Das kann besser werden

Autoren: Franz-Rudolf Esch, Judith Kleinlosen, Mirjam Schmitt

Gerade in Zeiten der Krise muss das Marketing die Effektivität und Effizienz seiner Maßnahmen unter Beweis stellen. Eine Studie von "Esch. The Brand Consultants" zeigt jedoch, dass eine effiziente Markenführung in vielen Bereichen mehr Wunsch als Wirklichkeit ist.

Die wichtigste Botschaft vorab: Da, wo es in der Markenführung hart wird, bestehen die größten Defizite. Daraus ergibt sich möglicherweise die zunehmende Schwächung des Marketing in vielen Unternehmen. Marketing ist nicht mehr Chefsache, weil viele Marketers alleine daran scheitern, ihren Erfolgsbeitrag glasklar zu beweisen. Der Grund ist einfach: Sowohl was die Investition der Mittel in Maßnahmen betrifft als auch bei der Beweisführung der Wirkung durchgeführter Maßnahmen herrschen keine klaren Verhältnisse. So ist bei den Instrumenten des Markencontrollings und den Brand Investments der Grad der wahrgenommenen Umsetzung im eigenen Unternehmen am geringsten und das Delta zwischen der Umsetzung und der wahrgenommenen Wichtigkeit des Themas am größten.

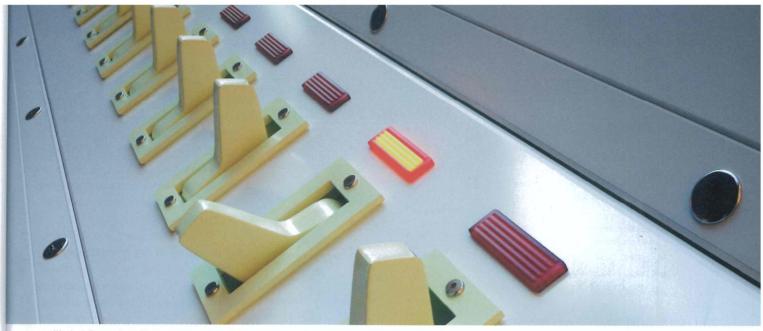
Die größten Probleme bei den Markeninvestments ergeben sich daraus, dass große Unsicherheit darüber besteht, ob man die Gelder wirklich entsprechend den Zielvorgaben sinnvoll investiert und das Marketingbudget zur Erreichung dieser Ziele eingesetzt wird. Damit einher geht die Unsicherheit, ob die Maßnahmenverteilungen eher für kurz-, mittel- oder langfristige Zielerreichungen geeignet sind. Hier spiegelt sich das Wissen wider, dass man oft kurzfristigen Aktionen zulasten eines langfristig nachhaltigen Erfolgs den Vorzug gibt. So problematisch diese Bereiche gesehen werden, so scheinen hingegen Fragen der Mediaplanung, das heißt die Verteilung der Budgets zur zielgruppengerechten Ansprache, besser gelöst. Offensichtlich suggerieren hier Gross Rating Points (GRPs) und andere Messgrößen eine Genauigkeit, die man in den anderen Feldern nicht empfindet.

Zur Studie

Im Juni 2009 nahmen insgesamt 138 Manager aus den unterschiedlichsten Branchen an der Studie von "Esch. The Brand Consultants" zur Effizienz in der Markenführung teil. Eine ausführliche Darstellung der Ergebnisse gibt es unter www.esch-brand.com

Bei der Markenkontrolle wird zwar schon einiges getan: Regelmäßige Soll-Ist-Abgleiche und Kontrollen finden mit entsprechenden qualitativen und quantitativen Kennzahlen statt. Allerdings sind sich 38 Prozent der Befragten darin unsicher, ob sie wirklich die richtigen Kennzahlen verwenden. Zudem ist man sich hinsichtlich der zwischen den Kennzahlen bestehenden Ursache-Wirkungs-Beziehungen unschlüssig. Hier sieht man großes Optimierungspotenzial und fordert entsprechend eine weitere Professionalisierung des Markencontrollings. Eine nach innen gerichtete Kontrolle, beispielsweise hinsichtlich der Mitarbeiteridentifikation und des Markencommitments, ist ebenfalls noch ein großes Manko in den Unternehmen. Dabei ist es wichtig, bei Markenentscheidungen die Mitarbeiter mit im Boot zu haben und zu wissen, wie diese zu der Marke stehen.

