

Achim Burkhardt

Markeneffizienz mit dem Brand Steering Dashboard®

| | |
|---|---|
| 1. Fragestellungen des Markencontrolling..... | 1 |
| 2. Der Controlling-Prozess in der Übersicht | 2 |
| 3. Brand Touchpoint-Analyse | 3 |
| 4. Generierung externer Daten mit dem Brand Census® | 5 |
| 5. Brand Spending-Analyse | 7 |
| 6. Brand Steering Dashboard® | 7 |
| 7. Fazit | 8 |

1. Fragestellungen des Markencontrolling

Das proaktive, optimierende und in die Zukunft gerichtete Controlling einer Marke stellt keine einfache Aufgabe dar. Will man nicht in der Ex-post Kontrolle von Marketingbudgets „stecken“ bleiben, sondern hat den Anspruch, mit dem Controlling die Markenführung zukunftsgerichtet zu optimieren, so ergeben sich einige wesentliche Herausforderungen an das Controlling des Markenmanagements:

- Relevante Kennzahlen

Es gilt, Größen für das Controlling zu finden, die mehr als nur den Erfolg von Kommunikationsmaßnahmen spiegeln (gestützte/ ungestützte Bekanntheit, Responsequoten einer Maßnahme etc.). Wichtig ist ein klarer Bezug der erhobenen Kennzahlen zum ökonomischen Erfolg der Marke.

- Ganzheitliche Betrachtung

Nicht nur Kunden, sondern alle wichtigen Stakeholder, insbesondere interne, die für die Qualität des Markenerlebnisses ursächlich sind, müssen in das Controlling einbezogen werden.

- Strategiebezug und Handlungsrelevanz

Bislang dominieren Messungen auf der Output- bzw. Ergebnisseite: Es fehlt die Erfassung der Inputseite und die Analyse des Zusammenhangs zwischen Input und Output. Nur wenn es gelingt, diesen Zusammenhang und seine zugrunde liegenden Ursache-Wirkungszusammenhänge aufzudecken, ist ein Bezug zur Unternehmensstrategie (Zielsetzung) möglich und es können Handlungsimplicationen zur Optimierung der Markenführung aus dem Controlling abgeleitet werden.

- Kontinuität

Sporadische oder aktionsspezifische Messungen reichen nicht aus, um daraus den Markenerfolg abzuleiten. Gründe hierfür liegen in den hinreichend bekannten Spill Over und Carry Over-Effekten (Time lags, Überlagerungen etc.).

- Praktikabilität

Nicht zuletzt sollte das Controllingssystem einfach zu handhaben sein.

Der wesentlichste Aspekt für ein gestaltendes Markencontrolling ist das Herstellen des Zusammenhangs zwischen Input- und Outputgrößen. Auf der Inputseite ist dabei Transparenz durch die systematische Erfassung von Zielen, Inhalten, Ausgaben und den Kundenkontaktpunkten herzustellen. Herzstück ist dabei die Zuordnung der Markenausgaben zu klar definierten Kundenkontaktpunkten, da Markenwirkung nur an diesen Kontaktpunkten entstehen kann. Output-Transparenz beinhaltet die systematische Erfassung des Markenimages, der Größen des Markenentscheidungstrichters (Bekanntheit, Vertrautheit, Evoked Set, Kauf, Zufriedenheit und Loyalität), der Markentreiber, des Marktanteils sowie des Umsatzes der Marke. Außerdem sollten die Wirkungszusammenhänge transparent gemacht werden: Welche Kontaktpunkte beeinflussen welche Markenattribute? Welche Medien wirken wie auf den verschiedenen Markenentscheidungstrichterstufen und welche Markenattribute fungieren als Treiber für die Stufen des Markentrichters?

Nur die Input- und Output-Transparenz ermöglicht eine Erfolgskontrolle der Marketing Mix-Maßnahmen im Vergleich zu den selbst gesetzten Zielen, im Vergleich zu früheren Zeiträumen und – ganz wichtig – im Vergleich zum Wettbewerb.

