

Markenführung

Holistic Branding, Teil 10: Markensteuerung und -kontrolle

Mit der Serie «Holistic Branding» zeigt das «KMU-Magazin» auf, wie sich aus der Kraft der eigenen Marke über eine ganzheitliche Markenführung nachhaltiger Erfolg entfalten kann. Den zehnten und letzten Teil des ersten Themenblocks 2013 widmen wir den unternehmerisch und wirtschaftlich zentralen Aspekten der Markenführung: Steuerung und Kontrolle.

› Pascal D. Staub

«Fünfzig Prozent bei der Werbung sind immer rausgeworfen. Man weiss aber nicht, welche Hälfte das ist.» Kaum jemand, der dieses Zitat des Begründers und Namensgebers der Marke Ford, Henry Ford, nicht kennt. Vermutlich auch mit ein Grund, weswegen sich nach wie vor zahlreiche Unternehmer mit den Themen Werbung, Marketing und Markenführung in einer Art Hass-Liebes-Beziehung befinden.

Treffsicher ans Ziel

Zu Unrecht, wie sich zahlreiche Marken-, Marketing- und Kommunikationsexperten einig sind. Denn heute verfügt man sowohl methodisch wie auch technologisch über eine Vielzahl an Instrumenten und Möglichkeiten, um Marken treffsicher an ihre Zielpositionen zu steuern. Doch die Tatsache, dass sich negative Meldungen und Ansichten um ein Vielfaches länger als positive Inhalte in den Köpfen zu halten vermögen, schlägt auch hier zu: Es gibt noch viele Skeptiker.

Zugegeben, einfach ist es nicht. Und so paradox es auch anmuten mag: Um die Wirkung eingesetzter Markeninvestitio-

nen zu steuern und zu kontrollieren, muss man zusätzlich investieren. In Konzepte, Strategien, Instrumente und Arbeitszeit, die der Steuerung und Kontrolle der Marke/n dienen. Doch bereits schon bei Markenführungsbudgets von wenigen

! kurz & bündig

- › Marken sind nicht nur selbst Vermögenswerte, sondern haben direkten Einfluss auch auf die Wertentwicklung anderer Assets im Unternehmen. Darum lohnt es sich gleich mehrfach, sie gezielt zu bewirtschaften.
- › Um die Wirkung eingesetzter Markeninvestitionen zu steuern und zu kontrollieren, muss man zusätzlich investieren. In Konzepte, Strategien, Instrumente und Arbeitszeit, die der Steuerung und Kontrolle der Marke/n dienen.
- › Markenführung ist dennoch in erster Linie eine Frage der Einstellung und nicht der eingesetzten finanziellen Mittel.

Hunderttausend Franken lässt sich dies betriebswirtschaftlich rechtfertigen.

Im Brand Care Cycle (P. D. Staub, m.a.d. brand care et al.) der Methodik für holistische Markenentwicklung und -führung sind diese Aspekte der Markenführung im Parallelprozess «Markencontrolling» enthalten, über welche sie im gesamten Verlauf von Markendefinition, -umsetzung und -implementierung konsequent mit einbezogen werden.

