

## 2 Audits im Marketing- und Markenbereich

Marke im Sinne eines umfassenden Ansatzes bildet auch für Kulturinstitutionen einen interessanten und teilweise innovativen Ansatz, der dabei helfen kann, die Ausrichtung der Kulturinstitution bei den diversen Anspruchsgruppen und insbesondere bei den Besuchern klarer zu positionieren und zu kommunizieren und sich damit auch im Wettbewerb der Kultureinrichtungen und -angebote sowie der attraktiven Freizeitbeschäftigungen durchzusetzen. Dies setzt voraus, dass Kultureinrichtungen ihre Marke holistisch analysieren und führen. Ein sinnvoller Ansatz stellt dabei das im Weiteren zu entwickelnde Tool des Markenaudits für Kulturinstitutionen (MAK) dar. Dieses Kapitel behandelt zunächst die terminologischen und konzeptionellen Grundlagen allgemein zu Marketing- und Markenaudits. Weiterhin liefert es einen Überblick über bereits existierende Ansätze.

### 2.1 Begriff, Konzept und Funktionen eines Markenaudits

Markenaudits lassen sich historisch als eine Weiterentwicklung von Marketingaudits auffassen. Eine klassische und wegweisende Definition von Marketingaudit stammt von Kotler/Gregor/Rodgers (1977), die dieses wie folgt definieren:

„A marketing audit is a comprehensive, systematic, independent, and periodic examination of a company's – or business unit's – marketing environment, objectives, strategies, and activities with a view to determining problem areas and opportunities and recommending a plan of action to improve the company's performance“

Wichtige Merkmale von Marketingaudits sind die umfassende, systematische, unabhängige und periodische Bewertung der Qualität des Marketings sowie die darauf aufbauende Ableitung von Verbesserungsvorschlägen. Diese charakteristischen Merkmale bildeten auch den Ausgangspunkt zur Entwicklung einer Definition von Markenaudits.

Mit dem Perspektivwechsel vom Marketing zur Markenführung und von der Markt- bzw. Besucher- zur Markenorientierung (z. B. Baumgarth/Merrilees/Urde 2011; Urde/Baumgarth/Merrilees 2013; Baumgarth/Merrilees/Urde 2013) lassen

sich die Grundprinzipien von Marketingaudits auf den Bereich Marke übertragen. Danach lässt sich ein Markenaudit wie folgt definieren (ähnlich Jenner 2005, S. 200):

Ein **Markenaudit** ist eine **umfassende, systematische, unabhängige** und in zeitlichen Abständen **wiederholte** Bewertung der **Qualität der Marke** sowie darauf aufbauend die Ableitung von **Verbesserungsansätzen**.

Aus dieser Interpretation von Markenaudits resultieren deren Funktionen:

1. Identifizierung und Abbau von Schwachstellen der Marke  
Die erste Funktion von Markenaudits stellt die Identifizierung von einzelnen Schwachstellen der Markenführung dar und darauf aufbauend die Ableitung von Maßnahmen zum Abbau dieser Defizite. Exemplarisch kann ein Markenaudit ergeben, dass das Branding der Kulturinstitution wenig merkfähig oder differenzierungsfähig ist, die Mitarbeiter die Markenpositionierung nicht kennen oder ein Markencontrolling fehlt. Dies kann dann zu Empfehlungen und konkreten Umsetzungen wie Überarbeitung des Brandings, Etablierung von Instrumenten zur internen Markenführung (z. B. Intranet, Markenbuch) oder Entwicklung und Einsatz von Markencontrollinginstrumenten (z. B. Imagebefragung) führen.
2. Identifizierung von Chancen für die Stärkung bzw. das Wachstum der Marke  
Aufgrund des holistischen Charakters der Analyse sowie der Verknüpfung mit Empfehlungen und ggf. Best-Practice-Beispielen kann ein Markenaudit auch Chancen für ein generisches Wachstum mit der eigenen Marke aufzeigen. Neben Ansatzpunkten zur Stärkung der Marke und damit verbunden mit positiven Markeneffekten wie stärkere Weiterempfehlungsbereitschaft oder erhöhte Markentreue eröffnen insbesondere Markentransfers (z. B. *DDR Museum Berlin* hat im Jahre 2010 das Restaurant *Domklaus* eröffnet; Franchisekonzept des *Guggenheim-Museums*), Merchandising (z. B. realer und Online-Museumshop der *Tate Galleries*, [www.tate.org.uk/shop](http://www.tate.org.uk/shop)), „Fanclubs“ (z. B. „Dingpfleger“ des *Werkbundarchivs – Museums der Dinge*) und Markenkooperationen (z. B. Notizbücher von *MoMA* und *Moleskine*) Wachstumspotentiale und erschließen zusätzliche Finanzierungsquellen.
3. Lernprozesse innerhalb und außerhalb der Kulturinstitution (organisationales Lernen)

