360° Effizienzcheck

Um effizienter durch turbulente Zeiten zu steuern, müssen Markenmanagement, Brand Investment, Markencontrolling, Kommunikations- und Markenstrategien sowie das Behavioral Branding systematisch überprüft werden.

DER WIND IN VIELEN BRANCHEN wird rauer. Viele Unternehmen werden durch die Krise in ihrer Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig geprüft. Der Druck auf das Marketing steigt, mehr aus Marken, Investitionen und Mitarbeitern herauszuholen. Gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten werden alle Investitionen und Budgets auf ihre Notwendigkeit und Wirkung untersucht. Was an Maßnahmen geplant und umgesetzt wird, muss sich rechnen. Nicht zeitlich unmittelbare Erträge fallen diesem Sparkurs zum Opfer. Im Zweifelsfall werden weniger Maßnahmen genehmigt und Budgets geschrumpft. Doch reines Cost Cutting nach dem Gießkannenprinzip greift zu kurz. Denn zentrale Wertschöpfungspotenziale bleiben unausgeschöpft, vitale Wertschöpfungsquellen werden systematisch ausgetrocknet.

Effizient und transparent

Gerade in schlechten Zeiten ist die Markenführung daher mehr denn je gefordert. Wer nicht klar profiliert ist, eine starke Bindung bei seinen Kunden aufbaut und gleichzeitig schlanke Strukturen aufweist, macht sich selbst überflüssig. Die wenig profilierten Mitte-Marken, die zunehmend im Wettbewerb mit Handelsmarken stehen, machen dies mehr als deutlich. Krisen verunsichern Kunden und gehen oft mit einem Vertrauensverlust einher, der in der Konsequenz zum Markenwechsel oder zum Boykott führen kann.

Wer in der Krise effektiv und effizient mit seinen Investments umgeht, gewinnt: Laut GfK waren in der Krise im Jahr 2001/2002 von 700 Marken 100 erfolgreich. Sie wuchsen gegen den Trend, weil 64 Prozent dieser Marken Innovationen auf den Markt brachten und 54 Prozent ihre Budgets erhöhten. Leider ist letztere Option für viele Unternehmen nicht möglich, weil Märkte einbrechen. Andererseits kann man die Kostenschraube auch nicht drehen, es gilt vielmehr Umsatzpotenziale zu erschließen. Ziel des 360° Markeneffizienz-Check ist es, die Markenführung effizienter und transparenter zu gestalten. Dazu stehen sechs erfolgskritische Hebel zur Verfügung, die systematisch zu prüfen sind.

Markenstrategie überprüfen

Eine zukunftsfähige Markenstrategie ist die notwendige Voraussetzung für eine erfolgreiche Markenführung. Effiziente Markenstrategien richten sich an klar definierte Zielgruppen, für welche die Marke relevant ist und die sowohl heute als auch zukünftig profitabel sind. Hierfür ist es erforderlich, an den Wünschen und Bedürfnissen anzusetzen und erst in einem zweiten Schritt auf demographische Kriterien wie Alter, Geschlecht und Kaufkraft einzugehen. Auf der anderen Seite sorgen effiziente Markenstrategien dafür, dass die Marke ein eigenständiges Profil im Wettbewerbsumfeld erlangt und sich von anderen Anbietern klar abgrenzt. Um aus der Flut konkurrierender Angebote herauszustechen, ist ein klares und relevantes Markenversprechen in den Köpfen der Kunden zu verankern.

Bereits tot geglaubte Marken wie Puma haben eindrucksvoll bewiesen, wie es mit einer wirkungsvollen Markenstrategie gelingen kann, vom Wühltischprodukt zur Lifestylemarke mit einem Markenumsatz von knapp 2,7 Milliarden Euro zu avancieren. Auch der Markenturnaround des TV-Geräteherstellers Loewe macht deutlich: Eine klar definierte und zukunftsfähige Markenstrategie lohnt sich und schafft Perspektiven. So gelang es Loewe nach einem massiven Gewinneinbruch 2003 und 2004, durch eine stringente und fokussierte Markenstrategie wieder auf den Wachstumspfad zu gelangen.