Marke als Vermögenswert

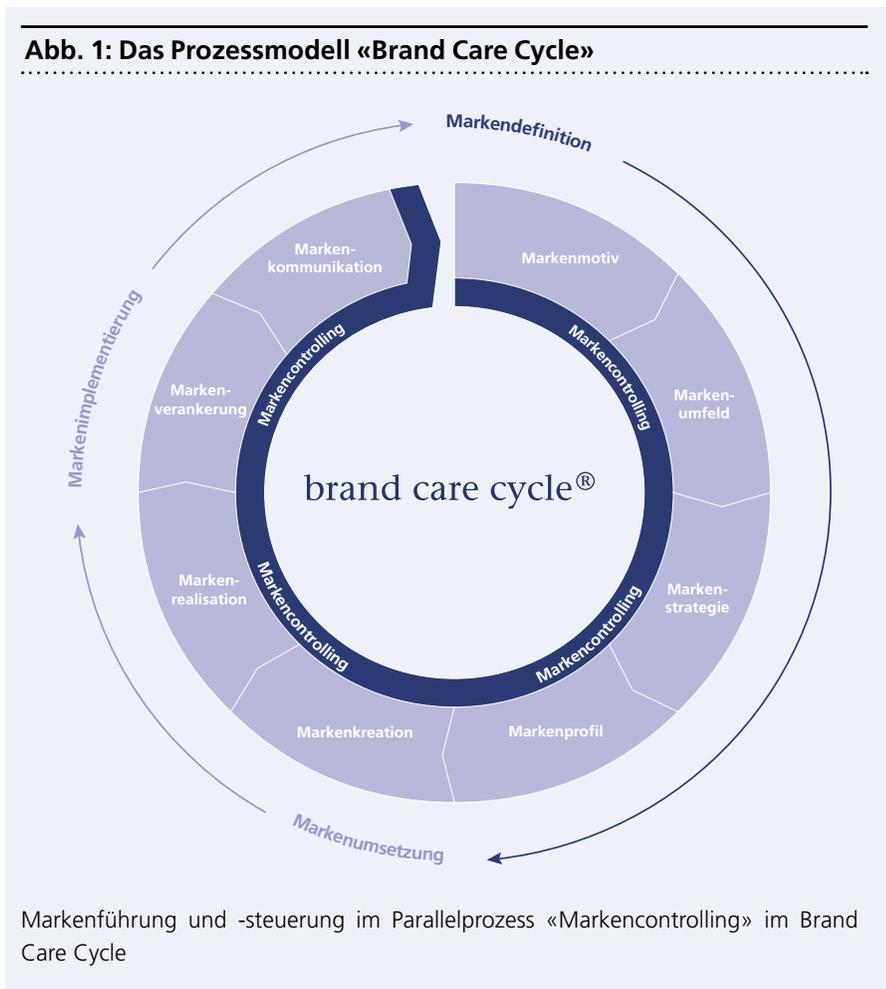
In den vergangenen neun Beiträgen der «Im Fokus»-Serie «Holistic Branding» haben wir uns dem strategischen und methodischen Aufbau, der Entwicklung von Marken sowie den Möglichkeiten und Instrumenten ihrer gezielten Stärkung gewidmet. Als Leser haben Sie das Wesen, die Eigenheiten und Gesetzmässigkeiten der Markenführung neu kennengelernt oder bereits Bekanntes reflektieren und repetieren können. Bestimmt haben Sie sich dabei aber auch immer wieder gefragt: Was bringt denn das wirklich? Braucht das auch mein Unternehmen? Wie erfasse und kontrolliere ich die Wir-

kung der Markenführung? Schlägt sich das tatsächlich auf die Wertschöpfung nieder? Antworten auf diese Fragen liefert Ihnen das Markencontrolling. Denn professionelle, richtige Markenführung ist niemals Selbstzweck. Sie muss und darf ausschliesslich unternehmerischem und wirtschaftlichem Erfolg dienen.

Marken sind nicht nur Treiber, Ermöglicher oder Verstärker wirtschaftlichen Erfolgs, sie sind selbst auch Träger substantiellen Werts. Marken-Ratings wie «Best Global Brands» von Interbrand oder «BrandZ Top 100» von Millward Brown listen uns schwindelerregende Markenwerte von bis zu 185 Milliarden US-Dollar (Marke: Apple, Ranking: BrandZ, 2013) auf. Auch wenn solch astronomische Werte nicht nur von Wirtschaftsprüfern zu Recht angezweifelt werden, so illustrieren sie dennoch eine unbestrittene Erkenntnis: Marken sind (auch) Geldwerte. Nebst den genannten Rankings gibt es jedoch auch betriebswirtschaftlich belastbare Markenbewertungen wie beispielsweise die Ergebnisse des Beratungsunternehmens Biesalski & Company in München. Ihre Bewertungsergebnisse werden von führenden Finanzinstituten und Grossbanken akzeptiert und als Grundlage in M&A-Projekten oder auch für markenwertbasierte Wachstumsfinanzierungen eingesetzt.

