

# Markenführung mit Marktforschung

*Die Rolle der Marktforschung in der Markenführung ist umstritten. Dabei begleitet sie den gesamten Prozess von der Produktentwicklung bis zu Kundenbindung und Markenwert und ist damit Controlling-Instanz bei der Markenführung.*

Der Begriff der Markenführung, noch vor einigen Jahren eher selten verwendet, wird mittlerweile inflationär eingesetzt. Das ist gut, weil das Thema damit verstärkt ins Bewusstsein rückt. Und es ist schlecht, weil eine inflationäre Verwendung auch zu Unklarheit und Inhaltsleere führt. Alle wollen Marken führen. Was aber ist Markenführung, und wer ist zuständig?

Wenn viele Personen oder viele Funktionen Marken führen wollen, gibt es keine Markenführung, sondern nur Markenführungen. Wir erleben dann die Markenführung durch klassische Werbung, die Markenführung durch below the line, die Vertriebs-Markenführung, die CRM-Markenführung, die Produktentwicklungs-Markenführung, die Markenführung durch die die Chefetage beratenden Consulting-Companies. Kurz: Wir erleben keine Markenführung. Markenführung bedeutet, dass sowohl die Befugnis hierzu wie auch die Kompetenz quasi in einer Hand bzw. an einer Stelle liegen.

## Markenführung ist Chefsache

Helmut Maucher von Nestlé hat dies einmal sehr schlicht und prägnant formuliert: „Markenführung ist Chefsache.“ Nur zu häufig trifft man auf Markenführungen statt auf Markenführung – es fühlen sich ja auch viele zur Markenführung berufen. Eine kürzlich veröffentlichte Befragung von Geschäftsführern, Marketingleitern etc. hat gezeigt: Die Aufgabe der Markenführung wird an die Agenturen vergeben und natürlich auch an die Consulter. Marktforschung findet im Zusammenhang mit dem Begriff der Markenführung in den Köpfen der Entscheider aber so gut wie nicht statt.

Warum nicht? Zum Ersten, weil der Marktforschung ihre Rolle von anderen Anbietern im Markt streitig gemacht wird. So war in w&v Nr. 42/2001 auf Seite 44 zu lesen: „Von der neuen Rolle der Marktforschungsinstitute sind die Agenturen allerdings weniger begeistert. Die Dienste der Psychologen seien zwar sinnvoll, lautet der Tenor, aber die Markenführung müsse allein bei den Werbern bleiben.“ Eine ebenso überraschende wie ausgesprochen selbstbewusste Behauptung.

## Marktforschung muss sich vermarkten

Das zweite Manko ist der Unternehmensseite zuzuschreiben. Sofern es hier überhaupt eine Marktforschung gibt, fungiert sie als Dienstleistungsabteilung, die auf interne Anfragen reagiert und eben keine proaktive, das heißt sich selbst und die Möglichkeiten der Marktforschung aktiv vermarktende Abteilung ist (alle starken Marktforschungsabteilungen – und es gibt sie Gott sei Dank in steigender Zahl – bitte ich an dieser Stelle um Entschuldigung!). Der dritte Grund liegt auf Anbieter-, also Institutsseite. In vielen Fällen kann dort die Rolle der Marktforschung als Instrument der Markenführung mangels geeigneter Instrumente und mangels personeller Voraussetzungen nicht ausgefüllt werden. Häufig liegt es aber auch nur daran, dass die Marktforschungsinstitute ein wenig das Kaninchen vor der Consulting-Schlange spielen und nicht laut genug rufen und verdeutlichen, welche Rolle sie mittlerweile aufgrund vorhandener Instrumente und auch personeller Kapazitäten und Kompetenzen spielen können. Das Ergebnis dieser unbefriedigenden Situation: Die Unternehmens- wie die Institutsmarktforscher bleiben häu-



HARTMUT SCHEFFLER (46),  
Der Soziologe ist seit 1990 Mitglied der  
Geschäftsführung von TNS Emnid,  
Bielefeld, und Leiter der Markt- und  
Mediaforschung.

