



Dossier Nr.4

Controlling der Marketingkommunikation

Harald Jossé | Reimer Stobbe | Peter Kuhn

Inhalt

1. Zusammenfassung	3
2. Grundlagen und Anwendungsbereiche	4
3. Vorgehensweise	6
4. Methoden und Kennzahlen	9
5. Fallstudie: Sparda-Banken	10
6. Glossar	12
7. Literatur	13
Herausgeber	14

Impressum

Jossé, Harald/Stobbe, Reimer/Kuhn, Peter (2011): Controlling der Marketingkommunikation (communicationcontrolling.de Dossier Nr. 4). Berlin/Leipzig: DPRG/Universität Leipzig, 2011.

Herausgegeben von: Mark-Steffen Buchele, Jörg Pfannenberger, Christopher Storck, Ansgar Zerfaß.

Diese Publikation ist online unter www.communicationcontrolling.de verfügbar

© Januar 2011 | ISSN: 1868-5862

1. Zusammenfassung

Die Marketingkommunikation steht aktuell vor großen Herausforderungen, die aber auch enorme Chancen eröffnen. Die Chancen bestehen in der deutlichen Vervielfachung der Kanäle, die es erlauben, sehr zielgruppengenaue zu agieren. Genau darin liegen aber auch die Risiken. Denn immer

Herausforderung im Marketing: PUSH und PULL-Kommunikation

mehr Kanäle lassen eine direkte Beteiligung des Zielgruppenpublikums zu. Der PUSH-Charakter der Marketingkommunikation wird immer mehr geschwächt.

Der Versuch, PULL-Marketing zu betreiben, also sich so zu profilieren, das sich die Zielkunden aktiv um das Produkt bemühen, scheitert oft. Nur wenige Ausnahmen, wie z.B. Apple, sind bekannt.

Die Marketingkommunikation muss sich auch deshalb von der Einwegkommunikation zur Dialogplattform wandeln, weil die Zielgruppen immer heterogener werden. Man erreicht seine Kunden theoretisch heute überall (z.B. den Porschefahrer im ALDI-Markt), aber weiß leider nicht, wann genau wo und in welcher Verfassung. Statt seine Botschaften mit Gewalt in den Markt zu drücken, ist es sinnvoller, den Dialog anzubieten. Der Konsument, der darauf reagiert, verfügt offenbar über ein hohes Interesse am Produkt oder Unternehmen und ist ansprechbar.

Damit einher geht auch eine gestiegene Anforderung an Wahrhaftigkeit und Glaubwürdigkeit. Bedingt wahre Aussagen sind gefährlich. Sie werden in Zeiten von Social Media gnadenlos entlarvt.

Deshalb ist es heute wichtiger denn je, seine Marketingkommunikation einem effizienten, effektiven und ganzheitlichen Controlling zu unterziehen. Marketer, die immer noch glauben, die Unternehmenskommunikation ginge sie nichts an, sind zwar noch weit verbreitet, aber Auslaufmodelle.

Controlling der Marketingkommunikation unerlässlich

Wie ein integriertes Controlling für die Marketingkommunikation aussehen kann, wird auf Basis der von der Deutschen Public Relations Gesellschaft (DPRG) und dem Internationalen Controller Verein (ICV) entwickelten Wirkungsstufen der Kommunikation dargestellt. Das Beispiel der Marketingkommunikation der Sparda-Banken zeigt,

wie eine von Anfang an klug geplante, in jeder Phase überprüfte und konsequent durchgeführte Marketingkommunikation die Neukundengewinnung erheblich vorbereiten und unterstützen kann.

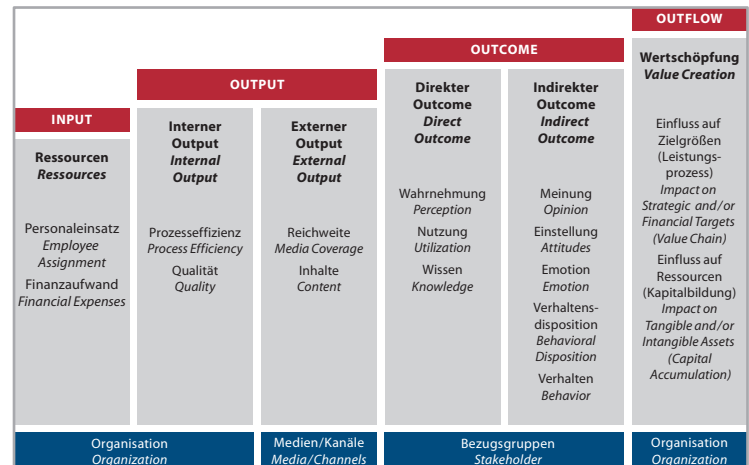


Abbildung 1: Wirkungsstufen der Kommunikation im DPRG/ICV-Bezugsrahmen für Kommunikations-Controlling

Autoren

Dr. Harald Jossé

Dr. Harald Jossé ist geschäftsführender Gesellschafter des Instituts für Markencontrolling, der BrandControl GmbH. Jossé ist auf das Controlling von Marken mit ihren vielfältigen Aspekten spezialisiert.

hjosse@brandcontrol.com



Dr. Reimer Stobbe

Dr. Reimer Stobbe ist Leiter des Fachkreises »Kommunikations-Controlling« des ICV und zudem, wie Dr. Jossé auch, Mitglied im DPRG-AK Wertschöpfung durch Kommunikation.

Dr. Stobbe ist bei Munich Re im Corporate Marketing tätig.

rstobbe@munichre.com

Peter Kuhn

Peter Kuhn ist Bereichsleiter Marketing und Vertrieb beim Verband der Sparda-Banken e.V. und insbesondere für Fragen der nationalen Markenführung und Markenkommunikation zuständig.

peter.kuhn@verband.sparda.de

2. Grundlagen und Anwendungsbereiche

Die Marketingkommunikation stellt eine der diversen Kommunikationsdisziplinen der Gesamtkommunikation eines Unternehmens dar. In seinem Standardwerk »Marketing-Kommunikation« definiert sie Pepels (Pepels 2005: S. 25) wie folgt:

»Marketing-Kommunikation ist die bewusste Beeinflussung marktwirksamer Meinungen bei Zielpersonen mittels Instrumentaleinsatzes mit der Absicht, die Meinungsrealität im Markt den eigenen Zielvorstellungen anzugleichen.«

und weist auf die zentralen Elemente dieser Kommunikationsart hin:

- die bewusste Beeinflussung als strategisch gewollte Einflussnahme,
- die als »marktwirksame Meinungen« verstandenen Faktoren, die für die Marktwirkung entscheidend sind, wie Einstellungen und Verhalten, etc.
- die dabei eingesetzten Instrumente des Kommunikations-Mix im Marketing
- die mit »Absicht« bezeichneten gestaltenden Maßnahmen, die vorhandene Meinungen im Sinne des Unternehmens anpassen und ggfs. korrigieren sollen
- sowie der Notwendigkeit der aktiven Beeinflussung der Meinungsrealität statt passiver Übernahme der Marktgegebenheiten.

Marketingkommunikation wirkt auch nach innen

Auch andere Definitionen und Erklärungen der Marketingkommunikation sind oft rein nach außen, auf den »Markt« gerichtet. Dieser Ansatz greift aber zu kurz. Wie zahlreiche

Bisherige Auffassung der nach außen gerichteten Marketingkommunikation greift zu kurz

Mitarbeiterbefragungen dokumentieren, hat die Marketingkommunikation eines Unternehmens auch eine wichtige Funktion bei der Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen.

Wer offensiv seine Produkte und Dienstleistungen, die in der Regel von diesen Mitarbeitern hergestellt werden, bewirbt, motiviert auch seine Mitarbeiter.