Kommen wir nun zu wesentlichen Fragestellungen, die ein fundiertes Markencontrolling beantworten können sollte:

- Welchen ökonomischen Wert hat die eigene Marke, welchen Wert haben die Marken des Wettbewerbs?
- Wie stark ist die eigene Marke in den Köpfen der Verbraucher – auch im Vergleich zum Wettbewerb?
- Wie wichtig ist welche Stufe des Markenentscheidungstrichters für die Stärke der Marke?
In diesem Zusammenhang ist das Markenwirkungsmuster der Branche interessant, um Fehlallokationen des Marketingbudgets festzustellen (wird z.B. zuviel in Bekanntheit investiert, obwohl man dort im Wettbewerbsvergleich hervorragende Werte aufweisen kann, während die eigentliche Schwäche der Marke in den Nachkaufstufen liegt und der Fokus auf Maßnahmen zur Kundenbindung liegen müsste).
- Welche Markentreiber (Marken(-image)attribute) bedingen den Erfolg auf den verschiedenen Markentrichterstufen?
- Welche Marketing-Maßnahmen sind am effektivsten für die Markentreiber auf den jeweiligen Markentrichterstufen?
- Wo liegen konkret die Stärken und Schwächen der Marke im Vergleich zum Wettbewerb?
- Welche Ursache-Wirkungszusammenhänge bedingen die Stärke bzw. Schwäche der Marke?
- Welches sind die effizientesten Marketing-Maßnahmen?
- Wie führt man Marken international effizient bzw. wie erkennt man internationale Entwicklungspotenziale der Marke?
- Wie führt man ein Markenportfolio effizient?

2. Der Controlling-Prozess in der Übersicht

Ein Markencontrolling-Prozess beginnt idealerweise mit einer Markenkontaktpunkt-Analyse, bei der festgestellt wird, wo die Kunden bzw. die relevanten Zielgruppen mit der Marke in Berührung kommen. Diese Kundenkontaktpunkte (auch Brand Touchpoints genannt), an denen Markenwirkung entsteht, sind Ausgangspunkt für die Analyse der Markenkosten, die in den Prozessen zu den Kundenkontaktpunkten (Input-Transparenz) entstehen. Die Output-Transparenz stellen wir mit dem Instrument des Brand Census[®] her, wenn es um Produktmarken geht bzw. mit dem Corporate Brand Census[®], wenn es um eine gesamthafte Stakeholderorientierung geht.

Die in den Analysen erhobenen Daten fließen zusammengefasst in das eigentliche Controlling-Instrument, das Brand Steering Dashboard[®] ein, das durch die Darstellung von relevanten Markenkostengrößen, Markeneffizienz-Indikatoren sowie Marktleistungs-Indikatoren die geforderte Input-Output-Transparenz strukturiert und darstellt (zum Markencontrolling-Prozess im Überblick vgl. Abbildung 1).