Auch Marktforschung ist Chefsache

fig unter sich, und die Markenführung – falls im Unternehmen vorhanden – schreiben sich berechtigt oder unberechtigt andere auf die Fahne. Es muss nicht betont werden, dass eine Marktforschung, die als Alibiforschung für punktuelle Entscheidungen (meist operative und weniger strategische Entscheidungen) eingesetzt wird bzw. sich mit dieser Einsatzform zufrieden gibt, schlechte Karten bei der Gewinnung von Markenführungs-kompetenz hat.

## Markenführung ist tägliche Kärnerarbeit

Markenführung ist mehr als die Festlegung von Strategien und Kampagnen. Es ist die „tägliche Kärnerarbeit“ über den gesamten Prozess von der Produkt-(Weiter-)Entwicklung bis zu Kundenbindung und Markenwert. In diesem Prozess bedienen Agenturen einzelne Ausschnitte, liefern Consultant (zeitlich begrenzte) Schlaglichter: Die Marktforschung kann aber täglich dabei sein.

Übrigens ist Marktforschung in ihrer Kombination aus qualitativen und quantitativen Verfahren gemeint, nicht irgendeine Bindestrich-Marktforschung wie beispielsweise die psychologische Marktforschung. Plötzlich lediglich den Markenführungsanspruch der psychologischen Marktforschung zu formulieren, wie jüngst häufig zu lesen, hilft der Marktforschung insgesamt nicht wirklich weiter und greift unnötigerweise zu kurz.

Es werden Millionen für eine oder mehrere Kreativagenturen ausgegeben. Es werden noch mehr Millionen für Kommunikation, gesteuert über eine oder wenige Mediaagenturen, ausgegeben. Es werden Millionen für Berater aller Art ausgegeben.

Es werden auch Millionen für Marktforschung ausgegeben, dann aber oft für zehn oder 20 oder 50 oder mehr – häufig zusammenhanglose – Studien, die Einzelaspekte beleuchten oder Tagesprobleme lösen sollen, angefragt und angefordert von diversen Abteilungen für diverse Zwecke. Aus dem, was die Agenturen und Consultant machen, entwickelt sich im günstigen Fall eine Linie, eine Struktur. Aus der Summe der Markt-

forschungsaktivitäten entsteht häufig ein bunter Flickenteppich.

Wann gehen Unternehmen den konsequenten Schritt auch in der Marktforschung und vergeben für eine Marktforschung zur Markenführung einen Etat an ein Institut? Eine Voraussetzung unternehmensintern: Die Marktforschung muss konsequent für die Markenführung eingesetzt werden, das heißt, auch Marktforschung ist Chefsache. In Unternehmen mit einer starken Marktforschung, die sich selbstbewusst als aktiver Dienstleister sieht, kann dieser „Chef“ sehr wohl die Marktforschungsleitung sein. In anderen Unternehmen muss es die Marketingleitung, in wieder anderen der Vorstand sein. In jedem Fall muss es sich um eine Person mit Kontinuität und Gesamtverantwortlichkeit für die Marke handeln.

