

**Achim Burkhardt**

## **Cultural Performance Indicators (CPIs)**

Brücke zwischen Markencontrolling und Markenwerten

Einleitung.....	1
Berücksichtigung von Werten in ausgewählten Markencontrolling-Systemen .....	3
Konzept der Cultural Performance Indicators .....	5
Fazit.....	9

### ***Einleitung***

Sowohl in der Markentheorie als auch in der durch Markenberatungen beeinflussten Praxis bestimmt in den letzten Jahren eine zunehmende Identitätsorientierung die Sichtweise von Unternehmensmarken (Kernstock/Esch/Tomczak/Langer 2004, S. 22 f.; Meffert/Burmann 2002a, S. 28 ff.). Zur Definition von Markenplattformen werden aufwändige Prozesse in Gang gesetzt. In der Literatur und von den beratenden Unternehmen wird dabei immer wieder betont, dass neben dieser Inside-Out zu erfolgender Definition von Marken dringend auch der Outside-In-Aspekt Berücksichtigung finden sollte - also die Sichtweise der externen Stakeholder auf die Corporate Brand (Esch/Kiss/Roth 2004, S. 23, S. 54 ff.; Meffert/Burmann 2002b, S. 37 ff.; Kapferer 2001, S. 90 ff.).

Wir stellen uns im Folgenden die Frage, unter welchen Bedingungen eine definierte Identität dazu dienen kann, ein Unternehmen aus der Corporate Brand heraus zu führen. Tatsächlich neigen nämlich die Werte, welche eine Identität beschreiben dazu, in starkem Maße eine Soll-Identität zu reflektieren und damit die Unternehmensmarke zu idealisieren. Diese Tendenz hat drei gravierende Auswirkungen:

1. Die Akzeptanz durch die Mitarbeiter ist gefährdet, wenn die kommunizierte Identität mit der im Unternehmensalltag praktizierten und erlebten Realität wenig gemein hat.
2. Die Konzentration auf Werte, deren Realitätsgehalt gerade auch vom Top-Management belächelt wird, führt dazu, dass Markenplattformen als „Schönwetter“-Marketing abqualifiziert werden. Dies wiederum bedingt, dass entgegen aller Postulate in der Literatur, die

Unternehmensmarke sei Chefsache (Esch/Kiss/Roth 2004, S. 45; Esch 2004, S. 56; Meffert/Burmann 2002c, S. 84 f.), in Deutschland lediglich bei ca. 20 Prozent der Top 100-Unternehmen tatsächlich der Vorstand mit der Führung der Corporate Brand betraut ist (Deekeling Identity & Change, unveröffentl. Studie 2003). Ein wichtiger Grund dafür, dass Vorstände die Corporate Brands nicht ernst nehmen, dürfte nach unseren Beobachtungen darin liegen, dass die Werte häufig als nicht messbar und damit nicht steuerbar gelten. Damit bleibt die Corporate Brand oftmals Gegenstand reinen Philosophierens, ohne dass transparent gemacht wird, welchen Wert sie für die Steuerung des Unternehmens haben kann.

- Die Orientierung an „Ideal-Werten“ bei der Analyse und Definition von Unternehmensidentitäten führt in eine Austauschbarkeitsfalle, die wiederum eine Differenzierung vom Wettbewerb unmöglich macht. Dies verwundert bei näherem Nachdenken nicht weiter. So finden sich Werte, die im besten Falle ein Unternehmen erfolgreich gemacht haben (diese müssen für die aktuelle Identität keine Gültigkeit mehr besitzen) bzw. Werte, die nach gängigem Verständnis erfolgreiche Unternehmen ausmachen, in fast allen Wertekatalogen von Corporate Brands. Beliebte Beispiele hierfür sind Innovationsfähigkeit, die Fähigkeit zum Change, Kundenorientierung oder Teamfähigkeit. Diese Problematik verdeutlicht Abbildung 1, die das Ergebnis einer von TAIKN durchgeführten Analyse der Werte deutscher Top-Unternehmen zeigt.

