

## Markenführung

# Holistic Branding, Part II – Teil 7: Das Markenführungs-Budget

Die Serie «Holistic Branding» zeigt auf, wie sich aus der Kraft der Marke über eine ganzheitliche Markenführung nachhaltiger Erfolg entfalten lässt. Im 7. Artikel des zweiten Teils der Themenserie werden die in die holistische Markenführung zu investierenden Mittel betrachtet. Exemplarisch führen wir auf, wie diese berechnet und überwacht werden können.

› Pascal D. Staub

Es liegt in der Natur der Sache, dass Holistic Branding in vielerlei Hinsicht und Ebenen in Ihr Unternehmen hineingreift. Entsprechend zahlreich sind denn auch jene Möglichkeiten, wo aus notwendig werdenden Massnahmen und Aktivitäten heraus Kosten entstehen können.

Da Holistic Branding jedoch auf eine Optimierung unternehmerischen Erfolgs ausgerichtet ist, sind diese Kosten insgesamt als nachhaltige und (Marken-)wertsteigernde Investitionen in die optimierte Entwicklung des Unternehmens zu werten. Denn mit der richtigen Einführung von Holistic Branding haben Sie das Potenzial, quasi einen «Hochleistungsmotor» aus Ihrem Unternehmen zu machen. Aber wie mit allen Motoren verhält es sich auch hier gleich: ohne Benzin läuft er nicht, entfaltet er weder Leistung noch Wirkung. Und in diesem Fall besteht das Benzin aus Kapital und Zeit in Form von Personalressourcen.

Wie viel das initial und auf Dauer ist, ist individuell und kann hier weder mit konkreten Zahlen noch einem «Von-bis-Bereich» beziffert werden. Die nachfolgenden Ausführungen werden Sie aber darin

zu leiten vermögen, Ihre eigene, spezifische Kosten- und Investitionsstruktur zu berechnen und abzubilden.

## Holistic Branding als Projekt

Die Konzeption und Implementierung von Holistic Branding ist sowohl aus finanzieller wie auch aus organisatorischer Perspektive

als klassisches Projekt (Gesamtprojekt mit einzelnen Teilprojekten) zu betrachten (siehe Abbildung 2). Es beginnt mit der Bestandsaufnahme (Assessment), danach folgen die Konzeption, Planung und Definition des Projektes (Design), bevor dann die eigentliche Projektumsetzung beginnt. Die Umsetzung kennt dabei zwei Ebenen, die als Parallelprozess angesetzt werden müssen: eine primär nach innen gerichtete Ebene (Holistic Branding) sowie eine fokussiert nach aussen wirkende und wahrnehmbare Ebene (Brand Profiling). Alle Teilprojekte innerhalb dieser beiden Ebenen müssen selbstredend sowohl inhaltlich wie auch zeitlich aufeinander abgestimmt werden. Dafür sorgen die Steuerungs- und Leitungsgremien, die ihrerseits gleich wie die einzelnen Teilprojektverantwortlichen über einen zentralen Projektsupport unterstützt werden.

## Projekte und Kosten

Viele Unternehmen und Unternehmer haben die Erfahrung gemacht, dass Projekte in vielen Fällen weder innerhalb der zu Beginn definierten Frist noch innerhalb des verabschiedeten Kostenrahmens abgeschlossen werden. Auch wenn die effektiven Gründe natürlich von Situation

### kurz & bündig

- › Die Konzeption und Implementierung von Holistic Branding ist sowohl aus finanzieller wie auch aus organisatorischer Perspektive als klassisches Projekt (Gesamtprojekt mit einzelnen Teilprojekten) zu betrachten.
- › Um ein verlässliches Projektbudget zu erhalten, ist auch im Rahmen der Kostenevaluation «holistisch», also ganzheitlich und interdisziplinär vorzugehen.
- › Wenn die inhaltliche Zieldefinition und -position klar ist, dann sind auch die zu investierenden Mittel berechenbar.

zu Situation und von Fall zu Fall unterschiedlicher Natur sind, liegt es in der überwiegenden Mehrheit der Fälle an ungenügender Planung von Zeitbedarf, Personalressourcen und Finanzen. Damit die Einführung von Holistic Branding für Ihr Unternehmen überschaubar und abschätzbar ist und bleibt, sind eine sorgfältige Planung und Projektierung sowie ein funktionierendes Controlling und Kostenmanagement unabdingbar. Der hierfür zu leistende Aufwand wird sich in jedem Fall lohnen.

