

om Hörsaal in die eigene Startup: wie man mit Ökomode Geld verdient • Autoreleasing
 Die clevere Alternative • Gesundheitsreform: Kurs in Richtung Staatsmedizin
 Generation Postbank • Know-how-Börse • Bonuszahlungen bei unterlassener
 Zielvereinbarung • Radio hören im Abo: Podcasts - Projektmanagement und
 interkulturelle Sozialkompetenz • die Schlüssel zum Erfolg für Investoren und
 selbstständige im Sultanat Oman • Assets – Not an Allocation • Geschäftsführern
 und Verwaltungsleitern die Potenziale der IT vermitteln • Auf dem Prüfstand: Wie
 gut haben Unternehmen ihren Markenmanagementprozess im Griff? • Gelesen und
 notiert • bdvb-Karrietipps für Studium und Beruf • Was auf Deutschland zukommt
5 Jahre bdvb-aktuell • Die zwingende Logik der Demographie • Start ins Studium
 Zukunft der Mobilität • Ergebnisse einer Szenariostudie • FFF – Fördern Fordern
 forschen • bdvb-Award Geschäftsprozess- und Projektmanagement • Unternehmen,
 Verantwortung und deren Messung • das Rating der Corporate Social Responsibility
 Was Usenet: Thematisch organisierte Diskussionsgruppen • Mehr Erfolg im Internet
 Trends 2008 im Online-Marketing für B2B-Unternehmen • Frühindikatoren in
 mittelständischen Unternehmen – ein Überblick • Doppelte Karrierechancen
 Perspektiven für Dienstleister im Gesundheitswesen • **bdvb-aktuell wird 100**
 bdvb-Mittelstandsforum • Strompreise einmal nüchtern betrachten • Online-
 Marketing Trends im Investitionsgüter-Segment Firmenkontaktforum • Erfolgreich
 durch Spezialisierung und Teamgeist • Welchen Beitrag leisten Universitäten,
 Fachhochschulen und Berufsakademien zur Nachwuchsförderung von Unternehmen?
 Corporate Social Responsibility im Mittelstand • Die bdvb-Karrierebörsen
 den Politikern fehlt der Mut für eine echte Privatisierung • Mutmacherforum der
 Wirtschaft • Kind & Karriere – Familienfreundliche Maßnahmen im Unternehmen
 Expertenrat: Rückerstattung von Fortbildungskosten bei berufsbegleitendem Studium
 professionelle Depotanalyse • **von Mitgliedern für Mitglieder** • Absolventenumfrage
 aktives Netzwerken groß geschrieben • Business Plan – Stellenbörse
 Firmenkontaktforum •
 Arbeitsplätzen • bdvb-Kar
 Right Size Right People Ri
 nd Afrika sind die gef
 Warum Wirtschaft und Kur
 ichtwestlichen Kulturen
 eneration • Fit für den B
 ersonalrecht • Der Überg
 ommt es an • Lust auf di
 n Gesundheitswesen • D
 ertifizierung sichert den C
 ine lohnende Investition?
 ltersvorsorge • Leserbrief
 Hier kommentiert der B
 raxisnahes Networking im Mittelstand • Studieren, Leben und Arbeiten in Japan
 esundheitsversorgung im Wandel •
 ie Rolle des Staates in liberalisierten Märkten • Vom Hörsaal in die eigene Startl In:

bdvb aktuell		2/2008
100		
> 100. AUSGABE bdvb-AKTUELL		3
> VOM HÖRSAAL INS EIGENE STARTUP: WIE MAN MIT ÖKOMODE GELD VERDIENT		7
> ILLEGALE FINANZTRANSAKTIONEN: ORGANISIERTE KRIMINALITÄT, GELDWÄSCHE, DROGENHANDEL UND TERRORISMUS		11

Mitglieder-Magazin des Bundesverbandes Deutscher Volks- und Betriebswirte e. V., Florastraße 29, 40217 Düsseldorf

AUF DEM PRÜFSTAND: WIE GUT HABEN UNTERNEHMEN IHREN MARKENMANAGEMENT-PROZESS IM GRIFF?

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 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 leitende Markenverantwortliche und Geschäftsführer 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.

EINE STARKE MARKE IST WICHTIG, DER WEG DORTHIN KOMPLEX

In der Befragung wurden die einzelnen Schritte des Markenmanagementprozesses unter die Lupe genommen – von der Strategie über die Planung und Umsetzung 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 übergreifend die konsistente Übersetzung der Markenstrategie in konkrete Maßnahmen und die Maßnahmenumsetzung dar (siehe Abb. 1).

Die Zusammenarbeit der Beteiligten läuft oft nicht rund

Ein durchgängiger Markenmanagementprozess wird aber nicht nur von Marketing und Brandmanagement, sondern auch von 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 bedeutender Optimierungsbedarf herrscht (siehe Abb. 2).

Obwohl 82 % der befragten Unternehmen übereinstimmende strategische Ziele in Marketing und Vertrieb für besonders wichtig halten, bestätigen nur knapp 40 %, dass dies in ihrem Unternehmen auch gelebt wird. Ein ähnliches Bild zeigt sich bei der Erfolgskontrolle: in nur 24 % 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.

