

INSIGHTS 6

Stille Reserven
in der Kommunikation

Transformationsprozess
in der Energiewirtschaft

Was Marken dem
Management wert sind

Monetäre Markenbewertung



Inhalt

- 4 Editorial

- 6 **Stille Reserven in der Kommunikation**
Leistungsdiagnose zur Identifikation von
Optimierungspotenzialen in der Kommunikation

- 18 **Transformationsprozess
in der Energiewirtschaft**
Strategien für Energieversorger

- 28 **Was Marken dem Management wert sind**
Wie DAX- und MDAX-Unternehmen Marken
für ihren Unternehmenserfolg nutzen

- 38 **Monetäre Markenbewertung**
Erfolgsfaktor für Markenmanagement und
Unternehmensführung

- 50 Autorenverzeichnis

- 54 Impressum

Editorial

Der sechste Band unserer Schriftenreihe „INSIGHTS“ beschäftigt sich ausschließlich mit modernem Markenmanagement. Wie gewohnt aus unterschiedlichen Perspektiven, immer aber in der bewährten Kombination aus Theorie und Praxis. Dabei zeigen wir Herausforderungen, Veränderungen, Chancen und Risiken auf und entwickeln handlungsorientierte Lösungsansätze.

Der erste Beitrag zeigt das enorme Potenzial einer Unternehmensanalyse zur Kommunikationseffizienz und -effektivität auf. Im Rahmen des gestiegenen Anspruchs an die Professionalisierung der Kommunikation fordert das Top-Management zunehmend den Nachweis eines professionellen Einsatzes der mit der Markenführung verbundenen Kommunikationsaufwendungen. Das Aufdecken von stillen Reserven in der Kommunikation von bis zu 20 Prozent ist dabei keine Seltenheit.

Der zweite Beitrag widmet sich den grundlegenden Veränderungen in der Energiewirtschaft, die durch Liberalisierung, Regulierung und verstärkten Wettbewerb gekennzeichnet sind. Was Energieversorger heute tun können, um morgen erfolgreich im Hinblick auf Markt, Marke, Kommunikation, Kunde und Produkt zu sein, wird eingehend diskutiert.

Mit den Anforderungen an die Ermittlung eines bilanzierbaren Markenwertes beschäftigen sich die letzten zwei Beiträge. Wir präsentieren Ihnen die zentralen Ergebnisse einer aktuellen Studie von Prof. Dr. Bernd W. Wirtz und BBDO Consulting. Darin wird erläutert, wie DAX- und MDAX-Unternehmen das Markenwertmanagement für ihren gegenwärtigen und zukünftigen Unternehmenserfolg nutzen und bewerten.

Die Ausführungen des vierten Beitrags widmen sich dem Thema Markenmanagement. Seit Marken in die Bilanzierung von Unternehmen einfließen, ist konsequentes Markenmanagement wichtiger denn je. Folglich haben wir in den letzten Jahren das Thema Markenbewertung kontinuierlich begleitet und weiterentwickelt. Als ein mittlerweile sehr bewährter Bewertungsansatz wird das gemeinsam mit der Ernst & Young Wirtschaftsprüfungsgesellschaft entwickelte Modell „Brand Equity Valuation for Accounting (BEVA)“ vorgestellt.

Unsere Erfahrung zeigt, dass Marken systematischer als je zuvor entwickelt und geführt werden müssen. Sie garantieren das Maß an Kontinuität, das für die nachhaltige Profilierung von Unternehmen, Produkten und Dienstleistungen notwendig ist.

Wir wünschen uns, dass Ihnen dieser Band Anregungen gibt, aktuelle Herausforderungen in Ihrem Unternehmensumfeld aufzugreifen, und freuen uns darauf, als Partner an Ihrer Seite stehen zu dürfen.

Ihr

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Udo Klein-Bölting', written in a cursive style.

Udo Klein-Bölting

P
K
g

A
b C d e

Dr. Thomas Schwetje

Stille Reserven in der Kommunikation

Leistungsdiagnose zur Identifikation von
Optimierungspotenzialen in der Kommunikation

Ausgangssituation

Marken repräsentieren oftmals die wichtigsten immateriellen Vermögenswerte eines Unternehmens und gewinnen daher zunehmend an Bedeutung für die wertorientierte Unternehmensführung. Vor diesem Hintergrund rücken die Markenführung und hier insbesondere die Kommunikation verstärkt in den Fokus des Top-Managements. Im Rahmen des gestiegenen Anspruchs an ein wertorientiertes Management und die Professionalisierung der Kommunikation fordert das Top-Management zunehmend den Nachweis eines effektiven und effizienten Einsatzes der mit der Markenführung oftmals verbundenen hohen Kommunikationsaufwendungen.

Zugleich entzieht sich die Kommunikationsleistung jedoch aufgrund erschwerter Zurechenbarkeiten und time lags in ihrer Wirkung häufig noch immer in unterschiedlichen Bereichen dem klassischen Wirkungscontrolling. Qualität und Leistung der Kommunikation eines Unternehmens sind damit noch viel zu häufig eine Black Box für die Unternehmensführung. Übrig bleibt oftmals das ungute Gefühl, viel Geld in Kommunikation zu investieren, ohne zu wissen, ob diese den gewünschten Effekt erzielt. Der Ruf nach einer unabhängigen Überprüfung der Kommunikationsleistung des eigenen Unternehmens sowie nach Aufdecken von Optimierungspotenzialen durch externe Experten ist daher in den letzten Jahren immer lauter geworden.

Auch die Kommunikationsverantwortlichen selbst sehen zunehmend die Vorteile einer unabhängigen, externen Überprüfung der Kommunikationsleistung. Denn noch immer wird Kommunikation in vielen Unternehmen einem Allgemeingut gleichgesetzt – Führungskräfte und Mitarbeiter ohne fachliche Expertise glauben, ein Urteil zu Strategie und Qualität der

Kommunikation auf Basis subjektiver Einschätzungen abgeben zu können („Bundestrainer-Syndrom“) und bringen Kommunikationsverantwortliche damit oftmals in Rechtfertigungsnot über ihr Handeln.

Darüber hinaus haben aber natürlich auch die Kommunikationsverantwortlichen oftmals ein großes Interesse, Optimierungspotenziale in der Kommunikation aufgezeigt zu bekommen. Denn die hohe Dynamik der Kommunikationsbranche mit immer neuen Werbeformen, zunehmend fragmentierten Zielgruppen, Botschaften und Medien erschwert immer mehr die effiziente Mittelallokation und eine State-of-the-Art-Kommunikation, ohne die erforderliche Kontinuität in Zielgruppenansprache und Kommunikationsbotschaften zu gefährden. Ferner stehen viele Kommunikationsverantwortliche vor der Herausforderung, ihre zum Teil hohen Kommunikationsbudgets und deren Verwendung mithilfe betriebswirtschaftlicher Analysen zu rechtfertigen.

Um den Bedürfnissen sowohl des Top-Managements als auch der Kommunikationsverantwortlichen Rechnung zu tragen, hat BBDO Consulting auf Basis zahlreicher Beratungsprojekte in den letzten Jahren einen ganzheitlichen Ansatz zur Leistungsdiagnose der Kommunikation entwickelt. Hierbei wird ein 360°-Ansatz zur Überprüfung der Kommunikationsleistung verfolgt, der weit über eine reine Analyse des absoluten Budgets und der Mediaspendings hinausgeht. Ein damit verbundenes Aufdecken stiller Reserven in der Kommunikation von 10 bis 20 Prozent ist keine Seltenheit. Die Quellen dieser stillen Reserven sind so vielfältig wie die Kommunikation selbst. Typische Schwachstellen der Kommunikation in von uns untersuchten Unternehmen sind beispielhaft in Abbildung 1 dargestellt.



Abbildung 1: Typische Schwachstellen in der Kommunikation

Leistungsdiagnose der Kommunikation

Die Leistungsdiagnose, die in der Regel innerhalb von 6 bis 8 Wochen für ein Unternehmen erstellt werden kann, gibt der Unternehmensleitung bzw. dem Marketingverantwortlichen einen Status über Effizienz und Effektivität ihrer/seiner Kommunikation in unterschiedlichen Analysefeldern und gibt Handlungsempfehlungen zur ganzheitlichen Optimierung der Kommunikation.

BBDO Consulting greift hier auf eine Vielzahl unterschiedlicher Daten und Unterlagen sowohl des Unternehmens (u. a. Strategiepapiere, Marktforschungsdaten, Budgets- und Kostenrechnungen, Prozessbeschreibungen) als auch auf externe Benchmarks und Quellen (u. a. Copy-Analysen, Mediadata der Branche, Kaufverhaltensstudien etc.) zurück. Begleitet wird die Datenanalyse von Einzelgesprächen und ggf. Workshops mit Verantwortlichen und Mit-

arbeitern aus den Kommunikationsbereichen. Unsere Erfahrungen zeigen, dass auf Basis der Ergebnisse dieser Gespräche/Workshops bereits erste Richtungshypothesen zur Quelle stiller Reserven formuliert werden können. Hierbei orientieren wir uns stets an einer in Zukunft optimal aufgestellten Kommunikation. Etwaige Ineffizienzen der Kommunikation in der Vergangenheit werden sachlich analysiert, um diese in Zukunft zu vermeiden.

Wir untersuchen die verschiedenen Diagnosefelder detailliert in einem bewährten, strukturierten Prozess mit einer definierten Analysestruktur (vgl. Abbildung 2), die an die Spezifika des jeweiligen Unternehmens angepasst wird. Die zentralen Analysefelder der BBDO Consulting „Leistungsdiagnose Kommunikation“ werden im Folgenden exemplarisch dargestellt.

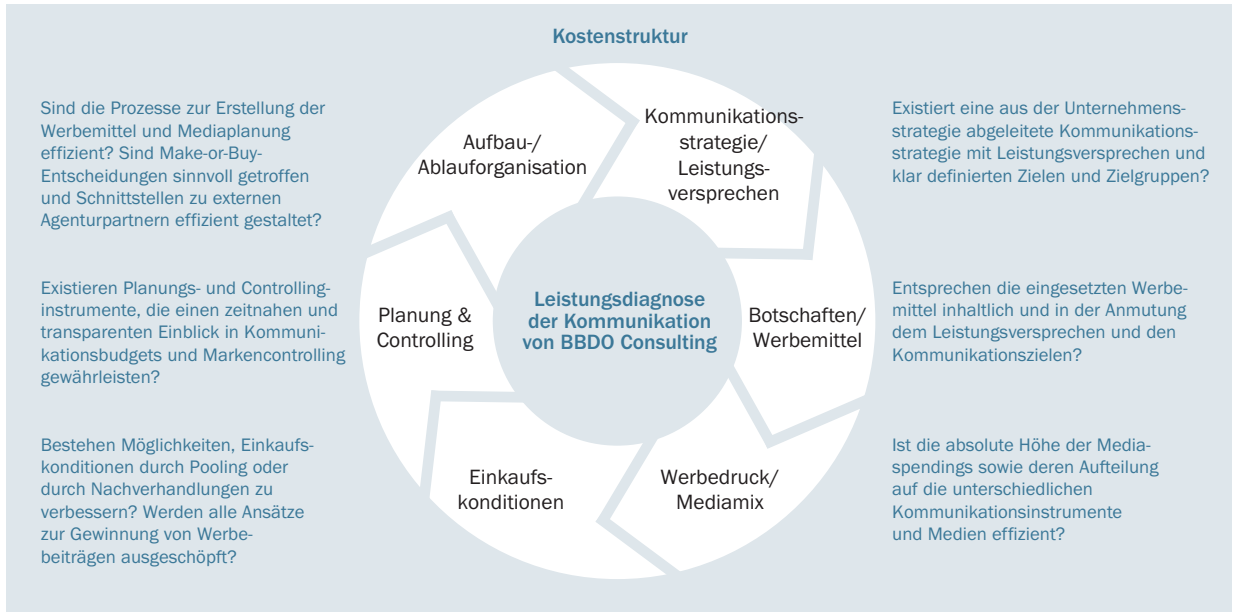


Abbildung 2: Analysefelder zur Identifikation von Optimierungspotenzialen

Alle Werte in EUR		Kostenarten													
Kommunikationsebene	Projektgruppen	Kreation und Realisation		Produktion	Streuung						Übergreifende Kosten		Total	in%	
		Kreation	Realisation	Produktion	Tageszeit	Pubzeit	Fachzeit	Außen	Internet	POS	Sponsoring	Messen			
Kostenträger	Image Anzeigen TV-Spots Direct-Mailing Plakate Internet	10.000	40.000	30.000	20.000	40.000	15.000	25.000	10.000	-	200.000	500.000	890.000	71%	
	Produkt Anzeigen TV-Spots Broschüren	15.000	40.000	40.000	15.000	60.000	20.000	20.000	10.000	-	-	-	220.000	18%	
	POS/ Filialien Logos POS-Materialien Broschüren	20.000	20.000	50.000	-	-	-	-	-	50.000	-	-	140.000	11%	
Kosten brutto in %		45.000 3,5%	100.000 8%	120.000 9%	35.000 3%	100.000 8%	35.000 3%	45.000 3,5%	20.000 2%	50.000 4%	200.000 16%	500.000 40%	1.250.000 100%	100%	

Abbildung 3: Beispielhafte Kostenstrukturanalyse

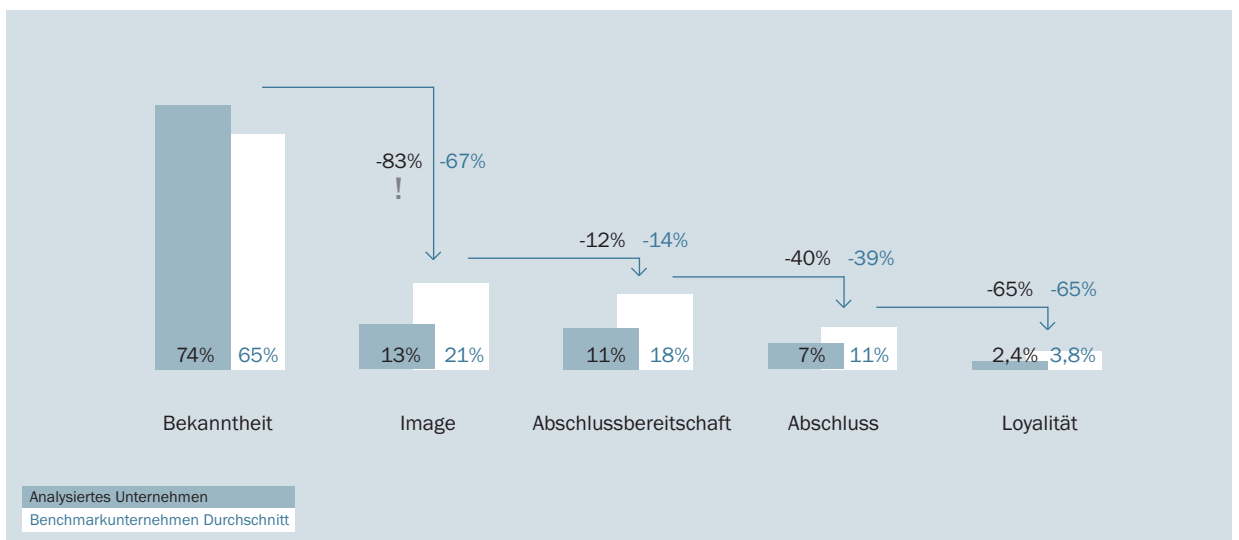


Abbildung 4: Markenperformance entlang des Kaufentscheidungsprozesses

Kostenstruktur der Kommunikation

Ausgangspunkt einer jeden Leistungsdiagnose ist die strukturierte Aufbereitung der Kommunikationskosten des zu untersuchenden Unternehmens. Im Rahmen der Beratungstätigkeit ist immer wieder festzustellen, dass Unternehmen oftmals über keine hinreichende Transparenz ihrer Kommunikationskosten verfügen. Die Höhe des absoluten Werbebudgets ist zwar in der Regel bekannt, ein Überblick darüber, wie sich dieses für unterschiedliche Marken auf Image- und Produktkommunikation aufteilt, wie sich der Media-mix in Abhängigkeit vom Kommunikationsziel unterscheidet oder welchen Kostenanteil Kreative-, Produktions- und Mediakosten bei klassischer Werbung oder im Direktmarketing haben, existiert in vielen Unternehmen jedoch nicht hinreichend.

Zur detaillierten Analyse der Kostenstrukturen hat BBDO Consulting einen auf das jeweilige Unternehmen anzupassenden Kontenrahmen für Kommunikationskosten entwickelt (vgl. Abbildung 3). Bereits die strukturierte Aufbereitung der Kosten in diesem Kontenrahmen zeigt erste Anhaltspunkte für stille Reserven in der Kommunikation auf. Beispielhaft seien an dieser Stelle unverhältnismäßige Relationen zwischen Kreative-, Produktions- und Mediakosten genannt. So weist zum Beispiel ein stark über der Benchmark liegender Anteil an Kreative- und Produktionskosten häufig auf eine zu große Anzahl unterschiedlicher Kampagnen und/oder auf sehr schlechte Einkaufskonditionen bei Agenturen und sonstigen Dienstleistern hin.

Kommunikationsstrategie

Fundament und unverzichtbarer Bestandteil einer effektiven und effizienten Kommunikation sind eindeutig formulierte Kommunikationsziele und eine definierte Kommunikationsstrategie zur Erreichung dieser Ziele. Kommunikationsziele und -strategie sind stringent aus den Unternehmenszielen und der -strategie abzuleiten. In der Regel existiert zwar beim jeweiligen Kommunikationsverantwortlichen eine klare Vorstellung darüber, was kurz- und mittelfristig erreicht werden soll. Vielfach ist das zu Erreichende

jedoch weder mit den Unternehmenszielen stringent abgeglichen noch aus der Kunden- und Marktperspektive abgeleitet oder quantifiziert. Vor allem aber sind Ziele und Strategien oft nur dem Marketingverantwortlichen, nicht aber allen mit der Kommunikation betrauten Mitarbeitern und Dienstleistern bekannt, so dass diese nicht immer zielkonform handeln können.

