

Markenmanagement: Tugenden und die Herausforderungen

MARKEN Die Studie «Branding Excellence 2010» des Marktforschungs- und Strategieberatungsunternehmens zehnvier zeigt, dass sich ein erfolgreiches Markenmanagement durch drei Kerntugenden auszeichnet – und dass die Markenverantwortlichen in der Schweiz vor einigen Herausforderungen stehen.

VON CLEMENS KOOB, KERSTIN BOLLIGER UND STEFAN LOHMÜLLER*

■ Mit der Studie «Branding Excellence» beleuchtet zehnvier jeweils im Zweijahresrhythmus Status quo und Herausforderungen im Markenmanagement. Im Fokus stehen dabei die Sichtweisen und Erfahrungen der Schweizer Markenverantwortlichen. Im Rahmen der aktuellen Untersuchung wurden mehr als 100 CEOs, Geschäftsleitungsmitglieder, Marketingleiter und Kommunikationsverantwortliche von Schweizer Unternehmen verschiedener Sektoren und Grössen zum Markenmanagement befragt. Die Erhebung beruht auf einer 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 verfeinert wurde.

Kerntugenden

Unternehmen, die von der einsetzenden Erholung der Konjunktur profitieren wollen, sollten sich zunächst auf die Kerntugenden eines erfolgreichen Markenmanagements besinnen. Welche Tugenden das sind, zeigt die Studie «Branding Excellence»: Die Markenverantwortlichen wurden zunächst danach gefragt, welche Schweizer Marke ihnen in den vergangenen zwölf Monaten insgesamt durch das beste Markenmanagement aufgefallen ist. Im zweiten Schritt wurde erfasst, was die genannten Topmarken aus Sicht der Experten besonders gut gemacht haben. Die drei wesentlichen Elemente ausgezeichneten Markenmanagements sind:

1. Klare strategische Ausrichtung: Topmarken haben aus Sicht der Befragten vor allem eine klare strategische Ausrichtung. Für 67% der Befragten ist sie der ausschlaggebende Faktor für hervorragendes Markenmanagement. 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. Beherzigt hat diese Kerntugend beispielsweise Nespresso, die Marke, von deren Markenmanagement sich mit 21,3% der Befragten am meisten Experten beeindruckt zeigten. Nespresso überzeugt dabei vor allem durch die perfekte Verzahnung von Marken- und Produktstrategie: Kapseln, Kaffeemaschinen und tadelloser Service untermauern das Markenversprechen vom perfekten Kaffee-Erlebnis.

2. Sympathie: Topmarken zeichnen sich dadurch aus, dass sie ihre Sympathiewerte pflegen und kontinuierlich steigern. Für 27% der befragten Markenexperten ist dieser zweite Faktor entscheidend für ein exzellentes Markenmanagement. Wo funktionale Unterschiede zwischen Angeboten schwinden und der globale Wettbewerb wächst, wird die einer Marke entgegengebrachte Sympathie immer bedeutsamer: «sympathy sells.» Sympathie erhöht aber

nicht nur die Begehrlichkeit einer Marke – sie ist auch bedeutsam für die ihr entgegengebrachte Loyalität. Eine wichtige Rolle spielt der Sympathiefaktor beispielsweise beim Schweizer Fernsehen, der Marke, die von den Experten im letzten Jahr die besten Noten in Sachen Markenmanagement im Medien- und Unterhaltungssektor erhalten hat. Verschiedenste Studien (etwa der Brand Media Monitor) zeigen, dass SF 1 und SF zwei zu den sympathischsten Medienmarken zählen.

