

«Branding Excellence 2010»

Markenmanagement: Mehr Professionalität!

Starke Marken sind wertvolle Assets. Sie verlangen nach einem professionellen Markenmanagement – an dem es allerdings vielen Schweizer Unternehmen noch immer mangelt. Zu diesem Ergebnis kommt die Studie «Branding Excellence 2010» des Zürcher Marktforschungs- und Strategieberatungsunternehmens zehnvier.

Text: Clemens Koob, Kerstin Bolliger und Stefan Lohmüller* Grafiken: zehnvier



Abbildung 1: Ausgezeichnetes Markenmanagement nach Branchen, Antwort auf die Frage: Welche Schweizer Marken sind Ihnen in den folgenden Branchen in den vergangenen zwölf Monaten durch ihr Markenmanagement besonders aufgefallen? Rangierung basierend auf der Häufigkeit der Nennung durch die Befragten.

Wie beurteilen Markenverantwortliche Status quo und Zukunft des Markenmanagements in der Schweiz? Welche Schweizer Unternehmen sind in Sachen Markenmanagement besonders erfolgreich? Mit diesen Fragen hat sich die von zehnvier durchge-

führte Studie «Branding Excellence» zum zweiten Mal nach 2008 beschäftigt. Im Rahmen der aktuellen Studie wurden mehr als hundert CEOs, Geschäftsleitungsmitglieder, Marketingleiter und Kommunikationschefs von Schweizer Unternehmen verschiedener Branchen und Grössen zum Thema Markenmanagement befragt. Zum Einsatz kam eine Methodik, die vom Center on Global Brand Leadership der Universitäten Columbia

(USA), München (Deutschland), Yonsei (Korea) und ESADE (Spanien) konzipiert und für die Schweiz passgenau adaptiert und weiterentwickelt wurde.

Best Practices

Die erste wichtige Frage an die Markenverantwortlichen lautete: «Welche Schweizer Marke ist Ihnen in den vergangenen zwölf Monaten insgesamt durch das beste Marken-

* Clemens Koob und Kerstin Bolliger sind Managing Directors, Stefan Lohmüller ist Projektleiter beim Zürcher Marktforschungs- und Strategieberatungsunternehmen zehnvier.

management aufgefallen?» Vor zwei Jahren konnte hier noch die Migros den ersten Rang erringen, diesmal landete Nestlé mit der Marke Nespresso auf dem Spitzenplatz: 21,3 Prozent der Befragten zeigten sich vom Nespresso-Markenmanagement am meisten beeindruckt. Die Experten wurden aber nicht nur um ein Gesamturteil gebeten, sondern auch danach gefragt, welche Schweizer Marken in einzelnen Branchen in den vergangenen zwölf Monaten Besonderes geleistet haben. Die Migros führt hier – wie auch bereits 2008 – das Ranking im Detailhandel an. Im Bereich Medien und Unterhaltung hat sich das Schweizer Fernsehen an die Spitze gesetzt, im Tourismussektor ist Kuoni obenauf, und bei den Finanzdienstleistern erhielt vor allem das Markenmanagement von Raiffeisen gute Noten (vgl. Abbildung 1).

Interessant ist natürlich, was genau nun das Markenmanagement der genannten Marken auszeichnet. Anders formuliert: Was haben die genannten Top-Marken aus Sicht der Experten in den letzten zwölf Monaten besonders gut gemacht? Eine erste wichtige Erkenntnis ist hier: Die Top-Marken haben vor allem eine klare strategische Ausrichtung, für 67 Prozent der Befragten der ausschlaggebende Faktor für hervorragendes Markenmanagement. Daneben zeichnen sich die Top-Marken auch dadurch aus, dass sie ihre Sympathiewerte steigern (27 Prozent) und neue Kunden gewinnen (23 Prozent) konnten. Ein weiterer Erfolgsfaktor ist eine überzeugende Kommunikation (23 Prozent), wie sie etwa der Migros mit der im Frühling letzten Jahres lancierten Dachmarkenkampagne unter dem Slogan «Ein M besser» attestiert wird. Weniger wichtig hingegen war den Befragten, ob die Marke ihre Preiskompetenz stärken konnte – gerade einmal 8 Prozent sahen dies als entscheidend für ein erfolgreiches Markenmanagement an. Ein durchaus überraschendes Ergebnis, bedenkt man, dass die Preiskompetenz einer Marke gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten normalerweise kaufentscheidender Faktor für viele Konsumenten ist.