Im Rahmen der Leistungsdiagnose wird durch Interviews und Dokumentenanalyse ermittelt, inwieweit das Unternehmen über einen klaren strategischen Rahmen für seine Kommunikation verfügt, welche Zielgruppen der Kommunikation definiert wurden und ob sich aus der Kommunikationsstrategie konkrete Maßnahmen ableiten lassen.

Neben dieser formalen Überprüfung von Existenz und Entwicklungsprozess von Kommunikationszielen und -strategie erfolgt natürlich auch deren inhaltliche Validierung. Einerseits wird überprüft, ob sich die formulierte Strategie und die definierten Kommunikationsziele auch in der Struktur der Kommunikationskosten widerspiegeln (z.B. Relation Image- und Produktkommunikation). Darüber hinaus werden die Kommunikationsziele und -strategie selbst kritisch hinterfragt. Hierbei wird in der Regel eine Analyse der Markenperformance im Kaufentscheidungsprozess im Wettbewerbsumfeld vorgenommen. Die jeweiligen Verluste entlang des Kaufentscheidungsprozesses weisen im Benchmark-Vergleich auf Schwächen einer Marke/eines Unternehmens hin und geben erste Anhaltspunkte, an welchen Stellschrauben die Kommunikation mit welchen Maßnahmen ansetzen sollte.

Abbildung 4 stellt eine solche Analyse an einem anonymisierten Kundenbeispiel aus der Dienstleistungsbranche dar. Es ist erkennbar, dass das Unternehmen im Wettbewerbsvergleich insbesondere einen hohen Verlust an der Stufe von Bekanntheit zu Image verzeichnete: Offensichtlich kannten die potenziellen Kunden zwar das Unternehmen, fanden dessen Image aber so wenig überzeugend, dass eine Inanspruchnahme der Dienstleistung für sie nicht in Frage kam. Während für dieses Unternehmen mithin als ein Hauptziel der kommunikativen Aktivitäten die Steigerung des Unternehmensimages durch Heraus-

stellen eines attraktiven und differenzierenden Leistungsversprechens angezeigt war, zielte die Strategie auf eine weitere Steigerung der Markenbekanntheit ab. Folglich wurde ein erheblicher Teil des Kommunikationsbudgets in aufmerksamkeitsstarkes Sponsoring investiert und damit in weiten Teilen fehlgeleitet.

Weitere Analysen, die innerhalb des Untersuchungsfeldes „Kommunikationsstrategie“ durchgeführt werden, sind üblicherweise die Überprüfung der Zielgruppendefinitionen sowie des definierten Leistungsversprechens. Das Leistungsversprechen als zentrales Positionierungselement eines Unternehmens bzw. einer Marke ist insbesondere in Dienstleistungsunternehmen häufig nicht klar definiert oder aber historisch gewachsen und nicht mehr an Konsumenten- und Marktentwicklungen ausgerichtet. Im Rahmen der Leistungsdiagnose wird ein besonderes Augenmerk auf das Leistungsversprechen und dessen Entwicklung bzw. zielgruppenbezogene Attraktivität gelegt, um hierauf aufbauend die am meisten zielführenden Kommunikationsinstrumente und -botschaften festlegen zu können.

Botschaften und Werbemittel

Inhalt und Gestaltung der Werbemittel beeinflussen, wie die Konsumenten ein Unternehmen bzw. eine Marke wahrnehmen und welche Botschaften bei ihnen ankommen und erinnert werden. Die Leistungsdiagnose analysiert daher unter anderem Inhalt und Gestaltung der Werbemittel auf ihr Verbesserungspotenzial.

So wird z.B. bei primär auf die Imagebildung abzielenden Werbemitteln überprüft, ob das definierte Leistungsversprechen in der Werbung mit klaren Botschaften transportiert wird und Tonalität und Anmutung der Werbung zum Markenimage passen. Oftmals ist dabei festzustellen, dass die Werbung zwar durch eine grundsätzlich gute und einprägsame Kreation besticht, diese jedoch nicht zum definierten Nutzenversprechen passt oder die Tonalität der Werbung nicht mit dem angestrebten Markenimage einhergeht.

Aber auch handwerkliche Defizite in der Umsetzung von Werbemitteln treten immer wieder als Schwachstellen zu Tage. Beispielhaft seien hier zu kleine Schriftgrößen auf Plakaten, schwer erkennbare Farbkombinationen wie helle Farben auf hellen Hintergründen in Anzeigen oder das zu kurze und späte Einblenden des Markenlogos in TV-Spots genannt. Benchmarking-Analysen der Wirkung einzelner Werbemittel können hier oftmals interessante Aufschlüsse geben. Bei Direktmarketingmaßnahmen wird demgegenüber insbesondere die Aktivierungswirkung der Werbemittel überprüft.

Oftmals ist auch ein zu geringer Integrationsgrad unterschiedlicher Werbemittel zu konstatieren. Dabei wird der Integrationsgrad der Werbemittel sowohl in Bezug auf ihre inhaltliche und gestalterische Konsistenz untereinander, über unterschiedliche Kommunikationskanäle hinweg als auch im Zeitablauf analysiert. Insbesondere die häufig zu beobachtende geringe zeitliche Kontinuität der Kommunikation ist vielfach Stellschraube für Effektivitätsverbesserungen. Denn nur die regelmäßige und vor allem dauerhafte Penetration der Konsumenten mit einer konsistenten Botschaft über alle zielgruppenrelevanten Kommunikationsinstrumente bewirkt, dass diese sich auch beim Konsumenten verankern und sich das Leistungsversprechen einprägsam manifestieren kann.

Werbedruck und Mediamix

Im Rahmen der Analyse des Werbedrucks und des Mediamix werden die absolute Höhe der Media Spendings und deren Verteilung auf unterschiedliche Medien hinterfragt. BBDO Consulting arbeitet bei diesen Analysen grundsätzlich mit der Mediaagentur und den Marktforschungsunternehmen des Kunden zusammen. Auf Wunsch können auch Kooperationspartner von BBDO Consulting in die Datenbeschaffung einbezogen werden.

Eine Bandbreite für die optimale Höhe der klassischen Werbeausgaben (insbesondere Above-the-Line-Kommunikation in TV, Print, Outdoor) lässt sich unter anderem ableiten, indem Veränderungen von gestützter/ungestützter Bekanntheit oder Werbeer-

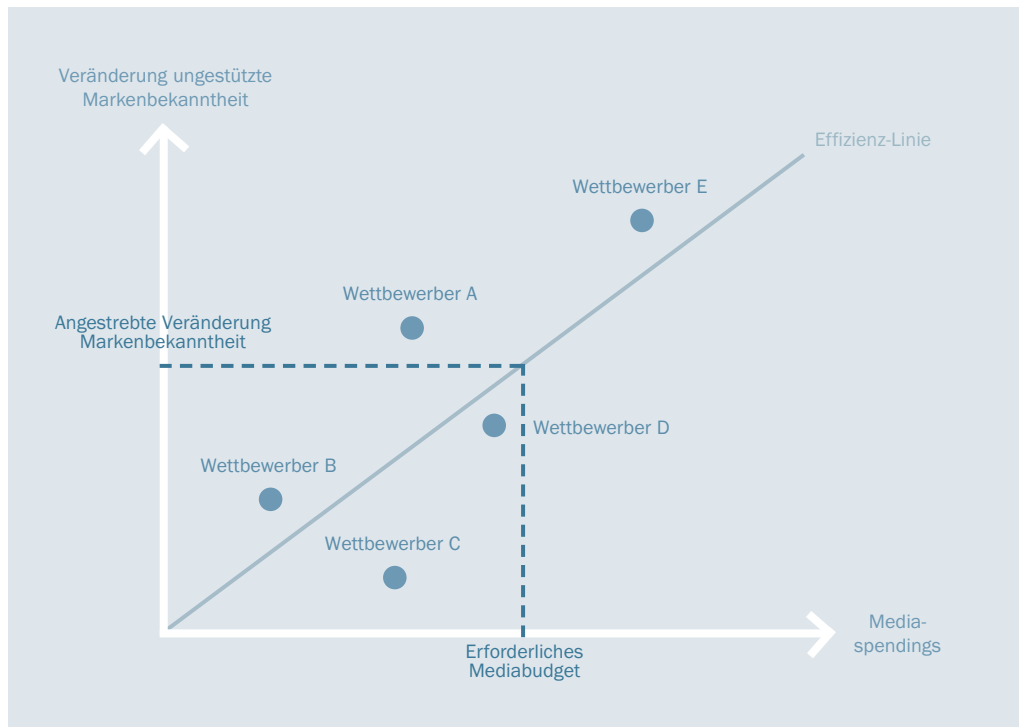


Abbildung 5: Illustrative Effizienzanalyse Kommunikation

innerung des eigenen Unternehmens über die Jahre sowie vergleichbarer Unternehmen/Marken in Abhängigkeit vom jeweils eingesetzten Mediabudget analysiert werden. Abbildung 5 zeigt beispielhaft eine solche Analyse.

Bei Direktmarketingkampagnen haben sich demgegenüber unmittelbare Kosten-/Nutzenanalysen der einzelnen Kampagnen unter Berücksichtigung von Opportunitätskriterien als sinnvoll erwiesen.

Die Analyse des Mediamix erfolgt unter besonderer Berücksichtigung der definierten Kommunikationsziele. Eine typische Schwachstelle der Kommunikation, auf die wir im Rahmen unserer Leistungsdiagnose immer wieder stoßen, ist die zu geringe Vernetzung von Kommunikations- und Mediastrategie. So wird der Mediamix zwar in aller Regel an der Zielgruppe ausgerichtet, die zentralen Botschaften und die Tonalität eines TV-Spots bzw. einer Print-Anzeige finden bei der Mediaselektion jedoch oftmals kaum oder gar keine Berücksichtigung.

Typische Ineffizienzen in der Mediaselektion treten darüber hinaus in einer zu häufigen Belegung immer

wiederkehrender Sendeplätze und Printtitel auf (zu hohe Penetration des immer gleichen Personenkreises bei Vernachlässigung anderer Personen der gleichen Zielgruppe). Auch die zeitliche Aussteuerung der Kommunikationsaktivitäten bietet oftmals Potenzial zum Heben stiller Reserven in der Kommunikation. Hierbei gilt es, einerseits den Werbedruck mit den periodisch bedingten Umsatzschwankungen eines Unternehmens zu synchronisieren. Beispiele hierfür sind die Aussteuerung der Discounterwerbung entsprechend dem Eingang von Gehalts- und Transferzahlungen der Zielgruppe sowie die vorweihnachtliche Intensivierung der Werbung in stark weihnachtsgeschäftsabhängigen Branchen wie Parfümerie und Buchhandel. Andererseits sind auch Erkenntnisse zu Werbeerinnerungen im Zeitablauf in der Mediaplanung z.B. durch so genanntes „Pulsing“ zu berücksichtigen

Aufbau- und Ablauforganisation

Aufbau- und Ablauforganisation in der Kommunikation sind oftmals historisch gewachsen und werden in den seltensten Fällen kontinuierlich in Bezug auf

Werbemittel Aktionsprospekt (1/2)			
Prozessschritt	Inhalt	Teilnehmer	Vorlaufzeit bis zum Start
Inputs aus Promotion-Tool	Download der Daten aus dem Promotion-Tool und Manuskripterstellung. Manuelle Anpassung und inhaltliche Überprüfung der SAP-Daten. Zum Teil werden zu diesem Zeitpunkt bereits erste Abstimmungen mit der Verkaufsplanung vorgenommen. Danach wird das Manuskript zur Textkontrolle an die Categories weitergeleitet. Die Categories senden das korrigierte, evtl. ergänzte und freigegebene Manuskript innerhalb einer Woche zurück an die Werbeabteilung, wo es nochmals überprüft und z.T. abgeändert wird.	Werbeabteilung Verkaufsplanung Categories	10 Wochen
Agenturbriefing	Das Manuskript und weitere werberelevante Inputs werden an die Agentur und an die Verkaufsplanung weitergeleitet. Die Verkaufsplanung schickt den definitiven Text an den Sprachendienst und sendet der Werbeabteilung ein Bestellformular für die im Inserat abzubildenden Artikel. Die zu fotografierenden Muster werden dann von der Werbeabteilung bei den Categories innerhalb zwei Wochen abgerufen.	Werbeabteilung Agentur Verkaufsplanung	9 Wochen
Erstellung Layout	Die Agentur erstellt ein erstes Layout und koordiniert die nötigen Fotoaufnahmen. Parallel dazu werden die LWM in der Druckerei in Auftrag gegeben.	Agentur, Fotografen Druckerei	7 Wochen
Kontrolle/ Korrektur Layout	Das erste Layout wird von der Werbeabteilung, der Verkaufsplanung und CCMs überprüft und ggf. korrigiert.	Werbung, Agentur, VP	6 Wochen
Kontrolle GZD	Nach der Korrektur des Layouts bereitet die Agentur ein PDF zur Kontrolle auf und sendet dieses der Werbeabteilung. Dieses GZD wird von der Werbeabteilung zur finalen Freigabe an alle relevanten Abteilungen weitergeleitet.	Werbung, Categories, Regionen Sprachendienst	5 Wochen

Abbildung 6: Prozessanalyse für die Erstellung eines Aktionsprospektes

ihr Optimierungspotenzial hinterfragt. Insbesondere die in den letzten Jahren stark gestiegene Bedeutung integrierter Kommunikationskampagnen über eine stetig steigende Anzahl von Kommunikationskanälen (Internet, TV, In-Store-Kommunikation etc.) hat zur Notwendigkeit der Anpassung von Prozessen und Strukturen in der Kommunikation beigetragen. Aber auch die aus der Marktdynamik abgeleitete Forderung von Management und Vertrieb, Kommunikationskampagnen immer schneller entwickeln zu müssen, erfordert optimale Prozesse in der Kommunikation.

Im Rahmen der Leistungsdiagnose werden daher die wichtigsten Prozesse der Kommunikation identifiziert und „gemapped“ (vgl. Abbildung 6). Hierbei ist regelmäßig zwischen den dokumentierten Idealprozessen und den im Unternehmen tatsächlich stattfindenden Prozessen zu unterscheiden. Oftmals verursachen nämlich gerade ungeplante Ereignisse das Abweichen vom definierten Standardprozess und in der Folge erhebliche Zeitverzögerungen und Zusatzkosten. Es ist kein Einzelfall, dass die Unternehmensleitung

erst zu spät in eine Kampagnenentwicklung eingebunden wird und eine bereits fertiggestellte Kampagne mangels Akzeptanz im Top-Management neu konzipiert werden muss. Häufig sind aber auch ungenaue oder veraltete Briefings aus dem Produkt- oder Vertriebsbereich Ursache unnötiger Mehrarbeiten und ineffizienter Abläufe während der Entwicklung einer Kampagne.

Nicht zuletzt existieren auch im Tagesgeschäft, insbesondere an den Schnittstellen zu externen Dienstleistern, Potenziale zur effizienteren Gestaltung von Abläufen. Gerade der Vergleich mit Prozessen in ähnlichen Unternehmen bietet Ansatzpunkte für Kostensenkungspotenziale. Eng mit der Optimierung der Prozesse verbunden ist die Überprüfung der Leistungsfähigkeit der Organisationsstruktur. Dabei werden der Zuschnitt der unterschiedlichen Abteilungen/Gruppen sowie ihr jeweiliger Personalbedarf kritisch untersucht. In diesem Zusammenhang gilt es auch, Make-or-Buy-Entscheidungen des Unternehmens zu hinterfragen.

Einkaufskonditionen

Eng verbunden mit der Überprüfung von Make-or-Buy-Entscheidungen von Unternehmen ist die Analyse der Einkaufskonditionen. Im Rahmen der Leistungsdiagnose wird insbesondere untersucht, ob die Kosten für Kreation und Produktion der Werbemittel reduziert werden können. Zunächst wird der grundsätzliche Einkaufsprozess für Kommunikationsdienstleistungen überprüft - so beispielsweise ob das Unternehmen mehrere alternative Angebote im Rahmen einer Ausschreibung einholt. Gerade für die Produktion von Werbemitteln (Dreh von TV-Spots, Foto-Shootings, Plakatdruck etc.) wird diese Aufgabe noch immer zu oft auf die Werbeagenturen verlagert und damit erhebliches Einsparpotenzial verschenkt. Oftmals lassen sich aber auch durch eine für den Konsumenten kaum wahrnehmbare Reduktion der Papierqualität bei Prospekten oder Mailings Produktionskosten senken.

In großen Konzernen mit mehreren Tochtergesellschaften ergeben sich weitere Ansatzpunkte zur Verbesserung der Einkaufskonditionen. Ein Benchmarking der Konditionen der größten Kostenblöcke deckt oftmals erstaunliche Kostenunterschiede für vergleichbare Dienstleistungen auf. Darüber hinaus ist für solche Unternehmen zu überprüfen, ob ein zentrales Pooling von Kommunikationsdienstleistungen auf ein paar wenige, alternative Anbieter/Netzwerke zu signifikanten Einsparungen beitragen kann. Aber selbst in kleineren Unternehmen kann die Reduktion der Anzahl der Lieferanten zu einer signifikanten Einsparung führen und zugleich zu einer deutlich steigenden Prozesseffizienz beitragen.

Planung und Controlling

Ein professionelles und transparentes Controlling ist die Grundlage einer permanenten Kontrolle und Steuerung von Effizienz und Effektivität in der Kommunikation. In der Beratungspraxis ist jedoch noch immer häufig festzustellen, dass viele Unternehmen

kein systematisches Controlling aller Kommunikationsmaßnahmen betreiben. Im Rahmen der Leistungsdiagnose wird daher überprüft, inwieweit das Kommunikationscontrolling den Anforderungen und der Bedeutung der Kommunikation im Unternehmen Rechnung trägt.

