

Stellhebel für mehr Effizienz in der Markenführung

Wo Manager Potentiale sehen

Gerade in Zeiten der Krise werden Markenmaßnahmen zunehmend auf den Prüfstand gestellt. Umso wichtiger scheint es, die Effektivität und Effizienz der Maßnahmen unter Beweis stellen zu können. Dies betrifft ein breites Spektrum von Maßnahmen. Im Kern geht es allerdings um die klassischen Fragen:

- Machen wir die richtigen Dinge? Und:
- Machen wir die Dinge, die wir machen, richtig gut?

Im Juni 2009 nahmen insgesamt 138 Manager aus den unterschiedlichsten Branchen an einer Studie von ESCH. The Brand Consultants zur Effizienz in der Markenführung teil. Das Ergebnis der Befragung zeigt, dass eine effiziente Markenführung heute in vielen Bereichen mehr Wunsch als Wirklichkeit ist. Potentiale liegen brach, die es zu heben gilt.

Die Studie behandelt folgende Fragestellungen:

- Wie effizient ist die Markenstrategie entwickelt?
- Wie effizient ist die Markenkommunikation gestaltet?
- Wie gut ist die Marke bei den Mitarbeitern im Unternehmen verankert?
- Wie effektiv und effizient erfolgt das Markencontrolling?
- Wie wirksam werden die Brand Investments gesetzt?
- Wie gut ist der Markenmanagementprozess gestaltet?

Die wichtigste Botschaft vorab: **Da, wo es in der Markenführung hart wird, bestehen offensichtlich die größten Defizite.**

Daraus ergibt sich möglicherweise auch die zunehmende Schwächung der Rolle

des Marketings in vielen Unternehmen. Marketing ist nicht mehr Chefsache, weil viele Marketers alleine daran scheitern, ihren Erfolgsbeitrag glasklar zu beweisen. Der Grund ist einfach: Sowohl was die Investition der Mittel in Maßnahmen betrifft als auch bei der Beweisführung der Wirkung durchgeführter Maßnahmen herrschen keine klaren Verhältnisse. So ist bei den Instrumenten des Markencontrollings und den Brand Investments der Grad der wahrgenommenen Umsetzung im eigenen Unternehmen am geringsten und das Delta zwischen der Umsetzung und der wahrgenommenen Wichtigkeit des Themas am größten.

Die größten Probleme bei den **Markeninvestments** ergeben sich daraus, dass offensichtlich große Unsicherheit darüber besteht, ob man die Gelder wirklich entsprechend den Zielvorgaben sinnvoll investiert und das Marketingbudget zur Erreichung dieser Ziele auch eingesetzt wird. Damit einher geht die Unsicherheit, ob die Maßnahmenverteilungen eher für kurz-, mittel- oder langfristige Zielerreichungen geeignet sind. Hier spiegelt sich wahrscheinlich das Wissen wider, dass man oft kurzfristige Aktionen zu Lasten eines langfristig nachhaltigen Erfolges pusht. So problematisch diese Bereiche gesehen werden, so scheinen hingegen Fragen der Mediaplanung, d. h. die Verteilung der Budgets zur zielgruppengerechten Ansprache, besser gelöst. Offensichtlich suggerieren hier GRP's und andere Messgrößen eine Genauigkeit, die man in den anderen Feldern nicht empfindet.

Bei der **Markenkontrolle** wird zwar schon einiges getan: Regelmäßige Soll-Ist-Abgleiche und Kontrollen finden mit ent-

sprechenden qualitativen und quantitativen Kennzahlen statt. Allerdings fragen sich 38 % der Befragten, ob sie wirklich die richtigen Kennzahlen verwenden. Zudem ist man sich hinsichtlich der zwischen den Kennzahlen bestehenden Ursache-Wirkungs-Beziehungen unschlüssig. Hier sieht man großes Optimierungspotential und fordert entsprechend eine weitere Professionalisierung des Markencontrollings. Eine nach innen gerichtete Kontrolle, z. B. hinsichtlich der Mitarbeiteridentifikation und des Markencommitments, ist ebenfalls noch ein großes Manko in den Unternehmen. Dabei ist es wichtig, bei Markenentscheidungen die Mitarbeiter mit im Boot zu haben und zu wissen, wie diese zur Marke stehen.

Die Unsicherheiten bei den Investments und der Markenkontrolle sind eng miteinander verknüpft. Trotz vieler Marktforschungstools liegen offensichtlich noch keine für die jeweiligen Unternehmen maßgeschneiderten, zufriedenstellenden Controlling-Lösungen vor. Oft existieren verschiedene Ansätze nebeneinander, die von verschiedenen Marktforschungsagenturen als Spezialisten in bestimmten Bereichen (z. B. bei Markenstatusmessungen, Kundenzufriedenheitsmessungen usw.) entwickelt und betreut werden. Hier lassen sich aus Unternehmenssicht noch mehr Insights generieren, indem man eine bessere Abstimmung und Vernetzung der unterschiedlichen Ansätze anstrebt. Zudem muss an der Beweisführung hinsichtlich der Wirkung qualitativer Daten auf quantitative Größen gearbeitet werden. Dies wäre die Prämisse dafür, mehr Klarheit bei den Markeninvestments zu schaffen.

