

Best Paper 2012

8 Markenerleben

Heike Kindel und Uwe Munzinger zu einer neuen Leitwährung in Markenführung und Markenforschung im post-digitalen Zeitalter

„Milka eröffnet Tempel der Versuchung“, Horizont, 21. März 2012

Nach der „Bunten Schokowelt“ von Ritter Sport, dem „Nivea Haus“ in Berlin und Hamburg, Pop-up-Stores wie dem Schwarzkopf Store mit der „Lightbox by Karl Lagerfeld“ oder Persil eröffnet nun auch Milka seine eigene dreidimensionale Markenerlebniswelt. Dies ist ein weiteres Beispiel für das „Aufrüsten“ der Markenartikler im Kampf um die nicht alltäglichen, besonders attraktiven und intensiven Markenerlebnisse.

Neben solchen eigens entwickelten Markenerlebniswelten wird der Point of Sale beziehungsweise der stationäre Handel zunehmend zum Ort der direkten Interaktion zwischen Mensch und Marke. Die Inszenierung von Einkaufs- und Erlebniswelten bietet einen Zusatznutzen in Form von Markengeschichten, Emotionen, Gemeinschaftsgefühl und Erlebnischarakter. Gleichzeitig wächst die Zahl der Interaktionen zwischen Menschen und Marke über digitale Kontaktpunkte rapide.

Für Markenverantwortliche ist es elementar zu erfassen, welche analogen und digitalen Kontaktpunkte in welchem Maße das Erleben der eigenen Marke sowie der Marke der Wettbewerber bestimmen.

Entscheidend ist aber nicht das einzelne Erlebnis, sondern die Summe aller positiven wie auch negativen, analogen oder digitalen, eigenen oder durch zweite Hand erfahrenen Begegnungen zwischen Mensch und Marke. Anders ausgedrückt: Das Markenerleben ist die Summe aller individuellen Markenerlebnisse. Die Mehrzahl der vielfältigsten Markenkontakte nehmen wir dabei nur flüchtig wahr und verarbeiten diese nicht explizit.

Diese Vielzahl an bewussten und meist unbewussten, geplanten und auch unbeabsichtigten Erlebnissen prägt unser Bild von Marken und damit unsere Präferenzen. Letztendlich bestimmt das ganzheitliche Erleben von Marken unser Verhalten, nicht allein das rationale Verstehen jeder einzelnen Begegnung. Eine offensichtliche Herausforderung für die Markenführung ist es daher, besonders attraktive und intensive Markenerlebnisse zu schaffen sowie die Vielzahl der Markenbegegnungen im Sinne des gewünschten Markenerlebens widerspruchsfrei zu steuern.

Die Relevanz von Markenerlebnissen für die Prägung von Einstellung und Verhalten der Menschen gegenüber Marken und die Differenzierung im Wettbewerb macht das Markenerleben zur neuen Leitwährung der Markenführung. Die Markenerleben-Perspektive erlaubt eine neuartige Sicht auf zentrale Aspekte der Markenführung und ist die Grundlage eines zeitgemäßen Denk-, Forschungs- und Steuerungssystems.

Die Markenerleben-Perspektive impliziert dabei drei zentrale Aufgabenfelder:

- Das Messen des Markenerlebens und des Beitrags verschiedener Arten von Markenerlebnissen.
- Das Wissen, welche Rolle die verfügbaren Kanäle für die eigene Marke und das Markenerleben in der Kategorie spielen.
- Das Erlebbarmachen von Marken auf Basis von Messen und Wissen.



Heike Kindel

Manager Research & Intelligence, MUSIOL MUNZINGER SASSERATH, Berlin, betreut die strategischen Forschungsaktivitäten des Unternehmens. Kindel verfügt über langjährige Erfahrung in der strategischen Markenberatung und Marktforschung.



Uwe Munzinger

Geschäftsführer, MUSIOL MUNZINGER SASSERATH, Berlin, startete seine berufliche Laufbahn bei der GfK Gruppe im Bereich der internationalen Werbeforschung. Bei der BBDO Gruppe war er erster Geschäftsführer für Strategische Planung und Research für Europa, danach Geschäftsführer und Gesellschafter von icon Brand Navigation (heute: Icon Added Value) und ist Mitbegründer des Unternehmens Musiol Munzinger Sasserath in Berlin.



