

Die Zukunft der Marke: Herausforderungen an erfolgreiche Markenführung



Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch

European Business School
(EBS), Oestrich-Winkel,
Gründer von ESCH. The Brand
Consultants, Saarlouis

✉ f.-r.esch@esch-brand.com

Marke ist mehr als nur ein schönes Logo und Kommunikation. Vielmehr umfasst die Markenführung die ganzheitliche Ausrichtung eines Unternehmens an der Marke und den Anspruchsgruppen. Das normative Modell der Marke und das Geschäftsmodell sind somit eng miteinander zu verknüpfen. Zudem ist die Marke auch in Denken, Fühlen und Handeln der Mitarbeiter zu verankern, um dadurch ein kohärentes Bild bei Kunden zu hinterlassen. Die Orchestrierung und die Kenntnis wichtiger Kontaktpunkte mit Kunden gewinnt dabei eine zunehmende Bedeutung, ebenso wie der Nachweis von Wirkung und Erfolg durch Marketing Spend Effectiveness. Dies sind wesentliche Herausforderungen für die erfolgreiche Zukunft von Marken.

Schlagworte: > Internal Branding > Marke > Markenführung > Touchpoint Management > Marketing Spend Effectiveness

1 Wo Licht ist, ist auch Schatten

„Menschen und Marken statt Maschinen“ lautete das Ergebnis einer Podiumsdiskussion auf dem Weltwirtschaftsforum in Davos im Jahr 2001 (Esch 2014, 4) zu Erfolgsfaktoren im 21. Jahrhundert. Intangibles gewinnen an Bedeutung, tangibles verlieren an Bedeutung, so die einfache Botschaft. Kunden kaufen keine Produkte, sie kaufen Marken.

Vergleicht man die Leistungsstärke starker Marken mit denen schwachen Marken, so spricht alles für die Schlüsselrolle der Marke als Erfolgsfaktor für Unternehmen. Apple ist laut Interbrand mit 98,3 Mrd. US-Dollar die stärkste Marke der Welt. Google steht an Nummer zwei der Hitliste mit 93,3 Mrd. US-Dollar (Interbrand 2013). Vor 15 Jahren kannte noch niemand Google, heute kann man sich ein Leben ohne Google kaum noch vorstellen. Bei mir vergeht kein Tag, an dem ich nicht mindestens einmal auf eine Google-Suche zurückgreife. Der Nutzen der Marke ist spürbar, sie ist Teil des Lebens geworden. Insofern kann es auch nicht überraschen, dass PwC den Anteil des Markenwerts am Unternehmenswert auf 50 Prozent schätzt (PwC 2012). In allen finanziellen Kennzahlen sind starke Marken schwachen überlegen. Sie dienen Kunden und anderen Anspruchsgruppen zur Orientierung, verfügen über eine hohe Bekanntheit und ein starkes Markenimage, genießen Vertrauen und weisen längeren Bindungen auf als andere Marken.

Doch wo es Licht gibt, gibt es auch Schatten: Die Zahl der Marken steigt kontinuierlich: Wo eine Marke stirbt, werden mehrere Marken neu geboren. Die Austauschbarkeit zwischen den Marken nimmt zu: Laut BBDO sind 64 Prozent

der Marken in Deutschland austauschbar und somit ohne klares Profil (BBDO 2009). Laut einer Havas-Studie mit 134.000 Konsumenten in 23 Ländern sind 73 Prozent der Marken für Kunden verzichtbar (Havasmedia 2013). Dies ist mehr als alarmierend.

Hinzu kommt, dass die Kommunikationsfülle und die Kommunikationsmedien so groß sind wie nie. Vor allem ist hier jedoch kein Ende in Sicht. Kunden sind übersättigt und faul: Sie flüchten vor der Informationsüberflutung, lassen sich durch Bilder berieseln und wollen alles mehr oder weniger bequem per Knopfdruck und ohne großen Aufwand, wann auch immer und wo auch immer man ist.

Konsumenten sind zunehmend überfordert durch die wachsende Komplexität und steigende Anforderungen. Viele unserer Fähigkeiten haben sich über die Jahre nicht wesentlich verbessert. Ein Beispiel: Die Magical Number 7 +/- 2, die Miller im Jahr 1956 ermittelt hat, gilt heute noch: Innerhalb einer bestimmten Zeit können wir nur sieben plus/minus zwei Informationen sinnvoll aufnehmen und verarbeiten. Unsere Grenzen und Kapazitäten sind eng gesteckt.

Den Kunden gibt es nicht mehr: Es ist vielmehr ein Flickenteppich heterogener Bedürfnisgruppen. Das macht die Markenarbeit nicht leichter, sondern schwerer.

