

Markenführung durch Brand Cockpits systematisch und zielgerichtet steuern

Marken sind zentrale Wertschöpfer im Unternehmen. Jedoch werden Marken in der Regel nicht so professionell geführt, wie Fabriken oder Produktionsstätten. Selbst in Branchen mit markenorientierten Unternehmen (sog. „brand-driven companies“) ist festzustellen, dass es zwar professionelle Brand Management-Strukturen gibt, es allerdings an einem systematischen Brand Performance Measurement mangelt. Während das Controlling fast alle Unternehmensbereiche kritisch durchleuchtet, entzieht sich die Markenführung durch die fehlende Zurechenbarkeit von direkten Erfolgsbeiträgen sowie zeitverzögerten Wirkungseffekten dieser Instanz. Zwar erkennen in deutschen und internationalen Unternehmen selbst CFO's die Wertschöpfungskraft starker Marken an, allerdings bleiben Ausgaben und Maßnahmen der Markenführung vom Unternehmenserfolg entkoppelt und intransparent. Dies führt in Konsequenz dazu, dass in der Regel Markeninvestitionen dennoch ganz oben auf jeder Kostensenkungsliste stehen.

Die zentrale Aufgabe des Markencontrollings ist es daher, **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 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 dagegen entsprechen häufig nicht den Anforderungen der sog. „Marketing Accountability“, d.h. sprechen nicht die Sprache des Controllings oder verwenden qualitative Daten. Dies führt schließlich

dazu, dass sich die Daten weder zum internen Reporting, noch zur faktenbasierten Entscheidungsunterstützung eignen.

Brand Cockpit als Lösungsansatz

Die Entwicklung eines Brand Cockpits bietet eine hervorragende Lösung für diese Problematik und ermöglicht eine anwenderfreundliche Nutzung von Kennzahlen für die Markenführung. Es erfüllt folgende Funktionen:

- (1) **Transparenz und Konsistenz:** Ein Brand Cockpit diszipliniert zu einer abteilungs- und bereichsübergreifenden Kennzahlenlogik und etabliert eine entsprechende Datenbasis. Es erhöht die Transparenz und ermöglicht dadurch eine professionelle Markenführung nach Effektivitäts- und Effizienzgesichtspunkten.
- (2) **Monitoring:** Das Brand Cockpit stellt ein regelmäßig aktualisiertes Abbild der Marketingaktivitäten nach Aufwand und Erfolg dar. Hierdurch wird eine kontinuierliche Kontrolle der Markenperformance gewährleistet.
- (3) **Planung:** Zudem bietet es die Planungsgrundlage für einen erfolgreichen Markenaufbau sowie dessen Kapitalisierung.
- (4) **Kommunikation:** Schließlich eignet sich ein Brand Cockpit sehr gut für die interne Kommunikation. Gleichzeitig ermöglicht es dem Marketing, mit dem Controlling in einer Sprache zu sprechen.

Ein Brand Cockpit ist immer eine maßgeschneiderte Lösung.

Jede Branche und jedes Unternehmen sind grundsätzlich anders. Dennoch herrscht die weitläufige Ansicht, dass Markencontrollingtools universell sein müssten und eher ein Produkt von der Stange sind. In der Tat bieten einige

Anbieter Standardlösungen für das Marketing an. Vorhandene Datenbasis, Detaillierungsgrad, strukturelle Komplexität, Frequenz der Datenerhebung sowie die Visualisierung eines Brand Cockpits hängen jedoch maßgeblich vom Unternehmen, der verfügbaren Datenqualität und den organisatorischen Rahmenbedingungen ab. **Ein Brand Cockpit von der Stange ist daher eine reine Illusion.**

Folgende Fragestellungen behandelt ein Brand Cockpit:

- Welche Marketingziele werden verfolgt?
- Tragen die geplanten Maßnahmen zur Zielerreichung bei?
- Wie effektiv und effizient ist der Einsatz der bisherigen Markeninvestitionen?
- Gelingt es Markenstärke aufzubauen und diese im Markt zu kapitalisieren?
- Inwiefern gelingt es, Kunden entlang des Kaufentscheidungsprozess an die Marke zu binden?
- Welche Kundensegmente bergen noch Potential?