Messung des Markenerlebens

Für Markenverantwortliche ist es elementar zu erfassen, welche analogen und digitalen Kontaktpunkte in welchem Maße das Erleben der eigenen Marke sowie der Marke der Wettbewerber bestimmen. Denn nur was man messen kann, kann man auch steuern. Bisherige Ansätze bewerten meist nur die Auswirkungen des Markenerlebens, wie Klickraten, Abverkäufe, Fanzahlen auf Facebook, Kaufabsichten, Empfehlungsbereitschaften etc.

Alle diese Wirkungsmaße haben natürlich ihre Daseinsberechtigung, um die Performance einzelner Kanäle zu evaluieren. Aber sie geben keinen Aufschluss über Wirkungszu-

sammenhänge und lassen keine Vergleiche zwischen Kanälen zu. Um eine Marke ganzheitlich steuern und die richtigen Marken-Investment-Entscheidungen treffen zu können, ist es aber notwendig, die einzelnen Kontaktpunkte nicht isoliert, sondern in ihrer Gesamtheit zu betrachten und ihren jeweiligen Beitrag zum Markenerleben als Steuerungskenngröße zu ermitteln. Dafür bedarf es einer einheitlichen Währung, die für jede Art von Markenerlebnis gilt und valide mit tatsächlichen Marktentwicklungen korrespondiert.

Ein innovatives, empirisch fundiertes Markenerleben-Steuerungssystem ermöglicht es, jede Art von Begegnung zwischen Menschen und Marken – egal ob analog oder digital,

medial oder non-medial – in einer gemeinsamen „Währung“ zu quantifizieren und in Bezug zu den Investments zu stellen. Diese Währung ist das Markenerleben der Menschen. Damit lässt sich in einer kontaktübergreifenden Währung aufzeigen, welche Kontakte maßgeblich das Markenerleben prägen und welchen Return einzelne Aktivitäten tatsächlich erzielen: Welchen Anteil am Markenerleben hat die TV-Kampagne im Vergleich zum Facebook-Auftritt, welchen Beitrag leistet der Online-Shop im Vergleich zur Empfehlung von Freunden oder Bekannten? Oder im Vergleich zu einem Bericht von Stiftung Warentest oder dem Sponsoring von Events?

Konkretes Vorgehen

Am Anfang des Prozesses steht die Definition der strategischen Markenplattform mit der Markenerleben-Dreiheit Inhalt, Signal, Kanal. An dem Punkt, an dem Mensch und Marke aufeinandertreffen, werden Informationen übermittelt, und zwar die Informationen einer Marke: Wofür steht eine Marke, welche Leistungen bietet sie, welchen Charakter hat sie und welche Signale machen eine Marke unverkennbar. An jedem Kontaktpunkt erlebt der Mensch über verschiedene Kanäle die spezifischen Inhalte und Signale einer Marke. Die Betrachtung und Bestimmung des Erlebens einer Marke geht daher über eine reine Kontaktpunktbetrachtung hinaus und führt immer über die Markenerleben-Dreiheit, die in einem empirischen Prozess abgebildet wird.

Im Folgenden konzentrieren wir uns aus Gründen der Klarheit der Darstellung ausschließlich auf die Messung der Kanäle, die sozusagen als „Träger“ für Inhalte und Signale funktionieren. Für diese Evaluation der Kanäle nutzen wir den von Integration (Integration™-IMC) entwickelten MCA (Market Contact Audit)-Ansatz, den wir für unsere Zwecke spezifisch adaptiert bzw. weiterentwickelt haben.

Die Betrachtung und Bestimmung des Erlebens einer Marke geht über eine reine Kontaktpunktbetrachtung hinaus und führt immer über die Markenerleben-Dreiheit, die in einem empirischen Prozess abgebildet wird.

Wesentlich für die Steuerung des Markenerlebens ist das Verständnis der relevanten Kontaktpunkte in einer Kategorie und für die verschiedenen Zielgruppen. Jede Kategorie funktioniert hierbei nach ihren eigenen Gesetzmäßigkeiten. Ist beim Autokauf die Probefahrt ausschlaggebend, ist bei der Anschaffung von Technik der Produkttest der wichtigste Kanal. Bei Tankstellen hingegen spielt der Sanitärbereich eine sehr wichtige Rolle. Für jede Kategorie ist es daher notwendig, die relevanten Kanäle zu identifizieren.

In einer qualitativen Vorstufe, die zum einen aus Interviews mit Unternehmensvertretern und zum anderen aus Fokus-

gruppen mit relevanten Bezugsgruppen besteht, werden alle Kanäle, über die man eine Marke im Kontext der „Customer Journey“ erleben oder mit ihr in Kontakt treten kann, erfasst und bezüglich ihrer Relevanz im Kaufentscheidungsprozess bewertet.

