Abschied vom Bauchgefühl

Im Jahr 2003 entschied sich EnBW, seine Markenführung neu auszurichten. Das Ergebnis: Aufgrund einer sehr hohen strategischen und operativen Exzellenz gehört die EnBW heute zu den Top-Performern im Markenmanagementprozess.

Von Franz-Rudolf Esch, Alexander Biesalski und Holger Buschr

Markenportfolio der EnBW: Dazu zählt neben der Konzernmarke, den Marken Watt und Naturenergie auch die nationale Marke Yello.

Markenführung nach dem Prinzip „Bauchgefühl" ist in gesättigten und wettbewerbsintensiven Märkten wie dem Strommarkt nicht mehr ausreichend. Das Markenmanagement muss vielmehr einen positiven Beitrag zum Unternehmensergebnis und zum Unternehmenswert leisten. Auf Grundlage des Markenwertschöpfungspfades (siehe Abbildung) vollzieht die EnBW den Zusammenhang zwischen den Markeninvestitionen und der Markenwertschöpfung systematisch nach. Die dabei gewonnenen Kenntnisse zu Stärken und Schwächen, Chancen und Risiken werden konsequent zur Strategiedefinition, Markensteuerung, -planung und zum Controlling herangezogen.

EnBW unterteilt den Markenmanagementprozess in drei Wirkungsstufen: die Strategieentwicklung, deren Umsetzung und die Erfolgskontrolle. Dieser Prozess wird vom Markenmanagement geführt. Dabei werden in einem klar definierten Prozess relevante Anspruchsgruppen mit einbezogen. Zudem unterstützen Werkzeuge den Prozess mit für den jeweiligen Zweck maßgeschneiderten Informationen als Basis für Entscheidungen.

Bei der Strategie geht es um die Definition der Markenziele und die Abstimmung der Markenstrategie mit der übergeordneten Unternehmensstrategie. In der Umsetzung stehen klare Prozesse und Kommunikationswege im Mittelpunkt. Dabei ist es wichtig, einen ganzheitlichen Markenauftritt mit widerspruchsfreien Botschaften über alle kommunikativen Kontaktpunkte durchzusetzen, um ein einzigartiges Vorstellungsbild in den Köpfen der Zielgruppen zu etablieren. Die Erfolgskontrolle misst, wie die Marke von den Stromkunden wahrgenom-

Hinter der EnBW-Fassade läuft ein gut funktionierender Markenmanagementprozess ab.

men wird. Auch die Wirtschaftlichkeit der Marke ist Bestandteil der Erfolgskontrolle und dient der Anpassung zukünftiger Maßnahmen.

STRATEGIE: ENERGIE BRAUCHT IMPULSE

In einem umfassenden Markenidentitätsprozess wurde die Markenidentität der EnBW entwickelt. Da die EnBW aus dem Zusammenschluss verschiedener Vorgängerunternehmen entstand, lag die zentrale Herausforderung im Rahmen dieses Prozesses darin, aus den Wurzeln der jeweiligen Unternehmen eine zukunftsorientierte Markenidentität und Markenpositionierung abzuleiten. Diese sollte auch den unterschiedlichen Anspruchsgruppen der EnBW (B2C-Kunden im Heimatmarkt Baden-Württemberg, B2B-Kunden deutschlandweit) Rechnung tragen. Aus diesem Grunde wurde die Innenperspektive der Manager mit der Perspektive der Kunden gespiegelt. Aufgrund der Herkunft der Marke und deren zentralen Assets will die EnBW der in Baden-Württemberg verankerte, engagierte Vordenker und Wegbereiter für Energie sein, der seine Kunden versteht.

Der Prozess der Entwicklung von Markenidentität und -positionierung bildete zudem die Basis für die Ableitung der Markenarchitektur für alle EnBW-Marken und gab den Anstoß, Unternehmensleitsätze zu entwickeln. die nun als Marken- und Unternehmensleitbild das wertorientierte Fundament der EnBW darstellen. Bei der Entwicklung der Markenidentität und -positionierung kamen zudem Tools – wie die Bildung von Netzwerken – zum Einsatz, die heute die Gesprächsgrundlage für die zu treffenden Maßnahmen in den einzelnen Bereichen bilden.

