

9/2008

9,90 EURO

DAS MAGAZIN FÜR MARKENFÜHRUNG

markenartikel



MARKE & VERBRAUCHER

... der anspruchsvolle Kunde als Chance für die Marktwirtschaft.

Unter diesem Motto steht die Jahrestagung 2008 des Markenverbandes
in Berlin mit Vertretern aus Wirtschaft, Politik und Wissenschaft

Auf dem Prüfstand

Planen und analysieren wie ein Großunternehmen, umsetzen wie ein flexibler Mittelständler – so sieht nach einer Studie von Markenverband, bdvb, BrandMaker und Brand Rating die ideale Markenarbeit aus.

IN ZEITEN ZUNEHMEND WETTBEWERBSINTENSIVER MÄRKTE, unter Druck stehender Marketingbudgets, eines hochkomplexen Medienumfelds und anspruchsvoller Konsumenten rückt die Marke als zentraler Erfolgsfaktor für Unternehmen weiter in den Mittelpunkt. Die vier Organisationen Markenverband, bdvb, BrandMaker und Brand Rating haben daher in einer breit angelegten Studie 110 Markenverantwortliche, Geschäftsführer und Marketingleiter zu den Herausforderungen im Markenmanagementprozess befragt. Das Ergebnis: Eine große Mehrheit bestätigt die entscheidende Bedeutung der Marke für ihren Unternehmenserfolg, aber der Weg zur konsistenten und konsequenten Markenführung ist noch weit.

In der Befragung wurden die einzelnen Schritte des Markenmanagementprozesses unter die Lupe genommen – von der Strategie über die Planung und Umset-

zung bis hin zum Controlling. Das Ergebnis: Zwischen Wunsch und Wirklichkeit, also Strategie und Umsetzung, liegen Welten und viel Arbeit. Die größten Herausforderungen für das Markenmanagement stellen demnach die konsistente Übersetzung der Markenstrategie in konkrete Maßnahmen und die Maßnahmenumsetzung dar, wie die Analyse der übergreifenden Prozessperformance ergab.

Die Zusammenarbeit der Beteiligten

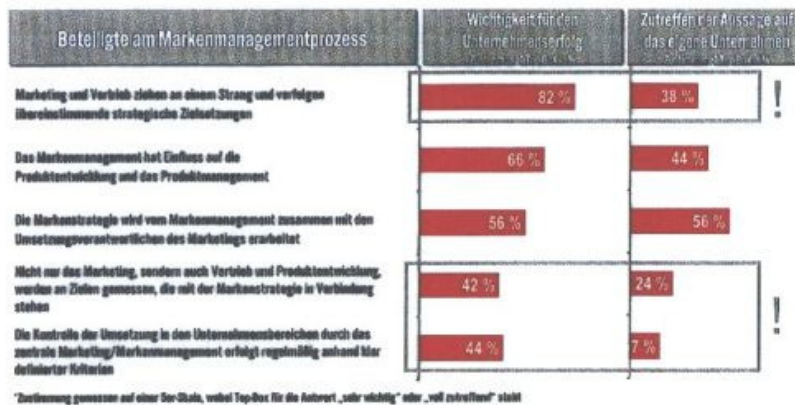
Ein durchgängiger Markenmanagementprozess wird aber nicht nur von Marketing und Brandmanagement, sondern auch von Produktentwicklung, Produktmanagement und Vertrieb getragen. Daher leistet die reibungslose Zusammenarbeit dieser Bereiche einen wichtigen Beitrag zu einem optimalen Gesamtprozess. Die Befragungsergebnisse zeigen, dass hier noch ein

DER MARKENMANAGEMENTPROZESS IM ÜBERBLICK



Die größte Lücke klafft beim Markenmanagementprozess zwischen Strategie und Umsetzung

