

Sonderausgabe zum Marken-Award 2014

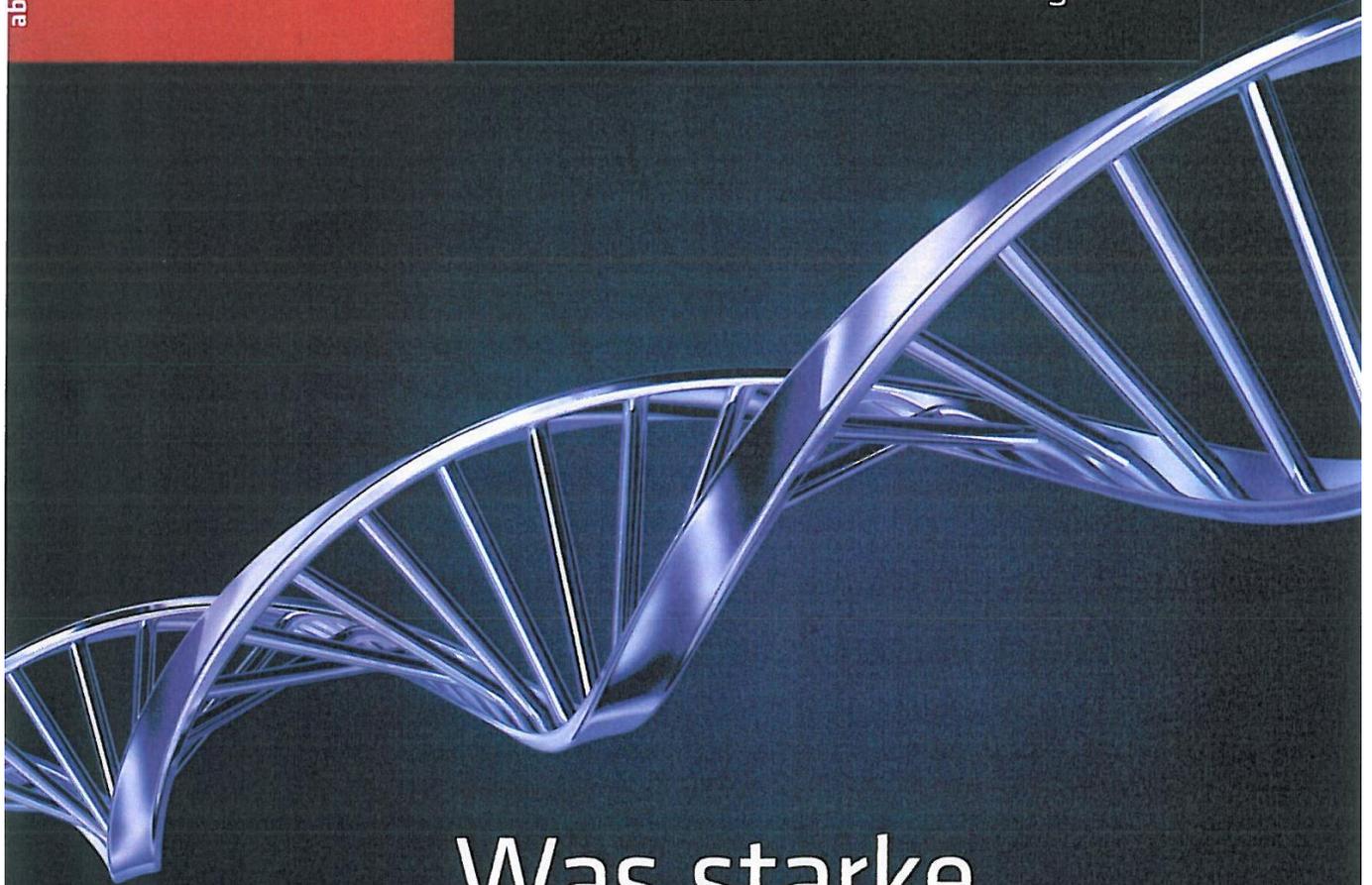
G 1021 / Deutschland & Österreich 11,80 €