Früher wurde Marke gleichgesetzt mit Markenartikel. Die Herkunft war eindeutig bestimmt: Marke war, was vom Hersteller kommt. Heute ist dies obsolet. Es spielt vor allem für den Kunden keine Rolle mehr, ob eine Marke vom Hersteller oder vom Handel kommt. Für ihn zählt nur noch stark oder schwach. Mehr noch: Kunden würden es sogar

tendenziell stärker bedauern, wenn es künftig keine Handelsmarken als Herstellermarken mehr gäbe. Es zählt das Vertrauen mit der Marke. Dies spielt gerade dem Handel in die Hände. **Es gibt somit noch viel zu tun, das Potential ist aber riesig!** Die folgenden fünf Herausforderungen sind aus meiner Sicht künftig zu meistern:

2 Normatives Gerüst der Marke und Geschäftsmodell aufeinander abstimmen

Marken entstehen nicht aus dem Nichts. Dies gilt für Produktmarken wie für Unternehmensmarken. Am Anfang steht immer eine Geschäftsidee und somit eine Leistung, für die Kunden eine Zahlungsbereitschaft haben, weil diese einen Wert für den Kunden schafft. Somit sind zuerst die Geschäftsidee und das Geschäftsmodell da, durch das diese Leistung erbracht werden kann. Ein Geschäftsmodell dient der Beschreibung und Festlegung der Grundlagen, wie ein Unternehmen einen Wert schaffen, liefern und bewahren kann. Eine Marke wird somit durch die Leistungen des Unternehmens und durch die vielfältigen Erfahrungen der Anspruchsgruppen mit diesen Leistungen an den unterschiedlichsten Berührungspunkten mit dem Unternehmen aufgeladen.

Daraus folgt: Marken sind ohne konkrete Leistung und Geschäftsmodell nicht denkbar. Aber: Künftige Geschäftsmodelle entwickeln sich oftmals aus der Stärke der Marke heraus.

Nespresso würde ebenso wenig ohne die Idee der Espresso-Kapseln existieren wie Starbucks ohne die Idee der Coffee Shops mit den vielen ansprechenden Kaffeevarianten. Heute ist die Marke Nespresso zudem mit spezifischen Inhalten verknüpft und weit verbreitet: An jedem Kontaktpunkt mit Nespresso, von der Kommunikation mit George Clooney bis zu den Nespresso Shops oder den Verpackungen der Espressokapseln wird Exklusivität und ein gehobener Lebensstil mit Genuss vermittelt. Die Marke wurde bei den Kunden durch die kohärenten Erfahrungen an diesen Kontaktpunkten aufgeladen und mit einem Markenimage versehen, dass die Identität der Marke widerspiegelt. So wie es sich mit der Markenidentität verhält, so ist es auch mit der Unternehmensphilosophie und der Vision: Unternehmen geben sich einen normativen Rahmen als Vorgabe ihrer weiteren Geschäftstätigkeit. Die daraus folgende Logik ist klar und überzeugend: Die Maßnahmen und das Geschäftsmodell müssen diesen normativen Rahmen als Vorgabe berücksichtigen und sich in dessen Rahmen bewegen.

Bei erfolgreichen Marken wie etwa bei IKEA oder bei HILTI zeigt sich eine große Kohärenz zwischen Markenidentität, Unternehmensphilosophie und Geschäftsmodell. Bei Hilti ist das Markenversprechen „Outperform –

Abstract

Brand are far more than a nice logo or communication. Brand management is a holistic orchestration of a company according to the strengths of the brand and the needs and wants of stakeholders. Because of this, brand strategy and the business model are intertwined. For the success of a brand, managers and employees of a company have to think, feel and act accordingly. They have to live the brand, in order to reinforce the brand image. In order to create a coherent brand image, the orchestration of the relevant touchpoints with clients is crucial. Furthermore, brand management has to give the proof of the effectiveness and the success of brand measurements through marketing spend effectiveness. These are the core challenges for the future success of brands.

Outlast“ mit herausragenden Produkten und Services auch die Basis des Geschäftsmodells. Deshalb ist die Markenidentität entsprechend in die Unternehmensphilosophie und die Vision des Unternehmens einzubinden.

Kohärenz sicherstellen: Die einfachen Fragen sind die wichtigen. Es geht dabei um folgenden sechs Aspekte:

1. **Mission:** Warum gibt es uns? Was treibt uns an?
2. **Unternehmensgrundsätze:** Wofür stehen wir ein?
3. **Vision:** Welchen Zielhafen streben wir in 10 bis 15 Jahren an?
4. **Markenidentität:** Wer bin ich als Marke?
5. **Markenpositionierung:** Warum soll der Kunde uns wählen?
6. **Geschäftsmodell:** Wie schaffen wir Wert, und wie können wir diesen auch reibungslos liefern?

In vielen Unternehmen und bei vielen Marken sind entweder diese Fragen nicht zweifelsfrei geklärt oder man hält sich nicht an die normativen Vorgaben.

Bei IKEA ist dies anders: Die Vision des IKEA-Gründers Ingvar Kamprad ist es, möglichst vielen Menschen einen besseren Alltag zu schaffen. Geschäftsidee und Geschäftsmodell stützen diese Vision, indem ein breites Sortiment formschöner und funktionaler Möbel sowie Accessoires zu sehr günstigen Preisen für Familien angeboten wird. Die drei Säulen des Geschäftsmodells von IKEA lauten demnach: Funktionales und formschönes Design + günstige Preise + Vielfalt (➤ [Abbildung 1](#)).