3. Überzeugende Kommunikation: Eine weitere Kerntugend ist eine überzeugende Kommunikation, die ein klares Erscheinungsbild der Marke vermittelt und die Kunden durch wirksame Inszenierungen am Point of Sale begeistert. Für 23% der befragten Experten ist sie ausschlaggebend für ein hervorragendes Markenmanagement. Eine überzeugende Kommunikation wird etwa der MIGROS als Marke mit dem besten Markenmanagement im Detailhandel attestiert. Mit der im Frühling letzten Jahres lancierten Dachmarkenkampagne

setzt der orange Riese unter dem Slogan «Ein M besser» klar auf Qualität. Ebenso wichtig ist eine überzeugende Markenkommunikation nach innen. Hier setzt beispielsweise die Swisscom – von den Experten als einer der besten Markenrelaunches genannt – mit Initiativen wie dem BrandGym an, das den Mitarbeitern verschiedene Kreativ-Räume bietet.

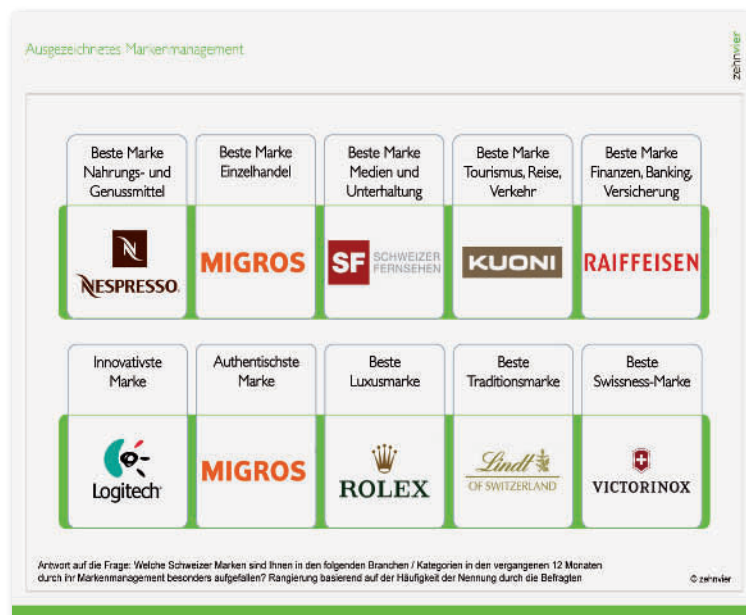
Die «Branding Excellence»-Studie identifiziert aber nicht nur diese wesentlichen Erfolgsfaktoren eines ausgezeichneten Markenmanagements. Sie zeigt auch Schwachstellen im Schweizer Markenmanagement auf und hilft so, den Blick für künftige Herausforderungen zu schärfen.

Herausforderungen

Einiges deutet darauf hin, dass viele Schweizer Unternehmen noch Defizite im Markenmanagement haben: Die Mehrheit der befragten Experten vertritt beispielsweise den Standpunkt, dass vielen Unternehmen das nötige Know-how für ein professionelles Markenmanagement fehlt (57%), weitere 34% sind zumindest zum Teil dieser Ansicht. Auch im internationalen Vergleich sehen 72% der Studienteilnehmer Aufholbedarf. Ein Drittel der befragten Entscheider ist sogar davon überzeugt, dass das Schweizer Markenmanagement im Vergleich zu international erfolgreichen Marken wie Google oder Apple noch in den Kinderschuhen steckt. Die besonderen Herausforderungen liegen gemäss der Studie vor allem in folgenden Bereichen:

Faktenorientierung

Ein professionelles Markenmanagement ist faktenbasiert. Bevor etwa die Markenpositionierung in Angriff genommen werden kann, gilt es, sich ein genaues Bild der Kunden zu verschaffen. Eine gute Positionierung muss für den Kunden relevant sein, d.h. auf seinen