Marketingaudits werden seit vielen Jahren erfolgreich in der Hochschulausbildung als didaktisches Instrument eingesetzt (Madden 2007). Es ist zu erwarten, dass auch die Markenaudit-Methodik dem Studenten dabei helfen kann, abstraktes Wissen über Markenführung und Markenwirkung mit realen Marken zu verknüpfen. Ein Markenaudit setzt die Zusammenarbeit mit

einer Kulturinstitution voraus, wobei durch die Offenheit vieler Kulturinstitutionen für Kooperationen mit Hochschulen eine solche Kooperation relativ leicht realisierbar ist. Ähnlich kann auch ein Markenaudit dazu führen, den eigenen Mitarbeitern einer Kulturinstitution grundsätzliches und institutionenspezifisches Markenwissen zu vermitteln.

4. Denken in Zusammenhängen sowie abteilungsübergreifendes Verstehen und Handeln

Eine Hauptherausforderung der Markenführung im Kulturbereich stellt die organisationsweite und abteilungsübergreifende Zusammenarbeit dar. Nicht die Marketingabteilung, die häufig überwiegend Pressearbeit, den Internetauftritt und Direct-Mails betreut, sondern die künstlerische oder kulturelle Leitung, die Personalabteilung, die Künstler, das Personal mit direktem Besucherkontakt etc. sind mindestens ebenso wichtig für eine starke Marke im Kulturumfeld. Dies setzt aber voraus, dass alle Abteilungen und Personen den Sinn und die Funktionsweise der eigenen Marke verstehen und akzeptieren. Ein Markenaudit und die Diskussion der Implikationen kann ein effektives Instrument für eine abteilungsübergreifende Kommunikation und für ein tieferes Verständnis über den Sinn einer Marke in einer Kulturinstitution sowie die Notwendigkeit einer abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit darstellen.

5. Transparenz für Geldgeber und Unterstützer

Mehr und mehr Kulturinstitutionen müssen gegenüber öffentlichen und privaten Geldgebern Rechenschaft über die Verwendung und den Effekt der eingesetzten finanziellen Mittel ablegen. Die „Objektivität“ dieses Nachweises wird zukünftig noch stärker über die finanzielle Ausstattung von Kulturinstitutionen entscheiden. Einen solchen „objektiven“ Nachweis können standardisierte und von externen Stellen durchgeführte Markenaudits leisten (ähnlich Youker 2010).

## 2.2 Einordnung von Markenaudits in das Markencontrolling

Markenaudits weisen im Vergleich zum klassischen Markencontrolling (z. B. Markentreue- oder Markenwertmessung) einige Besonderheiten auf, die Tabelle 1 zusammenfasst (ähnlich Jenner 2005, S. 201).

