

# 2011

**ELBE19**

Forschung + Beratung GmbH

## [Markenkontaktpunkt- Controlling – es zählt, was wirkt! Tour de tangence...

Veröffentlichungsreihe  
Beitrag 01/2011  
Autor: Lenard Goedeke





## Einleitung

Die steigende Relevanz der Markenkontaktpunkte ist keine weitere Welle marketingtheoretischer Modeerscheinungen und auch nicht nur in der steigenden Zahl an Touchpoints begründet. Vielmehr ist sie als Ergebnis fortschreitender Erkenntnis und Einsicht zu verstehen, dass die lange unterstellte Unabhängigkeit einzelner Marketingmaßnahmen nicht gegeben ist.

Markenmanagement und Markenforschung müssen dieser steigenden Relevanz der Markenkontaktpunkte in vielerlei Hinsicht gemeinsam Rechnung tragen. Für ein perfektes Zusammenspiel von Markenmanagement und Markenforschung ist ein hohes Maß an Steuerungsrelevanz für die Analyseergebnisse zu der Wirkung der Markenkontaktpunkte ein unbedingtes Muss.

Der Nutzen einer starken Marke für eine erfolgreiche Unternehmensführung ist für die große Mehrheit der Marketers unbestritten. Kundenbindung und Neukundengewinnung, Neuprodukteinführungen, Cross- und Up-Selling-Aktivitäten, alle profitieren von einer starken Marke. Es ist vielfach die Marke, die die Einstellungen der Kunden, Vertriebspartner, Mitarbeiter und der Öffentlichkeit formt, Haltungen lenkt und Verhalten beeinflusst. Ein grundlegendes Markenverständnis kann folglich helfen das Beziehungsmanagement zu den einzelnen Anspruchsgruppen im Sinne der Unternehmensziele erfolgreich zu steuern. Allerdings ist dabei die alleinige Feststellung eines Markendefizites völlig unzureichend für eine effektive Markenführung. Nicht Kontrolle, sondern Gestaltung steht im Vordergrund. Das Marken-Controlling der Kontaktpunkte sollte die erfolgsorientierte Steuerung der Markenkontaktpunkte unterstützen. Es muss daher vielmehr ein systematisches Wissen über die Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge zwischen Markenstärke und Markenkontaktpunkte geschaffen und entwickelt werden. Dann kann durch die Zuordnung von Verantwortlichkeiten für einzelne Markenkontaktpunkte Leistungserfüllung im Sinne der zuvor definierten Identität der Marke erreicht werden. An dieser Stelle setzt das Markenkontaktpunkt-Controlling an: Was genau macht die Marke stark und was oder wer ist „geeignet“ die eigene Marke zu schwächen?

Berührungspunkte oder auch Kontaktpunkte mit einer Marke stellen die Schnittstellen zu den (Ziel-)Kunden und zu anderen Gruppen im Rahmen der Mehrwertschöpfung

***Die Markenstärke als Ausgangspunkt***

***Erfolgsorientierte Steuerung***



einer Unternehmung dar. Einerseits entfalten sie eine Wirkung auf Kunden und andere Player in der Wertschöpfungs- oder Absatzkette und andererseits ist auch der Analyse der Ursachen im Unternehmen (Kontaktpunktverantwortliche) Aufmerksamkeit zu schenken. Nur so kann Handlungsrelevanz sichergestellt werden.

Markenkontaktpunkt-Controlling kann sich auf die Wirkungen der Marke auf Kundenseite beziehen (d.h. auf Bekanntheit, Markenpräferenz, Markenattribute, Image, Customer Experience i.e.S.) oder auf die Ursachen im Unternehmen, durch die die Markenwirkungen erzeugt werden.

Markenkontaktpunkte sind die Synapsen eines ganzheitlichen, nicht auf kommunikative Maßnahmen reduzierten, Markenmanagements. Markenkontaktpunkte verbinden die Marke mit „Gefühl und Verstand“ der Kunden und anderer Anspruchsgruppen.



## **Markenkontaktpunkte ≠ Kommunikation**

Eine Dienstleistungsmarke, beispielsweise eine Bank, kann von den relevanten Anspruchsgruppen, Kunden und Zielkunden, Vertriebs- und Innendienstmitarbeitern, an unterschiedlichen Stellen und auf ganz verschiedene Art erlebt werden.