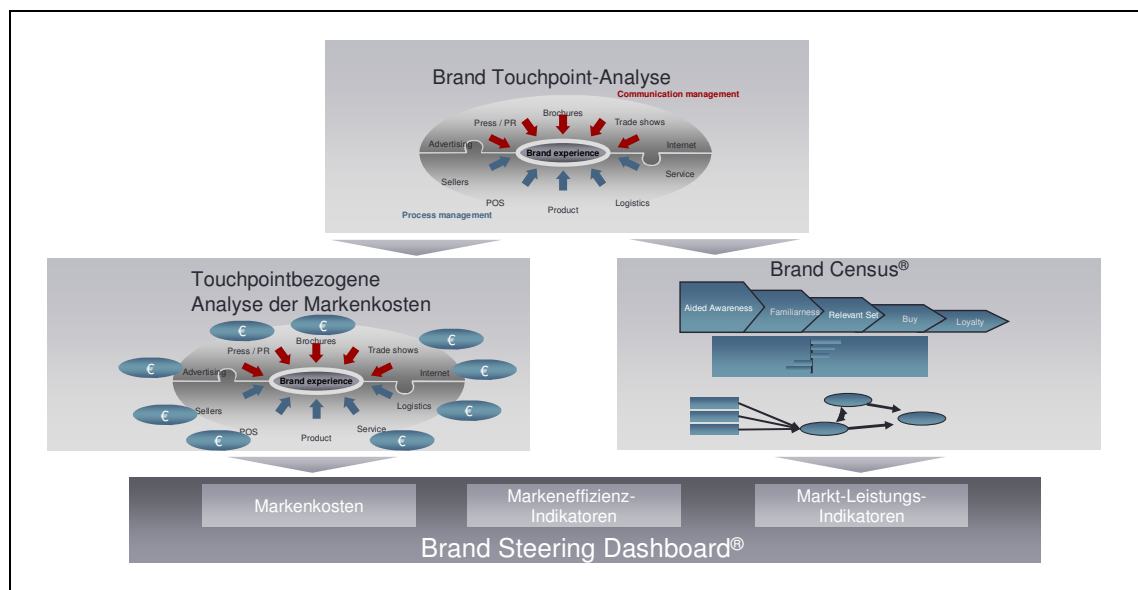


Abbildung 1: Der Markencontrolling-Prozess im Überblick

3. Brand Touchpoint-Analyse

Die Analyse der Kontaktpunkte einer Marke stellt einen essenziellen Bestandteil des Controlling-Prozesses dar. An den Kontaktpunkten erfolgt der Moment der Wahrheit für die Marke und ihre Markenversprechen. Hier zeigt sich im Wettbewerbsumfeld, ob sowohl die konzeptionellen Überlegungen zur Marke, die Umsetzung der Markenplattform in den vielfältigen Kommunikationsprozessen und vor allem auch die auf die Kunden einer Marke ausgerichteten Leistungsprozesse geeignet sind, genügend Konsumenten zu attraktivieren. Mit anderen Worten: An den Kontaktpunkten entscheidet sich der Erfolg der Marke (vgl. Abbildung 2).

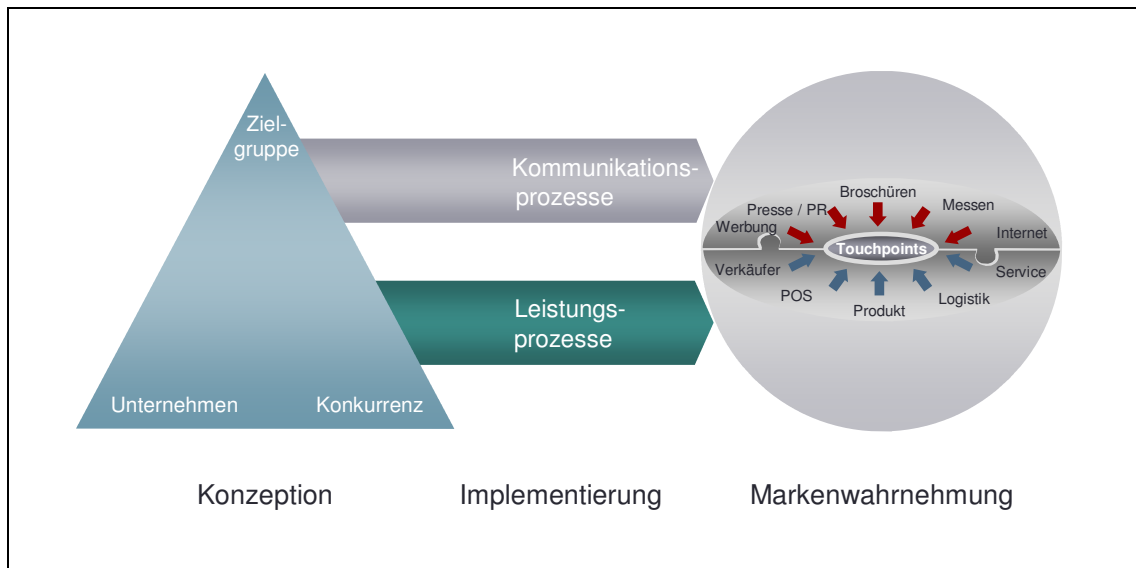


Abbildung 2: Markenkontaktpunkte – „Momente der Wahrheit“ für die Marke

Entsprechend sind die genannten Prozesse zu den Kontaktpunkten einer Marke zu analysieren und zu erfassen, wenn man mit dem Controlling den Ansatz verfolgt, die Marke zukunftsgerichtet zu optimieren.