**Tabelle 1:** Vergleich von Markenaudit und Markencontrolling

	<b>Markenaudit</b>	<b>(Klassisches) Markencontrolling</b>
<b>Analysebereich</b>	Umfassende Analyse der Markenführung und der Markenwirkungen; explorative Analysen; schlecht strukturiert	Analysebereich a priori begrenzt; häufig Fokus auf Kennzahlen der Markenwirkung (z. B. Markenstärke); gut strukturiert
<b>Art der verarbeiteten Information</b>	Berücksichtigung von quantitativen und qualitativen Informationen; Berücksichtigung von „schwachen Signalen“	Überwiegend quantitative Informationen
<b>Analysefrequenz</b>	In größeren zeitlichen Abständen (2 – 5 Jahre)	Kontinuierlich bzw. in kurzen Abständen
<b>Beteiligung und typische Form des Erkenntnisgewinns</b>	Viele Beteiligte mit heterogenem Hintergrund; Durchführung durch externe Auditoren; diskursiver Ansatz	Einzelne interne (Controlling-) Experten; analytischer Ansatz
<b>Ergebnisse</b>	Vergleich mit (externen) Standards, Beurteilungen und Verbesserungsvorschläge	Abweichungen der Kennzahlen von vorab festgelegten Niveaus

### 2.3 Überblick bestehender Marketing- und Markenaudits

Bislang liegen keine umfassenden Publikationen zum Thema Markenaudit für Kulturinstitutionen vor. Fruchtbaren Input für die Entwicklung eines solchen Markenaudits liefern Arbeiten allgemein zum Marketing- und Markenaudit sowie Arbeiten zur umfassenden Beurteilung von Marken im Kulturm Umfeld. Darüber hinaus liefern auch methodenorientierte Publikationen zum Thema Evaluation und Auditierung (z. B. Davidson 2005; speziell im Kulturbetrieb Birnkraut 2011) wertvolle Hinweise.

Im Weiteren erfolgt eine Fokussierung auf die zentralen Arbeiten zum Marketing- und Markenaudit. Zur Beschreibung der Ansätze wird insbesondere auf die Merkmale (1) Organisation des Markenaudits, (2) Modell, (3) Beurteilungsmethodik und (4) Auditergebnisse abgestellt.

### *(1) Marketingaudits (M1)*

Explizit wurde der Begriff des Marketingaudits im Jahre 1959 von Shuchman (1959) eingeführt. In der Folge gab es vielfältige konzeptionelle Beiträge, Fallstudien und Best-Practice-Beispiele und Praxisleitfäden (zum Überblick Berry/Conant/Parasuraman 1991; Rothe/Harvey/Jackson 1997).

Einer der einflussreichsten konzeptionellen Beiträge stammt von Kotler/Gregor/Rodgers (1977, 1989), der sowohl prozessuale als auch inhaltliche Aspekte umfassend und branchenunabhängig behandelt. Die Verfasser empfehlen einen umfassenden Ansatz mit den **sechs Dimensionen** Umfeld, Marketingstrategie, Marketingorganisation, Marketingsystem, Marketingproduktivität und Marketingteildfunktionen. Für diese sechs Dimensionen haben die Autoren entsprechende Fragenkataloge erstellt. Weiterhin empfehlen Kotler/Gregor/Rodgers (1977, 1989) die **unabhängige Durchführung** eines Marketingaudits entweder durch externe Auditoren oder durch interne Auditoren aus anderen Geschäftsbereichen. Schließlich wird in dem Beitrag trotz aller Offenheit eines Marketingaudits eine **systematische Vorgehensweise** empfohlen. Auf einer abstrakten Ebene wird dies durch einen dreistufigen Prozess (Abstimmung über Ziele und Umfang des Marketingaudits, Datensammlung sowie Reporterstellung und -präsentation) und das Sechs-Dimensionen-Modell sichergestellt.