Marken «bewirtschaften»

Marken sind nicht nur selbst Vermögenswerte, sondern haben direkten Einfluss auch auf die Wertentwicklung anderer Assets im Unternehmen. Entsprechend lohnt es sich gleich mehrfach, sie gezielt zu bewirtschaften. Markenbewirtschaftung beinhaltet im Grundsatz drei Ebenen, die zwingend ineinandergreifen und aufeinander abgestimmt werden müssen: eine strategische, eine operativ-taktische und eine monetäre (siehe Abb. 2). Nur wer dies gewährleistet, kann verhindern, dass entweder richtig in falsche Marken oder dass in richtige Marken falsch investiert wird. Beide Fälle sind Mittelverschwendung und Öl für das



Feuer von Henry Ford's Zitat. Markenbewirtschaftung darf keiner Willkür unterworfen sein, sie muss gezielt und bewusst erfolgen.

Brand Portfolio Assessment

Vereinfacht können die zu bewirtschaftenden Marken in einem Markenportfolio dargestellt und die durch die Markenführung erzielten Ergebnisse ausgewertet werden. Bei dieser Methode werden in Ergänzung zum klassischen Produktportfolio (gemäss BCG) die Marken nach folgenden vier zusätzlichen Kriterien beurteilt und positioniert: Wertschöpfungsbeitrag, Entwicklungspotenzial, werttreibende Wirkung auf die anderen Marken im Portfolio sowie der Grad an Verankerung und Akzeptanz im Markt. Das kumulierte Übereinanderlegen dieser drei Portfolios verdeutlicht

den effektiven Stand der Marken. Beurteilen und bewerten Sie Ihre Marken in regelmässigen Abständen. Denn so können Sie diese bewusst und wirtschaftlich sinnvoll bewirtschaften und deren Steuerung kontinuierlich optimieren.