**Projekt und Projektierung**

Gerade im Rahmen der Budgetierung ist es wichtig, zwischen zwei Arten der anfallenden Kosten zu unterscheiden: diejenigen für das Projekt und diejenigen für die Projektierung. Gerade die zweite Position wird in der Praxis zu oft vergessen oder

unterschätzt. Die Folge: Konfrontation mit nicht eingeplanten Kosten, Konflikte und ein dadurch erschwerter Start und eine reduzierte Akzeptanz des Projektes – oft über die gesamte Dauer. Seien Sie realistisch und versehen Sie möglichst schon zu Beginn auch die Projektierungsphase mit einem Preisschild. Ihr Implementierungspartner und Berater sollte hierzu in der Lage sein. Das hilft, Überraschungen und Enttäuschungen zu vermeiden und Holistic Branding als Projekt auf einem konstruktiven Fundament zu lancieren.

**Steuerung der Wirkungsentfaltung**

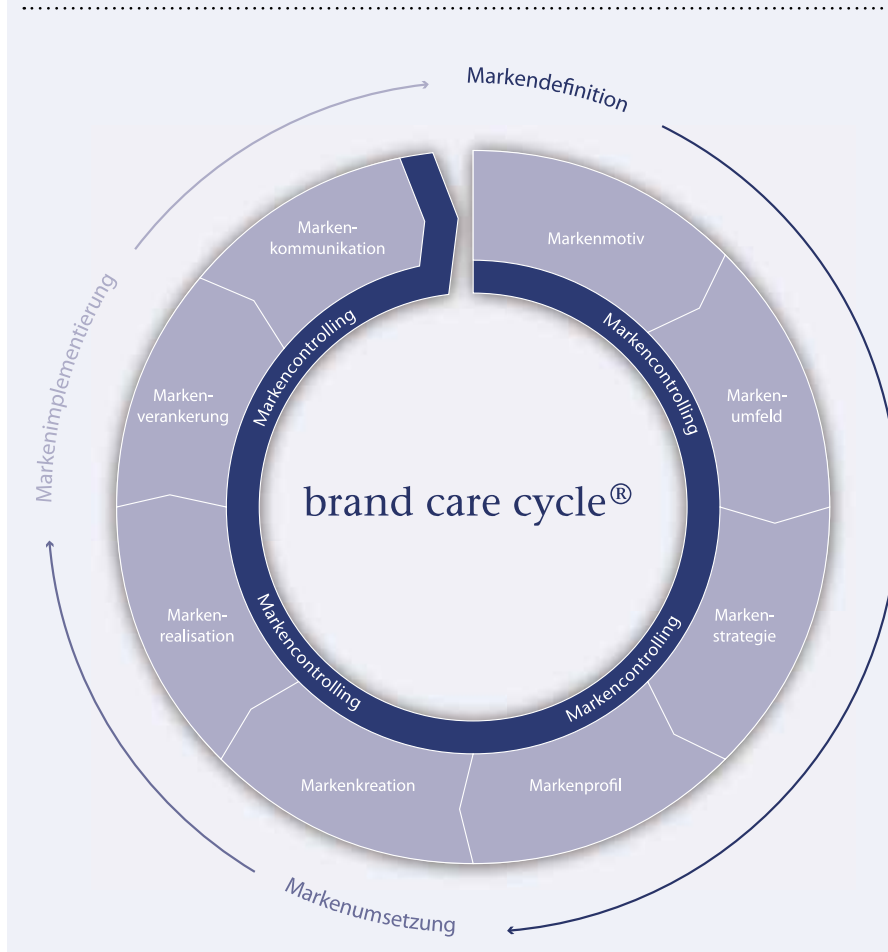
Schon oft habe ich im Rahmen dieser Themen- und Artikelserie darauf hingewiesen, dass Holistic Branding in erster Linie eine Frage des Bewusstseins und nicht des Geldes ist. Über entsprechend

bereitgestellte finanzielle Mittel lässt sich aber die Wirkungsentfaltung von Holistic Branding zum einen beschleunigen, zum anderen intensivieren. Dies ist denn auch letztlich eine strategische und unternehmerische Frage und Entscheidung. Massgebend sind dabei stets Zeitpunkt und Dimension der angestrebten Wirkungsentfaltung. Wenn die inhaltliche Zieldefinition und -position klar ist, dann sind auch die zu investierenden Mittel berechenbar. Danach entscheiden dann neben der strategischen Absicht nur noch die Finanzkraft und die Liquidität des Unternehmens darüber, bis wann das gewünschte Ergebnis erreicht werden soll und kann.