Sowohl in der Literatur als auch in der Praxis vieler Unternehmen ist das Thema erfolgsorientiertes Management der Markenkontaktpunkte unverändert ein eher kommunikatives Thema, welches sehr häufig in der Verantwortung und dem Hoheitsgebiet des Marketings liegt. Diese Betrachtung halten wir für unvollständig und gefährlich. Denn sowohl die Nichtberücksichtigung wichtiger Markenkontaktpunkte, als auch die Vernachlässigung möglicher Einflüsse nicht-kommunikativer auf die kommunikativen Kontaktpunkte und vice versa, können die Effektivität und auch die Effizienz der Markenführung und schlussendlich die Markenstärke negativ beeinflussen.

Während Einigkeit bei der grundsätzlichen Bedeutung der Marke besteht, gehen die Meinungen bei Fragestellungen zur umfassenden Definition des Markenmanagements oder auch der organisatorischen Verankerung desselbigen häufig sehr weit auseinander. Das Spektrum reicht von einer tradierten Sicht, die eine Beschränkung auf die kommunikativen oder auch medialen Aspekte vertritt, bis hin zu der Fraktion, die eine ganzheitliche Sicht als den Schlüssel zum Erfolg betrachtet.

Dieser ganzheitliche Angang betrifft gleichermaßen Analyse und Umsetzung. Das bedeutet, dass Markenführung kein Aufgabengebiet ist, das isoliert und von einer Marketing-Abteilung ohne Austausch, Abstimmung und Berücksichtigung aller Markenkontaktpunkte im Alleingang betrieben werden sollte.

Bekanntermaßen müssen sich auch Marketinginvestitionen, die in die Ausgestaltung der Markenkontaktpunkte fließen, an ihrem Return (ROMI Return on Marketing Investment) messen lassen. Dieser Teil der Markenführung beschränkt sich nicht auf Intuition und Kreativität. Nachweise und Belege für die unternehmerische Sinnhaftigkeit einer einzelnen Investition in einen Touchpoint und der Budgetallokation der Marketingmittel i.w.S. finden immer mehr Einzug in die Unternehmensführung.

## ***Nicht-kommunikative Kontaktpunkte***

## ***Was ist Markenmanagement?***

## ***Die ganzheitliche Sicht***

## ***Return on Marketing Investment***



Die systematische Budgetallokation und gleichzeitig eine Versachlichung der „Verteilungskämpfe“ und Objektivierung der Rechtfertigungsnot der Marketingverantwortlichen sind Etappenziele auf dieser „Tour de tangence“.

Die größte und gleichzeitig wichtigste Herausforderung für ein erfolgreiches und auf Differenzierung zum Wettbewerb ausgerichtetes Kontaktpunktmanagement besteht in der konsistenten Leistungserbringung über alle Kanäle.

Doch was wäre so schlimm, wenn der eine oder andere Markenkontaktpunkt nicht im Einklang mit den Kundenerlebnissen an allen anderen Markenkontaktpunkten stünde? Es ist ein bisschen wie ein Orchester... der akustische Genuss eines Konzertes kann sehr wohl durch ein einziges Instrument getrübt werden. Vorausgesetzt man kann das Instrument hören, so ist das wahrgenommene Ergebnis sicherlich nicht so gut wie erwartet. Betriebswirtschaftlich betrachtet sind konsistente Markenkontaktpunkterlebnisse Werttreiber: Sie können einen Beitrag zur Reduzierung der Abwanderungs- und Akquisitionskosten leisten.

Dies kann aber nur gelingen, wenn die Positionierung und die damit verbundenen Teilziele für die Kontaktpunktverantwortlichen übersetzt worden sind. Die Übersetzung muss sicherstellen, dass jedem einzelnen Kontaktpunktverantwortlichen klar ist, welchen Beitrag er zur Steigerung der Markenstärke durch die Leistungserbringung an „seinem Kontaktpunkt“ erzielt und auch welchen Schaden er anrichten kann. Dementsprechend müssen die strategischen Positionierungsziele der Marke möglichst detailliert auf die einzelnen Funktionsbereiche herunter gebrochen sein, so dass für jeden einzelnen Aspekt eines Kontaktpunktes ein Zusammenhang mit der intendierten Wirkung als auch mit den Kontaktpunktverantwortlichen klar erkennbar ist. Nur dann können die Kontaktpunktleistungen im Sinne der Markenidentität erbracht und Widersprüche zwischen Leistungsversprechen und -wahrnehmung geplant vermieden werden.

