

MEHR OFFENSIVGEIST IM MARKENMANAGEMENT

Powerstrategie: Fussballfans lieben modernen, offensiven Fussball. Im Jahr der EURO 2008™ können Schweizer Unternehmen von dieser Spielauffassung auch einiges für ihr Markenmanagement lernen. Das zeigt die aktuelle Studie “Branding Excellence” der Strategieberatung zehnvier, welche beweist, dass offensives Markenmanagement mehr ist als nur ein auffälliges Logo oder eine gefällige Corporate Identity.

Text: **Clemens Koob und Kerstin Schloegel*** Bilder: **180 Amsterdam**

Was denken Markenverantwortliche über die aktuelle Situation und die Zukunft des Markenmanagements? Welche Unternehmen sind aus Sicht der Marketing Professionals in puncto Markenmanagement besonders erfolgreich? Mit diesen Fragen hat sich jetzt erstmals eine Studie mit Schweizer Optik beschäftigt. Die Strategieberatung zehnvier hat im Rahmen der “Branding Excellence“-Initiative über 200 CEOs, Geschäftsführungsmitglieder, Marketingleiter und Kommunikationschefs aller Branchen und Unternehmensgrößen zum Thema Markenmanagement befragt. Zum Einsatz kam dabei eine Methodik, die vom Center on Global Brand

Leadership der Universitäten Columbia (USA), München (Deutschland), Yonsei (Korea) und ESADE (Spanien) entwickelt und für die Schweiz passgenau adaptiert wurde.

Eine erste wichtige Frage an die Experten lautete: “Welche Marken haben Sie im vergangenen Jahr besonders beeindruckt?” Unter den Schweizer Marken eroberte hier die Migros den ersten Rang: 22,9 Prozent der Befragten zeigten sich von dieser Marke am meisten beeindruckt. Bei den deutschen Marken landete BMW mit 27 Prozent auf dem Spitzen-

platz. Besonderes geleistet hat nach Meinung der Experten aber auch das Markenmanagement von Unternehmen wie Nestlé, Orange, 20 Minuten, Apple oder Schweiz Tourismus (vgl. Abbildung 1).

Neben reinen Rankings ist aber natürlich auch die Frage interessant, was denn das Markenmanagement der genannten Unternehmen in den Augen der Experten auszeichnet. Oder anders formuliert: Was lässt sich in puncto Markenmanagement von den bestbewerteten Marken lernen? Eine erste wichtige Erkenntnis ist zu-

“Das Markenmanagement vieler Schweizer Unternehmen hat in strategischer Hinsicht Defizite.”

nächst: Die am besten bewerteten Schweizer Marken haben in den zwölf Monaten, die der Befragung vorgegangen sind, ein Umsatzwachstum erzielt, das fast 30 Prozent über dem Durchschnitt der im SMI versammelten Unternehmen liegt. Und auch die am meisten beeindruckenden deutschen Marken haben einen Umsatzzuwachs verzeichnet, der den Durchschnitt der im DAX notierten Unternehmen um rund 15 Prozent übersteigt. Erfolgreiches Markenmanagement lässt sich also durchaus auch an harten Kennzahlen ablesen.

Lernen lässt sich von diesen Marken aber noch mehr – und hier kommt der moderne Fussball ins Spiel. Das Markenmanagement dieser Unternehmen beeindruckt die Marketing Professionals aus dem gleichen Grund, aus dem die Spielphilosophie von Spitzenmannschaften

wie Barcelona oder Chelsea die Fussballfans in ihren Bann zieht: Sie agieren offensiv. Anhand der “Branding Excellence“-Studie konnten vier Faktoren identifiziert werden, die dieses Erfolgskonzept – ein “offensives Markenmanagement” – auszeichnen: Es ist von einer offensiven Grundhaltung geprägt, auf oberster Managementebene verankert, integriert angelegt und strategisch ausgerichtet. Zugleich belegt die Studie, dass die Marketingpraxis vieler Schweizer Unternehmen heute noch ein ganzes Stück von diesem offensiven Markenmanagement entfernt ist.

OFFENSIVE GRUNDHALTUNG

Der moderne Spitzenfussball besticht durch eine angriffsorientierte, offensive Spielweise. Eine offensive Grundhaltung kennzeichnet aus Sicht der Experten auch ein erfolgreiches Markenmanagement. “Offensiv” bedeutet hier zunächst die unbedingte Bereitschaft, den Markt anführen zu wollen. Unternehmen mit einem offensiven Markenmanagement versuchen nicht, der Konkurrenz hinterherzulaufen, sondern sie bestimmen selbst von der Spitze aus das Tempo. Die Migros konnte die Marketing Professionals beispielsweise durch den offensiven Auf- und Ausbau der Marken M-Budget und Sélection überzeugen. Unter der Marke M-Budget werden mittlerweile über 600 besonders preiswerte Artikel angeboten, und unter dem goldenen Sélection-Label findet sich eine breite Auswahl von Edelprodukten



* Clemens Koob und Kerstin Schloegel sind Managing Directors der Strategieberatung zehnvier in Zürich. zehnvier berät Unternehmen an der Schnittstelle von Marketing und Strategie. Beratungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Medien, Tourismus und Food.