3-2014

absatzwirtschaft.de

absatzwirtschaft

Zeitschrift für Marketing



Was starke Marken brauchen

Die DNA des erfolgreichen Brand-Managements



► **Elektro-Mobilität**
Steven Althaus über
den Erfolg von BMW i

► **Marken-Award**
Nivea, Alpro, E-Bike
die Gewinner 2014

► **Multisensorik**
Wie sinnliche Reize
Kaufverhalten steuern

S.17

MDRW
BASIC

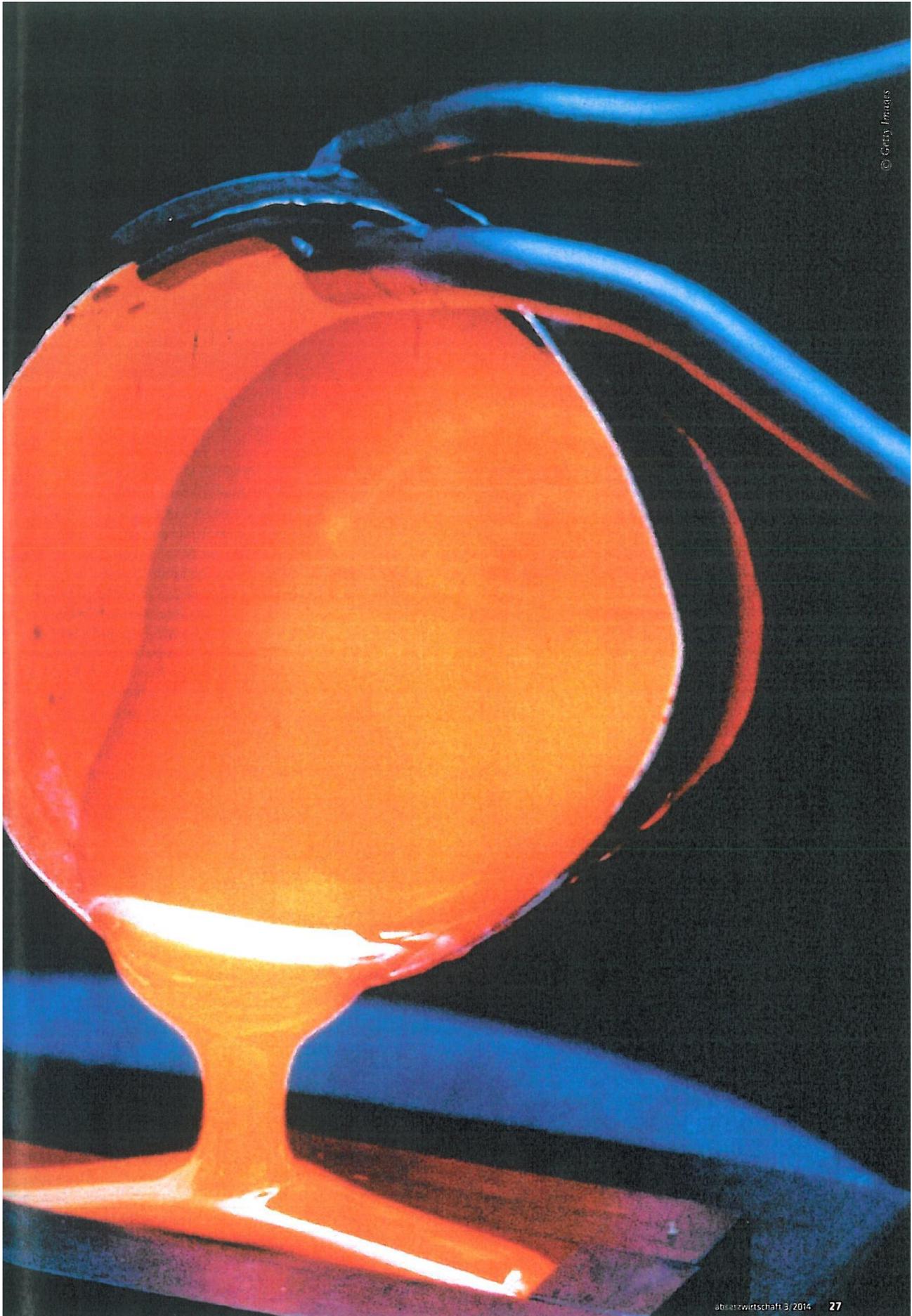
MDRW MDRW M
BASIC BASIC

MDRW MDRW MDRW MDRW
BASIC BASIC BASIC BASIC

Marken aus einem Guss

Autor: Peter Hanzer

Ein einheitlicher Markenauftritt an allen Kontaktpunkten ist das Ziel eines jeden Markenstrategen. Doch häufig erlebt der Kunde die Marke ganz anders als geplant. Der Deutsche Markenreport 2014 von absatzwirtschaft und Brandoffice identifiziert die Hindernisse und Herausforderungen auf dem Weg zu einer ganzheitlichen Implementierung von Markenstrategien.