**Budgetierung ist Teamarbeit**

Um ein verlässliches Projektbudget zu erhalten, ist auch im Rahmen der Kosten-

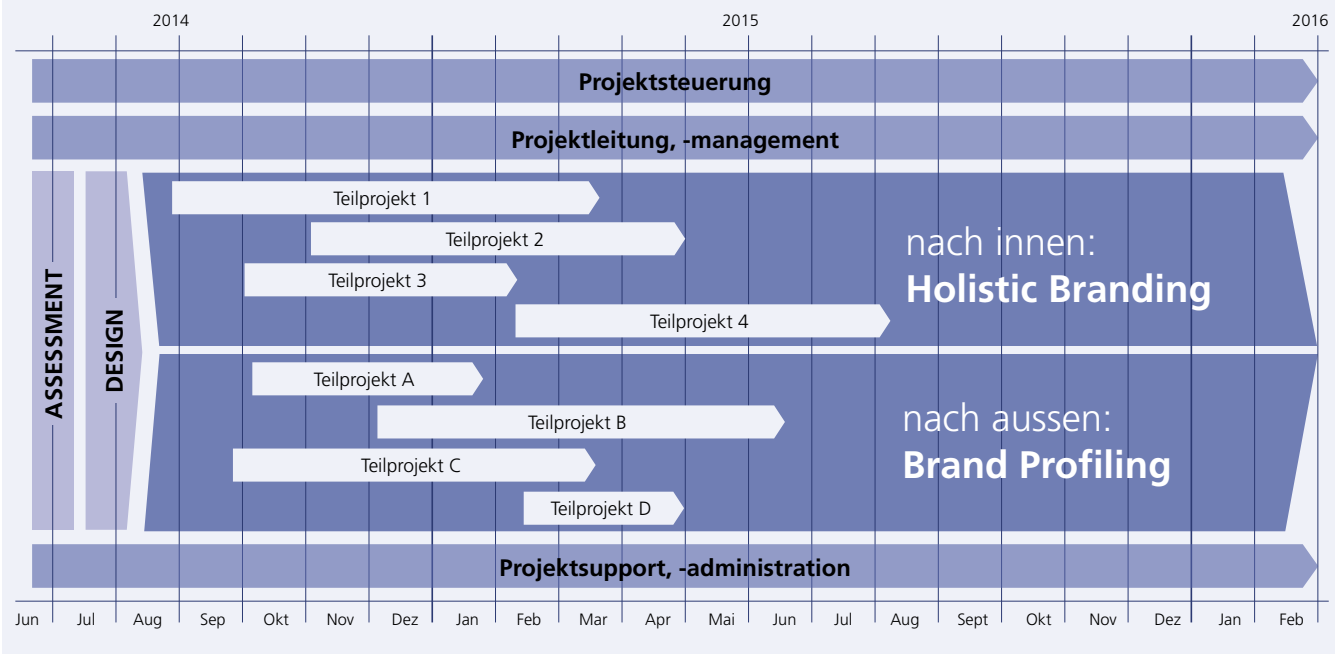
**Abb. 1: Das Prozessmodell «Brand Care Cycle»**



**Hinweis auf die bisher erschienenen Teile der Serie**

Im ersten Teil der Serie «Holistic Branding» haben sich das «KMU-Magazin» und die Fachautoren 2013 über eine Distanz von zehn Artikeln primär darauf konzentriert, ein Markenverständnis über die Wissensvermittlung zu schaffen und zu fördern. Dieses Verständnis sowie das Grundprinzip ganzheitlicher Markenführung werden in Teil 2 der Serie als bekannt vorausgesetzt. Sollten Sie den ersten Themenblock 2013 oder einzelne Artikel daraus verpasst haben, können Sie sich gerne an den Verlag oder den Autor Pascal D. Staub wenden oder diese auch online auf [www.kmu-magazin.ch](http://www.kmu-magazin.ch) beziehen.