Ein zielgerichtetes Kommunikationscontrolling deckt im Wesentlichen zwei zentrale Bereiche ab: Zum einen gewährleistet ein gut strukturierter Kontenrahmen, dass die Kosten der Kommunikation inhaltlich sinnvoll und detailliert geplant, verbucht und kontrolliert werden können. Zum anderen stellen unternehmensspezifische Kennziffern im Rahmen eines Werbewirkungscontrollings sicher, dass die Kommunikation zielgerichtet gesteuert werden kann, um die vordefinierten Kommunikationsziele zu erreichen.

Ein aussagekräftiges Budgetierungs- und Kontierungsinstrument trennt in Kostenarten, Kostenstellen und Kostenträger, integriert verschiedene Kommunikationsebenen und eliminiert Schattenrechnungen. Steuerungsrelevante Größen müssen schnell erfassbar und darstellbar sein. Zudem sollte innerhalb eines Stammbaues für verschiedene Subdivisionen ein einheitlicher Kontenplan bestehen, damit die Kosten konsolidiert und verglichen werden können.

Der zweite Bestandteil eines aussagekräftigen Planungs- und Controllinginstruments umfasst die Werbewirkungsmessung. Sie gewährleistet eine kennziffergestützte Steuerung der Kommunikation und stellt dadurch sicher, dass kommunikative Maßnahmen stets auf das Erreichen der Kommunikationsziele ausgerichtet sind. Die Werbewirkungsmessung kann dabei z. B. Responsequoten und Neukundenzahlen, aber auch Bekanntheits- und Imageziele umfassen, die im Zuge einer Konsumentenbefragung erhoben werden. Sollten in diesem Rahmen Defizite in der Zielerreichung (Vergleich Soll-Ist) festgestellt werden, sind die Kommunikationsstrategie, aber auch die Werbemittel und die Mediabudgets und -allokation kritisch zu überprüfen.

Nutzen der Leistungsdiagnose der Kommunikation

Die von BBDO Consulting entwickelte Leistungsdiagnose gibt der Unternehmensleitung bzw. dem Marketingverantwortlichen einen Status über Effizienz und Effektivität der Kommunikation und zeigt Handlungsempfehlungen zur ganzheitlichen Optimierung der Kommunikation auf. In Abbildung 7 ist beispielhaft die Executive Summary einer Leistungsdiagnose dargestellt.

Darüber hinaus wird für jedes einzelne Analysefeld ein differenziertes Stärken-Schwächen-Profil erstellt, und es werden konkrete Ansatzpunkte zur Steigerung der Kommunikationseffizienz aufgezeigt. Abbildung 8 zeigt beispielhaft die Executive Summary für das Analysefeld Kommunikationsstrategie/Leistungsversprechen. Hinterlegt sind diese Executive

Summaries durch zahlreiche Detailanalysen zu zentralen Aspekten von Kommunikationseffizienz und -effektivität.

Neben oftmals realisierten Effizienzsteigerungen in Höhe von 10 bis 20 Prozent auf Basis der Ergebnisse der Leistungsdiagnose trägt diese insbesondere auch regelmäßig zu einer Versachlichung der Diskussion über die Kommunikationsleistung eines Unternehmens bei. Nicht selten sind die Ergebnisse der Leistungsdiagnose damit die Initialzündung für einen strategischen Dialog zwischen Top-Management und Kommunikationsverantwortlichen über Investitionen in die Marke und die engere Verknüpfung von Unternehmens- und Kommunikationsstrategie.

Handlungsfelder	Leistungsbeschreibung	Bewertung
Kommunikationsstrategie/Leistungsversprechen	<ul style="list-style-type: none"> • Kommunikationsstrategie fokussiert zu sehr auf Steigerung der Markenbekanntheit und vernachlässigt Präferenzbildung • Zu breite Zielgruppendefinition; optimierungsfähiges Leistungsversprechen 	
Botschaften/Werbemittel	<ul style="list-style-type: none"> • Hohe Konsistenz der Werbemittel mit der Kommunikationsstrategie • Klare kommunikative Differenzierung zum Wettbewerber • Integrationsgrad der Kampagnen verbesserungsfähig 	
Werbedruck/Mediamix	<ul style="list-style-type: none"> • Derzeit zu starke Gewichtung auf Print- und Online-Werbung • Zu geringe saisonale Anpassung der Kommunikation • Sportsponsoring nicht strategiekonform 	
Einkaufskonditionen	<ul style="list-style-type: none"> • Insgesamt sehr gute Einkaufskonditionen im Produktionsbereich • Agenturkosten im Verhältnis zu anderen Kostenarten relativ hoch • Bündelung externer Dienstleister empfehlenswert 	
Planung/Controlling	<ul style="list-style-type: none"> • Kein aussagekräftiges Controlling der Werbewirkung aufgrund fehlender Tools • Aufbau und Implementierung eines Markencontrolling dringend erforderlich • Planung/Budgetierung zu grob; unzureichende Kostentransparenz 	
Aufbau-/Ablauforganisation	<ul style="list-style-type: none"> • Prozesse sind nur unzureichend definiert und detailliert • Funktionsbeschreibungen der Positionen sind nur teilweise vorhanden • Zu lange Durchlaufzeiten bei der Erstellung von Werbemitteln 	

Großes Optimierungspotenzial

Hoher Professionalitätsgrad und geringes Optimierungspotenzial

Abbildung 7: Beispielhafte Exekutive Summary einer Leistungsdiagnose







Kommunikationsstrategie/Leistungsversprechen		
Kommunikationsstrategie		<ul style="list-style-type: none"> • Kommunikationsstrategie ist nicht stringent aus der Unternehmensstrategie abgeleitet • Zu starke Betonung auf Steigerung der Markenbekanntheit bei Vernachlässigung der Präferenzbildung (höchster Abtrieb im Markenfunnel) • Überprüfung der Notwendigkeit eines eigenständigen Kundenbindungsprogramms erscheint sinnvoll
Leistungsversprechen		<ul style="list-style-type: none"> • Leistungsversprechen aus Kundenbedürfnissen abgeleitet, aber im Wettbewerbsumfeld wenig differenzierend • Keine definierten „Reasons to believe“
Kommunikationsarchitektur		<ul style="list-style-type: none"> • Kommunikationsarchitektur aus den Kommunikationszielen richtig abgeleitet • Übergeordnetes Positionierungsthema spiegelt sich in allen Kommunikationsebenen wider
Kommunikationsziele		<ul style="list-style-type: none"> • Klar definiertes und quantifizierbares Kommunikationsziel (Steigerung der Markenbekanntheit in den nächsten 3 Jahren von 35% auf 50% in der Zielgruppe) • Zielerreichung ist durch bestehende Mafo/Controlling-Tools messbar
Zielgruppendefinition		<ul style="list-style-type: none"> • Zu breite Ansprache durch kommunikative „Fokussierung auf 10- bis 60-Jährige“ • Zielgruppenbedürfnisse sind nur unzureichend identifiziert
Fazit und Empfehlungen		<ul style="list-style-type: none"> • Kommunikationsstrategie fokussiert zu sehr auf Steigerung der Markenbekanntheit und vernachlässigt die Präferenzbildung • Optimierungsfähiges Leistungsversprechen • Zu breite Zielgruppendefinition
<p>○ Großes Optimierungspotenzial ● Hoher Professionalitätsgrad und geringes Optimierungspotenzial</p>		

Abbildung 8: Beispielhafte Executive Summary für das Handlungsfeld Kommunikation

Debra

Ulrike Paul

Transformationsprozess in der Energiewirtschaft

Strategien für Energieversorger

Einführung

Durch mehrere Richtlinien der Europäischen Union und die umfassende Novellierung des Energiewirtschaftsgesetzes (EnWG 2005) haben sich die Rahmenbedingungen für Versorger auf dem Energiemarkt grundlegend verändert. Die Branche befindet sich in einem kontinuierlichen Veränderungsprozess, der geprägt ist von Liberalisierung, Regulierung und verstärktem Wettbewerb. Inhaltlich und rechtlich ist diese Situation vergleichbar mit der in den vergangenen Jahren durch die so genannten Postreformen vollzogenen Umstrukturierung des Post- und Telekommunikationsmarktes.

Zahlreiche Energieversorgungsunternehmen (EVU) haben bereits reagiert und zur Erfüllung der aktuellen rechtlichen Vorgaben eine Vielzahl organisatorischer Anpassungen vorgenommen. Allerdings wurden Organisation, Prozesse und Geschäftsmodelle häufig nur so weit verändert, wie es rechtlich erforderlich war. Marketing und Vertrieb spielten eine eher untergeordnete Rolle. Was bislang vielfach vernachlässigt wurde, ist eine langfristig ausgerichtete Geschäfts-

strategie, die eine zukunftssichere Positionierung ermöglicht. Neue Wettbewerber, etablierte Anbieter mit innovativen Geschäfts- und Vertriebsmodellen, sinkende Margen und steigende Kundenerwartungen an Leistungsangebot, Kompetenz, Versorgungssicherheit und Energieeffizienz stellen Energieversorger vor neue Herausforderungen. Aufgrund des steigenden Wettbewerbsdrucks werden veränderte Rahmenbedingungen für Markt, Marke, Kommunikation, Kunde und Produkt die Zukunftsperspektiven der Energieversorger dauerhaft bestimmen.

Vor diesem Hintergrund steht der Energiemarkt vor der Aufgabe, die Chancen zu nutzen, die sich aus der Liberalisierung ergeben.

Es gilt, folgende zentrale Fragen zu beantworten:

- Was können Energieversorger heute tun, um im Markt von morgen erfolgreich zu sein?
- Welche strategische Positionierung ist für die Entwicklungen von morgen erfolgversprechend?

Szenario 2010/2015 – Marketing- und vertriebsrelevante Entwicklungen Lösungsansätze für Marketing und Vertrieb – fünf zentrale Kernbereiche	
Markt	Strategische Allianzen, Kooperationen, Netzwerke und eine marktorientierte Spezialisierung bestimmen die Zukunft
Marke	Entwicklung der Marke wird zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor
Kommunikation	Profilierung und Vertrauensbildung durch Kommunikations- und Markenaufbau mit zeitgemäßen und glaubwürdigen Inhalten sind entscheidend
Kunden	Veränderte Kundenanforderungen und Bewusstseinswandel – auch Privatkunden werden die Möglichkeit eines Anbieterwechsels verstärkt nutzen
Produkt	Mehrwertleistungen und Smart Home Services werden zum Differenzierungsfaktor

Abbildung 1

Strategische Allianzen, Kooperationen und Netzwerke bestimmen den Markt

Mit der Liberalisierung sind der Energiemarkt unübersichtlich und das Gesicht der Versorger vielseitig geworden: Zu den Etablierten sind neu gegründete Energieversorger hinzugekommen, internationale Unternehmen sind in den deutschen Markt eingetreten, was den Wettbewerbsdruck deutlich erhöht. Spezialisierte Anbieter wie reine Ökostromanbieter sind auf dem Markt genauso anzutreffen wie branchenfremde Dienstleister, die Kundenservices, Abrechnungsleistungen oder Forderungsmanagement für Energieversorger übernehmen. Während in den ersten Jahren der Liberalisierung zahlreiche Gründungen neuer, vor allem regionaler Anbieter zu verzeichnen waren, ist aktuell in der „zweiten Phase der Liberalisierung“ ein deutlicher Konzentrationsprozess auszumachen. Regionale und kommunale Versorger reagieren mit der Bündelung ihrer Ressourcen, um den Großen der Branche etwas entgegenzusetzen. Zur Nutzung von Synergien, Abrundung des Produkt- und Serviceangebotes und Erschließung neuer Geschäftsfelder werden strategische Allianzen, horizontale Kooperationen sowie regionale Partnerschaften und Netzwerke mit anderen Energieversorgern, aber auch mit branchenfremden Partnern eingegangen. Vereinzelt werden sogar noch weitergehende Formen der Kooperation, wie etwa eine vollständige Fusion, in Betracht gezogen.

Nach Angaben des Verbandes kommunaler Unternehmen e.V. (VKU) haben sich in Deutschland bereits 300 Stadtwerke zu rund 40 Kooperationen zusammengeschlossen – die Mehrzahl in den Sparten Strom und Gas; dabei liegen die Schwerpunkte bisher in den Bereichen Energie- und Materialbeschaffung und in gemeinsamen Vertriebsaktivitäten. Laut VKU suchen rund 70 Prozent der kleinen und mittleren Stadtwerke derzeit nach einem geeigneten Partner.

Die Neugründung und Auslagerung von Vertriebs- und Servicegesellschaften für unterstützende Tätigkeiten ermöglichen den Unternehmen eine Konzentration auf ihre Kernkompetenz und damit eine Fokussierung auf interne Wertschöpfung. Das setzt voraus, die Kernaufgaben zu identifizieren und Kernkompetenz als Benchmark-fähige Größe zu begreifen – als Tätigkeit, die das Unternehmen besser erfüllt als Wettbewerber.

Beispielhaft sei hier die Immobilienwirtschaft genannt. Dort haben zwei Unternehmen (MVV und ista) zwischenzeitlich eine enge Zusammenarbeit vereinbart. Mit der gemeinsamen Tochtergesellschaft (e:duo) nutzen beide Unternehmen ihre sich ergänzenden Produktpaletten, um der steigenden Nachfrage nach Dienstleistungen aus einer Hand entsprechen zu können.

Vergleichbare Formen des Zusammenschlusses und der marktorientierten Spezialisierung werden zukünftig weiter an Bedeutung gewinnen – autark agierende kleine Energieversorger gehören der Vergangenheit an, Netzwerken und Kooperationen gehört die Zukunft. Als „Einzelkämpfer“ werden Stadtwerke auf dem zunehmend wettbewerbsbestimmten Markt nicht bestehen können; sie sind gefordert, zügig neue Lösungen zu entwickeln und sich den veränderten Marktbedingungen anzupassen. Dem Kooperationsmanagement, der Entwicklung und Umsetzung zukunftsfähiger Kooperationslösungen, kommt elementare Bedeutung zu.

Nur zukunftsorientierte Netzwerke und Allianzen, die die vorhandenen Ressourcen der beteiligten Partner gemeinsam marktstrategisch bündeln, werden sich künftig erfolgreich am Markt positionieren können.

Entwicklung der Marke als entscheidender Wettbewerbsfaktor

Was ist das besondere Kennzeichen des Produktes „Energie“? Signifikant ist zunächst die Austauschbarkeit: Strom ist Strom und kommt aus der Steckdose. Das Produkt besitzt selbst keine eigene Identität und kann somit keinen ersichtlichen Leistungsvorteil bieten, durch den es unverwechselbar zu erkennen ist. Deswegen sind Management, Marketing und Vertrieb der Energieversorgungsunternehmen in ganz besonderer Weise gefordert. Das Unternehmen mit dem gesamten Leistungsspektrum muss mit bestimmten Merkmalen verbunden werden, die es von anderen etablierten Versorgern und neuen, branchenfremden Dienstleistern unterscheiden und für den Kunden unverwechselbar machen. Die Bildung einer Marke ist dabei essentiell. Produkte kann man kopieren – Marken nicht.

Zu Beginn der Liberalisierung des Strommarktes erwachten die Energieversorger aus einem Dornröschenschlaf. Deutschland erlebte die gigantischen Schnellgeburten der Energiemarken E.ON und Yello Strom. Es wurde plötzlich hektisch nach neuen Namensschöpfungen und dynamischen Marken für Regionalversorger gesucht. Die Verbraucher reagierten jedoch kaum darauf. Energie fand einfach zu wenig Interesse. Aus Sicht der Kunden wurden Strom und Gas als weitgehend austauschbare „Low-Interest“-Produkte, als abstrakte Basisprodukte wahrgenommen. Dabei gehört Versorgungsqualität zu einem psychologischen Grundbedürfnis des Kunden – vielfach jedoch von unbewusster Relevanz. Heute haben sich nicht nur die Rahmenbedingungen des Marktes, sondern auch die Bedürfnisse der Verbraucher geändert. Bei Energieversorgern und Kunden ist ein gesteigertes Bewusstsein zum Thema „Marke“ entstanden.

Wegen der Vielzahl unterschiedlicher Marktakteure und der damit für Kunden verbundenen Intransparenz, vergleichbar mit dem Telekommunikationsmarkt, werden die Etablierung einer starken Marke und die Entwicklung und Umsetzung von Marketingstrategien zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor.

Die Wettbewerbssituation auf dem Energiemarkt wird sich in den nächsten Jahren weiter zuspitzen. Das zunehmende Selbstbewusstsein der Verbraucher führt auch im Privatkundensegment zu Kundenbewegungen und Anbieterwechseln. Wechselwillige, preisbewusste Kunden werden auch im Massenkundengeschäft bereits heute abgeworben. In den ersten Monaten ihrer Geschäftstätigkeit hat z.B. die Discount-Tochter von E.ON „E wie einfach“ rund 25.000 Kunden in Deutschland gewonnen.

Starke Marken spielen eine immer wichtigere Rolle für den Unternehmenserfolg. Insofern dürfen Marketing und Vertrieb der Energieversorger Markenführung nicht als bloße Fingerübung wahrnehmen; erfolgreiches Markenmanagement setzt eine solide Basis von konkreten Umsetzungslösungen, Maßnahmenkatalogen und Aktionsplänen voraus. Die Marke wird zum Kristallisationspunkt einer marktorientierten Unternehmensführung.

Zur Verbesserung von Kaufbereitschaft und Loyalität der Kunden bedarf es darüber hinaus einer konsequenten Umsetzung an allen relevanten Kundenkontaktpunkten.