Abbildung 3 zeigt beispielhaft eine Analyse des Workflows hin zu dem Kontaktpunkt „Messe“:

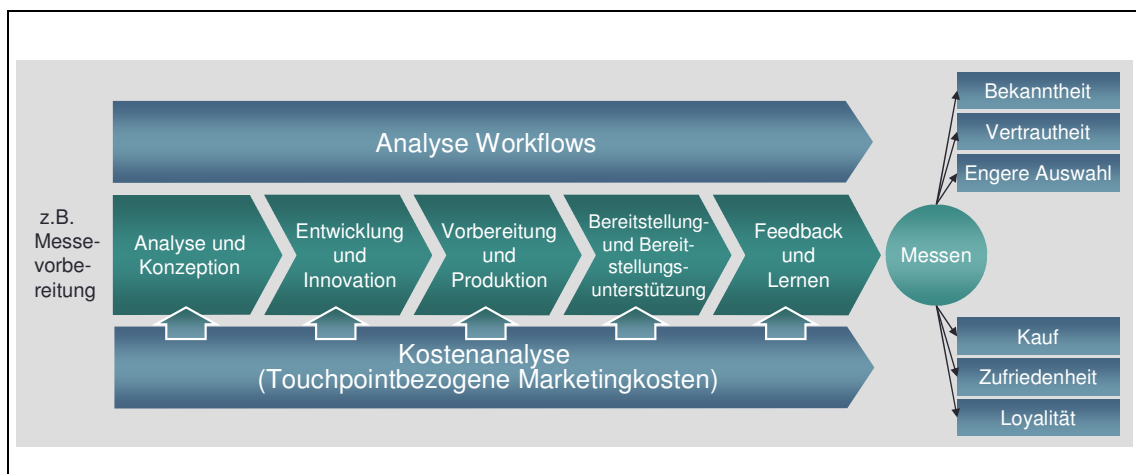


Abbildung 3: Analyse der Prozesse zu den Kontaktpunkten der Marke und touchpointbezogene Kostenanalyse

Um zu einem späteren Zeitpunkt eine detaillierte Analyse der Kosten vornehmen zu können, die bezogen auf diesen Kundenkontaktpunkt anfallen, ist es nötig, die Arbeitsprozesse von der Analyse und Konzeption über die Entwicklung, die Vorbereitung und Produktion des Messestandes, die Durchführung der Messe selbst bis hin zu den Feedback- und lernorientierten Aktivitäten zu erfassen. Natürlich gilt es, die in diesem Prozess involvierten externen und internen Ressourcen zu kennen und vor allem auch den Zeit-

bedarf der an die Vorbereitung und Umsetzung des Touchpoints gebundenen Mitarbeiter zu ermitteln. Ohne diese Kenntnis ist im Rahmen der späteren Kostenanalyse keine Input-Transparenz herzustellen.

Aus prozessökonomischen Überlegungen versteht es sich von selbst, dass Ziel und Zweck dieser Analyse in einem ersten Schritt nicht eine vollständige Erfassung aller Kontaktpunkt bezogenen Prozesse sein kann. Vielmehr sollte man sich zunächst auf einerseits die größten Kostentreiber bzw. von der Marktseite her auf die wirksamsten Hebel zur Beeinflussung der im Rahmen der Brand Census[®]-Analyse identifizierten Markentreiber konzentrieren.

4. Generierung externer Daten mit dem Brand Census[®]

Markenwirkung und damit Markenwert (verstanden als ökonomischer Markenwert) entsteht in den Köpfen der Verbraucher. Entsprechend sollte ein Instrument, das den Wert einer Marke bestimmen möchte, konsequent eine Messung der so genannten Customer Based Brand Equity vornehmen. Zu messende Wirkungsgrößen setzen folglich an dem Markenwissen der Zielgruppen an. Hierzu gehören nach gängiger Meinung die Bekanntheit der Marke sowie das Markenimage bzw. die Markenassoziationen. Da Markenassoziationen jedoch nicht alleine durch kommunikative Maßnahmen wie Werbung, PR etc. entstehen, sondern in besonderem Maße auch durch Erfahrungen mit den durch eine Marke repräsentierten Produkten und/ oder Dienstleistungen und deren Gebrauchswert (auch im Sinne des sozialen und emotionalen Nutzens) sind Größen wie der Kauf der Marke, Markenzufriedenheit und Markenloyalität ebenfalls bei der Messung der Stärke einer Marke (verstanden als Customer Based Brand Equity) zu berücksichtigen.