Budgetierung und Kostenkontrolle im Parallelmodul «Markencontrolling» des Brand Care Cycle (P. D. Staub et. al.).

**Abb. 2: Holistic Branding als Projekt mit parallel anzusetzenden Wirkungsprozessen (intern/extern)**

evaluation «holistisch», also ganzheitlich und interdisziplinär vorzugehen. Denn sowohl übergeordnet als auch innerhalb der einzelnen Teilprojekte ist Präzision bei der Definition der konkreten Zielsetzungen gefragt. Und diese erhalten Sie nur dann, wenn Sie die betroffenen Fach- und Bereichsverantwortlichen in den Budgetierungsprozess mit einbeziehen. Auf dieser Basis lassen sich denn auch eine entsprechende Planung und Kontrolle des Projektes und dadurch die Einhaltung von Projektbudget und -kosten weitgehend sicherstellen.

### Masterplan mit Teilprojekten

Gehen Sie die Planung, die Projektierung sowie die Budgetierung der Einführung von Holistic Branding mit einem Top-Down-Ansatz an. Nehmen Sie eine übergeordnete Zielformulierung vor, die als Leitplanke für den Masterplan dient und aus welcher Sie sodann Teilziele und daraus die einzelnen Teilprojekte ableiten können. Schon sehr schnell können Sie auf dieser Basis eine erste Grobschätzung der gesamten Kostenfolge vornehmen oder vornehmen lassen. Dies hilft Ihnen, möglichst zeitnah einen Blindflug in Be-

zug auf die anfallenden Kosten zu verhindern. Auch ist es Ihnen in diesem Rahmen schon grob möglich, die interne Verfügbarkeit entsprechend benötigter Fähigkeiten, Kompetenzen und Ressourcen abzuschätzen.

### Abwägung: «make or buy»

In der Konzeptions- und Planungsphase jedes Projektes steht schnell schon die Frage an, wie fehlende und für das Projekt benötigte Ressourcen und Kompetenzen abgedeckt werden sollen. Gerade in KMU wird hier oft vorschnell der Entscheidung zugunsten interner Lösungen gefällt. In vielen Fällen werden vorhandene Mitarbeiter mit zusätzlichen, diese oft inhaltlich oder auch mengenmässig überfordernden Aufgaben bedacht. Dies führt dann zumeist unweigerlich zu einer Leistungsreduktion im angestammten Aufgaben- und Zuständigkeitsbereich. Oder aber es werden zusätzliche Mitarbeiter mit den für das Projekt benötigten Fähigkeiten eingestellt. Dies, obwohl der Bedarf dafür sehr oft nicht über lange Zeit anhält und die entsprechenden Personen danach unterfordert, unausgelastet und dadurch zu teuer sind.

### Budgetierung von Holistic Branding in 10 Schritten

1. Monitor-Matrix als Budgetierungsbasis; Erstellen Massnahmen-Gesamtkatalog
2. Priorisierung/Kategorisierung in «must have», «good to have» und «nice to have»
3. Grobkostenschätzung der Massnahmen
4. Kostendifferenzierung: einmalig/repetitiv, strategisch/operativ
5. Einschätzung bereitstellbarer Ressourcen (personell, finanziell)
6. Erstellen Projekt- und Zeitplan
7. Aufwandsschätzung Gesamtprojektleitung (intern/extern)
8. Abschätzung Ressourcenbedarf Umsetzung (intern/extern, personell, finanziell)
9. Kostenschätzung Infrastruktur und Organisation; erforderliche Anpassung
10. Zusammenführung, Einrechnung Reserve, Bereitstellung Budgetantrag

### **Externe Lösungen oft wirtschaftlicher**

Gerade bei einem nachhaltigen Projekt wie der Implementierung von Holistic Branding ist es entscheidend und erfolgsrelevant, die bestehenden Strukturen nicht zu überfordern oder übermässig während längerer Zeit zu belasten. Der Projekterfolg kann dadurch gefährdet und geschmälert werden. Und wer, ohne der Verlockung eines «Selbstbetrugs» zu unterliegen, eine ehrliche Vollkostenrechnung auch der direkten und indirekten Personalkosten anstellt, legt in vielen Fällen unweigerlich offen, dass das Hinzuziehen externer Kapazitäten und Kompetenzen auf Zeit die wirtschaftlichere Lösung darstellt.