Profilierung und Vertrauensbildung durch Kommunikations- und Markenaufbau

Den hochgesteckten Erwartungen an die Liberalisierung des europäischen Energiemarktes steht der Kunde zunehmend kritisch gegenüber. Seine Hoffnung auf niedrigere Preise hat sich zunächst nicht erfüllt. „Die Stromversorgungsunternehmen enttäuschen die Verbraucher immer mehr“ – zu diesem Urteil kommt auch der Kundenmonitor Deutschland 2006. Die Kundenzufriedenheit liegt auf dem niedrigsten Niveau, das jemals für die Branche gemessen wurde. Das gilt für private und gewerbliche Energiekunden gleichermaßen. Worin liegt der Hauptgrund für das weit verbreitete Gefühl, den Energieversorgern machtlos ausgeliefert zu sein? Der Kunde versteht die Zusammenhänge, die zu seinem Strompreis führen, nur unzureichend – es ist davon auszugehen, dass über 80 Prozent aller Kunden ihren genauen Strom- und Gaspreis gar nicht kennen.

In einem Umfeld, das von Unsicherheit, Intransparenz und sich ständig ändernden Rahmenbedingungen gekennzeichnet ist, wünscht sich der Kunde richtungweisende Ansprache und verlässliche Informationen. Glaubwürdigkeit und Authentizität sind Merkmale, die für den Kunden entscheidend sind.

Hand in Hand mit dem Markenmanagement ist eine klar definierte Kommunikation erforderlich, die diesen Anforderungen gerecht wird: eine Kommunikation von zeitgemäßen, relevanten und glaubwürdigen Inhalten, die es bestehenden und potenziellen Kunden erlaubt, sich mit ihrem Energieversorgungsunternehmen zu identifizieren. Die hierfür eingesetzten Maßnahmen bedürfen einer inhaltlichen Abstimmung und einer strategischen Stoßrichtung, die die Konsistenz der Kundenansprache über alle Kanäle hinweg im Sinne einer 360°-Kommunikation gewährleistet und unterstützt.

Für das Management sind Effizienz und Effektivität der Kommunikation allerdings oftmals eine „Black Box“. Die zentralen Fragen in diesem Zusammenhang lauten:

- Ist die Kommunikation meines Unternehmens effizient und effektiv?
- Wo existieren Optimierungspotenziale in der Kommunikation?
- Hat mein Unternehmen die richtige Kommunikationsstrategie?
- Ist das Werbebudget angemessen und wird es optimal auf die verschiedenen Werbeträger (Print, Sponsoring etc.) verteilt?
- Werden den richtigen Zielgruppen die richtigen Botschaften vermittelt?

Eine unter Effizienz Gesichtspunkten durchgeführte Analyse der wesentlichen Kommunikationsaktivitäten (budgetär, inhaltlich, prozessual) ist hier von wesentlicher Bedeutung. Quantitatives und qualitatives Monitoring durch das Management der Energieversorger in enger Zusammenarbeit mit Spezialisten führt zu einem Abgleich der Kommunikationsmaßnahmen und Themen auf Kundenrelevanz. Als ein Ergebnis einer solchen Prüfung kann zum Beispiel der Ausstieg der RWE aus den Sport-Sponsoringaktivitäten des Fußball-Bundesligisten Bayer 04 Leverkusen gewertet werden.

Durch geeignete Messinstrumente können konkrete Maßnahmen zur Effizienzsteigerung in den Bereichen Kommunikationsbotschaft, Mediaplanung, Kommunikationscontrolling und Werbekostenzuschüsse abgeleitet und Möglichkeiten für kurzfristig realisierbare Einsparungen aufgezeigt werden. Eine optimale kommunikative Aufstellung schließt die Schere zwischen dem Leistungsversprechen der Energieversorgungsunternehmen und der subjektiv wahrgenommenen Realität der Verbraucher und führt zu einem Abbau von Kaufhemmnissen. Das Vertrauen der Kunden muss gezielt aufgebaut und kontinuierlich gepflegt werden. Erst wenn dem Verbraucher das Gefühl vermittelt wird, von seinem Energieversorgungsunternehmen in seinen Ansprüchen verstanden zu werden, geht er als Ergebnis eine dauerhafte Kundenbeziehung ein.

Veränderte Kundenanforderungen und Bewusstseinswandel

Der Bewusstseinswandel der Kunden – einhergehend mit dem steigenden politischen Druck auf die Energiebranche – wird den Umgang mit Energieträgern und Medien gravierend ändern und sich entscheidend auf den Marktauftritt von Energieversorgern auswirken.

Der Kunde wird zukünftig nach einem Energieversorger verlangen, der sein Bedürfnis nach Versorgungszuverlässigkeit und -qualität ernst nimmt. Die aktuellen Berichte über den Klimawandel sensibilisieren den Kunden verstärkt für einen schonenden Umgang mit natürlichen Ressourcen, vor dem Hintergrund eines hohen Preisniveaus. Neue gesetzliche Regelungen wie die Energieeinsparverordnung oder der Energiepass stellen zusätzliche Anforderungen an Immobilieneigentümer, Hausverwalter und Wohnungsunternehmen. Aktuelle Umweltaktionen wie die „Earth Hour“ in Australien – als kalkulierter Stromausfall für eine Stunde – schärfen das Bewusstsein für Energieeffizienz und setzen weltweit ein Zeichen gegen den Klimawandel. Ein sensibilisierter Kunde erwartet heutzutage ein verantwortungsvolles Energieunternehmen. Eine enge Vertrauensbeziehung zwischen EVU und Kunde ist daher unerlässlich für eine erfolgreiche Positionierung. Die Energieversorger sind gefordert, dem Kunden Vertrauen zu vermitteln: Vertrauen in ihre Marke, die für einen bewussten Umgang mit Energie stehen muss. Erste Schritte in diese Richtung zeigen sich in der Neupositionierung von RWE zum Thema Energieeffizienz. Ein deutlicher Ausbau des Engagements im Bereich Energieeffizienz ist angekündigt. Diese Aktivitäten werden unter dem aktuellen Motto „RWE – das Unternehmen Energieeffizienz“ zusammengefasst. RWE gibt damit eine Stoßrichtung vor, der sich andere Versorger nicht werden entziehen können, wenn sie wettbewerbsfähig bleiben wollen.

Diese zunehmende Sensibilisierung der Verbraucher und die gestiegenen Ansprüche und Erwartungen an Produkte und Leistungen in Bezug auf Prozesssicherheit, Abwicklungskompetenz, Transparenz und Einfachheit machen jeden Kunden zum potenziellen Wechselkunden.

Die Ansprache des Verbrauchers ist aber aufgrund seines veränderten Konsumverhaltens erschwert. Online-Kommunikation und -Interaktion mit dem Kunden werden bald auch im Energiesektor gelebte Praxis sein. Vor diesem Hintergrund ist eine Digitalisierung der Geschäftsprozesse unabdingbar; neue Vertriebswege müssen erschlossen werden. Aktuelle Beispiele sind Ökostrom-Angebote über Tchibo-Filialen und -Online-Shop oder Versicherungsgesellschaften, die Vertragsabschlüsse über Energieversorger planen. Nur eine differenzierte Segmentbearbeitung mit zielgruppenspezifischen Betreuungsinhalten und -formen entspricht den veränderten Kundenbedürfnissen.

Energieversorger stehen daher vor der Herausforderung, sich im immer stärker umkämpften Marktsegment der Privatkunden neu zu positionieren. Dabei muss sich eine Neuausrichtung an den empirisch ermittelten Kundentypen orientieren, denn es wird eine zunehmende Anzahl privater Haushalte geben, die zum jeweils günstigsten Anbieter wechseln.

Dem Kunden muss ein attraktives Angebot unterbreitet werden, dessen Vorteile für ihn klar ersichtlich sind. Erfolgreiche Kundengewinnung und Kundenbindung wird in Zukunft nur denjenigen Versorgungsunternehmen gelingen, die anhand einer Segmentierung genaue Kenntnisse über ihre Kundengruppen erlangt haben, ihre Wertschöpfungsstufen an deren Bedürfnissen ausrichten und sich auf bestimmte Segmente spezialisieren.

Mehrwertleistungen und Smart Home Services als Differenzierungsfaktoren

Im Zuge der Optimierung des Produktportfolios bieten sich im Energiesektor zukünftig neue Dimensionen. Hier eröffnen sich auch für lokal und regional tätige Versorger neue Chancen in der Gestaltung ihres Produkt- und Leistungsspektrums. Künftig ist ein kommunaler Infrastruktur-Manager und -Dienstleister mit gebündelter Kompetenz gefragt, der innovative Leistungen schnell, kompetent und vor Ort aus einer Hand anbietet. Citizen Value ist das Schlagwort; es umfasst Services, die einen Beitrag zur kommunalen Daseinsvorsorge leisten und Weiterentwicklungen wie Finanz-, Mobilitäts-, Logistik- oder Dienstleistungsmanagement enthalten. Durch eine Zusammenarbeit mit lokalen und regionalen Partnern lassen sich die angebotenen Produkte marktgerecht auf die örtlichen Anforderungen zuschneiden und neue Geschäftsfelder im regionalen Umfeld erschließen.

Die Kundenerwartungen an maßgeschneiderte Services und Rundum-Sorglos-Betreuung werden stark ansteigen. Auch branchenfremde Wettbewerber – IT, Telekommunikation, Versicherungsgesellschaften – werden die veränderte Marktsituation nutzen und verstärkt Angebote platzieren, was den Wettbewerb zusätzlich verschärft.

Ein Differenzierungsfaktor für das zukünftige Produkt- und Serviceangebot der Energieversorger und Energiedienstleister ist der Komfortgedanke – Komfort bezogen auf Handhabung, Abwicklungskompetenz, Transparenz, Bequemlichkeit und Serviceumfang („alles aus einer Hand“), jeweils als individuelles Angebotsbündel präsentiert. In diesem Zusammenhang gewinnen Smart-Home-Angebote an Bedeutung. Die intelligente Vernetzung und Steuerung von Technologien und Diensten werden neue Möglichkeiten für Lebensqualität, Bedienkomfort, Sicherheit, Kommunikation, Mobilität und Energiesparen eröffnen.

Welche Alltagserleichterungen und Komfortleistungen sind im Einzelnen zu erwarten? Smart Home steht vor allem für einfache Handhabung und Verfügbarkeit von Services im Bereich Sicherheit, Energiedienstleistungen, Gesundheits- und Betreuungsdiensten sowie Telekommunikation und Entertainment. Smart Home umfasst konkrete Produktangebote zur Umsetzung von Energieeffizienz, die sich Energieversorger nicht nur werbe- und vermarktungsseitig nutzbar machen können, sondern auf deren Basis innovative Mehrwertleistungen denkbar sind. Energieeinsparpotenziale und Energiesparen werden dabei konkret realisiert durch Temperatur- und Lüftungsregelung nach Wettersituation, Datum, Zeit und anderen Abhängigkeiten, zentrale Temperatursenkung bei Abwesenheit, Erkennung von geöffnetem Fenster im Raum und automatische Schließung des Heizkörperventils oder energieeffiziente Haushaltsgeräte, Wärmepumpen, IT- oder Netzgeräte.

Für einen Einstieg in den Komfortmarkt sind zunächst die attraktiven Kundengruppen zu bestimmen und relevante, aus Unternehmensperspektive wirtschaftliche Serviceergänzungen festzulegen. Diese Serviceerweiterungen und Mehrwertangebote sind als Attraktivitätssteigerung auch für eine Rückgewinnung (Reakquisition) abgewandelter Kunden einsetzbar.

Im Zuge der ganzheitlichen Optimierung des Produktportfolios dürfen die Kundenerwartungen an eine flexible Tarifgestaltung nicht vernachlässigt werden. Einheitstarife haben ausgedient – die Zukunft gehört individuellen und maßgeschneiderten Tarifen. Innovative Preismodelle sollen dem Kunden ein attraktives Angebot bieten. Online-Produkte mit Preisgarantien, Stromkontingente als Prepaid-/Vorauszahlungspaket, Strom&Fon-Bundle-Produkte etc. sind im vergangenen Jahr verstärkt eingeführt worden.

Flexstrom beispielsweise konnte durch eine zwölfmonatige Preisgarantie einen beachtlichen Kundenzuwachs realisieren. Weiteres aktuelles Beispiel ist „Nuon RePrice“ von NUON als Angebot mit Preisobergrenze für Geschäfts- und Industriekunden. Diese Anbieter setzen damit ein Zeichen, dem andere EVU folgen werden.

Es wird notwendig, Service- und Mehrwertleistungen mit Produktbepreisung nach Kundenanforderungen, Kundenwerten und Vertriebsstrategien zu entwickeln oder marktgerecht zu modernisieren, um dem Wettbewerbsdruck begegnen zu können. Auf die Kundenbedürfnisse zugeschnittene, innovative Produkte erhöhen den Kundennutzen sowie die Chance, Absatzmengen bei margenträchtigen Preisen zu sichern.

Literaturverzeichnis

- Berncard, Thomas J. (2007), Smart Home: Wohnen mit Köpfchen, VDE dialog Januar/Februar, S. 8-10
- Bundesnetzagentur (2006), Monitoringbericht 2006 der Bundesnetzagentur für Elektrizität, Gas, Telekomm., Post & Eisenbahn, Bonn
- Bundesverband Neuer Energieanbieter (2006), BTOElt-Gutachten - Wettbewerbliche Wirkung und rechtliche Zulässigkeit der BTOElt im liberalisierten Strommarkt
- Gruner + Jahr AG & Co KG (2005), Branchenbild Energie-, Stromwirtschaft, Nr. 28
- ServiceBarometer AG (2006), Kundenmonitor Deutschland 2006, München
- Verband kommunaler Unternehmen e.V. (2006), Vorbericht Ausschuss für Wirtschaft und Europäischen Binnenmarkt des Deutschen Städtetages 2006
- Wik-Consult/FhG Verbund Energie (2006), Potenziale der Informations- und Kommunikations-Technologien zur Optimierung der Energieversorgung und des Energieverbrauchs (eEnergy) – Studie für das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, Bad Honnef

Fazit

Die aufgezeigten Entwicklungen und Tendenzen verdeutlichen, dass sich der Veränderungsprozess in der Energiebranche beschleunigen wird und nicht nur auf Einmaleffekten, sondern auf kontinuierlichen Veränderungen des energiewirtschaftlichen Umfeldes beruht.

Diese Entwicklungstendenzen stellen die am Markt aktiven EVU vor große Herausforderungen. Innovative Geschäftsmodelle müssen aus der Perspektive der relevanten Marktteilnehmer heraus entwickelt werden.

Der Wettbewerbsdruck für Energieversorger wird in den kommenden Jahren weiter zunehmen, begleitet von einer verstärkten Fokussierung in Politik und öffentlicher Meinung.

Langfristig werden nur die Unternehmen am Markt erfolgreich sein, die Markenführung als permanente Aufgabe betrachten, die ihre eigene Unternehmensidentität stärken, Werte vermitteln und auf Basis dessen eine langfristige Kundenbeziehung pflegen.

Entscheidend ist es, von diesem Veränderungsprozess nicht getrieben zu werden, sondern zu den aktiven Gestaltern des Prozesses zu gehören. Es gilt der Grundsatz: Agieren statt reagieren!

Der eigene Marktauftritt muss aus strategischer Sicht neu definiert werden. Hierzu wird eine fundamentale Neuausrichtung erforderlich sein. Eine Differenzierung im Wettbewerb ist der Schlüssel für eine langfristig erfolgreiche Marketingstrategie.

Szenario 2010/2015 – Marketing- und vertriebsrelevante Entwicklungen Effektives Marketing- und Vertriebsmanagement mit unserer Unterstützung		
Herausforderungen	Lösungen	
Markt	Kooperationsmanagement	Entwicklung und Umsetzung zukunftsfähiger Kooperationslösungen und Vertriebsmodelle
Marke	Markenpositionierung	Entwicklung einer klaren Positionierung mit Leistungsversprechen
Kommunikation	Kommunikationseffizienz	Leistungsdiagnose und Kommunikationsstrategie
Kunden	Kundenmanagement	Stabilisierung bestehender Kundenbeziehungen und Neukundengewinnung
Produkt	Portfolio-Optimierung	Produkt- und Leistungsportfolio-Optimierung

Abbildung 2

€

= m

= €2

Udo Klein-Bölting, Prof. Dr. Bernd W. Wirtz, Karoline Malzbender

Was Marken dem Management wert sind

Wie DAX- und MDAX-Unternehmen Marken
für ihren Unternehmenserfolg nutzen

Erfolgsmotor Marke

Die Markenbewertungsdiskussion ist allerorts entbrannt. Das verwundert nicht, denn der Wert einer Marke bestimmt zu fast einem Drittel den Gesamtwert des Unternehmens und ist damit strategischer Erfolgsfaktor Nummer eins. Derzeit gehen Unternehmen sehr unterschiedlich mit ihrem Markenwertmanagement um. Die Vielzahl an Bewertungsverfahren auf dem Markt erschwert die Orientierung für Unternehmen zunehmend. Eine aktuelle Studie von Prof. Dr. Bernd W. Wirtz (Lehrstuhl für Informations- und Kommunikationsmanagement der Deutschen Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer) und Udo Klein-Bölting (CEO und Managing Partner bei BBDO Consulting) zeigt den State of the Art, wie DAX- und MDAX-Unternehmen das Markenmanagement für ihren gegenwärtigen und zukünftigen Unternehmenserfolg nutzen und bewerten. Dabei wird eines deutlich: Potenziale zur Verbesserung gibt es reichlich.

Die Kunst der Markenbewertung ist in aller Munde. Denn Markenwerte bilden einen beachtlichen Teil des Unternehmensvermögens und sind damit wesentlicher Bestandteil des unternehmerischen Erfolges. Die vorliegende Studie belegt den Trend mit eindrucksvollen Zahlen: Rund 86 Prozent der befragten DAX- und MDAX-Unternehmen nehmen bereits eine Markenbewertung vor oder planen sie in Zukunft. In der Konsumgüterindustrie führen sogar 65 Prozent der Befragten den Unternehmenswert auf die Marke zurück – in beiden Fällen ist die Tendenz steigend.