PROFESSIONELLE UMSETZUNG

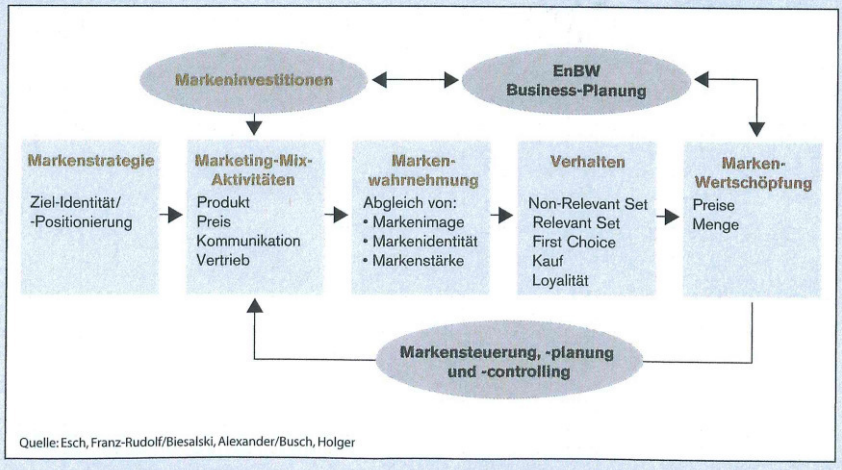
Der Erfolg einer Markenstrategie scheitert häufig an der fehlenden Verbindung zur Markenumsetzung. Bei der Weiterentwicklung des konzernweiten Markenmanagements stellte die EnBW unter anderem Optimierungsbedarf bei der Umsetzung der Markenstrategie fest. Dieser ergab sich vor allem aus der dezentralen Organisation des Unternehmens. Deshalb treffen sich bei der EnBW das zentrale Markenmanagement und die Markenverantwortlichen der einzelnen Geschäftsbereiche regelmäßig zur Abstimmung der „integrierten Markenplanung“:

- Auf übergeordneter Ebene definiert die Runde zunächst den zukünftigen Schwerpunkt der Markenaktivitäten hinsichtlich Neukunden-Gewinnung und Kundenbindung.
- In Planungsworkshops werden dann die Positionierungsziele in angestrebte Identitätsmerkmale in der Wahrnehmung der Zielgruppe heruntergebrochen.
- Im nächsten Schritt wird die Maßnahmenumsetzung durch eine konkrete Zeit- und Meilensteinplanung sowie die konzeptionelle Ausgestaltung der Maßnahmeninhalte strukturiert vorbereitet.

Dieser Prozess startet demnach bei der Markenidentität als Grundlage. Klar strukturierte und aufbereitete Ergebnisse zu den Maßnahmen des vorangegangenen Jahres liefern dabei Vorgaben für den abzuleitenden Handlungsbedarf, der einerseits auf unterschiedliche Kundengruppen, andererseits auf unterschiedliche Bereiche und Kommunikationsmaßnahmen heruntergebrochen werden kann. Entscheidend für den Erfolg des Prozesses ist dabei die rechtzeitige Einbindung der relevanten Manager dezentral geführter Bereiche und die gemeinsame Planung auf Basis von gut aufbereiteten Fakten, bei denen die Perspektiven der jeweiligen Partner beleuchtet und auf einen gemeinsamen Nenner gebracht werden können.

Innerhalb der operativen Umsetzung unterstützt das Marken-Intranet der EnBW die Mitarbeiter bei ihren „Daily Jobs“. Im Zusammenspiel der einzel-

Abb. Der EnBW-Markenwertschöpfungspfad



Die Grundlage für die wertorientierte Markenführung bei der EnBW bildet der Markenwertschöpfungspfad.

nen Tools, wie zum Beispiel der Werbemittelverwaltung oder dem Corporate-Identity-Portal, werden die Kommunikationsprozesse im Unternehmen vereinfacht, zeitraubende operative Aufgaben den Mitarbeitern abgenommen und die CI-Konformität der Kommunikation sichergestellt.

SYSTEMATISCHES CONTROLLING

Das zentrale Element zur Unterstützung des Markencontrolling bildet die Markenscorecard. Als Intranet-Lösung konzipiert, ermöglicht diese einen Zugang zu wichtigen Informationen der Markenführung durch alle relevanten Unternehmensbereiche. Das dabei entstandene Markenreporting-Konzept versteht sich jedoch nicht nur als reine Sammelstelle von Markendaten. Vielmehr dient die Markenscorecard durch die differenzierte Darstellung der Kenngrößen nach Marken, Segmenten und Zielgruppen auch als Analyse-, Steuerungs- und Controlling-Tool im Sinne eines ganzheitlich operierenden Steuerboards. Der Anwender wird dabei durch die Scorecard-Struktur, die die EnBW-Marken und -Segmente entlang des Markenwertschöpfungspfades in der Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft beleuchtet, logisch unterstützt. Auf einen Blick ist zu erkennen, wie sich die betrachtete Marke auf den verschiedenen Wertschöpfungsstufen