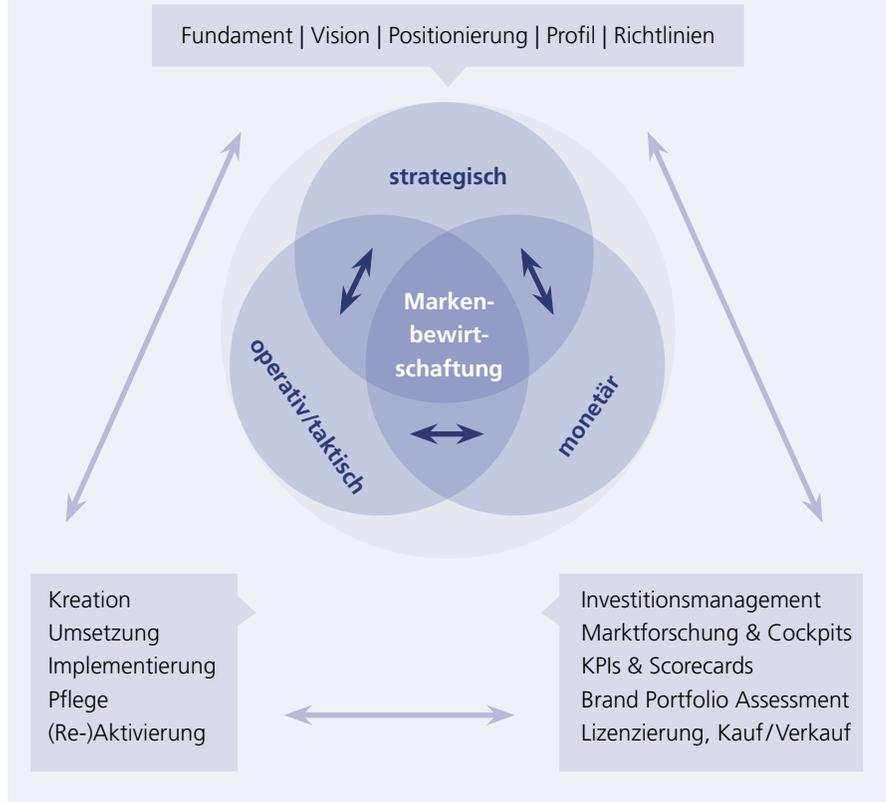
Steuerung von Beginn an

Richtig verstandene Steuerung von Marken fängt bereits schon bei ihrer Definition und der Erarbeitung ihres Fundaments (vgl. «KMU-Magazin» 3 / 2013; S. 44 ff.) sowie bei ihrer Positionierung und der Erstellung ihres Profils an. Denn Vorsicht: Unterwerfen Sie die Entwicklung einer Marke primär der Innensicht sowie subjektiven Annahmen und Projektionen, dann bewegen Sie sich mit grösster Wahrscheinlichkeit am Markt und somit am Erfolg vorbei. Die Folge sind hohe Investitionen, um solche Marken am Leben

zu erhalten. Stützen Sie die Entwicklung deshalb auf eine verlässliche Informationsbasis und lassen Sie Vermutungen, eigene Präferenzen und Einschätzungen weitgehend beiseite. In diesem Falle richten Sie sich auf den Markt und damit auf den zukünftigen Markenerfolg aus.

Markenführung und -steuerung bedingt einen regelmässigen oder idealerweise kontinuierlichen Dialog mit dem Markt (Kunden, Wettbewerb, Regulatorien) sowie eine ehrliche, kritische Selbstreflexion. Schon die Führung einer einzigen Marke, erst recht aber das Bewirtschaften eines Markenportfolios, benötigt möglichst breit abgestütztes Wissen und zuverlässige Informationen. Denn Sie müssen wissen, was die Marke ausmacht, welche Komponenten für ihren Erfolg verantwortlich sind und wie den Ansprüchen an diese Komponenten im Rahmen interner Prozesse Rechnung getragen wird. Fehlt Ihnen dieses Wissen oder verzichten Sie darauf, dem Gewicht beizumessen, befinden Sie sich in einem Blindflug, den Sie sich als Unternehmer nicht leisten können.

Abb. 2: Ganzheitliche Markensteuerung (Holistic Brand Controlling)



