



marken

absatzwirtschaft

Interview: Berater Martin Lindstrom
rockt die Marken-Szene

Kreativität: Nutzlos oder notwendig?
Werbe-Experten im Spitzengespräch

B2B-Branding: Wichtig fürs Geschäft
oder Muster ohne Wert?

Brand Champions

Loewe, GlaxoSmithKline und Erdal-Rex
gewinnen den Marken-Award 2008



Sonderausgabe zum Marken-Award 2008 www.marken-award.de

SPÄTZER
Deutsches
Markenlexikon
2008

Information & Bestellung:
www.absatzwirtschaft-shop.de
JETZT NEU!

Alle müssen an einem Strang ziehen

Wären Zusammenarbeit und Kommunikation in den Unternehmen besser, könnten nach einer Studie von Markenverband, Bdvb, Brandmaker und Brand Rating einige Marken viel erfolgreicher am Markt bestehen.

► Von Alexander Biesalski und Mirko Holzer ◀



Gemeinsam ziehen: Eine erfolgreiche Markenstrategie muss von allen beteiligten Bereichen getragen werden.

Erstaunliches förderte die Betrachtung der übergreifenden Prozessperformance bei den Markenverantwortlichen zutage: Die Strategieerarbeitung auf Basis der Businessplanung bereitet kaum Probleme, ebenso funktioniert die Erfolgsmessung am Ende des Prozesses reibungslos. Die entscheidende Lücke, die maßgeblich einen Markenerfolg behindert, klafft zwischen Strategie und Controlling: Der Strategie- und Planungsabgleich

zwischen den Bereichen funktioniert größtenteils nicht, die Übersetzung der Strategie in eine operative Aktivitätenplanung läuft nicht rund.

Und bei der eigentlichen Marketingumsetzung herrscht häufig Chaos. Die beste Strategie ist nutzlos, wenn sie nicht exzellent umgesetzt wird. Und zu einer exzellenten Umsetzung gehört eine solide Planung. Hier gibt es auf der einen Seite organisatorisch-prozessuale Schwierigkeiten: Die Planung der Mar-

ketingaktivitäten in Zusammenarbeit verschiedener Bereiche wird als sehr anspruchsvolles Thema angesehen, da sie viele Abteilungen und Beteiligte unter einen Hut bringen muss. Das kann schnell in einem Abstimmungs-marathon enden, ohne dass man sich am Ende über die gemeinsame Planung einig ist.

Auf der anderen Seite stehen die Markenverantwortlichen vor inhaltlichen Herausforderungen: Es fällt ihnen

schwer, Ziele in der Markenwahrnehmung zu setzen, die sie mit den Maßnahmen aus dem Marketing-Mix erreichen wollen, geschweige denn, monetäre Zielsetzungen zu erarbeiten, auf die sie ihre Aktivitäten ausrichten. Die Vermutung liegt nahe, dass die inhaltlichen Aspekte aufgrund der organisatorischen und prozessbedingten Hürden bei der Abstimmung einfach zu kurz kommen und keine Zeit und Mühe mehr bleibt, die operative Planung inhaltlich zu perfektionieren.

INFORMATION NICHT AUSREICHEND

Als weitgehend fit fühlen sich die Unternehmen im Hinblick auf ihre Markenstrategie und Positionierung. Damit legen die meisten von ihnen den Grundstein für erfolgreiche Markenarbeit schon einmal richtig. Eine erfolgreiche Markenstrategie wird jedoch nicht nur von Marketing und Brandmanagement, sondern auch von Produktentwicklung, Produktmanagement und Vertrieb getragen. Wenn diese Zusammenarbeit nicht funktioniert, leiden Marke und Unternehmenserfolg. In weniger als 40 Prozent der Unternehmen verfolgen Vertrieb und Marketing übereinstimmende strategische Ziele – wie soll dabei das für eine starke Marke typische ganzheitliche Bild bei der Zielgruppe entstehen? Noch schwächer stehen die Unternehmen bei der markenbezogenen Erfolgskontrolle da: In nur jedem vierten Unternehmen werden neben dem Marketing auch Vertrieb und Produktentwicklung an Zielen gemessen, die mit der Markenstrategie in Verbindung stehen. Obwohl beide Bereiche eine Marke maßgeblich beeinflussen, wird ihr Beitrag zum Markenerfolg also weder eingefordert noch gewürdigt. Dieses Problem stellt sich aber nicht nur im Austausch mit anderen Abteilungen. Gefragt nach ihrem Umgang mit Informationen zu Marketing und Markenmanagement konnte nur ein Drittel bestätigen, dass überhaupt eine regelmäßige Abstimmung oder ein Abgleich zwischen den Marketingteams stattfindet, um zu prüfen, ob der übergeordnete Kommunikationskurs von überall gestützt wird.

