

Marketingeffektivität und -effizienz am Beispiel Markenführung bei Hilti



Dipl.-Ing.
Jörg Kampmeyer
Executive Vice President
Strategic Marketing,
Hilti Corporation,
FL-Schaan



Dr. Christine Wichert
Senior Vice President
Brand Management,
Hilti Corporation,
FL-Schaan

Die Bedeutung einer strategisch ausgerichteten Markenführung mit langfristigen Zielen ist bei Konsumgütern unbestritten und die Markenführung gehört als integraler Bestandteil in die übergeordnete Marketingstrategie. Sie wird hier nicht primär als Kostenfaktor, sondern als notwendige Investition betrachtet, die mindestens ebenso bedeutsam ist wie Produktentwicklung und Vertrieb. Investitionsgüterhersteller im Business-to-Business-Bereich integrieren hingegen strategische Markenführung erst allmählich als Kernelement in ihre Unternehmensstrategie. Hierbei werden insbesondere zwei Aspekte kritisch diskutiert: Zum einen gilt Markenführung als Kostentreiber, zum anderen lassen sich die Ergebnisse häufig nicht eindeutig kausal mit den ursprünglichen Massnahmen der Markenführung verknüpfen. «Weiche» Faktoren können sich so einer detaillierten Kosten-Nutzen-Analyse entziehen.

Hilti hat bei der eigenen Markenführung entscheidende Einsichten gewonnen, die auf einer neuen Betrachtungsweise der Marketingeffektivität und -effizienz durch Markenführung basieren. Diese lassen sich in zwei Hypothesen zusammenfassen und werden im Folgenden näher untersucht.

Für Industriegüterunternehmen bewirkt fundierte Markenpflege sowohl Kostenspareffekte als auch eine Komplexitätsreduktion von Managementprozessen. Die Hilti Aktiengesellschaft nutzt Markenführung als mehrdimensionales Steuerungsmittel für nachhaltige Unternehmensentwicklung in einem komplexen Tätigkeitsfeld.

Hypothese 1: Qualitatives lässt sich quantifizieren

Viele Unternehmen wissen, wie hoch der jeweilige monetäre Markenwert ist und wie hoch sich sein Anteil am Unternehmenswert beläuft. Bei starken Business-to-Consumer-Marken wie BMW oder Coca-Cola kann dieser Anteil durchaus 50 bis 70 Prozent ausmachen. In Business-to-Business-Unternehmen ist er mit zirka 10 bis 40 Prozent meist geringer (Business Week 2002, 2003). Diesen monetären Wert langfristig zu erhöhen, ist ein hehres Ziel, jedoch konjunkturellen Schwankungen unterworfen.