Entsprechend des soeben postulierten Anspruchs berücksichtigt der Brand Census[®] zur Messung der Markenstärke alle angeführten Aspekte. Der Brand Census[®] basiert dem Grunde nach auf der Erhebung des seit langem bekannten und bewährten Markentrichters (Brand Decision Funnel). Im Rahmen dieses Markentrichters werden die gestützte Bekanntheit, die Vertrautheit, das Evoked Set (engere Auswahl), Kauf, Zufriedenheit sowie Loyalität zunächst im Rahmen von repräsentativen Befragungen erhoben (die Stichprobe sollte dabei repräsentativ für die potenziellen Verwender der Produktart sein).

Ferner verfolgt der hier vorgestellte Controlling-Ansatz den Anspruch, Marken zukunftsorientiert zu managen und somit zu optimieren. Ohne fundiertes Wissen um die Entstehung von Markenwirkungen einerseits und die im Marketing-Mix begründeten Ursache-Wirkungsbeziehungen zu den Wirkungsgrößen andererseits entsteht jedoch nur in seltenen Glücksfällen Markenstärke und damit ökonomischer Markenwert.

Zur Ermittlung der Ursache-Wirkungsketten (Maßnahme Marketing-Mix bzw. kontaktpunktbezogene Maßnahme > Markentreiber > Trichterstufen) verwenden wir multivariate Verfahren (multiple Regressionsanalysen und/ oder Kausalanalysen).

Der Brand Census[®] ist mehrstufig modular aufgebaut. Einen Überblick über die Module sowie die mit Hilfe dieser Module beantwortbaren Fragestellungen bietet Abbildung 4. Ist man alleine an der Ermittlung des monetären Markenwertes seiner eigenen Marke sowie der Wettbewerber im relevanten Markt inte-

ressiert, so genügt die Durchführung der Module 1 (Ermittlung der Werte des Markentrichters sowie Berechnung des Markenstärkeindex) und 6 (Markenwertanalyse).