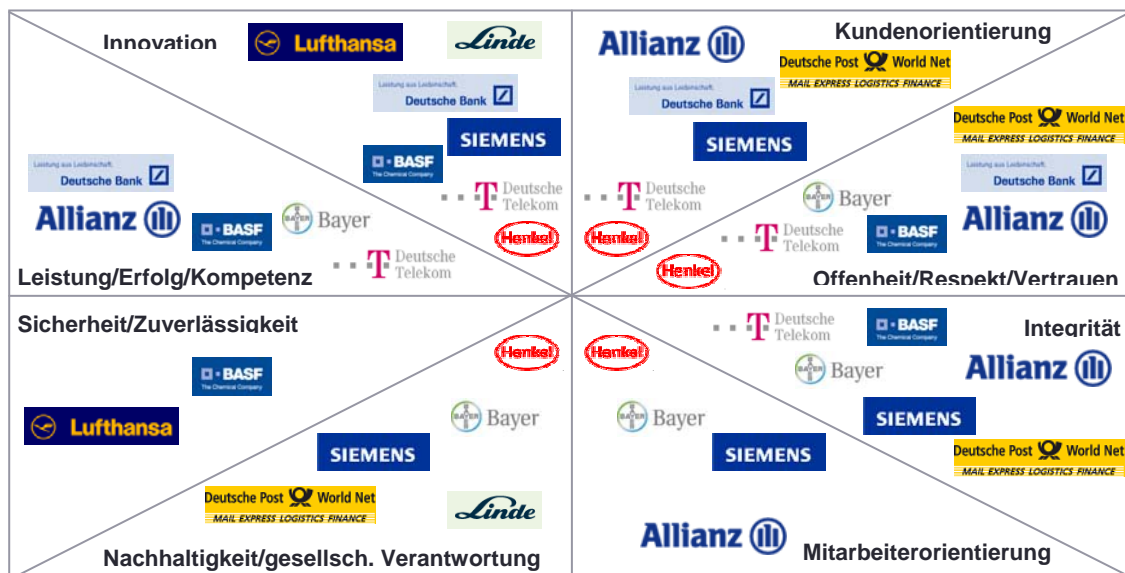


Abbildung 1: Werte deutscher Top-Unternehmen

Generell sind wir der Überzeugung, dass nur ein Inside-Out und Outside-In bezogenes Vorgehen bei der gebotenen Vorsicht zu Erfolg versprechenden Markenplattformen führt. Allerdings

sind wir entgegen der gängigen Auffassung, Werte zur Markenprofilierung und -differenzierung heranzuziehen, der Meinung, dass die Bedeutung von Markenwerten in der prozessualen Sicherung der Markenversprechen hin zu den Brand Touchpoints liegt. Aus der Erfahrung heraus, dass letztendlich ausschließlich Konzepte zur Unternehmenssteuerung Relevanz erlangen, die als „harte“ und messbare Daten Einzug ins Controlling halten, haben wir das Konzept der Cultural Performance Indicators entwickelt. Spezielles Anliegen dieses Papiers ist es, zum einen die Defizite hinsichtlich der Integration von Werten in Markencontrolling-Systeme aufzuzeigen und zum anderen dieses Konzept der Cultural Performance Indicators und dessen Integration in das Markencontrolling vorzustellen.

## ***Berücksichtigung von Werten in ausgewählten Markencontrolling-Systemen***

Als namhafter Protagonist tritt Meffert für das identitätsorientierte Markenkonzept ein. In einer zentralen These postuliert er, dass eine klare Identität Voraussetzung für die Entwicklung sowie Festigung des Vertrauens in eine Marke darstelle (Meffert/Burmann 2002a, S. 28). Die identitätsorientierte Markenführung steht bei Meffert/Burmann für eine Verknüpfung von *market-based view* und *ressource-based view*, d.h. für eine Führung der Marke unter Berücksichtigung von internen, knappen Ressourcen sowie einer ausgeprägten Marktorientierung (Meffert/Burmann 2002b, S. 38 f.). Das intern geprägte Selbstbild der Markenidentität wird nach Meffert und Burmann zentral durch die spezifische Kompetenz einer Marke, ihre Visionen sowie die grundlegenden Wertvorstellungen geprägt (Meffert/Burmann 2002b, S. 52).