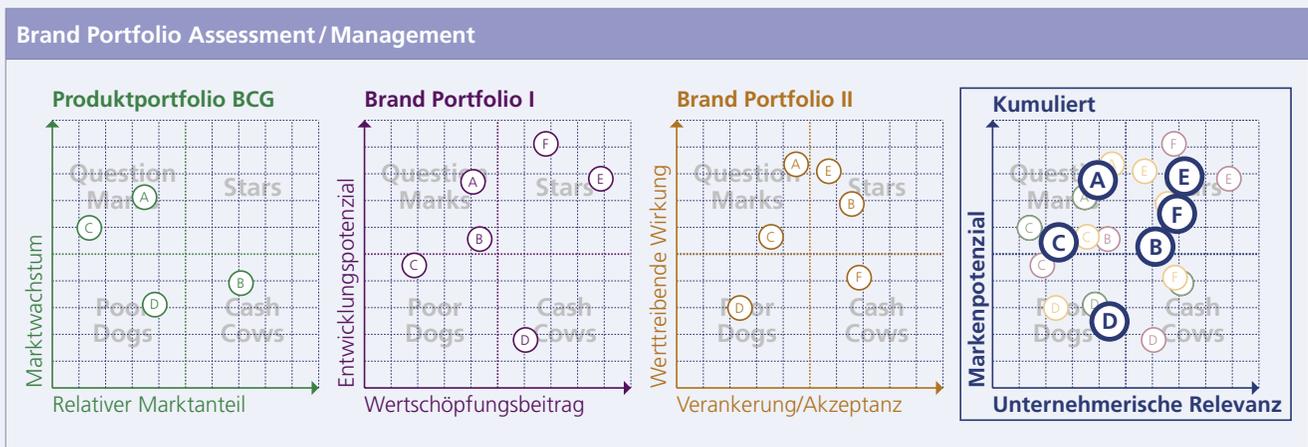
Die Leistungskennzahlen

Um die relevante Informationsbasis zu erheben, auszuwerten und als Mittel zur Steuerung einzusetzen, benötigen Sie

Leistungskennzahlen (KPI's). Diese können Sie über Instrumente wie Scorecards (vgl. Balanced Scorecard, Kaplan/Norton) oder Cockpits zur Steuerung Ihrer

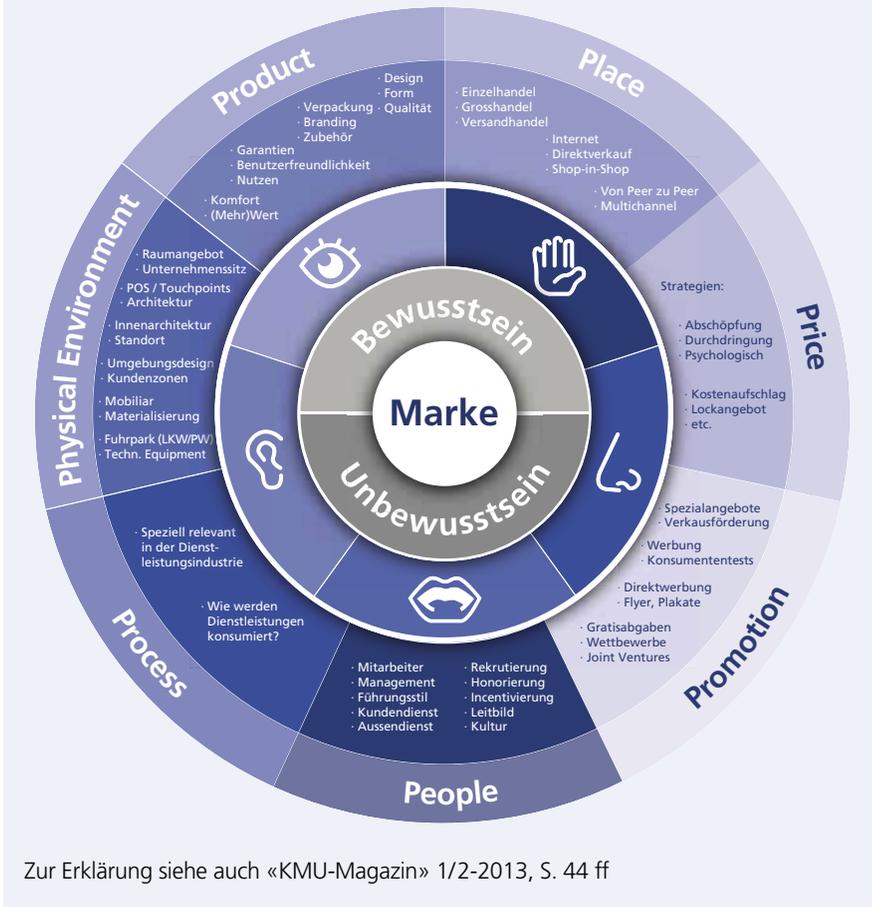
Marke oder Ihres Markenportfolios einsetzen. Die vier Perspektiven, welche für die Erstellung von Strategielandkarten im Rahmen von Unternehmens-Score-

Abb. 3: Die Markenbewirtschaftung



Markenportfolio von m.a.d. brand care (nach BCG)

Abb. 4: Holistische Markenführung mit dem Modell «7P-5S-2L»



cards eingenommen werden, sind auch für Marken identisch: die Kunden-, die Finanz-, die interne Prozess- und die Mitarbeiter- und Potenzialperspektive. Welche Instrumente und Systeme Sie nutzen, ist sekundär. Wichtig ist nur, dass Sie Informationen und Wissen einsetzen, um Ihre Marke / n gezielt steuern zu können.

