenge: brand management in the tension triangle	36
2.5.3 Implementation: which specific brand strategy for which requirement?.	41
2.6 Implementation and controlling phase	45
2.6.1 Internal and outward communication of the brand	46
2.6.2 Brand management	46
2.6.3 Effects of the brand within the company	48
2.6.4 Brand controlling – How do I measure successes?	49
Glossary	52
Bibliography	56

Vorbemerkung

Der Inhalt dieser Richtlinie ist entstanden unter Beachtung der Vorgaben und Empfehlungen der Richtlinie VDI 1000.

Alle Rechte, insbesondere die des Nachdrucks, der Fotokopie, der elektronischen Verwendung und der Übersetzung, jeweils auszugsweise oder vollständig, sind vorbehalten.

Die Nutzung dieser VDI-Richtlinie ist unter Wahrung des Urheberrechts und unter Beachtung der Lizenzbedingungen (www.vdi-richtlinien.de), die in den VDI-Merkblättern geregelt sind, möglich.

Allen, die ehrenamtlich an der Erarbeitung dieser VDI-Richtlinie mitgewirkt haben, sei gedankt.

Eine Liste der aktuell verfügbaren Blätter dieser Richtlinienreihe ist im Internet abrufbar unter www.vdi.de/4506.

Einleitung

Diese VDI-Richtlinie ist ein Ergebnis des Fachausschusses „Strategischer Vertrieb“.

Ziel der Richtlinie

Die zentrale Aufgabe eines Unternehmens ist es, Erfolge am Markt durch Kundennutzen zu erzielen. Die Richtlinienreihe VDI 4506 zeigt einen Weg, diese Erfolge effizienter zu erreichen und Chancen am Markt zielsicherer wahrzunehmen. Hierzu sind zwingend die acht wesentlichen Faktoren eines Unternehmens

Preliminary note

The content of this guideline has been developed in strict accordance with the requirements and recommendations of the guideline VDI 1000.

All rights are reserved, including those of reprinting, reproduction (photocopying, micro copying), storage in data processing systems and translation, either of the full text or of extracts.

The use of this guideline without infringement of copyright is permitted subject to the licensing conditions specified in the VDI Notices (www.vdi-richtlinien.de).

We wish to express our gratitude to all honorary contributors to this guideline.

A catalogue of all available parts of this series of guidelines can be accessed on the internet at www.vdi.de/4506.

Introduction

The present guideline is the outcome of work carried out by the VDI “Strategic sales” Technical Committee.

Aim of the guideline

The central task of a company is to secure successes in the marketplace by means of customer benefits. The series of guidelines VDI 4506 presents a way of achieving these successes more efficiently and of perceiving opportunities in the market more accurately. To do so it is essential to harmonize the eight essen-

in Einklang zu bringen: Ziele, Markt, Management, Marketing, Betrieb, Vertrieb, Erträge und Produkte. Diese Faktoren werden in der Richtlinie VDI 4506 Blatt 1 näher erläutert und dort als Kompetenzen definiert.

VDI 4506 Blatt 1 stellt Strukturen und Handlungsempfehlungen vor, die Unternehmen dazu befähigen, ihre Istsituation zu analysieren und eine Strategie zu entwerfen, um anschließend die festgestellten Parameter/Kompetenzen so zu beeinflussen, dass eine Steigerung der Unternehmenserfolge und des Nutzens erreicht werden. Dieses Analyse-Instrument wird als Business-Check bezeichnet. In weiteren Richtlinien unter dem Titel „Strategischer Vertrieb“ werden Methoden und Hilfsmittel dargestellt, um insbesondere jene Kompetenzen positiv zu beeinflussen, die unmittelbar auf den Markt wirken.

Zielgruppe dieser Richtlinie sind alle Personen, die in Unternehmen oder als Einzelne verantwortlich planen, beurteilen oder entscheiden.

Die Marke als Chance für den Mittelstand

Der Druck durch Mitbewerber und zunehmend gesättigte Märkte machen unternehmerische Erfolge stetig schwieriger. Zusätzlich werden die Produkte technisch austauschbarer, die Märkte globaler. Gleichzeitig steigt bei Kunden der Druck, innerhalb weniger verfügbarer Zeit „richtige“ Entscheidungen zu treffen. Dies gilt auch für die zum Teil hochinnovativen Bereiche von technisch getriebenen Unternehmen, beispielsweise im Maschinenbau.