Ein ganzheitliches Brand Performance Measurement verknüpft die **klare Priorisierung von Marketingzielen**, aggregiert und reduziert die vorliegenden Daten durch Definition **zentraler Erfolgskennzahlen (KPIs)** sowie durch die Verzahnung dieser Daten zu einer **zusammenhängenden Kennzahlenarchitektur**.

Wer ist die Zielgruppe eines Brand Cockpits?

Als zentraler Startpunkt für die Entwicklung eines Brand Cockpits steht die Festlegung der internen Zielgruppe (z. B. Top Management, Führungskräfte aus Vertrieb oder Marketingabteilung). Bereits bei der Frage nach der Zielgruppe eines

Brand Cockpits muss sich ein Unternehmen nach den Erwartungen an ein Projekt fragen. Denn je nach Zielgruppe unterscheiden sich auch die Zielsetzungen sowie Informationsbedarfe des Brand Cockpits. Während das Top Management tendenziell eher eine kompakte Darstellung benötigt (sog. „Dashboards“, d. h. eine kompakte Übersicht an Informationen), benötigen die Manager aus der Linie stärker einzelne Module mit Themenschwerpunkten (z. B. Markenstärke und -erfolg, Performance im Kaufprozess, Budgetverteilung und -effizienz etc.).

Ein erster Workshop, die Festlegung der Zielgruppen und der damit verbundenen Zielsetzungen, aber auch die Erwartungen an das Projekt sind in der Regel der Grundstein einer Brand Cockpit-Entwicklung. Gleichzeitig gilt es, bestehende Illusionen frühzeitig auszuräumen. Eine enge Zusammenarbeit mit den Klienten und deren Input sind daher für eine erfolgreiche Brand Cockpit-Entwicklung unerlässlich.

Welche Daten sind bereits vorhanden und welche müssen neu generiert werden?

Voraussetzung für ein Brand Cockpit ist eine hohe **Datenqualität und -verfügbarkeit** als Ausgangspunkt für ein robustes Kennzahlenset. Während in einigen Branchen (z. B. FMCG, TIME) fast schon unübersichtliche Datenlandschaften existieren, bestehen bei den meisten B2B-Branchen nur vereinzelt überhaupt Studien (in der Regel meist Kundenzufriedenheitsstudien). Gleichzeitig sorgen häufige Wechsel von Marktforschungspartnern und -instrumenten sowie die Nutzung paralleler Datenquellen für inkonsistente Daten und Konstrukte. So kann bspw. Markenloyalität je nach Anbieter, Studie und Branche höchst unterschiedlich definiert sein. Eine der ersten Aufgaben ist daher eine konsistente Erfassung aller Datenbestände sowie die Kategorisierung vorhandener Kennzahlen. Da in Unternehmen meist organisatorische Silos existieren, erfordert dies

häufig interne Recherchen, die sich jedoch immer lohnen. Oftmals zeichnen sich hier bereits erhebliche Einsparungspotenziale für Unternehmen durch fokussierte Marktforschungsagenturauswahl oder Neukonzeption komplementärer anstatt sich überschneidender Studien ab. Für die Konzeption eines Brand Cockpits und den hierfür benötigten **Datenlieferungsprozess** sind Marktforschungspartner und Mediaagenturen frühzeitig einzubinden. Dieser Part wird meist stark unterschätzt: Je mehr Daten und Aktualität, desto höher ist auch der Aufwand der Datenpflege.

Welchen Zeitfokus soll das Brand Cockpit abdecken?