Damit ist die Operationalisierung von Vorgaben für die Kontaktpunktverantwortlichen, im Sinne der „Verbreitung“ der Markenidentität im Kern, eine wesentliche Disziplin des umfassenden Beziehungsmanagements: Marke und Kunden, Marke und Mitarbeiter, Marke und Lieferanten.

### ***Das Zusammenspiel der Markenkontaktpunkte***

### ***Die Rolle der Kontaktpunktverantwortlichen***



## **Beziehung zwischen Markenkontaktpunkten und Markenstärke**

Diese Ziele des Markenmanagements werden nur erreicht, wenn die Erlebnisse der Kunden und Interessenten konsistent über alle Markenkontaktpunkte und im Sinne zu definierender (Marken-)Regeln gestaltet werden können.

Grundsätzlich bieten sich für die Bewertung der Leistungserbringung an den Markenkontaktpunkten zwei Verfahrensweisen als sinnvolle Kombination an: Neben der objektiven Ermittlung der Einhaltung definierter Leistungsstandards mit Hilfe von Instrumenten der Qualitätsforschung (Mystery Tests etc.), steht vor allem die subjektive Bewertung aus Sicht der Verbraucher und anderer Anspruchsgruppen im Fokus eines System des Markenkontaktpunkt-Controlling.

Hierbei kann eine besonders negative Erfahrung an einem für die Zielgruppen besonders sensiblen Kontaktpunkt einen Großteil der positiven Einstellung und Haltung überkompensieren. Die so beschriebenen Erlebnisse gehören als Kontaktpunktqualität zu den zentralen Indikatoren eines Markenkontaktpunkt-Controlling-Systems.

Für Entscheidungen über Investitionen in Markenkontaktpunkte müssen gleichfalls belastbare Informationen zur Kontaktpunktreichweite und zur Kontaktpunktintensität vorliegen. Die Zusammenführung dieser qualitativen und quantitativen Sicht bildet eine erste Grundlage für die Bewertung der Relevanz der einzelnen Kontaktpunkte. Bei der Überführung dieser Erkenntnisse im Zuge der Business-Planung und des Markenkontaktpunkt-Managements sind Marktexpertise und Kenntnis/Berücksichtigung der unternehmensindividuellen Situation unerlässlich, da ein und derselbe numerische Wert beispielsweise für das Mobile Banking und das Telefon-Banking unterschiedlich interpretiert und in verschiedene Entscheidungen überführt werden muss.

Mit Blick auf den individuellen Referenzrahmen einer Person ist es wichtig zu bedenken, dass ein besonders positives Erlebnis erst dann seine Schlagkraft entwickelt, wenn die Wiederholung eintritt und damit der Verdacht eines einmaligen Erlebnisses zurückgedrängt wird.

***Objektive Ermittlung  
und subjektive  
Bewertung***

***Kontaktpunktreichweite  
und -intensität***

***Einmal ist keinmal***



Negative Einflüsse jeder Art sollten verhindert werden, damit eine Marke ihr theoretisch erreichbares Potenzial wirklich ausschöpfen kann. Hier leistet ein Markenkontaktpunkt-Controlling durch die systematische Analyse und Überwachung möglicher inkonsistenter oder negativer Kontaktpunkterlebnisse einen wichtigen Beitrag zur Entfaltung und Entwicklung der Markenstärke.

Mit dem Wissen, dass einzig eine sehr klare Markenpositionierung eine Alleinstellung schaffen kann und Wiedererkennungswerte beschert, die in Qualität und Quantität geeignet sind die Vertriebsziele zu stützen, liegt der schnelle Schluss nahe, dass Markenexzellenz für alle Kriterien und an allen Kontaktpunkten angestrebt werden sollte. Dies ist aber weder ein erreichbares noch ein betriebswirtschaftlich sinnvolles Ziel. Es ist aus Sicht der Unternehmensführung anzustreben, dass man in einem Bereich führend ist, das heißt aus der Masse herausragt, differenziert wahrgenommen wird und somit einen positiven Einfluss auf einzelne Erfolgskennziffern wie Wiederwahl, Cross-Buying-Verhalten, Steigerung der Loyalität, Begeisterung für die Marke und schlussendlich auf Mund-zu-Mund-Propaganda (WOM) erreicht (Markenadvokaten). Gleichzeitig müssen durch Sicherstellung eines Mindestleistungsniveaus an allen anderen quantitativ relevanten Kontaktpunkten strategische Nachteile durch dauerhaftes Underperforming vermieden werden – man sollte nicht auffallen....

