

Werttreiber, Value Links und Key Performance Indicators der Marketingkommunikation

Redakteur: Jörg Pfannenberg

Experten: Dr. Jan Sass
Dr. Harald Jossé
Ludwig Schönefeld

Stand: 22. Februar 2007

1. Die Marketingkommunikation in der Strategy Map des Unternehmens

In der generischen Strategy Map des Unternehmens von Kaplan/Norton sind in der Prozessperspektive die Produktions- und Logistikprozesse, die Kundenanageentprozesse, die Innovationsprozesse und die gesetzlich vorgeschriebenen/sozialen Prozesse die Treiber für den Unternehmenserfolg.

In der Kundenperspektive sind Preis, Produkt-/Servicequalität, Verfügbarkeit (Distributionspolitik), Sortiment und Funktionalität des Produkts/Services die Treiber des Kundenwertbeitrags. Neben diesen Produkt-/Serviceeigenschaften zahlen die Kundenbeziehung – mit den Faktoren Service und Partnerschaft – sowie das Image der Marke in den Kundenwertbeitrag ein.

Sowohl die Kundenbeziehung wie auch die Marke werden wesentlich durch Marketingkommunikation gestaltet. Marketingkommunikation meint hier – insbesondere im Gegensatz zur Unternehmenskommunikation – die leistungsbezogene Kommunikation des Unternehmens, also die zielgerichtete Kommunikation des **Nutzens** von Produkten und Services für die Zielgruppen unter besonderer Berücksichtigung der gegenüber dem Wettbewerb einzigartigen Eigenschaften (USP). Als Marketingkommunikations-Mix bezeichnet man die gewählte Kombination der Kommunikationsinstrumente Werbung (Above- und Below-the-Line), VKF, persönlicher Verkauf, Direktmarketing, Messeauftritt, Sponsoring und PR.

Berufsverband
Öffentlichkeitsarbeit

ANSCHRIFT
Unter den Eichen 128
D-12203 Berlin

TELEFON
(030) 80 40 97 33

E-MAIL
info@dprg.de

INTERNET
<http://www.dprg.de>

BANKVERBINDUNG
Dresdner Bank
BLZ 370 800 40
Nr. 258 206 500

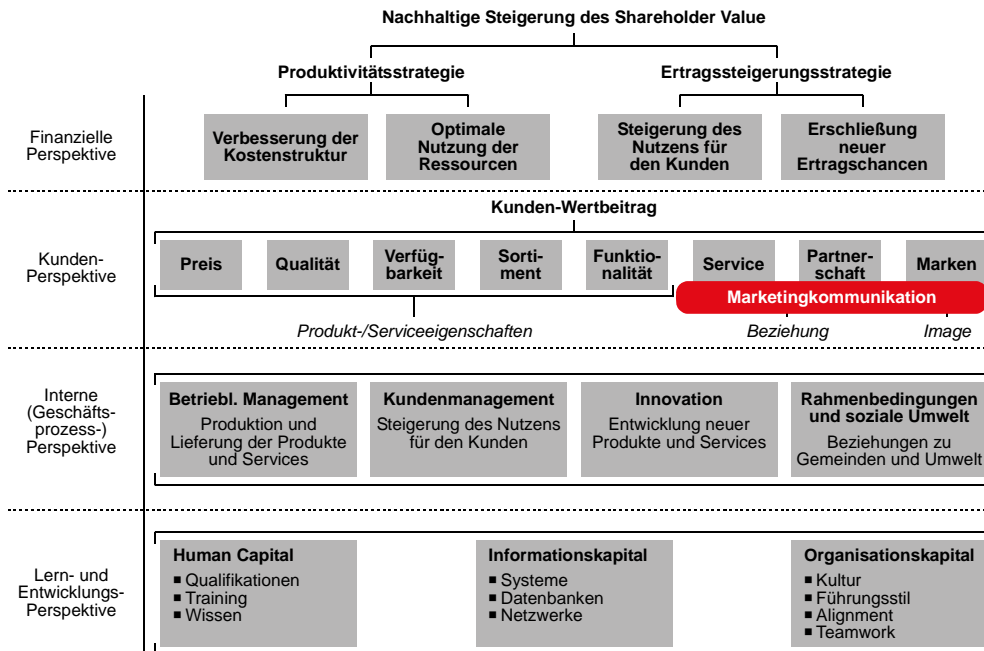
Postbank Köln
BLZ 370 100 50
Nr. 181 360 503