In einem weiteren Beitrag hat Kotler (1977) einen standardisierten Ansatz zur Beurteilung der Marketingqualität vorgeschlagen. In diesem Ansatz verwendet Kotler (1977) jeweils eine Dreierskala (0-2) für die insgesamt 15 Fragen (Dimensionen: Kundenorientierung, Marketingorientierung, Marketinginformationen, Strategisches Marketing, Operatives Marketing). Die Ergebnisse der einzelnen Fragen werden nach diesem Ansatz ungewichtet addiert und der **Gesamtindex** in eine Sechskerskala der Marketingeffektivität eingeordnet (keine Marketingeffektivität bis überragende Marketingeffektivität).

Einen sektorspezifischen Ansatz für den Dienstleistungsbereich haben Berry/Conant/Parasuraman (1991) in die Diskussion eingeführt. Im Vergleich zu den beiden skizzierten Ansätzen plädieren Berry/Conant/Parasuraman (1991) für einen **vollständig standardisierten Ansatz**, der im Endergebnis zur Berechnung eines **Indexes** („Index of Services Marketing Excellence“) führt. Dieser basiert auf Befragungsergebnissen (Manager, Mitarbeiter, Kunden) zu sechs Dimensionen (Marktorientierung, Marketingorganisation, Neukundengewinnung, Bestandskundenpflege, Internes Marketing, Servicequalität). Ein weiterer Unterschied besteht darin, dass Berry/Conant/Parasuraman (1991) die Analyse der weiten Umwelt nicht berücksichtigen, sondern das Audit stärker auf das Marketing und die direkten Zielgruppen (Mitarbeiter, Kunden) fokussieren. Neben der

**Unabhängigkeit der Auditoren** empfehlen Berry/Conant/Parasuraman (1991) auch, dass nach der Präsentation der Auditergebnisse und der Verarbeitung durch das Management **weitere Treffen** zwischen dem Management- und dem Auditteam stattfinden, um die Umsetzung in Maßnahmen und damit die Verbesserung der Marketingqualität sicherzustellen.

Einen stärker umsetzungsorientierten Ansatz für ein Marketingaudit hat Wilson (2002) vorgeschlagen, der insgesamt 28 Checklisten für die **externe** (z. B. Wettbewerb, Kaufprozess, Markt) und **interne Dimensionen** (z. B. Qualität des Marketing, Preis) entwickelt hat. Ähnlich wie Kotler/Gregor/Rodgers (1977) empfiehlt auch Wilson (2002) eine **unabhängige Durchführung** des Marketingaudits. Im Vergleich zu Kotler/Gregor/Rodgers (1977) sind die von Wilson (2002) vorgeschlagenen Checklisten umfangreicher. Darüber hinaus diskutiert er auch eine **Vielzahl von potentiellen Informationsquellen** für die Beantwortung der Checklistenfragen. Weiterführende Hinweise zur prozessualen Durchführung eines Marketingaudits schlägt Wilson (2002) nicht vor.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass in Bezug auf ein Marketingaudit ein wichtiges Merkmal die **Unabhängigkeit der Auditoren** ist. Weiterhin wird eine **systematische**, mit konkreten Umsetzungsempfehlungen verbundene und im Zeitablauf **wiederholende Vorgehensweise** (auch Taghian/Shaw 2008) empfohlen. Bezüglich der zu bewertenden Dimensionen besteht mit Ausnahme des Merkmals „**holistische Betrachtung**“ bislang kein Konsens in der Literatur, wobei die meisten Ansätze eine Kombination von internen (Qualität des Marketings) und externen Faktoren (Wirkungen) vorschlagen. Weiterhin lassen sich mit einer offenen (Leitfragen/Checklisten mit offenen Antworten) und einer standardisierten Methodik (geschlossene Fragen und Skalen mit anschließender Index-Berechnung) zwei grundsätzliche Beurteilungsansätze identifizieren.

## *(2) Marketingaudits im Kultursektor (MK1)*

Umfangreiche Ansätze für Marketingaudits im Kultursektor liegen bislang nicht vor. Lediglich Kotler/Kotler/Kotler (2008) haben für Museen in Anlehnung an den Ansatz von Kotler/Gregor/Rodgers (1977) einen Checklistenansatz mit sechs Dimensionen (intern, extern) vorgeschlagen. Empfehlungen für den Auditprozess oder zur Organisation fehlen.