Strukturell gehört die Marketingkommunikation zur Form der Push-Kommunikation, also der einseitig ausgerichteten Kommunikation vom Sender zum Empfänger (Bruhn 2003:

S. 8). Dem steht nicht entgegen, dass kluge Marketingkommunikation inhaltlich darauf abzielt, beim Empfänger einen Pull-Effekt, etwa dem Wunsch nach Kauf des beworbenen Produktes oder der Dienstleistung oder zumindest den Wunsch nach mehr Information zu erzeugen. Essentiell bei dieser aktuellen Art der Marketingkommunikation ist also deren Dialogorientierung. Allerdings macht dabei die zunehmende Fragmentierung der Zielgruppen die Aufgabe nicht einfacher.

Dialogorientierung ist substanziell

Neue Herausforderungen für die Marketingkommunikation stellen das Internet und vor allem Web 2.0 dar. War es früher möglich, mit bedingt wahrhaften Aussagen (z.B. »senkt den Cholesterinspiegel« etc.) zu agieren, stellen Web 2.0 und insbesondere Social Media neue Anforderungen an Wahrhaftigkeit und Glaubwürdigkeit der Marketingkommunikation. Unrichtigkeiten, Übertreibungen und Unschärfen riskieren, gnadenlos entlarvt zu werden.

Dabei kommt der Marketingkommunikation im Rahmen des Kommunikationsprozesses die gezielt werbliche Funktion zu. Sie darf und muss sogar – im Rahmen des Wahrhaften – Aussagen überhöhen und künstlerisch gestalten, um die Aufmerksamkeit der Zielgruppen zu erringen. Das unterscheidet sie von der Pressekommunikation, die grundsätzlich auf Sachlichkeit und Faktenorientierung basiert. Und anders als bei der Pressekommunikation muss Marketingkommunikation keinen Gatekeeper fürchten, der ihre Botschaften blockiert oder verändert solange sie keine gesetzlichen Vorschriften verletzt.

Verortung der Marketingkommunikation in der Generischen Strategy Map von Kaplan/Norton

Die Marketingkommunikation hat erheblichen Einfluss auf alle markenrelevanten Stakeholder: Kunden, Mitarbeiter, Lieferanten und Dienstleister sowie gesellschaftliche und politische Anspruchsgruppen. Frühere Darstellungen der *Strategy Map* reduzierten die Marketingkommunikation oftmals nur auf die Ebene der Kundenbeziehungen. Es ist aber komplexer: Marketingkommunikation wirkt auch direkt auf »Beziehungen« und »Image«. Latent wirkt die Marketingkommunikation aber auch an vielen Stellen der *Strategy Map*.

Wie in dem Schaubild zu sehen ist, wirkt sie bei der Lern- und Entwicklungsperspektive auf das Alignment der Mitarbeiter und gegebenenfalls dadurch auf das Teamwork. In der Geschäftsperspektive wirkt sie auf das Kundenmanagement (indem sie z.B. den Kundennutzen überhaupt erst bekannt macht) und die Beziehungen zur sozialen Umwelt. In der Kundenperspektive wirkt sie auch auf die Preisbildung sowie die Qualitäts- und Funktionalitätswahrnehmung ein und beeinflusst so das Image und bei den finanziellen Perspektiven wirkt sie wesentlich auf die Steigerung des Nutzens für die Kunden und die Erschließung neuer Ertragschancen ein.

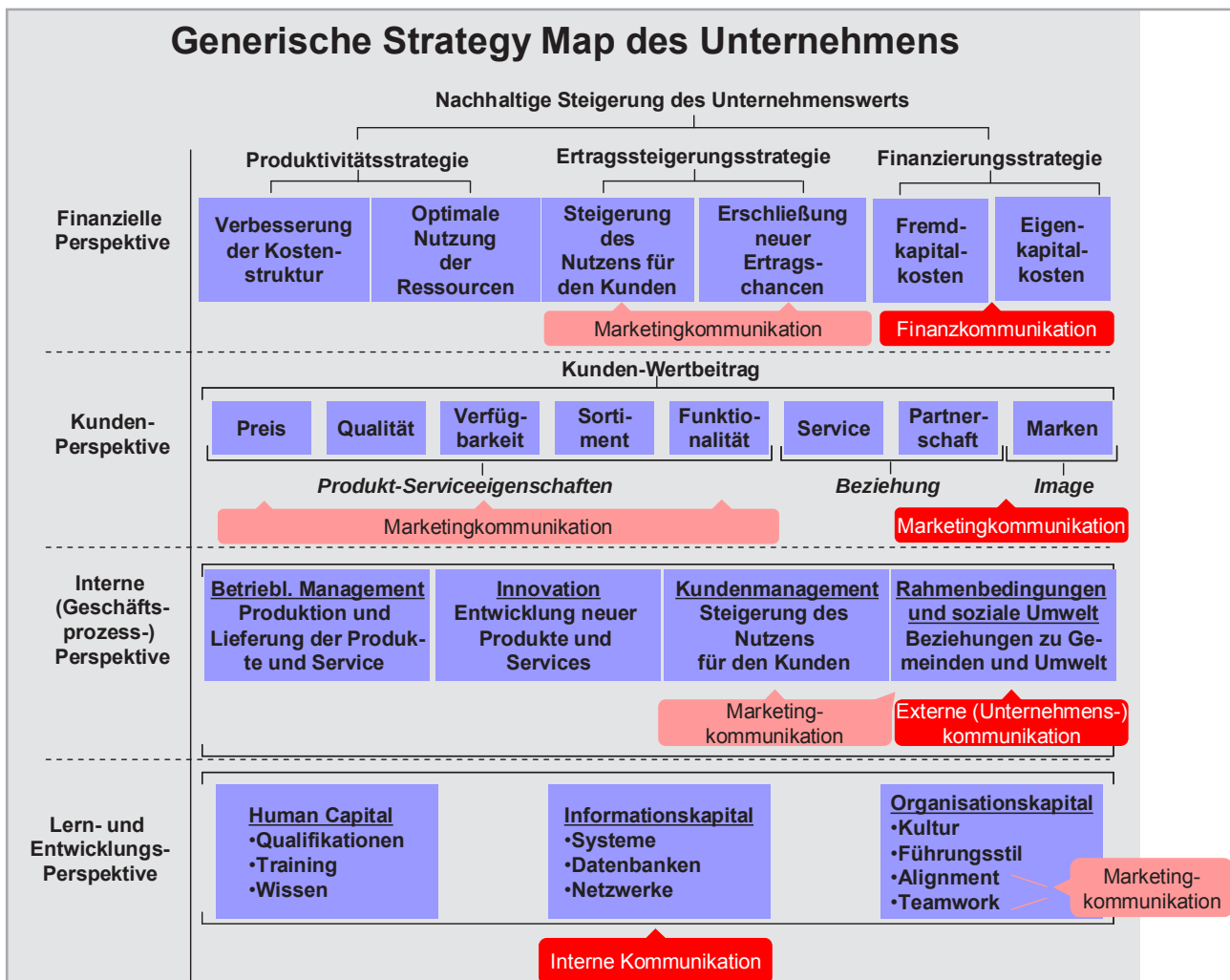


Abbildung 2: Generische Strategy Map nach Kaplan/Norton (2004), ergänzt um die Finanzierungsstrategie (nach Pfannenber) mit der Marketingkommunikation als direkter (dunkelrotes Feld) und als indirekt, latenter Treiber (hellrotes Feld) diverser Parameter innerhalb der Perspektiven.

3. Vorgehensweise

Die Wirkung der Marketingkommunikation wird schon lange erfasst und bewertet. Mit der Entstehung der Balanced Scorecards und *Strategy Maps* ergeben sich nun neue Möglichkeiten, zu erweiterten Analysen zu kommen. Man macht zwar nicht alles neu, kommt aber durch den integrativen Ansatz von BSC und Strategy Maps zu aussagekräftigeren Befunden. Allerdings ist die Anwendung beider Verfahren in der Praxis noch nicht bei allen Unternehmen angekommen.