Gerade in schnelllebigen Branchen (z. B. FMCG und TIME) sind Datendichte und Berichtszyklen inzwischen sehr hoch. Hatte man in den 80er Jahren teilweise bis zu zwei Wochen benötigt, um Umsatzen zu erhalten, läuft die Berichterstattung mittlerweile in Echtzeit. Entsprechend dynamisch ist hierdurch der Aktionsspielraum der verantwortlichen Manager, jedoch auch sehr kurzfristig. Strategische Zielsetzungen werden hierbei grundlegend vernachlässigt. Lodish und Mela (2007) fragen daher in einem Beitrag der Harvard Business Review zu Recht „If brands are built over years, why are they managed over quarters?“. Hier stellt sich grundlegend die Frage: **Wenn der Aufbau einer Marke mittel- bis langfristig erfolgt, warum misst man ihn auf monatlicher Berichtsbasis?** Starke Vertriebsorientierung und quartals- oder teilweise Reportingzyklen führen vielfach zu einer extremen Kurzfristorientierung. In Konsequenz muss eine übergeordnete Instanz den strategischen Part und somit auch mittel- und langfristige Perspektiven des Brand Performance Measurement übernehmen. Hier kann ein Brand Cockpit Transparenz auf taktischer und strategischer Ebene schaffen.

Brand Cockpit als Steuerungstool der Mehrmarkenführung

In einer Mehrmarkenorganisation bildet ein Brand Cockpit zudem ein grundlegen-

des Steuerungselement. Informationen der verschiedenen Marken müssen in einem Datenpool gesammelt werden und können so in Portfolioanalysen und Einzelauswertungen zeitnah und transparent Synergien und Potenziale der Mehrmarkenführung aufdecken.

Brand Cockpit als Instrument der internen Markenführung

Zielvorgaben wirken nur dann steuernd auf das Verhalten von Management und Mitarbeitern, wenn sich ihre Erfüllung auch im persönlichen Erfolg des jeweiligen Mitarbeiters niederschlägt. Gerade die bestehenden Brand Management Strukturen in den schnelllebigen Branchen sorgen eher für eine starke Kurzfristsicht. Manager, die in den Aufbau der Marke investieren, bezahlen die Erfolge ihrer Nachfolger und nicht ihren eigenen. Daher sind mittel- bis langfristige KPIs in der quartalsweisen Beurteilung zu ergänzen. Leistungsgrößen des Brand Performance Measurements müssen sich auch im Anreizsystem widerspiegeln, um verhaltenswirksam zu werden. Die Erfüllung strategischer und operativer Markenziele muss somit das Fundament variabler Entlohnungsanteile bilden. Hierbei muss jedoch die Controllability, also die Zurechenbarkeit des Handlungsspielraums mit Relevanz für die Marke, mitberücksichtigt werden.

(1) In einer ersten **Phase (Konzeption)** erfolgt eine Bestandsaufnahme und Kategorisierung der vorhandenen Daten. Parallel hierzu sind die Zielsetzungen und internen Zielgruppen der Brand Cockpit Entwicklung zu konkretisieren. Hieraus sind einzelne Key Performance Indicators (KPIs) zu definieren und priorisieren. Diese KPIs müssen konkreten Markenzielen zugeordnet werden können. KPIs müssen folgende Kriterien erfüllen:

- **Datenverfügbarkeit:** Ist ein KPI leicht abzuleiten bzw. können die Daten für die Generierung eines KPI leicht beschafft werden?
- **Vergleichbarkeit:** Lassen sich für

Phasen des Brand Cockpits

<p>1. Konzeption</p> <ul style="list-style-type: none"> Definition von KPIs und Priorisierung externer Daten Entwicklung einer KPI-Architektur Erster Entwurf von Reportings und Analyse Erster Entwurf eines visuellen Dummies <p>Zielsetzung:</p> <ul style="list-style-type: none"> Konzept und erste Visualisierung Freigabe der nächsten Projektschritte 	<p>2. Verfeinerung des Konzepts</p> <ul style="list-style-type: none"> Anpassung und Finalisierung einer KPI-Architektur Prüfung der Datenverfügbarkeit bei der Marktforschung Optional: Redesign of Primärmarktforschung Optional: Prüfung der Erweiterbarkeit für die Mehrmarktenführung Erste Evaluation der Datenbasiskompatibilität mit externen Marktforschungspartnern Entwurf eines Nutzerinterface (Schaubilder / Grafiken / Selektionsmöglichkeiten etc.) <p>Zielsetzung:</p> <ul style="list-style-type: none"> Komplettierung der Dateninfrastruktur Finalisierung des Brand Cockpit-Konzepts 	<p>3. Programmierung & Pilottest</p> <ul style="list-style-type: none"> Sammlung von Anforderungen für die Implementierung Assessment interner und externer Implementierungsoptionen (Make or buy) Programmierung und Dateneingabe Verifikation der konzeptionellen und operationalen Nutzbarkeit des Brand Cockpit Pilots <p>Zielsetzung:</p> <ul style="list-style-type: none"> Programmierung und Testphase und Brand Cockpit Pilot 	<p>4. Implementierung</p> <ul style="list-style-type: none"> Definition der Ziele für die kontinuierliche Markenführung Klärung der Zugriffsrechte (Marketing Manager vs. Portfolio Manager) Verknüpfung des Brand Cockpits an das Anreizsystem <p>Zielsetzung:</p> <ul style="list-style-type: none"> Implementierung in der Organisation
---	---	---	--