Abb. 1: Das IKEA-System – Übersicht

Quelle: IKEA 2013; ESCH. The Brand Consultants 2014

Über die Jahre hinweg erfolgte dabei eine Veränderung der Nutzenansprache der Kunden, die sich entsprechend in der Markenidentität und der Markenpositionierung niederschlug. Der Weg ging von preiswerten Möbeln zum Zusammenbauen bis hin zum Wohlfühlen in den eigenen vier Wänden. Folgerichtig lautet die Positionierung von IKEA heute sinngemäß: „Erschwingliche Lösungen für ein besseres Leben.“ Sie kulminieren in dem Slogan „Wohnst Du noch oder lebst Du schon?“ (➤ [Abbildung 2](#)). Konsequenterweise werden in der Kommunikation die schwedischen Wurzeln des Unternehmens betont, beginnend bei den Farben Blau und Gelb, die IKEA-Standorte schon von weitem erkennbar machen, bis hin zu schwedischen Bräuchen. Es gibt zudem eine eigene „Unternehmenssprache“, die konsequent auf die schwedischen Wurzeln setzt: Kunden werden geduzt, die

Produkte tragen schwedische Namen (Sofas und Sessel beispielsweise die Namen schwedischer Orte), die Stimme in der Kommunikation hat einen schwedischen Akzent, die Kinderbetreuung findet in Småland statt und in der Kantine gibt es Köttbullar.

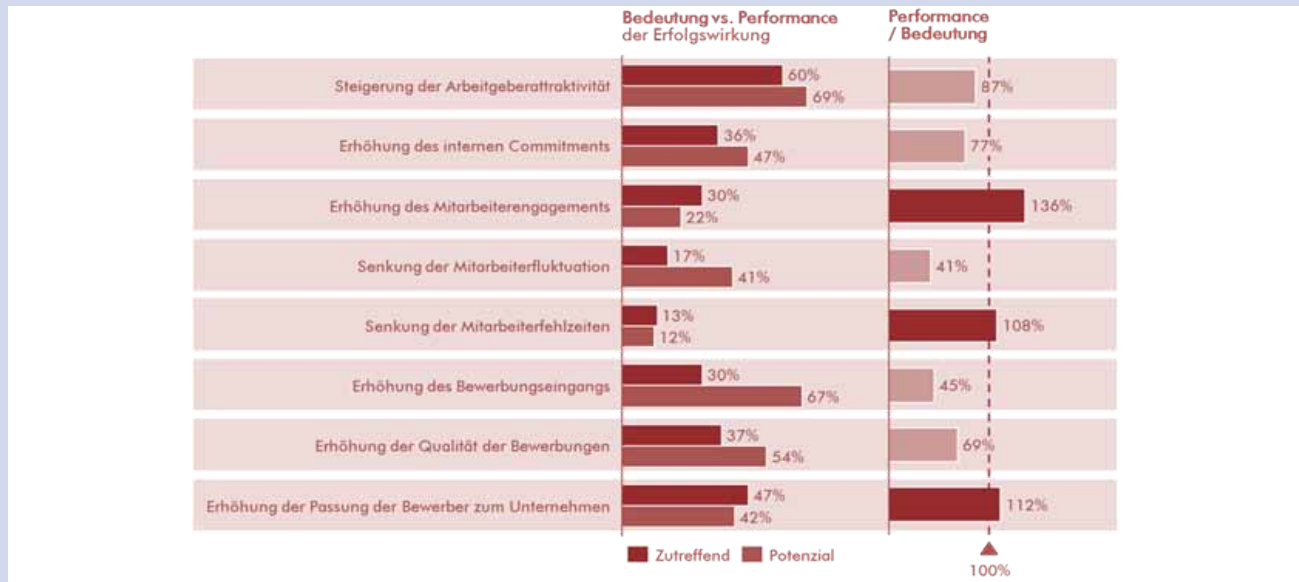
Im Sinne der Vision von Ingvar Kamprad wird im Unternehmen auf konsequente Vereinfachung und Kosteneinsparungen gesetzt, um die Preise idealerweise noch weiter senken zu können. Das Kostenbewusstsein wird folgerichtig als ein zentraler Wert an Mitarbeiter propagiert, ebenso wie der ständige Wunsch nach Veränderung. In den IKEA-Läden wird eine Atmosphäre geschaffen, die die Fantasie inspiriert. Diese Linie wird fortgeführt, indem die Mitarbeiter durch Behavioral Branding-Maßnahmen markenkonform geschult und potentielle Mitarbeiter über kohärente Employer Branding-Maßnahmen angesprochen werden. **IKEA ist ein sich selbst verstärkendes System: Fokus durch Kohärenz.**