© Getty Images

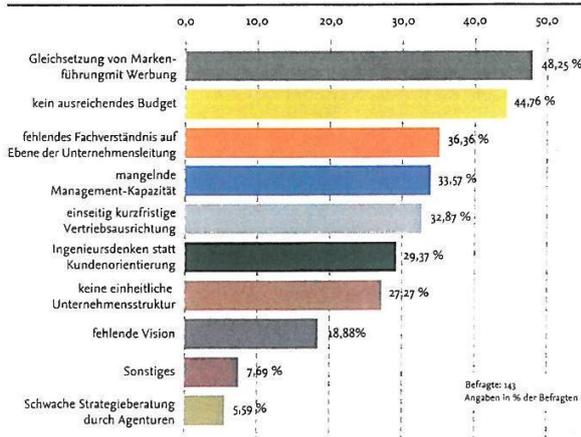


»Das größte Problem, vor dem jede Marke steht, sind die Positionierung, Emotionalisierung und adäquate Umsetzung des Auftritts am Point of Sale.«

Mike Hennig, Marketingleiter der Homann Feinkost GmbH, sieht den Marketingbereich auch in der Verantwortung für den Gewinn und nicht als einen Bereich, der nur bunte Bilder und Spots produziert.

„Als wir bei der Telekom die Marke ‚T‘ mit einem modernen Anspruch einführten und uns von der Farbe Gelb und dem Posthorn verabschiedeten, mussten wir in letzter Konsequenz auch alle Telefonhäuschen verändern. Das führte intern zu erheblichen Widerständen“, erinnert sich Jürgen Kindervater, von 1990 bis 2002 Chef der Konzernkommunikation der Deutschen Telekom AG und heute Senior Partner Berater von Brandoffice. Kindervater gilt als Schöpfer des „T“ und führte die Farbe Magenta als Bestandteil des Corporate Designs der Telekom ein. Aber Widerstand gab es nicht nur im Unternehmen: „Als wir gesagt haben, unsere 30 000 Fahrzeuge sind morgen nicht mehr gelb mit Posthorn, sondern müssen umlackiert werden, war das ein No-Go für den mit Beamten besetzten Fuhrpark – wegen des Bruchs mit der Tradition und den vorgeschobenen Schwierigkeiten in der Projektfinanzierung.“

HÜRDEN DER MARKENIMPLEMENTIERUNG



Quelle: Brandoffice/absatzwirtschaft, Deutscher Markenreport 2014

Perspektivenwechsel von den Umsetzungsschwierigkeiten der Markenstrategen zum Markenerleben der Kunden: Inwieweit sich das Joghurterlebnis der Verbraucher auch auf das Markenerleben auswirkt, nahm in einer deutschlandweiten Studie K&A Brandresearch in Kooperation mit Respondi unter die Lupe. Befragt wurden 3 000 Joghurtverwender,

wie, wann und in welcher Qualität joghurtaffine Menschen die dahinterstehenden Marken erleben.

Die Ergebnisse zeigen, dass es sich lohnt, etwas für die Marke zu tun. Allerdings geradezu erschreckend ist, dass je nach Joghurtmarke lediglich zwei bis fünf Touchpoints erlebt werden. So zeigen die wahrgenommenen Touchpoints im Joghurtsegment, dass das Markenerleben mit Ausnahme von TV stark handelsgetrieben ist. „Bislang haben die meisten Joghurtmarken die aktive Steuerung ihres Brandings beim Konsumenten gar nicht im Griff“, resümiert Ralph Ohnemus, Vorstand von K&A Brandresearch.