BETEILIGTE AM MARKENMANAGEMENTPROZESS



Barrieren bei der Zusammenarbeit unterschiedlicher Funktionen und Unternehmensbereiche

bedeutender Optimierungsbedarf herrscht. Obwohl 82 Prozent der befragten Unternehmen übereinstimmende strategische Ziele in Marketing und Vertrieb für besonders wichtig halten, bestätigen nur knapp 40 Prozent, dass dies in ihrem Unternehmen auch gelebt wird. Ein ähnliches Bild zeigt sich bei der Erfolgskontrolle: in nur 24 Prozent der Firmen werden neben dem Marketing auch Vertrieb und Produktentwicklung an Zielen gemessen, die mit der Markenstrategie in Verbindung stehen, obwohl fast die Hälfte aller Unternehmen dies als sehr wichtig empfindet. Die Umsetzungskontrolle in den Unternehmensbereichen durch den zentralen Marketingbereich oder das Markenmanagement erfolgt selten regelmäßig anhand definierter Kriterien und ist ein weiterer Knackpunkt bei der unternehmensweiten Zusammenarbeit zwischen den Beteiligten am Markenmanagementprozess.

Diese Herausforderung findet sich auch in den Antworten zur Frage nach dem Umgang mit Informationen zu Marketing und Markenmanagement wieder: Nur bei einem Drittel der Unternehmen findet ein regelmäßiger Informationsaustausch zwischen den unterschiedlichen Marketingbereichen statt.

Operative Planung und Umsetzung

Während die Ableitung der Marketingziele aus der Markenstrategie bei einem Großteil der Unternehmen bereits hervorragend funktioniert, haben viele bei der operativen Planung zu kämpfen: Auch hier liegen die Schwierigkeiten häufig bei der Abstimmung der operativen Planung zwischen den Bereichen sowie bei der Aktualisierung der Planung, die nach Angaben der Befragten einen beträchtlichen Abstimmungsaufwand nach sich zieht. Zudem wird trotz der hohen Bedeutung der Marke für den wirtschaftlichen Unternehmenserfolg, der Wertschöpfungsbeitrag der Marke bislang nur von einem geringen Teil zu Planungs- bezie-

hungsweise Controllingzwecken herangezogen.

Die befragten Unternehmen zeichnen sich durch eine ausgewogene Struktur von großen, mittelständischen und kleinen Unternehmen mit unterschiedlichen Organisationsformen und Branchenschwerpunkten aus. Es zeigen sich deutliche Unterschiede in der Vorgehensweise und den Erfolgsmustern, vor allem zwischen kleineren und mittelständischen Unternehmen und den großen Konzernen:

Die »Kopft Themen« Strategie, Analyse, Datenbeschaffung und Controlling haben die Konzerne zu weiten Teilen bereits gut im Griff – auf der anderen Seite brillieren die kleinen beziehungsweise mittelständischen Unternehmen vor allen Dingen bei den »Bauchthemen«, wie der Identifikation der Mitarbeiter mit der eigenen Marke sowie ihrer internen Zusammenarbeit und Prozesstransparenz. Diese Ergebnisse sind auch auf die Eigenheiten der Unternehmen dieser Größenordnungen zurückzuführen: Konzerne haben einerseits Ressourcen und Möglichkeiten, um ihre strategische Exzellenz auf- und auszubauen. KMUs haben auf der anderen Seite mit flexiblen und transparenten Unternehmensformen einen beträchtlichen Vorteil, was die operative Exzellenz angeht. »Planen und analysieren wie die Großen, flexibel und transparent agieren wie die Kleinen«, ist daher eine der Schlussfolgerungen aus der Erhebung.

Klar im Vorteil: die weisungsbefugte Zentrale

Die Studie belegt außerdem, wie wichtig eine zentral verantwortliche und vor allen Dingen weisungsbefugte Brand Management- beziehungsweise Marketingabteilung für den Markenerfolg ist: Unternehmen, deren dezentrale Einheiten nicht weisungsgebunden sind, zeigen größere Schwächen in fast allen untersuchten Punkten als solche mit weisungsgebundenen dezentralen Einheiten.

HANDEL

RECHT

SERVICE

128

CLUSTER-ANALYSE



Die Portfolio-Analyse clustert die befragten Unternehmen entsprechend ihrer strategischen und operativen Leistungsfähigkeit im Markenmanagementprozess.