UST-ID-Nr.
DE 812425987

SWIFT-BIC
DRES DE FF 383

IBAN
DE85 3708 0040 0258
206500

Generische Strategy Map des Unternehmens



(nach Kaplan/Norton 2004)

2. Werttreiber und Value Links

Grundsätzliches Ziel der Marketingkommunikation ist es, den Nutzen des Produkt- und Serviceportfolios gegenüber dem Markt zu kommunizieren und dabei insbesondere die Einzigartigkeit (USP) herauszustellen, die die eigenen Angebote gegenüber dem Wettbewerb abgrenzt. Dabei verläuft der Prozess der Marketingkommunikation in verschiedenen Stufen.

Erstes Ziel der Marketingkommunikation ist stets Aufmerksamkeit für die eingesetzten Medien, also *Advertising- bzw. PR-Awareness*. Denn Aufmerksamkeit ist die Voraussetzung dafür, dass das zu vermarktende Produkt/der Service *bekannt* wird und die potenziellen Käufer *Wissen* darüber akkumulieren. Die Schaffung von *Brand Awareness (Markenbekanntheit)* ist insofern Basistreiber der Marketingkommunikation.

Gleichzeitig sammelt das Zielpublikum Erfahrungen mit den Produkten/Services. Die *wahrgenommene Erfahrung*, die ein Käufer/Verbraucher beim Kauf/Konsum damit gemacht hat, also der Abgleich zwischen kommuniziertem Kundennutzen und Realität, prägt wesentlich Intensität und Richtung des Wissens darüber. Zweifellos wird die Wahrnehmung dieser Erfahrung darüber hinaus mit den *wahrgenommenen sozialen Normen* im Gegenstandsbereich abgeglichen: Als Teil der Erfahrung mit dem Produkt/dem Service (bei sich

oder anderen) beeinflusst auch die soziale Legitimation/Gratifikationen des Kaufs/Konsums die Wahrnehmung der Leistung/der Marke.

Die wahrgenommene Erfahrung mit einem Produkt/Service bestimmt die *Kundenzufriedenheit*, aber gleichzeitig beeinflusst sie auch maßgeblich die Tiefe und Breite des Wissens über das Produkt wie auch die *Glaubwürdigkeit* von Aussagen darüber – denn der Verbraucher gleicht seine wahrgenommene Erfahrung mit den Aussagen der Kommunikation ab. Die Kundenzufriedenheit bestimmt maßgeblich auch die *Weiterempfehlungsbereitschaft*.

Die vor allem durch die Wahrnehmung der Leistungsmerkmale (Erfahrung) getriebene Kundenzufriedenheit, die Empfehlungen von Opinion Leadern im Umfeld des Käufers/Verbrauchers, das Wissen über das Produkt/den Service und die Glaubwürdigkeit der leistungsbezogenen Kommunikation – des Kundenversprechens – sind die wesentlichen Treiber für das *Image der Leistungen (Produkte/Services)* – bzw. in markenorientierten Märkten für das *Markenimage*. Maßgeblichen Einfluss auf das Image des Produkts/Services hat gleichzeitig das *Image des Leistungsanbieters bzw. der Dachmarke*.