Viel Geld in TV-Werbung investiert beispielsweise die Marke Müller, doch nicht jede Maßnahme zahlt darauf ein, das Image der Marke zu stärken oder gar die Sympathie zu erhöhen. Dagegen sind die TV-Spendings bei Landliebe überschaubar, doch, so Ohnemus, hat die Marke ein derart starkes Branding-Depot in den Köpfen angelegt, dass Landliebe nur gelegentlich die inneren Bilder aktualisieren muss. Die stärksten Kontaktpunkte bei Landliebe sind Werbeprospekte und das Kühlregal selbst. Am Regal orientiert sich der Verbraucher an Landliebe und Landliebe im Angebot eines Werbeprospekts treibt mit deutlich größerer Wahrscheinlichkeit die Kunden in die Geschäfte als andere Joghurtmarken. „Ein klares Markenprofil, das sich an unterschiedlichen Kontaktpunkten für den Verbraucher offenbart, tut deutlich mehr für Uniqueness, als im Nebelgrau der Joghurtmassenware zu versinken“, fasst Ohnemus die Ergebnisse zusammen.

Die Beispiele Telekom und Joghurt veranschaulichen plastisch, mit welchen internen und externen Widerständen Markenstrategen gestern wie heute bei der Umsetzung von Markenstrategien zu kämpfen haben. Ihre große Herausforderung besteht darin, sicherzustellen, dass die Marke an allen Kundenkontaktpunkten mit den gleichen Inhalten entsprechend ihrer Positionierung erlebbar wird. „Das schafft die Synergien“, ist Alexander Biesalski, Managing Partner von Biesalski & Company, überzeugt. Und den Weg dahin kennt der Markenberater auch: „Ziel muss es sein, eine Kultur der Markenpflege zu etablieren, die auf der Basis eines einheitlichen Verständnisses der Markenwerte für ihre

»Gerade an den wichtigsten Kundenschnittstellen – Vertrieb und Kundenservice – ist der Einfluss der Markenstrategie heute noch sehr gering.«



Andreas Heim, Geschäftsführer Strategie Brandoffice, hält Brand Behaviour für die größte Unbekannte in der Markenführung.

Umsetzung bis hin zum täglichen Verhalten sorgt.“ Damit würden Abteilungen und Mitarbeiter gewissermaßen in die Lage versetzt werden, sich entsprechend der Markenwerte selbst zu steuern.

Doch die Realität sieht häufig anders aus, wie der von Brandoffice und absatzwirtschaft durchgeführte Deutsche Markenreport 2014 zeigt. So ist eine der größten Umsetzungshürden ganz klar mangelndes Marken-Know-how – leider auf allen Unternehmensebenen, von der Chefetage bis zu den einzelnen Unternehmensbereichen (zu den Ergebnissen siehe auch den Kasten „Deutscher Markenreport 2014“). Das Ergebnis ist umso beachtenswerter, wenn man bedenkt, dass über 60 Prozent der Teilnehmerangaben, im Markenführerbereich der Top-3-Unternehmen zu liegen. Dabei wird es in gesättigten Märkten, bei zunehmendem

Wettbewerbsdruck und steigenden Kundenansprüchen immer wichtiger für Unternehmen, sich mit seinen Leistungen und dem Erleben des konkreten Markenversprechens von den Wettbewerbern zu differenzieren. „Das größte Problem, vor dem im Endeffekt jede Marke in Deutschland steht, sind die Etablierung der Positionierung, die Emotionalisierung und eine adäquate Umsetzung des Auftritts der Marke am Point of Sale“, ist Mike Hennig, Marketingleiter der Homann Feinkost GmbH, überzeugt.

Eine Markenpositionierung gehört heute schon für die Unternehmen gewissermaßen zum Standard. Egal ob Business-to-Business- oder Business-to-Consumer-Unternehmen, irgendwo ist eine Markenpositionierung definiert worden. Doch ob der Kunde über alle Kanäle und Kundenkontakt-



Deutscher Markenreport 2014

Die Ergebnisse des deutschen Markenreports 2014 fasst Andreas Heim, Geschäftsführer von Brandoffice, zusammen.

Markenführung ist unbestritten Chefsache. 74 Prozent der befragten Markenentscheider bestätigen, dass die Verantwortung für die Marke in letzter Instanz in der Geschäftsleitung liegt. Doch dort – so zeigt die Studie Deutscher Markenreport 2014 – fehlt oft das nötige Know-how. Dabei mangelt es schon an der Basis: Markenführung werde häufig mit Werbung gleichgesetzt, kritisieren über 48 Prozent. Ein Drittel der Experten bemängelt außerdem, dass zu technokratisch gedacht wird.