Die Unsicherheiten bei den Investments und der Markenkontrolle sind eng miteinander verknüpft. Trotz vieler Marktforschungstools liegen offensichtlich noch keine für die jeweiligen Unternehmen maßgeschneiderten, zufriedenstellenden Controlling-Lösungen vor. Oft existieren verschiedene Ansätze nebeneinander, die von verschiedenen Marktforschungsagenturen als Spezialisten in bestimmten Bereichen (zum Beispiel bei Markenstatusmessungen und Kundenzufriedenheitsmessungen) entwickelt und betreut werden. Hier lassen sich aus Unternehmenssicht noch mehr Insights generieren, indem man eine bessere Abstimmung



Stellhebel für mehr Effizienz: Die optimale Einstellung seiner Stellhebel hat das Marketing offensichtlich noch nicht gefunden.

und Vernetzung der unterschiedlichen Ansätze anstrebt. Zudem muss an der Beweisführung hinsichtlich der Wirkung qualitativer Daten auf quantitative Größen gearbeitet werden. Dies wäre die Prämisse dafür, mehr Klarheit bei den Markeninvestments zu schaffen.

Positiv ist das Bild hingegen bei der Markenstrategie: Hier klafft die geringste Lücke zwischen der Wichtigkeit und dem Grad der Realisierung in den Unternehmen. So werden Markenidentität und -positionierung klar definiert und sind offensichtlich auch hinreichend dokumentiert. Ebenso erfolgt eine klare Definition und Priorisierung der Zielgruppen. Aufholbedarfbesteht allerdings beim systematischen Vorgehen zur Erzielung von Markenwachstum. Hier scheint ein echter Engpass vorzuliegen, der der Kapitalisierung der Marke und der Ausschöpfung von Zukunftspotenzialen im Wege steht. Ein weiterer Optimierungspunkt ist das regelmäßige Hinterfragen der Annahmen, die der Markenstrategie zugrunde liegen. Wesentliche Handlungsfelder aus Sicht der Manager bestehen in der Nachhaltigkeit der Markenführung, der konsequenten Verankerung der Markenidentität sowie in der klaren Vermittlung der Markenwerte nach innen und außen. Dies spiegelt sich auch in den folgenden Punkten wider.

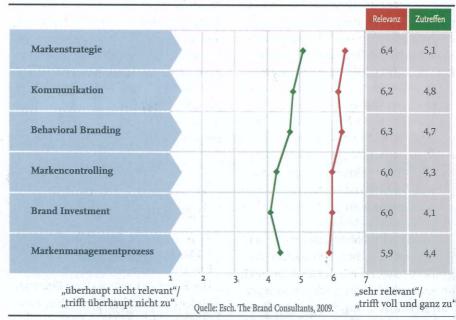
Obwohl die Markenführung nach innen, das heißt gegenüber den Mitarbeitern im Unternehmen, von allen sechs Themen die zweithöchste Relevanz aufweist, gibt es hier noch viel

zu tun. Mitarbeiter werden zwar über die klassischen Medien der internen Kommunikation (wie Intranet oder Mitarbeiterzeitschrift) über die Marke informiert, allerdings wird diesen Medien häufig nur eine geringe Aufmerksamkeit geschenkt, sodass sich nur sehr begrenzt Überzeugungswirkungen erzielen lassen.

Zudem mangelt es an einer bereichsspezifischen Übersetzung der Markenwerte in konkrete Verhaltensweisen. Genau dies ist jedoch die Grundlage dafür, dass Mitarbeiter die Marke leben und entsprechend den Markenwerten handeln können. Gerade bei Dienstleistungs- und Business-to-Business-Unternehmen nehmen Mitarbeiter durch ihr Verhalten einen zentralen Einfluss auf die Wahrnehmung der Marke und prägen als Markenbotschafter das Markenbild der Kunden. Selbst bei Mitarbeitern mit direktem Kundenkontakt herrscht aber noch eine erhebliche Lücke zwischen Wunsch und Wirklichkeit.

Aus diesen Defiziten resultiert der von einem Drittel aller Befragten geäußerte Wunsch, die Markenwerte künftig

DEFIZITE IN DER MARKENFÜHRUNG



Probleme, dort wo es hart wird: Bei den Instrumenten des Markencontrollings und den Brand Investments ist der Grad der Umsetzung im eigenen Unternehmen am geringsten, trotz hoher Wichtigkeit der Themen.

	Relevanz	Zutreffen
Regelmäßiger Abgleich der (Soll-) Markenpositionierung und des (Ist-)Markenimages		0
Regelmäßige Erhebung der Markenstärke in den Köpfen der Kunden	•	0
Regelmäßige Erhebung quantitativer und qualitativer Kennzahlen		0
Regelmäßige Erfassung nach innen gerichteter Messgrößen		
Erzielte Werte als Vorgabe für die Strategie-, Ziel- und Maßnahmenableitung	0	
Untersuchung der Ursache-Wirkungs- Beziehungen zwischen Kenngrößen und gezielte Steuerung		
Quelle: Esch. The Brand Consultants, 2009		

Intensive Kontrolle: Soll-Ist-Vergleiche finden schon regelmäßig statt, aber eine weitere Professionalisierung des Markencontrollings nach innen ist noch ein Manko.

möglichst verhaltensnah und leicht verständlich an die Mitarbeiter zu vermitteln. Fast ebenso häufig wird das Vorleben der Marke sowie das Übersetzen im Arbeitsalltag als Herausforderung betrachtet. Es ist zwar ein gewisses Bewusstsein über die Bedeutung der Marke vorhanden, allerdings zeigt sich auch bei Führungskräften, dass ihre Rolle als Vorbilder bei der Umsetzung der Marke noch ausbaufähig ist.

