

marketing journal

Erfahrung.
Wissen.
Kompetenz.

Mai 2006 Ausgabe Nr. 5
www.marketing-journal.net
39. Jahrgang



Mit Special
Schweiz

Strategisches Verlagsmarketing

Prominente in der Werbung

Marken erfolgreich verteidigen

Marken-Controlling

So sichern Unternehmen ihre Ertragskraft



Marken-Controlling als konstitutiver Teil der Unternehmensführung

Die wirksame Führung von Unternehmen bedingt, dass die Marke Teil des Unternehmens-Controllings ist. Es ist dies eine der Voraussetzungen, um die Ertragskraft des Unternehmens nachhaltig sicherzustellen.

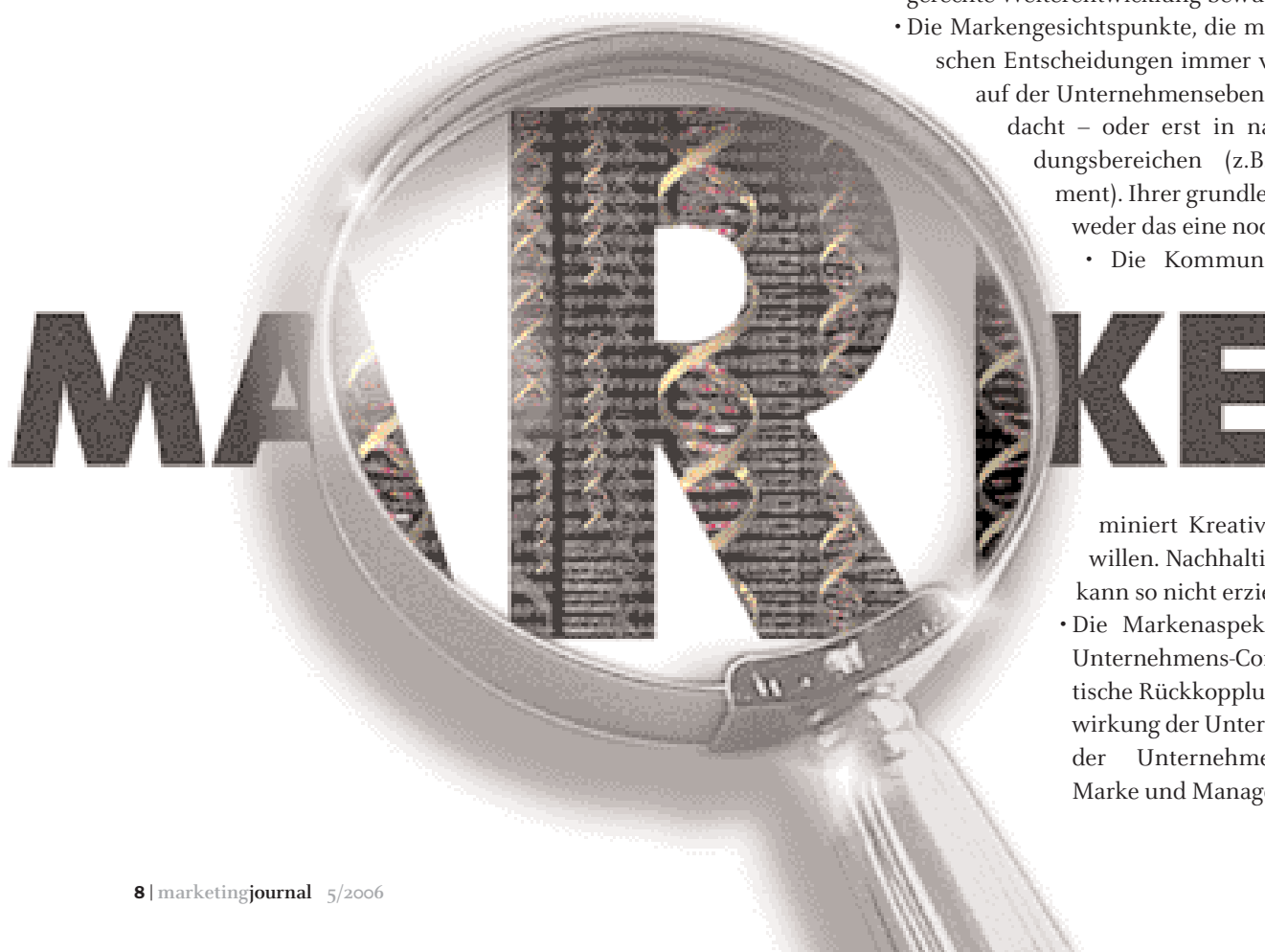
Die Marke ist für den Erfolg von Unternehmen von zentraler Bedeutung. Im Hinblick auf die Sicherstellung der nachhaltigen Ertragskraft des Unternehmens¹ sind Unternehmens- und Markenführung deshalb zu integrieren. Einer der wesentlichen Eckpfeiler einer solchen integrierten Unternehmens- und Markenführung ist das Controlling: Es muss die unternehmens- wie die markenrelevanten Kern-