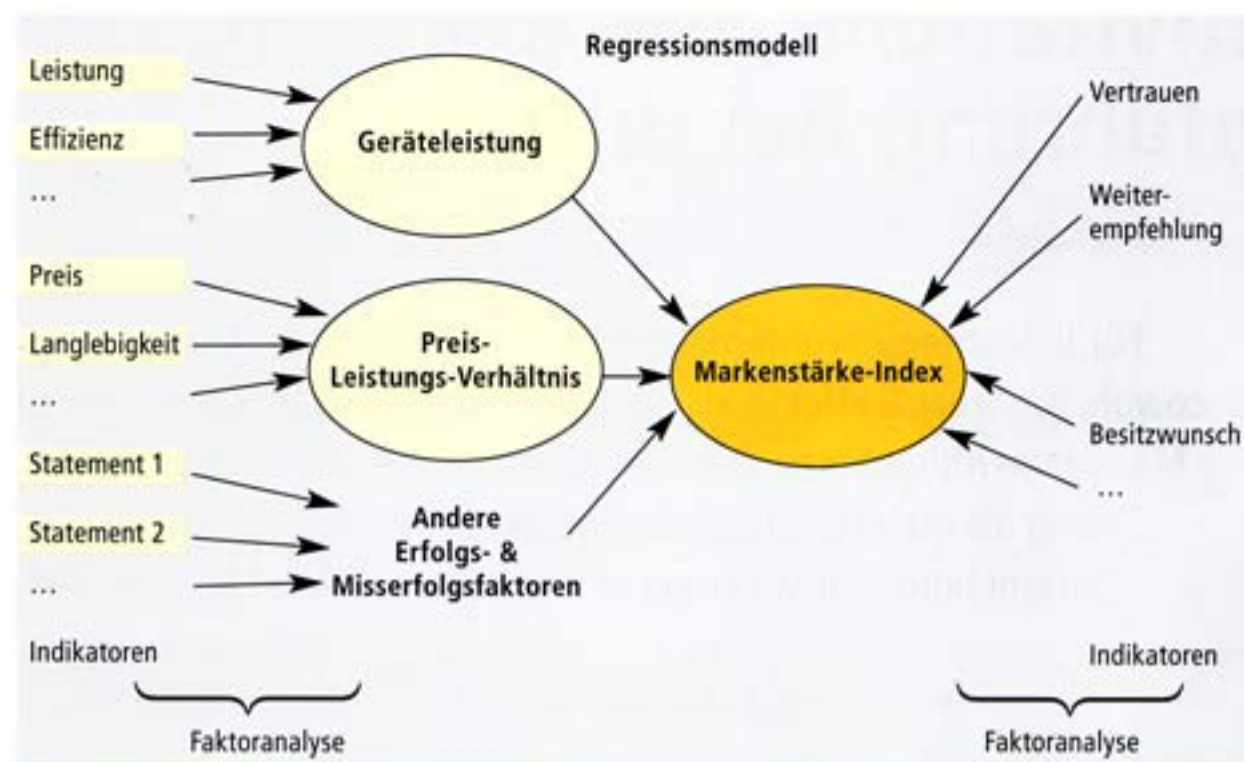
Hier hilft das Verständnis, dass der Markenwert seine Bedeutung aus der «Markenstärke» zieht. Diese ist ein konjunkturell stabileres Konstrukt, das sich aus vielen verschiedenen rationalen (z. B. Bekanntheit), emotionalen (z. B. Identifikation mit der Marke) und verhaltensbedingten (z. B. Kaufintention) Indikatoren zusammensetzt. Sie gilt es international für die wichtigsten Märkte zu verfolgen und vor allem zu erklären, weil sie hoch mit Marktanteilen und dem realisierbaren Preispremium korreliert, das wiederum auf die Markenstärke zurückstrahlt.

Hilti verfolgt diesen Ansatz systematisch und erlangt so einen Ausweg aus der bekannten Falle herkömmlicher deskriptiver Marktforschung. Hierbei werden häufig in traditionellen Analysen Sympathiewerte, qualitative «Fuss-

abdrücke» und «Eisberge» oder skalenbezogene Markenwerte verwendet. Mit diesen Analyse- und Darstellungsmethoden wird jedoch nicht deutlich, wodurch die Kundenwahrnehmung überhaupt entstanden ist und welche Hebel es zu bedienen gilt, um sie nachhaltig zu beeinflussen. Zwar kann dadurch festgestellt werden, dass eine Marke etwa für Qualität, Dynamik oder Spass steht. Unklar bleibt aber oft, in welcher Reihenfolge diese Einzelfaktoren auf die Marke einzahlen und wie sie operationalisiert werden können. Bedeutet «Dynamik» im Automobilbereich zum Beispiel die Verwendung stärkerer Motoren oder wird dies über ein schnittiges Design transportiert? Dies gilt es zu ergründen und eindeutige Handlungsempfehlungen abzuleiten.

Die Marke ist ein komplexes Gebilde und die Markenforschung kann und soll diese Komplexität empirisch abbilden: Die ganzheitliche Messung beginnt mit dem oben genannten mehrdimensionalen Markenwert. Mithilfe eines kausal-analytischen «LISREL (Linear Structural Relationships)»-Modells, einem Strukturgleichungsmodell, das, vereinfacht ausgedrückt, Regressions- und Faktoranalyse kombiniert, werden das Stärken- und Schwächenprofil einer Marke aufgezeigt und die Erfolgs- und Misserfolgstreiber quantifiziert (siehe Abbildung 1).