Der Grund hierfür liegt in der historischen Entwicklung. Viel früher als die Unternehmenskommunikation war die Marketingkommunikation gezwungen, Effizienz- und Effektivitätsnachweise zu erbringen. Während sich die Budgets der Unternehmenskommunikation in aller Regel im niedrigen einstelligen Millionenbereich (wenn überhaupt) darstellten, handelte es sich bei der Markenkommunikation großer Werbetreibenden um Etatpositionen im deutlich fünfstelligen oder gar sechsstelligen Millionenbereich. Kein Wunder also, wenn hier schon sehr früh Messsysteme entwickelt wurden, um den Erfolg der Maßnahmen zu ermitteln. Bereits in den sechziger und siebziger Jahren des vorigen Jahrhunderts fanden hier zwischen Werbetreibenden, Medien und Mittlern (den Agenturen) heftige Diskussionen über Messeinheiten (Währungen) und Methoden statt. Die Abwehrdiskussion »wie will man Kreativität in Zahlen fassen« ging schon recht schnell zugunsten eines klaren Commitments der Messbarkeit verloren.

Werbetrackings als erste und langjährige Anwendung

Es war rasch klar, dass der Erfolg der Marketingkommunikation kontinuierlich beobachtet werden musste. Hierfür eignet sich die Trackingmethode (in periodischen Zeitabständen erfolgende Messung gleicher Inhalte bei unterschiedlichen Personen) am besten.

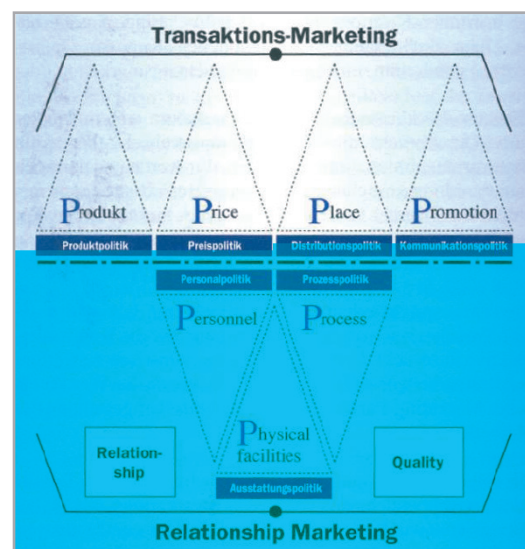
Die Vorgehensweise bei diesem klassischen Verfahren, dass in schätzungsweise über achtzig Prozent der Unternehmen noch immer Standard ist, erfolgt in mehreren Stufen. Basis sind dabei die Ziele, die mit den Marketingkommunikationsmaßnahmen verbunden sind.

Ziele der Marketingkommunikation

Grundsätzlich hat die Marketingkommunikation die Funktion das Unternehmen als solches oder Produkte bzw. Dienstleistungen des Unternehmens

- 1) bekannt zu machen (*Awareness*), positiv zu profilieren (Image/Reputation)
- 2) die Alleinstellungsmerkmal herauszustellen (USP)
- 3) und somit eine *Kaufbereitschaft* bzw. eine Marken-/Unternehmenssympathie herzustellen.

Die Marketingkommunikation stellt also ein Vorbereitungsmedium für den Verkauf dar, (sei es im Sinne des Produktabverkaufs oder im Sinne der Unternehmensakzeptanz und einer positiven ‚Licence to operate‘), Marketingkommunikation »verkauft« selbst nicht. Denn zwischen der Endstufe der Wirkungsmöglichkeiten der Marketingkommunikation und dem tatsächlichen Verkauf liegen die anderen sechs der 7 P's des Marketing (siehe Abb. unten nach Zollondz: 2008, S. 24) sowie das Verhalten des Unternehmens in der Tagespraxis.



Das ist leicht einsehbar. Die beste Marketingkommunikation (= P4 – Promotion) nützt wenig, wenn Probleme bei den anderen P's verhindern, dass es zum Kauf kommt. Beispielsweise wenn

Product – Das Produkt nicht gut ist (P1).

Price – Der Preis als zu hoch empfunden wird (P2).

Place – Der nächste Bezugsort 100 km entfernt ist (P3).

Personnel – Das Personal unfreundlich gegenüber den Kunden ist (P5).

Physical facilities – Ausstattung oder Erscheinung (z.B. Verkaufsstätten) die Kunden abschrecken (P6).

Process – In der Abwicklung der Kundenwünsche Mängel wie z.B. unzuverlässige oder falsche Lieferungen auftreten (P7).

Auch dies dokumentiert, dass die Marketingkommunikation zwar substanziell für die Verkaufsanbahnung ist, jedoch selbst nicht alleine »verkaufen« kann.

Controlling planen und durchführen

Die Zielsetzung der Marketingkommunikation stellt das Basisbriefing für das Kommunikations-Controlling dar. Für eine Marketingkommunikation, die klar den Abverkauf von Produkten vorbereiten soll, wird man eine andere Vorgehensweise wählen, als für eine Kampagne, die der Schärfung oder Aktualisierung des Unternehmensimages dienen soll. Dann wird folgender Prozess aufgesetzt:

- Stufe 1: Klärung der Ziele der Marketingkommunikation.
In vielen Trackings sind diese Ziele noch nicht mit messbaren Erfolgsfaktoren versehen. Will man jedoch auf der Ebene der Balanced Scorecard agieren, sind Zielvorgaben unerlässlich.
- Stufe 2: Auswahl der entsprechenden Parameter und Messwerte, um die Zielerreichung zu messen
- Stufe 3: Auswahl der Verfahren und Methoden, die solche Parameter und Messwerte erzeugen
- Stufe 4: Falls möglich »Nullmessung« vor Einsatz der Kampagne / Aktion zur Definition der Ausgangsbasis
- Stufe 5: Durchführung der Kampagne / Aktion
- Stufe 6: Nach einer angemessenen Wartezeit, in der die Kampagne / Aktion ihre Wirkung voll entfalten kann, Durchführung der Messungen und Ermittlung der Parameter / Messwerte
- Stufe 7: Auswertung der Ergebnisse und Analyse derselben.

Der Prozess durchläuft sieben Stufen

In der Regel werden solche Ergebnisse von dem durchführenden Dienstleister vor dem Unternehmen und den beteiligten Agenturen präsentiert.

Ergebnisse zu einem Controllingsystem verknüpfen

Nicht selten ist in der Praxis zu beobachten, dass die einzelnen ermittelten Werte neben- und nacheinander betrachtet werden, ohne sie zu verknüpfen. Lange Zeit war das auch Standard.

Ab dem Jahr 2000 entwickelten sich dann erste Ansätze, die die Daten zueinander in Bezug setzten. Brand Funnel, zu deutsch Markentrichter, entstanden. Am bekanntesten ist das Modell nach McKinsey (Riesenbeck, Perry 2004: S.105).

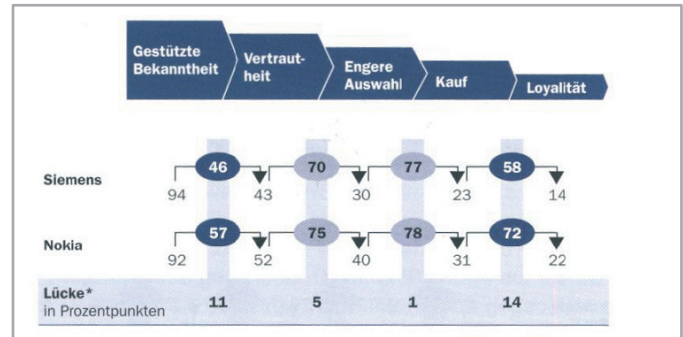


Abbildung 3:

Beispiele verschiedener Markenkaufrichter-Analysen

Damit wurde nicht nur eine klare Hierarchie des Wertaufbaus verdeutlicht, sondern die einzelnen Ausschöpfungsraten schienen klare Hinweise zu geben, wo es im Vergleich zum Wettbewerb Probleme gab.