Die Studie bietet aber nicht nur Rankings, sondern nimmt auch den Status quo des Markenmanagements in der Schweiz insgesamt in den Blick. Einiges deutet dabei darauf hin, dass es vielen Schweizer Unternehmen nach wie vor an einem professionellen Markenmanagement mangelt: Die Mehrheit

der befragten Entscheider ist der Ansicht, dass vielen Unternehmen das nötige Know-how für ein professionelles Markenmanagement fehlt (57 Prozent), weitere 34 Prozent sind zumindest teilweise dieser Ansicht.

«Das Markenmanagement vieler Schweizer Unternehmen ist zu wenig strategisch fundiert.»

Auch im internationalen Vergleich sehen 72 Prozent der Studienteilnehmer Aufholbedarf. Ein Drittel der Experten ist sogar davon überzeugt, dass das Schweizer Markenmanagement im Vergleich zu international erfolgreichen Marken wie Apple, Google oder Coca-Cola noch in den Kinderschuhen steckt.

In welchen Bereichen ist nun aber im Einzelnen mehr Professionalität gefordert? Bei der Beantwortung dieser Frage kommt der moderne Fussball ins Spiel. Bereits bei der ersten «Branding Excellence»-Studie konnte gezeigt werden, dass das Markenmanagement vom modernen Fussball lernen kann – vor allem in Sachen Offensivgeist (vgl. «persönlich blau» Januar/Februar 2008). Die Resultate der aktuellen Studie machen deutlich, dass sich ein Blick zum Fussball erneut lohnt. Das Markenmanagement sollte dabei vor allem drei Eigenschaften des professionellen Fussballs beherzigen: Er ist strategisch, faktenbasiert und abschlussorientiert. **Strategisch**

Ohne klare, langfristig angelegte Spielstrategie kann im Spitzenfussball kein Team mehr auf Dauer bestehen. «Strategie» ist dabei kein vager Begriff, sondern eine klare Festlegung dessen, was auf dem Platz in welcher Situation passieren soll. Mit «la circulación», das heisst, der Ballzirkulation als Vorbereitung des Abschlusses, zeigt beispielsweise die spanische Nationalmannschaft momentan eine besonders prägnante und erfolgreiche Strategie, die sich durch eine hohe Anzahl an Pässen, ein besonders präzises Passspiel und viele Angriffe auszeichnet. Das macht den Europameister zum Musterbeispiel für eine Strategie konstruktiven Ballbesitzes.

Wie der moderne Fussball muss auch das Markenmanagement strategisch angelegt

sein. Eine erfolgreiche Marke ist weit mehr als nur ein gefälliges Logo oder ein aufmerksamkeitsstarker Slogan. Marken stehen für ganze Geschäftssysteme, beeinflussen alle Unternehmensfunktionen und sind entscheidend beim Erzielen von Wettbewerbsvorteilen. Ein gutes Beispiel hierfür ist Nespresso, die Top-Marke der befragten Experten. Nespresso beeindruckt vor allem durch die perfekte Verzahnung von Marken- und Produktstrategie: Kapseln, Kaffeemaschinen und tadelloser Service untermauern das Markenversprechen vom perfekten Kaffee-Erlebnis. Die Marke steht konsequent für einzigartige Momente voller Entspannung und Kaffee-Genuss.

Laut der Studie ist die Bedeutung eines strategisch angelegten Markenmanagements vielen Markenverantwortlichen durchaus bewusst. Nicht umsonst zählen die Befragten die strategische Ausrichtung der Marke zu den drei wichtigsten Aufgaben im Markenmanagement. Und dennoch läuft das Markenmanagement vieler Schweizer Unternehmen Gefahr, zu wenig strategisch fundiert zu sein. Die Studie zeigt, dass beispielsweise der Bereich Unternehmensstrategie nur in einem von fünf Unternehmen grossen Einfluss auf das Markenmanagement hat. Vielmehr sind es die Kommunikations- und PR-Verantwortlichen, die entscheidend auf das Markenmanagement einwirken (in 51 Prozent der Unternehmen). Für 44 Prozent der Unternehmen sind zudem die Ratschläge der Werbeagentur entscheidend oder sehr wichtig für das Markenmanagement – auf den Input spezialisierter Strategieberatungen hören dagegen nur 18 Prozent. Das Markenmanagement wird also stark kommunikationsorientiert betrieben, Träger strategischen Know-hows werden dagegen nur selten in das Markenmanagement eingebunden. Dabei könnten gerade sie die strategische Komponente einbringen, die zentral ist für ein langfristig erfolgreiches Markenmanagement.