Das Analyseverfahren kann auf unterschiedliche Fragestellungen hin adaptiert werden. So wird zum Beispiel die



lyse verzahnen, sondern auch darin integrieren lassen. Aber nicht nur die punktuelle Integration von Studien hilft, Kosten zu senken. Dass dies regelmässig möglich ist, wollen wir in unserer zweiten Hypothese beleuchten.

Hypothese 2: Markenführung ist nicht generell ein «Big Budget»-Investment, sondern ermöglicht auch Kostensenkungen

Wird Markenführung mit klassischen Marketing- und Werbemaßnahmen assoziiert, so entsteht schnell ein unrealistisches Bild der erforderlichen Aufwendungen. Schwirren Millionenbeträge im Kopf der Betrachter, ist die Ablehnung einer solchen Investition vorprogrammiert, insbesondere bei Geschäftsbereichen, die strenge Kostenziele gesetzt bekommen und eher an kurzfristigen als an langfristigen Erfolgen interessiert sind. Dabei hilft gute Markenführung aber nicht nur, das realisierbare Preispremium zu erhöhen und mehr Umsatz durch grösseres Volumen zu erzielen. Insgesamt können auch Prozesskosten gesenkt werden. Voraussetzung für die Erreichung dieser Ziele ist, dass die «Asse» der jeweiligen Marke gezielt ausgespielt werden und Koordinierungsmassnahmen zu Komplexitätsreduktion führen (vgl. Abbildung 2).

Abb. 1: Multidimensionale Erfassung der Markenstärke im LISREL-Kausalmodell (Backhaus et al. 1996)

Zielgruppe der «Markenfans» durch eine Analyse des Kundenmodells beziehungsweise «Nichtkunden» durch die Kreation eines Nichtkundenmodells untersucht. Unterschiedliche Branchen, im Fall Hilti zum Beispiel Installateure, Elektriker oder Hochbauunternehmen, können ebenso analysiert werden wie regionale Gruppierungen oder Kundenunternehmen unterschiedlicher Grösse. Im Ländervergleich zeigt sich, ob Auffälligkeiten ein weltweites Phänomen der Marke oder lokale Begebenheiten zugrunde liegen. Die Unbestechlichkeit empirischer Fakten vertreibt lang gehegte, bauchgetriebene Hypothesen. Unangenehme Tatsachen können trennscharf identifiziert und bei der Entwicklung von Marketingmassnahmen kann ein Paradigmenwechsel auf die Tagesordnung gesetzt werden.

stärken und zu pflegen. Denn auch im Marketing gilt das Motto «What get's measured gets done». Die Abwägung zwischen kurzfristigen Möglichkeiten und langfristigen Markennotwendigkeiten wird mit geeigneten Marken-Controlling-Tools erleichtert. Daher unterliegt der Erfolg unternehmerischer Aktivitäten zur Markenstärkung, seien es zum Beispiel Kommunikation oder technische Massnahmen, einer ständigen Messung.

Als positiver Nebeneffekt lassen sich hier Einsparpotenziale realisieren. Denn nahezu jedes Unternehmen führt periodisch Kundenzufriedenheitsstudien durch, die sich im Rahmen des regulären Trackings nicht nur mit der Markenana-

Da Markenführung grundsätzlich kurzfristigem Gewinnstreben widerspricht, sollte eine starke Marke im Wettbewerbsumfeld zu den erklärten Zielen des Managements gehören und diese Vorgabe in die Steuerung aller Vertriebsgesellschaften integriert werden. Aus diesem Grund ist man bei Hilti bestrebt, die Ergebnisse und Ableitungen der Analyse in ein Marken-Cockpit-Chart zu überführen. Darüber hinaus bildet ein internationaler Erfahrungsaustausch und Ergebnisvergleich die Basis, um alle operativen Einheiten und nicht nur das Topmanagement darauf zu verpflichten, die Marke nachhaltig zu