Allerdings warnen Reinecke und Tomczak zu Recht vor der »Gefahr, dass differenzierende Marketinginstrumente in undifferenzierter Form eingesetzt werden,« was häufig beim Markentrichter von McKinsey der Fall wäre. Gerade weil das System durch seine Einfachheit überzeuge und die Möglichkeit suggeriere, schnell wirksame Maßnahmen zur Steigerung der Marketingeffizienz vornehmen zu können, wäre es gefährlich. Die Autoren warnen dringend vor zu rascher Interpretation und empfehlen »vorgängig die Anwendungsvoraussetzungen« genau zu prüfen (Reinecke/Tomczak 2006: S. 13/14).

Dessen ungeachtet stellen in vielen Unternehmen Markentrichtermodelle aktuell die gängige Münze der Auswertungsroutinen dar. Das ist grundsätzlich nicht falsch, aber nicht mehr State-of-the Art.

Die modernen Verfahren der Analyse und sinnhaften Verknüpfung der Daten basieren heute auf der Balanced Scorecard. Die Wirkungsverknüpfungen (*Value Links*), Werttreiber und *KPI* (Key Performance Indicators=Schlüssel-Indikatoren) der Kommunikation lassen sich nach den in Abbildung 1 dargestellten Bezugsrahmen für Kommunikations-Controlling der Deutschen Public Relations Gesellschaft (DPRG) und dem Internationalen Controller Verein (ICV) wie in Abbildung 4 (auf Seite 8) darstellen.

Nach wie vor unterliegt die Marketingkommunikation dem Nutzenpostulat. Sei es, dass der oder die Nutzen des Produkt- oder Serviceportfolios zu kommunizieren sind, sei es dass der gesellschaftliche Nutzen des Unternehmens im Zentrum einer Marketingkampagne steht.

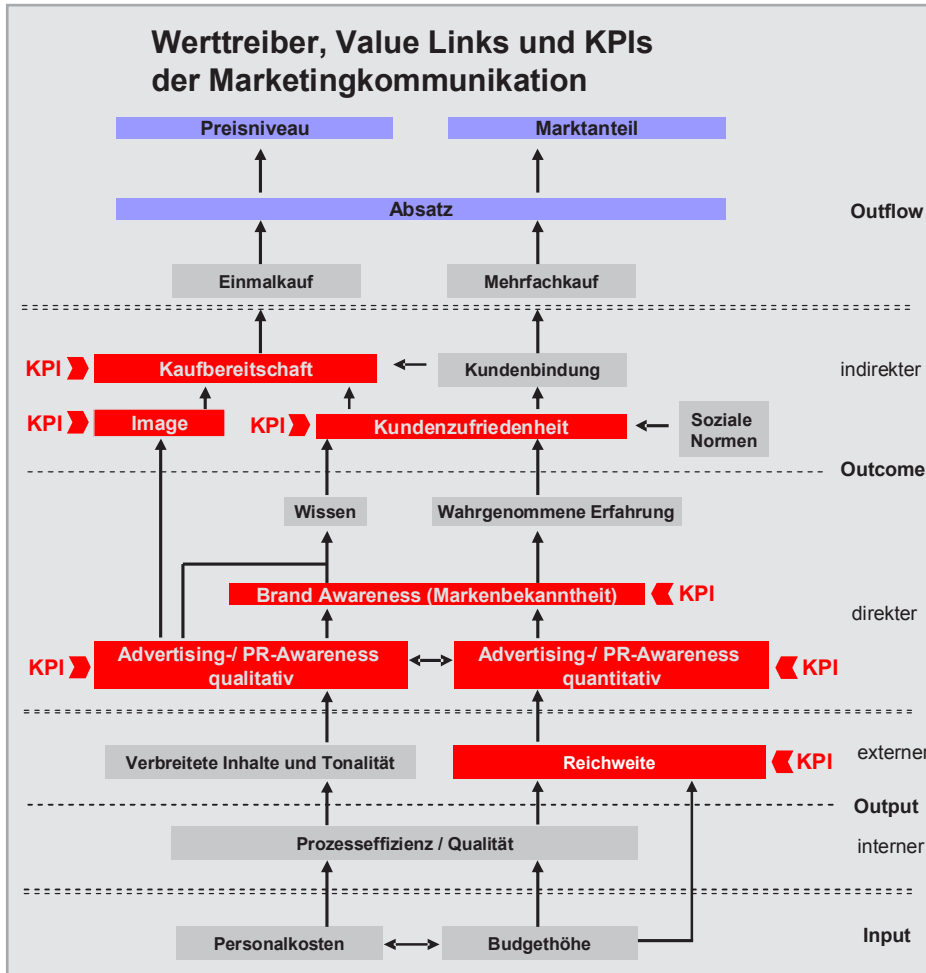


Abbildung 4: Werttreiber, Value Links und KPIs der Marketingkommunikation, Jossé 2010

Das Controlling der Marketingkommunikation beginnt bereits mit der Planung der Kampagne. Erste Prüffrage ist, ob ausreichend finanzielle und personelle Mittel bereitstehen, um die angestrebten Verbreitungen (Output) und Wirkungen (Outcome bzw. monetär Outflow) zu erzielen. Anhand interner und externer Benchmarks lässt sich ermitteln, in wie weit mit der geplanten Ausstattung die Planziele überhaupt erreicht werden können.

Die Input-Faktoren haben erheblichen Einfluss auf die Verbreitungsebene, also den internen und externen Output. Mangelhafte Finanz- und / oder Personalausstattung werden in der Ausführung zu Qualitätsmängeln (zu wenig Zeit, Sparversionen statt Qualität etc.) zu Prozessineffizienzen und schließlich zu einer quantitativ wie qualitativ unbefriedigenden Verbreitung der Botschaften führen.

Von diesen wiederum hängt es ab, wie weit es gelingt, die gewünschte Aufmerksamkeit (*Awareness*) überhaupt zu erzeugen. Denn Aufmerksamkeit ist der Basiswert für die Bekanntheit von Produkten und Botschaften. Nur so kann die Zielperson das vom Unternehmen intendierte Wissen überhaupt erst erzeugen. Dieses gleicht es mit seinen – so vorhanden – Erfahrungen mit dem Unternehmen und seinen Produkten ab. In die Gesamtbeurteilung fließen auch soziale Normen ein. So wird z.B. ein Sportschuhhersteller mit guter Werbung und mit dessen Produkten man gute Erfahrungen gemacht hat, vielleicht dennoch aus dem Kaufrafter fallen, weil bekannt wurde, dass er seine Produkte u.a. durch Kinder in einem Entwicklungsland produzieren lässt.

Alle diese Quellen führen auf der Bewertungsebene »indirekter Outcome« zu einem Gesamtimage bei den Zielpersonen, das bei Nichtkunden direkt in einer positiven oder negativen Kaufabsicht für das Produkt bzw. zu ei-

ner Akzeptanz oder Nichtakzeptanz des Unternehmens führt. Bei Kunden kommen noch der Grad der Kundenzufriedenheit und die damit erreichte Kundenbindung als Parameter für die Ausprägung der *Kaufbereitschaft* hinzu. Darauf baut sich dann auf der monetären Ebene die Outflow-Dimension auf.

Nichtkunden werden bei positiver *Kaufbereitschaft* den Einmalkauf riskieren, zufriedene Kunden werden erneut kaufen und so zu Mehrfachkäufern. Das wirkt sich auf die Absatzgröße und den Marktanteil aus. Bei herausragender Markstellung kann man preislich auch eine Hochpreisstrategie fahren (siehe »Apple«) und so die Rendite erhöhen.

Kundenzufriedenheit und Marktstellung erzeugen auf der Outcome-Ebene Wirkung

4. Methoden und Kennzahlen

Die Methoden, die beim Controlling der Marketingkommunikation eingesetzt werden, sind vielfältig. Grundsätzlich zu unterscheiden sind dialogorientierte qualitative Verfahren, wie z.B. Workshops, Mitarbeitergespräche, Fokusgruppen oder Tiefeninterviews. Diese kommen vor allem in der Phase der Initiierung von Kommunikationsprozessen zur Anwendung. Nur durch das offene und konstruktive Gespräch wird man z.B. bei Mitarbeitern eine höhere Effizienz und Effektivität bei ihrem Tun erreichen.