Darüber hinaus hat Youker (2010) abstrakt Ideen und Entscheidungen im Rahmen eines Auditansatzes zur Angebotsevaluation von Kulturinstitutionen diskutiert. Dabei betont er die Wichtigkeit der Schritte Kriterienauswahl, Standardfestlegung, Messung und Verdichtung.

Schließlich hat sich Birnkraut (2011) generell mit umfassenden Ansätzen zur Evaluation von Kulturinstitutionen auseinandergesetzt. Ihre Definition (Birnkraut 2011, S. 18) von Evaluationen deckt sich weitgehend mit dem hier verfolgten Verständnis eines Audits. Allerdings bezieht sich Birnkraut (2011) auf keinen konkreten Evaluationsgegenstand und entwickelt auch keinen eigenständigen Ansatz zum Evaluationsprozess oder zur Evaluationsmethodik. Die Publikation sammelt und systematisiert vielmehr verschiedene Alternativen, Kennzahlen sowie Instrumente zur Datenerhebung.

### *(3) Markenaudits (M2)*

Auch die Literatur zum Thema Markenaudit ist bislang überschaubar. Zwar werden in Büchern zum Marketingcontrolling (z. B. Reinecke/Janz 2007, S. 154) und zur Markenführung (z. B. Baumgarth 2008a, S. 242; Haedrich/Tomczak/Kaetzke 2003, S. 176) vereinzelt auf Markenaudits hingewiesen, allerdings liegen kaum konkrete Vorgehensweisen oder Erfahrungsberichte vor. Im Folgenden werden die wichtigsten Arbeiten skizziert.

Einen ersten Ansatz hat Keller (2000) mit dem Vorschlag einer sog. „Brand Score Card“ für die Durchführung eines Markenaudits vorgelegt. Diese umfasst zehn Kriterien aus den Feldern Markenverständnis im Topmanagement, Markenpositionierung, Branding und Marketing, Markenportfolio und Markenhierarchien, Markencontrolling mit mehreren Leitfragen und einer abschließenden 10er-Skala pro Kriterium. Nach Aussagen von Keller (2000) erfüllen „Weltklasse-Marken“ diese zehn Kriterien. Zusätzliche Aussagen zur informatorischen Fundierung, zur genauen Beurteilung oder zum Prozess des Markenaudits fehlen.

Ähnlich wie Keller (2000) haben Homburg/Richter (2003) einen umfassenden und konkreten Ansatz zur Ermittlung der „Branding Excellence“ vorgelegt. Dieses Modell basiert auf einem **Scoringmodell** (5er-Skala) mit vier Hauptdimensionen (Markenstrategie, Markenauftritt, Markenerfolgsmessung, Markenverankerung im Unternehmen) und insgesamt 95 Einzelkriterien. Weiterhin fordern die Autoren, dass die jeweiligen Beurteilungen durch entsprechende **Quellen belegt** werden. Schließlich empfehlen Homburg/Richter (2003) zur Veranschaulichung der Ergebnisse den Einsatz einer **grafischen Profildarstellung**. Aussagen zur Durchführung eines Markenaudits fehlen in diesem Ansatz.

Eine konzeptionelle Betrachtung zum Markenaudit hat Jenner (2005) vorgelegt. Neben einer terminologischen Grundlegung schlägt Jenner (2005) abstrakt als Inhalte des Markenaudits **zwei Dimensionen** mit jeweils zwei Unterkategorien vor:

- a) marktliche Perspektive
  - gegenwartsbezogen (Wahrnehmung der Marke aus Kundensicht, Wettbewerbsdifferenzierung)
  - zukunftsorientiert (Veränderungen im Kunden- und Wettbewerbsumfeld)
- b) interne Analyse
  - strukturelle Rahmenbedingungen (Markenstrategie, Geschäftsprozesse, Organisation)
  - Prozess der Markenführung (Planungs-, Implementierungs- und Kontrollprozesse)

Ferner diskutiert Jenner (2005) auch die Trägerschaft eines Markenaudits und empfiehlt in diesem Zusammenhang eine **Teamlösung** von **internen und externen Personen**.