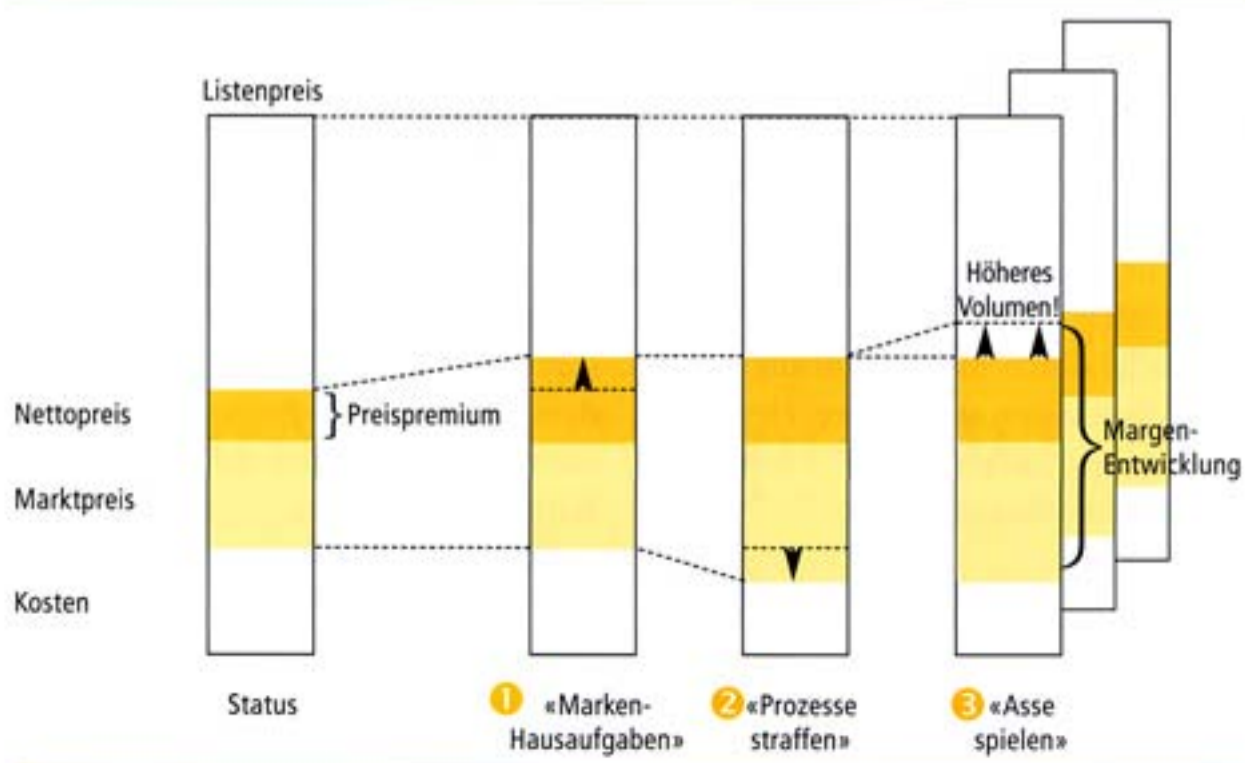


Abb. 2: Positive Effekte – wie Kostensenkung – durch eine gute Markenführung

Die Aspekte eines höheren Premiums und einer Volumensteigerung leuchten sofort ein, der Kostensenkungsaspekt jedoch wird häufig kritisch hinterfragt. In komplexen Matrix-Organisationen wie bei Hilti sind vor allem die Vertriebseinheiten und die Produktbereiche interessiert, aber auch sehr skeptisch. Hilfreich ist an diesem Punkt eine grundsätzliche Erklärung für alle Prozessbeteiligten, wie Markenführung zu verstehen ist. Hierzu gehört zum einen die Feststellung, dass jeder Mitarbeiter tagtäglich die Markenwahrnehmung beeinflusst, unabhängig davon, ob diese vom Management aktiv gesteuert wird oder nicht. Darüber hinaus muss deutlich gemacht werden, dass diese Art der Markenführung häufig sogar kostenlos beziehungsweise mit sehr geringen Kosten verbunden ist.