Abb. 2: Ausschnitt aus der IKEA-Werbung

Quelle: IKEA 2013; ESCH. The Brand Consultants 2014

Probleme ergeben sich immer dann, wenn Lücken entstehen und es zu Widersprüchen der unterschiedlichen Systemelemente kommt. Beispiel Allianz: Die Allianz ist ein Serviceversicherer und eine Autorität im Markt. Kunden wählen die Allianz eben wegen genau dieser Stärke und haben dafür auch eine entsprechende Zahlungsbereitschaft. Das ganze System der Allianz ist darauf ausgerichtet. Ein Indikator für viele sind beispielsweise die rund 10.000 Versicherungsvertreter und die 30.000 Mitarbeiter. Im Zuge der Ausweitung des Geschäftsmodells wurde dann der Schritt zu einer Allianz24-Direktversicherung gewagt. Ohne Zweifel hat die Allianz aufgrund der tiefen versicherungstechnischen Kenntnisse und Erfahrungen die Kompetenz dazu. Allerdings läuft dies diametral den Grundsätzen und der Markenidentität entgegen. Eine Direkt-

Abb. 3: Erfolgswirkungen des Employer Brandings



Quelle: ESCH. The Brand Consultants (2013)

versicherung bedingt einen direkten Weg, eine Reduktion der Serviceidee sowie einen günstigen Preis. Auf solchen Widerständen lässt sich kein erfolgreiches Geschäftsmodell bauen. Die Allianz hat diesen Schritt in die Onlineversicherung teuer bezahlt und inzwischen eingestellt.

In vielen Unternehmen werden zu selten die grundlegenden Fragen gestellt. Das normative Fundament der Marke und das Geschäftsmodell klaffen auseinander. Wachstum geht oft zu Lasten der Marke.

3 Employer Branding: Die richtigen Mitarbeiter anziehen und gewinnen

Der War for Talents ist in vollem Gange. Unternehmen kämpfen um die Besten am Markt, oft jedoch mit stumpfen Waffen und ohne langfristig angelegte Strategie.

High Potentials bevorzugen Unternehmensmarken mit Strahlkraft. Acht der zehn präferierten Unternehmen bei Wirtschaftswissenschaftlern gehören zu den 100 wertvollsten Marken der Welt. Schwache Unternehmensmarken zählen oft zum sogenannten letzten Ressort: Man wählt diese nur dann, wenn man keine andere Alternative hat. Entsprechend müssen gerade B-to-B-Unternehmen, Mittelständler und Familienunternehmen, die nicht im Licht der Öffentlichkeit stehen, an ihrer Employer Brand arbeiten.

In der Employer Branding Studie von ESCH (2014) . The Brand Consultants messen gerade einmal 24 Prozent der Manager (n=175, Mittelstand bis DAX30) dem Employer Branding aktuell ausreichend Bedeutung in ihrem Unter-

nehmen zu. 58 Prozent der befragten Entscheider sehen aber, dass Employer Branding einen signifikanten Beitrag zum Unternehmenserfolg leistet (➔ Abbildung 3).

Der Employer Branding Prozess wird nur von wenigen Unternehmen konsequent verfolgt. So zeigen sich über alle Phasen und Prozessschritte hinweg große Lücken von bis zu 50 Prozent vom eigentlichen Potenzial. Anspruch und Wirklichkeit klaffen auseinander. Dabei sind sich aber 70 Prozent der Manager einig, dass das Thema weiter an Bedeutung gewinnen und Fahrt aufnehmen wird. **Die Bedeutung einer starken Employer Brand ist über alle Branchen hinweg unumstritten. Jedoch ist der Weg zum Ziel in den meisten Fällen unklar.**

Ganz offensichtlich werden hier die Hausaufgaben nicht richtig gemacht. Es zeigen sich eklatante Lücken. Bei der internen Analyse liegt die größte Lücke bei der Erfassung der charakteristischen Merkmale der Arbeitgebermarke aus Sicht der vorhandenen Mitarbeiter. Dadurch läuft man Gefahr, Dinge nach außen zu propagieren, die so innen nicht vorhanden sind oder nicht gesehen werden. Bei der externen Analyse werden aktuell Imageanalysen als potentieller Arbeitgeber ebenso vernachlässigt wie eine differenzierte Ermittlung der Zielgruppenbedürfnisse. Zudem werden auch Wettbewerbsanalysen nur halbherzig durchgeführt. **Die Vernachlässigung von Wettbewerb und Zielgruppen führt häufig zur mangelnden Differenzierung beim Employer Branding.**

Bei der Entwicklung der Employer Brand wird zwar oft an der Identität der Unternehmensmarke angesetzt, allerdings zeigen sich große Defizite bei der Berücksichtigung der Ergebnisse aus interner und externer Analyse, der zielgruppenspezifischen Ansprache sowie der Differenzierung vom

Abb. 4: 3M Employer Branding Kampagne

Quelle: 3M (2005)

Wettbewerb. Sichtbar wird dies bei den aktuellen Kampagnen dadurch, dass Allgemeinplätze wie „Diversity“ oder „Work-Life-Balance“ auf der Hitliste der Aussagen ganz oben stehen, ebenso wie unspezifische Ansprachen an potentielle Mitarbeiter wie „analytisch“, „teamfähig“ usw.