Wheeler (2006) hat für die Analysephase von Markenprojekten verschiedene Audits (Marketing, Wettbewerb, Stakeholder, Sprache) vorgeschlagen. Speziell die Marketing- und Sprachaudits besitzen Berührungspunkte für die Entwicklung eines Markenaudits im Kulturbereich. Im Rahmen des Marketingaudits schlägt Wheeler (2006, S. 86 f.) einen **mehrstufigen Prozess** vor, der vom groben Verständnis der Organisation über die Entwicklung eines Bezugsrahmens und die Sammlung von Informationen hin zu einer Auswertung und Präsentation gelangt. Im Rahmen der Informationssammlung schlägt sie als **Quellen** sieben **verschiedene Arten** (Branding, Geschäftsausstattung, elektronische Kommunikation, Vertriebs- und Marketingmaterialien, interne Kommunikationsmaterialien, dreidimensionale Kommunikation, Handel) vor. Im Rahmen des Sprachaudits empfiehlt Wheeler (2006, S. 92 f.) die umfassende Analyse des Sprachstils und -inhalts mit Hilfe einer Checkliste über alle Markenkontaktpunkte hinweg. Das Ergebnis der verschiedenen Audits wird abschließend in einer **Top-Management-Präsentation** verdichtend dargestellt. Zusätzlich empfiehlt Wheeler (2006, S. 87) die Einrichtung eines **Auditraumes**, der visuell alle Materialien strukturiert ausstellt.

Einen im Vergleich zu seiner „Brand Score Card“ deutlich aufwändigeren Ansatz hat Keller (2008) vorgeschlagen. Dieser Ansatz soll alle Quellen der Markenstärke aus Unternehmens- und Konsumentensicht erfassen. Dazu unterscheidet Keller (2008) zwischen einem **Brand Inventory** und einem **Brand Exploratory**. Er empfiehlt eine Durchführung durch **externe Auditoren**. Bzgl. der Kriterien und Bewertung plädiert Keller (2008) für einen offenen Ansatz, der möglichst umfassend die Marke bzw. die Marken eines Unternehmens beschreibt.



Olins (2008, S. 108 f.) schlägt im Appendix seines Markenhandbuchs ein visuelles Markenaudit vor, welches insbesondere die **direkten Markenkontaktpunkte** berücksichtigt. Insgesamt unterscheidet Olins (2008) 13 verschiedene Gruppen von Markenkontaktpunkten. Ideen zur Durchführung, Bewertung oder Auswertung werden von ihm nicht präsentiert.

Speziell zur Evaluation von CSR orientierten Marken haben Baumgarth/Binckebanck (2012) konzeptionell ein Markenaudit vorgeschlagen. Dieser Ansatz basiert auf einem Markenmodell, welches sich aus fünf Dimensionen (Positionierung, Unternehmenskultur, Verhalten, Kommunikation, Konsistenz) zusammensetzt. Zur Beurteilung der einzelnen Kriterien wird eine standardisierte Fünfer-Skala in Verbindung mit einem Scoringmodell vorgeschlagen.

#### *(4) Markenaudits im Kultursektor (MK2)*

Für den Kultursektor liegen bislang kaum explizite Überlegungen zur Durchführung oder zum Aufbau eines Markenaudits vor. Lediglich die Arbeit von Scott (2000) skizziert exemplarisch für ein australisches Museum (*Powerhouse*) die Durchführung eines Markenaudits. Dieses basiert auf Befragungsergebnissen von vier Zielgruppen (treue Besucher, externe Stakeholder, allgemeines Publikum, Mitarbeiter) sowie der Auswertung von Kommunikationsmaterialien.

