

Besseres Markencontrolling – bessere Marken

Das richtige Markencontrolling erhöht die Effizienz der Markeninvestitionen und die Qualität der Markenarbeit

Konrad Weßner

Marketing Performance

Verantwortliche der Bereiche Markenstrategie, Marketing und Vertrieb müssen sich darauf einstellen, dass Marketinginvestitionen künftig systematisch hinterfragt werden. Und zwar nicht nur im Nachhinein, sondern bereits vor der „Genehmigung“ entsprechender Budgets. Das Schlagwort „Marketingeffizienz“ macht die Runde und deutet darauf hin, dass der „Return on Marketing“ genauso gemessen werden muss, wie dies bei anderen Investitionen längst üblich ist. Mit anderen Worten: Marketingverantwortliche müssen sich darauf einstellen, dass Ihre Budgets nur noch dann (in voller Höhe) genehmigt werden, wenn Sie von Beginn an ein Konzept vorlegen, mit dem Sie die Zielerreichung Ihrer Marketingaktivitäten messbar machen. Wer sich darauf nicht einlassen möchte, bekommt zwei Probleme:

Dr. Konrad Weßner

Dipl. Kaufmann und Spezialist für Marktforschung und Strategie- und Marketingberatung. Baute bei einer international tätigen Unternehmensberatung den Bereich Strategieberatung auf. Seit 1991 Inhaber der puls GmbH in Schwaig bei Nürnberg mit Schwerpunkt Marktforschung, Markenstrategie und Vertrieb. wessner@puls-navigation.de

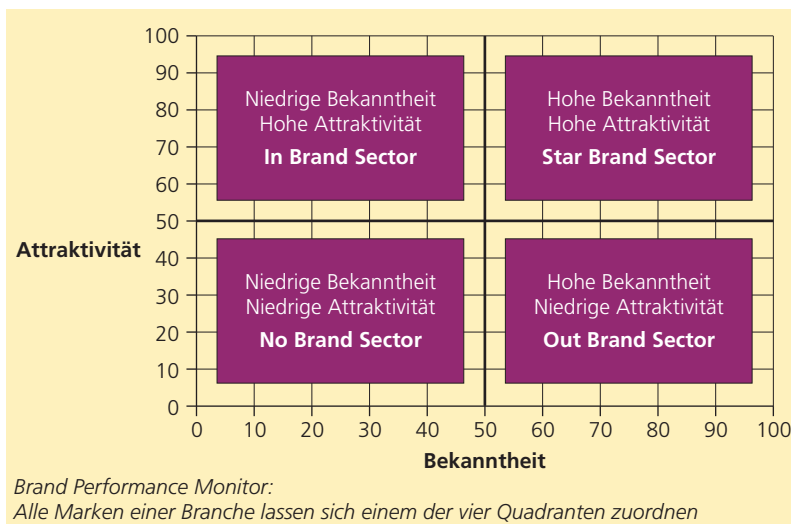
1. Er/Sie erhält geringere Budgets.
2. Er/ Sie muss sich fragen lassen, ob mit Marketingbudgets unternehmerisch umgegangen wird. Letztendlich führt dies in vielen Fällen zur Frage, ob der jeweilige Posten richtig besetzt ist.

Um es nicht so weit kommen zu lassen, ist proaktives Handeln angesagt. Und zwar mit dem richtigen Konzept zum Markencontrolling. Dabei geht es um zwei Facetten:

1. **Qualität:** Sie wissen durch das richtige Markencontrolling kontinuierlich, ob Ihre Aktivitäten tatsächlich messbar auf Ihre Marke bzw. Ihre gewünschte Markenpositionierung „einzahlen“.
2. **Effizienz:** Sie erkennen, welche Aktivitäten Sie sich sparen können und welche Sie forcieren sollten.