Aus dieser Liste, die nicht selten 80 Kanäle und mehr enthält, werden die 36 relevantesten Kanäle ausgewählt und in einer quantitativen Online-Studie sowohl bezüglich ihrer Relevanz als auch ihrer Reichweite beziehungsweise ihrer Leistung in der Wahrnehmung der Marke evaluiert.

Die Relevanz jedes Kanals wird mithilfe von drei Wirkdimensionen bestimmt: Information, Attraktivität und Überzeugungskraft. Dabei wird eine Fragetechnik benutzt, die nicht die postrationalen Einschätzungen erfasst, sondern auf einer für Befragte einfachen, aber ausgeklügelten Systematik („Bauchgefühl“) beruht, die explizite und implizite Dimensionen berücksichtigt und das Erleben über die drei zentralen Wirkgrößen erfasst.

Diese Wirkgrößen tragen auf unterschiedliche Weise zum Markenerleben bei, so dass die individuelle Leistungsfähigkeit der verschiedenen Kanäle bezüglich der kognitiven, affektiven und konativen Wirkweise durchaus stark variieren kann. Das Maß für die individuelle Relevanz eines Kanals ist der sogenannte Kanal-Relevanz-Faktor, der die Vergleichbarkeit aller Kanäle – egal ob medial oder non-medial, digital oder analog, direkt oder indirekt – gestattet. Ergebnis dieser Analyse ist ein Ranking aller Kanäle nach Wichtigkeit.

Die Reichweite beziehungsweise Performance jeder Marke auf diesen Kanälen wird durch die Assoziationen einer Marke und deren Wettbewerber über jeden einzelnen Kanal quantifiziert.

Ermittlung des Markenerlebens

Zur Berechnung der Größe des Markenerlebens wird der Relevanz-Faktor eines Kanals mit dessen Reichweite beziehungsweise Wahrnehmungshäufigkeit kombiniert und in sogenannten Markenerlebnispunkten (MEP) ausgegeben. Die Markenerlebnispunkte über alle 36 Kanäle hinweg bilden die gesamte Größe des Markenerlebens einer Marke.

Die Größe des Markenerlebens einer Marke entspricht dem psychologischen Marktanteil einer Marke in einer Kategorie und korreliert äußerst hoch ($\emptyset r = 0.8-0.9$) mit den realen Marktanteilen. Dieser Zusammenhang wurde mehrfach von unabhängigen Quellen (wie INSEAD oder der ARF) bestätigt und entspricht unseren eigenen Erfahrungen in Kategorien wie LEH, Mode, PKW, Technologie, Telekommunikation oder Energie.

Für jeden Kanal und jede Kanalkategorie kann nun der Anteil am gesamten Markenerleben einer Marke ermittelt und in Bezug zu den Wettbewerbsmarken gestellt werden. Verfügt jede Kategorie über ihre spezifische Relevanz von Kanalkategorien, ist jedoch allen Kategorien gemein, dass zehn Kanäle bereits

50 Prozent des gesamten Markenerlebens einer Marke ausmachen.

Effizienz der Kanäle

Durch die Gegenüberstellung der erzielten Markenerlebnispunkte (MEP) und der getätigten Investitionen lassen sich präzise Input-/Output-Berechnungen anstellen, die die Effizienz und Effektivität jedes einzelnen Kanals bestimmen und den jeweiligen Return on Brand Investment analysieren. Diese ROBI-Berechnungen ermöglichen den sinnvollen Einsatz von Budgets und die gezielte Steuerung der Markenaktivitäten.

Markenerleben maximieren

Auf Basis der Erkenntnisse des Markenerleben-Steuerungssystems konnte z.B. Takko Fashion durch die gezielte Optimierung der wirkungsvollsten Kanäle in der Kategorie und die sinnvolle Verknüpfung von relevanten und reichweitenstarken Kanälen seinen Anteil am Markenerleben der Kategorie sowie seinen Marktanteil im Markt der Fashion Discounter deutlich steigern.

Marken transmedial erlebbar machen

Das Verständnis der Wirkungsweise einzelner Kanäle in einer Kategorie ist die Basis, um eine Marke erlebbar zu machen und effizient und effektiv zu steuern. Dabei spielt im digitalen Zeitalter insbesondere die transmediale Verknüpfung analoger und digitaler Kontaktpunkte eine zentrale Rolle.