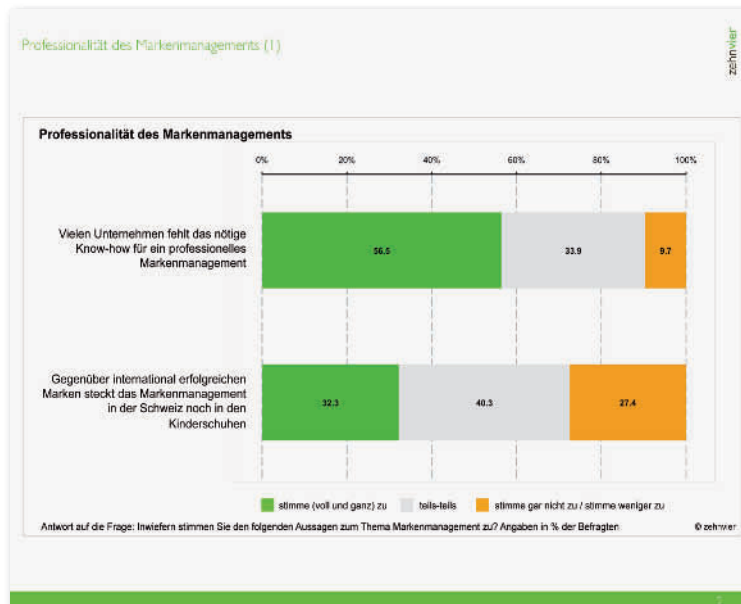


Die Schweizer Marken mit dem besten Markenmanagement: Die wesentlichen Erfolgsfaktoren ausgezeichnet erfüllt.

Bedürfnissen aufsetzen und seine entscheidenden Kaufmotive ansprechen. 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 als glaubwürdig befunden wird. Daten und Fakten sind also unerlässlich, um das eigene Erfahrungswissen und Urteil in Markenfragen zu überprüfen. Die «Branding Excellence»-Studie zeigt allerdings, dass viele Schweizer Unternehmen noch bei Weitem kein faktenbasiertes Markenmanagement betreiben. Vier von zehn Unternehmen (39%) sind der Ansicht, dass ihnen bei wichtigen Entscheidungen des Markenmanagements die nötigen Entscheidungsgrundlagen fehlen – klarer Hinweis auf eine unzureichende Informationslage. Kein Wunder, schliesslich wird der Marktforschung nur geringer Stellenwert eingeräumt: Der Studie zufolge hat die Marktforschung in lediglich 7% der Unternehmen sehr starken Einfluss auf das Markenmanagement.

Controlling

«You can't manage what you don't measure» – der bekannte Grundsatz gilt natürlich auch im Markenmanagement. Intuition und Kreativität alleine sind nicht hinreichend für ein erfolgreiches Markenmanagement, vielmehr muss der Erfolgsbeitrag des Markenmanagements regelmässig und konsequent geprüft werden. Nur so lassen sich gezielt Verbesserungen im Markenmanagement realisieren und neue Investitionen und Aktivitäten auch rechtfertigen. Tatsächlich offenbart die Studie jedoch ein klares Controlling-Defizit. Die Befragung zeigt, dass in weniger als der Hälfte der Unternehmen (47%) ein klar definiertes Budget für das Markenmanagement existiert. Klar umrissene Budgets sind jedoch Voraussetzung zur Steuerung und Kontrolle des Markenmanagements. Hinzu kommt, dass die beim Markenmanagement getätigten Ausgaben oftmals nicht hinrei-



Die befragten Experten sehen die Professionalität des Markenmanagements in der Schweiz kritisch.

chend überwacht werden: Nicht einmal die Hälfte der Unternehmen (48%) überprüft regelmässig den qualitativen Erfolg dieser Ausgaben. Noch seltener ist eine quantitative Erfolgskontrolle – sie kommt lediglich bei 44% der Unternehmen zum Einsatz.