Wildwuchs schadet der Marke

Umgekehrt schadet Wildwuchs der Marke. Deshalb sind auch Wachstumsoptionen systematisch aus Markenaspekten zu prüfen. Ein Beispiel: Wenn drei Mar-

STELLHEBEL DES MARKENEFFIZIENZ-CHECK

Quelle: Esch. The Brand Consultants

ken mit unterschiedlichen Startpunkten und Vorstellungsbildern der Kunden das Gleiche tun, erhält man nicht immer das Gleiche Ergebnis: Chiquita, Schwartau und Knorr sind mit Smoothies in den Markt gestartet. Die jeweilige Passung zur Marke als erster Indikator für den Erfolg kann jeder im Selbsttest vornehmen, wenn man sich vorher die Vorstellungen zur Marke vor sein inneres Auge gerufen hat. Was für Chiquita ein Erfolg ist, muss es für Knorr noch lange nicht sein. Hier stellt sich die Frage nach markentechnisch sinnvollen Alternativinvestments.

Klare Kommunikationsstrategie

Unverzichtbarer Bestandteil einer effektiven und effizienten Umsetzung sind klar formulierte Kommunikationsziele und eine definierte Kommunikationsstrategie, die Mitarbeitern und Agenturpartnern zu vermitteln sind. Wichtig ist, die formulierten Kommunikationszielsetzungen, die anvisierte Zielgruppe und die genutzten Medien wirkungsvoll miteinander zu verknüpfen. Im Zeitablauf und über die verschiedenen Medien hinweg ist die Kommunikation dabei integriert zu gestalten. Die zentralen Markeninhalte sind an allen relevanten Kontaktpunkten mit der Marke über den gesamten Buying Cycle hinweg einheitlich zu vermitteln.
Hierfür ist eine zentrale Idee in Form eines Schlüsselbildes zu entwickeln, die den Nukleus der Markenpositionierung transportiert. Kreativität, Strategie und sozialtechnische Wirkungskenntnisse müssen symbiotisch zusammenwirken. Nur wenn dieses Konzept mit einheitlichem Gesicht und integrierten Botschaften kommuniziert wird, können Bekanntheit und Image der Marke wirksam aufgebaut werden. Chiquita beruft sich in der Smoothie-Werbung auf das, was man kann: frische Früchte auspressen und das »Chiquita-like«.
Selbst bei Medien, die vorrangig zur Produktinformation dienen, sind Schlüsselelemente einer Marke zu integrieren. So hat zum Beispiel Loewe viele Handelspartner mit Hilfe von Investitionen und Sanktionsmechanismen markenorientiert umgerüstet. Ein Investment, dass sich rechnet: Die bis heute umgebauten, markenkonformen Retail-Stores verbuchen selbst in Krisenzeiten Umsatzzuwächse von bis zu 60 Prozent.

Behavioral Branding

Gerade bei Dienstleistungs- oder B-to-B-Unternehmen sind es jedoch weniger mediale Kommunikationskanäle, sondern die Mitarbeiter, die den zentralen Hebel für die Umsetzung der Markenstrategie bilden. Howard Schultz, CEO von Starbucks, meint zu Recht: »Can't do enough advertising to undo a mistake that one barista [Starbucks-Mitarbeiter] can make in five minutes with a customer.« Oft wird die Marke im Vertrieb und Kundenservice nicht richtig verstanden. Gerne wird über den Preis argumentiert. Beschwerden werden umständlich und für den Kunden aufwändig abgewickelt. Dies verschenkt wertvolles Wertschöpfungs- und Kundenbindungspotenzial. Deshalb ist die Behavioral Branding-Strategie zu prüfen, die der Schaffung eines einheitlichen Markenverständnisses (Wofür steht die Marke?), dem Aufbau von Verbundenheit und Begeisterung für die eigene Marke (Stehen die Mitarbeiter für die Marke ein?) und der Umsetzung der Markenwerte im täglichen Verhalten dient (Verhalten sich Mitarbeiter im Sinne des Markenversprechens?).