– von der Doppelrahmglace “1001 Nacht” bis zum japanischen Kochmesser mit konvexem Schliff. Sowohl die M-Budget-Linie wie auch die Sélection-Linie sprechen klar definierte Zielgruppen an, und in Kombination mit dem breiten Grundsortiment sorgen sie dafür, dass sich jeder Konsument mit seinen Bedürfnissen bei der Migros aufgehoben fühlt. “Offensiv” meint aber auch ein spezifisches Verständnis dessen, was Markenmanagement überhaupt ist. Unternehmen mit einer offensiven Sichtweise haben nicht nur den Mut, mit neuen Methoden im Markenmanagement zu experimentieren. Für sie gehört auch der Transfer der Marke in neue, viel versprechende Bereiche oder die systematische Identifikation relevanter Zukunftstrends zu den Kernaufgaben des Markenmanagements. Die “Branding Excellence”-Studie zeigt, dass die Mehrzahl der Schweizer Unternehmen in dieser Hinsicht noch weit von einem offensiven Markenmanagement entfernt ist. Nur 13 Prozent der Befragten verstehen heute unter Markenmanagement zum Beispiel auch den zukunftsgerichteten Transfer der Marke in neue Gefilde.

CHEFSACHE MARKENMANAGEMENT

Dynamischer Fussball mit schnellen Kombinationen kann sich in einer Mannschaft nur dann einstellen, wenn auch die Verantwortlichen – allen voran der Trainer – von dieser Spielauffassung überzeugt sind. Gleiches gilt für ein offensives Markenmanagement: Es braucht die Unterstützung durch das Top-

management: Der CEO ist der oberste Botschafter der Marke. Er hat eine Vorbildfunktion gegenüber Mitarbeitern und Kunden. Für ein offensives Markenmanagement ist es daher unerlässlich, das unbedingte Commitment des CEO und des Senior Managements zu haben. Sie müssen die Vision der Marke vorleben, und sie müssen ihren Mitarbeitern ein Beispiel geben. Mit anderen Worten: Markenmanagement muss Chefsache sein. Die Migros lebt diesen Grundsatz bereits und bezeichnet ihren CEO Herbert Bolliger auch ausdrücklich als “Mr. Migros”. Die “Branding Excellence”-Studie zeigt allerdings, dass in dieser Hinsicht bei vielen Schweizer Unternehmen noch Nachholbedarf besteht. Über die strategische Ausrichtung der Marken wird zwar meist in der Geschäftsleitung entschieden. Bei immerhin 20 Prozent der Unternehmen ist das aber nicht der Fall. Und nur bei 41 Prozent der Befragten lautet die Antwort auf die Frage, wer letzten Endes den Entscheid über die strategische Ausrichtung der Marke trifft, ganz klar “der CEO” (vgl. Abbildung 2).

MITARBEITER ALS MARKENBOTSCHAFTER

Moderner Offensivfussball kann nur gespielt werden, wenn nach einem Ballgewinn alle Spieler sofort auf Angriff umschalten. Selbst der Torwart darf sich nicht auf seine Rolle im Tor beschränken, sondern muss aktiv am Spielaufbau teilnehmen. So wie der Offensivfussball eine Gesamtaufgabe der ganzen Mannschaft ist, kann auch ein offensives Markenmanage-

ment nur Realität werden, wenn sich alle Mitarbeiter daran beteiligen. Jeder Mitarbeiter muss nach den Grundsätzen der Marke denken und handeln und so ein integrativer Bestandteil des Markenmanagements werden. Besonders bei Dienstleistern und Handelsunternehmen prägt das Verhalten der Mitarbeiter die Markenwahrnehmung durch die Kunden. Die “Branding Excellence”-Studie untermauert einmal mehr, dass die Mitarbeiter einer der zentralen Erfolgsfaktoren des Markenmanagements sind – vor allem jene, die an der Front wahrgenommen werden. Natürlich gilt das auch für die Migros: Die Filialleiter wirken als lokale Brand Manager, und das gesamte Ladenpersonal ist verantwortlich dafür, dass die Kunden den “orangenen Riesen” als sympathisch, engagiert, vertrauenswürdig und volksnah wahrnehmen. Die “Branding Excellence”-Studie weist freilich auch darauf hin, dass viele Schweizer Unternehmen es noch nicht geschafft haben, die Mitarbeiter zu echten Markenbotschaftern zu machen. Denn rund 20 Prozent der Unternehmen sind nicht davon überzeugt, dass ihre Mitarbeiter wirklich hinter der eigenen Marke stehen. Es zeigt sich ausserdem, dass heute noch stark auf formelle Managementmassnahmen gesetzt wird, um den Mitarbeitern die Marke zu vermitteln: In 77 Prozent der Unternehmen haben Schulungen und Workshops eine hohe Bedeutung, 75 Prozent setzen auf Vorträge der Geschäftsleitung oder von Markenverantwortlichen. Die Forschung zeigt jedoch, dass auch informelle Massnahmen und Empowerment nötig sind, um ein markenorientiertes Mitarbeiterverhalten zu etablieren und zu fördern. Hinzu kommt: Nach wie vor unterschätzen viele Schweizer Unternehmen die Rolle der Mitarbeiter als Markenbotschafter. Nur 32 Prozent der befragten Marketing Professionals sehen es für die Zukunft als besonders wichtig an, ein einheitliches Markenverständnis der Mitarbeiter zu schaffen.