### **Sicherstellung des Wissenstransfers**

Entscheidend für die Nachhaltigkeit der Wirkung von Holistic Branding beim Einbezug externer Ressourcen ist allerdings die Gewährleistung, dass das für die langfristige und kontinuierliche Umsetzung notwendige Wissen in Ihr Unternehmen übergeht. Der Einsatz externer Experten hat somit zwingend auch immer eine Aus-, Weiterbildungs- und Schulungskomponente in sich zu tragen. Unter diesem Gesichtspunkt entsteht sowohl für das Unternehmen wie auch für die einzelnen Mitarbeitenden ein direkter Mehrwert, dem bei der Beurteilung der Gesamtkosten durchaus auch Rechnung getragen werden kann und sollte.

### **Auch Steuerung braucht Zeit**

Ein typisches KMU-Merkmal ist die in zahlreichen Fällen vorhandene, andauernde Überlastung des CEO. Vor der Lancierung eines jeden Projektes muss dem Unternehmen klar sein: Die übergeordnete Steuerung und das Fällen grundsätzlicher, strategisch relevanter Entscheidungen sind Chefsache und können nicht delegiert werden. Klar, die Einsetzung eines Projektleiters kann substanzielle und bei dessen optimaler Eignung sogar fast vollständige, zeitliche Entlastung und Unterstützung bringen. Aber die Verfügbarkeit und Entscheidungsfreudigkeit

des CEO resp. der Inhaberstruktur müssen gegeben sein. In der Planung und Disposition von Holistic Branding ist diesem Umstand zwingend Rechnung zu tragen.

## **Budgetplanung Holistic Branding**

In den meisten Unternehmen, so auch in KMU, gibt es standardisierte Budgetierungsprozesse und -vorgaben. Falls dies nicht der Fall sein sollte, kann Ihnen die nachfolgende Empfehlung Hilfe bieten. In zehn Planungsschritten sollten Sie so zu Ihrer individuellen Budgetierung für die Implementierung von Holistic Branding in Ihrem Unternehmen kommen.

### **1. Monitor-Matrix als Budgetierungsbasis**

In den beiden vorangehenden Artikeln dieser Serie haben wir Ihnen die Monitor-Matrix als Planungs- und Übersichtsinstrument bei der Einführung von Holistic Branding vorgestellt. Auch im Rahmen der Budgetierung ist diese von Nutzen. Aus der vertieften Auseinandersetzung bei der Definition der kritischen Erfolgsfaktoren sowie ihrer Messwerte (KPIs) können Sie bequem ableiten und in einer Übersicht zusammenstellen, welche Massnahmen jeweils zur Erreichung positiver KPI-Werte notwendig werden. Damit haben Sie den ersten Schritt der Budgetierung bereits vollzogen.

### **2. Priorisierung der Massnahmen**

Stellen Sie sich in diesem Prozess unbedingt die Sinn- und Relevanzfrage: Welcher KPI-Zielwert hat welche Investitions- und Kostendimension als unmittelbare Konsequenz? Das hilft Ihnen, allfällige Wunsch- und Idealvorstellungen in realistische, erreichbare und letztlich auch wirtschaftlich sinnvolle Grössen zu bringen. Als (Zwischen-)Ergebnis stellen Sie am besten eine kategorisierte Liste der Massnahmen zusammen, indem Sie diese in «must have» (= unbedingt notwendig), «good to have» (= nach Möglichkeit zu realisieren) und «nice to have» (= optional) einteilen. Aufgrund dieser Priorisierung lassen sich falls notwendig Budgetanpassungen vereinfacht vornehmen.

### **3. Grobkostenschätzung der Massnahmen**

In Kenntnis der auf der Basis der Monitor-Matrix definierten Massnahmen sowie Ihrer aktuellen Ausgangslage lassen sich denn auch vereinfacht die damit verbundenen Kosten abschätzen. Bewerten Sie dabei immer die Gesamtkosten, bestehend aus Personalaufwand (intern/extern), Anpassungsbedarf Infrastruktur sowie weiteren direkt oder indirekt entstehenden Kosten (Konzeption, Realisation, Produktion, Logistik, etc.).