Preiskompetenz

Eine weitere Herausforderung für Unternehmen fast aller Branchen ist die Anerkennung der Bedeutung des Preises als Kaufkriterium. Im internationalen Vergleich – etwa mit Deutschland – mag die Preissensibilität vieler Schweizer Konsumenten noch immer gering sein. Dennoch ist absehbar, dass sie zunehmen wird. Im Schweizer Mobilfunkmarkt beispielsweise erweist sich der Preis für die Gesamtheit der Kunden bereits als wichtigstes Kaufkriterium. Aber auch im Detailhandel, wo Aspekte wie Frische und gute Erreichbarkeit der Einkaufsmöglichkeit in der Verbrauchergunst an vorderster Stelle stehen, wird der Preis immer wichtiger. Will man die preissensibleren Kunden nicht verlieren, ist die Stärkung der Preiskompetenz der Marke unumgänglich. Das bedeutet nicht zwangsläufig, dass man die eigene Marke mit dem Tiefpreisargument aufladen muss, im Ge-

genteil. Preiskompetenz lässt sich auch dadurch schaffen, dass man das Preis-Leistungs-Gefüge der Marke schärfer herausarbeitet. Publisuisse, die Werbezeitenvermarkterin des Schweizer Fernsehens, zeigt beispielsweise immer wieder auf, warum Werbung auf SF 1 und SF zwei besser wirkt – und publisuisse mehr aus jedem Werbefranken macht. Die Bedeutung, die dieser Pricing-Aspekt im Markenmanagement hat, wird von vielen Schweizer Unternehmen aber offenbar noch immer nicht hinreichend erkannt. Nur für 8% der Studienteilnehmer ist die Frage, ob eine Marke ihre Preiskompetenz stärken kann, entscheidend für ein erfolgreiches Markenmanagement.

Social Responsibility

Eine weitere Herausforderung zeichnet sich beim Thema Corporate Social Responsibility (CSR) ab. So sehen heute lediglich 6% der befragten Entscheider die gesellschaftliche Verantwortung der Marke als ausschlaggebend für hervorragendes Markenmanagement an. Dabei wird übersehen, dass die gesellschaftliche Verantwortung von Marken heute bereits ein wichtiges Kaufkriterium darstellt. Studien zeigen, dass viele Verbraucher solche Marken

bevorzugen, die sie als ökologisch, ökonomisch und sozial verantwortlich wahrnehmen. In Deutschland beispielsweise sind laut Ethical Brand Monitor bereits rund 60% der Konsumenten CSR-affin. In Zukunft wird es für viele Schweizer Unternehmen wichtiger werden, auch soziale und ökologische Aspekte ernsthaft im Markenmanagement zu berücksichtigen und nicht einfach als Modethemen mit begrenzter Halbwertszeit abzutun.

Die Innovation

Schweizer Unternehmen erbringen weltweit eine der höchsten Innovationsleistungen. Das zeigt beispielsweise die jüngste Erhebung der Konjunkturforschungsstelle KOF der ETH Zürich zur Innovationstätigkeit in der Schweizer Wirtschaft. Gleichzeitig werden Schweizer Marken nicht als besonders innovativ wahrgenommen. Das beste Markenmanagement in der Kategorie «Innovation» schreiben die Experten der «Branding Excellence»-Studie der Schweizer IT-Vorzeigemarke Logitech zu – dahinter kommt wenig. Die Experten nennen in dieser Kategorie gerade einmal 21 Schweizer Marken, nur halb so viele wie in der Rubrik «authentische Marken». Offenbar besteht hier ein Kommunikationsproblem: Die Innovativität der CH-Marken wird nicht ausreichend kommuniziert. Welche positive Wirkung es haben kann, wenn die Konsumenten eine Marke als innovativ wahrnehmen, zeigt der Erfolg von Apple. ■



* Dr. Clemens Koob ist Managing Director beim Zürcher Marktforschungs- und Strategieberatungsunternehmen zehnwier.



* Dr. Kerstin Bolliger ist Managing Director beim Zürcher Marktforschungs- und Strategieberatungsunternehmen zehnwier.



* Stefan Lohmüller ist Projektleiter beim Zürcher Marktforschungs- und Strategieberatungsunternehmen zehnwier.

Anzeige

**4065 Bewerberprofile.
Da können Sie lange googeln.**

medienjobs.ch

Der Online-Stellenmarkt für die Schweizer Kommunikationsbranche