Aus unseren Erfahrungen mit nationalen und internationalen Markencontrollingprojekten wissen wir, dass sich die Diskussionen beim Markencontrolling oftmals auf zwei Messkriterien konzentrieren: Zum einen auf **quantitative Kriterien wie Bekanntheit**, Verbreitung oder Distribution einer Marke, zum anderen auf **qualitative Kriterien wie Begehrlichkeit**, Attraktivität, Kundenzufriedenheit oder Kundenbindung. Bei der damit verbundenen Definition von Marketingzielen und dem darauf aufsetzenden Controlling wird häufig der Fehler gemacht, Markenbekanntheit zu stark und Begehrlichkeit/Attraktivität zu gering zu gewichten. Dies steht ganz im Gegensatz zu folgenden Erfahrungen, die wir bei *puls* gemacht haben:

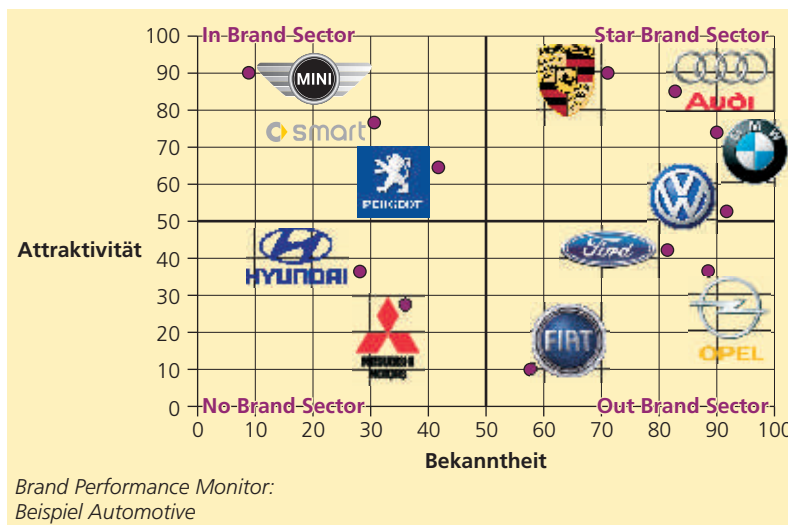
1. Erfolgreiche Marken starten „Ihre Karriere“ häufig mit Begehrlichkeit, nicht mit Bekanntheit. Ein Beispiel dafür ist Red Bull. Diese Marke hat sich durch die Besetzung einer neuen Produktkategorie (Energy Drinks) zunächst bei einer kleinen „Fan-Community“ begehrt gemacht, um dann durch Mund zu Mund Propaganda sukzessive an Bekanntheit zu gewinnen. Ein weiteres Beispiel ist der Online-Finanzdienstleister Cortal Consors. Auch diese Marke hat sich im ersten Schritt durch die Etablierung einer neuen Geschäftsabwicklung (Online) bei einer kleinen Fangemeinschaft begehrt gemacht und auf dieser Grundlage klassischen Vollbanken immer mehr Kunden „abgejagt“.
2. Auch etablierte Marken achten beim Markencontrolling oftmals zu sehr auf Bekanntheit und zu wenig auf Begehrlichkeit. So macht es für die Automobilmarke Opel wenig Sinn, in Werbung zur Steigerung des Bekanntheitsgrades zu investieren, weil Opel kein Bekanntheits-



grads-, sondern ein Attraktivitätsproblem hat. Ein Erfolgsbeispiel für den Turnaround einer etablierten Marke ist Puma. Diese Marke ist und war ebenfalls sehr bekannt, hatte aber ein klares Begehrlichkeits- bzw. Attraktivitätsproblem. Da man dies bei Puma erkannt hatte, wurde durch Kooperation mit bekannten Designern, Ausstattung von Meinungsführern (z.B. Madonna) und „trendige“ Produkte konsequent in Richtung Lifestyle und damit in Begehrlichkeit investiert. Der Rest der Geschichte ist bekannt: Puma hat in den vergangenen 10 Jahren seinen weltweiten Markenumsatz von €211 Millionen auf ca. €1,8 Milliarden in 2004 gesteigert. Die Rohertragsmarge liegt aktuell erstmalig bei über 50 %.

Zwischenfazit: Um die Entwicklung von Marken präzise aufzuzeigen, muss Markencontrolling sowohl an der Bekanntheit als auch an der Begehrlichkeit/Attraktivität von Marken ansetzen. Idealerweise mit einem Modell, das diese beiden Kriterien in einen logischen Zusammenhang bringt. Darüber hinaus sollte Markencontrolling dem „KISS-Prinzip“ genügen. KISS bedeutet „Keep it smart & simple“. Dies muss vor allem deshalb betont werden, weil gerade im Markencontrolling die Tendenz zu komplexen und aufwändigen Vorgehensweisen festzustellen ist, deren Ergebnisse dann oft nur schwer vermittelbar sind. Vorwürfe in dieser Richtung müssen sich Verfahren wie die „Balanced Scorecard“ und vor allem finanzwirtschaftliche Markenbewertungsverfahren gefallen lassen. Dem gegenüber haben wir die Erfahrung gemacht, dass nur mit einfachen und verständlichen Markencontrolling-Verfahren tatsächlich gearbeitet wird.