Faktenbasiert

Ballkontakte, Zweikampfwerte, Sprintdistanzen – im Spitzenfussball zählen längst nicht mehr nur die Tore. Moderne Trainer werten Spiele ihrer Mannschaft mit detaillierten Analysen und mit Hilfe professioneller Spielanalysten aus. Umfassende Spielberichte, die physische und taktische Daten für einzelne

Spieler und unterschiedliche Phasen der Partie genau aufschlüsseln, werden genutzt, um die Mannschaft zu schulen und den strategischen Konzepten und taktischen Kniffen der Gegner auf die Schliche zu kommen. Nicht zuletzt trägt die umfangreiche Datensammlung dazu bei, den Blick aufs Spielfeld zu objektivieren. Genau wie der Spitzenfussball heute ein Spiel der Daten und Zahlen ist, sollte auch das Markenmanagement faktenbasiert sein. Bevor etwa die Markenpositionierung in Angriff genommen werden kann, gilt es, sich ein genaues Bild der Kunden zu verschaffen. Eine gute Positionierung muss schliesslich vor allem für den Kunden relevant sein, dass heisst auf seinen Bedürfnissen aufsetzen und seinen entscheidenden Kaufmotiven entgegenkommen. Ebenso muss man wissen, wie die Kunden die Marke und die angebotenen Leistungen wahrnehmen. Erst auf dieser Basis lässt sich beurteilen, ob die angestrebte Positionierung von den Kunden tatsächlich für glaubwürdig befunden wird. Im Fall der Migros beispielsweise «Kundissimo»-Befragungen und regelmässiges Markentracking darauf

hin, dass die Kunden mit der Marke tatsächlich einen nachweisbaren Mehrwert verbinden: Gutes Preis-Leistungsverhältnis und optimale Frische der Produkte machen die Marke auch in den Augen der Kunden tatsächlich «ein M besser». Daten und Fakten sind also unerlässlich, um das eigene Erfahrungswissen und Urteil in Markenfragen zu überprüfen. Die «Branding Excellence»-Studie zeigt allerdings, dass die Mehrzahl der Schweizer Unternehmen noch bei Weitem kein faktenbasiertes Markenmanagement betreibt. Vier von zehn Unternehmen (39 Prozent) sind der Ansicht, dass ihnen bei wichtigen Entscheidungen des Markenmanagements die nötigen Entscheidungsgrundlagen fehlen – klarer Hinweis auf eine unzureichende Informationslage. Aber woher sollen die strategisch wichtigen Informationen auch kommen, mag man sich fragen, wenn der Marktforschung nur so geringer Stellenwert eingeräumt wird: Der Studie zufolge hat die Marktforschung in lediglich 7 Prozent der Unternehmen sehr starken Einfluss auf das Markenmanagement.

Abschlussorientiert

Die Offensive ist das zentrale Element des modernen Fussballspiels. Dem entspricht auch die offizielle Spielphilosophie der Schweizer Nationalmannschaft: «Unsere Spieler suchen bei jeder Situation den Abschluss.» Und für den sind heute nicht mehr allein die Stürmer zuständig: Während bei der EM 1996 noch 69 Prozent der Tore durch Stürmer erzielt wurden, waren es bei der Euro 08 nur noch 53 Prozent – heute sind also auch Mittelfeld und Abwehr deutlich stärker an den Abschlussbemühungen beteiligt.

Auch erfolgreiche Unternehmen sind aus Überzeugung abschlussorientiert oder «sales driven». Und genau wie im Fussball nicht nur die Stürmer für den Abschluss zuständig sind, ist es im Unternehmen nicht alleine der Verkauf, der für den Sales verantwortlich ist – auch das Markenmanagement ist gefordert. Die Consumer Neuroscience zeigt, dass das Markenmanagement den Verkauf von Produkten fördern kann, denn Marken aktivieren Belohnungszentren im menschlichen Gehirn und setzen so Kaufimpulse. Damit dies gelingt, muss die Marke allerdings die richtigen, kauf-