Entsprechend des Inside-Out und Outside-In-Paradigmas entwickelt Meffert konsequenterweise eine Balanced Scorecard zum identitätsorientierten Markencontrolling (Meffert/Koers 2002, S. 403 ff.), um sowohl interne als auch externe Informationen zur Steuerung der Marke heranziehen zu können. Sein Konzept der Balanced Scorecard basiert - wie die anderer Autoren auch - auf der Scorecard von Kaplan/Norton. Meffert schlägt eine Differenzierung relevanter Steuerungsgrößen nach einer internen Perspektive (zum identitätsorientierten Aussagenkonzept der Marke), einer Markt-Perspektive (zum externen Akzeptanzkonzept der Marke) und einer Ergebnisperspektive (zur Ergebniswirkung der Markenstrategie) vor. Interessant ist nun, wie und ob Meffert die für die Markenidentität zentralen Werte in seinem Vorschlag zur Scorecard berücksichtigt. Ansatzpunkt wäre vor allem die interne Perspektive, bei der es mitarbeitergerichtet um die Vermittlung eines klaren Verständnisses für die Marke als Identifikations- und Motivationsbasis geht. Als mögliche Operationalisierung führen Meffert/Koers hier lediglich die Zufriedenheit mit dem Arbeitgeber an (Meffert/Koers 2002, S. 419). Eine Berücksichtigung von Werten als Maßgröße fehlt entsprechend.

Auch BBDO Consulting betont im Rahmen grundsätzlicher Überlegungen zur ganzheitlichen Entwicklung von Markenpositionierungen die Notwendigkeit von Werten - hier allerdings primär unter dem Aspekt der Implementierung von Positionierungen. Sander/Rätsch heben die zentra-

Die Rolle von Mitarbeitern als Umsetzer der Markenversprechen an vielen Kundenkontaktpunkten hervor. Nach ihrer Auffassung ist es für eine erfolgreiche Vermittlung der Marke an die Mitarbeiter unabdingbar, Werte nicht nur zu kommunizieren, sondern vorzuleben (Sander/Rätsch 2003, S. 114 f.). Ob allerdings Werte allein durch partizipative Positionierungsentwicklung und anschließende Vermittlungsprogramme wirksam in erlebbares werteadäquates (Führungs-) Verhalten umgesetzt werden können, darf nach unserer Erfahrung bezweifelt werden.

BBDO Consulting bietet eine Brand Balanced Scorecard (BBS) an, welche die bei Meffert angesprochene interne Perspektive entsprechend der Scorecard nach Kaplan/Norton weiter in eine interne Prozessperspektive sowie eine Kompetenzperspektive unterteilt. Die Key Performance Indicators (KPIs) für die einzelnen Perspektiven wurden auf der Grundlage einer Expertenbefragung erhoben. Auch hier fällt auf, dass weder die Prozessperspektive noch die Kompetenzperspektive (welche im Übrigen schon dem Worte nach die Motivations- und Identifikationsfunktion von Marken vernachlässigt!) explizit KPIs mit eindeutigen Wertebezug enthält. Eine controllingunterstützte Führung der Markenkultur nach innen ist in dem Konzept von BBDO Consulting entsprechend nicht angelegt.