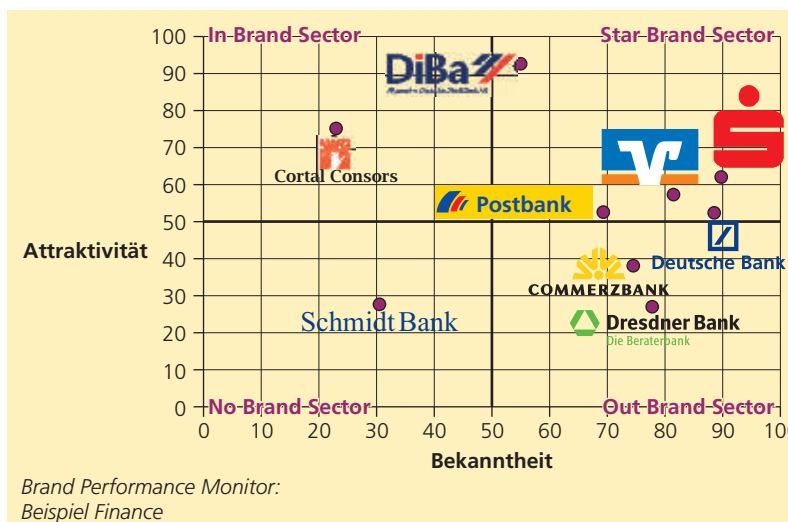
Im folgenden geht es um die Vorstellung und Beispielergebnisse des von *puls* entwickelten und seit Jahren in der Praxis erprobten **Brand Performance Monitors (BPM)**. Der *puls* Brand Performance Monitor schafft zum einen die für das Markencontrolling bzw. den



Brand Performance Monitor: Beispiel Automotive

Markenerfolg so wichtige Verbindung zwischen Bekanntheit und Begehrlichkeit. Zum anderen erfüllt er die erfolgsentscheidende Anforderung nach Verständlichkeit und transparenter Methodik. Die beiliegende Abbildung zeigt, dass beim *puls* Brand Performance Monitor auf der einen Achse die Bekanntheit und auf der anderen Achse die Attraktivität gemessen wird. Hinter der Bekanntheit steht je nach Marktsituation entweder die ungestützte oder gestützte Bekanntheit. Hinter der Attraktivität ein Set an Items der Bereiche Einstellungen und Verhalten, das von *puls* ebenfalls über Jahre entwickelt und optimiert wurde. Im Ergebnis zeigt der Brand Performance Monitor 4 Felder auf, in denen die jeweiligen Marken bzw. die Mitbewerber stehen könnten:

- 1. No Brand Sektor** (niedrige Attraktivität, niedrige Bekanntheit): Hier starten neue Marken häufig ihre Karriere. Der Onlinebroker Cortal Consors stand in diesem Feld ebenfalls zu Beginn wie dies für Red Bull der Fall war. Allerdings muss hier das Markencontrolling eine klare Tendenz „nach oben“ entlang der Attraktivitätsachse ausweisen, wenn sich daraus erfolgreiche Marken entwickeln sollen. In diesem Feld befinden sich nämlich andererseits auch Marken, denen „der Durchbruch“ nicht gelingt.
- 2. In Brand Sektor** (niedrige Bekanntheit, hohe Attraktivität): In diesen Sektor gelangen ausschließlich Marken, die konsequent auf dem Weg der Etablierung sind. Die zuneh-



Brand Performance Monitor: Beispiel Finance

Marketing Performance

mende Attraktivität und nach wie vor unterdurchschnittliche Bekanntheit lassen auf eine stabile „Fangemeinschaft“ als Grundlage von Mundpropaganda bzw. wirksamer Werbung schließen. Beispiele dafür sind die Success Stories der letzten Jahre: Mini (BMW), Red Bull, Cortal Consors, Puma, etc.

3. Star Brand Sektor (hohe Bekanntheit, hohe Attraktivität): Die „klassische Entwicklungsrichtung“ von der „In Brand“ zur „Star Brand“ nehmen Marken, die sich erfolgreich im Markt etablieren oder etabliert haben. Dabei ist es entscheidend, ob sich Marken im linken oberen oder im rechten unteren Dreieck des „Star Brand Sektors“ befinden. Wie wir aus eigenen Messungen wissen, liegt beispielsweise AUDI stabil im linken oberen Teil des „Star Brand Sektors“, wohingegen Mercedes Benz (gefährlich) nahe am „Out Brand Sektor“ platziert ist.