Noch schlimmer sieht es bei der Abstimmung der Vorhaben aus, wenn sich die Pläne aus irgendeinem Grund verzögern oder umgestellt werden müssen: Besondere Markt- und Wettbewerbssituationen erfordern manchmal eine Anpassung des Kommunikationskurses. Verzögerungen in der Produktentwicklung machen die Marketingplanung häufig. Hier sehen viele Unternehmen die größte Herausforderung in ihrer Abstimmungsarbeit, denn eine solche Kommunikation und Abstimmung von Änderungen erfordert üblicherweise den Einsatz vieler Ressourcen und bereitet großen Aufwand.

SORGENKIND CONTROLLING

Genauer betrachtet stellt sich das übergreifend als gut funktionierend bewertete Controlling als großes Sorgenkind heraus. Denn obwohl meist regelmäßige Erfolgsmessungen durchgeführt werden, bereitet die Durchführung an sich einige Schwierigkeiten: Die Krite-

rien für die Erfolgsmessung sind teilweise nicht klar definiert. Das macht jeden Datenvergleich häufig. Die Auswertungen verursachen immensen Zeitaufwand, denn die Daten müssen meist manuell aus einzelnen Bereichen eingesammelt und aufbereitet werden. Gleichzeitig kann – weil es schon bei der inhaltlichen Planung Probleme gibt – für die einzelnen Maßnahmen natürlich kaum mehr nachvollzogen werden, welche Ziele eigentlich verfolgt werden sollten.

Bei der Befragung zeigten 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. Dagegen brillieren die kleinen und mittelständischen Unternehmen insbesondere bei den „Bauchthemen“, wie der Identifikation

Abb. 1 Stärken und Schwächen der Prozess-Performance

Fragen zu den einzelnen Prozessstufen		Ø aller Befragten
Markenstrategie	Die Markenstrategie wird im Führungsreis im Abgleich mit der Businessplanung erarbeitet	●
	Die Markenstrategie wird vom Markenmanagement zusammen mit den Umsetzungsverantwortlichen des Marketings erarbeitet	●
	Aktuelle Markt- und Marktforschungsdaten sind die Grundlage für die Definition der Markenstrategie	●
	Marketing und Vertrieb ziehen an einem Strang und verfolgen übereinstimmende strategische Zielsetzungen	●
Markenpositionierung	Die Positionierung wird für einen langfristigen Zeitraum definiert und konsequent verfolgt	●
	Es wird großer Wert darauf gelegt, dass die Markenpositionierung allen Mitarbeitern bewusst ist und diese sich mit der Marke identifizieren	●
	Es gibt ein zentrales Dokument, in dem die Positionierung der Marke prägnant und für jeden einsehbar festgeschrieben ist	●
Markenplanung	Es gibt einen klar definierten Prozess zur Aufstellung des Marketingplans unter Einbeziehung anderer Unternehmensbereiche	●
	Es werden inhaltliche Ziele für die Marke (Markenwahrnehmung in der Zielgruppe) gesetzt, die dann mit dem Marketing-Mix erreicht werden sollen	●
Markenmanagement	Es werden in der Markenstrategie monetäre Ziele festgelegt (z.B. Umsatzsteigerung, Erhöhung des Preisniveaus), auf die die Marketingaktivitäten ausgerichtet werden	●
	Das Markenmanagement hat Einfluss auf die Produktentwicklung und das Produktmanagement	●
	Die Mitarbeiter der Marketingbereiche kommunizieren miteinander und tauschen sich über ihr Vorgehen regelmäßig aus	●
Markenwahrnehmung	Die Kommunikation von Aktualisierungen oder Änderungen einer Planung an alle Marketingbereiche läuft reibungslos und ohne großen Abstimmungsaufwand ab	●
	Nicht nur das Marketing, sondern auch Vertrieb und Produktentwicklung werden an Zielen gemessen, die mit der Markenstrategie in Verbindung stehen	●
	Die Kontrolle der Umsetzung in den Unternehmensbereichen durch das zentrale Marketing/Markenmanagement erfolgt regelmäßig anhand klar definierter Kriterien	●
	Berichte und Auswertungen über geplante Maßnahmen sind jederzeit abrufbar, ohne dass zuvor Daten aus den Bereichen gesammelt werden müssen	●
	Für jede geplante Maßnahme ist dokumentiert, inwiefern sie mit der Marketingstrategie übereinstimmt	●

Sehr gut sind die Unternehmen in der Strategieentwicklung, doch die Umsetzung verdient nur die Note „mangelhaft“.