Als geeignetes Kommunikationsinstrument hat sich der «Story-Telling»-Ansatz bewährt. Anhand einer kleinen grafisch unterstützten Geschichte wird verdeutlicht, wie der Kunde mit verschiedensten Elementen der Marke tagtäglich in Kontakt kommt. Am Beispiel Hilti wird der Tagesablauf eines Handwerkers erzählt, der auf der Baustelle mithilfe eines Hilti-Bohrhammers ein Loch bohrt und dabei die Leistung des Geräts spürt. Infolge eines Missgeschicks nimmt der Bohrhämmer Schaden, und der Handwerker erlebt anschliessend die Marke Hilti via Telefonhotline und durch den Besuch eines Verkaufsreprä-

sentanten (vgl. Abbildung 3). Eine solche Geschichte verdeutlicht, wie scheinbar nebensächliche Elemente des operativen Geschäfts die Markenwahrnehmung nachhaltig beeinflussen. Aus abstrakten Markenführungskonzepten entsteht durch Rückgriff auf Erfahrungswelten eine plastische Darstellung der Markenführung.

Jeder Beteiligte soll verstehen, dass die Marke tagtäglich kommuniziert wird, selbst in der Freizeit, wenn der Mitarbeiter ein Firmen-T-Shirt trägt. Bei jedem Kontakt mit einem potenziellen Kunden gibt es die Möglichkeit, auf die Marke einzuzahlen oder sie in Misskredit zu bringen. Dann wird klar, dass selbst das Personalrestaurant mit der Zubereitung qualitativ hochwertiger Speisen in ansprechendem Ambiente einen wertvollen Beitrag für die Marke leistet, nicht nur für externe Kunden, sondern für alle Mitarbeiter, die Markenbotschafter sind. So wird deutlich, dass Markenführung zunächst im Bewusstsein (und Unterbewusstsein) jedes Mitarbeiters auf jeder Hierarchieebene verankert werden muss, um von dieser Basis aus den weiteren Prozess fortzuführen. Hierfür sind keine grossen Investitionen, sondern konsequente Kommunikationsmassnahmen notwendig.

Dies führt zurück zum zweiten Aspekt der Hypothese: Wie lässt sich durch Markenführung Kostensenkung erreichen? Die Erfahrung bei einer im

Wesentlichen dezentral geführten Organisation wie Hilti lehrt, dass konsistente Prozesse, insbesondere auch in der Marketingkommunikation, erhebliche Einsparpotenziale bergen. Oft sind einzelne Vertriebsgesellschaften besonders kreativ in ihren Kommunikationsanstrengungen und beschäftigen zahlreiche Agenturen mit vielen thematischen und optischen Ansätzen. Dies führt zu Redundanzen, erhöhten Kosten und verringerter Markenkonsistenz. Bei einer Vielzahl von Auftraggebern und ebenso vielen Modellen wird deutlich, dass die Kosten schnell aus dem Ruder laufen können. Darüber hinaus ist ein global einheitlicher Auftritt so kaum erreichbar und der Kunde erkennt hinter unterschiedlichen Auftritten den Adressaten nur mit Mühe. Konsequente Markenführung erlaubt hier zum Beispiel durch eine reduzierte, konsistente Zahl an Formaten und Medien, die mit fokussierten Aussagen operieren, Entscheidungsprozesse für dezentral agierende Organisationen zu vereinfachen, Kosten einzusparen und gleichzeitig die Marke zu stärken.

Ein einfaches Beispiel hierfür ist das Katalog-Pooling, das heisst die zentralisierte Daten- und Druckverwaltung von länderspezifischen Produktkatalogen. Zwar sind in verschiedenen Ländern teilweise unterschiedliche Produkte im Angebot, der überwiegende Teil jedoch ist identisch und muss nicht auf nationaler Ebene immer wieder neu zusammengestellt und als Katalog oder Broschüre in Druck gegeben werden. Auch die Positionierung der Marke selbst verläuft in allen Ländern weitestgehend gleich. Was liegt also näher, als Skaleneffekte bei sprungfixen Druckkosten zu realisieren, indem sich mehrere Vertriebsgesellschaften zusammenschliessen und gemeinsam den Druckauftrag erteilen? Auf diese Weise konnte Hilti in kürzester Zeit mehrere 100'000 CHF pro Jahr sparen und durch effektives Benchmarking den Kataloginhalt sogar noch verbessern.