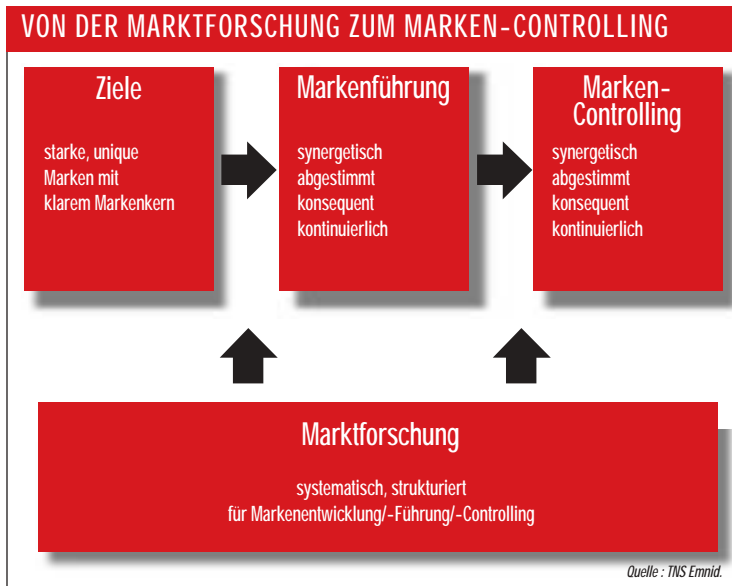
## Markenführung muss über Marktforschung laufen

Nun zur Anbieterseite, zur Institutsseite und zur Entwicklung eines Gegenentwurfs zur aktuellen Praxis: zu einer Bedarfs- und Beweisanalyse, dass Markenführung auch über Marktforschung geschehen muss und kann. Die Ausgangssituation für die meisten Marken und die daraus resultierenden Notwendigkeiten im Rahmen der Markenführung dürfte mittlerweile unstrittig sein.

Das Ziel heißt, starke unique Marken mit einem klaren Markenkern aufzubauen. Die Markenerfolgsgeschichten (auch die des aktuellen Marketingpreisträgers Red Bull) haben gezeigt, dass dies nur mit synergetisch abgestimmter, konsequenter und kontinuierlicher Markenführung möglich ist. Marken-Controlling ist hierfür ebenso Voraussetzung als auch zwingende Notwendigkeit.

Die Marktforschung kann in diesem Prozess steuernde Hilfsfunktion einnehmen. Aber nur, wenn sie ebenfalls systematisch, strukturiert und vor allem ausdrücklich zielgerichtet für die Markenführung und das Marken-Controlling konzipiert und eingesetzt wird. Besondere Bedeutung kommt dabei der Kontinuität zu. Dies heißt nicht, der Stagnation, dem beharrlichen und tradi-

Konsequente Markenführung verlangt Marken-Controlling



kenführung oder einer Hilfestellung zur Markenführung sein. Es ist kein Zufall, dass auch auf Basis von Marktforschungsdaten der Ruf nach Data-Mining in den letzten Jahren lauter geworden ist: Teilweise ist dieser Ruf alleine deshalb entstanden, weil Berge von Marktforschungsdaten angehäuft wurden und anschließend nach den Nuggets gesucht wurde. Natürlich wie im richtigen Goldschürferleben ohne die Garantie, fündig und reich zu werden! Sinnvoller wäre es gewesen, von vornherein die wesentlichen Marketingentscheidungen, also

tionellen Denken, das Wort zu reden. Es bedeutet vielmehr, eine starke Marke (oder eine Marke, die stark werden soll) vorsichtig zu führen, sich an Markenidentität zu orientieren. Die beste Beschreibung hierzu ist die Brandmeyer-Bezeichnung der Selbstähnlichkeit: Sie beinhaltet sowohl die Notwendigkeit der beharrlichen Kontinuität wie die gleichzeitige Notwendigkeit einer – immer kontrollierten – ständigen Veränderung.

Launch, Relaunch, Line-Extension, Preisgestaltung, Kommunikation, Kundenbindung etc. anhand von immer gleichen – und damit die Daten zusammenführenden und das Denken strukturierenden – Instrumenten entweder vorzubereiten oder (nach getroffener Entscheidung) zu überprüfen.