Die Abstützung auf eine breite Informationsbasis, um darauf das Markencontrolling bauen zu können, ist entscheidend für die Belastbarkeit der gewonnenen Erkenntnisse und den Erfolg der darauf gebauten Markenführung. Das auf Markenwert fokussierte Managementberatungs-Unternehmen Biesalski & Company in München setzt dabei mit grossem Erfolg auf die folgenden vier Perspektiven: diejenige der Marken-Zielgruppen, die des Wettbewerbs, die Dimension der Wert-

schöpfung sowie jene der getroffenen Massnahmen ganzheitlicher Markenführung. Denn nur wenn diese Dimensionen ausgewogen und mit ausreichend Wissen dokumentiert sind, kann Markencontrolling verlässlich implementiert und Markenerfolg gezielt erreicht werden.

Eine Frage der Einstellung

Es liegt auf der Hand: Je höher der Umsatz und Deckungsbeitrag einer Marke, desto mehr Möglichkeiten hat der Markeneigner, in Steuerungs- und Controllingssysteme zu investieren. Doch auch als KMU dürfen Sie eines nie ausser Acht lassen: Die meisten erfolgreichen Marken standen auch einmal ganz am Anfang. Auch sie mussten sich mit stark reduzierten Mitteln in den Markt kämpfen, sich behaupten und zu ihrer heutigen Er-



Excellence-Agenda

Operative Excellence

Excellence Seminar für Führungskräfte im mittleren Management und QL ab 18. Feb. und ab 3. Juni 2014 (7 Tage)

EFQM IAT – Internal Assessor Training

Die offizielle EFQM-Ausbildung für Unternehmer, Führungskräfte und QL ab 11. März 2014 (3 Tage)

Prozessmanagement im Gesundheitswesen

Verbesserung der Prozessleistung auf der Basis des EFQM Excellence Modells ab 19. März 2014 (3 Tage)

Personal Excellence

Modul „Selbstbild/Weltbild“ 4. April 2014 (1 Tag)

Excellence Leadership

Ganzheitliche Unternehmensführung Seminar für das Topmanagement ab 13. Mai 2014 (8 Tage)

Executive Excellence

Ganzheitliche Unternehmensführung Seminar für das Topmanagement ab 15. Mai 2014 (12 Tage)

Schweizer Unternehmertagung und Verleihung Swiss Ethics Award

21. Mai 2014, KKL Luzern



SWISS EXCELLENCE FORUM
TELEFON 041 229 30 40
WWW.SWISS-EXCELLENCE-FORUM.CH

Stichwort: Holistic Branding

Holistic Branding ist der strategische Ansatz, die komplette Palette möglicher Erfahrungen und Berührungspunkte abzudecken, die Anspruchsgruppen mit einer Marke erleben und haben können. Ihm zugrunde liegt das Verständnis für den gesamten Entwicklungs- und Wirkungsprozess, über den eine Marke entsteht. Von der Idee des Geschäftsmodells über die Markt- und Zielgruppen Selektion bis zur Aufbau- und Ablauforganisation. Über den Entwicklungsprozess

von Produkten und Dienstleistungen bis hin zu Produktgestaltung, Vertrieb und Distribution. Über Unternehmens- und Produktkommunikation bis hin zu allen Formen und Kanälen absatzorientierter Massnahmen.

Holistic Branding schafft die elementare Voraussetzung, all diese Aspekte und Prozesse einheitlich aufeinander abzustimmen. Das Ergebnis ist Profilschärfe über alle Wahrnehmungsebenen hinweg, Authentizität von

Marktversprechen und -leistung und eine solide Basis für Kundenbegeisterung.