Die Studie in Kürze: Von 32 befragten DAX- und MDAX-Unternehmen konnten 40 Prozent der Fragebögen ausgewertet werden. Die Datenerhebung erfolgte anhand eines standardisierten Fragebogens, der von Marketingvorständen bzw. Leitern der Marketingabteilungen beantwortet wurde. Ziel der Befragung war, prominente Markenbewertungsverfahren und ihre Problemfelder zu filtern, zentrale Treiber von Markenwerten zu identifizieren und ihr Potenzial sowie ihre Entwicklungsmöglichkeiten zu prüfen.

Der zentrale Erfolgsmotor der Marke wurde dabei klar identifiziert: Professionelles Markenmanagement lässt sich an der Fähigkeit erkennen, eine nachhaltig starke und gegenüber Wettbewerbern differenzierende Marke zu etablieren. Um dies zu gewährleisten, werden Marken idealerweise mit einem fokussierten Leistungsversprechen und zentralen Werten ausgestattet. Bei der Umsetzung dieser Markenpositionierung ist grundsätzlich der gesamte Marketingmix zu adressieren: die Botschaftsgestaltung der Kommunikation ebenso wie die Entwicklung von Produkten und Services. Ist dieses Markenbild schließlich für den Kunden relevant und löst eine positive Einstellungs- und Verhaltensänderungen aus, so mündet dies letztlich in einen monetären Vorteil in Form von Preis- oder Mengenprämien zugunsten des markenführenden Unternehmens.

Jenseits aller Begriffsdefinitionen haben starke Marken eine hohe Anziehungskraft. Sie stimulieren die Fantasie des Konsumenten, sind Sinnbilder für Träume und Projektionen. Echte Marken sind Produkte professionellen Markenmanagements und Ergebnis erfolgreicher Kommunikation. Sie entstehen durch die systematische Ausrichtung aller Unternehmensfunktionen und Marketinginstrumente am Leistungsversprechen der Marke. Sie zeichnen sich durch das besondere Zusammenspiel von wissenschaftlich fundierten Analysen, einer hohen Portion Kreativität und handwerklichem Geschick aus. Im Wesentlichen geht es darum, die Treiber einer Marke messbar zu machen, ihr Leistungsversprechen auf den Punkt zu bringen, und schließlich um die Fähigkeit, die Marke in allen Einzelaspekten konsequent zu managen.

Als internationale Benchmark gilt das Softdrinkunternehmen Coca-Cola. Etwa 57 Prozent der befragten Unternehmen halten das Marken- und Markenwertmanagement des Konzerns für vorbildlich. Doch auch einige deutsche Unternehmen haben ihre Hausaufgaben gemacht: In der Dienstleistungsbranche gel-

ten Allianz und Deutsche Bank als besonders weit entwickelt.

Dagegen bewerten 41,4 Prozent der befragten Unternehmen ihr Markenwertmanagement als nur mäßig erfolgreich. Diese Annahme basiert auf der noch aktuellen Entwicklung, dass Markenmanagement trotz intensiver Beschäftigung mit seinen Bereichen ein nach wie vor in Wissenschaft und Praxis kontrovers diskutiertes Gebiet ist. Erschwert wird die Diskussion durch die Tatsache, dass sich gegenwärtig auf dem Markt eine Vielzahl an unterschiedlichen Markenbewertungsverfahren befindet, die die Transparenz für Unternehmen erschweren. Es ist festzustellen, dass die Entwicklung der Verfahren insbesondere in den letzten Jahren von vielen Unternehmensberatungen, Werbeagenturen und Wirtschaftsprüfern mit erheblicher Energie vorangetrieben worden ist. Zu den Markenbewertungsverfahren und deren Unterschiedlichkeit gibt es inzwischen ein recht aufschlussreiches Erkenntnisniveau (siehe dazu auch „absatzwirtschaft“ 12/2006, S. 54 f.). Doch wie nähern sich Unternehmen in der Praxis dem Thema Markenbewertung?

Hierzu gibt es erstaunlicherweise so gut wie keine empirisch gesicherten Erkenntnisse. Vor diesem Hintergrund hat BBDO Consulting zusammen mit Prof. Dr. Bernd W. Wirtz eine Studie zum State of the Art, wie DAX und MDAX-Unternehmen mit dem Thema Markenbewertung umgehen, durchgeführt. Dabei sind insbesondere drei Punkte von zentraler Bedeutung: Was sind Gründe für die Durchführung einer Markenbewertung, welche Problemfelder bringt die Bewertung mit sich und was sind die zentralen Markenwerttreiber?

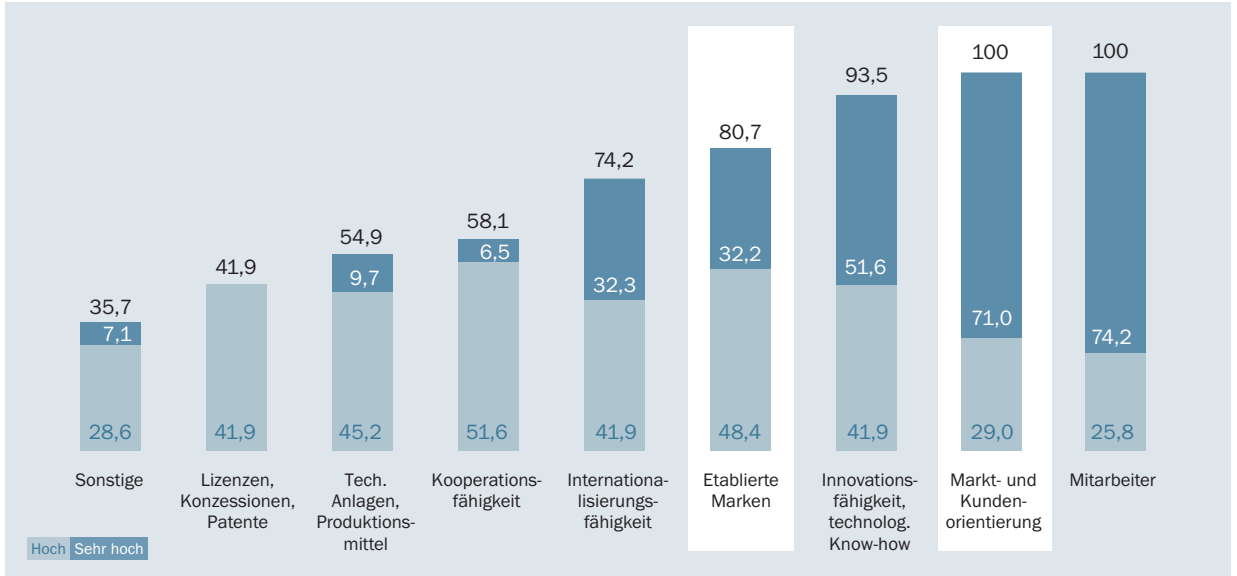


Abbildung 1: Bedeutung unterschiedlicher Ressourcen für den Unternehmenserfolg

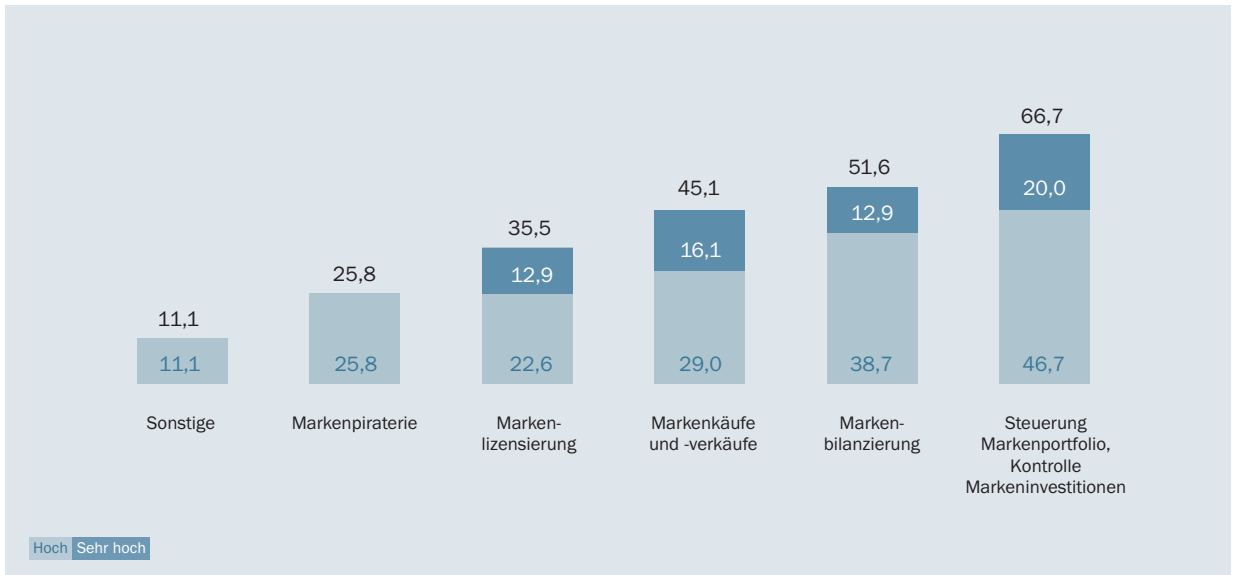


Abbildung 2: Gründe für die Markenbewertung

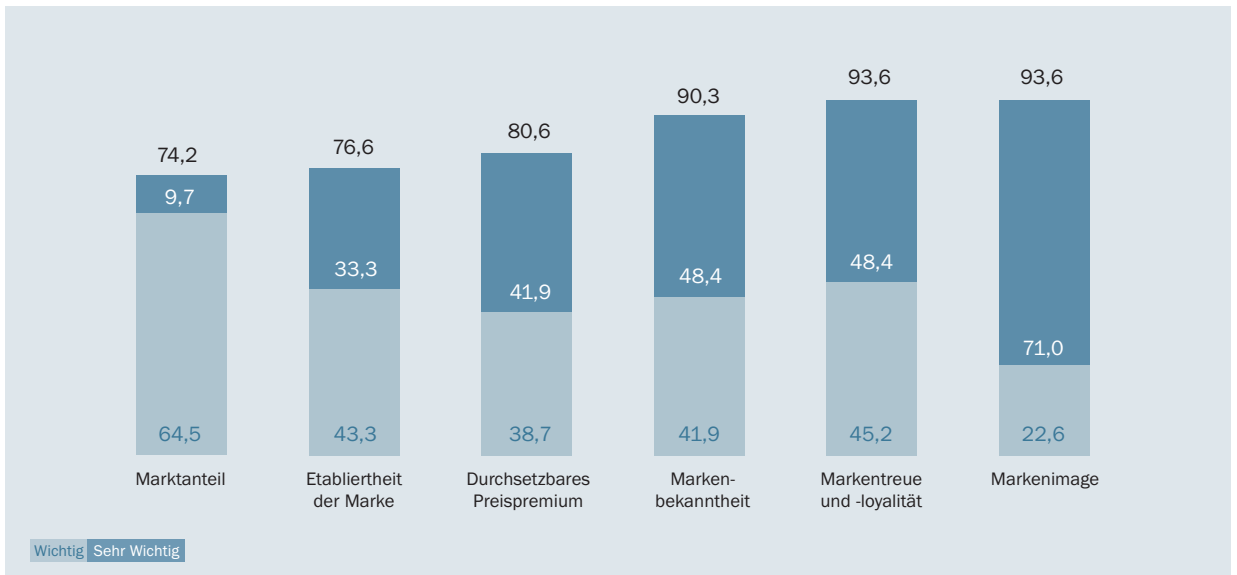


Abbildung 3: Top 6 Markenwerttreiber

Marken sind Topmanagementthema

Markenwerte sind letztlich als die finalen und monetären Ergebnisse des Markenmanagements zu verstehen. Sie zeigen, wie erfolgreich die Unternehmens- oder Produktmarke letztlich tatsächlich ist. Unter den Top 5 aller genannten generellen Erfolgsfaktoren für Unternehmen befinden sich alleine zwei markenrelevante Faktoren (Abbildung 1): denn aus Sicht der DAX- und MDAX-Unternehmen ist zum einen die Markt- und Kundenorientierung und zum zweiten die Etabliertheit der Marke von besonderer Bedeutung für den unternehmerischen Erfolg.

Die Topmanagementbedeutung der Markenbewertung wird auch an der organisatorischen Verantwortung für das Markenwertmanagement im Unternehmen deutlich. In mehr als der Hälfte der Unternehmen ist der Marketingvorstand, der Vorstandsvorsitzende oder der Finanzvorstand für die Markenbewertung zuständig. Lediglich 32,1 Prozent zeichnen jedoch den Marketingvorstand alleinig für das Thema Markenbewertung verantwortlich – mit kaum einer anderen Funktion wird heute noch in Unternehmen so sträflich umgegangen. Die Studie zeigt, dass der

Wert eines Unternehmens sich nur durch ein gezieltes strategisches Markenwertmanagement steigern und konkurrenzfähig halten lässt. Markenwertmanagement ist somit CEO-Thema. Die Notwendigkeit einer Verankerung auf Topmanagementebene liegt insbesondere an der Bedeutung des Markenwertes für den „Erfolgsbeitrag“ zum Unternehmenswert. Die befragten Unternehmen schätzen, dass der gegenwärtige Anteil des Markenwerts am Unternehmenswert von ca. 30 Prozent in den nächsten fünf Jahren auf 37 Prozent steigen wird.

Für Unternehmen gibt es eine Vielzahl von Gründen, eine Markenbewertung durchzuführen. Insbesondere die Steuerung des Markenportfolios und die Kontrolle der Markeninvestitionen werden in ihrer Bedeutung als zentrale Kernpunkte hervorgehoben (Abbildung 2). Über die Hälfte der befragten Unternehmen führen eine Bewertung ihrer Marke zum Zweck der Markenwertbilanzierung durch. Ungeklärt bleibt die Frage, mit welchem Wert Nivea, Coca-Cola und Co. in die Bilanz aufgenommen werden sollen.

Treiber von Markenwerten

Eine erfolgskritische Frage für das Markenwertmanagement ist die nach den Treibern des Markenwertes. Denn sie stellen eine der zentralen Ressourcen von Unternehmen im 21. Jahrhundert dar. Ihre steigende Bedeutung wird durch Faktoren wie Globalisierung und Liberalisierung, das Aufweichen traditioneller Marktabgrenzungen sowie signifikante Veränderungen des Kundenverhaltens getrieben. Darüber hinaus schätzen die befragten Unternehmen, dass sie erst gut die Hälfte ihres potenziell erzielbaren Markenwertes realisiert haben. Mit welchen Treibern kann man den Wert erhöhen?

Die meisten Markenbewertungsverfahren nutzen eine Vielzahl (mehr oder weniger) relevanter Treiber. Ob

sie auch die aus Unternehmenssicht relevanten und wichtigen abdecken, ist oft genug fraglich. Denn es gibt vom Gesichtspunkt der Unternehmen aus zumeist keine qualifizierten Ergebnisse über die Wichtigkeit und Relevanz dieser Treiber. Im Rahmen der Markenwertstudie konnten die Treiber identifiziert werden, denen eine besondere Bedeutung beigemessen wird (Abb. 3): Markenimage, Markenloyalität und Markenbekanntheit. Auch das erzielbare Preispremium und der Marktanteil sind von beachtenswertem Einfluss.

Darüber hinaus werden Markenwerte durch eine Vielzahl von Faktoren beeinflusst, die sich sowohl positiv als auch negativ auf den gesamten Unternehmenserfolg auswirken können.

Wertminderung und Wertsteigerung

Markenwerte bilden keine festen, statischen Größen im Unternehmen, die als taken-for-granted angesehen werden können. Vielmehr unterliegen sie einem stetigen Wandel, bei dem es sowohl zu Markenwertsteigerungen als auch Markenwertminderungen kommen kann.

Insbesondere potenzielle Reduktionen von Markenkaptal beunruhigen viele Markenmanager. Doch welches sind die größten Wertvernichter des Markenkaptals aus Unternehmenssicht? Als wichtigster Faktor wird die wachsende Preissensitivität der Nachfrager genannt. Diese hat vor allem einen erheblichen Einfluss auf das erzielbare Preispremium der Markenprodukte. Den zweitwichtigsten Wertminderungsfaktor stellt der zunehmende Kommunikations- und Werbepressur dar, gefolgt vom kontinuierlichen Wandel der Bedürfnisstrukturen. Knapp dahinter folgt das sinkende Markenbewusstsein. Schon jetzt herrscht in den meisten Industrien und Kategorien eine Wahrnehmungsgleichheit, d. h., dass trotz aller Bemühungen der Werbetreibenden die Konsumenten nicht mehr in der Lage sind, zwischen verschiedenen Produkten, Angeboten und Services zu unterscheiden.

Erst an fünfter Stelle wird die Markenpiraterie als Gefahr der Minderung des Markenwertes aufgeführt. Ebenso bemerkenswert folgt an sechster Position der wachsende Globalisierungsdruck. Bezeichnend ist, dass unter den Top 4 der Faktoren zur Minderung des Markenwertes drei nachfragegetrieben sind. Aus Unternehmenssicht geht also eine wesentlich größere Gefahr von einer Veränderung des Preis- und Markenbewusstseins aus als von wettbewerbsgetriebenen Faktoren wie Werbeintensität, Markenpiraterie oder dem Globalisierungsdruck. Die sich hieraus ableitende, primäre Verteidigungsstrategie zur Aufrechterhaltung des Markenwertes liegt also in der gezielten Beeinflussung von Kundenpräferenzen.