- Marketing-Mix-Wahrnehmung,
- Wahrnehmung der Markenstärke und -identität,
- Markenstärke, sowie
- Verhalten der Zielgruppe gegenüber der Marke

entwickelt und wie sich diese Entwicklungen schließlich in der Markenwertschöpfung niederschlagen. So können die Aktivitäten des Markenmanagements und deren Auswirkungen im Markt bis hin zur Markenwertschöpfung verfolgt und geplant werden.

EnBW in Zahlen

Die EnBW Energie Baden-Württemberg AG mit Hauptsitz in Karlsruhe ist mit rund sechs Millionen Kunden das drittgrößte deutsche Energieversorgungsunternehmen. Im Jahr 2006 erzielte es mit über 20 000 Mitarbeitern einen Umsatz von über 13 Milliarden Euro. Nach einer vom Markenverband, bdvb, Brand Rating und Brand-Maker durchgeführten Studie zum integrierten Markenmanagementprozess zählt die EnBW von 100 analysierten Unternehmen zu den drei Top-Unternehmen mit vorbildlichem Prozess.

MARKENSCORECARD: LESSONS LEARNED

Im Verlauf der Entwicklung und Implementierung der Markenscorecard galt es jedoch auch einige erfolgskritische Aspekte zu beachten:

Impressum

absatzwirtschaft – Zeitschrift für Marketing
Sonderausgabe marken 2008
12. März 2008, Preis: € 11,50

Herausgeber:
Deutscher Marketing-Verband e.V., Düsseldorf
Organzeitschrift:
Fachbereich Technischer Vertrieb der VDI-Gesellschaft „Entwicklung Konstruktion Vertrieb" (VDI-EKV)
Herausgeberbeirat:
Dr. Paul Bösken-Diebels, Prof. Dr. Joachim Büschken, Axel Dahm, Frank Dusny, Prof. Dr. Margit Enke, Florian Haller, Prof. Dr. Peter Littmann, Brigitte Pfeiffer, Hajo Riesenbeck, Prof. Dr. Henrik Sattler, Dr. Armin Schirmer, Prof. Dr. Uwe Specht, Klaus Thiemann, Rüdiger Wiechers

Kooperation:
Die absatzwirtschaft ist Gründungsmitglied und Koordinationsstelle des internationalen Zeitschriften-Verbundes NIMM (Network of International Marketing Magazines).
Objektleitung:
Olaf Hohmann

Redaktion:
Konzept und Projektleitung:
Peter Hanser
Chefredakteur und verantwortlich für den Inhalt:
Christoph Berdi
Chef vom Dienst:
Helmut Dahlmann
Layout: S3 Advertising KG
Titel: S3 Advertising KG

Verlag:
Fachverlag der Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH
Geschäftsführung: Johannes Höfer, Dr. Michael Stollarz
Gesamtanzeigenleitung: Sandro Cristofoli,
Anzeigenleitung: Regina Hamdorf, Tel. 02 11/8 87-14 84, fz.marketing@fachverlag.de
Disposition: Sandra Breuer, Tel. 02 11/8 87-14 82, fz.marketing@fachverlag.de
Herausgeber Fachmedien: Uwe Hoch

Vertrieb: Fachverlag der Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH, Kundenservice Fachverlag, Postfach 10 04 18, 96056 Bamberg

Anschrift von Verlag und Redaktion:
Fachverlag der Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH,
Kasernenstraße 67, 40213 Düsseldorf,
Postfach 10 11 02, 40002 Düsseldorf,
Fax 02 11/8 87-14 20, Tel.-Sammelnummer 02 11/8 87-0
Anzeigenpreisliste: zzt. gilt Nr. 48 vom 1. Januar 2008
Bezugspreise: Einzelheft € 9,25 (Sonderausgaben € 11,50 bzw. € 5,50) zzgl. Versandkosten.
Jahresvorzugspreis (Abo) Inland € 111,- inkl. 7% MwSt. einschließlich Versandkosten, Abo für Studenten gegen Vorlage einer gültigen Bescheinigung jährlich € 55,50 inkl. 7% MwSt.
Auslandsabonnement jährlich € 102,- zzgl. € 20,- Versandkosten, für EU-Länder zzgl. MwSt., Luftpostgebühren auf Anfrage.
Abonnement-Kündigungen sind nur mit einer Frist von 21 Tagen zum Ende des berechneten Bezugszeitraums möglich.