3M zeigt, wie es anders geht: Aus dem Leistungsversprechen und dem Anspruch der Unternehmensmarke „We want to solve unsolved problems innovatively“ wurde die Great Place to Work-Botschaft „Freedom to think and shape – to solve unsolved problems“ abgeleitet. Dies spiegelt sich in der Kampagne „Die Erfinder“, bei der 3M Mitarbeiter u. a. eine 3M-Fahne auf einem Berggipfel aufstellen (► [Abbildung 4](#)). Das Thema wird auch konsequent nach innen umgesetzt. Mitarbeiter können 15 Prozent ihrer Zeit für innovative und kreative Zwecke nutzen.

4 Internal Branding: Durch Manager und Mitarbeiter die Marke stärken

Doch die Marke wirkt auch nach innen: Sie gibt Orientierung, macht Mitarbeiter zu Markenbotschaftern und schafft Bindung. Mit dem Markencommitment ist es in Deutschland jedoch nicht weit her. 84 Prozent aller Mitarbeiter haben laut Gallup nur ein geringes oder kein Commitment mit ihrem Unternehmen. Der daraus erwachsende Schaden durch Fehlzeiten und Dienst nach Vorschrift wird auf 98,5 bis 118,4 Mrd. Euro pro Jahr geschätzt. 75 Prozent aller Mitarbeiter schämen sich sogar, ihren Arbeitgeber zu nennen (Gallup 2014). Der Grund ist nicht alleine bei den Mitarbeitern zu suchen: Viele Mitarbeiter kommen wegen einer starken Unternehmensmarke und gehen wegen Chefs

und Kollegen oder weil sich das nach außen gezeichnete Bild nach innen nicht widerspiegelt.

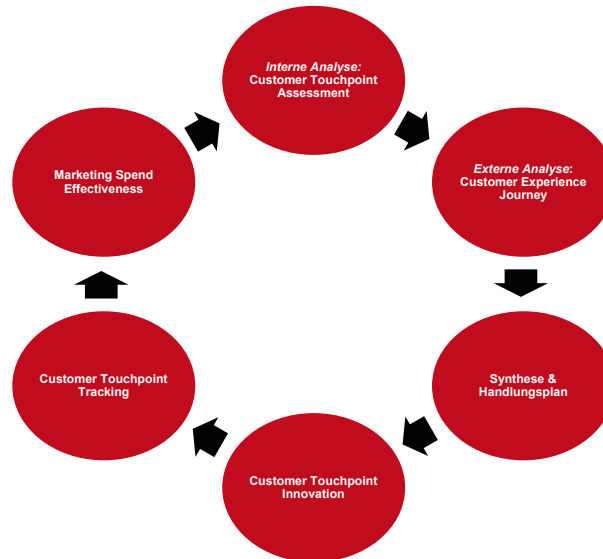
Meiner Erfahrung nach gilt hier leider oft: stark starten, schwach enden. Unternehmen verstehen den Prozess der Implementierung der Marke noch zu stark als kurzfristiges Feuerwerk und zu wenig als Change-Prozess mit klaren Regeln. Konkret drückt sich dies darin aus, dass man mit Events und interner Kommunikation durch Plakate, Anstecker, Aufkleber, Intranet, Mitarbeiterzeitung usw. ein erstes Feuerwerk abbrennt, dem dann aber keine nachhaltige Verankerung folgt.

Wirksames Internal Branding hat zwei große Stoßrichtungen: Die Verankerung der Markenwerte bei allen Mitarbeitern durch Behavioral Branding-Maßnahmen sowie die notwendige Anpassung von Strukturen und Prozessen.

Nachhaltig verankern heißt, die Führungskräfte zu schulen, die für die Einhaltung der Markenwerte verantwortlich sind. Zudem sind in den Bereichen konkrete Maßnahmen sowie Do's and Don'ts zu entwickeln, die Orientierung geben, wie man in dem eigenen Verantwortungsbereich einen Beitrag zum Leben der Markenwerte leisten kann. Dies sollte auch in Anreizsystemen, wie z. B. Zielvereinbarungen, hinterlegt sein.

Zwischen der Bedeutung dieser Aspekte und der Einschätzung der Leistungsfähigkeit durch die Manager klafft mit Werten bis zu 60 Prozent die größte Lücke. Dies gilt vor allem für das Verinnerlichen und das Leben der Markenwerte in den einzelnen Unternehmensbereichen. Mehr als die Hälfte der Befragten sehen, dass die interne Umsetzung nicht optimal gelaufen ist. Hier ist das größte Optimierungspotential von allen Bereichen. Das ist schon

Abb. 5: Prozess des Customer Touchpoint Management



Quelle: ESCH. The Brand Consultants 2013

verwunderlich, weil gerade Mitarbeiter den Unterschied machen und das Markenversprechen nach außen einlösen müssen. Die Implementierung in interne HR-Programme stellt eine große Herausforderung dar.