Bei der Initiierung von Kommunikation dominieren qualitative Verfahren

Dies betrifft also vor allem die Wirkungsstufen »Input« und »Interner Output«. Bei der Analyse der geplanten Kommunikationsmaßnahmen hat sich auch die Anwendung der qualitativen Inhaltsanalyse gut bewährt. Als Methode des externen Outputs sind zum einen die quantitative und qualitative Medienresonanzanalyse zu nennen, sowie die Reichweiten-ermittlung der Medien durch Markt- und Mediastudien, sei es klassisch nach verbreiteter Auflage oder Online nach Visits und Downloads. Dies ist ausführlich in Dossier Nr. 3 „Evaluation der Presse- und Medienarbeit“ auf www.communicationcontrolling.de beschrieben.

Bei »direkten und indirektem Outcome« kommen Zielgruppenbefragungen hinzu. Diese können im persönlichen (*Face-to-Face CAPI*), telefonischen (*CATI*) oder online gestellten (*CAOI*) Interview erfolgen. Auf der Outflow-Ebene kommen dann monetär ausgerichtete Methoden, wie z.B. die Umsatzstrukturanalyse, Projektkostenanalyse oder Kostenanalyse zur Anwendung. Entsprechend liefern die Methoden auch ihre spezifischen Kennzahlen. Bei den beiden Wirkungsstufen, die innerhalb der Organisation stattfinden und Kommunikationsprozesse initiieren, wird man bei »Input« Personalkosten, Budgets oder auch Outsourcingkosten anwenden, beim »internen Output« z.B. einen Lesbarkeits-/Verständlichkeitsindex heranziehen oder die Zufriedenheit interner Stakeholder messen.

Beim »externen Output« spielt die Kennzahl »Reichweite« eine maßgebliche Rolle. Marketingkommunikation ist sehr darauf angewiesen, in den jeweiligen Zielgruppen optimal verbreitet zu werden. Denn schließlich handelt es sich um jene Form der Kommunikation, die zumindest im werblichen Bereich (bei PR-Marketing ist es etwas schwieriger) genauso verbreitet wird, wie das Unternehmen es wünscht. Und dies in größtmöglicher Breite. Reichweiten sind z.B.

Zuschauerquoten im Fernsehen, Leserzahlen bei Print oder Besucher von Websites. Für jedes Medium liegen heute »Reichweiten-Konventionen« vor, die dafür sorgen, dass jeder mit vergleichbaren Zahlen arbeitet. Lediglich bei »Social Media« ist die Reichweitendefinition noch in der Diskussion.

Reichweite sagt aber noch nichts über die Qualität des Medienkontaktes aus. Man kann den Fernseher laufen lassen und dabei lesen oder sich unterhalten, man kann die Zeitschrift abonniert haben, aber nicht dazu kommen, sie auch zu lesen. Deshalb ist es wichtig, beim »direkten Outcome« diese Reichweiten auch zu qualifizieren. Nur wer die konkrete Botschaft des Unternehmens auch erinnert, dokumentiert tatsächliche Nutzung und Wahrnehmung. Deshalb sind hier wesentliche *KPIs* die quantitative (Botschaft wahrgenommen) und qualitative (Botschaft verstanden) Advertising- und / oder *PR-Awareness*. Diese führen zur nächsten Kennzahl, der *Brand Awareness* (Markenbekanntheit), die in der Regel in ungestützter (spontaner) und gestützter (Marke/ Unternehmen wird vorgelesen) Form existiert. Die *Brand Awareness* ist ein grundlegender Werttreiber jeglicher Marketingkommunikation. Wer eine Marke, ein Produkt, einen Service oder auch ein Unternehmen nicht kennt, wird sie nie kaufen bzw. ihn nicht nutzen oder das Unternehmen positiv beurteilen können. Nur so kann Wissen über die Marke entstehen und Erfahrungen über sie gesammelt werden.

Die Wirkungen, die durch die genannten *KPI* als Indikatoren gemessen werden können, sorgen auf der nächsten Wirkungsstufe, dem »indirekten Outcome«, für das Entstehen weiterer Kennzahlen, die den Kauf / die Nutzung / die Akzeptanz vorbereiten: Image und Kundenzufriedenheit. Ohne ein positives Image wird beim »Erstkunden« kein Kauf, keine Nutzung, keine Akzeptanz entstehen, ohne Zufriedenheit bei bestehenden Kunden keine Kundenbindung. Das alles mündet in die Kennzahl »Kaufbereitschaft« (bei Services »Nutzungsbereitschaft« und bei Unternehmen »Licence to operate«).

Diese *KPI* stehen als Indikatoren, in welchem Umfang es der Marketingkommunikation gelungen ist, bis hierher in der Wirkungskette erfolgreich gewirkt zu haben. Um nun zum tatsächlichen Kauf- / Nutzungs- / Akzeptanzakt zu kommen, müssen zumindest die meisten der anderen 6 Ps des Marketings (Kommunikation = Promotion, also noch Price, Place, Product, Personal, Process, Physical Facilities) auch für den Zielkunden attraktiv sein. Insofern ist die Marketingkommunikation ein wichtiger Vorbereiter des Outflow, kann ihn alleine aber nicht bedingen.

5. Fallstudie: Controlling der Marketing-Kommunikation beim Verband der Sparda-Banken

Dr. Harald Jossé, Peter Kuhn

Ausgangslage

Im Verband der Sparda-Banken sind 12 eigenständige Sparda-Banken zusammengeschlossen. Obwohl die Sparda-Banken – die erste Sparda-Bank wurde 1896 von Eisenbahnern für Eisenbahner als »Eisenbahn-Spar- und Darlehnskasse« gegründet – seit über 100 Jahren existieren, wurde erstmals im Jahr 2007 eine nationale Regelkommunikation eingeführt. Vorausgegangen war in 2005 eine Markenkernanalyse. Diese erbrachte, dass die Sparda-Banken bei ihren Kunden ein hervorragendes Image und viel Vertrauen genossen, bei den Nichtkunden jedoch weitgehend unbekannt waren. Nicht von ungefähr belegten die Sparda-Banken in 2010 beim »Kundenmonitor Deutschland« zum 18. Mal in Folge Platz 1 der Bankenbranche. Der Slogan der Sparda-Banken »freundlich und fair« wird von den Instituten auch offenbar gelebt.

Ziele und Umsetzung der nationalen Marketing-kommunikation

Mit der seit 2007 aufgelegten nationalen Kampagne, die die regionalen Kampagnen der diversen Sparda-Banken unterstützt, sollen folgende Ziele erreicht werden:

Input-Ebene

Auf der Input-Ebene galt es, eine optimale Budgethöhe festzusetzen, die einerseits ausreichend hoch war, um auf der Ebene des externen Outputs Reichweite zu erzeugen, andererseits aber die Leistungskraft der Gruppe nicht überforderte und eine Chance auf eine sinnvolle Input / Outcome-Relation bot. Dabei musste man erkennen, dass die in 2007 investierten 3 Millionen Euro, die rein in Print investiert wurden, nicht ausreichen würden, um effektive Erfolge auf den Ebenen »externer Output« und folglich auf den Outcome-Dimensionen zu erzeugen. Ab 2008 wurde das Budget auf 6 Millionen erhöht und rein in TV investiert, seit 2009 ergänzt um eine Online-Kampagne (bei gleichbleibender Budgethöhe).

Interner Output

Eine interne permanente Kosten- / Leistungsanalyse stellt sicher, dass auf der Ebene des internen Outputs mit hoher Prozesseffizienz und Qualität gearbeitet wird. Die zuständigen, kontinuierlich tagenden Fachgremien »Corporate Sparda« und der Facharbeitskreis »Marketing und Vertrieb«

garantieren, dass die verbreiteten.