STRATEGISCHE AUSRICHTUNG

Ohne eine klare, langfristig angelegte Spielphilosophie kann heute im Spitzenfussball kein Team mehr dauerhaft bestehen. Zugleich zeichnen sich exzellente Mannschaften durch eine variable Spielgestaltung aus – zum Beispiel durch die Fähigkeit, gegebenenfalls kurzfristig zwischen Tempospiel und kontrolliertem Spielaufbau umzuschalten. Genau diese beiden Aspekte kennzeichnen auch ein offensives Markenmanagement. Einem offensiven Markenmanagement liegt die Einsicht zugrunde, dass hinter einer echten Marke mehr stehen muss als nur ein auffälliges Logo oder eine gefällige Corporate Identity. Marken sind Ausdruck des gesamten



Gutes Markenmanagement ist mit erfolgreicher Spielphilosophie vergleichbar.

Geschäftssystems, sie haben Einfluss auf alle Unternehmensfunktionen und sind zentral für die Erzielung von Wettbewerbsvorteilen. Ein offensives Markenmanagement ist daher stets strategisch angelegt, womit wiederum drei Facetten angesprochen sind: Erstens erkennt ein offensives Markenmanagement die Notwendigkeit, Unternehmensstrategie und Markenmanagement aufs Engste zu verzahnen. Ebendies zeichnet in den Augen der befragten Experten zum Beispiel BMW aus. BMW beeindruckt durch eine perfekte Verbindung von Marken- und Modellstrategie. Zweitens folgt ein offensives Markenmanagement einer konzeptionellen Gesamtsicht, die die Entwicklungsrichtung der Marke vorgibt – und zwar langfristig, denn Markenaufbau braucht Zeit. Auch dies ist ein Aspekt, der bei BMW besonders positiv hervorgehoben wird, und zwar in Form der dauerhaft und konsequent verfolgten Positionierung “Freude am Fahren”. Drittens schliesslich ist ein offensives Markenmanagement aber auch hinreichend beweglich und variabel, um Chancen zu ergreifen, die sich kurzfristig bieten. Die “Branding Excellence”-Studie enthüllt allerdings, dass das Markenmanagement vieler Schweizer Unternehmen in strategischer Hinsicht Defizite aufweist. Die befragten Experten sind zwar grundsätzlich der Ansicht, dass das langfristige Denken und Handeln die grösste Herausforderung beim Markenmanagement ist, aber nur 32 Prozent der Unternehmen erkennen auch, wie immens wichtig es ist, Unternehmensstrategie und Markenmanagement aufeinander abzustimmen. Darüber hinaus zeigt sich, dass drei von vier Unternehmen beim Markenmanagement vor allem auf Ratschläge ihrer Werbeagentur hören. Spezialisierte Marken- und Strategieberatungen werden dagegen nur von 37 Prozent beziehungsweise 31 Prozent der Unternehmen zu Rate gezogen. Ein Fehler, denn gerade sie können die strategische Komponente einbringen, die für ein langfristiges Markenmanagement so entscheidend ist.

FAZIT: MEHR OFFENSIVGEIST!

Gut geführte Marken hinterlassen nicht nur Eindruck, sie sind auch erfolgreich. Zum Erfolg trägt ein Markenmanagement bei, das sich mit der Spielphilosophie führender Fussballmannschaften vergleichen lässt. Es ist von einer offensiven Grundhaltung geprägt, auf oberster Führungsebene verankert, integriert angelegt und strategisch ausgerichtet. Die “Branding Excellence”-Studie hat gezeigt, dass die Marketingpraxis vieler Schweizer Unternehmen von einem solchen offensiven Markenmanagement noch ein ganzes Stück entfernt ist. Hier gilt die Devise der Euro 08: Mehr Offensivgeist! ■

ABB. 1: UNTERNEHMEN MIT DEM BESTEN MARKENMANAGEMENT

Antwort auf die Frage: “Welche Unternehmen haben Ihrer Meinung nach im vergangenen Jahr im Markenmanagement Besonderes geleistet?”

	Top 2 Marken je Sektor	
	Rang 1	Rang 2
Nahrungs- und Genussmittel		
Handel		
Telekommunikation		
Medien und Unterhaltung		
Elektronik		
Automobil		
Tourismus, Reise, Verkehr		