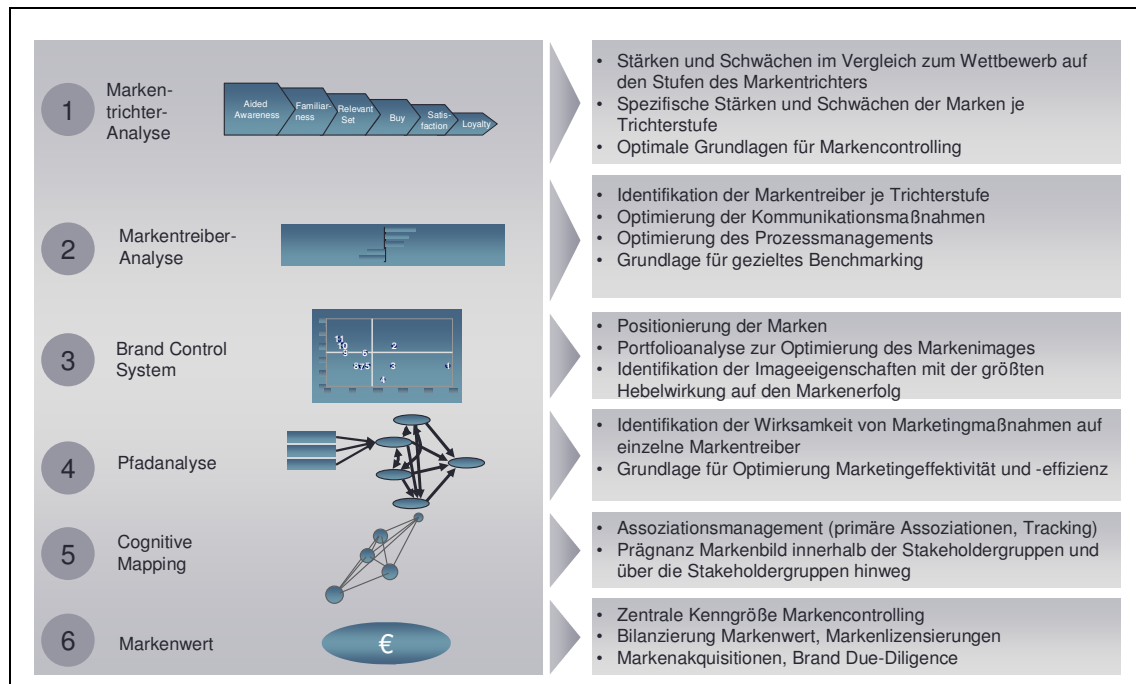


Abbildung 4: Der Brand Census® im Überblick

Für ein fundiertes Markenmanagement mit dem Anspruch einer optimalen Anschlussmöglichkeit an das Markencontrolling bieten sich folgende Module an: die Markentreiber-Analyse (Identifikation der für die Marke relevanten Markentreiber sowie Stärken und Schwächen der Marke je Trichterstufe), das Brand Control System (Identifikation der Markenpositionierung und Ableitung von Optimierungspotenzial), die Pfadanalyse (Identifikation der Wirksamkeit von Marketingmaßnahmen auf einzelne Markentreiber) sowie das Cognitive Mapping (Ermittlung von Assoziationen zur Optimierung des Assoziationsmanagements). Ein Beispiel zur Anwendung des Brand Census® mit konkreten Daten aus der Automobilindustrie findet sich bei Franzen/ Burkhardt 2006.

5. Brand Spending-Analyse

Aufbauend auf der Brand Touchpoint-Analyse wird in der Brand Spending-Analyse entsprechend der analysierten Prozesse eine genaue Kostenanalyse vorgenommen. Die Erfahrung zeigt, dass die Kostenrechnungssysteme in den meisten Unternehmen hier nur für eingeschränkte Transparenz sorgen. Während die externen Kosten kundenkontaktbezogen meist recht gut zuordenbar sind (z.B. Agenturkosten für Konzeption des Messestands, Kosten Messebau, Kosten Standmiete etc.), werden speziell die internen Marketingressourcen und die hier entstehenden Kosten in aller Regel nicht mehr verursachungsgerecht auf die Kontaktpunkte und die hierauf bezogenen Prozesse aufgeteilt. Gerade diese Kosten gilt es jedoch

zu ermitteln, um eine wirkliche Kostentransparenz und damit eine entsprechende Effizienzoptimierung zu gewährleisten (vgl. Abbildung 3). Wie schon bei der Brand Touchpoint-Analyse gilt auch hier das Prinzip der Wirtschaftlichkeit für die Analyse, d.h. nur die wirklich kostenwirksamen Prozesse mit entsprechender Wirkung auf die Markentreiber müssen derart aufwändig analysiert werden.

6. Brand Steering Dashboard®

Das Brand Steering Dashboard® strukturiert als Markencontrolling-Tool die Input- und Outputgrößen des Markenmanagements. Es bietet für die Entscheidungen des Markenmanagers neben relevanten Markeneffizienz- (z.B. Ausgaben für den Kontaktpunkt Messen zu Bekanntheitsänderungen oder auch Ausgaben für CRM zu Änderungen der Loyalität) und Markeneffektivitätsgrößen (z.B. tatsächliche Treiber Score-Verbesserung zu angestrebter Treiber Score-Verbesserung) die Markenleistungsindikatoren, d.h. den Markenstärkeindex, die Größen der Markentrichteranalyse sowie die Treibergrößen und den Marktanteil. Und schließlich werden die wesentlichen finanziellen Messgrößen der Marke wie der Markenumsatz, der Markendeckungsbeitrag sowie der Markenwert berücksichtigt (vgl. Abbildung 5).