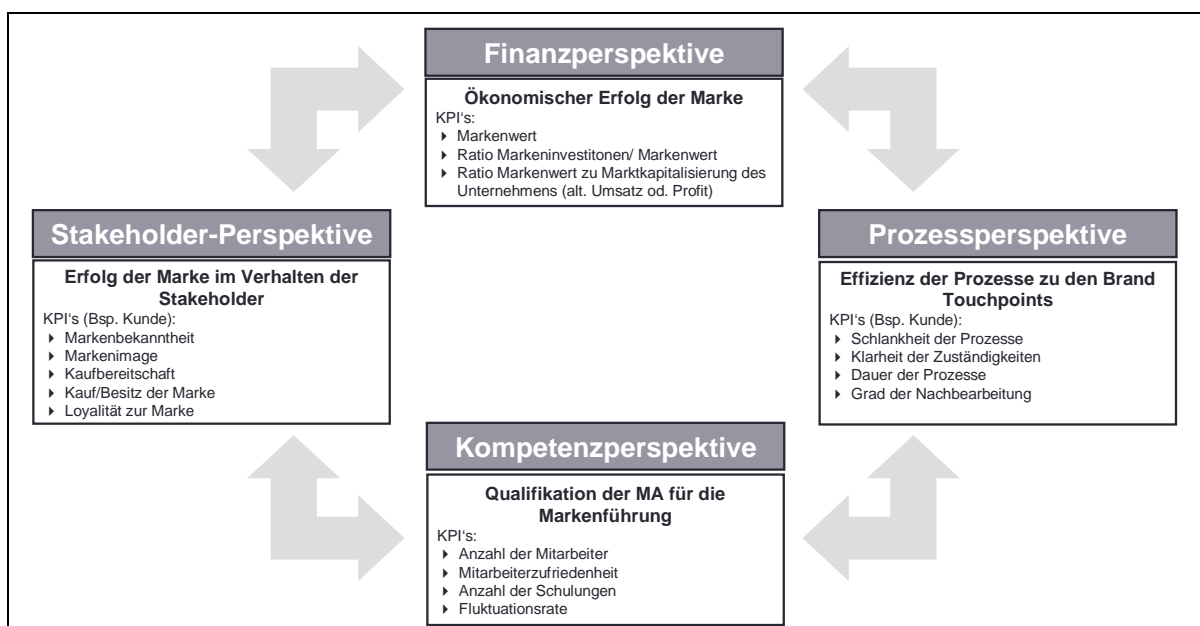


Abbildung 2: Brand Balanced Scorecard und relevante KPIs nach BBDO (Schulz-Moll/Kam 2003, S. 209 ff.)

Ein drittes Konzept für eine markenorientierte Balanced Scorecard ist die BrandScoreCard von Linxweiler. Auch bei Linxweiler bilden die so genannten Markenkernwerte (Core Values), die er in sachlich-funktionale, ästhetisch-kulturelle, emotionale und ethisch-ideelle Werte unterteilt, den zentralen Bestandteil der Markenidentität (Linxweiler 2001, S. 67 ff.). Diese Werte beantworten die Frage „Wer bin ich?“ für die Marke. Die Core Values stellen nach Linxweiler quasi

den Ausgangspunkt für den Nutzen einer Marke dar, deshalb müssen sie von den Stakeholdern als relevant und glaubwürdig angesehen werden (ebenda, S. 71 f.). Entsprechend dieser Grundannahme muss den Core Values für das Management von Marken eine zentrale Bedeutung zukommen und zwar nicht nur für das Kommunikationsmanagement, sondern auch für das Prozessmanagement, das dafür verantwortlich zeichnet, dass die Markenversprechen in Form von Stakeholdernutzen auch durch die Angebote des Unternehmens eingehalten werden. Da die BrandScoreCard den Anspruch erhebt, eine Marke umfassend zu steuern bzw. die Visionen der Marke sowie die strategischen Ziele in Budgets und im Unternehmensalltag zu verankern (ebenda, S. 93), bilden die Core Values folgerichtig den Kristallisationspunkt der Markenperspektive bei Linxweiler (ebenda, S. 128 f.) Die Marke stellt bei ihm den zentralen Erfolgsfaktor dar, auf den sich alle anderen Perspektiven (Unternehmen, Kunden, Handel/Wettbewerb) beziehen. Folglich sollte man annehmen, dass den Werten in der weiteren Operationalisierung der BrandScoreCard eine entscheidende Rolle zukommt. Obwohl Linxweiler im Rahmen der kulturbezogenen Aspekte der Unternehmensperspektiven eine Culture ScoreCard einführt, unterbleibt leider eine gerade für Corporate Brands so wichtige argumentative Verbindung zwischen der Unternehmenskultur und den Core Values (ebenda, S. 187 f.). Linxweiler bietet entsprechend über punktuelle Hinweise hinaus kein geschlossenes Konzept, das deutlich macht, welchen Einfluss die Werte auf weitere Perspektiven, die dort eingesetzten Erfolgsfaktoren sowie die entsprechenden Key Performance Indicators haben bzw. wie diese Abhängigkeiten operationalisierbar sind. Genau dies sollen die nachfolgend vorgestellten Cultural Performance Indicators leisten.

### ***Konzept der Cultural Performance Indicators***

Wie schon erwähnt, geht das Konzept der Cultural Performance Indicators von dem Paradigma aus, ein Unternehmen aus der Corporate Brand heraus zu führen. Diese Sichtweise hat mehrere Implikationen:

Zum einen liegt diesem Postulat die Auffassung zugrunde, dass für eine erfolgswirksame Führung der Marke ein reines Kommunikationsverständnis zu kurz springt. Um im Entscheidungsprozess der Stakeholder auch nach dem Kauf gegenüber dem Wettbewerber zu punkten, ist es unabdingbar, die Leistungsprozesse eines Unternehmens konsequent zur Erfüllung der Markenversprechen auf die Kontaktpunkte mit den Stakeholdern auszurichten. Dies wiederum impliziert ein umfassendes Verständnis des Markenmanagements als Kommunikations- und Managementprozess (vgl. hierzu Abbildung 3):