größen abdecken. Was konkret Gegenstand eines wirksamen Marken-Controllings ist, und wie es in die Unternehmensführung eingebunden ist, wird im Folgenden erläutert.

Ausgangslage: Fehlen eines konsequenten Marken-Controllings als Grundproblem

Obwohl die Einsicht in die Notwendigkeit wächst, Unternehmen und Marke zusammenzuführen, zeigt die Praxis noch allzu oft ein anderes Bild: Unternehmens- und Markenführung stehen vielfach unverbunden nebeneinander. Statt Integration herrscht Separation. Dies führt zu Problemen. Vier davon stehen im Vordergrund:

- Die markenrelevanten Eigenschaften der Leistungen des Unternehmens (Produkte und/oder Dienstleistungen) sind nicht definiert. Deshalb kann weder ihre Erosion rechtzeitig erkannt und gestoppt werden noch kann ihre markengerechte Weiterentwicklung bewusst gestaltet werden.
- Die Markengesichtspunkte, die mit gesamtunternehmerischen Entscheidungen immer verbunden sind, werden auf der Unternehmensebene entweder gar nicht beachtet – oder erst in nachgelagerten Entscheidungsbereichen (z.B. im Produktmanagement). Ihrer grundlegenden Bedeutung wird weder das eine noch das andere gerecht.
 - Die Kommunikationsaktivitäten des Unternehmens sind geprägt durch Willkür und allgemeine Beliebigkeit. Statt diese konsequent in den Dienst der Marke zu stellen, dominiert Kreativität um der Kreativität willen. Nachhaltige Wirkung nach außen kann so nicht erzielt werden.
- Die Marken Aspekte sind nicht Teil des Unternehmens-Controllings. Eine systematische Rückkopplung zwischen der Außenwirkung der Unternehmensleistungen und der Unternehmensführung, zwischen Marke und Management, fehlt.





Caroline Cerar
Partner im Malik-Management-
Zentrum St. Gallen
Manfred Schmidt
Vorsitzender des Instituts
für Markentechnik Genf

Der Rahmen: Markenführung als Teil der Unternehmensführung

An diesen Schwachpunkten setzt das vom Malik-Management-Zentrum St. Gallen und dem Institut für Markentechnik Genf entwickelte Konzept einer integrierten Unternehmens- und Markenführung an. Es bildet den konzeptionellen Rahmen für ein integriertes Marken-Controlling.

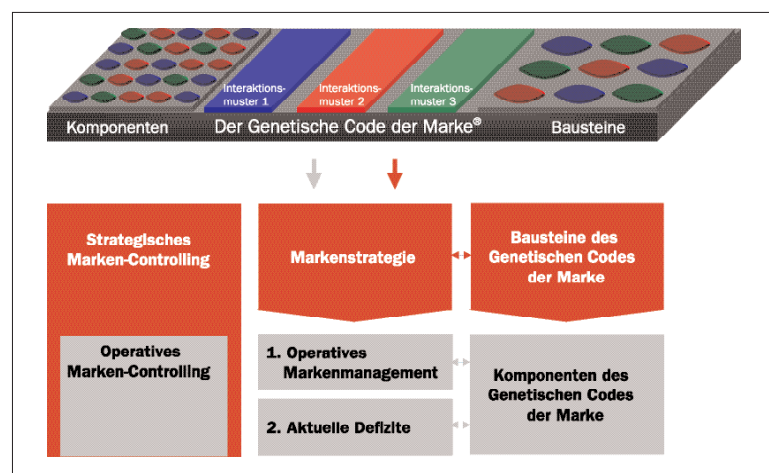
Ausgangspunkt ist das unternehmerische Navigationssystem von Gälweiler². Mit seiner Unterscheidung von strategischer und operativer Führung, die jeweils in normative Vorgaben eingebettet sind, bildet es die maßgebende Grundlage für wirksame Unternehmensführung. In seiner Logik ist die Marke eines der wichtigsten Erfolgspotenziale eines Unternehmens, das – wie alle Erfolgspotenziale – aktiv und bewusst gemanagt werden muss. Inhaltliche Grundlage für die Markenführung ist der Genetische Code der Marke. Als Leistungsmuster, das dem Markenerfolg zugrunde liegt, beinhaltet der Code die für die Markenführung relevanten Parameter.