Bei Hilti durchlaufen die Mitarbeiter etwa alle anderthalb Jahre ein Programm, um die Hilti-Werte tiefer zu verinnerlichen. Da die Führungskräfte dieser Mitarbeiter ebenfalls einen Part in den interaktiven Trainings übernehmen, sind diese sogar noch häufiger in den Camps. Dadurch haben die Mitarbeiter die Werte tief verinnerlicht und handeln danach.

5 Touchpoint Management: In die richtigen Kontaktpunkte investieren

Mit Marken kommt man ständig in Kontakt. Jeder Kontakt mit der Marke hinterlässt Spuren in den Köpfen der Menschen – bewusst oder unbewusst, strategisch geplant oder zufällig.

In einer Studie von ESCH. The Brand Consultants (2013) wurden über 100 Manager aus verschiedenen Branchen zu ihrem Umgang mit Kontaktpunkten befragt. Das Ergebnis ist deutlich: Customer Touchpoint Management ist ein entscheidender Faktor für die Zukunft, professionelles Kontaktpunktmanagement hingegen reine Zukunftsmusik! So gaben 95 Prozent der Befragten an, dass das Thema künftig an Bedeutung gewinnen wird. Nur sieben Prozent sahen aktuell jedoch einen hohen Professionalisierungsgrad in ihrem Unternehmen. **Die Zahl der Kontaktpunkte wird meist dramatisch unterschätzt: In unserer Studie ging man im Durchschnitt von 50 Kontaktpunkten aus, tatsächlich haben Unternehmen wie Versicherungen meist mehr als**

250 Kontaktpunkte. Hier gibt es drei besonders wichtige Aspekte, denen man sich künftig stärker widmen muss:

1. Nicht jeder Kontaktpunkt ist gleich wichtig für den Kunden und die Marke.
2. Viele Kontaktpunkte werden nicht alleine durch die Markenführung bzw. das Marketing gesteuert.
3. Aufgrund neuer technologischer Entwicklungen und unterschiedlichen Zielgruppenansprüchen (z. B. Generation Y) können sich neue Kontaktpunkte entwickeln und die Rollen der Kontaktpunkte in der Customer Journey ändern.

Daraus ergibt sich einerseits die Notwendigkeit zur Erfassung relevanter Touchpoints aus Sicht des Managements und der Kunden, andererseits allerdings auch die Notwendigkeit der internen Koordination und Steuerung sowie der klaren Regelung der Verantwortlichkeiten und Einflussnahmen. Dies ist eine Prämisse dafür, dass man die finanziellen Mittel in die richtigen Kontaktpunkte investiert.

Gerade bei der externen Sicht ist genau zu prüfen, welche Zugänge man wählt, um ein tieferes Verständnis der Customer Journey zu erhalten. Dies können real time basierte Ansätze oder andere qualitative und quantitative Methoden sein, die je nach Unternehmen und Branche unterschiedlich zu orchestrieren sind. Idealerweise ist zur Messung der Veränderungen ein Tracking zu institutionalisieren (➔ Abbildung 5).

Dadurch wird eine Optimierung vorhandener Kontaktpunkte möglich. Zudem kann man auch neue Kontaktpunkte identifizieren und entwickeln.

Ein ganzheitliches Touchpoint Management hilft auch dabei, eine bessere Einschätzung der Bedeutung von On- und Offline-Medien sowie deren Zusammenspiel zu erhalten. Die einseitige Optimierung in digitalen Medien greift hier klar zu kurz, da Kunden zwischen Online- und Offline-Medien wechseln und man somit nur einen Teil der Effekte erfassen würde. Zudem erhält man auch Aufschluss über paid, owned und earned media. Auch hier ergeben sich wertvolle Anhaltspunkte. Laut Berger werden bis zu 50 Prozent der Kaufentscheidungen durch Mund-zu-Mund-Propaganda beeinflusst. Anders als vermutlich viele Manager erwarten, gibt dabei Social Media bei der Generierung von Word-of-Mouth nicht den Ton an. Laut der Keller Fay Group (2013) findet nur 10 Prozent des Word-of-Mouth online statt. Das heißt 90 Prozent der entscheidenden Informationen über Marken werden nicht in Tweets und Posts, sondern beim Mittagessen mit den Kollegen oder Sport mit Freunden weitergetragen. Bei der Verlagerung von Ressourcen zu Gunsten der Social Media sind daher auch die Opportunitäts-Kosten zu berücksichtigen.