Aus Holistic Branding resultiert eine deutlich ausgeprägtere Markenstärke, als dies über einzelne Massnahmen des Brandings erzielt werden kann. Die Wirkung daraus ist letztlich eine langfristige, nachhaltige Differenzierung im Wettbewerb und somit die wichtigste unternehmerische Grundlage für wirtschaftlichen Erfolg.

folgsposition hinarbeiten. Oft über Jahrzehnte. Doch bekanntlich beginnt auch der Weg zum Mount Everest mit dem ersten Schritt. Und dieser ist auch für KMU bezahlbar und vertretbar. Und wie so oft beginnt dieser Schritt nicht mit Geld, sondern im Kopf von Unternehmen und Unternehmer.

Markenführung, wie schon oft in dieser Artikelserie betont, ist in erster Linie eine Frage der Einstellung und des Bewusstseins und nicht der eingesetzten finanziellen Mittel. Geld kann den Weg zu starken und profitablen Marken beschleunigen, die Zeit bis zum Erreichen ihrer Begehrlichkeit verkürzen. Aber mit einer reinen

Maximierung des Marketing- und Kommunikationsdrucks lässt sich nachhaltige Markenstärke auch nicht erzielen. Auch in diesem Falle sind getätigte Investitionen auf lange Sicht herausgeworfen, wenn sie nicht der gesteuerten Bewirtschaftung klar profilierter und definierter Marken dienen.

Grosses Potenzial für KMU

Mit höchster Wahrscheinlichkeit verfügen auch Sie über eine oder mehrere Marken mit grossem oder gar enormem, aber nur teilweise genutztem Potenzial. Dies sind quasi stille Reserven Ihres künftigen Unternehmenserfolgs. Bedingt durch Branchen- oder Betriebsblindheit fristet ungenutztes Marken- und Erfolgspotenzial in zahlreichen KMU ein vernachlässigtes Dasein. Dagegen hilft die externe Perspektive von Markenexperten, die dem Unternehmer oft überraschende Erkenntnisse über vorhandene Marken-Assets (Produkte, Komponenten, Patente, Dienstleistungen oder Bereiche) verschafft. Denn diese können meist mit gezielter Markenführung, innovativem Denken und absolut vertretbarem Aufwand zu (mit)tragenden Säulen Ihres Unternehmens werden.

In der Markenführung liegt gerade für KMU ein riesiges Potenzial. Denn auch wenn grössere Unternehmen über andere Budgetdimensionen verfügen, ist es für diese gerade aufgrund ihrer Grösse viel schwieriger, ihre Marke/n einheitlich,



Im Fokus: Serienausblick 2014

Markenführung: Holistic Branding

«Themenblock 2: Set-up – Einführung von Holistic Branding im Unternehmen»

01-02/14	Die Markenpotenzialanalyse	Aufdecken stiller Erfolgsreserven
03/14	Die Markendifferenzierung	Definition, Profilierung und Schutz
04/14	Die Markenarchitektur	Markenverbindungen, Modelle, Kriterien
05/14	Der Markenbewirtschafter	Evaluation des Galshüters
06/14	Die holistische Markenführung	Markenkonzeption nach 7P-5S-2L
07-08/14	Die Marken-Leistungskennzahlen	Grundlagen von Marken-Controlling
09/14	Das Markenführungs-Budget	Berechnung, Bereitstellung und Überwachung
10/14	Das Markenportfolio-Assessment	Erfolgskontrolle der Markenführung
11/14	Die Marken-Wertschöpfung	Ausschöpfung des Markenpotenzials
12/14	Die Marken-Kapitalisierung	Optimierung des wirtschaftlichen Erfolgs

konsistent und durchgängig durch sämtliche 7 P's des Marketing hindurch holistisch zu führen. (Abb.) Die Gründe dafür liegen in Strukturen, Prozessen, interner Kommunikation, stärkerer Partikularinteressen einzelner Mitarbeiter und meist geringerer Identifikation mit Unternehmen und Marke /n. KMU hingegen haben einen viel unmittelbareren, direkten und dadurch effektiveren Durchgriff zu allen die Marke prägenden und bestimmenden Faktoren. Allem voran zu den Mitarbeitenden, denn diese sind ja letztlich für das Markenerlebnis von höchster Bedeutung (siehe KMU-Magazin 07/08-2013, S. 42 ff.).