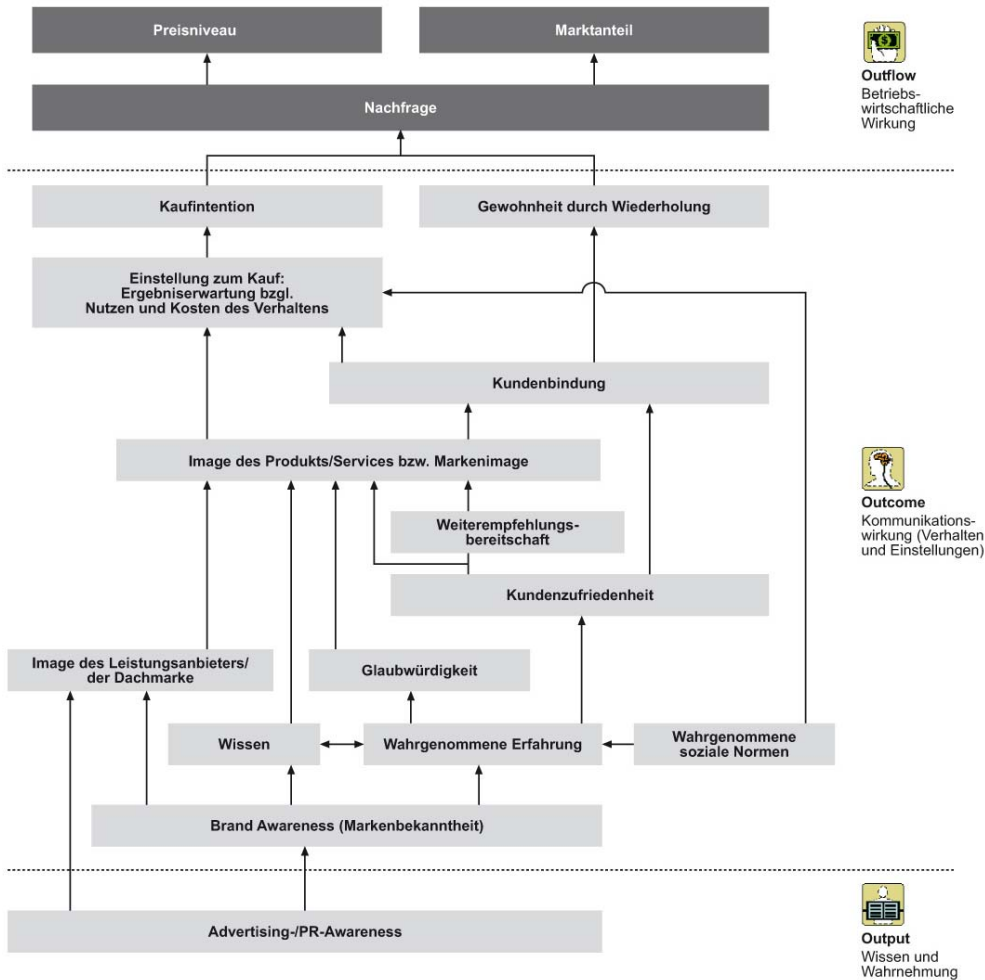
Das Image der Leistungen beeinflusst zusammen mit der Zufriedenheit mit dem Produkt/Service die *Kundenbindung*. Sie führt idealerweise zum *gewohnheitsmäßigen Gebrauch* und damit zum wiederholten Kauf.

Andererseits bestehen beim potenziellen Käufer – vom Image getriebene – *Einstellungen zum möglichen Kauf/Nichtkauf*. Wie die Forschung zum Thema Einstellung und Verhalten (Bierhoff in KM August 2006) nahelegt, wird eine bestimmte Verhaltensintention – so auch der Kauf eines Produkts – maßgeblich von der Ergebniserwartung hinsichtlich des eigenen Verhaltens und seiner Folgen, aber auch hinsichtlich der Unterstützung bzw. Anerkennung des Verhaltens im sozialen Umfeld des Handelnden beeinflusst. Marketingkommunikation muss deshalb nicht nur praktische Nutzenaspekte vermitteln, sondern auch den persönlichen Sinn (= individuelle Differenzgewinne) und die soziale Legitimation/Gratifikationen (= allgemeine Akzeptanz oder Belohnung) des Produkt- bzw. Servicegebrauchs stärken. Diese Einstellungen führen ggf. zur *Kaufintention*. (vgl. Bierhoff in KM August 2006)

Kaufintention und gewohnheitsmäßiger Wiederholungskauf sind in verschiedenen Mischungen die Treiber für *Nachfrage* – und damit für die Steigerung des *Marktanteils* und/oder des *Preisniveaus*. Damit ist die Outflow-Ebene erreicht.