Diese Stoßrichtung findet ihre Entsprechung bei Maßnahmen, die durch das Management getroffen werden, um den Markenwert nachhaltig zu steigern: Die Maßnahme mit dem größten Wertsteigerungspotenzial stellt hier mit 80,6 Prozent der Befragten der zielgerichtete, integrierte Einsatz des Marketinginstrumentariums dar, gefolgt von der Förderung des Marken- und Markenwertmanagement-Know-how im Unternehmen mit 50 Prozent. Mit Abstand folgen die regelmäßige Überprüfung der Markenwertsteigerungsziele und die Erhöhung der Werbeausgaben. Eine geringere Bedeutung für die Markenwertsteigerung haben die beiden Faktoren der Implementierung von rechtlichen Schutzmaßnahmen und der Rückgriff auf externes Spezialisten-Know-how. Demzufolge konzentrieren sich Unternehmen einerseits auf kundenbezogene Aktionsparameter und andererseits auf die Verbesserung der Markenwertkompetenzen im Management.

Ermittlung von Markenwerten

Markenbewertung ist ein Instrument wertorientierter Markenführung. Mehr als drei Viertel aller Unternehmen sind der Ansicht, dass Markenwertmanagement in ihrer Branche wichtig oder sehr wichtig ist. Demnach sind viele Unternehmen bestrebt, eigenes Markenwert-Know-how aufzubauen und zu entwickeln. Dieser Trend wird durch die Wahl entsprechender Markenbewertungsverfahren verdeutlicht: Für die Ermittlung der Markenwerte werden zu ca. 50 Prozent eigenentwickelte Verfahren herangezogen. Bei der Anwendung von Fremdverfahren wird bei den befragten Unternehmen am häufigsten das Brand Equity Evaluation System (BEES) von BBDO Consulting, gefolgt vom Interbrand Value Approach und dem Advanced Brand Valuation von GfK/PWC, genutzt. Diesen Bewertungsverfahren liegt in der Regel ein komplexes mathematisches Verfahren zugrunde. Hierbei wird zumeist eine größere Anzahl quantitativer und qualitativer Faktoren mit unterschiedlichen Gewichtungsgößen in ein mehrstufiges, zumeist multiplikatives Verfahren integriert.

Markenwerte können für unterschiedliche Ebenen und Aktivitäten in Unternehmen ermittelt werden. Nach Angaben der DAX- und MDAX-Unternehmen werden Markenwerte vor allem für Unternehmensmarken ermittelt. Mit größerem Abstand folgen Markenwerte für einzelne strategische Geschäftsfeldheiten, Produktmarken und Produktgruppen. Diese Priorisierung kann insbesondere auf den Aufwand der Markenbewertung zurückgeführt werden.

Vor dem Hintergrund der Vielzahl an Produktmarken oder Produktgruppenmarken ist eine Ermittlung auf operativer Ebene zum Teil mit einem erheblichen Arbeitseinsatz verbunden. Hier ist es nur sinnvoll, für besonders wichtige und umsatzstarke Produkte oder Produktgruppen vergleichende Markenbewertungen durchzuführen. Der mit der Markenbewertung entstehende Aufwand zeigt sich in der Häufigkeit der Durchführung: Knapp 30 Prozent der Unternehmen führen Markenbewertungen jährlich durch. Ein großer Teil der Unternehmen lediglich in größeren Zeitabständen und zu gegebenen Anlässen wie beispielsweise der strategischen Überprüfung von Markenportfolios. Darüber hinaus ist die Ermittlung von Marken- und damit immateriellen Vermögenswerten oft nicht trivial und mitunter mit Problemen verbunden. Denn der Charakter des Immateriellen bedingt, dass die Bewertung als solche volatil ist.

Herausforderungen an das Markenwertmanagement

Die monetäre Markenbewertung steht vor einem Dilemma: Sie wird grundsätzlich als außerordentlich wichtig erachtet, aber ihre Aussagekraft wird durch mangelnde Objektivität und Transparenz geschwächt. Denn je nachdem, welches Verfahren man nutzt und welche Faktoren man mit welchen Multiplikatoransätzen nutzt, kommen unterschiedliche Endwerte heraus.

Bei direktem Vergleich der Methoden können sich einer Markenbewertungsstudie der „absatzwirtschaft“ zufolge Abweichungen von mehr als 550 Prozent ergeben. Zudem hat sich bisher kein Standardbewertungsverfahren für die Ermittlung von Markenwerten durchsetzen können, da viele Verfahren lediglich anlassbezogen operieren. Für Unternehmen resultieren aus dieser Ausgangslage zum Teil nicht alltägliche Probleme. Das größte Problemfeld stellt für Unternehmen die mangelnde Objektivität und Zuverlässigkeit der Markenbewertungsverfahren dar (Abbildung 4). Hiermit eng in Zusammenhang stehen Probleme der Monetarisierung qualitativer Messgrößen wie etwa Markenimage oder Markenloyalität. Des Weiteren ist die Transparenz in der Methodik verfügbarer Markenbewertungsansätze größtenteils nicht gegeben.

Vor diesem Hintergrund gibt es inzwischen Initiativen, die versuchen, die Transparenz und Nachvollziehbarkeit der einzelnen Markenbewertungsverfahren zu verbessern. So hat etwa das Brand Valuation Forum zehn Grundsätze für die monetäre Markenbewertung formuliert (siehe dazu auch „absatzwirtschaft“ 12/2006, S. 56). Darüber hinaus hat die asw eine Studie zur Markenbewertung erstellt, die neun verschiedene Markenbewertungsansätze am fiktiven Beispiel der Tank AG miteinander vergleicht. Mithilfe einer Universalformel für Markenbewertungen könnte sich ein allgemeines Verständnis etablieren. In einem ersten Schritt kann es auch weniger um die objektive Wahrheit als um die Vergleichbarkeit gehen – und darum, den Markenwert zu einer messbaren Größe zu

machen. Das wäre nicht allein zur Steuerung des Markenportfolios von großem Nutzen, sondern auch beim Verkauf eines Unternehmens und bei der Vergabe von Lizenzen.

Markenwertmanagement ist augenfällig ein entscheidender Erfolgsfaktor im Wettbewerb. Es verfolgt keinen unterhaltsamen Selbstzweck, sondern dient der Realisierung unternehmerischer Ziele, der Steuerung von Markenportfolios und der Kontrolle von Markeninvestitionen. Auch wenn in Deutschland die Bilanzierung von Markenwerten seit geraumer Zeit in Wissenschaft und Praxis in der Diskussion ist, existiert noch keine Einigung über ein universell einsetzbares Tool.

Hinzu kommt, dass Markenwerte immaterielle Vermögenswerte darstellen. Durch diese Tatsache kämpft die Disziplin der Markenbewertung mit der generellen Problematik der Wertermittlung. In diesem Zusammenhang kann insbesondere die schwierige Vergleichbarkeit bestehender Markenbewertungsverfahren und ein erheblicher Interpretationsspielraum bei den Ansätzen konstatiert werden.

Bei der Entwicklung von Markenbewertungsverfahren muss zukünftig stärker die Sicht der Anwender integriert werden. Gerade bei der Auswahl der Markentreiber ist nicht immer eine Deckungsgleichheit zwischen vorhandenen Verfahren und den Sichtweisen der jeweiligen Anwender festzustellen. Zudem müssen sich die bestehenden Markenbewertungsverfahren zukünftig der Herausforderung einer möglichen Bilanzierung immaterieller Vermögenswerte stellen und hierfür die entsprechenden Kriterien erfüllen. Vor diesem Hintergrund bietet der Bereich der Markenbewertung noch ein reichhaltiges Entwicklungspotenzial. Als gutes Beispiel aus der Reihe der Modelle, die bereits die gesetzten Standards erfüllen, gilt das Modell „Brand Equity Valuation for Accounting“ (für nähere Informationen siehe Artikel Monetäre Markenbewertung).

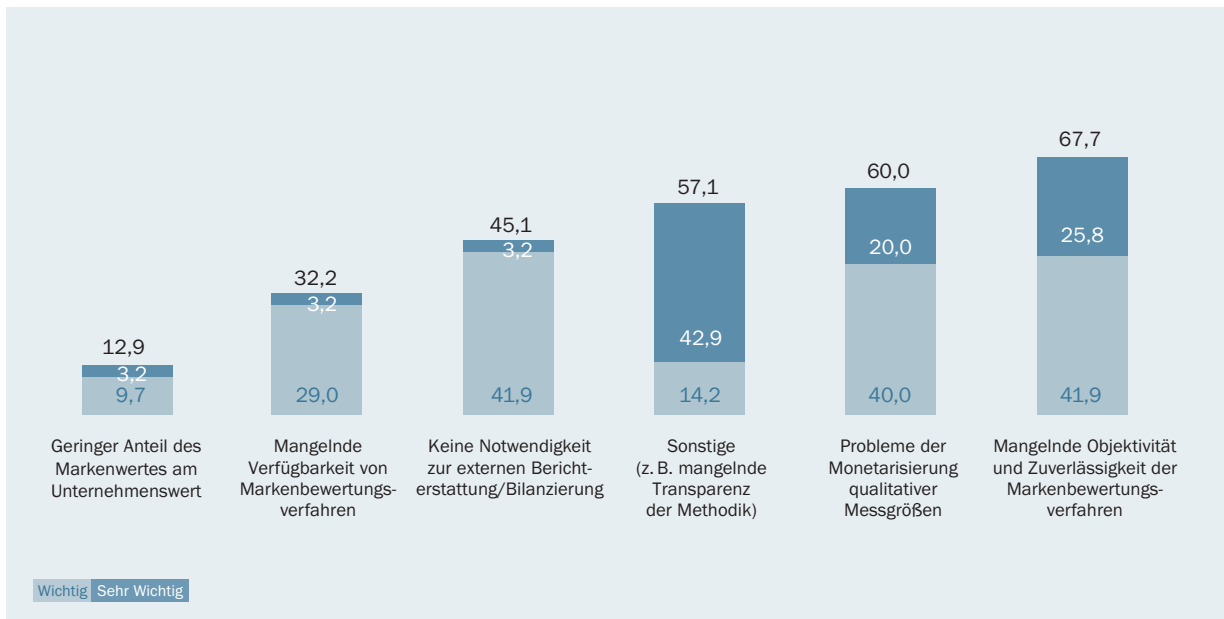


Abbildung 4: Problemfelder der Markenbewertung

Markenwert als unternehmerischer Erfolgsfaktor

Für eine nachhaltige Steigerung des Marken- und folglich des Unternehmenswerts ist die Förderung des Marken- und Markenwertmanagement-Know-how auf allen Unternehmensebenen unabdingbar. Denn langfristig erfolgreich wird nur ein Unternehmen agieren, das es vermag, die Marke und ihren Wert auch in Führung umzusetzen, seine Mitarbeiter entsprechend zu qualifizieren und ihr Verhalten an diesem Grundsatz auszurichten. Das Management von echten Marken muss funktionieren wie die Partitur eines Orchesters: Alle Instrumente müssen aufeinander abgestimmt sein. Wenn die Streicher A-Dur und die Bläser C-Moll spielen, wird nie ein konzertanter Klang entstehen – und das Publikum wird ausbleiben.

In der externen Kommunikation stellt der zielgerichtete, integrierte Einsatz des Marketinginstrumentariums das bedeutendste Mittel zur Markenwertsteigerung dar. Diese Aktivitäten müssen mit gleicher Intensität auf die Akquisition von Neukunden wie auf die Bestandskundenentwicklung einzahlen.

Obschon dem Markenwertmanagement eine sehr große Bedeutung beigemessen wird, schätzen die befragten Unternehmen, dass sie erst gut die Hälfte ihres potenziell erzielbaren Markenwertes realisiert haben. Und ihre wichtigsten internationalen Konkurrenten stehen nach Einschätzung der Befragten etwas schlechter dar. Somit gilt es, den Vorsprung zur Konkurrenz auf- und auszubauen und das immense Potenzial von Markenwerten weiter auszuschöpfen, um nachhaltig den Erfolg des Unternehmens zu sichern.

AAA#

Udo Klein-Bölting, Alexander Granz und Anne Beerlink

Monetäre Markenbewertung

Erfolgsfaktor für Markenmanagement
und Unternehmensführung

Die Diskussion um monetäre Markenbewertung als Steuerungs- und Kontrollinstrument zeigt gegenwärtig ein zweigeteiltes Stimmungsbild: Zum einen werden vom Topmanagement Transparenz der Methodik sowie Validität der Messergebnisse als zentrale Optimierungsbedarfe bei vielen Bewertungsverfahren gefordert. Zum anderen unterstreicht dieselbe Befragung die Wichtigkeit von starken Marken als wesentliche Treiber von Preis- und Mengenprämien bei Produkten

und Dienstleistungen und somit die Notwendigkeit einer regelmäßigen Messung dieses werthaltigen Assets. Die etablierte Erkenntnis, dass der Markenwert als bedeutsamer Treiber des Gesamtunternehmenswerts einzustufen ist, bewegt Experten aus der Theorie, insbesondere jedoch aus der Praxis zu neuen Anstrengungen, die Messgenauigkeit sowie die Nachvollziehbarkeit der Bewertungsmechanik zu steigern.

Markenbewertungsverfahren auf dem Prüfstand

Als wichtiger Vorreiter der Markenbewertungsbewegung in Deutschland ist das *Brand Valuation Forum*¹ zu nennen, ein Expertenkreis, der sich die Verringerung der Heterogenität in der Verfahrensmechanik sowie daraus resultierender Wertbandbreiten zum Ziel gesetzt hat². Diese Art der „Zertifizierung“ einiger weniger Ansätze, die einheitlich höchsten Anforderungen standhalten, manifestiert sich in den im

November 2006 veröffentlichten 10 Grundsätzen der monetären Markenbewertung. Mit seinem Engagement für die Grundsätze der monetären Markenbewertung des Brand Valuation Forum leistet BBDO Consulting einen Beitrag zur Normierung der Markenwertmessung. Ziel sind Transparenz und Akzeptanz monetärer Markenbewertung.

Brand Valuation Forum	10 Grundsätze monetärer Markenbewertung
	<ol style="list-style-type: none"> 1) Berücksichtigung des Bewertungsanlasses und der Bewertungsfunktion 2) Berücksichtigung der Markenart und Markenfunktion 3) Berücksichtigung des Markenschutzes 4) Berücksichtigung der Marken- und Zielgruppenrelevanz 5) Berücksichtigung des aktuellen Markenstatus auf der Basis repräsentativer Daten der relevanten Zielgruppe 6) Berücksichtigung der wirtschaftlichen Lebensdauer der Marke 7) Isolierung von markenspezifischen Einzahlungsüberschüssen 8) Berücksichtigung eines kapitalwertorientierten Verfahrens und eines angemessenen Diskontierungssatzes 9) Markenspezifische Risiken (Markt- und Wettbewerbsrisiken) 10) Nachvollziehbarkeit und Transparenz

Abbildung 1: Brand Valuation Forum – 10 Grundsätze der monetären Markenbewertung

Hier werden beispielsweise die einheitliche Verwendung von kapitalwertorientierten Verfahren³ oder auch die Nachvollziehbarkeit⁴ und Transparenz der Bewertungsmechanik und -ergebnisse gefordert. Kurzum: Das *Brand Valuation Forum* nimmt sich der Funktion einer Standardisierungsinstanz an, um der zwischenzeitlich entstandenen Inflation an Bewertungsverfahren ein Set anerkannter Qualitätsstandards gegenüberzustellen.

Wesentlicher Vorzug von Modellen, die diesen Standards gerecht werden, ist zum einen die hohe Validität der Messergebnisse. Diese Determinante der Messgenauigkeit ist gerade bei einmaligen Transaktionen wie Kauf bzw. Verkauf von Marken sowie Markenlizenzierungen von zentraler Bedeutung, da sich das mit der Bewertung abgegebene Markentgutachten hier langfristig auswirkt. Zum anderen ist die hohe Reliabilität eines Markenbewertungsverfahrens (i. S. v. zuverlässiger Messung ohne Zufallsfehler) bedeutsam für die fortlaufende Evaluierung und kommt insbesondere der Verwendung als kontinuierliches Steuerungs- und Controlling-Tool dem Brandmanagement zugute: Denn hier werden unsystematische Ausschläge der Ergebnisse im Zeitablauf vermieden, sodass der Wert einer Marke immer häufiger neben dem Shareholder Value und anderen finanzwirtschaftlichen Fundamentaldaten (z. B. Gewinngrößen wie EBIT oder Eigenkapitalrentabilität) zu einer verlässlichen und zentralen Steuerungsgröße des Topmanagements wird.

Als gutes Beispiel aus der Reihe derjenigen Modelle, die bereits die kürzlich gesetzten Standards erfüllen, gilt das Modell „Brand Equity Valuation for Accounting“ (kurz BEVA). Die Abgrenzung von BEVA zum BEES-Verfahren ist in der Datenoperationalisierung begründet. BEES vermag auf Basis allgemein verfügbarer Daten (im Wesentlichen der Konzernberichterstattung) ein Benchmarking von Dachmarken der DAX-30- und Euro-Stoxx-50-Unternehmen zu ermitteln. BEVA hingegen verwendet unternehmensspezifische (interne) Daten aus den Bereichen Rechnungswesen/Controlling, Business Development und Marktforschung. Aufgrund dieser stärkeren Einbeziehung unternehmensspezifischer Daten vermag BEVA auch Markeninterdependenzen wie Markentransfereffekte⁵ zu isolieren. Weiterhin legt BEVA noch detaillierter die Wertsteigerungshebel der betrachteten Marken offen und ermöglicht sowohl eine Bewertung auf Konzern- bzw. Dachmarkenebene als auch auf Produkt- bzw. Teilssegmentebene (z. B. Privat- vs. Geschäftskundensegment eines Finanzdienstleisters).

Zusammenfassend überwindet BEVA nicht nur die erwähnte mangelnde Anwendersicht vieler Verfahren; es zeichnet sich darüber hinaus durch die Anwendungsvielfalt bei unterschiedlichsten Bewertungsanlässen sowie die Einsetzbarkeit als zentrales Markensteuerungs- und Controlling-Tool aus. Die Robustheit der Rechenmechanik sowie die Anwendbarkeit von BEVA bei komplexen Aufgabenstellungen werden mithilfe nachfolgender Beschreibung der Bewertungsoperationen deutlich.