Dieses Dilemma ist auch eine Chance, nämlich dann, wenn man sich gezielt und ganzheitlich von den Konkurrenten positiv abhebt. Dadurch wird das Problem der Vergleichbarkeit ausgehebelt.

Ein Weg, risikobehaftete und aufwendige Innovationen in einem schwierigen Umfeld zum Erfolg zu führen, ist das Etablieren einer Marke, die als vertrauensbildende Maßnahme den Vertrieb unterstützt oder die Markteinführung neuer Produkte und Serviceleistungen beschleunigt.

Die Marke kennzeichnet ein Produkt, eine Dienstleistung oder das gesamte Unternehmen im Sinne einer sofort verstandenen Markierung. Das englische Wort für Marke lautet „brand“ und kommt ursprünglich von „Branding“, dem Brandmarken von Tieren und damit seinen Produkten.

Aus der Sicht des Käufers gibt die Marke Entscheidungssicherheit bei der Beschaffung (Risikoreduktion), steht für Qualität und vereinfacht Informationswege. Sie signalisiert einen höheren Wert des Produkts.

tial factors associated with a company: objectives, market, management, marketing, operations, sales, revenues and products. These factors are explained in more detail in guideline VDI 4506 Part 1 where they are defined as competences.

VDI 4506 Part 1 presents structures and action recommendations which will enable the company to analyze its current situation and develop a strategy by which the parameters/competences identified can then be influenced in such a way as to boost business success and increase the benefits delivered. This analytical instrument is termed the Business Check. In further guidelines under the title of “Strategic sales” methods and auxiliary materials are presented which aim in particular at positively influencing those competences which act directly to the market.

This guideline is aimed at all individuals with responsibility for planning either on the company level or for themselves.

The brand as an opportunity for small and medium-sized businesses

Pressure from competitors and increasingly saturated markets make entrepreneurial successes more and more difficult to achieve. In addition, products are becoming technically interchangeable and markets more global. At the same time the customer is experiencing greater pressure to make “correct” decisions within a tighter time frame. This is also true of some highly innovative parts of technologically driven companies, e.g. in mechanical engineering.

This dilemma is also an opportunity, provided, that is, a vendor can deliberately and holistically stand out in a positive manner from the competition. This cancels out the problem of comparability.

One way of achieving success with risky and complex innovations in a difficult environment is to establish a brand which as a confidence-building measure supports sales or which speeds up the launch of new products and services onto the market.

The brand marks out a product, a service or the entire company in the sense of an immediately understood marking. Originally brands were applied to animals and thus to their products.

From the point of view of the purchaser the brand provides security in decision-making as far as procurement is concerned (reduction of risk), stands for quality and for simplified information routes. It signals that the product is of greater value.

Aus der Sicht des Anbieters soll die Marke eine Kundenbindung ermöglichen und einen Mehrwert darstellen (Imagevorteil). Sie hilft, sich vom Wettbewerb abzuheben, und bündelt Qualitätsmerkmale. So verschafft sie Vorteile am Markt, schützt vor reinem Preiskampf und steigert damit die Wertschöpfung des Unternehmens.

Die Bildung und Pflege einer Marke ist auch für kleine und mittelständische Unternehmen mit geringem Marketingbudget eine große Chance, sich marktorientierter aufzustellen. Es muss aber klar sein, dass es sich um eine erhebliche und langfristige Investition in das Unternehmen handelt und damit eindeutig auch um eine finanzielle Investition.

Wie im Konsumgüterbereich bietet die Marke auch im Investitionsgüterbereich den unschätzbaren Vorteil, dass ihr vom Kunden Vertrauen entgegengebracht wird, weil sie stellvertretend für bestimmte Werte und Leistungen eines Unternehmens oder Produkts steht und somit dem Kunden mehr Sicherheit bei seiner Kaufentscheidung gibt.

Die erfolgreiche Entwicklung und Führung einer Marke ist dabei keine Frage der finanziellen Möglichkeiten, sondern der Konsequenz in der Verfolgung des Ziels. Gerade für mittelständische Unternehmen im Investitionsgüterbereich mit klar umrissenen Märkten ist die Marke eine hervorragende Chance, auch mit begrenzten Budgets ihre Stärken nach außen und innen zu transportieren und sich so positiv im Wettbewerb abzuheben. Eine Marke fußt immer auf einer langfristigen Strategie, ihr Aufbau dauert oft mehrere Jahre und bedingt kontinuierliches und nachhaltiges Arbeiten. Sie ist daher naturgemäß Aufgabe der Unternehmensführung. Zu hohe Erwartungen und zu kurzfristig angelegte Aktivitäten führen so gut wie nie zu erfolgreichen Marken. Umgekehrt ist der Prozess der Markenführung ein dynamischer Vorgang, bei dem die Werte der Marke stets an die sich ändernden Marktsituationen, Kundenbedürfnisse und Unternehmenswerte angepasst werden müssen.