4. Out Brand Sektor (hohe Bekanntheit, niedrige Attraktivität): Dieser Sektor ist typisch für etablierte, (einstmals) erfolgreiche Marken, bei denen man sich auf den Lorbeeren ausgeruht hat. Typische Beispiele dafür sind Automobilmarken wie Opel oder Fiat, die es versäumt haben, rechtzeitig attraktive Neuprodukte bzw. neue Dienstleistungen zur Verjüngung bzw. „Attraktivitätserhaltung“ auf dem Markt zu bringen.

Das Controlling von Marken innerhalb des Brand Performance Monitors beantwortet auf einen Blick erfolgsentscheidende Fragen des Markencontrollings: Stimmt die Entwicklungsrichtung meiner Marke? Wie entwickeln sich die Mitbewerber? Haben sich meine Markeninvestitionen gelohnt? Muss ich stärker in Richtung Bekanntheit oder Begehrlichkeit agieren? etc.

Zum Schluss noch der Hinweis auf einen erfolgsentscheidenden Aspekt für

nachhaltigen Markenerfolg: Warten Sie keinesfalls, bis Ihre Marke vom „Star Brand Sektor“ in den „Out Brand Sektor“ abgerutscht ist. Wenn dies erfolgt ist (Beispiele: Opel, klassische Vollbanken, etc.), dann ist es nur durch mehrjährige und mutige Investments in Richtung neuer Produkte oder Dienstleistungen möglich, wieder signifikant die Begehrlichkeit zu steigern. Der Weg zurück von der „Out Brand“ zur „Star Brand“ geht also nur über den In Brand Sektor.

Grundlage des Brand Performance Monitors sind repräsentative Kundenbefragungen in den jeweiligen Märkten mit einem speziellen Fragenprogramm. Die Ergebnisse zeigen einfach und anschaulich nicht nur, wo Sie heute stehen, sondern auch, wohin Sie sich in Zukunft entwickeln müssen. Seien Sie mutig und machen Sie Ihre Markeninvestitionen (für sich selbst und das Controlling) messbar. Dadurch schaffen Sie sich nicht nur Glaubwürdigkeit, sondern auch ausreichend Zeit, um rechtzeitig zu agieren. Viel Erfolg! **12**



herausgegeben von **CONSART Management Consultants**

Strategisches Marken-Management für Banken Branding – der Erfolgsfaktor im Retailgeschäft

Gabler • 297 Seiten, gebunden • € 49,90 • ISBN 3-409-11808-X.

Marken sind im Konsumgüterbereich seit langem ein erfolgsentscheidender Faktor. Die Erkenntnis, dass für Kaufentscheidungen oft die mit einer Marke verbundenen Assoziationen ausschlaggebend sind und nicht die „objektiven“ Produktmerkmale, ist nicht neu. Im Bankbereich wurde der Markengedanke bislang vernachlässigt. Dieses Buch macht deutlich: Aufgrund der zunehmenden Wechselbereitschaft der Kunden und der fehlenden sinnlichen Wahrnehmbarkeit von Finanzdienstleistungen wird ein gutes Branding gerade hier zum entscheidenden Wettbewerbsvorteil.



Karl-Heinz Groll

Kennzahlen für das wertorientierte Management

HANSER • 160 Seiten, Hardcover • € 34,90 • ISBN 3-446-22293-6

Der „Shareholder Value“ ist mittlerweile ein Standardbegriff in der Betriebswirtschaft. Amerikanische Unternehmensberater haben im Zusammenhang damit neue „wertorientierte“ Erfolgskennzahlen entwickelt. Die beiden bekanntesten sind der „Economic Value Added“ (EVA) von Stern Stewart & Co. und der „Cash Flow Return on Investment“ (CFROI) der Boston Consulting Group. Karl-Heinz Groll vergleicht diese Kennzahlen in seinem Buch mit dem „Return on Investment“ (ROI): Was ist an ihnen neu – und sind sie wirklich besser? Außerdem stellt das Buch zwei neue Kennzahlensysteme für das wertorientierte Management vor: das eine zur Steuerung und Analyse des gesamten Unternehmens, das andere zur Steuerung und Analyse einzelner Geschäftsbereiche.