1 Das Brand Valuation Forum wurde im Jahr 2004 als Arbeitskreis und Dialogforum führender Markenbewertungsexperten unter dem Dach „Gesellschaft zur Erforschung des Markenwesens“ (G.E.M.) und des Markenverbands gegründet.

2 Unterschiedliche Verfahren sollen bei der Bewertung ein und derselben Marke unter vergleichbaren Begleitumständen (z. B. Bewertungsanlass, Lebensdauer einer Marke, Zielgruppe etc.) Markenwerte innerhalb einer engen Bandbreite ergeben.

3 Anwendung von Discounted-Cashflow- bzw. Ertragswertverfahren – in der Praxis insbesondere bei Wirtschaftsprüfungsgesellschaften etablierte Ansätze.

4 Eine Bewertung ist nur dann aussagekräftig, wenn sie den Grundsätzen der Validität, Reliabilität, Objektivität und nachvollziehbaren Bewertungsmechanik verpflichtet ist.

5 Als Markentransfereffekt bezeichnet man die assoziative und schließlich wertmäßige Beeinflussung z. B. einer Produktmarke durch die Dachmarke. So wird beispielsweise „Coca-Cola light“ stark durch das Markenbild der Dachmarke „Coca-Cola“ geprägt.

Monetärer Ansatz: Brand Equity Valuation for Accounting (BEVA)

Der Wertbeitrag einer Marke am Unternehmenserfolg drückt sich grundsätzlich durch Zahlungsströme aus, die durch markenspezifische Preis- und Mengenprämien begründet werden. Deren Messung mittels eines validen Bewertungsansatzes stellt eine der größten Herausforderungen der aktuellen Markenbewertungspraxis dar. Im Rahmen dieser Bewertung sollte auch die Stärke einer Marke – als Ergebnis von Kundenassoziationen bzw. Einstellungen wie Image oder Vertrauen – als verhaltenswissenschaftliche Kenngröße und eigentlicher Ausgangspunkt der Markenwertentstehung im Bewertungsprozess Beachtung finden. Erst diese Kombination aus finanzorientierter und verhaltenswissenschaftlicher Markenwertmessung ermöglicht die Offenlegung sämtlicher wertmaximierender Stellhebel. Denn das Interesse wertorientierter Marken- und Unternehmensführung ist es, den Einfluss von Marketingaktivitäten auf den Shareholder Value vollständig abzubilden und eventuell Handlungsbedarfe auf dem Weg zum Wertmaximum zu identifizieren.

Die umfassende Sichtweise ist zentraler Erfolgsfaktor bei der Entwicklung von BEVA: Dabei wurde durch ein interdisziplinäres Team aus Markenbewertungsexperten mit den Themenschwerpunkten Marketing und Wirtschaftsprüfung in Zusammenarbeit mit Ernst & Young ein Verfahren geschaffen, welches beide Perspektiven integriert – nämlich die strategisch-marketingorientierte und die bilanziell-finanzorientierte.

Der Ansatz legt die Relief-from-Royalty-Methode (sogenanntes Lizenzpreisanalogieverfahren) zugrunde, die bereits bei der Bewertung anderer intangibler Vermögensgegenstände (z. B. Rechte aus dem Bereich Franchising) Einsatz findet. Dabei wird der ökonomische Vorteil des Markeneigners ermittelt, der auf-

grund der Verfügbarkeit einer starken Marke und somit der Einsparung alternativ zu zahlender Lizenzgebühren (sogenannte „Royalty Savings“) ähnlich erfolgreicher Marken entsteht.

BEVA ist modular aufgebaut: Zunächst wird die Markenstärke (auf Basis eines aus Marktforschungsdaten gespeisten Scoring-Systems) ermittelt (vgl. Abbildung 2: Brand Status). Die Stärke der Marke wird durch Messung zahlreicher Imageattribute operationalisiert, die sich entlang eines fünfstufigen Markenentwicklungspfades anordnen lassen (zum 5-Stufen-Modell der Markenführung sowie den exemplarischen Imageattributen vgl. Abbildung 3). Erreicht beispielsweise die zu bewertende Marke eine hohe Punktbewertung auf der vierten Stufe (sogenannter „Identitätsstatus“), so spiegelt dies ein gewisses Maß an Vertrauen sowie Loyalität der befragten Kunden gegenüber der Marke wider. Bereits an dieser Stelle können derartige Marktforschungsergebnisse als Indikator für stetige Einzahlungsströme sowie eine überdurchschnittliche Preisbereitschaft im Vergleich zu den Marken gewertet werden, die sich lediglich durch eine hohe Markenbekanntheit auszeichnen.

Im Anschluss werden die Umsätze, die direkt der zu bewertenden Marke zuzurechnen sind, aus den Daten des Rechnungswesens extrahiert. So haben Konsumgüterhersteller wie Henkel beispielsweise im Waschmittelsegment neben *Persil* zahlreiche weitere Produktmarken im Sortiment. Auch „White-Label-Artikel“ (vornehmlich Handelsmarken) sind in diesem Zusammenhang zur Ergänzung des Markenportfolios denkbar. Sollte *Persil* Gegenstand der Bewertung sein, so sind die Einnahmeströme genau dieser Marke zu isolieren (vgl. Abbildung 2: Ermittlung der monetären Basis). Zwingend erforderlich ist dabei die Prognose dieser Einnahmeströme für die nächsten Jahre.⁶

⁶ Die hierfür erforderlichen Daten sind dem Rechnungswesen des markenführenden Unternehmens zumeist hinlänglich bekannt, langfristige Prognosen werden auf Basis einer fundamentalen Wachstumsrate – z. B. in Höhe des langfristigen Wirtschaftswachstums – abgebildet.

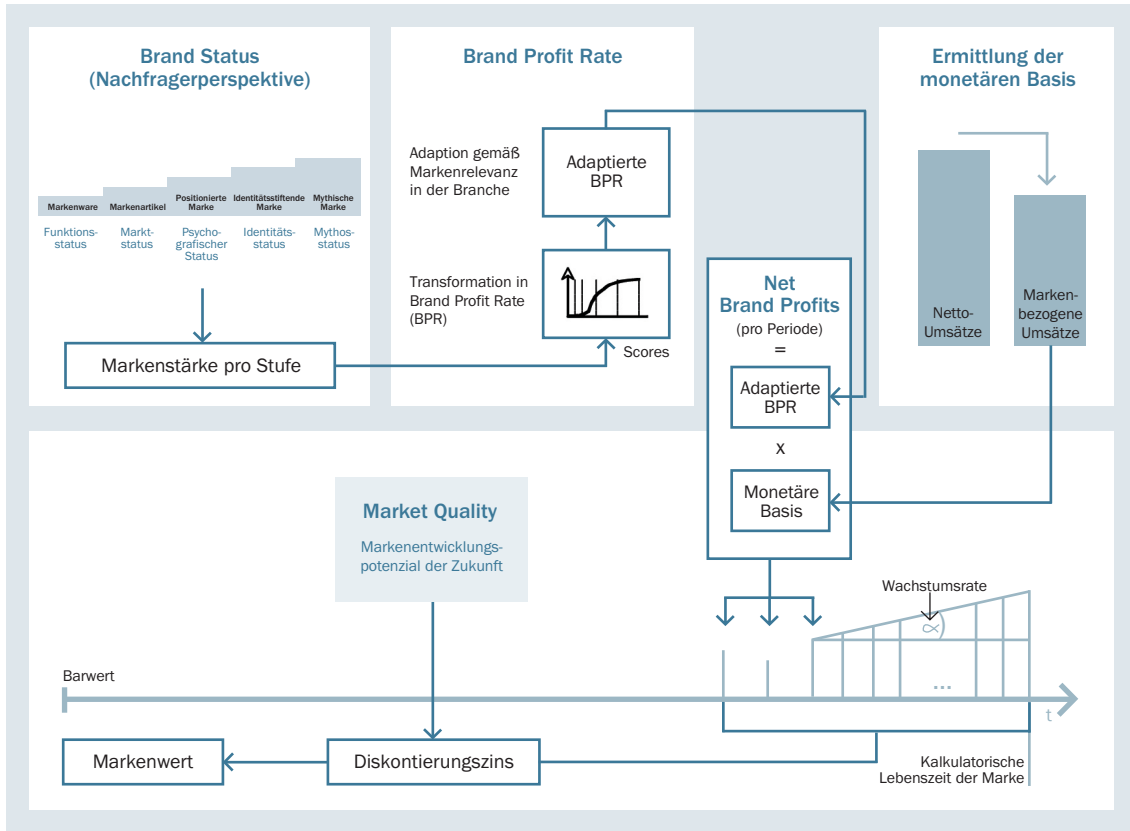


Abbildung 2: Monetäre Markenbewertung – Überblick BEVA-Modell

Markenentwicklung					
	Markenware	Markenartikel	Positionierte Marke	Identitätsstiftende Marke	Mythische Marke
Markenstatus	Funktionsstatus	Marktstatus	Psychografischer Status	Identitätsstatus	Mythosstatus
Markenwerttreiber	Konstantes Qualitätsniveau Markenschutz	Hoher Bekanntheitsgrad Hoher Distributionsgrad	Stärke von Assoziationen Qualität von Assoziationen Einzigartigkeit von Assoziationen Markenpersönlichkeit	Markenliebe Geltungsnutzen Markeninteraktion Markenvertrauen Markenidentifikation Markentreue	Vermittlung individueller Werte Vermittlung sozialer Werte „Sinn-des-Lebens-Leistung“ Zeitlosigkeit Tradition, Originalität Sehnsucht, Unerreichbarkeit

Abbildung 3: Kategorisierung der Markenstärke mit dem BBD0-5-Stufen-Modell

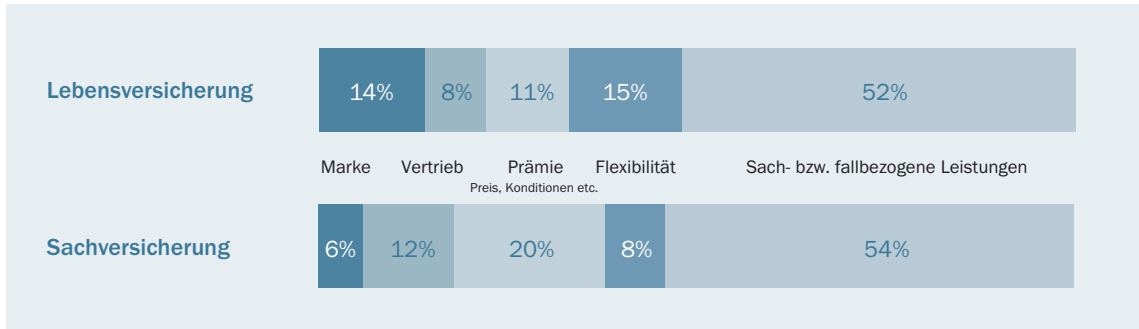


Abbildung 4: Illustratives Fallbeispiel – preisbestimmende Faktoren im Versicherungswesen

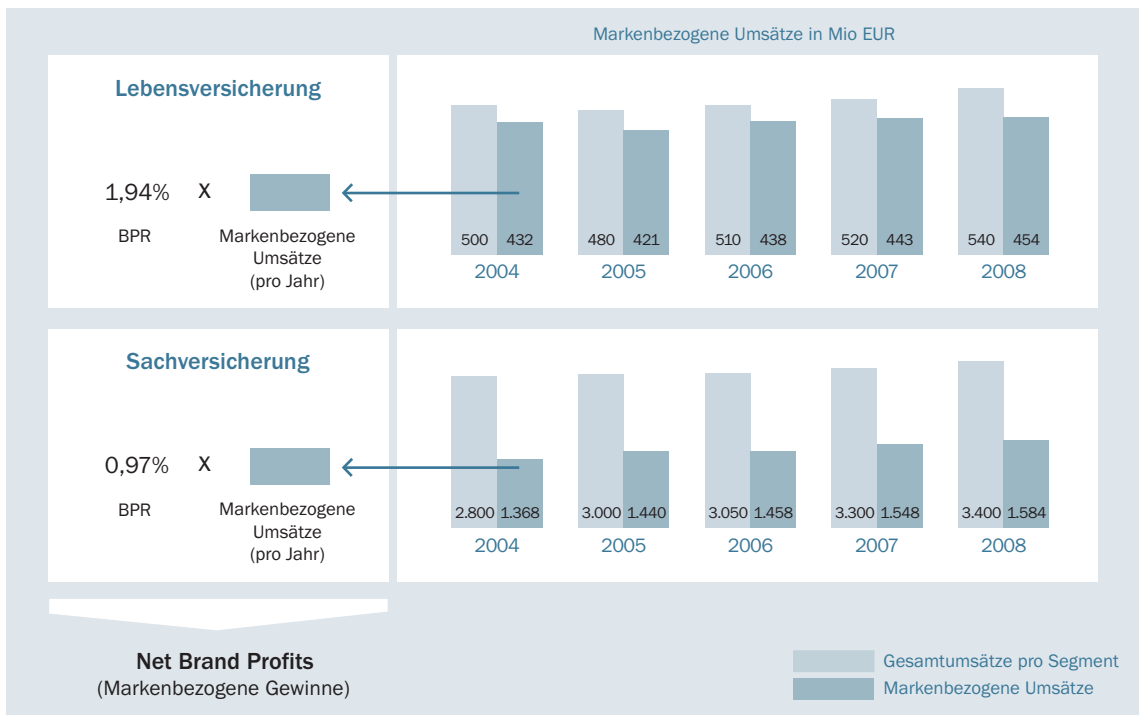
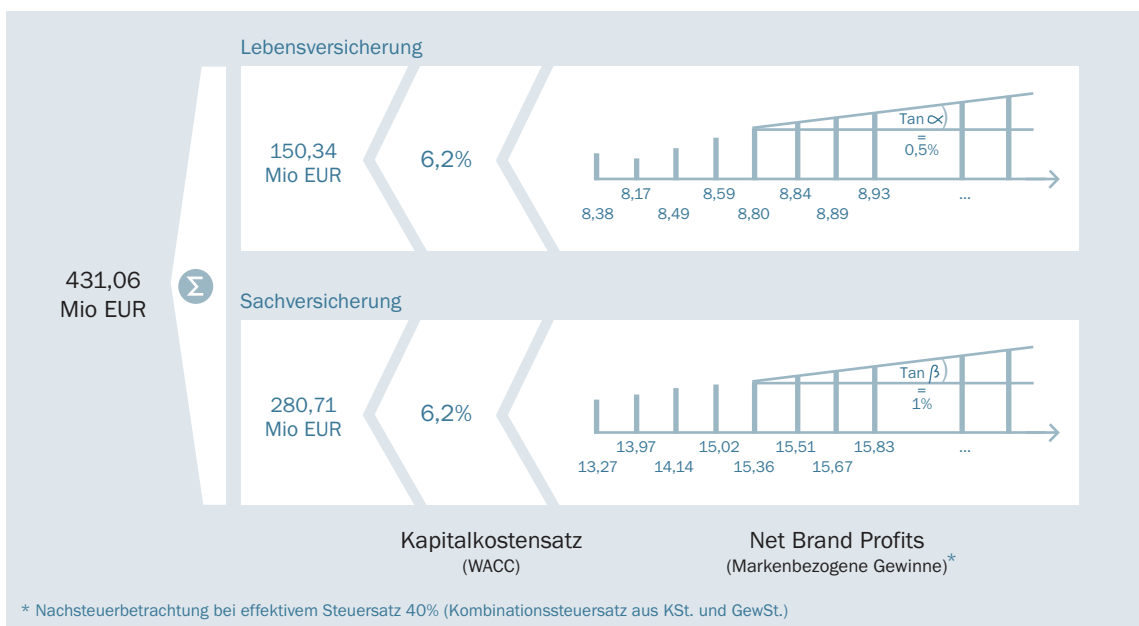


Abbildung 5: Ermittlung der Net Brand Profits – am Beispiel eines Versicherungsunternehmens



* Nachsteuerbetrachtung bei effektivem Steuersatz 40% (Kombinationssteuersatz aus KSt. und GewSt.)

Abbildung 6: Diskontierung der Net Brand Profits zum monetären Markenwert – am Beispiel eines Versicherungsunternehmens

Um diese beiden Module zu integrieren, ist ein Bindeglied zwischen Markenstärke und markenbezogenen Umsätzen erforderlich: Die sogenannte „Brand Profit Rate“ (BPR), die eine auf die Marke abgestimmte Lizenzgebühr darstellt, ist Gewichtungsfaktor der markenbezogenen Umsätze. Diese berechnet sich aus der Übertragung des aus dem Markenstärkemodul ermittelten „Scores“ auf einer Transformationskurve. Hier stehen der Stärke der Marke die am Markt aktuell erzielbaren Lizenzerlöse (in Form einer Bandbreite an Lizenzraten vergleichbarer Unternehmen) gegenüber. Je stärker also die Marke aus Sicht der Kunden bewertet wird, desto höher ist auch die zuschreibbare Lizenzrate (Brand Profit Rate).

Da Branchen sich jedoch häufig in heterogene Segmente gliedern, muss auch die segmentspezifische Bedeutung des Faktors Marke in der Kaufentscheidung bei der Bewertung Eingang finden: So stufen (potenzielle) Kunden beispielsweise die spezifische Markenbedeutung im Versicherungswesen bei Sachversicherungen deutlich niedriger als bei Lebensversicherungen ein (vgl. Abbildung 4). Begründet werden kann dies durch die Tatsache, dass z. B. bei Kfz-Versicherungen neben der Marke im Kaufentscheidungsprozess andere Faktoren wie z. B. der Preis aus Sicht des Kunden eine bedeutendere Rolle spielen. Dagegen kommen bei Lebensversicherungen langfristige Momente zum Zuge: Hier ist das Markenimage von deutlich höherer Relevanz als bei Sachversicherungen. Insbesondere Vertrauen in die Marke sowie Loyalität der Versicherung gegenüber dem Kunden sind dabei zentrale Parameter, die die

Relevanz einer Marke bei Lebensversicherungen ein deutlich höheres Niveau erreichen lässt als bei Sachversicherungen. Aus der gesteigerten Bedeutung des Faktors Marke in diesem Segment würde ceteris paribus (d. h. bei Annahme gleicher Markenstärke aus Kundensicht) gegenüber dem Sachversicherungsbereich eine höhere Lizenzrate (Brand Profit Rate) resultieren.