Wenn dem so ist, können Kontaktpunktanalysen und Customer Journeys Aufschluss über die Rolle der einzelnen Medien geben. Nur auf Clicks und Likes im Internet zu achten, wäre zu kurz gesprungen. Umso mehr, weil diese im direkten Vergleich oft weniger Aufschluss über den Erfolg der eigenen Internet- bzw. Social-Media-Strategie liefern, sondern vielmehr Indikator für die Stärke der Marke sind. Deshalb haben Unternehmen wie Audi, H&M sowie Levi's sowohl bei Facebook, Twitter und YouTube weitaus mehr Folger als etwa Opel, Bonprix oder Jack & Jones. **Somit wird es auch in Zukunft entscheidend darauf ankommen, einerseits die Kontaktpunkte wirksam zu bespielen und auf eine inhaltliche und formale Orchestrierung der Kontaktpunkte zu achten, um das Markenbild zu stärken. Zudem wird die Frage bedeutsamer, wie man wirksam durch geeignete Markengeschichten Mund-zu-Mund-Propaganda anstoßen kann.**

6 Marketing Spend Effectiveness: What gets measured gets done

Zielsetzung der Marketing Spend Effectiveness ist die zielorientierte Investition des vorhandenen Budgets in relevante Kontaktpunkte. Hierzu sind klare und fokussierte Zielsetzungen erforderlich. Die zentrale Aufgabe des Markencontrollings ist es, Klarheit und Transparenz über die Markeninvestitionen und deren effektiven und effizienten Einsatz zu schaffen. Oft ist dies jedoch nicht möglich, da die vorhandenen Daten nicht ausreichend sind. Entweder wurden die erforderlichen Daten nicht erhoben, liegen nur bei der Marktforschungsagentur vor oder sind komplett über die Organisation des Unternehmens verstreut und entziehen sich dem schnellen Zugriff des Marketings. Die vorhandenen Daten im Marketing entsprechen somit häufig nicht den Anforderungen der sog.

„Marketing Accountability“. Hierdurch spricht das Marketing nicht die Sprache des Controllings und verwendet ausschließlich qualitative Daten. Diese Daten alleine sind jedoch weder zum internen Reporting noch zur faktenbasierten Entscheidungsfindung geeignet.

Für eine zielorientierte Budgetallokation sind klare Zielsetzungen pro relevanter Zielgruppe sowie entlang des Kaufprozesses von Kunden festzulegen.

In einem weiteren Schritt ist Transparenz über die existierenden Budgets sowie die konkreten Kosten pro Touchpoint herzustellen. Neben internen Abteilungen sind hierfür insbesondere die Werbe-/PR-/Mediagentur die Anlaufstellen für die komplette Budgettransparenz. Allerdings erschweren Quersubventionen, z. B. von Broschüren durch mehrere Geschäftsbereiche, die Suche nach dem konkret aufgewendeten Budget.

Ein effektiver Einsatz des Marketing-Budgets ist nur möglich, wenn nicht nach dem Gießkannenprinzip verfahren wird, sondern eine Fokussierung und Budgetverteilung auf die wichtigsten Kontaktpunkte mit dem stärksten Einfluss auf die Anspruchsgruppe erfolgt. Generell existieren verschiedene Methoden, um sich der Marketing Spend Effectiveness zu nähern: Test und Lern-Ansätze, qualitative Indikatoren und Marketing-Mix Modelling. Jeder dieser Ansätze hat Vor- und Nachteile. Der Einsatz variiert je nach Unternehmen und Branche sowie der Qualität und Quantität vorhandener bzw. erfassbarer Daten.

Gerade für fallweise Touchpoint-Optimierungen oder nur schwer zu modellierende Wirkungseffekte, empfehlen sich einfache Test und Lern-Ansätze. Hierbei können beispielsweise einzelne Maßnahmen in ausgewählten Geschäftsbereichen oder Filialen getestet werden. Durch den Vergleich mit den konventionellen Geschäftsbereichen oder Filialen, kann die Erfolgswirkung isoliert werden.

Bei heuristischen Modellen wird durch die Verknüpfung verschiedener qualitativer Indikatoren die Effizienz einzelner Touchpoints für bestimmte Zielsetzungen beurteilt (z. B. Reichweite, Kosten und Impact). Hierdurch können Kontaktpunkte hinsichtlich ihrer Performance verglichen und ausgewählt werden. Anstatt Vergangenheitswerte fortzuschreiben, können Budgets objektiver und zielorientiert auf verschiedene Touchpoints verteilt werden.

Mittels sogenannter Marketing-Mix-Modelle bzw. ökonometrischer Modelle können anhand von Zeitreihen Wirkungseffekte ermittelt werden. Anhand von komplexen, multivariaten Modellierungen können hierdurch Impact und Einfluss von Kontaktpunkten ermittelt werden.

Damit das Management Transparenz über Entwicklungen und Verbesserungen erhält, ist die Entwicklung

eines integrierten Brand Cockpits zur Steuerung von Kundenkontaktpunkten sinnvoll.

Eine solche Entwicklung ist stets ein iterativer Prozess. So wie die Organisation nach und nach lernt, mit dem Brand Cockpit umzugehen, entwickelt sich auch das Tool weiter. Die Erfahrung lehrt, dass viele Unternehmen hier noch am Experimentieren sind. Je weniger man die Markenerfolge allerdings in harter Währung nachweisen kann, umso weniger wird man von anderen Bereiche ernst genommen.