Wer mit angemessenem Aufwand und ohne große Markenvorkenntnisse den richtigen Weg zur „Marke“ für sein Unternehmen sucht, der gehört zur Zielgruppe dieser Richtlinie.

Warum sind Marken so erfolgreich?

Märkte werden von handelnden Menschen gemacht und bestimmt. Menschliches Handeln ist in seiner Motivation sehr komplex und daher wenig vorhersehbar. Mithilfe einer Marke wird dieses Verhalten kanalisierbarer. Marken sind wichtige Werkzeuge für das Marketing.

From the point of view of the supplier the brand should make customer loyalty possible and present added value (superior image). It helps in standing out from the competition and bundles quality characteristics together. In this way it creates advantages in the marketplace, provides protection against purely price-based competition and thus increases value creation in the company.

Even for small and medium-sized companies with a small marketing budget creating and maintaining a brand is a great opportunity for a more market-focused stance. It must however be quite clear that this means a considerable and long-term investment in the company and thus obviously implies a financial investment as well.

As in the consumer goods field, in the capital goods field too the brand offers the inestimable advantage of customers placing their trust in it as it represents specific values and services of a company or product and thus offers the customer more certainty in his purchasing decision.

Here the successful development and management of a brand is not a question of the financial possibilities but rather of consistency in pursuing the goal. It is precisely for medium-sized companies in the capital goods sector which have clearly defined markets that the brand represents an outstanding opportunity, even on a limited budget, of conveying its strengths both inwardly and outwardly and thus standing out positively from the competition. A brand will always be based on a long-term strategy, building it up often takes several years and means continuous and sustained work. For this reason this is of course a task of corporate management. Expectations which are excessively high and activities with a short-term focus will as good as never lead to successful brands. Conversely, the process of brand management is a dynamic activity in which the values of the brand constantly have to be adjusted to changing market situations, customer needs and corporate values.

The target group of this guideline includes anyone willing to make a reasonable amount of effort, who may not have any great previous knowledge of the market but who is looking for the right path to a “brand” for his company.

Why are brands so successful?

Markets are created and defined by acting individuals. The motivation behind human action is very complex and for this reason hard to predict. This behaviour can be channelled with the aid of a brand. Brands are important tools for marketing.

Für Kunden werden Entscheidungen immer schwieriger, da Auswahl und Informationsmenge stetig zunehmen. Die Tragweite von Entscheidungen ist rational oft nicht zu erfassen, daher werden Kaufentscheidungen emotional getroffen und begründet. In Zukunft werden immer mehr Entscheidungen auf Basis „weicher“ Faktoren getroffen – eine Chance, sich mit einer eigenen Identität Vorteile zu verschaffen.

Die Produkte eines Unternehmens „verdienen“ nicht nur das Geld. Sie geben auch die Möglichkeit, als Visitenkarte des Unternehmens diese Identität zu zeigen, insbesondere bei Investitionsgütern.

Die Marke strahlt ins Unternehmen zurück. Umgekehrt stellt die Unternehmensmarke häufig eine Dachmarke für seine Produkte und Dienstleistungen dar (siehe auch Tabelle 2 in Abschnitt 2.1.5) Wenn das Markenkonzept stimmig ist, sind die Mitarbeiter besser motiviert, haben das Gefühl, Teil in einem sinnvollen Ganzen zu sein, und setzen sich leichter dafür ein.

Nicht zuletzt sichern oder steigern Marken den Wert des Unternehmens. Eine systematisch entwickelte und durchgängig stimmige Marke hat ebenso wie Maschinen, Immobilien oder Grund und Boden einen berechenbaren Wert. Der zu erwartende Markenwert sollte bei der Investitionsplanung zur Entwicklung einer Marke berücksichtigt werden.