Je nach Marktmechanismen, Geschäftsmodell, Vertriebsstrukturen und operativen Marketing-Zielen können diese Outflows durch Wirkungen wie z. B. verstärkte Produkt-Trials, mehr Wiederkäufe pro Zeitperiode oder auch soziodemografische Umschichtungen der Kundenstruktur (z. B. die Verjüngung des durchschnittlichen Kundenalters) ergänzt werden.

Werttreiber und Value Links der Marketingkommunikation



(Pfannenberg 2006)

3. KPIs und Kennzahlen

In der Praxis haben sich seit Jahrzehnten folgende **Outcome-Indikatoren** (Key Performance Indicators, KPIs) für den Erfolg der Marketingkommunikation weltweit etabliert.

Advertising- oder PR-Awareness. Dieser Indikator zielt auf die Wahrnehmungsintensität, diese wiederum ist die Voraussetzung für den Erwerb von Wissen (Verständnis) durch die Zielgruppen und die Glaubwürdigkeit der Marketingkommunikation. Die Advertising- oder PR-Awareness wird zum einen markenspezifisch, zum anderen medienspezifisch gemessen. Sie wird in Prozent bei der Zielgruppe, gestützt und ungestützt, abgebildet.

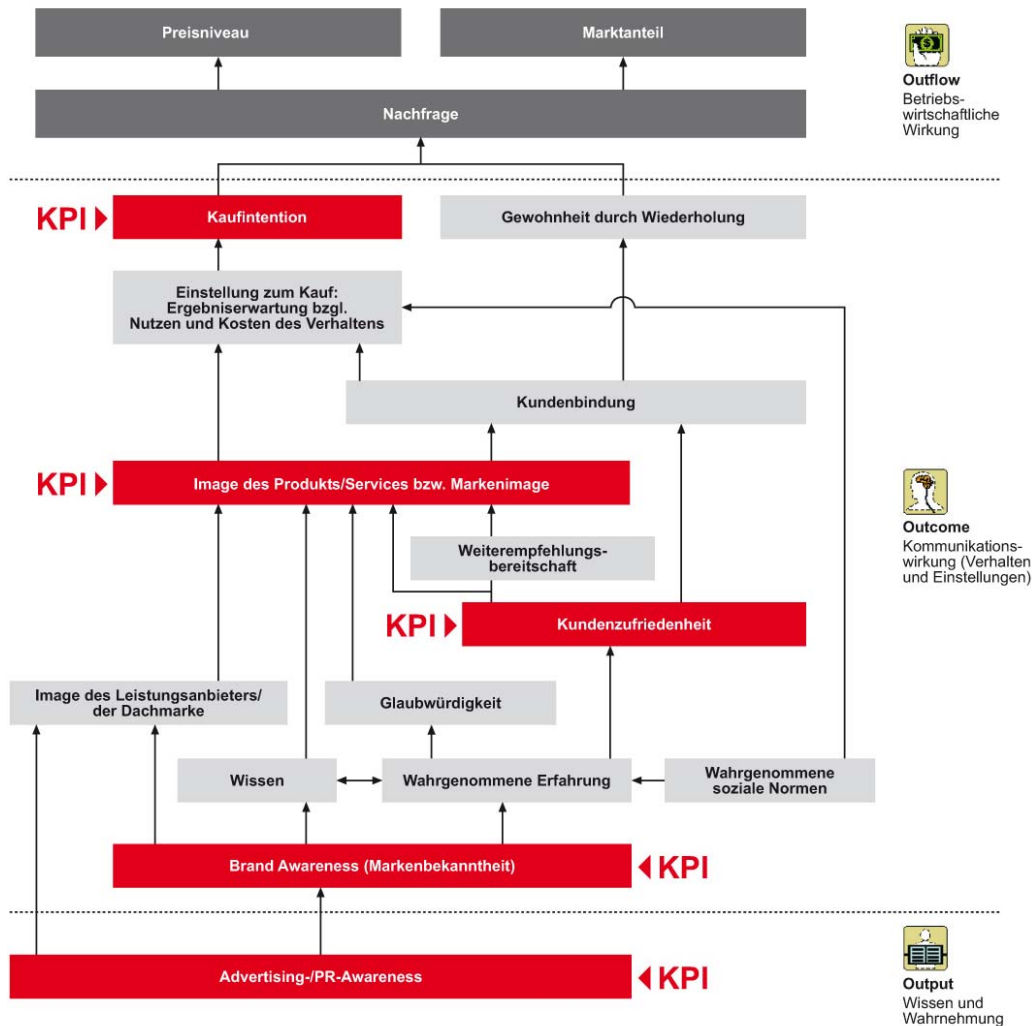
Brand Awareness. Die Markenbekanntheit ist grundlegender Werttreiber jeglicher Marketingkommunikation. Wer ein Produkt oder einen Service nicht kennt, kann weder Wissen darüber sammeln oder Erfahrungen damit machen, noch ein Image davon entwickeln. Die Brand Awareness wird in der Regel zunächst in ungestützter Form und dann in gestützter Form ermittelt. Sie wird in Prozent bei der Zielgruppe gemessen und bildet im Vergleich zur Advertising- oder PR-Awareness, die in relativ kurzen Zeiträumen deutliche Schwankungen zeigen kann, die langfristige Wirkung von Marketingkommunikations-Maßnahmen ab.