7 Fazit: Es bleibt spannend

Was heißt dies nun für die Markenführung? Folgende Schlussfolgerungen scheinen mir wichtig:

1. Marke und Geschäftsmodell sind in Einklang zu bringen. Eine starke Marke ohne Geschäftsmodell bringt ebenso wenig, wie ein großartiges Geschäftsmodell ohne Markenmanagement. Das wird eine große Herausforderung, weil viele Unternehmen eher auf kurzfristige Ziele ausgerichtet sind und auch Entscheider entsprechend agieren – oft zu Lasten der Marke.
2. Unternehmen stehen und fallen mit ihren Mitarbeitern. Je besser die Mitarbeiter, desto höher der Unternehmenserfolg. Employer Branding hilft bei der Anziehung der Right Potentials. Markenführung nach innen verankert die Marke in Denken, Fühlen und Handeln und schafft Bildung. Dies ist die Prämisse dafür, dass das Markenerlebnis gegenüber Kunden und anderen Anspruchsgruppen kohärent ist. Denn schließlich gilt: Marken werden immer von innen zerstört.
3. Die Markenführung muss hin zum großen Bild bei der Umsetzung. Das setzt eine Kenntnis der relevanten Kontaktpunkte voraus und deren kohärente Ausgestaltung, damit die Marken wirksame Fingerabdrücke zur Stärkung des Markenimages hinterlassen kann.
4. Damit Markenmanager sich künftig noch stärker durchsetzen können und ernst genommen werden, ist der Nachweis von Wirkung und Erfolg notwendig. Gerade hier gibt es noch viel zu tun.

Ohne Frage sind dies nur einige besonders wichtige Punkte für die Zukunft der Marke. Neben diesen zählen auch noch andere, allen voran Strategien zur Vereinfachung der Komplexität für Kunden und für Unternehmen. Zudem gewinnt

auch das lebenslange Lernen zunehmend an Bedeutung, damit Manager mit den Entwicklungen Stand halten können. Gerade hier stehen Marketingverantwortliche in einem schlechten Ruf: Wenn in einschlägigen Gremien und Vorständen offen postuliert wird, Manager würden nicht lesen (und sich somit auch nicht weiterbilden), so ist dies ein Warnsignal, dass man ernst nehmen sollte. Ein solides Wissen schadet nicht. Es hilft bei der Argumentation und beim Treffen richtiger Entscheidungen. **Es bleibt also spannend.**

Literatur

BBDO (2009): BBDO Insights 11 Markenaustauschbarkeit – Die Brand Parity Studie 2009, in: <http://tinyurl.com/m6db6tb>, Abruf am 17.05.2014.

Esch, F.-R. (2014): Strategie und Technik der Markenführung, 8. Auflage, Vahlen, München.

Esch, The Brand Consultants (2013): Wie Unternehmen ihren Erfolg mittels Customer Touchpoint Management steigern, in: <http://tinyurl.com/lzk3rd3>, Abruf am 17.05.2014.

Esch, The Brand Consultants (2014): Neue Employer Branding Studie 2014: Arbeitgeber als Marke klar positionieren und umsetzen Arbeitgeber als Marke klar positionieren und umsetzen, in: <http://www.esch-brand.com/5331-neue-employer-branding-studie-2014-erscheint-im-april-2014/>, Abruf am 17.05.2014.

Esch, F.-R.; Knörle, C.; Strödter, K. (2014): Internal Branding. Wie Sie mit Mitarbeitern die Marke stark machen, Vahlen Verlag, München.

Gallup (2014): Gallup-Studie 2013: Jeder sechste Arbeitnehmer hat innerlich gekündigt, in: <http://tinyurl.com/k8obd5h>, Abruf am 17.05.2014.

Havasmedia (2013): MEANINGFUL BRANDS®. Reclaiming brand durability, sustainability and prosperity in: <http://www.havasmedia.com/meaningful-brands>, Abruf am 17.05.2014.

Interbrand (2013): Best Global Brands 2013, in: <http://www.interbrand.com/de/best-global-brands/2013/Best-Global-Brands-2013.aspx>, Abruf am 17.05.2014.

Keller Fay (2013): What Drives Online vs. Offline Word of Mouth: Major Differences Revealed in New Academic Study, in: <http://tinyurl.com/k4g8fu5>, Abruf am 17.05.2014

Kroeber-Riel, W.; Esch, F.-R. (2011): Strategie und Technik der Werbung, 7. Aufl., Kohlhammer Verlag, Stuttgart.

Miller, G. A. (1956): The magical number seven, plus or minus two: Some limits on our capacity for processing information, in: The Psychological Review, 63, 81–97.

PwC (2012): Wert der Marke wichtigster Einflussfaktor für Unternehmenserfolg, in: <http://tinyurl.com/mqdraxw>, Abruf am 17.05.2014.

3M (2005): Innovation auf die Fahne geschrieben, in: <http://tinyurl.com/pr23ulm>, Abruf am 17.05.2014.