Abbildung 1: Phasen einer Brand Cockpit Entwicklung

den KPI relevante Benchmarks generieren?

- **Entscheidungsfundierung:** Bietet der KPI eine solide Entscheidungsbasis und schafft er einen Ziel-Maßnahmen-Bezug? Ist er ein Indikator für die Effektivität und Effizienz?
- **Controllability:** Ist der KPI auch durch die entsprechende interne Zielgruppe überhaupt zu beeinflussen?
- **Verhaltenswirksamkeit:** Ermöglicht der KPI die Durchsetzung eines strategischen und markenorientierten Mindset bei den betroffenen Entscheidern?

Nach dieser ersten Strukturierung der Daten erfolgt eine handlungsorientierte Verknüpfung von Wirkungszusammenhängen. Aus dieser Verzahnung entsteht aus einzelnen KPIs eine Kennzahlenarchitektur. Auf Basis des Anforderungsprofils sind Analysemodule und Reportings zu konzipieren. So lassen sich bspw. unterschiedliche Analyseebenen (z. B. Marke, Produktkategorien, Kunden, Vertriebskanäle, etc.) unterscheiden. Es gilt, ein zentrales Master-Cockpit mit verschiedenen Analysemodulen zu entwickeln, die durch verschiedene Unteranalysen (sog. „Drill-Downs“) detailliert werden. Hierdurch kann das Bild für den Anwender vom Ganzen ins Detail analysiert werden. Dies alles wird in einem

ersten Dummy graphisch visualisiert. Mit dieser ersten Visualisierung erfolgt in der Regel eine weitere Freigabe des Projekts beim Top Management.

- (2) Nach erfolgreicher Projektfreigabe kann eine **Verfeinerung des Konzepts** erfolgen. Neben der Detaillierung verschiedener Hierarchiestufen der Kennzahlenarchitektur ist die Datenkompatibilität sowie der Datenlieferungsprozess mit den externen Marktforschungs- und Mediaagenturen sowie den internen Datenquellen zu prüfen. Gleichzeitig ist die organisatorische Anbindung des Brand Cockpits zu klären. So kann sich eine Etablierung an einer Stabsstelle beim Top Management ebenso anbieten, wie eine Verankerung beim Marketing, Vertrieb oder der Marktforschung.

Neben der Komplettierung der Dateninfrastruktur erfolgt parallel der Ausbau des Nutzerinterface mit den benötigten Schaltflächen, Selektionsoptionen und Benchmarkinggrößen, die eine enge Zusammenarbeit mit dem Klienten erfordern.

- (3) In einem dritten Schritt erfolgt die **Programmierung und die Pilotphase**. In einer zeitlich, organisatorisch und geographisch begrenzten Erprobungsphase spielen sich die Datenerhebung und -auswertung sowie die Verzahnungen von Agenturen, Controlling und Marketing sukzessive ein und verschmelzen zu einem Automatismus. Erste Erfahrungen und Anwendungen schaffen erste Anpassungen und Korrekturen, die dann schließlich zu einer voll funktionsfähigen Version des Brand Cockpits führen. Je nach organisationalem und budgetärem Hintergrund lässt sich das Brand Cockpit dabei Excel-basiert oder als programmierte Onlineplattform für ein Unternehmen nutzen. Abbildung 2 zeigt illustrativ eine Visualisierung des Brand Cockpit Tools von ESCH. The Brand Consultants, in dem komplexe Markeninformationen einfach selektiert werden können und somit die strategische und operative Markenführung unterstützen.