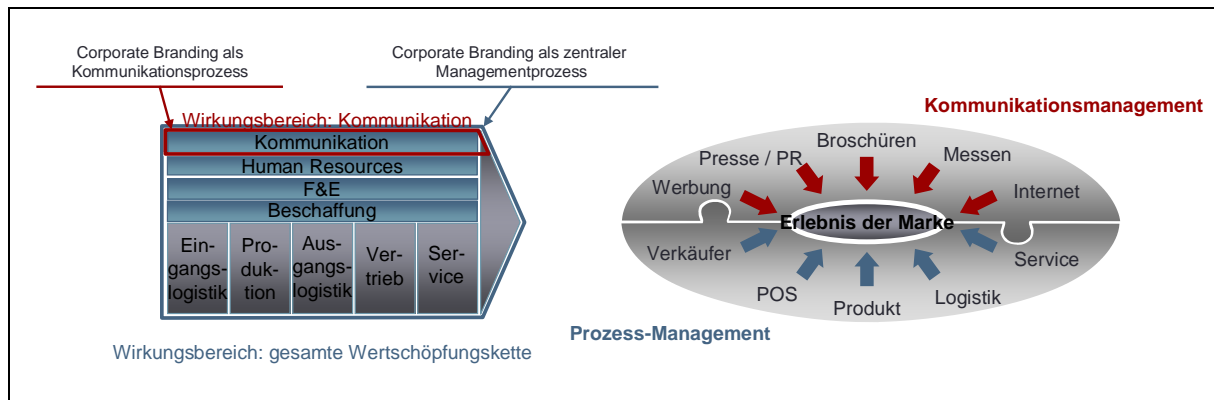


Abbildung 3: Corporate Branding als zentraler Managementprozess

Zum zweiten ist bei der Markenidentität der Unternehmensmarke unbedingt darauf zu achten, dass es zu einer klaren und für die Organisation nachvollziehbaren Integration von Markenidentität und Organisationsidentität kommt, um eine Identifikation der Mitarbeiter mit der Corporate Brand und daraus resultierend eine entsprechende Motivation der Mitarbeiter für das Engagement im Prozess der Leistungserstellung zu erzielen (vgl. Abbildung 4). Hieraus folgt, dass einerseits eine Markenidentität nicht unrealistisch weit von der Organisationsidentität entwickelt werden sollte und zum anderen aber fast immer Change-Management-Prozesse auf die Definition der Markenidentität folgen. Dies hat seine Ursache in dem Umstand, dass Markenidentitäten nicht nur Zustandsbeschreibungen aktueller Unternehmenskultur sein können, sondern auch die Soll-Vorstellungen der eigenen Organisation sowie die externer Anspruchsgruppen berücksichtigen müssen. Manchmal geht es auch nur um die Rückbesinnung auf alte Stärken, die dem Unternehmen „abhanden“ gekommen sind.

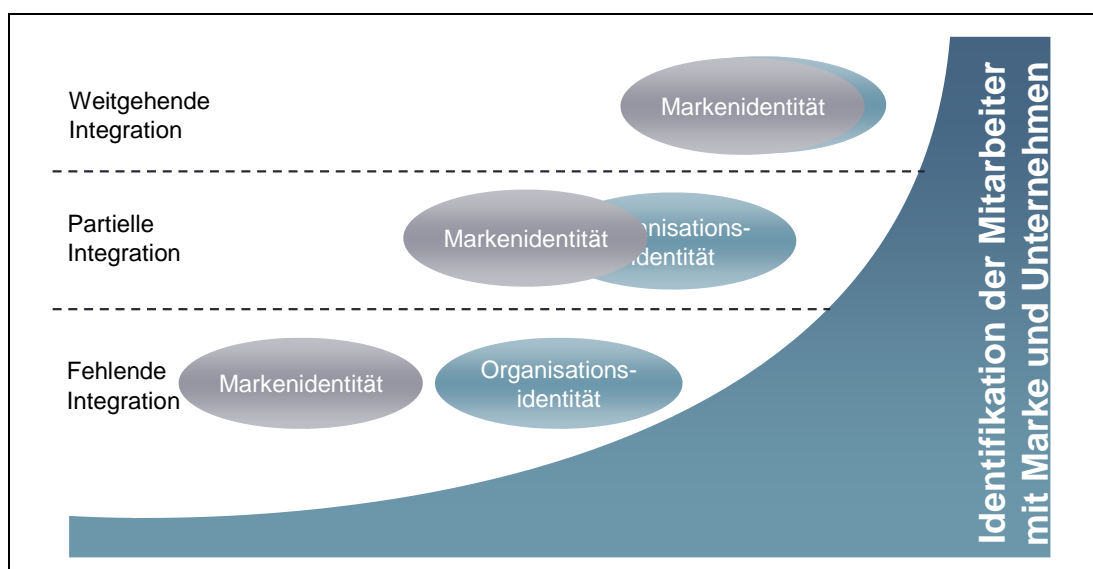


Abbildung 4: Zusammenhang zwischen Marken- und Organisationsidentität (Stuart 2001, S. 48)