Vertrauen – ohne Vertrauen keine Marke

Die Marke ist eine emotional prägende Botschaft, die den Nutzen so präsentiert, dass Auftritte des Unternehmens, des Produkts oder der Serviceleistung im Gedächtnis des Konsumenten beeindruckende Spuren hinterlassen, basierend auf Vertrauen. Würde der Mensch nur ökonomisch handeln, bräuchte er viel Zeit, um durch rationale Selektion entsprechende Produkte oder Dienstleistungen zu finden, die seine Bedürfnisse befriedigen und seinen Nutzen maximieren.

Tatsächlich werden Produkte ohne aufwendige Prüfung gewählt, Produkte mit vertrautem Namen – eben Markenprodukte. Dieses Vertrauen ist das Ergebnis harter Arbeit des Unternehmens über einen langen Zeitraum hinweg.

Beim ersten Kontakt mit einem unbekanntem Produkt zeigt sich der Verbraucher/Nutzer als ökonomisch handelnd und prüft das Leistungsversprechen auf dessen Erfüllung. Ist er zufrieden, wiederholt er den Kauf, bald die Leistungserfüllung voraussetzend. Jede erneute Bestätigung seiner Erwartungen vermindert sein ökonomisches Handeln, und als Kunde beginnt er, der Marke zu vertrauen – ihr Name steht

Customers are finding decisions more and more difficult since choice and the amount of information is constantly on the increase. In many cases the implications of decisions cannot be grasped by reason alone and purchasing decisions are therefore made and justified on the basis of emotion. In the future more and more decisions will be made on the basis of “soft” factors – an opportunity for creating advantages with an identity of one’s own.

A company’s products “earn” not just money. They also, as a company’s visiting cards, provide a way of displaying its identity, especially in the case of capital goods.

The brand reverberates back into the company. Conversely, the company brand frequently represents an umbrella brand covering its products and services (see also Table 2, Section 2.1.5). When the brand concept is coherent the employees will be better motivated, will have the feeling of being part of a meaningful whole, and will engage more readily on its behalf.

Last but not least, brands secure or boost the value of the company. A systematically developed and thoroughly consistent brand has a calculable value, just like machines, real estate or land. The brand value to be expected should be taken into consideration in capital investment planning for the development of a brand.

Trust – no trust, no brand

The brand is an emotionally charged message which presents benefits in such a way that appearances of the company, the product or the service leave lasting impressions in the mind of the consumer which are based on trust. If the individual acted solely on an economic basis he would need a lot of time using rational selection to find products or services which meet his needs and maximize his benefits.

In fact products are chosen without extensive researching, products with a trusted name, in other words, brand products. This trust is the outcome of hard work over a long period on the part of the company.

In his first encounter with an unknown product the consumer or user manifests himself as acting economically, checking the performance promise against its delivery. If he is satisfied, he will repeat the purchase, soon assuming that performance will be delivered. Every fresh confirmation of his expectations reduces his economically based actions, and as a customer he begins to have trust in the brand – the name

nun für die konstante Erfüllung der aufgebauten Markenwerte.

Das Vertrauen in die Marke dient dem Kunden zur Entscheidungs erleichterung. Deshalb sucht er ständig danach. Für den Markentreibenden ist dies die Basis des Erfolgs. Die treue Kundschaft ist gegen den Wettbewerb nahezu immun – solange die Marke das Vertrauen rechtfertigt. Die wichtige Aufgabe ist es, das Vertrauen in die Marke durch markenadäquate Leistungen bei jedem Kontakt mit der Kundschaft zu bestätigen.

1 Anwendungsbereich

Diese Richtlinie soll Entscheidungsträger in die Lage versetzen, ihre aktuelle Situation zu analysieren, alle Schritte zur Einführung einer Marke systematisch in die Wege zu leiten und diese Marke anschließend auch erfolgreich zu führen. Den Kern der Richtlinie bildet der Marken-Coach auf Basis des in VDI 4506 Blatt 1 dargestellten Business-Check. Er gliedert sich in sechs Entwicklungsphasen von der Situationsanalyse bis hin zum Controlling, die in Abschnitt 2 dieser Richtlinie ausführlich behandelt werden. Hier eine Übersicht mit den wesentlichen Zielen jeder Phase:

- 1) Die Phase **Einsteigen** schafft wichtige Voraussetzungen zur Entwicklung Ihrer Marke: Es werden Grundlagen zum Thema erläutert, es wird auf die spezielle Situation für den Mittelstand und den Investitionsgüterbereich eingegangen und aufgezeigt, wie mit dieser Richtlinie systematisch der Weg zur eigenen Marke beschritten werden kann.
- 2) Die Phase **Analysieren** zeigt, wie Sie sich mit dem Ziel der Entwicklung einer eigenen Marke, mit dem Istzustand Ihres eigenen Unternehmens und Ihres Markts auseinandersetzen. Sie ermitteln Ihre Stärken und Schwächen und erkennen, welche Position Ihr Unternehmen aktuell am Markt einnimmt. Anschauliche Modelle helfen, Ihre aktuelle Zielgruppe zu klassifizieren und Ihre momentane Position gegenüber Ihren Wettbewerbern anschaulich zu dokumentieren.
- 3) Die Phase **Orientieren** erläutert alle Schritte, die notwendig sind, um die zukünftige Ausrichtung Ihrer Marke zu bestimmen. Dabei erarbeiten Sie auf Basis der Analysemodelle aus Phase 2 die für Sie in Zukunft relevanten Zielgruppen sowie eine Sollpositionierung, die aufzeigt, wie Sie sich in Zukunft positiv von Ihren Wettbewerbern abheben.
- 4) Die Phase **Sondieren** zeigt, wie Sie auf Basis der Sollpositionierung und der Zielgruppendefinition aus Phase 3 eine auf Ihr Unternehmen und Ihren

now stands for a constant fulfilment of the brand values which have been set up.

Trust in the brand makes it easier for the customer to make decisions. For this reason he always looks for the brand. For the brand driver this is the basis of success. A loyal customer is virtually immune to the competition – as long as the brand justifies his trust. The crucial task is to confirm trust in the brand by delivering performance up to brand standards every time there is contact with the customer.

1 Scope

This guideline is intended to put decision-makers in a position in which they can analyze their current situation, systematically implement all steps necessary for introducing a brand and then go on to successfully manage the brand as well. The heart of the guideline is the Brand Coach which is based on the Business Check presented in VDI 4506 Part 1. It is divided into six development phases, from situation analysis to controlling, which are treated in detail in Section 2 of this guideline. Let us briefly survey the main objectives of each phase:

- 1) The **entry** phases puts in place important requirements for the development of your brand: Fundamental aspects of the theme are explained, the special situations as regards the small and medium-sized business and the capital goods sector are examined and a description is given of how this guideline can help in taking a systematic route to your own brand.
- 2) The **analysis** phase shows how you can tackle the objective of developing a brand of your own, examining the actual state of your own company and of your market. You determine what your strengths and weaknesses are and find out what position your company currently occupies in the market. Clear models help you to classify your current target group and to clearly document your current position with regard to your competitors.
- 3) The **orientation** phase explains all of the steps necessary for determining the future orientation of your brand. Here, on the basis of the analysis model from phase 2, you work out not only which target groups will be relevant to you in the future but also a target positioning which shows how you will stand out positively from your competitors in the future.
- 4) The **probe** phase shows how, on the basis of the target positioning and target group definition from phase 3, you can develop a brand strategy appro-

Markt passende Markenstrategie entwickeln. Der Marken-Coach gibt Ihnen anschließend ein Werkzeug an die Hand, mit dem Sie Ihre Markenstrategie so prägnant visualisieren können, dass sie damit als Arbeitsgrundlage sowohl für den eigenen Markenführungsprozess als auch für externe Dienstleister herangezogen werden kann.

- 5) Die Phase **Projektieren** beschreibt, welche Prozesse und Aufgaben bei der Etablierung und Führung einer Marke auf Sie und Ihr Unternehmen zukommen und wie Sie die Markenführung so in Ihrem Unternehmen organisieren, dass diese zu langfristigem Erfolg führt.
- 6) Die Phase **Realisieren und Controlling** widmet sich der Führung der Marke im unternehmerischen Alltag. Sie zeigt die Markenbildung als dynamischen Prozess und erläutert, wie Erfolg und Wertschöpfung durch Marken bewertet werden können.

priate to your company and your market. The Brand Coach then provides you with a tool which allows you to visualize your brand strategy so vividly that it can then be used as a working basis not only for your own brand management process but also for external service providers.

- 5) The **project planning** phase describes which processes and tasks you and your company will be faced with when establishing and managing a brand and how you can organize brand management in your company in such a way that it leads to long-term success.
- 6) The **implementation and controlling** phase is concerned with management of the brand in daily entrepreneurial routine. It presents branding as a dynamic process and explains how success and value creation due to brands can be evaluated.