Apropos Benchmarking: Eine offene Unternehmenskultur wie bei Hilti ermöglicht den Strukturvergleich der Markenführungsausgaben über Länder hinweg. So können Einsparpotenziale an den richtigen Stellen identifiziert und



Abb. 3: 1001 Aspekte der Marke Hilti

«Best-Practice»-Beispiele aus einzelnen Ländern schnell übernommen werden. Im Mittelpunkt stehen dabei nicht generelle Kostensenkungsprogramme, sondern die Überprüfung der Sinnhaftigkeit gegebener Ansätze, die Auswahl eines «Best-of-Class»-Ansatzes und die Erzielung punktueller, sinnvoller Sparmassnahmen. Beispiele hierfür sind die Kosten für Marktforschung gegenüber unternehmerisch geeigneteren Alternativen oder «schiefe» Relationen zwischen Entwicklungs- und Kommunikationskosten neuer Produkte. Möglicherweise sind Kommunikationsmassnahmen zu einseitig auf bestimmte Medien gestützt und intern und extern nicht voll integriert. Es gilt hier, in Gesprächen und Analysen das jeweils beste Verfahren in komplexen Kommu-

nikationszusammenhängen zu identifizieren und die knappen Mittel in die richtigen Kanäle zu lenken beziehungsweise für andere unternehmerische Projekte zu verwenden.

So erfreulich und effektiv der Kostensenkungseffekt von Markenführung ist, so muss doch klar sein, dass es sich hier nur um ein «Nebenprodukt» der Markenführung handelt. Zentrales Anliegen aller Massnahmen ist und bleibt die nachhaltige Stärkung der Marke, verbunden mit einem substanziellen finanziellen Beitrag zum Unternehmenserfolg. Je konsequenter Markenführung dabei in die strategischen und operativen Unternehmensprozesse eingebunden ist, umso leichter fällt die Quantifizierung eben dieser Massnahmen.

■ Literatur

- Backhaus, Klaus et al. (2003):
Multivariate Analysemethoden – Eine anwendungsorientierte Einführung, 10. Aufl., Heidelberg
- o. V. (2002):
«The best global brands», Auswertung basierend auf Interbrand-Analysen, in: Business Week, vom 4. August 2003 und 6. August 2002.

T

Institut für Marketing
und Handel



Universität St.Gallen

Weiterbildung für Führungskräfte in Marketing, Verkauf, Kommunikation und Einkauf

- **Intensivseminar «Aufgabenorientiertes Marketingmanagement»**
«Wettbewerbsstrategien für nachhaltiges Wachstum» 23.–27. August 2004
- **Seminar Excellence im Key Account Management**
«Wertvolle Kunden im Fokus – Ein Kompaktkurs für Key Account Manager» Seminarstart: 6. September 2004
- **Intensivseminar für Kommunikation und Management**
«Weiterbildung für eine professionelle Unternehmenskommunikation» Seminarstart: 28. September 2004
- **Seminar für Channel Management**
«Erfolgreich auf dem Weg zum Kunden» 26.–29. Oktober 2004
- **Intensivseminar «Marketing- und Verkaufscontrolling»**
«Marketingeffektivität und -effizienz: Sicherstellen von Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit in Marketing und Verkauf» 15.–17. Februar und 22.–24. März 2005

Jetzt Broschüre bestellen und anmelden!

Kontakt:

Institut für Marketing und Handel an der Universität St.Gallen, Führungskräfteweiterbildung,
Dufourstrasse 40a, CH-9000 St.Gallen, imhsg@unisg.ch, Telefon +41 (0)71 224 71 50

www.imh.unisg.ch/weiterbildung