Bei der kundengerichteten Markenkommunikation zeigen sich ebenfalls einige Handlungsfelder. Vor allem bleibt im Dunkeln, welchen Beitrag die verschiedenen Kommunikationsmaßnahmen zur Stärkung der Marke leisten. Zudem wird die formale und inhaltliche Abstimmung der Kommunikationsmaßnahmen über alle Kontaktpunkte hinweg als weitere Baustelle genannt. Deshalb sehen rund 37 Prozent der Befragten eine zentrale Herausforderung in der Entwicklung und Umsetzung eines nachhaltigen und integrierten Markenauftritts. Die verständliche Vermittlung der Positionierungsbotschaft oder des Produktnutzens scheinen darüber hinaus ebenso ein Problem zu sein wie eine zielgruppenadäquate Ansprache der Kunden.

Die Analyse der Markenmanagementprozesse zeigt, dass die Planung der Markenmaßnahmen nicht immer im Rahmen eines klar definierten Prozesses erfolgt, durch den auch die Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen geregelt wird. Mitsprache- und Entscheidungsrechte anderer Abteilungen bei der strategischen Markenführung sind vielmehr häufig nicht eindeutig geregelt. Dies ist deshalb kritisch, weil Verantwortlichkeiten nicht immer klar geregelt und selbst Standardprozesse unzureichend dokumentiert und hinterlegt sind.

Bei Unklarheiten oder zur Klärung von Spezialfällen der Markenführung existiert jedoch nur in den seltensten Fällen eine Schlichtungsstelle in Form eines Brand Boards. Eine solche Ad-hoc-Regelung des Markenmanagements ist äußerst ineffizient und kann viel Zeit und Energie kosten, die nicht auf die Spur gebracht wird und schließlich bei der Realisierung einer klaren und kontinuierlichen Markenstrategie fehlt.

An allen sechs Stellhebeln für eine effiziente Markenführung konnte Handlungsbedarf festgestellt werden. Dabei bestehen unternehmensspezifische Unterschiede: Je nach Branche oder Unternehmensgröße lassen sich verschiedene Ansatzpunkte bestimmen und vorrangig behandeln. Über alle Bereiche hinweg besteht der größte Optimierungsbedarf jedoch bei den Brand Investments und dem Markencontrolling. Diese Bereiche sind aber zunehmend gefordert und entscheidend bei der Frage, ob Markenmaßnahmen umgesetzt werden oder nicht.

Die positive Nachricht dabei lautet jedoch, dass bei allen im Rahmen der Studie gefundenen Herausforderungen keine Hürde unüberwindbar erscheint, sondern vielmehr bereits erfolgversprechende Lösungsansätze existieren, die es zu fördern und trotz aller krisenbedingten Einsparungsmaßnahmen anzugehen gilt. Die Aufforderung kann daher nur lauten: "Es gibt viel zu tun. Packen wir's an!"

Z

Checkfragen für Prozesse und Controlling

Markenmanagementprozess-Check: Sind die Prozesse und Strukturen im Rahmen des Markenmanagements effizient? Werden externe Partnernetzwerke wie Agenturen effizient gesteuert?

Brand-Investment-Check: Gibt es Systeme für die transparente Abbildung markenrelevanter Budgets? Ist die Aufteilung des Markenbudgets effizient? Kann das Budget auf die wichtigsten Kontaktkanäle fokussiert werden? Können Einkaufskonditionen mit Agenturen effizienter gestaltet werden?

Markencontrolling-Check: Existieren Planungs- und Controllinginstrumente, die einen zeitnahen und transparenten Einblick in markenrelevante Erfolgsgrößen ermöglichen?

PROF. DR. FRANZ-RUDOLF ESCH

ist Inhaber der Professur für Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Marketing an der Justus-Liebig-Universität Gießen und Direktor des Instituts für Marken-und Kommunikationsforschung. Zudem ist er Gründer und wissenschaftlicher Beiratvon "Esch. The Brand Consultants" in Saarlouis. IUDITH KLEINLOSEN

ist Consultant bei "Esch. The Brand Consultants".

MIRIAM SCHMITT

ist Junior-Consultant in der Beratung. Kontakt: f.-r.esch@esch-brand.com