Abbildung 2: Barrieren bei der Zusammenarbeit unterschiedlicher Funktionen und Unternehmensbereiche

Beteiligte am Markenmanagementprozess	Wichtigkeit für den Unternehmenserfolg Zustimmung* Top-Box in %	Zutreffen der Aussage auf das eigene Unternehmen Zustimmung* Top-Box in %
Marketing und Vertrieb ziehen an einem Strang und verfolgen übereinstimmende strategische Zielsetzungen	82 %	38 %
Das Markenmanagement hat Einfluss auf die Produktentwicklung und das Produktmanagement	66 %	44 %
Die Markenstrategie wird vom Markenmanagement zusammen mit den Umsetzungsverantwortlichen des Marketings erarbeitet	56 %	56 %
Nicht nur das Marketing, sondern auch Vertrieb und Produktentwicklung, werden an Zielen gemessen, die mit der Markenstrategie in Verbindung stehen	42 %	24 %
Die Kontrolle der Umsetzung in den Unternehmensbereichen durch das zentrale Marketing/Markenmanagement erfolgt regelmäßig anhand klar definierter Kriterien	44 %	17 %

*Zustimmung gemessen auf einer 5er-Skala, wobei Top-Box für die Antwort „sehr wichtig“ oder „voll zutreffend“ steht

Abbildung 1: Die größte Lücke klappt beim Markenmanagementprozess zwischen Strategie und Umsetzung.

	Der Markenmanagementprozess im Überblick	Wichtigkeit für den Unternehmenserfolg Zustimmung* Top-Box in %	Zutreffen der Aussage auf das eigene Unternehmen Zustimmung* Top-Box in %
Strategie	Die Markenstrategie wird in einem klaren Prozess auf die übergeordnete Unternehmensstrategie (Businessplanung) abgestimmt	73 %	40 %
	Der Austausch zwischen der zentralen Markenstrategie und den Geschäftsbereichen/Ländern erfolgt mittels eines definierten Prozesses	50 %	28 %
Umsetzung	Die Markenstrategie wird anhand eines definierten Prozesses in konkrete Umsetzungsaktivitäten übersetzt	62 %	29 %
	Die Marketingumsetzung in den Bereichen wird durch klare Abläufe und Kommunikationswege geprägt	60 %	31 %
Controlling	Der Erfolg des Markenmanagements wird an klar definierten Markenkenntnisgrößen regelmäßig gemessen	49 %	46 %

*Zustimmung gemessen auf einer 5er-Skala, wobei Top-Box für die Antwort „sehr wichtig“ oder „voll zutreffend“ steht

OPERATIVE PLANUNG UND UMSETZUNG STELLEN UNTERNEHMEN VOR EINIGE HERAUSFORDERUNGEN

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 zwischen den Bereichen. Zudem wird der Wertschöpfungsbeitrag der Marke bislang nur von einem geringen Teil zu Planungs- bzw. Controllingzwecken herangezogen.

VON KONZERNEN UND KLEINEN BZW. MITTELSTÄNDISCHEN UNTERNEHMEN LERNEN

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 bzw. 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. KMU 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“, so Ulf Hollinbäumer, Vizepräsident des bdvb.

PORTFOLIO-ANALYSE VERDEUTLICHT STRATEGISCHE UND OPERATIVE EXZELLENZ

In der Studie erwiesen sich insgesamt 40 % der befragten Unternehmen als „Musterschüler“, die ihren Markenmanagementprozess sowohl strategisch als auch operativ weitgehend im Griff haben (siehe Abb. 3).

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

Abbildung 3: Die Portfolio-Analyse clustert die befragten Unternehmen entsprechend ihrer strategischen und operativen Leistungsfähigkeit im Markenmanagementprozess



ternehmensteile 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, in den auch andere Unternehmensbereiche involviert sind. Nur wenige Musterschüler beklagen Widerstände unter den Abteilungen, Daten auszutauschen oder weiterzuleiten. Die Marketingplanung wird mit monetären Zielen hinterlegt. Darüber hinaus wird bei der internen Kommunikation größter Wert darauf gelegt, dass sie sich die Mitarbeiter mit der eignen Marke identifizieren und ihre Positionierung kennen. Um dies sicherzustellen, gibt es häufig einen zentralen Informationspool, in dem die Positionierung für alle festgeschrieben ist.

AUTOREN

Alexander Biesalski, Partner bei der B.R. BRAND RATING GmbH in München, die sich auf das Gebiet der monetären Markenbewertung und werorientierte Markenführung spezialisiert hat.



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. Eine Optimierung dieser Handlungsfelder führt 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!

WEITERE INFORMATIONEN

In diesem Frühjahr stellen die vier Organisationen die detaillierten Studienergebnisse im Rahmen einer Vortragsreihe in München und Düsseldorf vor. Dort werden Referenten aus „Musterschüler“-Unternehmen über ihre Erfolgsrezepte für einen durchgängigen Markenmanagementprozess sprechen. Weitere Informationen hierzu sind auch unter www.markenmanagementprozess.com zu finden.

Mirko Holzer, Geschäftsführer des Software-Unternehmens pi-consult gmbh in Karlsruhe, das die Brand Management Software BrandMaker entwickelt und vertreibt.