Markenführung ist Kontinuität und Veränderung

### Von der Instrumentenvielfalt zum Marktforschungssystem

Die Marktforschung für eine Marke muss weg von der Instrumentenvielfalt und hin zu Marktforschungssystemen kommen. Instrumentenvielfalt bedeutet, für jede Problemstellung das – möglicherweise in der Tat beste – Marktforschungsinstrument zu finden und einzusetzen. Die punktuelle Lösung mag optimal sein. Das Gesamtergebnis bedeutet, für eine Vielzahl von Problemstellungen eine Vielzahl von Verfahren eingesetzt zu haben und im Endeffekt eine Vielzahl „nebeneinander liegender“ Ergebnisse der einzelnen Marktforschungsstudien zu erhalten. Diese Ergebnisse sind untereinander oft zusammenhanglos, nicht unmittelbar miteinander zu verbinden und können damit nicht der Hintergrund einer Mar-

Wenn dann die Ergebnisse noch in einer leistungsstarken Marketing-Informations-Datenbank abgelegt und den Entscheidern zur Verfügung stehen, dann ist die Markenbegleitung mit Marktforschung und damit die Markenführung mit Marktforschung möglich. Ohne diese Instrumentenzentrierung geht es nicht: Es wird dann bei Marktforschungs-Insellösungen mit Data-Mining-Erkenntnishaftungen bleiben.

Durch die Verknüpfung von Marketinginformations-Datenbanken mit Marktforschung können Daten zusammengeführt und laufend überprüft werden

### Marktforschungssysteme schaffen Kontinuität

Marktforschungssysteme schaffen Kontinuität, und Kontinuität ist eine wesentliche Voraussetzung für Markenführung. Für die Marktforschung ergeben sich hieraus einige anspruchsvolle Voraussetzungen. Die wesentliche besteht darin, Instrumente zur Verfügung zu haben, auf die die Marktforschung und damit das Marktforschungsdenken zentriert werden können.

Auf der Suche nach benchmarkfähigen Kennziffern

Die Integration und Systematisierung aller marketingrelevanten Themenfelder ist Ziel der Markenführung mit Marktforschung

Da Beispiele hierzu nur konkrete Beispiele sein können, sei das Produktportfolio von TNS Emnid herangezogen. Alle Marken haben die gleichen Ziele und Fragen im Marketingprozess: Die Fragen rund um Produktentwicklung, Kommunikation, Positionierung, Kundenbindung bis hin zum Kunden- und Markenwert. Für eben diese fünf Themenfelder muss die herangezogene Forschung systematisiert werden. Von Insellösungen zu Forschungssystemen wird man nur gelangen können, wenn es Instrumente gibt, die ihre Herkunft und ihren Schwerpunkt in einem dieser Themenfelder haben, die aber auch in Forschungsvorhaben anderer Themenfelder integriert werden können und damit die verbindende Klammer darstellen. Eine weitere Voraussetzung besteht darin, dass diese Instrumente mit einem begrenzten Fragenumfang arbeiten und on top auf diverse klassische Studien gesetzt bzw. miteinander kombiniert werden können, ohne dass dies Fragebogenlängen etc. sprengt. Schließlich sollten diese Instrumente mikrodatenbasiert arbeiten, also auf Informationsverlust durch unnötige Informationsverdichtung wie beispielsweise Cluster-Analysen verzichten. Sie sollten zu benchmarkfähigen Kennziffern führen, ein interaktiv nutzbares grafisches Front-End für Analyse und Präsentation besitzen, auf (internationale) Datenbanken zurückgreifen können und ein What-if-Tool für Simulationen beinhalten. Das Ergebnis ist dann: notwendige Standardisierung bei größtmöglicher Flexibilität von miteinander kombinierbaren Instrumenten, die gleichzeitig die Themenfelder im Marketingprozess verbinden. Neben dem im Text erwähnten zentralen Scharnier-Instru-

menten muss es weiterhin die klassischen vertiefenden Instrumente geben, wie sie jedes Institut hat und wie sie im Bereich der Kommunikation mit dem Media Observer und dem NIKO-Werbe-Trackingsystem bzw. im Bereich der Positionierung mit dem qualitativ-quantitativen NeedScope-Ansatz zur Verfügung stehen. Natürlich muss auch die „Ablage“ der Ergebnisse und Erkenntnisse in einem Management-Informationssystem erfolgen.