Als zweitgrößte Hürde gilt die mangelnde Konsequenz bei der Implemen-

tierung: Fast 40 Prozent der operativen Markenführer besitzen keinen bereichsübergreifenden Einfluss bei der Durchsetzung der Markenpositionierung. Auch fehlende Mittel, zu wenig Aufmerksamkeit durch das Management und einseitig kurzfristige Vertriebsausrichtung werden moniert.

In den meisten Unternehmen fristet Markenmanagement ein Silo-Dasein: Mit zentralen Steuerungs- und Controllingssystemen ist das Markenmanagement nur in Ausnahmefällen (14 Prozent) verzahnt. Bei etwa der Hälfte aller Unternehmen nimmt die Markenpositionierung keinen Einfluss auf die Angebotsstrategie, nur 40 Prozent der Firmen sorgen systematisch für die Wiedererkennbarkeit ihrer Produkte durch

markentypische Merkmale. Auch wenn Employer Branding heute gerne als Buzzword dient – bei der Rekrutierung, Leistungsevaluierung und Qualifizierung der Mitarbeiter spielt die Markenstrategie so gut wie keine Rolle.

Die Studie Deutscher Markenreport beschreibt Barrieren der Markenimplementierung und gibt Handlungsempfehlungen. Dazu befragte die Markenberatung Brandoffice Ende 2013 rund 150 Markenentscheider in Deutschland. Interessenten für die Studie wenden sich bitte per Mail an info@brandoffice.com.





»Eine konsequente Umsetzung muss nicht mehr Geld kosten. Kapazitäten und Aktionen müssen nur besser und professioneller ausgerichtet werden.«

Alexander Biesalski, Managing Partner von Biesalski & Company, sieht ein wachsendes Bewusstsein für die Marke als Wertschöpfungsfaktor und damit eine wachsende Relevanz für eine konsequente Umsetzung.

punkte ein einheitliches Markenerlebnis geboten bekommt, ist häufig dem Zufall überlassen. Organisatorische und prozessuale Hinderungsgründe stehen dem im Weg. Dazu gehören beispielsweise auf Managementebene eine gewisse Unklarheit über das Warum einer Markenstrategie, mangelnde Unterstützung des Topmanagements bei der Umsetzung, das Fehlen eines richtigen Zielbildes, keine konkrete Vermittlung der Ziele an die Mitarbeiter, undefinierte Prozesse, unterschiedliche Zielgrößen in den Bereichen, mangelnde Emotionalisierung und Motivation der Mitarbeiter, fehlende Akzeptanz in den Unternehmensbereichen, Abteilungsdenken (technik-, vertriebs- oder logistikorientiert statt markenorientiert) und natürlich Ressourcenknappheit (Zeit und Geld).

Markenführung ist Chefsache – das ist die gute Erkenntnis des Deutschen Markenreports 2014. Bei rund drei Viertel der Unternehmen ist das Thema Marke auf Vorstands- oder Geschäftsleitungsebene angesiedelt. Doch die Erkenntnis hat einen Haken: 40 Prozent der Teilnehmer geben an, keine bereichsübergreifenden Befugnisse zu haben. „Gerade an der wichtigsten Kundenschnittstelle – Vertrieb und Kundenservice – ist der Einfluss der Markenstrategie noch sehr gering“, stellt Andreas Heim, Geschäftsführer Strategie Brandoffice, ein zentrales Ergebnis des Deutschen Markenreports 2014 heraus.

In der Regel erfolgt die Erarbeitung der Markenstrategie auf der obersten Ebene oder in der Zentrale, während die Umsetzung dezentral in den einzelnen Einheiten oder regional erfolgt. Doch in der Kommunikationsabteilung wird mit anderen Schlüsselbegriffen gearbeitet oder der Produktionsleiter möchte gerne mit großen Mengen statt mit vielen Varianten arbeiten, weil Letzteres weniger Umrüsten der Maschinen bedeutet, und der Vertrieb setzt die Präsentation am PoS nicht markengemäß um. „Häufig erfolgt im Endeffekt nicht der Brückenbau von der Strategie zur Umsetzung in der letzten Konsequenz“, analysiert Biesalski. Krasser drückt es Kindervater aus: „Wenn die Markenführung nicht durchgreifen kann, brauche ich keine ganzheitliche Markenführung.“ Obwohl Markenführung Chefsache ist, fehlt es vielen Unternehmensleitungen an einem umfassenden Marken-

Know-how. „Das ist heute die größte Barriere bei der Markenimplementierung“, so Heim. Ernüchternd ist, dass es hier nicht um Expertenwissen geht, sondern um ganz grundlegende Punkte. „Fast die Hälfte der Unternehmen verwechselt Markenführung mit Werbung, außerdem wird häufig zu technokratisch statt kundenorientiert gedacht“, interpretiert Heim ein Ergebnis aus dem Deutschen Markenreport 2014.