Customer Satisfaction. Ob die Kundenzufriedenheit als KPI für den Erfolg der Marketing-Kommunikation herangezogen werden kann, ist fraglich. Kundenzufriedenheit stellt eher ein Wirkungsmaß für die Wahrnehmung des Produkts bei den Kunden dar, die das Produkt bzw. den Service bereits genutzt haben. Fest steht jedoch: Zufriedene Zielkunden sind als Wiederkäufer relevant, stabilisieren also den Marktanteil. Außerdem unterstützen sie über Weiterempfehlungen den Ausbau des Marktanteils. Dies gilt umgekehrt für unzufriedene Kunden. Die Kundenzufriedenheit wird im Rahmen von Kundenbefragungen erhoben – im Vergleich zum Wettbewerb und/oder im Vergleich zur vergangenen Periode. Die Kennzahlen werden als Erfüllungsgrade pro Leistungskomponente (gewichtet oder ungewichtet) als Differenz zwischen den Leistungsversprechen und den von den Kunden wahrgenommenen Leistungen ausgewiesen.

Purchase Intention. Die Kaufabsicht ist ein Indikator für die erreichte Markensympathie und repräsentiert die wirkungskumulativen Erfolge der beiden vorgenannten Faktoren. Allerdings kann aus der (subjektiven) Kaufabsicht nicht unmittelbar auf das (objektive) Kaufverhalten geschlossen werden. In der Marktforschung werden zu Prognosezwecken deshalb Panelbefragungen verwendet, in denen Kaufabsichtserklärungen in der ersten Panelwelle ermittelt und in den folgenden Wellen – unter Berücksichtigung weiterer Faktoren (wie z. B. die Unterscheidung nach neuen und gesättigten Märkten) – am realen Kaufverhalten gemessen werden. Zu den kontinuierlichen Untersuchungen, die in Deutschland relativ umfassende Informationen zu Kaufabsichten liefern und deren Ergebnisse insofern als Benchmark für einzelne Produkte/Services/Marken dienen, zählen die Verbraucher-Analyse (Axel Springer Verlag und Heinrich Bauer Verlag), die Allensbacher Markt- und Werbeträger-Analyse (Institut für Demoskopie Allensbach), die Typologie der Wünsche (Hubert Burda Media) und die Kommunikations-Analyse (Brigitte).