Kundenbedürfnisse ernst nehmen

Interne Kommunikationskampagnen oder Markenhandbücher zur Vermittlung der Marke sind ein erster Ansatz, reichen jedoch alleine nicht aus. Vor allem Mitarbeitergruppen mit direktem Kundenkontakt und in Verantwortlichkeiten mit starkem Einfluss auf die Brand (F&E, Design usw.) sind umfassend zum Thema Marke zu schulen. Es ist daher sicher kein Zufall,

PASST DIE PRODUKTKATEGORIE »SMOOTHIES« ZUR MARKE?

Chiquita, Schwartau und Knorr sind alle mit Smoothies in den Markt gestartet. Nicht zu allen Marken passt dieses Segment allerdings. Deshalb sind auch Wachstumsoptionen vor dem Eintritt in ein neues Segment systematisch aus Markenaspekten zu prüfen.

dass Pieter Nota bei Beiersdorf der einzige Vorstand für Marke, Vertrieb und Forschung und Entwicklung ist. Gerade im Vertrieb können auf Basis der Markenpositionierung Nutzenargumentationslinien aufgebaut werden, die der Preiserosion entgegenwirken und den Wert der Produkte nachhaltig untermauern. Im Kundenservice bieten sich im Beschwerdemanagement Ansatzpunkte, um Kundenbindung herzustellen und Abläufe Kosten sparend zu vereinfachen. So unterscheidet die Marke Dell bei den Vertriebsleuten beispielsweise anhand der Persönlichkeit, ob jemand als Hunter (Kundenakquise) oder als Farmer (Kundenbindung) eingesetzt wird. Bei der westfälischen Provinzial-Versicherung konnte die Schadensregulierung als kundenkritischer Kontakt identifiziert werden. In Konsequenz wurde der Versicherungsvertreter vor Ort ermächtigt, den Schaden beim Kunden sofort zu regulieren, wodurch die Kundenzufriedenheit stieg und der Verwaltungsaufwand für die Zentrale immens minimiert wurde.

Regelmäßiges Markencontrolling

Ein gut etabliertes und regelmäßiges Markencontrolling ist unverzichtbarer Bestandteil einer effektiven und effizienten Markensteuerung. Die Basis bildet ein Kennzahlensystem mittels Brand Scorecard mit psychologischen und monetären Messgrößen und deren Zusammenhängen. Die regelmäßige Erfassung der Markenstärke anhand zentraler Markenwirkungsgrößen, die Erhebung zentraler Kaufentscheidungs- und Markentreiber sowie markenspezifische Faktoren zur Erreichung der strategischen Unternehmensziele ermöglichen ein wirksames Monitoring der Zielerreichung und die Diagnose zentraler Problem- und Handlungsfelder. Dies erleichtert eine Steuerung der Brand und die Ableitung wirksamer Maßnahmen nach innen und nach außen zur Erreichung der definierten Ziele. Hier liegt meist das Problem, denn nur selten sind Daten systematisch in einer Brand Scorecard erfasst und verschiedenen Abteilungen zugänglich gemacht. Genau aus diesem Grund hat die EnBW Energie Baden-Württemberg AG eine integrierte Markenwertplanung entwickelt, die sowohl qualitative und quantitative Zielsetzungen miteinander verzahnt, zentrale Erfolgskennziffern für ihre Marke definiert und somit als Frühwarnsystem und Erfolgskontrolle des Markenmanagements zugleich dient. Auch der Automobilzulieferer Bosch hat jüngst sein Markenmanagement professionalisiert und wird es zunehmend stärker mit harten Fakten als nur Schätzungen führen.