ANZEIGE

1/2 Inserat quer links Real Clean

Schwerpunktsetzung im Markenmanagement

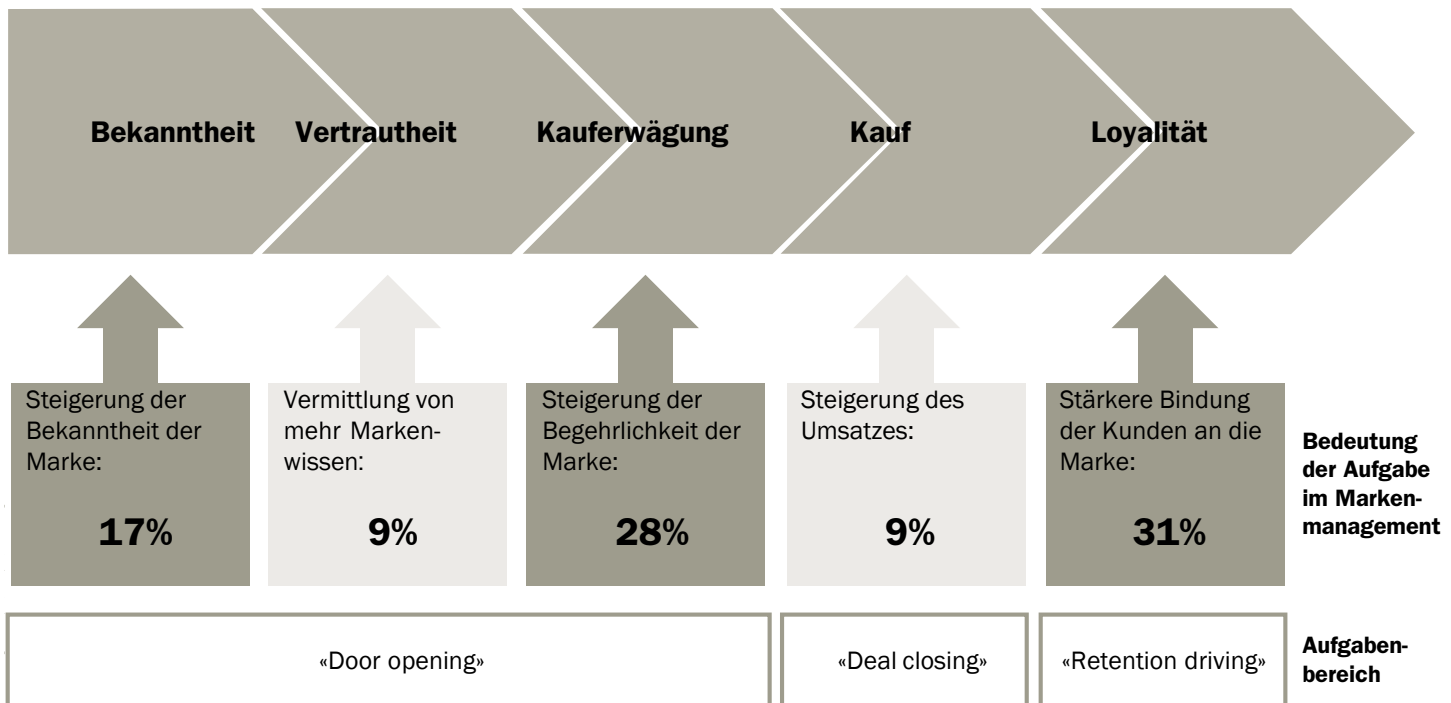



Abbildung 2: Antwort auf die Frage: Welches sind aus Ihrer Sicht die drei wichtigsten Aufgaben im Markenmanagement? Angaben in Prozent der Befragten. Mehrfachantworten möglich.

entscheidenden Faktoren adressieren. Nimmt man die veröffentlichten Geschäftszahlen als Massstab, ist beispielsweise Raiffeisen in den zurückliegenden Monaten diesbezüglich sehr erfolgreich gewesen. Dass die Marke Raiffeisen dank Solidarität, vorsichtiger Kreditvergabe und einem hohen Anteil an Eigenmitteln für sichere Anlagen steht und dem Kunden statt überkomplexer Finanzprodukte verständliche Angebote macht, ist momentan offenbar ein gutes Abschlussargument.

Die «Branding Excellence»-Studie weist freilich darauf hin, dass das Markenmanage-

ment vieler Schweizer Unternehmen noch wenig «sales driven» agiert. Vor dem Hintergrund der aktuellen Wirtschaftslage ein eher überraschendes Ergebnis. Nach den drei wichtigsten Aufgaben im Markenmanagement gefragt, zeigt sich, dass die Schweizer Unternehmen den Schwerpunkt des Markenmanagements bei der Förderung der Käuferwägung und der Loyalitätssteigerung setzen (vgl. Abbildung 2): Die Steigerung der Begehrlichkeit der Marke zählt für 28 Prozent der Markenverantwortlichen zu den wichtigsten Aufgaben im Markenmanage-

ment, die stärkere Bindung der Kunden an die Marke ist sogar für 31 Prozent eine Top-Aufgabe, 17 Prozent nennen die Steigerung der Markenbekanntheit als besonders wichtige Aufgabe des Markenmanagements. Das «Deal Closing» hingegen, also die Förderung des Verkaufs von Produkten und damit die Steigerung des Umsatzes, betrachten lediglich 9 Prozent als eine besonders wichtige Aufgabe. 

ANZEIGE

**1/4 Inserat quer rechts
Werbekönig**