Was kompliziert klingt, ist in der Praxis manchmal ganz einfach. Nehmen wir ein triviales Produkt wie Suppe. Durch einen einfachen Link oder QR-Code auf der Packung beziehungsweise Dose öffnet sich dem Anwender eine virtuelle Welt zu einer kreativen Koch-Community, mit Rezepten, Kochkursen, Tipps, Anleitungen etc. Finden diese Anregungen ihren Weg aus dem Internet zurück in die heimische Küche, ist der Weg vom analogen Produkt in die virtuelle Welt und zurück in die Küche gelungen. Die Marke Progresso ist diesen Weg gegangen und hat mit „The Idea Pantry“ einen Weg geschaffen, den Kunden einen Mehrwert zu bieten und damit das Markenerleben einer einfachen Suppe deutlich zu erweitern.

Bei der Analyse des Markenerlebens in einer Kategorie geht es deshalb auch nicht ausschließlich um die Betrachtung und Bewertung einzelner Kanäle, sondern um die Identifikation von Möglichkeiten für geeignete Verknüpfungsstrategien, die impactstarke beziehungsweise intensive, aber reichweiteschwache Kanäle mit solchen mit schwächerem Impact, aber hoher Reichweite verknüpfen.

Das folgende Praxisbeispiel einer besonders gelungenen Verknüpfung von (analogem) Impact und (digitaler) Reichweite, die Einführung des Mini „Countryman“ in Schweden, soll dieses Prinzip illustrieren. In Stockholm hatte während der Launch-Aktion „Getaway“ jeder die Möglichkeit, via iPhone und einer App den neuen Mini Countryman zu „jagen“. Quasi eine reale Jagd auf einen virtuellen Mini, um einen echten zu gewinnen. So funktionierte das Ganze: Mit Hilfe der App, wel-

che die eigene Position mittels GPS ermittelte, musste man sich auf mindestens 50 Meter dem virtuellen Mini nähern und diesen dann „schnappen“. Dann hieß es wegzukommen und keinen anderen Teilnehmer mehr als 50 Meter an sich heranzulassen. Der am Ende erfolgreiche Jäger gewann schließlich einen echten Mini Countryman.

Was kompliziert klingt, ist in der Praxis manchmal ganz einfach. Nehmen wir ein triviales Produkt wie Suppe. Durch einen einfachen Link oder QR-Code auf der Packung beziehungsweise Dose öffnet sich dem Anwender eine virtuelle Welt zu einer kreativen Koch-Community ...

Die Mechanik funktionierte folgendermaßen. Zunächst wurde ein Film auf YouTube gepostet, der die App erklärte. Dieser Film wurde in kurzer Zeit mehr als 100.000 Mal gesehen. Im Radio wurde in der Woche vor der Kampagne und während der Aktionswoche jeden Tag über die Aktion berichtet. Zusätzlich gab es eine Kooperation mit „Tejby“, einem der erfolgreichsten und bekanntesten Gamer mit Hunderttausenden Follower, Liker und Abonnenten auf seinen Social Media-Präsenzen. Außerdem wurde traditionelle Radio- und Anzeigenwerbung geschaltet, um auf die Aktion aufmerksam zu machen.

Die Resultate: Während der Aktionswoche nahmen 11.413 Menschen vor Ort in Stockholm teil und hatten ein extrem intensives Markenerlebnis. Die durchschnittliche Spieldauer betrug über 5 Stunden pro Person. Hunderttausende Menschen aus mehr als 90 Ländern verfolgten die Aktion über die Webseite minigetawaystockholm.com und generierten somit eine globale Reichweite für das lokale Erlebnis. Die Verkäufe des Mini stiegen nach Unternehmensangaben im ersten Quartal nach der Aktion um 108 Prozent (Rekord in Schweden).

Der Mini-Countryman-Launch ist ein schönes Beispiel, wie sich ein extrem intensives, analoges Erlebnis für eine begrenzte Zahl von Menschen mit reichweitenstarken digitalen Kanälen verknüpfen lässt und so globale Aufmerksamkeit erfährt.

Fazit

Das Markenerleben, verstanden als die Summe aller analogen und digitalen Begegnungen zwischen Mensch und Marke, wird im digitalen und postdigitalen Zeitalter die Leitwährung in der Markenführung sein. Gewinnen werden die Marken, die es verstehen, das Markenerleben präzise zu messen, kreativ und effektiv zu managen und letztendlich zu maximieren.

Eine spannende Zukunft für Markenführung und Markenforschung. ■