Das fehlende Verständnis für die Marke führt auch zu einer unzureichenden Steuerung dieses Bereichs. Während Einkauf, Produktion und Vertrieb einem strengen Controlling unterliegen, sieht dies bei der Marke anders aus. Obwohl die Marke ein zentraler Wertschöpfungstreiber für fast alle Bereiche im Unternehmen ist, wird sie so gut wie nie mit zentralen Steuerungs- und Controllingsystemen verzahnt. Deshalb fordert Heim: „Unternehmen müssen die Entwicklung ihrer Marke umfassend analysieren und im Zuge eines ganzheitlichen kunden- und markenorientierten Qualitätsmanagements optimieren.“

Dass die Umsetzung der Markenstrategie nicht überall in letzter Konsequenz möglich ist, ist Dieter Meyer, Leiter Werbung und Öffentlichkeitsarbeit bei Vitakraft, bewusst. Der Tiernahrungshersteller ist auf vielen Märkten mit über 3 000 Produkten vertreten – mit einem Mix ganz unterschiedlicher Markenpositionen, darunter in verschiedenen Produktkategorien als Marktführer. Glücklicherweise der Kommunikationschef, wenn bei der fragmentierten Kommunikationsstruktur alle Ziele erreicht werden könnten. Doch bei der Breite des Sortiments fehlen dafür die Budgets oder Kapazitäten. „Wenn ich einen Snack-Artikel für einen Hund mit zwei Millionen Euro bewerbe, werde ich gewisse Ziele erreichen können, aber zu einem Preis, den ich nie wieder als Return erhalte“, beschreibt Meyer die Realität, wie sie auch in vielen anderen Unternehmen anzutreffen ist.

Mit vielen Marken hat es auch Marketingleiter Hennig bei Homann Feinkost zu tun. Das Unternehmen stellt nicht nur den Marktführer in seinem Segment, sondern auch mit der Marke Nadler die Nummer drei und besitzt noch weitere regionale Marken. „Da ist es schwierig, eine abgrenzende

Positionierung sowohl beim Handelskunden als auch beim Verbraucher zu etablieren“, skizziert er die Ausgangslage. Bei der Umsetzung der Markenstrategie bereitet es keine Probleme, einen Werbespot aufzusetzen oder eine Promotionaktion zu starten. „Doch wie bekomme ich eine Konsistenz und Stringenz am PoS hin?“, beschreibt Hennig die Schwachstelle im Marketingglied – das Regal. Das Problem dabei: Der Handel arbeitet stringent an der eigenen Markenbildung und akzeptiert immer weniger Markenbildungsmaßnahmen der Hersteller.

Um markenadäquat im Handel vertreten zu sein, beschreibt Homann innovative Wege. Das fängt damit an, dass Marketers oder CRM-Manager die Key-Account-Manager mit zu Gesprächen mit Handelskunden begleiten. Das geschieht zum Beispiel schon in frühen Stadien einer Produktentwicklung, um mit dem Handel gemeinsam an der Finalisierung des Projekts zu arbeiten, damit das Produkt auch zu seiner Zielgruppe passt.

Um die Philosophie im Unternehmen zu transportieren und zu verankern, werden bei Homann die verschiedenen Abteilungen wie Produktion, Produktentwicklung oder Logistik in die Projekte eingebunden. Damit stärkt der Feinkosthersteller das Involvement und die Identifikation für das gesamte Unternehmen, weil Botschafter aus allen Abteilungen geschaffen werden. „Das spürt man dann auch an der Qualität, der Konsistenz und den vielen Ideen, die spontan entwickelt werden“, resümiert Hennig.