Im nächsten Schritt wird die um die relative Markenbedeutung adaptierte Brand Profit Rate mit den markenbezogenen Umsätzen multipliziert. Im illustrativen Beispiel des Versicherungsunternehmens können aus dem Businessplan aktuelle und zukünftige markenbezogene Umsätze für die Bereiche der Lebens- und der Sachversicherung abgeleitet werden. Hieraus ergeben sich die markenbezogenen Gewinne – d. h. diejenigen inkrementalen Bestandteile der Unternehmens-Cashflows, die durch Preis- und Mengenprämien aufgrund der zu bewertenden Marke generiert werden (vgl. Abbildung 5).

Im Anschluss werden für beide Geschäftsbereiche die mittel- und langfristig⁷ prognostizierten markenbezogenen Gewinne („Net Brand Profits bzw. Net Royalty Savings“) mit einem geeigneten Diskontierungszins⁸ zu einem Barwert auf den Bewertungsstichtag abgezinst. Die abschließende Addition der bereichsspezifischen Barwerte ergibt den monetären Markengesamtwert für alle unter der Dachmarke angebotenen Versicherungsdienstleistungen (vgl. Abbildung 6).

7 Als Annahme zur langfristigen Wachstumsrate von Umsätzen bzw. Gewinnen wird häufig das langfristige Wirtschaftswachstum (BIP) oder die Inflationsrate herangezogen.

8 In der Regel findet hier der sogenannte WACC (Weighted Average Cost of Capital) Anwendung. Weicht jedoch das Unternehmensrisiko vom individuellen Markenrisiko ab (z. B. bei Mehrmarkenunternehmen), so ist dieser Diskontierungszins markenspezifisch zu adjustieren.

Markenbewertung als Steuerungs- und Controllinginstrument

Markenstrategische Entscheidungen werden oftmals ohne exakte Quantifizierung der wertmäßigen Langzeitauswirkungen getroffen. Gerade an dieser Stelle ist eine umfassende, faktenbasierte Informations- und Entscheidungsgrundlage für eine wertoptimale Marken- und Unternehmensentwicklung jedoch wesentlich. Monetäre Markenbewertung vermag diese Verbreiterung der Informationsbasis zu leisten, um operative und strategische Markenentscheidungen zielgerichtet treffen zu können.

Entsprechende Praxisbeispiele wie z. B. eine Markenportfoliobereinigung oder die Umbenennung von Leistungs- oder Produktmarken sind insbesondere im Rahmen von Unternehmensfusionen und -übernahmen sowie Diversifikationsbemühungen zu beobachten. So wird die Neuordnung von Markenportfolios vorangetrieben, um vermeintlich schwächere Marken auszugliedern und Ressourcen zugunsten der verbleibenden Marken zu bündeln. Als aktuelles Beispiel kann hier der Verkauf der Traditionsmarke Tempo von Procter & Gamble an den schwedischen Papierkonzern Svenska Cellulosa AB angeführt werden.⁹

Operationalisierung von Markentransfereffekten

Der Gesamtwert eines Markenportfolios bemisst sich alleinig auf der Basis der addierten Markenwerte von Einzelmarken. Wird dabei eine der Marken ausgegliedert, so reduziert sich der Wert des verkleinerten Markenportfolios um den einzelnen Wert dieser Marke. Diese vermeintlich triviale Sichtweise hält sich nach wie vor bei vielen Unternehmenskern – sie vereinfacht jedoch die Realität in hohem Maße und führt in den meisten Fällen zu falschen Ergebnissen.

Viel zu selten werden potenzielle Transfereffekte zwischen Marken innerhalb des Portfolios berücksichtigt. Zur vollständigen Evaluierung von Wertschöpfungs-, aber auch von Wertvernichtungspotenzialen, ist es jedoch zwingend erforderlich, diese Werteinterdependenzen zwischen den Marken eines Portfolios aufzudecken: Konkret ist dabei neben der

Transferrichtung auch das „Gewicht“ einer solchen Beziehung – also der Wertbeitrag einer Produkt-, Leistungs- oder Dachmarke gegenüber der anderen Marke – zu quantifizieren.

Diese Quantifizierung von Markentransfereffekten ist wesentlich im Vorfeld von Markenportfolioentscheidungen zu berücksichtigen (vgl. Abbildung 7).

Bislang konnten diese jedoch entweder gar nicht oder nur sehr grob bemessen werden. BEVA überwindet dieses Informationsdefizit. Dabei werden potenzielle monetäre Langfristauswirkungen z. B. einer Markenportfoliobereinigung im Voraus bewertet. Gleichzeitig erfasst das Verfahren sämtliche situationsspezifischen Gegebenheiten, um das betrachtete Markenportfolio wertoptimal entlang unterschiedlicher Szenarien zu modellieren.

⁹ Vgl. Handelsblatt vom 12.03.2007.

Dabei wird angenommen, dass zwei Marken, die beim Kunden zum Teil vergleichbare Assoziationen auslösen – wie z. B. Coca-Cola vs. Coca-Cola light, Dresdner Bank vs. Dresdner Kleinwort oder McDonald’s vs. McCafé vs. Big Mac –, im Wesentlichen durch einen zentralen Markenkern getrieben werden. Würde dieser nun z. B. durch Verkauf einer Marke aus dem bisherigen Markenportfolio herausgelöst und auf dem betrachteten Markt nicht mehr in Erscheinung treten, so hätte dies signifikanten Einfluss auf den verbleibenden Markenwert des Portfolios.

Gemessen wird der Markentransfereffekt zunächst durch den detaillierten Abgleich der Markenstärke der Einzelmarken (hier am Beispiel eines Vergleichs zweier Marken aufgezeigt) auf jeder Stufe des BBDO-5-Stufen-Modells der Markenführung (vgl. Abbildung 3). Entlang dieser fünf Stufen lassen sich marken-

bezogene Vorteile der einen Marke bzw. Defizite der anderen Marke exakt aufzeigen. Werden beide Markenprofile dann „übereinandergelegt“, so lassen sich auf Basis der abweichenden und gleichlaufenden Ausschläge zunächst die Unterschiede und Gemeinsamkeiten je Stufe identifizieren (Markenstärkedifferenz). Darüber hinaus empfinden befragte Personen unterschiedlich starke Assoziationen bezüglich der Zusammengehörigkeit zwischen Submarken mit zugehörigen Dach- oder Unternehmensmarken (sogenannter „Brand Link“). Markenstärkedifferenz und Brand Link determinieren zusammen den Markentransfereffekt. Im Ergebnis lässt sich ein zusätzlicher Wert für die Brand Profit Rate ermitteln, der im Anschluss mit den markenbezogenen Umsätzen der Gesamtperiode multipliziert wird. Ergebnis der abschließend durchgeführten Diskontierung der zusätzlichen Einnahmen ist der Markentransfereffekt z. B. einer starken Dachmarke gegenüber einer Submarke.

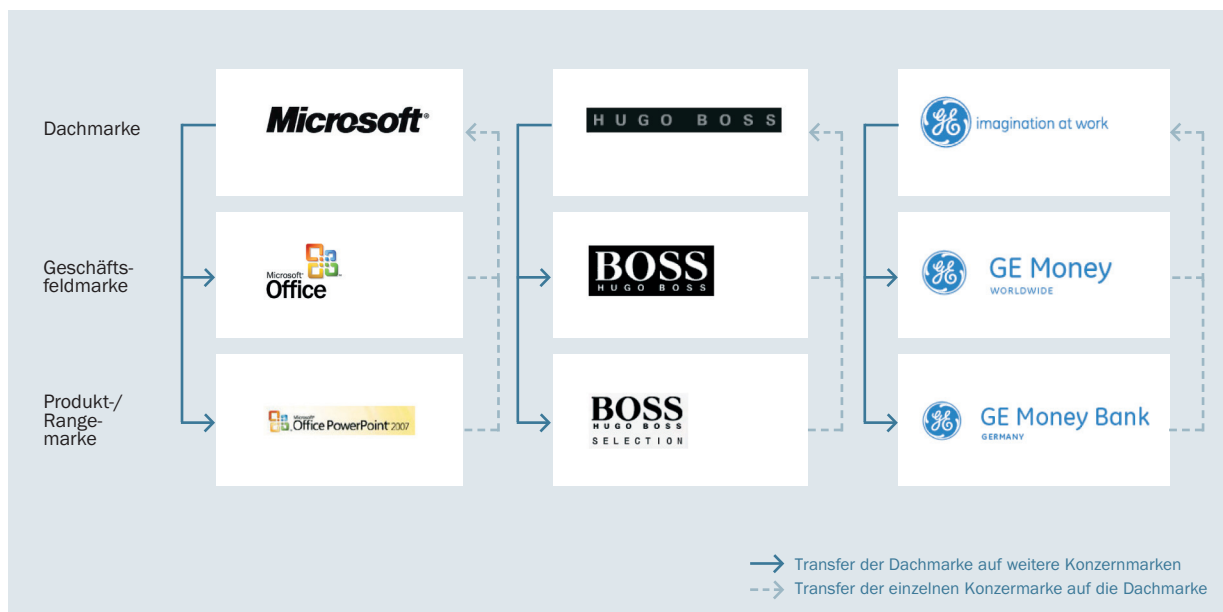


Abbildung 7: Transfereffekte zwischen Dachmarke, Leistungs- und Produktmarken – ausgewählte Beispiele

Fazit

- Die im November 2006 verabschiedeten zehn Grundsätze der monetären Markenbewertung leisten einen wichtigen Beitrag für die künftige standardisierte Ermittlung von Markenwerten.
- Das Verfahren *Brand Equity Valuation for Accounting* (BEVA) erfüllt bereits heute die kürzlich verabschiedeten Anforderungen.
- BEVA liefert valide Aussagen bei der Bewertung von Marken im Rahmen einmaliger Markentransaktionen und beinhaltet zugleich ein hohes Maß an Reliabilität beim Einsatz als Planungs-, Steuerungs- und Controlling-Tool (kontinuierliches Markenwert-Tracking).
- Bewertungsobjekt können dabei einzelne Marken sowie ganze Markenportfolios sein.
- Weitere Anwendungsgebiete reichen von der Bewertung im Rahmen freiwilliger Berichterstattung im Lagebericht oder Anhang des Jahresabschlusses bis hin zur isolierten Betrachtung von Markentransfereffekten.

Die Vorteile des BEVA-Modells, wie die Integration der bilanziell-finanzwirtschaftlichen Sichtweise mit der strategisch-marketingorientierten Perspektive, liegen klar auf der Hand. Ein weiterer, zentraler Vorteil des vorgestellten Ansatzes ist zudem ein hohes Maß an Praktikabilität. Die Ausgestaltung der Markenbewertung wird stark durch spezifische Zielsetzungen, strukturelle Gegebenheiten des Unternehmens und die vorhandene Datenlage beeinflusst. Ebenso schlagen sich zu erfüllende rechtliche oder steuerliche Vorschriften im Arbeitsplan nieder. Die Erfahrung von BBDO Consulting zeigt, dass ein erster nutzbarer monetärer Markenwert bereits ab einer Projektlaufzeit von 6 bis 8 Wochen ermittelt werden kann.

Autorenverzeichnis

Anne Beerlink

Anne Beerlink, Jahrgang 1981, studierte an der Fachhochschule Düsseldorf sowie an der Saint Louis University Madrid Internationale Betriebswirtschaft mit den Schwerpunktfächern Internationales Marketing und Außenhandel sowie Kommunikationswirtschaft.

Seit 2005 ist sie als Beraterin für BBDO Consulting tätig, insbesondere in den Bereichen Brand Management und Markenbewertung. Neben umfassenden Strategiprojekten in der chemischen Industrie ist sie für Positionierungsfragen für Finanzdienstleistungsgesellschaften im Einsatz.

Alexander Granz

Alexander Granz, Jahrgang 1973, absolvierte das Studium der Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Steuerlehre/Wirtschaftsprüfung und Marketing an der Universität Bayreuth. Seine Branchenexpertise erstreckt sich insbesondere über die Bereiche Finanzdienstleistungen, Automobilindustrie und Airline-Services. In zahlreichen Projekten für internationale Dienstleister verfeinerte Alexander Granz seine Kompetenz in den Feldern der Marken- und Unternehmensbewertung.

Udo Klein-Bölting

Udo Klein-Bölting, Jahrgang 1962, studierte nach seiner Ausbildung zum Industriekaufmann in der Automobilzulieferindustrie Betriebswirtschaftslehre an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster. Studienschwerpunkte waren Marketing und Statistik. 1990 stieg er bei BBDO in Düsseldorf als Trainee ein.

Ab 1994 war er Mitglied der Geschäftsleitung. 1996 wechselte er nach Frankfurt/Main zu J. Walter Thompson; dort war er Managing Director des Frankfurter Head-Office. 1999 kehrte Udo Klein-Bölting nach Düsseldorf zurück, wo er mit Dr. Olaf Göttgens und der BBDO die Managementberatung BBDO Consulting gründete, die er als CEO führt. Außerdem ist er seit 2002 geschäftsführender Gesellschafter der BBDO Germany. Udo Klein-Bölting publiziert regelmäßig zu den Themenbereichen Brand Management und Brand Equity.

Karoline Malzbender

Karoline Malzbender, Jahrgang 1979, studierte an der Freien Universität Berlin sowie an der Université de la Sorbonne in Paris Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunktfächern Strategische Unternehmenskooperation sowie Organisation und Führung. Sie absolvierte zusätzlich ein Studium des Kultur- und Medienmanagements an der Musikhochschule Hanns Eisler Berlin.

Anfang 2007 wechselte Karoline Malzbender vom ARD-Hauptstadtstudio zu BBDO Consulting als Marketing und Communications Manager. Hier liegt ihr Fokus insbesondere auf Publikations- und Presseaktivitäten sowie auf der Unterstützung des New Business Development.

Ulrike Paul

Ulrike Paul, Jahrgang 1971, studierte Volkswirtschaftslehre an der Universität zu Köln. Nach einem Forschungsprojekt an der Universität Witten/Herdecke begann sie 1997 ihren Berufsweg im Marketing bei einer führenden Strategieberatung. Seit 2001 ist sie bei BBDO Consulting tätig. Der Schwerpunkt ihrer Beratungspraxis liegt im Bereich Customer Management für Energieversorgungsunternehmen und Energiedienstleister.

Ihre Themen umfassen Kundenservicestrategien, Produkt- und Serviceportfoliooptimierung, Kommunikationsmanagement, Billing und Customer Care sowie Kooperationsmanagement, Kundeninteraktion und Vertrieb einschließlich Energieeffizienz. Darüber hinaus hat Ulrike Paul zahlreiche Projekte in den Branchen Automobilindustrie und Finanzdienstleistungen im Bereich Customer Management, Prozesse und Pricing geleitet.

Dr. Thomas Schwetje

Dr. Thomas Schwetje, Jahrgang 1969, studierte nach seiner Ausbildung zum Bankkaufmann Betriebswirtschaftslehre an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster mit den Schwerpunkten Marketing und Finanzen. Er war Mitarbeiter von Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Heribert Meffert am Institut für Marketing der WWU Münster und promovierte dort zum Thema Zufriedenheitsmanagement.

Als Principal der BBDO Consulting erstrecken sich seine Kompetenzfelder auf das Strategische Brand Management und die Optimierung der Kommunikationseffizienz. Seine Schwerpunkte liegen in den Branchen Handel, Finanzdienstleistungen, Medien/Telekommunikation und Energieversorgung.

Prof. Dr. Bernd W. Wirtz

Prof. Dr. Bernd W. Wirtz ist seit 2004 Inhaber des Lehrstuhls für Informations- und Kommunikationsmanagement an der Deutschen Hochschule für Verwaltungswissenschaften in Speyer. Nach seinem Studium der Betriebswirtschaftslehre in Köln, London und Dortmund promovierte er in den Bereichen Strategisches Management im Medienmarkt, um anschließend zum Thema Erfolgsfaktoren des Geschäftsbeziehungsmanagements an der Universität Zürich zu habilitieren. Von 1999 bis 2004 hatte Bernd W. Wirtz den Lehrstuhl für Unternehmensführung an der Universität Witten/Herdecke inne. Vor seiner wissenschaftlichen Laufbahn war er als Unternehmensberater u. a. für Roland Berger & Partners in München tätig.

Prof. Dr. Bernd W. Wirtz' Forschungs- und Tätigkeitsschwerpunkte liegen im Bereich Informations- und Kommunikationsmanagement und Marketing. Von Bernd W. Wirtz gibt es zu diesen Themen bisher über 180 Veröffentlichungen in wissenschaftlichen und praxisorientierten Publikationen.

Impressum

Herausgeber

BBDO Consulting GmbH
Udo Klein-Bölting
Königsallee 92
40212 Düsseldorf
T +49.211.1379-8539
F +49.211.1379-8742

Gestaltung

Claus Koch TM
Düsseldorf

ISSN 1614-0915

September 2007

BBDO Consulting Düsseldorf

BBDO Consulting GmbH

Königsallee 92

40212 Düsseldorf

T +49.211.1379-8539

F +49.211.1379-8742

www.bbdo-consulting.com

BBDO Consulting München

BBDO Consulting GmbH

Theresienhöhe 12

Gebäude A

80339 München

T +49.89.54243-2174

F +49.89.54243-2173

www.bbdo-consulting.com