***Aus der Masse  
herausstechen vs.  
nicht auffallen***

Markenkontaktpunkte besitzen in unterschiedlichen Phasen einer Beziehung zu einem Kunden und Zielkunden sehr unterschiedliche Relevanz. Für eine treffsichere Budgetallokation ist es daher auch wichtig, die Wirkung und Relevanz eines Markenkontaktpunktes beispielsweise in Abhängigkeit von der Markentrichterstufe zu analysieren.



## **Operatives und strategisches Markenkontaktpunktmanagement**

Das strategische Markenkontaktpunktmanagement benötigt dringend belastbare Informationen für die Bewertung mittel- bis langfristiger Marketinginvestitionen. Entscheider müssen wissen, wie die Budgets zu verteilen sind, um mit gegebenen Mitteln die bestmögliche Wirkung auf die eigene Markenstärke zu erreichen.

Grundsätzlich muss ein Markenkontaktpunkt-Controlling mindestens die beiden folgenden Erkenntnisziele bedienen. Erstens muss ein Erkenntnisbeitrag für die Frage gewonnen werden, ob die Maßnahmen/Investitionen für einen bestimmten Kontaktpunkt auf die Markenstärke einzahlen (Wirkungsrichtung). Zweitens ist für die Budgetierung die zentrale Frage nach der „Förderwürdigkeit“ einzelner Maßnahmen zu beantworten, sprich welche Maßnahmen sind zu intensivieren und welche sollten ohne die Markenstärke zu gefährden, zurückgefahren werden.

Für die operative Steuerung der einzelnen Markenkontaktpunkte sind Verantwortlichkeiten festzulegen (Ownership), denn nur dann ist eine kontinuierliche Überprüfung und Bewertung der Leistungsbringung an den Kontaktpunkten möglich.

Zur effektiven Steuerung der Performance an den Markenkontaktpunkten sind alle operativen Ebenen, Bereiche und Verantwortlichkeiten sowohl in der Planung als auch in der Umsetzung sehr genau zu verzahnen. Im Sinne einer rollierenden Planung müssen fortlaufend, anfangs getroffene Maßnahmen überprüft, Rückkopplungen überwacht und Feinjustierungen vorgenommen werden.

### ***Das Maximumprinzip***

### ***Überprüfung, Überwachung und Feinjustierung***





## Der Spagat zwischen Vollständigkeit und Sinnhaftigkeit/Umsetzbarkeit

Die Berücksichtigung der Interdependenzen zwischen allen relevanten Anspruchsgruppen – die Einstellung eines Bankmitarbeiters zu „seiner Marke“ wird nicht spurlos an dem Kontaktpunterlebnis des einzelnen Kunden vorübergehen - sollten in einem effektiven Systems abgebildet werden. Einerseits wirkt die Marke auf alle Kunden unterschiedlich und andererseits, sogar wichtiger, sind auch die Mittel für die Pflege der Beziehung zu diesen Zielgruppen in den „Krieg der Budgets“ einzubringen.



## Der Mut zur kontrollierten und geplanten Lücke

Am Ende bleibt ein Modell, ein Modell. Der Modellaufbau ist häufig eine Kombination aus einer Betrachtung der direkten Wirkung auf die Markenstärke und einer Analyse der Beziehung zwischen Markenkontaktpunkten oder Gruppen von Markenkontaktpunkten auf strategische Erfolgskennziffern oder Markeneigenschaften. Mit Blick auf die Kommunizierbarkeit der Erkenntnisse eines Markencontrolling-Instrumentes ist sicherzustellen, dass wissenschaftlicher Ehrgeiz von unternehmerischem Pragmatismus dominiert wird. Eine systematische speziell auf einzelne Unternehmen ausgelegte Reduktion der Modellkomplexität ist eine gemeinschaftliche Aufgabe von Markenmanagement, Markenforschung und allen Markenkontaktpunktverantwortlichen.



### Markenkontaktpunkt-Controlling: Was ist Output des Modells?



Die im Modell ermittelte Markenstärke wird in einer Erweiterung des Modells in Beziehung zu den Markterfolgen (Bestands- und Stromgrößen) gesetzt. Der Erfolg wird dadurch für alle Markenkontaktpunktverantwortliche noch besser „fühlbar“.