Portfolio-Analyse verdeutlicht Exzellenz

In der Studie von Markenverband, bdvb, BrandMaker und Brand Rating erwiesen sich insgesamt 40 Prozent der befragten Unternehmen als »Musterschüler«, die ihren Markenmanagementprozess sowohl strategisch als auch operativ weitgehend im Griff haben.

Bemerkenswert ist die weitere Verteilung der Unternehmen: 17 Prozent sind zwar in der Strategie vorne, ihnen mangelt es aber an Umsetzungskompetenz. Umgekehrt weisen 15 Prozent operative Exzellenz auf und haben ihre Schwächen in den strategischen Themen. Enorme 28 Prozent der Unternehmen haben Defizite in beiden Bereichen.

Doch wodurch unterscheiden sich die Musterschüler nun von den anderen drei Gruppen? Zunächst wäre da einmal die gute Vernetzung der verschiedenen Unternehmensteile zu nennen. So erarbeitet das Markenmanagement in Musterschüler-Unternehmen die Markenstrategie beispielsweise gemeinsam mit den Umsetzungsverantwortlichen des Marketings. Außerdem tauschen sich die Mitarbeiter aller Marketingbereiche regelmäßig miteinander aus. Für die Erarbeitung des Marketingplans gibt es einen klar definierten Prozess mit Workshops und Meetings, in den auch andere

Unternehmensbereiche involviert sind. Dabei wird die Maßnahmenplanung regelmäßig unter den verschiedenen Marketingabteilungen abgestimmt. Nur wenige Musterschüler beklagen Widerstände unter den Abteilungen, Daten auszutauschen oder weiterzuleiten. Überhaupt bilden in diesen Unternehmen fundierte Markt- und Marktforschungsdaten die Grundlage für markenstrategische Entscheidungen, für die Erstellung des Marketingplans und zur Kontrolle der Zielerreichung. Darüber hinaus werden aber auch monetäre Ziele im Marketingplan hinterlegt.

Bei der Umsetzung kann in Musterschüler-Unternehmen das Markenmanagement Einfluss auf das Produktmanagement und die Produktentwicklung nehmen, der Marketing-Mix ist nicht statisch, sondern wird unterjährig flexibel angepasst und dessen Einhaltung kontrolliert. Bei der internen Kommunikation legt man größten Wert darauf, dass sie sich die Mitarbeiter mit der eignen Marke identifizieren und ihre Positionierung kennen. Um dies sicherzustellen, gibt es häufig einen zentralen Informationspool oder ein Dokument, in dem die Positionierung für alle festgeschrieben ist.



Mirko Holzer, Geschäftsführer des Software-Unternehmens Pi-Consult GmbH in Kirchbrunn, das die Brand-Management-Software BrandMaker entwickelt und vertreibt.



Alexander Biesalski, Partner bei der B.R. Brand Rating GmbH in München, die sich auf das Gebiet der monetären Markenbewertung und wertorientierte Markenführung spezialisiert hat.



Ein durchgängiger Markenmanagementprozess ist eine wesentliche Grundlage für den Markenerfolg

Fazit

Der große Bruch im Markenmanagementprozess zeigt sich bei der operativen Umsetzung der Strategie. Dabei liegen die wesentlichen Herausforderungen in der Überwindung von Brüchen in den internen Prozessen und in der Verbesserung der Informations(weiter)verteilung zwischen den Beteiligten. Bei der Erfolgskontrolle, die auf der Zielsetzung in der Umsetzungsplanung basiert, sieht es folglich nicht viel besser aus. Auch hier besteht entsprechendes Verbesserungs-

potenzial. Eine Optimierung dieser Handlungsfelder und die damit verbundene Schaffung eines tatsächlich integrierten Markenmanagementprozesses führen zur Steigerung sowohl der Effektivität von einzelnen Marketingmaßnahmen als auch der Effizienz aller eingebundenen Unternehmensbereiche. Auf dieser Grundlage kann die Marke gezielt gestärkt und zukünftig gewinnbringend eingesetzt werden. Daher gilt: Ein durchgängiger Markenmanagementprozess ist eine wesentliche Grundlage für den Markenerfolg!

Alexander Dieschki, Mirko Holzer