### **4. Differenzierung der Kosten**

Zur korrekten Vollkostenberechnung sollten Sie sodann die einzelnen Kostenpositionen zwischen Investitionen und Betriebsaufwand unterscheiden, da diese sich ja auch mit unterschiedlicher Konsequenz auf Ihre Bilanz und Erfolgsrechnung (Abschreibung/Aktivierung) auswirken. Weisen Sie dies entsprechend aus. Ebenfalls sind bei diesem Punkt einmalige und wiederkehrende Kosten zu unterscheiden und auszuweisen.

### **5. Einschätzung bereitstellbarer Ressourcen**

Der nächste Schritt auf dem Weg zu Ihrem Projektbudget hat weniger mit finanziellen, sondern mit personellen Betrachtungen zu tun: Reflektieren Sie selbstkritisch, welche Ressourcen die Unternehmensleitung oder -inhaber für die Projektsteuerung bereitstellen können. Denn diese Grösse definiert letztlich die Umsetzungsgeschwindigkeit, die Projekttetappierung, die Projektdauer und dadurch in letzter Konsequenz auch die pro Geschäftsjahr anfallenden Kosten.

### **6. Erstellen Projekt- und Zeitplan**

Führen Sie als Nächstes die einzelnen Massnahmen in Teilprojekten quasi als Massnahmenpakete zusammen und tragen Sie diese auf einem Projekt- und Zeitplan ein (vgl. hierzu Abb. 2). Wählen und definieren Sie in Abstimmung mit den strategischen Zielsetzungen den für Ihre Situation sinnvollen und realistischen Zeithorizont und dadurch die Projektdauer für die Implementierung. Wenn Sie

parallel dazu hier den einzelnen Teilprojekten entsprechende Projektleiter zuteilen, haben Sie auch zeitgleich schon einen ersten Schritt der Projektorganisation und -planung vollzogen.

## 7. Aufwandsschätzung Gesamtprojektleitung

Falls zur Sicherstellung oder Beschleunigung der Umsetzung des Projektes der Geschäftsleitung ergänzende Ressourcen zur Seite gestellt werden müssen, so sind die damit verbundenen Kosten entsprechend ebenfalls dem (Vollkosten-)Projektbudget zuzuweisen. Schätzen Sie ab, zu wie viel Prozent die Gesamtprojektleitung über interne Ressourcen abgedeckt werden kann und wie gross die Differenz ist, die Sie über externe Lösungen abdecken müssen. Die Erfahrung zeigt auch bei der Implementierung von Holistic Branding, dass eine sowohl durch interne wie auch externe Ressourcen bereitgestellte Projektleitung bei optimaler Koordination und Abstimmung die beste Effizienz und Effektivität im Projekt mit sich bringt. Versehen Sie Ihre Erkenntnisse über die Definition benötigter Manntage und Kosten pro Tag mit einem entsprechenden Preisschild.

## 8. Abschätzen

### Ressourcenbedarf/Umsetzung

Analog der Aufwandsschätzung für die Gesamtprojektleitung sind nun auch auf Ebene der Teilprojekte die benötigten Ressourcen zu kalkulieren. Diese setzen

**Abb. 3: Budgets für operative Markenführung (Brand Profiling)**

Branche	Richtwertbereich
B2B, Investitionsgüter	1–2 %
Dienstleistungen	3–5 %
Fachhandel	5–10 %
Detailhandel	10–15 %
FMCG	15–30 %
Produktlaunch	bis 50 % (oder mehr) in der Einführungsphase

Orientierungs-Richtwerte für die Festlegung der operativen Markenführungskosten/-budgets zur Marktbearbeitung in Prozent des Umsatzes

sich zusammen aus dem Aufwand für die Teilprojektleitung und -steuerung wie auch für die effektive Mitarbeit und Aufgabenbewältigung im Rahmen der einzelnen Teilprojekte und Massnahmen. Auch hier sind sowohl interne wie auch benötigte externe Ressourcen (Anzahl Tage, Kosten pro Tag) zuzüglich ihrer direkten und indirekten Kosten anzusetzen.