Baumgarth (2011) hat konzeptionell einen fünfstufigen Prozess zur Durchführung eines Markenaudits für Kulturinstitutionen vorgeschlagen. Weiterhin hat er einen Bezugsrahmen, der zwischen Inventur und Performancemessung unterscheidet, entwickelt sowie erste Ideen zur konkreten Durchführung der Beurteilung und Ergebnisdarstellung skizziert. Diese konzeptionellen Ideen bildeten auch den Ausgangspunkt für die Entwicklung des in diesem Buch dargestellten MAK-Ansatzes.

Evans/Bridson (2013) haben im Rahmen eines umfangreichen Forschungsprojektes zur Markenführung von öffentlichen Museen in Australien u. a. eine institutionelle Evaluation von Museen durchgeführt. Dabei beantworteten die teilnehmenden Museen in standardisierter Form Fragen zu den drei Dimensionen **Wirkungen** (Besucherzahlen, Image bei den Besuchern), **grundsätzliche Orientierung** (u. a. Marken-, Entrepreneurial-, Markt- und Produktorientierung) sowie Ausstattung mit **Ressourcen** (Mitarbeiter, Finanzen).

Darüber hinaus gibt es umfangreiche und teilweise empirisch getestete Modelle, die eine ganzheitliche Sicht auf den Bereich Marke im Kulturbereich einnehmen und damit als Grundlage für ein Markenaudit im Kulturbereich dienen können.

Einen ersten Ansatz haben Bekmeier-Feuerhahn/Sikkenga (2008) mit ihrem auf dem EFQM-Ansatz aufbauenden Modell vorgelegt. Dieser Ansatz, der im Museumsbereich empirisch getestet wurde, unterscheidet mit den Faktoren **Interne Markenvermittlung, Systematische Markensteuerung und Markenstärkende Partnerschaften** drei „Befähiger“ des Erfolgs einer Kulturinstitution.

Baumgarth (2009) und Baumgarth/Freund (2009) haben ein Modell zur internen Verankerung („Markenorientierung“) der Marke innerhalb einer Kulturinstitution entwickelt und empirisch für den Museumsbereich getestet. Dieses Modell unterteilt die Markenorientierung einer Kulturinstitution in die Dimensionen **Werte, Normen, Artefakte und Verhalten**. Die empirische Studie konnte belegen, dass die Markenorientierung einer Kulturinstitution den kulturellen, marktbezogenen und letztlich ökonomischen Erfolg einer Kulturinstitution positiv beeinflusst.

##### *(5) Fazit*

Tabelle 2 fasst die skizzierten Auditansätze zusammen.

**Tabelle 2:** Überblick Marketing- und Markenauditansätze

Kategorie	Quelle	Organisation	Modell	Beurteilungs- methodik	Ergebnisse
M1	Kotler/Gregor/ Rogers (1977, 1989)	Unabhängigkeit der Auditoren (externe Auditoren oder gemisch- te Teams mit internen, aber nicht direkt involvierten Experten)	6 interne und externe Dimensionen des Marketing	Leitfragen	k.A.
		Auditworkshops nach der Präsen- tation der Ergebnisse			
		Ableitung von organisations- spezifischen Empfehlungen			
		Offener Auditprozess			
MK1	Kotler (1977)	k.A.	5 interne Dimensionen des Marketing	Scoringmodell ohne Gewich- tung	Index mit Gesamtrating
	Berry/Conant/Pa- rasuraman (1991)	Standardisierter Auditprozess	6 interne Dimensionen des Servicemarketings	Mittelwerte auf der Basis von Befragungen	Index
	Wilson (2002)	Unabhängigkeit der Auditoren Offener Auditprozess	28 interne und externe Dimensionen des Marketing	Leitfragen	k.A.
	Kotler/Kotler/Kot- ler (2008)	k.A.	6 interne und externe Dimensionen des Marketing	Leitfragen	k.A.
	Youker (2010)	Externe Auditoren Offener Prozess	Programm der Kultur- institution	Scoringmodell	Vergleich mit vorher definier- ten Standards
		Berücksichtigung von qualitativen und quantitativen Informationen			
	Birmkraut (2011)	Darstellung von Alternativen zum Träger; Zyklus mit vier Stufen	k.A.	k.A.	k.A.