Da Werte nach überwiegender Auffassung zentrale Konstrukte der Markenidentität darstellen, liegt es nahe zu versuchen, eine Corporate Brand sowohl in ihren Kommunikations- als auch in ihren Leistungsprozessen über Werte steuern zu wollen. Dies setzt jedoch voraus, dass aus den Werten ein stringentes System von wertebezogenen Erfolgsfaktoren und operationalisierbaren Erfolgskriterien entwickelt wird. Dies sollen die Cultural Performance Indicators leisten (als vergleichbares Konzept zu den Key Performance Indicators). Sie stellen nämlich nichts anderes dar, als konsequent aus den Werten des Unternehmens entwickelte Erfolgsindikatoren zur Optimierung betrieblicher Prozesse. Viele der Performance Indicators, die unten beispielhaft aufgeführt werden, sind prinzipiell nichts Neues. Neu sind vielmehr die konsequente Ableitung des Systems aus den Markenwerten und daran anschließend natürlich auch eine kommunikative Begründung der Controlling-Maße aus der Markenidentität heraus. So können CPIs mit nicht zu unterschätzender Kraft Maßnahmen des Change-Managements wie Welcome- und Living-the-brand-Kampagnen, Bemühungen zur Organisations- und Personalentwicklung unterstützen, um Unternehmenskulturen an der erwünschten Markenidentität auszurichten.

Beispiele für CPIs zum Wert der Zukunftsorientierung aus Stakeholderperspektive, Kompetenz- und Prozessperspektive sind in Abbildung 5 dargestellt.

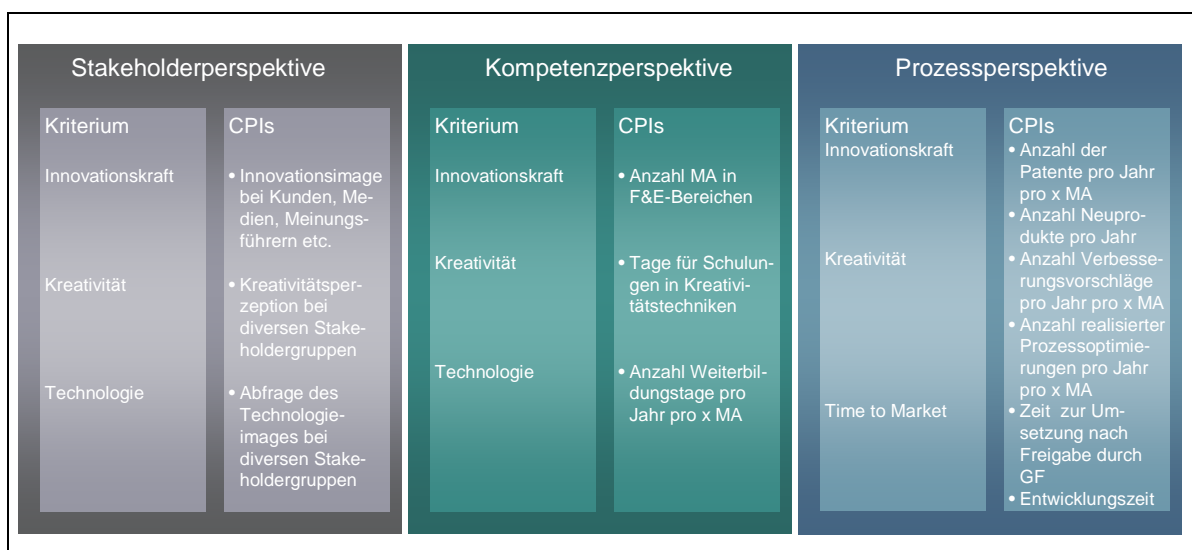


Abbildung 5: Beispiele für Cultural Performance Indicators für den Wert „Zukunftsorientierung“

Doch wie läuft nun der Prozess zur Entwicklung eines stringenten Systems von Cultural Performance Indicators ab?