## 9. Kostenschätzung

### Infrastruktur und Organisation

Der nun folgende Budgetierungsschritt ist der aufwendigste, da in vielen Punkten nicht auf bereits schon im Unternehmen vorhandene Kosteninformationen zurückgegriffen werden kann. Über sämtliche Massnahmen hinweg müssen die damit verbundenen indirekten und direkten Infrastrukturkosten zusammen-

getragen und ebenfalls nach einmaliger oder wiederkehrender resp. nach strategischer und operativer Art differenziert werden. Darunter fallen Kosten für Anpassungen an sämtlichen Touchpoints (Aussen- und Innenarchitektur, Einrichtung, Haustechnik, ICT, etc.), die Ergänzung der bestehenden IT-Infrastruktur (Hard- und Software, Programmieraufwand, Lizenzen, etc.), Telekommunikation, Fahrzeuge, Beschriftungen, usw.

## 10. Zusammenführung & Erstellung Budgetantrag

Wenn nun alle einzelnen Kosten abgeschätzt sind und vorliegen, können die Projekt- und Zeitplandimension mit den anfallenden Budgetpositionen in einer Gesamtübersicht zusammengeführt werden. Wichtig und dennoch oft vergessen

## 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 Zielgruppelektion 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 auch die wichtigste unternehmerische Grundlage für wirtschaftlichen Erfolg.



ist auch hier das Einrechnen einer ausreichenden Budgetreserve; üblicherweise arbeiten wir mit zirka fünf bis zehn Prozent des Zwischentotals. Danach folgt, falls es die Unternehmensstrukturen und/oder -prozesse erfordern, die Einreichung der Budgetanträge. Meist für das Gesamtprojekt auf Ebene Verwaltungsrat/Eigentümerstruktur und für die einzelnen Jahres- und Teilprojektbudgets auf Ebene der Geschäfts- und/oder Bereichsleitung.

### Kostenbudget Brand Profiling

Die Budgetierung der Aufwände für Marketing- und Unternehmenskommunikation, resp. die Marktbearbeitung, lässt sich wohl am einfachsten vornehmen, da hier auf Erfahrungs- sowie auf Branchenrichtwerte zurückgegriffen werden kann. Es handelt sich dabei primär um die Investitionen im Marketingbereich «Promotion».

Nach wie vor werden diese Investitionen und Massnahmen im landläufigen Verständnis fast ausschliesslich dem Begriff «Branding» zugeordnet. Wir verwenden hierfür üblicherweise den Begriff «Operative Markenführung» oder eben «Brand Profiling», da «Branding» im ganzheitlichen Verständnis von Holistic Branding ja wesentlich vielschichtiger ist. Dieses Budget stellt aber natürlich nur einen Teil des Gesamtbudgets von Holistic Branding dar. Allerdings handelt es sich ja dabei auch um ein in den meisten Fällen bereits bestehendes und kein weiteres Zusatzbudget. Es wird lediglich in die Gesamtprojektkosten hineinverschoben.

Je nach Branche und Industrie variieren die Dimensionen des erforderlichen Budgets für die operative Markenführung (resp. Marketing- und Unternehmenskommunikation). Die beeinflussenden Faktoren dabei sind die Anzahl der zu

erreichenden Zielpersonen, die Wettbewerbsintensität sowie die Austausch- und Vergleichbarkeit von Produkten und/oder Dienstleistungen. Abbildung 3 zeigt eine Übersicht über Bandbreiten und Orientierungs-Richtwerte für operative Markenführungskosten/-budgets in Prozent des Umsatzes.

### Überwachung und Controlling

«Planung ist das Ersetzen des Zufalls mit dem Irrtum». Leider gilt diese Weisheit auch für die Budgetplanung, insbesondere bei jenen Projekten, die mehrere Unternehmensdimensionen und längere Zeiträume umfassen. Damit Sie auch während des Projektverlaufs die Kosten- und Budgeteinhaltung und -entwicklung verfolgen können und im Griff behalten, ist ein funktionierendes Projektkosten-Controlling unabdingbar. Auch im Falle der Implementierung von Holistic Bran-

Anzeige



## Dank Direct Marketing mehr Bestellungen im E-Shop: Auch das ist die Post.

Die Post bietet Ihnen E-Commerce-Dienstleistungen entlang der gesamten Wertschöpfungskette an. Zum Beispiel mit unseren Direct-Marketing-Massnahmen, die gezielt das Kaufinteresse Ihrer Zielgruppe wecken und Ihnen messbare Erfolge garantieren. Für Ihren Onlineshop bedeutet das mehr Besucher, mehr Bestellungen und mehr Umsatz. Alle Infos unter [post.ch/e-commerce](http://post.ch/e-commerce).