Die Wirkungen auf **Outflow-Ebene** – Nachfrage, Preisniveau und Marktanteil – sind nicht überwiegend kommunikationsgetrieben, hier wirken stark durch die Vertriebsfunktion und Verhaltensparameter beim Verbraucher (z. B. Gewohnheit) getriebene Faktoren. Insofern beschreiben die betriebswirtschaftlichen Faktoren Nachfrage, Preisniveau und Marktanteil den Zielhorizont der Kommunikationswirkung, sie können aber nicht KPIs der Marketingkommunikation sein.

Werttreiber, Value Links und KPIs der Marketingkommunikation



(Pfannenberg 2006)

Darüber hinaus wurden für die Output- und Outcome-Ebene Werbewirkungsindizes entwickelt, die seit einiger Zeit zu komplexeren Werbewirkungsmodellen ausgebaut wurden. Beispiele für solche Werbewirkungsindizes sind (aktuelle Auswahl):

- Ad Trend (Seven One Media)
- NIKO Index (NIKO Media Reseach GmbH)
- Werbewirkungspanel (Gruner & Jahr).

Image. Für die Ermittlung des Images von Produkten/Services wie auch für das Markenimage gibt es mehrere anerkannte und transparente Methoden und korrespondierende Messkonzepte, zum Beispiel:

- Markenprofile (stern)
- Brand Performance System und Image Planner (ACNielsen)
- Brand Assessment System (GfK)
- Imageprofile (TNS Infratest und andere).

Die Kennzahlen zur Imagemessung sind in der Regel nicht international gebenchmarkt. Images werden vor allem als Teil des Markenassessments über Imageprofile gemessen, dabei werden Ist- und Soll-Profile von Marken gegenüber gestellt. Markenprofile enthalten zwar u. a. auch Images, allerdings liegt hier der Fokus auf dem Markenmehrklang: Bekanntheit – Sympathie – Kaufbereitschaft – Verwendung.

Auf der verdichteten **Outcome-Ebene** sind darüber hinaus Modelle im Einsatz, welche die diversen Werttreiber der Marketingkommunikation zu einem Kennwert (Index) verdichten:

Brand Potential Index (BPI) der GfK mit den Aspekten Markenloyalität, Mehrpreisakzeptanz, wahrgenommene Qualität, Markenbekanntheit, Uniqueness, Markensympathie, Markenvertrauen, Markenidentifikation, Bereitschaft zur Weiterempfehlung, Kaufabsicht. Dieses Konzept integriert alle wesentlichen Treiber für das Image des Produkts/Services und nimmt gleichzeitig auch Kennwerte auf der Output- und sogar der Outflow-Ebene auf. Allerdings sind in diesem Modell die Beiträge von Vertrieb, Werbung, Verkaufsförderung und PR und auch der außerkommunikativen Faktoren nicht unterscheidbar.

Communication Strength Indicator. Im Communication Information System (CIS) von Brand Control werden sämtliche Marketingkommunikationsinstrumente erfasst und deren Wirkungen erhoben. Dabei werden Brand und Ad- bzw. PR-Awareness sowie die Richtung der Zielgruppenakzeptanz (positiv, neutral, negativ) berücksichtigt und im *Communication Strength Indicator* verdichtet. Die Beiträge der diversen Kommunikationskanäle sind identifizierbar und werden einzeln evaluiert. Allerdings bleibt dieses Verfahren auf die Output-Ebene beschränkt und erfasst nicht die Vielfalt der von der GfK gemessenen Wirkungsaspekte.