Externer Output

Wie die Media-Agentur errechnet hat, konnte man vor allem mit dem 6 Millionen Etat eine hohe Reichweite (GRP's Gross-Ratings Points also Bruttokontakte, Nettokontakte) planen. Bei diesem *KPI* wird die Planung ständig mit den tatsächlich erzielten Reichweiten abgeglichen. Das ermöglicht ein permanentes Controlling der Reichweitendimension.

Bei Sparda gelang es der Agentur, die Planzahlen in jedem Flight leicht zu übertreffen, sodass die Reichweitenkennzahl bereits andeutete, dass auf den Wirkungsebenen mit Erfolgen gerechnet werden konnte.

Direkter Outcome

Die beiden externen Outputdimensionen müssen sich aber auf der Outcome-Ebene bewähren. Als beispielsweise die begleitende Marktforschung ergab, dass auf der Outcome-Ebene die Rezipienten eines Streuplan-Senders keine ausreichende Wirkung bei der *Advertising Awareness* zeigten, wurde er durch einen besser geeigneten TV-Sender ersetzt.

Die *KPIs* quantitative und qualitative *Advertising Awareness* werden durch ein die Werbeflights begleitendes **Werbetracking** gemessen. Es wird genau darauf geachtet, dass die Botschaften von immer mehr Menschen bemerkt und verstanden werden. Denn nur so kann der nächste *KPI* die *Brand Awareness*, verbessert werden.

Bei Sparda gelang die Steigerung der *Advertising Awareness* auf hervorragende Weise. In nur drei Jahren konnte der Wert um rund 10 Prozent gesteigert werden. Die Herbstflights sind dabei immer etwas schwächer, weil 60 Prozent des Etats auf die Frühjahrskampagne gelegt werden. Das bewirkte einen ebenfalls kontinuierlichen Anstieg der ge-

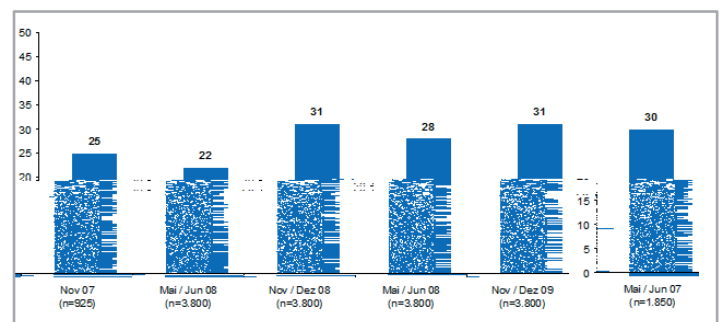


Abbildung 5: Entwicklung der gestützten Werbeerinnerungen der Sparda-Banken

stützten Markenbekanntheit. Kannte im Frühjahr 2007 nur 88 Prozent der Nichtkunden die Sparda-Banken, sind es im Frühjahr 2010 inzwischen 94 Prozent. Zu beachten ist, dass sich diese Zahlen auf rund 60 Millionen Bankkunden beziehen, von denen drei Millionen Sparda-Kunden abzu-

**Bekanntheit stieg
um rund 4 Millionen
Bankkunden**

ziehen sind (Basis: Nichtkunden!). Verbesserungen um 10 Prozent bei der Werbeerinnerung oder um 6 Prozent bei der Bekanntheit bedeuten also mehrere

Millionen zusätzliche Kontakte und damit Chancen auf Kundenneugewinnung. Mit der gestiegenen Markenbekanntheit erhöht sich das Wissen über die Marke auch bei Nichtkunden. Dieses Wissen kann nun mit wahrgenommenen Erfahrungen – teils im Erstkontakt, teils weil man Sparda-Kunden kennt und sich darüber austauscht – vervollständigt werden.

Indirekter Outcome

Wissen und Erfahrungen sind die Treiber für den *KPI* Kundenzufriedenheit, die qualitative Werbeerinnerung wirkt auf das Image.

Auch hier konnte Sparda Erfolge verzeichnen. Während die meisten Banken während der Krise bei allen Imagepunkten stark verloren, verbesserte sich das Sparda-Image gegen den Trend bei Vertrauensparametern wie »gibt mir das Gefühl, gut aufgehoben zu sein«, »bevorzuge ich als Bank« oder »ist die Bank meiner Wahl«.

Damit sind bereits hohe Wirkungsstufen in der Nähe von monetären Wirkungen erreicht. Denn Image und Kundenzufriedenheit zahlen auf das Konto der Kauf- / Nutzungsbereitschaft ein. Dies ist die Basis für den tatsächlichen Kaufakt. Wenn auch die anderen P's wie z.B. Preis (bei Banken also Konditionen), Place/ Vertrieb (z.B. das Filialnetz oder Personal) etc. passen, kann es zur Kontoeröffnung kommen.

Outflow

Stimmen sämtliche oder doch die Mehrzahl der 7 P's des Marketing, werden von der Marketingkommunikation erstmals oder mit aktueller Relevanz erreichte Menschen Konten eröffnen und diverse Bankprodukte erwerben oder nutzen. Es hängt vom Grad der Kundenbindung ab, ob es beim Einmalkauf bleibt oder zum Mehrfachkauf kommt. Das definiert dann Absatz und Marktanteil. Aus einer starken Position heraus kann man auch die für sich selbst beste Preisstrategie am besten durchsetzen.

Auch hier entwickelten sich die Sparda-Banken positiv. Während die anderen Banken teilweise massiv in den letzten Jahren an Kunden verloren, stieg die Anzahl der Sparda-Mitglieder (bei den Sparda-Banken ist bei Kontoeröffnung nach dem genossenschaftlichen Prinzip eine Mitgliedschaft mit einem Mitgliedsanteil von derzeit 52,00 Euro erforderlich) von rd. 2,75 Millionen in 2006 auf rd. 2,9 Millionen in 2007. In 2008 wurde erstmals die 3 Millionen Grenze erreicht und in 2009 mit 3,12 Millionen ein historischer Höchstwert erreicht (Quelle: Geschäftsbericht 2009 des Verbandes der Sparda-Banken e.V.).

Fazit: Erfolgreiche Marketingkommunikation hilft sehr beim Markterfolg

Am Beispiel der Sparda-Banken lässt sich sehr gut erkennen, wie eine gut geplante, systematisch aufgebaute Kampagne auf den diversen Ebenen der Marketingkommunikation wirkt.

Die 12 eigenständigen Banken hatten sich in ihrer über hundertjährigen Geschichte bereits eine gute Marktposition aufgebaut. Dennoch entstand Anfang des ersten Jahrzehnts des 21. Jahrhunderts das Gefühl, dass eine gemeinsame Kampagne diese Marktposition stärken könne. Die aufbauend auf der Markenkernanalyse von 2005 ab 2007 durchgeführte nationale Werbekampagne gab der Entwicklung der Sparda-Banken eine zusätzliche Dynamik.

Die Sparda-Banken profitierten dabei davon, dass neben einer gelungenen Marketingkommunikation auch viele der anderen 6 P's, insbesondere das sehr freundliche Personal, die zuverlässigen Prozessen und das attraktiven Produkt »kostenloses Girokonto« den Neukundengewinn unterstützten.

Die Wirkungsweisen, Verknüpfungen und Treiberfunktionen der diversen Parameter sind gut zu erkennen. Da die Sparda-Banken von Anfang an ein Controlling-Konzept integriert hatten, stellte sich der Erfolg geplant und nicht nur zufällig ein. Dieses Beispiel macht deutlich, wie sinnvoll und nützlich ein strukturiertes Controllingkonzept für eine erfolgreiche Marketingkommunikation ist.

