

Markencontrolling

Martina Kühne

Die Marke wird zunehmend als zentraler Erfolgsfaktor des Unternehmens erkannt. Es erstaunt deshalb nicht, dass das Interesse an Marken und Markenführung sowohl in der Wissenschaft als auch in der unternehmerischen Praxis in den letzten Jahren deutlich gestiegen ist. In diesem Zusammenhang kommt der Frage nach einer effektiven und effizienten Markenführung zentrale Bedeutung zu. Die vielfältigen und komplexen Auswirkungen der Unternehmensaktivitäten auf die angebotenen Marken zu planen, zu steuern und zu kontrollieren erfordert einen integrierten und umfassenden Ansatz des Informations- und Koordinationsmanagements.

An dieser Stelle tritt das Markencontrolling in Erscheinung, das die Markenführung im Rahmen des Marketings mit dem Bereich des Controllings verbindet und die Marke als Steuerungsobjekt ins Zentrum der Controllingaktivitäten stellt. Das Markencontrolling soll die Markenführung umfassend unterstützen und ein gewisses Mass an Rationalität in der Markenführung sicherstellen.¹ Dabei übernimmt das Markencontrolling nicht nur eine Kontrollfunktion, sondern umfasst auch eine koordinierte Informationsversorgung. Es stellt durch permanente Koordination sicher, dass alle in die Markenführung involvierten Bereiche des Unternehmens, wie beispielsweise Marketing, Produktentwicklung, Vertrieb, Marktforschung, Finanzwesen und Produktion, mit den für sie relevanten Informationen über die Situation der Marke versorgt werden und ihrerseits anderen Stellen markenrelevante Daten zur Verfügung stellen. Das Markencontrolling fungiert somit als Schnittstelle zwischen den beteiligten Akteuren des Markenerfolgs, wobei es sich nicht allein auf die Verfügbarmachung von Informationen über die Kosten- und Ertragssituation einzelner Marken beschränkt. Aufgabe des Markencontrollings ist es im Weiteren, die Markenführung bei der Vorbereitung und Durchführung ihrer strategischen und operativen Entscheidungen zu unterstützen sowie Fehlentwicklungen frühzeitig zu analysieren und Massnahmen zur Gegensteuerung vorzuschlagen. Neben der Planung, Steuerung und Kontrolle aller markenbezogenen Massnahmen dient das Markencontrolling auch der Leistungsbeurteilung von Mitarbeitern, indem es die Markenwertentwicklung mit der Kompetenz- und Anreizgestaltung verbindet. Durch die Berücksichtigung von Anreizsystemen im Rahmen des Markencontrollings wird eine Verknüpfung der Interessen von internen und externen Anspruchsgruppen des Unternehmens erzielt. Damit das Markencontrolling die vielfältigen Aufgaben erfüllen kann, bedarf es jedoch eines gut geplanten

¹ vgl. Wiedmann 1994, S. 1307

Aufbaus der Controllingprozesse und einer adäquaten Einbindung des Markencontrollings in die gesamte Unternehmensstruktur.

Obwohl über die Bedeutung der Marke als wichtiger Bestandteil des Unternehmenswerts in Literatur und Praxis weitgehend Einigkeit herrscht, existieren umfassende Controllingsysteme zur wirksamen Steuerung der Marke nur vereinzelt. Deshalb wird in dieser Arbeit näher auf den Aufbau eines leistungsfähigen Markencontrolling-Systems eingegangen. Ausgangspunkt bilden dabei die zu verfolgenden Zielgrößen. Unter der Annahme, dass sich der Erfolg der Markenpolitik und der effiziente Einsatz der Marketinginstrumente langfristig in der Wertentwicklung der Marke niederschlagen, rücken der Markenwert und die Verfahren der Kapitalbildung der Marke in den Vordergrund. Die Aufgabe der Markenbewertung im Rahmen des Controllings liegt in der Quantifizierung der Auswirkungen von internen markenpolitischen Massnahmen und externen Umweltveränderungen auf den Markenwert. Dabei gilt es, sowohl verhaltenswissenschaftliche als auch ökonomische Einflussgrößen zu berücksichtigen. Da die isolierte Messung des Markenwerts anhand der existierenden Markenbewertungsmethoden das Erfolgspotenzial der Marke nicht vollständig abbilden kann, sind aufbauend auf dem Markenwert als strategische Zielgröße weitere Planungs- und Kontrollinstrumente zu implementieren, die eine umfassende Steuerung der Marke im Sinne des Markencontrollings ermöglichen.

Im Mittelpunkt der Konzeption eines Markencontrolling-Systems steht der Aufbau und Einsatz eines vernetzten, mit mess- und kontrollierbaren Größen verknüpften Steuerungssystems, das den Ansprüchen der Markenführung gerecht wird. Dabei sind verhaltenswissenschaftliche und ökonomische, qualitative und quantitative, interne und externe, vergangenheits-, gegenwarts- und zukunftsbezogene Kennzahlen zusammenzuführen und entscheidungsbezogen aufzubereiten. Im Hinblick auf ein ganzheitliches Markencontrolling-System ist es entscheidend, dass der gesamte Markenprozess auf strategischer und operativer Unternehmensebene widerspruchsfrei abgebildet wird und eine Verknüpfung von strategischer und operativer Planungsebene zu einem kohärenten Kennzahlensystem erfolgt. Zusammengefasst muss ein leistungsfähiges Markencontrolling-System in der Lage sein, sowohl die ex-post-Kontrolle aller Markenaktivitäten sicherzustellen als auch die ex-ante Steuerung und Führung der Marke zu unterstützen, um ein durchgängiges Markenführungssystem zu gewährleisten.

Da sich die Markenführung im Wechselspiel zwischen Ressourcenausrichtung und Marktorientierung vollzieht, muss das Markencontrolling sowohl den unternehmensinternen als auch den -externen Ansprüchen Rechnung tragen. Durch die Verbindung von Ergebniskennzahlen

und Leistungstreibern kann die in dieser Arbeit vorgestellte Balanced Scorecard nach Kaplan und Norton dieser Anforderung gerecht werden. Zentrale Idee der Balanced Scorecard ist die Berücksichtigung verschiedener interner und externer Perspektiven bei der Leistungsbeurteilung eines Unternehmens oder eines Unternehmensbereichs als Grundlage zu dessen Steuerung. Dabei werden perspektivenübergreifende Zusammenhänge berücksichtigt und perspektivenspezifische Messgrößen hinzugezogen. Der Ansatz der Balanced Scorecard kann für die Anwendung im Rahmen des Markencontrollings transformiert und zur Erarbeitung einer markenspezifischen Balanced Scorecard eingesetzt werden. Der ganzheitliche Ansatz einer markenorientierten Balanced Scorecard, die unter Berücksichtigung verschiedener Perspektiven den Beitrag der einzelnen Marke zum Unternehmenserfolg aufdecken, steuern und kontrollieren kann, ist für das Markencontrolling von grosser Bedeutung. Wird die Marke als „weicher“ Leistungstreiber zur Erreichung der übergeordneten Unternehmensziele verstanden, vermag das Konzept der Balanced Scorecard die Verbindung zwischen der Marke und den „harten“ Unternehmenszielen herzustellen.²

² vgl. Meffert/Koers 2004, S. 65