Abb. 2 Operative Leistungsfähigkeit



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

der Mitarbeiter mit der eigenen Marke sowie ihrer internen Zusammenarbeit und Prozesstransparenz.

Die Studie belegt außerdem, wie wichtig eine zentral verantwortliche und vor allen Dingen weisungsbefugte Brand-Management- oder Marketingabteilung für den Markenerfolg ist: Unternehmen, deren dezentrale Einheiten nicht weisungsgebunden sind, zeigen in fast allen untersuchten Punkten größere Schwächen als solche mit weisungsgebundenen dezentralen Einheiten. Das unterstreicht, wie wichtig es für dezentral aufgestellte Marketingorganisationen ohne Weisungsbefugnis über ihre ausführenden Organe ist, ihre Markenmanagementprozesse optimal aufzustellen und ein besonderes Auge auf ihre Abläufe zu richten.

GUT VERNETZTE MUSTERSCHÜLER

Als Musterschüler, die ihren Markenmanagementprozess sowohl strategisch als auch operativ weitgehend im Griff haben, lassen sich rund 40 Prozent der Unternehmen klassifizieren. 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 der Unternehmen operative Exzellenz auf, haben aber ihre Schwächen in den strategischen Themen. Enorme 28 Prozent haben Defizite in beiden Bereichen.

Was die Musterschüler auszeichnet, ist die gute Vernetzung der verschiedenen Unternehmensteile. So erarbeitet das Markenmanagement die Markenstrategie gemeinsam mit den Umsetzungsverantwortlichen des Marketing. Außerdem tauschen sich die Mitarbeiter aller Marketingbereiche regel-

mäßig miteinander aus. Für die Erarbeitung des Marketingplans gibt es einen klar definierten Prozess, in den auch andere Unternehmensbereiche involviert sind. Dabei wird die Maßnahmenplanung regelmäßig unter den verschiedenen Marketingabteilungen abgestimmt. 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 nehmen wie auch auf die Produktentwicklung. 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 sich die Mitarbeiter mit der eigenen 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.

Diese teilweise beinahe „selbstverständlich“ klingenden Punkte sind es, die sich alle diejenigen Unternehmen zu Herzen nehmen und konsequent umsetzen sollten, die ihre eigene Performance im Markenmanagementprozess deutlich verbessern wollen.

DIE STUDIE

In der Studie von Markenverband, bdvb, BrandMaker und Brand Rating wurden 110 Markenverantwortliche, Geschäftsführer und Marketingleiter zu ihren Abläufen im Markenmanagement befragt. Weitere Informationen zum Thema Markenmanagementprozess sind auch unter www.markenmanagementprozess.com zu finden. ■

Online-Check:

Sind Sie Musterschüler oder Schlusslicht?

Wie fit ihr Unternehmen in puncto Markenmanagementprozess ist, verrät den absatzwirtschaft-Lesern der Online-Check: Der Schnelltest liefert ein individuelles Ergebnis zur Markenmanagementprozess-Performance und gibt speziell auf das Ergebnis abgestimmte Handlungsempfehlungen und Tipps für einen optimierten Markenmanagementprozess. Enthalten ist eine kostenlose, ausführliche Benchmark-Auswertung, in der die eigenen Antworten dem Durchschnitt aller Befragten gegenübergestellt werden, um so auf einen Blick die unternehmensspezifischen Handlungsfelder zu erkennen. Der Online-Check ist abrufbar unter:

www.absatzwirtschaft.de/markencheck

Alexander Biesalski ist Partner bei der B.R. Brand Rating GmbH in München, Mirko Holzer ist Geschäftsführer des Software-Unternehmens pi-consult gmbh in Karlsruhe. Kontakt: biesalski@brandrating.de