Für die Bewertung der wirtschaftlichen Sinnhaftigkeit wird zurzeit eine Ergänzung um Kundenwertgrößen geprüft. So könnten Kontaktreichweite, -qualität und -intensität mit dem Kundenwert in Verbindung gesetzt werden.

Perspektivisch ist das gezeigte Modell zu einem System zu erweitern, das einerseits eine Monetarisierung des Markenwertes vorsieht und im Zuge dessen auch Kostengrößen in der Modellbildung berücksichtigt.

Ausgehend von einer Sammlung aller denkbaren Kontaktpunkte ist mit Hilfe einer relevanzorientierten Betrachtung sicherzustellen, dass in einem ersten Schritt der detaillierten Ausgestaltung des Markenkontaktpunktcontrolling-Systems eine Verdichtung aus allen Markenkontaktpunkte aus der internen Perspektive vorgenommen wird.

Der Aufbau eines Markenkontaktpunkt-Controllings gliedert sich gewöhnlich in drei aufeinander aufbauende Phasen. Der Marketing-Controlling-Review (Phase 1) beschäftigt sich dabei mit dem aktuellen Status, der Regelbetrieb (Phase 2) setzt sich mit der finalen Modellentwicklung,

### **Markenstärke und Markterfolge**

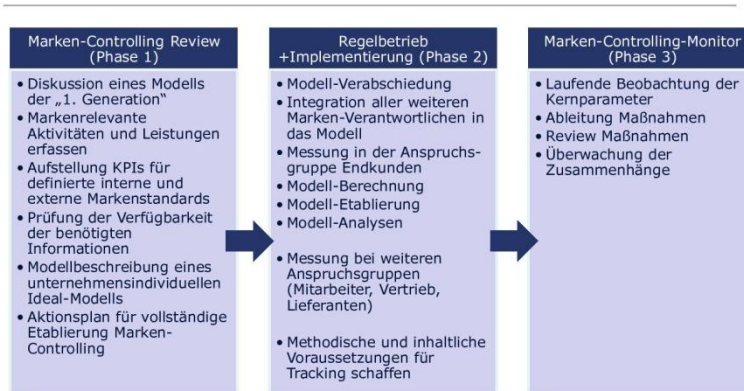
### **Der Start zum Aufbau des Controllingsystems**

### **Die Phasen des Markenkontaktpunkt-Controlling**



der Übertragung auf weitere Anspruchsgruppen sowie der methodischen und inhaltlichen Vorbereitung für ein Monitoring im Sinne eines laufenden Controllings auseinander. In der dritten Phase erfolgt die laufende Überwachung im Sinne des o.g Monitoring.

## Aufbau eine Markenkontaktunkt-Controlling in drei Phasen



Abschließend zeigen wir Ihnen die 10 wichtigsten Regeln für effektives Markenkontaktunkt-Controlling:

1. Markenkontaktunkt-Management muss integrativer Bestandteil der Unternehmensstrategie sein – Top-Down-Top
2. Klare Identität ist operationalisiert und in den Kontext der Kontaktunktverantwortlichen übersetzt
3. Eindeutige Verankerung – Leadership stellt Zielerreichung sicher
4. Kontaktunkt-Manager positioniert als T-Shape Manager
5. Verzielung der Eckwerte der Kontaktunktverantwortlichen
6. Marken-Controlling ist Grundlage professioneller Budget-Allokation
7. Unternehmensindividuelle Erstellung des Ansatzes
8. Ganzheitlicher Angang – keine Beschränkung auf mediale Kontaktunkte
9. Keine Beschränkung der Markenkontaktunkte auf eine rein interne Sicht
10. Aufstellen von Markenregeln als Referenzrahmen für die Operationalisierung der Markenidentität



## 5 Irrglauben zum Management der Markenkontaktpunkte

1. Markenkontaktpunkt-Management ist eine rein kommunikative Aufgabe
2. Je komplizierter das Modell für das Markenkontaktpunkt-Controlling, desto vollständiger das Bild
3. Kreativität schlägt Planung
4. Marken-Controlling setzt Marketing-Manager unter Druck und dient nur den Zielen der Finanz-Controller
5. Markenkontaktpunkt-Controlling ist für alle Unternehmen gleich