Zunächst sind im Rahmen einer Analyse der Organisationsidentität sowie einer Outside-In-Analyse der Erwartungen der Stakeholder im Abgleich mit der Unternehmensstrategie die Core Values der Corporate Brand als Teil der Markenidentität zu definieren.

Anschließend erfolgt nach einer Touchpoint-Analyse (an welchen Kontaktpunkten kommen Stakeholder mit der Marke in Berührung und welche Erwartungen und Perzeptionen hinsichtlich der wertbezogenen Kriterien haben die Stakeholder?) eine Prozessanalyse der Kommunikations- sowie der Leistungserstellungsprozesse hin zu allen wesentlichen Touchpoints der Marke. Die diversen Prozesse (z.B. Kommunikationsprozess der Konzeption und Entwicklung von Werbekampagnen, Prozess der Pressearbeit hin zu den Medien, Logistikprozess zur Belieferung von Kunden, Forschungs-, Entwicklungs- und Produktionsprozesse zur Erstellung der Produkte, Serviceprozesse) sind dabei in einzelne Prozessphasen wie Analyse und Konzeption, Entwicklung und Innovation, Vorbereitung und Produktion, Bereitstellung und Unterstützung der Bereitstellung sowie Feedback und Lernen zu differenzieren (Linxweiler 2001, S. 191).

Aufbauend auf der Touchpoint- und der Prozessanalyse sind die aus den Core Values ableitbaren Cultural Success Factors zu identifizieren. Die Cultural Success Factors beantworten die Frage nach den wertbezogenen Erfolgsfaktoren für eine markenidentitätsadäquate Performance auf den verschiedenen Prozessstufen. In Abhängigkeit der identifizierten Cultural Success Factors sind die hierauf bezogenen Kompetenzvorgaben für die Mitarbeiter zu entwickeln. Fragestellungen hierbei sind zum einen: Welche Einstellungen und Werte der Mitarbeiter sind förderlich für eine Erfüllung der Cultural Success Factors? Und zum anderen: Mittels welcher Maßnahmen können die Mitarbeiter in die Lage versetzt werden, die an sie gestellten Erwartungen zu erfüllen? Auf der Grundlage der oben angeführten Analysen kann dann ein stimmiges System von Cultural Performance Indicators definiert werden, das hilft, das Unternehmen identitätsorientiert zu steuern und Markenerfolg zu sichern (zum Prozess vgl. Abbildung 6)