Maßgebende Steuerungsgrößen auf der operativen Ebene der Marke sind die finanzwirtschaftlichen Ergebnisse. Sie sind das Resultat einer möglichst effizienten Nutzung der Potenziale der Marke. Diese Voraussetzungen für den Markenerfolg sind Gegenstand der strategischen Markenführungsebene. Es handelt sich dabei um die heutige Markenstärke und um mögliche zukünftige Markenpotenziale. Erstere ist zu pflegen und auszubauen, letztere sind rechtzeitig aufzuspüren und aufzubauen. Die (strategischen) Markenpotenziale bilden in diesem Sinn Vorsteuerungsgrößen für den (operativen) Markenerfolg. Auf der normativen Ebene der Marke sind die Markenposition und die „Werte“ der Marke maßgebend. Sie bezeichnen all das, wofür die Marke steht – respektive stehen will.

Integriertes Marken-Controlling: das Grundkonzept

Logische Konsequenz einer solchen Integration von Unternehmens- und Markenführung ist das Einbinden der Markenparameter in das Unternehmens-Controlling, denn dieses muss zwingend um ein systematisches Marken-Con-

trolling ergänzt werden. Aufgabe des Marken-Controllings ist es, die Verwirklichung der (strategischen und operativen) Ziele und Maßnahmen zu begleiten, die sich aus dem Genetischen Code der Marke ableiten. Es muss sicherstellen, dass der Genetische Code der Marke möglichst optimal realisiert und so die größtmögliche Wirkung am Markt erzielt wird.



Integriertes Marken-Controlling – das Grundkonzept.

Quelle: IFM, Malik.

Analog dem unternehmerischen Navigationssystem ist auch hierbei zwischen operativem und strategischem Marken-Controlling zu unterscheiden:

Das operative Marken-Controlling hat sicherzustellen, dass die Marke im Tagesgeschäft strategiekonform geführt wird. Seine Bezugspunkte sind das operative Markenmanagement und aktuelle Defizite in der Durchsetzung des Erfolgsmusters der Marke. Hierzu bedarf es eines laufenden Monitorings sowie eines Controllings der Maßnahmen zur Behebung von aktuellen Markendefiziten (im Sinn von: Umsetzungs-Controlling).

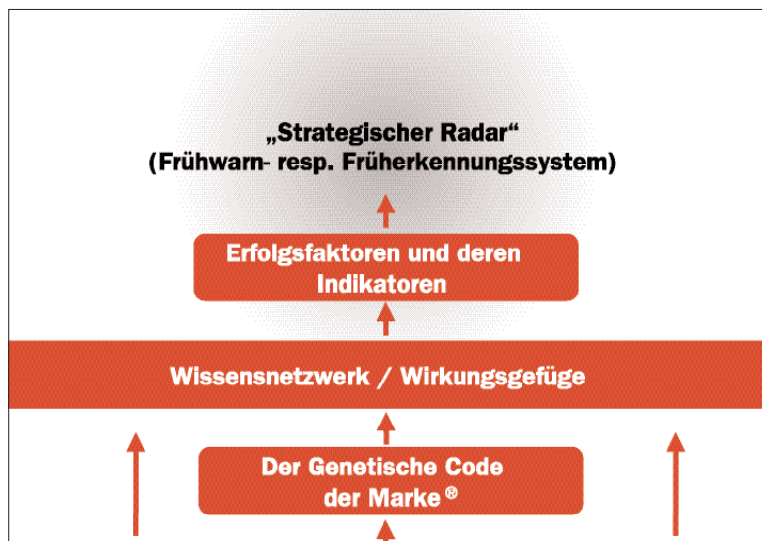
Bezugspunkt des strategischen Marken-Controllings ist die Markenstrategie und damit die Evolution der Marke. Ihre Realisierung ist durch das strategische Controlling sicherzustellen. Als Ansatzpunkte für die Erfüllung dieser Aufgabe stehen drei Elemente im Vordergrund: Prämissen-, Maßnahmen- und Eckwerte-Controlling. Sie adressieren jene Größen, die auf der strategischen Ebene „unter Kontrolle“ zu halten sind:

- die Prämissen (resp. Annahmen), von denen die Markenstrategie ausgeht (Marktwachstum, Veränderungen im Branchenumfeld ...)
- die Eckwerte der Markenstrategie – und damit die essenziellen Soll-Größen, die zu erreichen sind (spezifische Markenleistungen, Umsatz, Marktanteil ...)

Strategiekonforme Markenführung durch operatives Marken-Controlling

- die Realisierung der strategischen Maßnahmen (Entwicklung der Genetischen Bausteine, neue Markenleistungen etc.). Letzteres wird in der Praxis leider oft vernachlässigt. Dabei liegt gerade in der konsequenten Verfolgung der beschlossenen Maßnahmen der Schlüssel zum Erfolg einer Strategie.

Neben diesen drei Kernelementen umfasst das strategische Controlling schließlich immer auch ein Instrument, das man als „strategischen Radar“ bezeichnen kann: Darin werden Größen und Einflussfaktoren verfolgt, die über die konkreten Prämissen, Eckwerte und Maßnahmen einer Strategie hinausgehen, aber dennoch Einfluss auf den



Der „strategische Radar“.

Quelle: IFM, Malik.

Erfolg von Geschäften und Marken haben können. Beispiele für solche Indikatoren sind etwa die demographische Entwicklung oder längerfristige Veränderungen im Verhalten der Konsumenten, aber auch Entwicklungen in verwandten Branchen, die durch Substitution möglicherweise eine Gefahr für die Zukunft des eigenen Geschäfts darstellen könnten.

Integriertes Marken-Controlling: Grundsätze und Erfolgsfaktoren

Damit ein solches integriertes Marken-Controlling seine Funktion erfüllen kann, sind im Wesentlichen die folgenden Grundsätze und Erfolgsfaktoren zu beachten:

1. Marken-Controlling muss ein integrierter Bestandteil des Unternehmens-Controllings sein. Es muss die strategischen und operativen Erfolgsparameter der Marke trans-

parent und messbar machen und als Teil des Unternehmens-Controllings verankern.

2. Marken-Controlling muss unternehmensindividuell ausgestaltet sein. Nur so kann sichergestellt werden, dass die für die jeweilige Marke richtigen Parameter im Vordergrund stehen.
3. Marken-Controlling erfordert ein markenstrategiegerechtes Verhältnis von qualitativen und quantitativen Messgrößen. Bezüglich der Anzahl der Kontrollgrößen gilt das Motto: „Notwendiges Minimum statt mögliches Maximum.“
4. Marken-Controlling muss in den Führungsprozess integriert sein. Dies ist notwendige und zwingende Voraussetzung, damit Controlling als wichtige Führungsaufgabe tatsächlich wahrgenommen und handlungsleitend wird.

Fazit: Marken-Controlling als konstitutiver Bestandteil der Unternehmensführung

In der Summe wird deutlich, dass das Marken-Controlling konstitutiver Bestandteil des Unternehmens-Controllings und damit der Unternehmensführung insgesamt sein muss. Nur so ist gewährleistet, dass die Marke als eines der wichtigsten Erfolgspotenziale eines Unternehmens tatsächlich „Chefsache“ ist und entsprechend ihrer Bedeutung für das Unternehmen geführt wird. Nur so kann die nachhaltige Ertragskraft des Unternehmens langfristig aufrechterhalten werden.

Der Genetische Code der Marke ist ein eingetragenes Warenzeichen des Instituts für Markentechnik Genf.

Caroline Cerar, Manfred Schmidt ■

¹ Vgl. dazu Schmidt, M.: Marken im Bermuda-Dreieck – Wo Unternehmen ihr Geld versenken. Und wie sie es wieder heben können, Frankfurt/Main: 2003, S. 139ff.

² Vgl. dazu ausführlich Gälweiler, A.: Strategische Unternehmensführung, 3. Auflage, Frankfurt/New York: 2005.