### Vorteile des instrumentenzentrierten Systems

Der Vorteil eines instrumentenzentrierten Systems besteht auch darin, dass der gedankliche Zugang nicht aus einer Richtung erfolgen muss (nur über die Kommunikation oder Positionierung oder die Kundenbindung), sondern aus verschiedenen Blickwinkeln erfolgen kann. Konkret würde dies bedeuten, in einem integrierten Marktforschungssystem zum Beispiel konsequent auf fünf Produkte zu setzen, so etwa das Buy-Test-System für Produktentwicklung (Choice) und Kommunikation, ein Tracking-System (standardisiert oder individuell), ein Positionierungs-System wie Semiometrie, das auch die Rationalisierungsproblematik vieler Positionierungsinstrumente umschiffet, ein Kundenbindungssystem (mehr als Messung der Zufriedenheit und Loyalität) und eine Informationsdatenbank.

In der Praxis könnte dies heißen: Bei Kommunikationsforschung, beispielsweise einem Pre-Test, Kernelemente des Buy-Test auch in Semiome-

MARKTFORSCHUNGSINSTRUMENTE MITEINANDER VERBINDEN		
TNS EMNID – Scharnierinstrument	Originäre Einsatzfelder	Kombinierbar mit...
Buy-Test	Produktentwicklung, Kommunikation	... dem Positionierungsinstrument Semiometrie ... dem Kundenbindungsinstrument Conversion-Model™
Semiometrie	Positionierung, Kommunikation (Mediaplanung)	... dem Buy-Test für Produktentwicklung und Kommunikation ... dem Kundenbindungsinstrument Conversion Model™
Conversion-Model™	Kundenbindung	... dem Buy-Test für Produktentwicklung und Kommunikation ... Semiometrie ... einem noch in Entwicklung befindlichen Instrument zur Kundenwert- und Markenwertberechnung

*Quelle: TNS Emnid.*

trie zu integrieren und die Auswirkungen auf die Positionierung der Marke zu erfassen und gleichzeitig die Fragen des Kundenbindungsinstruments zu ergänzen, um zu prüfen, ob die geplante Kampagne die richtigen Zielgruppen anspricht oder ob über Wirkungen bei Gruppen, die man nicht erreichen will, Geld verschwendet wird. Verknüpfungsmöglichkeiten ergeben sich weiterhin, wenn der Zugang über Positionierung/Semiometrie, und wenn er über das Kundenbindung-/Conversion-Model™ erfolgt.

miteinander verknüpfbar. Sie parallel und konsequent bei operativen und strategischen Fragen der Markenführung einzusetzen, würde dazu führen, die Ergebnisse der Forschungsprozesse je Marke verbinden zu können. Jede Marketingentscheidung kann auf die Konsequenzen, die sie für Targeting und Positionierung hat (Semiometrie), überprüft werden. Auch darauf, welche Auswirkungen sie für Halte- und Gewinnungsmarketing, also für die Kundenbindung, hat. Diese „Welten“ lassen sich weiterhin miteinander verbinden, indem die Instrumente miteinander kombiniert werden. Das Ergebnis heißt: Markenführung mit Marktforschung! ■

Alle Modelle sind untereinander verknüpfbar

Gedanklicher Zugang wird aus verschiedenen Blickwinkeln möglich

Marketingentscheidungen werden überprüfbar

## Fazit

Der Unterschied zur herkömmlichen Herangehensweise dürfte deutlich geworden sein: Jedes der Instrumente ist mit den fünf Hauptthemenfeldern im Marketingprozess und damit im Forschungsprozess verknüpfbar. Die Modelle sind