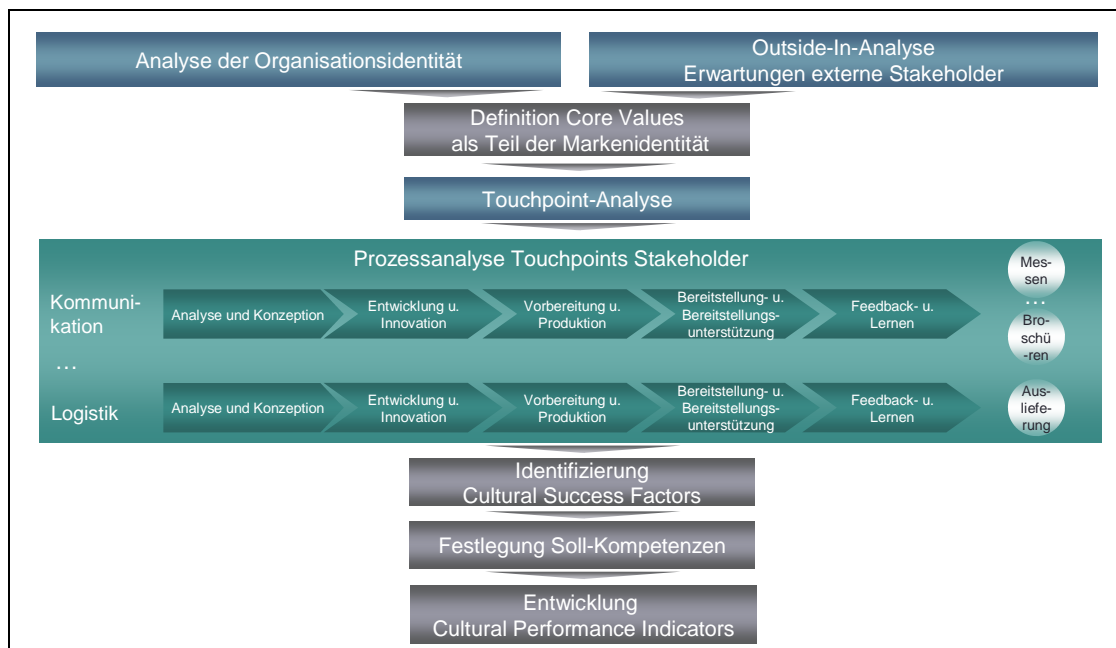


Abbildung 6: Prozess der Entwicklung von Cultural Performance Indicators



## ***Fazit***

Das Konzept der Cultural Performance Indicators stellt ein probates Mittel zur Operationalisierung der Core Values in messbare Größen dar, die eine identitätsadäquate Führung der Corporate Brand erlauben.

Grundsätzlich hat das Management die Möglichkeit, unterschiedliche Ausprägungsformen zu wählen. In der einfachsten Form geht es darum, eine bestehende Scorecard im Rahmen der drei Perspektiven Stakeholder, Kompetenz und Prozess um werteadäquate CPIs zu ergänzen. Oftmals machen wir sogar die Erfahrung, dass eine Vielzahl von bestehenden KPIs bereits einen Wertebezug aufweist, der jedoch nicht systematisch explizit gemacht wird.

In der anspruchvollsten Version versucht man mittels der CPIs die kompletten Prozesse hin zu den Stakeholdern markenadäquat abzubilden, messbar zu machen und entsprechend zu führen.

## ***Literaturverzeichnis***

**Esch, F.R.** (2004): Strategie und Technik der Markenführung, 2. Auflage, Wiesbaden.

**Esch, F.R./Kiss, G./Roth, S.** (2004): Identität einer Corporate Brand erfassen und entwickeln, in: Esch, F.R./Tomczak, T./Kernstock, J./Langner, T. (Hrsg.): Corporate Brand Management, Wiesbaden, S. 53-74.

**Kapferer, J.-N.** (2001): Strategic Brand Management, 2. Auflage, London

**Kernstock, J./Esch, F.R./Tomczak, T./Langner, T.** (2004): Zugang zum Corporate Brand Management, in: Esch, F.R./Tomczak, T./Kernstock, J./Langner, T. (Hrsg.): Corporate Brand Management, Wiesbaden, S. 1-52.

**Linxweiler, R.** (2001): BrandScoreCard - Ein neues Instrument erfolgreicher Markenführung, Groß-Umstadt.

**Meffert, H./Burmam, C.** (2002a): Wandel in der Markenführung - vom instrumentellen zum identitätsorientierten Markenverständnis, in: Meffert, H./Burmam, C./Koers, M. (Hrsg.): Markenmanagement - Grundlagen der identitätsorientierten Markenführung, Wiesbaden, S. 17-34.

**Meffert, H./Burmam, C.** (2002b): Theoretisches Grundkonzept der identitätsorientierten Markenführung, in: Meffert, H./Burmam, C./Koers, M. (Hrsg.): Markenmanagement - Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung, Wiesbaden, S. 35-72.

**Meffert, H./Burmam, C.** (2002c): Managementkonzept der identitätsorientierten Markenführung, in: Meffert, H./Burmam, C./Koers, M. (Hrsg.): Markenmanagement - Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung, Wiesbaden, S. 73-98.

**Meffert, H./Koers, M.** (2002): Identitätsorientiertes Markencontrolling - Grundlagen und konzeptionelle Ausgestaltung, in: Meffert, H./Burmam, C./Koers, M. (Hrsg.): Markenmanagement - Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung, Wiesbaden, S. 403 - 428.

**Sander, B./Rätsch, C.** (2003): Ganzheitliche Markenpositionierung - der Value Proposition- und Brand Change Management-Ansatz von BBDO Consulting, in: Göttgens, O./Gelbert, A./Böing, C. (Hrsg.): Profitables Markenmanagement - Strategien - Konzepte - Best Practices, Wiesbaden, S. 105-127.

**Schulz-Moll, P./Kam, P.** (2003): Brand Balanced Scorecard (BBS) - ganzheitliche Steuerung des Markenmanagementenerfolges, in: Göttgens, O./Gelbert, A./Böing, C. (Hrsg.): Profitables Markenmanagement - Strategien - Konzepte - Best Practices, Wiesbaden, S. 199-214.

**Stuart, H.** (2001): The Role of Employees in Successful Corporate Branding, in: Thexis - Fachzeitschrift für Marketing der Universität St. Gallen, Heft 4, S. 48-50.