Positiv ist das Bild hingegen bei der **Markenstrategie**: Hier klafft die geringste Lücke zwischen der Wichtigkeit und dem Grad der Realisierung in den Unternehmen. So werden Markenidentität und -positionierung klar definiert und sind offensichtlich auch hinreichend dokumentiert. Ebenso erfolgt eine klare Definition und Priorisierung der Zielgruppen. Aufholbedarf besteht allerdings beim systematischen Vorgehen zur Erzielung von Markenwachstum. Hier scheint ein echter Engpass vorzuliegen, der die Kapitalisierung der Marke und der Ausschöpfung von Zukunftspotentialen im Wege steht. Ein weiterer Optimierungspunkt ist das regelmäßige Hinterfragen der Annahmen, die der Markenstrategie zugrunde liegen. Wesentliche Handlungsfelder aus Sicht der Manager bestehen in der Nachhaltigkeit der Markenführung, der konsequenten Verankerung der Markenidentität sowie in der klaren Vermittlung der Markennwerte nach innen und außen. Dies spiegelt sich auch in den folgenden Punkten wider.

Obwohl die **Markenführung nach innen**, d. h. gegenüber den Mitarbeitern im Unternehmen, von allen sechs Themen die zweithöchste Relevanz aufweist, gibt es hier noch viel zu tun: Mitarbeiter werden zwar über die klassischen Medien der internen Kommunikation (wie Intranet oder Mitarbeiterzeitschrift) über die Marke informiert, allerdings wird diesen Medien häufig nur eine geringe Aufmerksamkeit geschenkt, so dass sich nur sehr begrenzt Überzeugungswirkungen erzielen lassen. Zudem mangelt es an einer bereichsspezifischen Übersetzung der Markennwerte in konkrete Verhaltensweisen. Genau dies ist jedoch die Grundlage dafür, dass Mitarbeiter die Marke leben und entsprechend den Markennwerten handeln können. Gerade bei Dienstleistungsunternehmen und B2B-Unternehmen nehmen Mitarbeiter durch ihr Verhalten einen zentralen Einfluss auf die Wahrnehmung der Marke und prägen als Markenbotschafter das Markenbild der Kunden. Selbst bei Mitarbeitern mit direk-

tem Kundenkontakt herrscht jedoch noch eine erhebliche Lücke zwischen Wunsch und Wirklichkeit. Aus diesen Defiziten resultiert der klar geäußerte Wunsch von einem Drittel aller Befragten, die Markennwerte künftig möglichst verhaltensnah und leicht verständlich an die Mitarbeiter des Unternehmens zu vermitteln. Fast ebenso häufig wird das Vorleben der Marke sowie das Übersetzen im Arbeitsalltag als Herausforderung betrachtet. Es ist zwar ein gewisses Bewusstsein über die Bedeutung der Marke vorhanden, allerdings zeigt sich auch bei Führungskräften, dass ihre Rolle als Vorbilder bei der Umsetzung der Marke noch ausbaufähig ist.

Bei der kundengerichteten **Markenkommunikation** zeigen sich ebenfalls einige Handlungsfelder. Vor allem bleibt im Dunkeln, welchen Beitrag die verschiedenen Kommunikationsmaßnahmen zur Stärkung der Marke leisten. Zudem wird die formale und inhaltliche Abstimmung der Kommunikationsmaßnahmen über alle Kontaktpunkte hinweg als weitere Baustelle genannt. Deshalb sehen rund 37 % der Befragten eine zentrale Herausforderung in der Entwicklung und Umsetzung eines nachhaltigen und integrierten Markenauftritts. Die verständliche Vermittlung der Positionierungsbotschaft bzw. des Produktnutzens scheint darüber hinaus ebenso ein Problem wie eine zielgruppenadäquate Ansprache der Kunden. Die Analyse der Markenmanagementprozesse zeigt, dass die Planung der Markenmaßnahmen nicht immer im Rahmen eines klar definierten Prozesses erfolgt, durch den auch die Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen geregelt wird. Mitsprache- und Entscheidungsrechte anderer Abteilungen bei der strategischen Markenführung sind vielmehr häufig nicht eindeutig geregelt. Dies ist deshalb kritisch, weil Verantwortlichkeiten nicht immer klar geregelt und selbst Standardprozesse unzureichend dokumentiert und hinterlegt sind. Bei Unklarheiten oder zur Klärung von Spezialfällen der Markenführung existiert jedoch nur in

den seltensten Fällen eine Schlichtungsstelle in Form eines Brand Boards. Eine solche ad-hoc Regelung des Markenmanagements ist äußerst ineffizient und kann viel Zeit und Energie kosten, die nicht auf die Spur gebracht wird und schließlich bei der Realisierung einer klaren und kontinuierlichen Markenstrategie fehlt.

Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass an allen sechs Stellhebeln für eine effiziente Markenführung Handlungsbedarf identifiziert werden kann. Dabei bestehen unternehmensspezifische Unterschiede: Je nach Branche oder Unternehmensgröße lassen sich unterschiedliche Ansatzpunkte identifizieren und priorisieren. Über alle Bereiche hinweg besteht der größte Optimierungsbedarf jedoch bei den Brand Investments und dem Markencontrolling. Diese Bereiche sind aber zunehmend gefordert und entscheidend bei der Frage, ob Markenmaßnahmen umgesetzt werden oder nicht. Die positive Nachricht dabei lautet jedoch, dass bei allen im Rahmen der Studie identifizierten Herausforderungen keine Hürde unüberwindbar erscheint, sondern vielmehr bereits erfolgsversprechende Lösungsansätze existieren, die es zu fördern und trotz aller krisenbedingten Einsparungsmaßnahmen anzugehen gilt. Die Aufforderung kann daher nur lauten: „Es gibt viel zu tun. Packen wir's an!“

Möchten Sie die Effizienz Ihrer Markenführung durchleuchten oder nähere Informationen zu den Ergebnissen der aktuellen Managerstudie von ESCH. The Brand Consultants haben? Dann nehmen Sie einfach Kontakt mit uns auf!