6. Glossar

Awareness

Die direkte deutsche Übersetzung »Bewusstsein / Bewusstheit« verdeutlicht den Begriff. *Awareness* tritt auf, wenn die vermittelte Botschaft von der Zielperson wahrgenommen wird, ihr also ins Bewusstsein kommt. *Awareness* existiert sowohl als *Advertising Awareness* (Werbeerinnerung) als auch als *PR-Awareness* (Erinnerung an Botschaften der Unternehmenskommunikation). Beide sind Grundlagen für die *Brand Awareness*, die Markenbekanntheit.

CAOI

Computergestütztes Online Interview (computer assisted online interview).

CAPI

Computergestütztes persönliches Interview, auch Face-to-Face-Interview genannt (computer assisted personal interview).

CATI

Computergestütztes Telefoninterview (computer assisted telephone interview).

GRPs

Gross Rating Points. Bruttoreichweite in Prozent. Die Bruttoreichweite ist die Summe aller Kontakte mit einem Werbeträger / Werbemittel. Eine Person, die mehrmals damit in Kontakt kam, wird also mehrmals gezählt. Die *GRPs* bezeichnen also die Bruttoreichweite als Prozentwert an der Gesamtzielgruppe.

Formel zur Berechnung der *GRPs*:

$$\frac{\text{Bruttoreichweite} \times 100}{\text{Zielgruppenpotenzial}}$$

Kaufbereitschaft

Die *Kaufbereitschaft* entsteht, wenn für ein Produkt oder eine Marke Sympathie empfunden wird und sie damit in den *Relevant Set* der Zielperson aufgenommen wird.

Kaufbereitschaft führt nicht direkt zum Kauf, denn zunächst werden andere relevante P's des Marketing, wie z.B. Preis, Produkt Distribution vor Ort, Kundenservice etc. geprüft. Erst die erfolgreiche Kombination aus mehreren relevanten P's führt zum Kauf.

KPI

Key Performance Indicator. Kennzahlen, die als Indikatoren für die Veränderung eines gewissen Sachverhaltes stehen

(z.B. veränderte Einstellung der Zielgruppe zum Produkt oder Unternehmen). Dabei wird also nicht der komplexe Sachverhalt vollumfänglich erfasst, sondern über Indikatoren abgebildet, die in einer Beziehung zu den Werttreibern stehen.

Relevant Set

Der *Relevant Set* bezeichnet eine vom Konsumenten vorgenommene Vorauswahl aus einem größeren Angebotskreis. In der Regel beschränkt sich der *Relevant Set* auf zwei bis drei Produkte, die dem Konsumenten sympathisch und / oder wichtig sind und so in die engere Kaufauswahl gelangen.

Strategy Map

Die *Strategy Map* ist ein Ursache-Wirkungsdiagramm, das der Verdeutlichung und Umsetzung der vereinbarten Unternehmensstrategie dient. In ihr wird auf den diversen Stufen der Balanced Scorecard verdeutlicht, welche Treiber auf welchen Stufen auf den jeweiligen Wirkungsparameter einwirken.

Value Links

Die *Value Links* stellen die Wirkungsbeziehungen zwischen den Werttreibern dar, definieren also, welche Werttreiber (Value Driver) auf welche Parameter einwirken.

Werbetracking

In periodischen Zeitabständen erfolgende Messung gleicher Inhalte bei unterschiedlichen Methoden. Die Befragung unterschiedlicher Personen ist unerlässlich, wenn man Werbewirkung messen will. Würde man die gleiche Person mehrfach zur Werbewirkung befragen, würde sie allein durch die Befragung schon von der neuen Kampagne gehört haben (Lerneffekt). Dies würde also irrational hohe Werbewirkungswerte erzeugen.

Im Gegensatz zum Tracking werden bei der Panel-Methode die gleichen Personen zu gleichen Sachverhalten befragt. Hier geht es nicht um Werbewirkung, sondern um das Messen von Einstellungsveränderungen (z.B. auch veränderte Marken- oder Produktpräferenzen) im Zeitverlauf.

7. Literatur

Bruhn, Manfred (2003): Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation. Strategische Planung und Umsetzung, 3. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel

DPRG / Pfannenberger, Jörg / Sass, Jan / Jossé, Harald / Schönefeld, Ludwig (2007): Werttreiber, Value Links und Key Performance Indicators der Marketingkommunikation. Thesenpapier des AK »Wertschöpfung durch Kommunikation« der DPRG (<http://www.communicationcontrolling.de/kennzahlen-dprg-thesen.html>; Stand 26.07. 2010)

ICV, Fachkreis Kommunikations-Controlling (2010): Grundmodell für Kommunikations-Controlling (Controller Statements Grundlagen), 1. Auflage, Internationaler Controller Verein (ICV) Gauting

Kaplan, Robert S. / Norton, David P. (2001): Die strategiefokussierte Organisation. Führen mit der Balanced Scorecard, 1. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel

Kaplan, Robert S. / Norton, David P. (2004): Strategy Maps. Der Weg von immateriellen Werten zum materiellen Erfolg, 1. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel

Pepels, Werner (2005): Marketing-Kommunikation. Werbung, Marken, Medien, 1. Auflage, Rinteln: Merkur Verlag

Pepels, Werner (2001): Kommunikationsmanagement, 4. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel

Pfannenberger, Jörg / Zerfaß, Ansgar (Hrsg.) (2010): Wertschöpfung durch Kommunikation, FAZ-Buch, Frankfurt a.M.

Piwinger, Manfred / Porak, Victor (2005): Kommunikationscontrolling

Herausgeber

Dr. Mark-Steffen Buchele, aexea
Jörg Pfannenberger, JP|KOM
Dr. Christopher Storck, HERINGSCHUPPENER
Prof. Dr. Ansgar Zerfaß, Universität Leipzig

DPRG-Arbeitskreis »Wertschöpfung durch Kommunikation«

Der Arbeitskreis »Wertschöpfung durch Kommunikation« der Deutschen Public Relations Gesellschaft e. V. (DPRG) wurde 2002 gegründet, um die Professionalisierung des Kommunikationsmanagements voranzutreiben. Seitdem haben Unternehmensvertreter, Berater und Wissenschaftler neue Ansätze diskutiert und praktische Erfahrungen ausgetauscht. Ergebnis ist ein umfassendes Instrumentarium für die Kommunikationssteuerung. Arbeitspapiere, Praxisbeispiele und Kennzahlenkataloge bietet die Plattform www.communicationcontrolling.de. Seit 2005 macht der jährliche Fachtag Kommunikations-Controlling das verfügbare Expertenwissen einem breiteren Publikum zugänglich. 2009 haben sich die Arbeitskreise von DPRG und Internationalem Controller Verein (ICV) auf ein gemeinsames Grundmodell verständigt. Die DPRG ist mit mehr als 2.500 Mitgliedern der Berufsverband der Kommunikationsmanager und PR-Fachleute in der Bundesrepublik Deutschland. www.dprg.de

Universität Leipzig

Die Universität Leipzig, Nr. 1 im Handelsblatt Karriere-Ranking 2006 der Medien-Studiengänge in Deutschland und Nr. 1 unter den von deutschen PR-Entscheidern empfohlenen Studienprogrammen (»Pressesprecher«-Umfrage Herbst 2008) gilt als einer der führenden Think Tanks für Kommunikationsmanagement und Public Relations in Europa. Das Spektrum der Kompetenzfelder und Forschungsgebiete reicht von Vertrauen und Reputation in der Mediengesellschaft über Themen wie Wertschöpfung durch Kommunikation, Kommunikations-Controlling, Interaktive Medientechnologien, Innovations-/Technologiekommunikation und Politischer Kommunikation bis hin zu Corporate Publishing sowie Fragen des Berufsfelds und der PR-Ethik. Über 50 deutschsprachige und internationale Buchpublikationen der Universitätsprofessoren Prof. Dr. Ansgar Zerfaß und Prof. Dr. Günter Bentele und zahlreiche empirische Studien sowie Anwendungsprojekte mit namhaften Unternehmen, Organisationen und Verbänden stehen für die Innovationskraft und Praxisverankerung des Leipziger Instituts.