Mitglieder des Deutschen Marketing-Verbandes e.V. und die vertriebsorientierten Mitglieder der VDI-Gesellschaft Entwicklung Konstruktion Vertrieb erhalten die „absatzwirtschaft" im Rahmen ihres Mitgliedsbeitrags.
Im Falle höherer Gewalt (Streik oder Aussperrungen) besteht kein Belieferungs- oder Entschädigungsanspruch.

Bankverbindung: (Anzeigen/Abonnements) Dresdner Bank AG, Düsseldorf, BLZ 300 800 00, Konto-Nr. 211455000

Satz, Litho, Druck, Verarbeitung, Versand:
Vogel Druck und Medienservice, 97204 Höchberg
ISSN 0001-3374
absatzwirtschaft wird sowohl im Print als auch auf elektronischem Weg (z. B. Datenbank, CD-ROM, www.absatzwirtschaft.de etc.) vertrieben.

Copyright: Fachverlag der Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH. Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil dieser Zeitschrift darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages vervielfältigt oder verbreitet werden. Unter dieses Verbot fällt insbesondere auch die gewerbliche Vervielfältigung per Kopie, die Aufnahme in elektronische Datenbanken und die Vervielfältigung auf CD-ROM.
Sofern Sie Beiträge dieser Zeitschrift in Ihren internen elektronischen Pressespiegel übernehmen wollen, erhalten Sie die erforderlichen Rechte und/oder digitalen Beiträge unter www. pressemonitor.de oder unter Tel. 0 30/28 49 30 PMG Presse-Monitor Deutschland GmbH & Co KG.

- Die Markenscorecard muss einerseits die **Komplexität der Realität** abbilden: So sollte es zum Beispiel entsprechend der Differenzierung in der Marktbearbeitung möglich sein, verschiedene Regionen getrennt zu betrachten und zwischen der Kunden- und der Nichtkunden-Perspektive zu unterscheiden.
- Andererseits musste die Komplexität des Markenreportings soweit reduziert werden, dass sich der **Anwender** immer noch **schnell** darin **zurechtfinden** kann. Somit sind besonders hohe Anforderungen an eine **einfache und anschauliche Vermittlung** komplexer Daten und Sachverhalte zu richten.
- Aus diesem Grund sind die **Anwender** aus den verschiedenen Unternehmensbereichen bereits **in** einem **frühen Konzeptionsstadium** mit **einzubeziehen**, um die genutzten Kennzahlen in der gewünschten Form einfließen zu lassen und um letztlich die spätere Akzeptanz sicherzustellen.
- Ein weiterer kritischer Punkt ist das **zeitnahe Befüllen des Tools** mit den entsprechenden Marktforschungs-, Finanz- und Marktkenngrößen, die aus unterschiedlichen internen und externen Quellen stammen können. Ein genaues Briefing und die Klärung aller Fragen von Seiten der Institute und des Controllings im Vorfeld waren notwendig, um mögliche Barrieren bei der Weitergabe sensibler Daten zu überwinden und um genügend Vorlauf für eine reibungslose und automatisierte Einspielung der Daten erst zu ermöglichen.
- Schließlich hat sich in der Anwendung schnell gezeigt, dass der **Prozess der Anpassung und Optimierung** bei einer Markenscorecard **nie abgeschlossen** ist. Denn Markt und Marke sind nicht in Stein gemeißelt. Um diese Veränderungen zeitnah in der Markenscorecard abzubilden, wurde ein zentraler Verantwortlicher als „Wächter der Markenscorecard" benannt.

Letztlich hat sich die Mühe gelohnt: Analysen und Planungen werden auf einer einheitlichen Informationsbasis vollzogen – man spricht die gleiche Sprache, was wiederum die Zusammenarbeit der verschiedenen Geschäftsbereiche in einem dezentralen Unternehmen wie der EnBW wesentlich erleichtert. ■

Franz-Rudolf Esch *ist Direktor des Instituts für Marken- und Kommunikationsforschung an der Justus-Liebig-Universität Gießen und Gesellschafter von Esch. The Brand Consultants, Saarlouis,*
Alexander Biesalski *ist Partner bei B.R. Brand Rating GmbH, München.*
Holger Busch *leitet das Markenmanagement und die klassische Kommunikation der EnBW AG, Karlsruhe.*
Kontakt: f.-r.esch@esch-brand.com