Kategorie	Quelle	Organisation	Modell	Beurteilungsmethodik	Ergebnisse
M2	Keller (2000)	k.A.	10 interne Dimensionen	Scoringmodell ohne Gewichtung	k.A.
	Homburg/Richter (2003)	Beleg der Beurteilungen durch Quellen	4 interne Dimensionen	Scoringmodell ohne Gewichtung	Profil der Dimensionen; Typische Profile
	Jenner (2005)	Auditorenteam aus internen und externen Experten	4 interne und externe Dimensionen der Marke	k.A.	k.A.
	Wheeler (2006)	Mehrstufiger, aber grundsätzlich offener Prozess; Vielzahl von berücksichtigten Quellen	Marketing, Wettbewerb, Stakeholder, Sprache	k.A.	Präsentation, Auditraum
	Keller (2008)	Externe Auditoren	2 Dimensionen: Brand Inventory and Brand Exploratory	Qualitative Beschreibung	k.A.
	Olins (2008)	Checkliste	13 Markenkontaktpunkte	k.A.	k.A.
MK2	Baumgarth/Binckebanck (2012)	Checkliste, Skala	5 Dimensionen	Scoringmodell	k.A.
	Scott (2000)	k.A.	Externe Sichtweise	k.A.	k.A.
	Baumgarth (2011)	Externe Auditoren	6 interne und 6 externe Dimensionen	Scoringmodell	Spinnennetzdiagramm; Vergleich mit einer Datenbank
	Evans/Bridson (2013)	k.A.	3 Dimensionen	k.A.	k.A.
	Bekmeier-Feuerhahn/Sikkenga (2008)	k.A.	3 interne Dimensionen	Empirische Gewichtung	k.A.

Kategorie	Quelle	Organisation	Modell	Beurteilungs- methodik	Ergebnisse
	Baumgarth (2009); Baum- garth/ Freund (2009)	k.A.	4 interne Dimensionen	Empirische Gewichtung	Profil der Dimen- sionen
M1: Marketingaudit; MK1: Marketingaudit im Kultursektor; M2: Markenaudit; MK2: Markenaudit im Kultursektor; k.A.: keine Aussagen					

Insgesamt bleibt festzuhalten, dass die meisten Anregungen zum Prozess eines kulturspezifischen Markenaudits aus den Erfahrungen und Empfehlungen zum Marketingaudit abgeleitet werden können. Auch zum grundsätzlichen Beurteilungsprozess eines Markenaudits im Kultursektor liefern die Arbeiten zum Marketingaudit wichtige Impulse. Für die Ableitung des zugrunde liegenden Markenmodells des neuen Markenaudits für Kulturinstitutionen (MAK) hingegen sind die Arbeiten zum Markenaudit (generell, Kultursektor) fruchtbarer. Im Folgenden wird daher ein Ansatz entwickelt, der eine Synthese der bisherigen Ansätze zum Marketing- und Markenaudit darstellt sowie im Sinne eines Action Researchs (allg. McKniff/Whitehead 2011) auf praktischen Erfahrungen aufbaut.

Markenaudit für Kulturinstitutionen  
Ganzheitliches Tool zur Analyse und  
Professionalisierung der Markenführung im Kultursektor  
Baumgarth, C.; Kaluza, M.; Lohrisch, N.  
2014, XVIII, 133 S. 22 Abb., 10 Abb. in Farbe., Softcover  
ISBN: 978-3-658-01645-6