www.communicationmanagement.de



Das Portal rund um Wertschöpfung und Evaluation von Kommunikation

communicationcontrolling.de

Das Portal communicationcontrolling.de ist ein Gemeinschaftsangebot der Universität Leipzig und des Arbeitskreises »Wertschöpfung durch Kommunikation« der Deutschen Public Relations Gesellschaft e. V. (DPRG). Es bietet breites Wissen rund um die Themen Steuerung, Evaluation und Wertschöpfung von Kommunikation in deutscher und englischer Sprache:

- Aktuelles. Meldungen und Interviews rund um das Thema Kommunikations-Controlling; Vorschau auf wichtige Termine; Rezensionen.
- Kennzahlen und Value Links. Thesepapiere des DPRG-Arbeitskreises »Wertschöpfung durch Kommunikation« zu Kennzahlen der Kommunikation.
- Wissen. Grundlagen und Definitionen des Kommunikations-Controllings; typische Kennzahlen für einzelne Bereiche der Unternehmenskommunikation; Referenzmodelle für die Umsetzung in der Praxis.
- Methoden. Definition der Methoden und Verfahren; zentrale Anwendungsbereiche; Umsetzungsanforderungen/Vor- und Nachteile; Kostenrahmen; relevante Dienstleister.
- Ressourcen. Fallstudien und weiterführende Materialien, Präsentationen oder Artikel; Literatur; Links zu relevanten Blogs, Foren, Informationsdiensten, Standards und internationalen Websites.

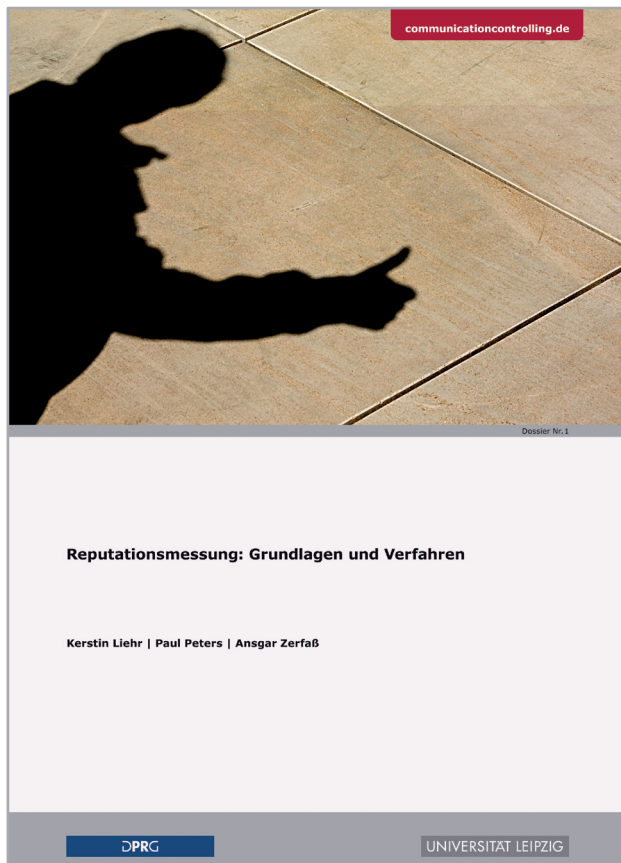
Titelbild: Daniel Penschuck, Oldenburg / photocase.com

Layout: Mark-Steffen Buchele, Kenny Melzer

Kontakt: redaktion@communicationcontrolling.de

communicationcontrolling.de

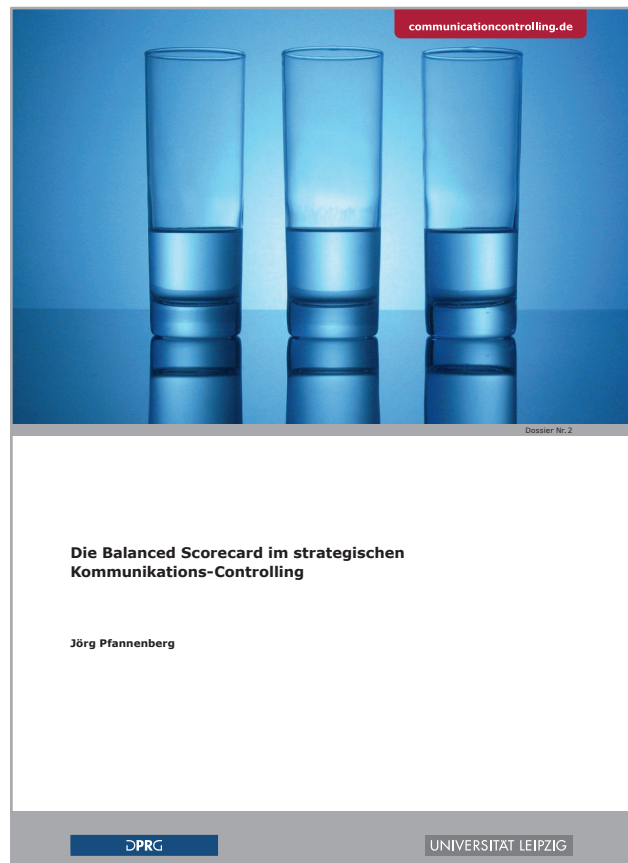
Bisher sind folgende Dossiers erschienen:



Dossier Nr. 1: Reputationsmessung: Grundlagen und Verfahren

Reputation gilt als zentrale Zielgröße des Kommunikationsmanagements. PR-Abteilungen und Berater nehmen für sich in Anspruch, dass sie den guten Ruf eines Unternehmens bei wichtigen Anspruchsgruppen beeinflussen. Doch Steuerung ist ohne Messung nicht möglich, und dies wiederum setzt ein klares Verständnis davon voraus, was überhaupt unter dem Begriff »Reputation« zu verstehen ist.

Kerstin Liehr, Paul Peters und Ansgar Zerfaß verdeutlichen, mit welchen Methoden man die zentrale Zielgröße des Kommunikationsmanagements erfassen kann und welche Unterschiede dabei zu beachten sind. Sie stellen marktgängige Methoden (u.a. RepTrak, IREMS, Media Reputation Index) vor und beschreiben Fallbeispiele.



Dossier Nr. 2: Die Balanced Scorecard im strategischen Kommunikations-Controlling

Die Balanced Scorecard von Kaplan / Norton gilt als geeignetes Instrument für das Controlling »weicher« Faktoren, die mittelbar in den Wertschöpfungsprozess des Unternehmens einzahlen. Seit einigen Jahren werden auch für das strategische Kommunikations-Controlling zunehmend Scorecard-Konzepte entwickelt und eingesetzt. Jörg Pfannenbergl erläutert anschaulich die Grundlagen und Anwendungsbereiche der Balanced Scorecard, skizziert Werttreiberbäume und zeigt, an welchen Punkten die Kommunikation die Wertschöpfungsprozesse des Unternehmens unterstützt. Anhand von Praxisbeispielen bei den Unternehmen Cognis und HOERBIGER wird deutlich: Die Balanced Scorecard ist ein praxistaugliches Steuerungs- und Controlling-Instrument für die Kommunikation.



Dossier Nr. 3: Evaluation der Presse- und Medienarbeit

Zur Evaluation der Presse- und Medienarbeit haben sich in der Praxis mit der Medienresonanzanalyse und der Journalistenbefragung Evaluationsmethoden etabliert, die durch die Auswertung des Kontakt- bzw. Adressmanagements ergänzt werden.

Oliver Plauschinat bietet unter Mitarbeit von Antje Bollenbach und Oliver Pitzschel hierzu einen kompakten, praxisnahen Überblick und schafft Anregungen für die eigene Evaluationsarbeit. Es werden jedoch auch die Grenzen und Schwierigkeiten bei der Anwendung dieser Instrumente aufgezeigt und auf den Einsatz weiterführender Evaluationsverfahren verwiesen.