**DIE POST**   
Gelb bewegt.

ding kommt ein klassisches Controlling zum Zug. Falls Sie in Ihrem Unternehmen bereits Controlling-Tools und -Prozesse implementiert haben, lässt sich das dort natürlich perfekt einbinden und abbilden. Wo solche Voraussetzungen fehlen, reichen in vielen Fällen auch schon einfache Excel-Anwendungen.

### Die Datenqualität ist erfolgskritisch

Entscheidend für das Funktionieren des Controllings ist letztlich das verlässliche Erheben und Erfassen der dafür notwendigen Daten und Informationen. Zu erfassen sind die budgetierten und die aktuell aufgelaufenen Kosten, die entsprechende Soll-/Ist-Abweichung sowie die erreichte Zielsetzung und Aufgabenerfüllung in Prozent. Daraus lassen sich die Restkosten berechnen und so frühzeitig allfällige Budgetüberschreitungen erkennen, welchen dann über Nachbudgetierung und -anträge oder auch über entsprechende Korrekturmaßnahmen in den (Teil-)Projekten selbst begegnet werden kann.

### Integration in Projektorganisation

Damit Sie möglichst nahe an der Budget- und Kostenrealität bleiben, machen Sie am besten das Projektkosten-Controlling zum fixen Bestandteil eines jeden einzelnen Projekt- oder auch Teilprojekt-Steuerungsmeetings und dadurch der gesamten Projektorganisation. Das daraus erstellte Protokoll kann je nach Unternehmensstruktur auch zugleich als Report zuhänden des CFO dienen und so in die Prozesse des gesamten Unternehmens-Controllings integriert werden. Auch wenn damit ein gewisser Aufwand verbunden ist, so ist dieser hervorragend investiert, dient er doch letztlich der Aufrechterhaltung der finanziellen Gesundheit Ihres Unternehmens.

### Kostenkontrolle und Erfolgskontrolle

Nachdem dieser Artikel sich der finanziellen Ebene der Kontrolle widmete, wenden wir uns im Beitrag der nächsten Ausgabe des «KMU-Magazin» (Ausgabe

10/2014, Erscheinungsdatum: 25.9.2014) der inhaltlichen und qualitativen Ebene, dem Erfolgscontrolling zu. Denn letztlich wollen Sie ja eine konkrete und möglichst

wertschöpfende Wirkung mit der Einführung von Holistic Branding erzielen. Aber halt eben vorausgesetzt, Sie haben auch die Kosten im Griff. <<



## Serie

### Die Teile der Serie

#### «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 Gralshüters
06/14	Die holistische Markenführung	Markenkonzeption nach 7P-5S-2L
07-08/14	Die Markenleistungskennzahlen	Grundlagen von Marken-Controlling
<b>09/14</b>	<b>Das Markenführungs-Budget</b>	<b>Berechnung, Bereitstellung und Überwachung</b>
10/14	Das Markenportfolio-Assessment	Erfolgskontrolle der Markenführung
11/14	Die Markenwertschöpfung	Ausschöpfung des Markenpotenzials
12/14	Die Markenkapitalisierung	Optimierung des wirtschaftlichen Erfolgs



## Porträt



### Pascal D. Staub

Senior Partner, Itheca Group

Der Unternehmer Pascal D. Staub ist Senior Partner und Verwaltungsrat bei der Itheca Group, einem Beratungsunternehmen, das auf wertorientierte Unternehmenstransformation fokussiert ist. Neben Mandaten als strategischer Markenberater stellt Staub als Präsident des

Verwaltungsrats der Markenagentur «m.a.d. brand care» auch die konsistente, nachhaltig ausgerichtete Markenvisualisierung als sichtbares Resultat seiner Beratungsleistung sicher. Er berät gleichsam KMU wie Grossunternehmen, vorwiegend mit Sitz in der Schweiz.



## Kontakt

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