Während im Konsumgüterbereich die Kommunikation einen entscheidenden markenprägenden Faktor darstellt, ist dagegen im B2B-Geschäft der Vertrieb markenprägend. Doch auch hier zeichnet sich ein Wandel von der reinen Vertriebsorientierung hin zur Markenorientierung ab. Unter

die Lupe werden zunehmend die Kontaktpunkte Verkäufer, Niederlassungen oder der Internetauftritt genommen, wie das beispielsweise beim führenden Spezialisten für Montage- und Befestigungsmaterial Adolf Würth erfolgt. In Workshops werden den Vertriebsmitarbeitern die Auswirkungen des Markenversprechens auf ihren täglichen Umgang mit ihren Kunden aufgezeigt. „Man muss die Mitarbeiter mitnehmen, ihnen die Markenstrategie vermitteln, damit sie konsequent umgesetzt werden kann“, beschreibt Ralf Kircher, Divisionsleiter bei Würth, den Weg zu mehr Markenorientierung im B2B-Geschäft.

Der Deutsche Markenreport 2014 zeigt, in welchen Bereichen noch Nachholbedarf im Investitionsgüterbereich gegenüber dem Consumer-Bereich besteht. So fehlt es an Steuerungstools für die Markenpositionierung (42 Prozent der Befragten setzen sie ein), nur jeweils ein Drittel verfügt über eine markenorientierte Behaviour-Strategie und analysiert systematisch die Kundenschnittstellen.

Markenführung kostet Geld. Deshalb ist sie häufig ein Schönwetterthema in vielen Unternehmen. Geht es ihnen gut, ist man bereit, in die Markenstrategie Geld zu investieren. Doch werden die Märkte schwieriger, richtet sich der Blick mehr auf den operativen Vertrieb und Umsatz statt auf Markenführung. „Eine konsequentere Umsetzung muss nicht mehr Geld kosten. Im Endeffekt müssen nur die Kapazitäten eingeplant und Aktionen, die sowieso gemacht werden, dementsprechend ausgerichtet und besser und professioneller gemacht werden“, bricht Markenberater Biesalski eine Lanze für den Wertschöpfungsfaktor Marke. Und die Voraussetzung dafür definiert Andreas Heim: „Unternehmen müssen ihre Markenchefs mit übergreifenden Befugnissen und den nötigen Kapazitäten ausstatten.“ ←



Woran die Markenimplementierung meist scheitert

1. **Größte Implementierungshürde: Es mangelt an Marken-Know-how**
Markenführung ist Chefsache. Doch vielen Unternehmensleitungen fehlt ein umfassendes Marken-Know-how.
2. **Markenorganisation: keine Konsequenz in der Umsetzung**
Viele Markenexperten haben keinen bereichsübergreifenden Einfluss und zu wenig Mittel für eine ganzheitliche Markenumsetzung.
3. **Strategische Steuerung: Es fehlt ein Qualitätsmanagement für Marken**
Das Markenmanagement wird so gut wie nie mit zentralen Steuerungs- und Controllingssystemen verzahnt. Ein ganzheitliches kunden- und markenorientiertes Qualitätsmanagement fehlt meist.

4. **Fragmentierte Kontaktpunkte: Kundenprozesse müssen neu analysiert werden**
Die digitalen Medien und mobilen Devices sorgen dafür, dass die Kontaktpunkte zwischen Kunde und Marke immer vielfältiger werden. Nur wenige Unternehmen kennen aber die detaillierten Profilierungschancen ihrer Marke im Kundenprozess.
5. **Keine Stringenz: Schwache Marken vernachlässigen das Produktdesign**
Nur etwa die Hälfte der über 140 befragten Unternehmen verfügt über eine markenorientiert ausgerichtete Angebotsstrategie. Zwischen Produktdesign-Typik und Markenerfolg gibt es einen klaren Zusammenhang, doch nur etwa 40 Prozent der

Unternehmen regeln ihr Produktdesign einheitlich.

6. **Zu theoretisch: Markendesign muss anwendbar sein**
Während die Design-Grundelemente meist durch Guidelines definiert sind, gibt es Defizite bei der praktischen Anwendung in den Bereichen Kommunikationsmedien, Produkt und Architektur.
7. **Kein Einfluss: Personalabteilung und Markenmanagement arbeiten nicht Hand in Hand**
Brand Behaviour ist die größte Unbekannte in der Markenführung: Fast 90 Prozent der Markenverantwortlichen bemängeln, dass sie keinen großen Einfluss auf den Personalbereich haben. ←