Abbildung 2: Illustratives Beispiel eines Brand Cockpits



Abbildung 3: Ausbaustufen eines Brand Cockpits

(4) In der **Implementierungsphase** steht die Institutionalisierung des Brand Cockpit-Projekts im Vordergrund. Voraussetzung hierfür ist die klare Definition von Marketingzielen. In der Regel kann das Brand Cockpit hierbei eine disziplinierende Wirkung entfalten, da die nachhaltige Messbarkeit der Zielerreichung durch das Brand Cockpit ermöglicht wird. Darüber hinaus sind die Zugriffsrechte auf die Datenpflege und -auswertung klar innerhalb der Organisation zu regeln. Je nach Organisation kann das Brand Cockpit mit bestehenden Kennzahlensystemen (EVA-Werttreiberbäume oder Balanced Scorecard-Ansätze) verknüpft und muss auch im Anreizsystem verankert werden.

Ausbaustufen: Brand Cockpit als „living instrument“

Die Entwicklung eines Brand Cockpits ist stets ein iterativer Prozess. So wie die Organisation nach und nach lernt mit dem Brand Cockpit umzugehen, entwickelt sich auch das Tool weiter (Abbildung 3). Nach einer ersten Pilotphase ergeben sich zunehmend weitere Informations- und Funktionalitätsbedarfe, die sukzessive in dem Tool angepasst werden müssen.

Ein Brand Cockpit ist daher niemals

statisch, sondern entwickelt sich permanent weiter. Mit zunehmender Zeit ergeben sich nicht nur mehr historische Benchmarkmöglichkeiten, sondern auch erweiterte Key Insights aus der Verknüpfung von Daten aus verschiedenen Bereichen. Diese ermöglichen mittel- bis langfristig zusätzliche Aussagen über den Erfolg von Brand Investments. In Mehrmarkenunternehmen kann das Brand Cockpit als integriertes Brand Portfolio Management System (iBPMS) genutzt werden. Neben der Analyse von gegenwärtiger Performance sind Daten zu Potenzialen einzelner Marken sowie von Ländern zu integrieren. Hierdurch stehen Portfolioanalysen verstärkt im Vordergrund, die für die Festlegung von Investments und Divestments notwendig sind.

Key Learnings:

- Die zentrale Aufgabe des Markencontrollings ist es, **Klarheit und Transparenz über die Markeninvestitionen** und deren **effektiven und effizienten Einsatz** zu schaffen.
- Ein **Brand Cockpit** schafft grundlegend Transparenz über die markenbildenden Aktivitäten eines Unternehmens. Neben dem schnellen Zugriff auf eine faktenbasierte Marken-

führung ermöglicht es eine gemeinsame Sprache innerhalb eines Unternehmens.

- Die Brand Cockpit-Entwicklung ist in verschiedenen Detaillierungsphasen vorzunehmen und setzt ein klares Zielprofil (Zielgruppe, Zielsetzungen) voraus.
- Eine erfolgreiche Implementierung des Brand Cockpits erfordert den Buy-In des Top Managements sowie der jeweiligen Anwender auf der mittleren Managementebene.
- Ein interner Roll-Out muss sukzessive erfolgen und erfordert ein Training sowohl in der Kennzahlenlogik als auch in der Anwendung des Brand Cockpits.
- Enge Interaktion zwischen verschiedenen funktionalen Fachbereichen sowie von internen und externen Dienstleistern. Die Entwicklung eines Brand Cockpits schafft zusätzlich das markenorientierte „Mindset“, da die Schnittstellen der Markenführung auch prozessual miteinander verknüpft werden.
- Ein Brand Cockpit ist daher nicht nur einfach ein Tool, sondern ein wichtiger Baustein in der Professionalisierung der Markenführung.**

Autoren: Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch, Dipl.-Kfm. Christian Knörle