Anleitung zum Markenerfolg

Zum Schluss des ersten Themenblocks der Serie «Holistic Branding», unter Bezug auf die total zehn Artikel aus dem Jahr 2013 sowie zugleich auch als Ausblick auf den zweiten Themenblock im kommenden Jahr 2014 geben wir Ihnen gerne die folgende «Bedienungsanleitung» mit, wie Sie über Marken Ihren unternehmerischen Erfolg steigern können:

1. Lassen Sie Ihr Unternehmen auf verstecktes Markenpotenzial hin überprüfen.
2. Definieren und profilieren Sie Ihr/e Marke /n differenzierend und eigenständig und schützen Sie sie.
3. Verankern Sie das Wissen um Ihre Marken-Assets präzise und stark in Ihrem Unternehmen.
4. Installieren Sie einen internen oder externen Markenbewirtschafter und -Controller.
5. Konzipieren Sie Markenführung nach dem Prinzip von Holistic Branding.
6. Definieren Sie Leistungskennzahlen, anhand derer Sie Markenerfolg messen können.
7. Re-Investieren Sie einen Prozentsatz

Ihres Ertrags in gezielte Markenbewirtschaftung.

8. Überwachen Sie Ihre Marke /n in einem Marken-Portfolio (Brand Portfolio Assessment).
9. Generieren Sie Wert aus den zehn Nutzen und Wirkungen Ihrer starken Marke /n.

10. Kapitalisieren Sie den Wert Ihrer Marke /n.

Nehmen Sie diese Anleitung als Zehn-Punkte-Plan für Ihr unternehmerisches Jahr 2014 und lassen Sie sich durch das «KMU-Magazin» mit dem zweiten Themenblock der Serie «Holistic Branding» auf diesem Weg (beg)leiten (siehe Box «Im Fokus: Serienausblick 2014»). <<



Serie

Die Teile der Serie «Holistic Branding» sind wie folgt erschienen:

01-02/13	Die Kraft der Marke	Einführung
03/13	Das Markenfundament	Mission, Vision und Leidenschaft
04/13	Die Markenpositionierung	Umwelt, Mitarbeiter, Kunden und Wettbewerb
05/13	Das Markenprofil	Werte, Kultur und Identität
06/13	Die Markenvisualisierung	Logo, Farben, Schrift und Erscheinungsbild
07-08/13	Die interne Markenverankerung	Mitarbeiter als Markenbotschafter
09/13	Der Markenschutz	Recht, Verteidigung
10/13	Die Markeninszenierung	Erlebnis und Emotionalisierung
11/13	Das 5-Sense-Branding	Summe aller Wahrnehmungen
12/13	Die Markenführung	Steuerung und Kontrolle



Porträt



Pascal D. Staub

Senior Partner itheca Group

Der Unternehmer Pascal D. Staub ist Senior Partner und VR bei der itheca Group, einem auf wertorientierte Unternehmenstransformation fokussierten Beratungsunternehmen. Neben Mandaten als strategischer Markenberater stellt er als VRP der Markenagentur m.a.d. brand care auch die konsistente, nachhaltig ausgerichtete Markenvisualisierung als sichtbares Resultat seiner Beratungsleistung sicher. Staub berät gleichsam KMU wie Grossunternehmen, vorwiegend mit Sitz in der Schweiz.



Kontakt

pascal.staub@itheca.com
www.itheca.com, www.mad-brandcare.com