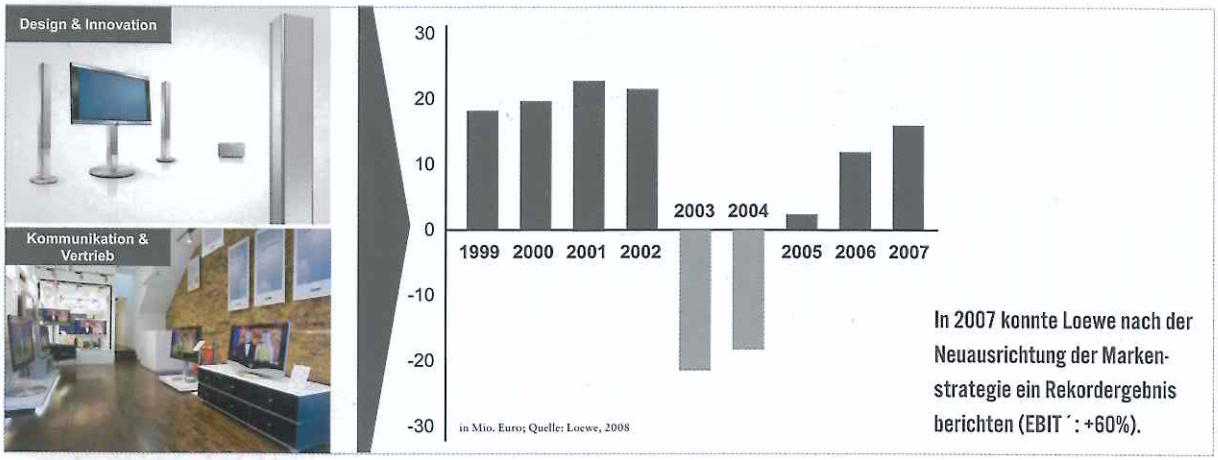
Transparente Markeninvestitionen

Markeninvestitionen sind transparent zu gestalten. In den meisten Unternehmen orientiert man sich erfahrungsgemäß am Vorjahr, ergänzt um subjektive Einschätzungen. Ziele, Ausgaben und die damit verbundenen Maßnahmen für eine Marke sind jedoch für eine effiziente Investition klar und übersichtlich zu strukturieren. In der Regel sind viele Investitionen mit Relevanz für die Marke jedoch nicht der Marketingabteilung direkt zuzurechnen. Markenrelevante Budgets werden durch verschiedene Controllingabteilungen und andere Unternehmenseinheiten verwaltet. Hierdurch ergeben sich auch unterschiedliche Zielstrukturen, die es zu synchronisieren gilt.

Aber auch in der Marketingabteilung selbst existiert erfahrungsgemäß nur bedingt Klarheit. Die Höhe des absoluten Werbebudgets ist in den meisten Fällen bekannt, aber ein Überblick darüber, wie sich dieses für unterschiedliche Marken auf Image- und Produktkommunikation aufteilt, wie sich der Mediamix in Abhängigkeit des Kommunikationsziels unterscheidet und welchen Kostenanteil Kreations-, Produktions- und Mediakosten einnehmen, ist meist nicht hinterlegt. Gerade diese Transparenz eröffnet erfahrungsgemäß auch die größten Einsparungspotenziale.

Optimierung der Budgetfokussierung

Ein Beispiel: Kürzlich stand bei einem Finanzdienstleister die Entscheidung zu einem nicht gerade unwesentlichen Medienbudget an. Der Vorschlag der Mediaagentur sah eine umfassende Variante unter Einsatz von Print-, Online- und TV-Werbung vor. Die kleinere



Quelle: Esch. The Brand Consultants

Der gelungene Markenturnaround von Loewe zeigt, dass eine zukunftsfähige Markenstrategie die notwendige Voraussetzung für eine erfolgreiche Markenführung ist. Nach einem massiven Gewinneinbruch 2003 und 2004 ist das Unternehmen wieder auf den Wachstumspfad.