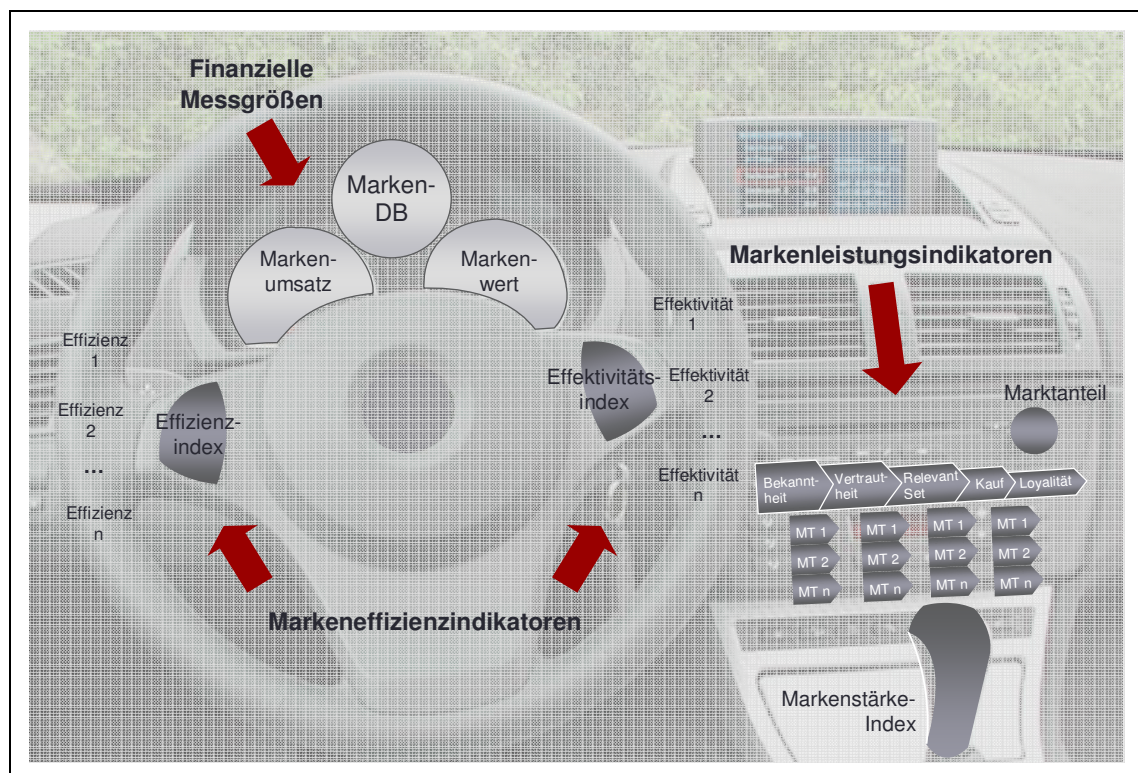


Abbildung 5: Das Brand Steering Dashboard®

7. Fazit

Das Brand Steering Dashboard® ist ein Controlling-Instrument, das dem Markenmanagement hilft, die Markenführung unter Effektivitäts- und Effizienzgesichtspunkten zu optimieren. Vor allem geht es darum, die wesentlichen Ursache-Wirkungsgrößen für einen effizienten Markenerfolg transparent zu machen und damit die Marke ziel- und zukunftsorientiert zu managen.

Es hilft dem Markenmanagement nicht nur bei Budgetverhandlungen, vor allem dann, wenn die berühmte berüchtigten Kürzungen nach dem Rasenmäherprinzip in wirtschaftlich schlechteren Zeiten anstehen. Es hilft dem Markenmanagement auch, mit den Controlling- und Finanzabteilungen des Unternehmens auf Augenhöhe zu argumentieren und damit auch einen besseren Zugang zum Top-Management zu erhalten.

Schließlich stellt das Instrument einen Beitrag dar, die seit langem angemahnte Effizienzsteigerung im Marketing zu erreichen und der Kritik zu begegnen, sich im Vergleich zu anderen Bereichen der Unternehmen in den letzten Jahrzehnten zu wenig entwickelt zu haben.

Literaturverzeichnis

Büschken, J./ Gelbert, A./ Thun, S. (2003): Marketingeffizienz signifikant erhöhen mit dem IMEC-Ansatz von BBDO Consulting, in: Göttgens, O./ Gelbert, A./ Böing, C. (Hrsg.): Profitables Markenmanagement - Strategien - Konzepte - Best Practices, Wiesbaden, S. 185-198.

Franzen, O./ Burkhardt, A. (2006): Marken ganzheitlich bewerten und managen – Ein Beispiel aus der Automobilindustrie, in: Planung & Analyse, Heft 6, S. 59-63.

Linxweiler, R. (2001): BrandScoreCard - Ein neues Instrument erfolgreicher Markenführung, Groß-Umstadt.

Meffert, H./ Koers, M. (2002): Identitätsorientiertes Markencontrolling - Grundlagen und konzeptionelle Ausgestaltung, in: Meffert, H./ Burmann, C./ Koers, M. (Hrsg.): Markenmanagement - Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung, Wiesbaden, S. 403 - 428.

Riesenbeck, H./ Perrey, J. (2004): Mega-Macht Marke - Erfolg messen, machen, managen, Frankfurt/Wien.