Variante beschränkte sich auf Print und Online. Während der Wirkungsverlust bei zwei Prozentpunkten Bekanntheit lag, war die umfassendere Variante um einen nicht geringen siebenstelligen Euro-Betrag höher. Nach Diskussion einer Krisen-Adaptionskurve entschied man sich für die kleinere Variante, weil die Vermutung sich verstärkte, dass zunächst nur Innovatoren und die frühe Mehrheit zum jetzigen Zeitpunkt wieder in Geldanlagen investieren, diese jedoch besonders gut über entsprechende Print- und Onlineplatzierungen erreichbar sind. Eine systematische Erfassung ist daher der erste Schritt zur Optimierung der Budgetfokussierung. Sind die Markeninvestitionen erst transparent erfasst, können Einsparungspotenziale und Synergieeffekte über verschiedene Markenkontaktpunkte hinweg wirksamer erfasst und verteilt werden. Meist lassen sich so auch Potenziale in den Einkaufskonditionen bei Agenturen und Dienstleistern identifizieren.

Kanalisierung der Markeninvestitionen

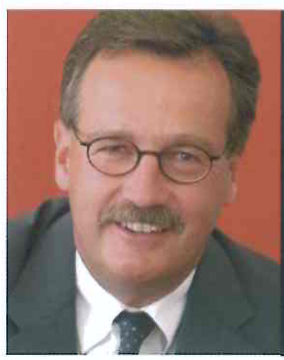
Gerade im Konzert mehrerer Marken entfaltet eine Kanalisierung der Markeninvestitionen einen höheren Wirkungseffekt. So hat beispielsweise der Reisekonzern TUI seine Markeninvestitionen gerade neu ausgerichtet und sich dadurch klarer auf die zentralen Marken im Portfolio fokussiert. Sicherungs- und Wachstumsbudgets folgen dort den strategischen Überlegungen für die einzelnen Marken im Portfolio. Häufig existiert erfahrungsgemäß kein fest geregelter Prozess für das Markenmanagement. Organisationsstrukturen in der Markenführung sind oft historisch gewachsen oder nicht existent. Entsprechend ist die Orchestrierung innerhalb des Marketingbereichs und in Konsequenz auch zwischen den Unternehmensbereichen und externen Agenturen problematisch. Ungeplante Ereignisse verursachen ein starkes Abweichen von definierten Standardprozessen und führen in Folge zu erheblichen Zeitverzögerungen und Zusatzkosten. Im Tagesgeschäft existieren daher erhebliche Potenziale zur effizienteren Gestaltung von Abläufen, insbesondere bei Schnittstellen zu externen Dienstleistern und in der bereichs- und länderübergreifenden Abstimmung.

Verbesserungspotenziale erkennen

Durch eine detaillierte Analyse der zeitlichen, inhaltlichen und organisatorischen Komponente lassen sich schnell deutliche Optimierungsansätze erkennen. Die EnBW hat einen professionellen Markenmanagementprozess etabliert, der die Synchronisation der Ziele und Maßnahmen strukturiert und eine regelmäßige Abstimmung in Form von Planungszyklen gewährleistet.
Die kritische und gründliche Prüfung aller sechs Erfolgshebel lässt Verbesserungspotenziale in der Markenführung erkennen, die sich anschließend bewerten, priorisieren und in Projekte zur Umsetzung übersetzen lassen. Der 360° Markeneffizienz-Check stellt daher die Basis für eine effektivere und effizientere Markenarbeit dar.

Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch, Christian Knörle

Dipl.-Kfm. Christian Knörle arbeitet als Consultant bei Esch. The Brand Consultants. Er studierte Betriebswirtschaftslehre an der Justus-Liebig-Universität Gießen und ist derzeit externer Doktorand an der Professur für Marketing von Prof. Dr. Esch.



Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch ist Direktor des Instituts für Marken- und Kommunikationsforschung an der Justus-Liebig-Universität Gießen sowie Gründer von Esch. The Brand Consultants, Saarlouis. Darüber hinaus ist er u. a. Vorsitzender des Marketingbeirates der Volkswagen AG.