

Kommunikation macht noch keine Marke

In der Praxis zeigt sich ein heterogenes und manchmal auch diffuses Bild zum Verständnis und zum Management von Marken. Hinzu kommt, dass viele Unternehmen – trotz enormer Investitionen in die Marke – mit dem Erfolg des „Return on Investment“ unzufrieden sind.

Das Thema Marke steht schon seit längerer Zeit ganz oben auf der Agenda der Entscheidungsträger in Marketing und Vertrieb. Dennoch scheinen noch nicht alle ein einheitliches Verständnis von Marke zu haben. Immerhin: Die Kommunikation hat ihren Spitzenplatz bei den Marketingentscheidern verloren. Das war ein Resultat der absatzwirtschaft-Planungsumfrage, deren Ergebnisse im vorletzten Heft veröffentlicht

MEGAFONPOLITIK REICHT NICHT



© Foto: Fotofinder

Markenbotschaften im Kopf des Konsumenten entstehen nicht, indem sie möglichst laut verkündet werden.

wurden. Zu häufig hatte das Marketing insbesondere beim Thema Marke auf Dienstleister mit ausgewiesener Kommunikationskompetenz zurückgegriffen. Auch die pulsSchlag-Umfrage der absatzwirtschaft zeigt, dass klassische Werber immer wieder mit dem Thema Marke betraut werden. Dabei liegen die Stellhebel für die Marke nur zu einem Teil in der Kommunikation.

Was heißt das für den Markenaufbau? Es werden nicht selten die falschen Dienstleister beauftragt, und daraus erwachsen automatisch unzureichende Ergebnisse. Dieser in zahlreichen Projekten erlebten Unzufriedenheit entstammt die Idee der Studie, die Keylens Management Consultants in Kooperation mit der Marktforschungsgesellschaft GIM im Mai 2004 durchgeführt hat. Ziel war die Erfassung des aktuellen Markenverständnisses in der Praxis und die Untersuchung der Wirksamkeit bisheriger Investitionen in die Marke. Befragt wurden dazu Entscheidungsträger in Marketing und Vertrieb aus den Branchen Gebrauchsgüter, Handel und Dienstleistungen.

Also woher kommt nun die Überbetonung der Kommunikation? Der Mangel für das Verständnis der Marken scheint nach den Ergebnissen der Studie ganz oben bei den Geschäftsführern anzufangen. Zwar sehen sich 69 Prozent der befragten Top-Manager selbst als Hauptverantwortliche für die Unternehmensmarke, allerdings verstehen rund die Hälfte der befragten Top-Manager „Marke“ noch als reines Kommunikationsthema (vgl. Abb. 1). Rund ein Viertel setzt Marke dabei mit Name und Logo gleich. Grundsätzlich sehen die Top-Manager zwar eine enge Beziehung der Marke zu Themen wie Kundenorientierung, Qualitätsmanagement und Mitarbeitermotivation, aber auf deutlich

geringerem Niveau als die Marketing- und Werbeleiter.

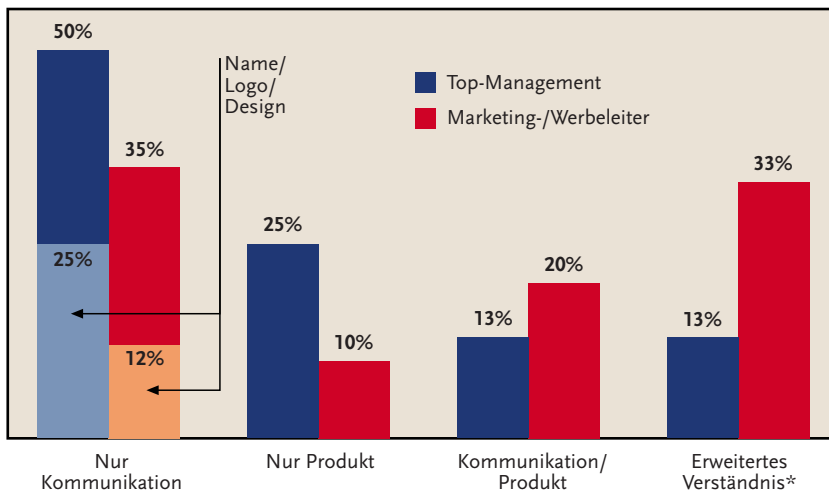
Insbesondere wenn man die Investitionen in die Marke betrachtet, verwundert es beim vorherrschenden kommunikationslastigen Markenverständnis nicht, dass 69 Prozent der Entscheidungsträger angeben, die Markenziele beim Aufbau von Bekanntheit und Image erreicht zu haben. Jedoch nicht einmal jedes zweite Unternehmen hat mit den Markeninvestitionen die angestrebte Wirkung bei Umsatz und Ertrag erreicht. Nur 47 Prozent der Entscheidungsträger geben an, die angestrebten Steigerungen realisiert zu haben. Das Top-Management sieht die Zielerreichung in diesem Punkt noch kritischer. 75 Prozent der befragten Top-Manager bemängeln, dass bei Umsatz und Ertrag die angestrebten Steigerungen verfehlt wurden.

Vor dem Hintergrund dieses alarmierenden Ergebnisses stellt sich die Frage, wie die erfolgreichen Unternehmen die angestrebten Umsatz- und Ertragssteigerungen realisieren. Was machen sie anders im Markenmanagement? Haben sie ein anderes Markenverständnis, die bessere Strategie oder die bessere Umsetzung?

MARKE ÜBER KOMMUNIKATION HINAUS VERSTEHEN

Zunächst lässt sich feststellen, dass die erfolgreichen Unternehmen, gemessen an Umsatz und Ertrag, ein breiteres Verständnis von Marke haben. Sie sehen eine enge Beziehung der Marke zu zentralen Themen der Unternehmensführung, wie beispielsweise Aufbau und Pflege der Kundenbeziehungen, reibungslose Kundenprozesse und Mitarbeiteridentifikation. Damit verstehen die Erfolgreichen die Marke als integratives Kernelement der Unternehmensstrategie, nicht als reines Kommunikationsthema.

Wahrnehmung Begriff „Marke“ (Nennungen in Prozent)



* Werte, Uniqueness, Kunden-/Serviceorientierung, Mitarbeiteridentifikation etc.

Quelle: Keylens-Studie 2004

50 Prozent des Top-Managements sehen Marke und Kommunikation auf gleicher Ebene. 25 Prozent verstehen sogar unter dem Begriff „Marke“ den Namen, das Logo oder Corporate Design eines Unternehmens (siehe Sockel ganz links). Insbesondere Marketing- und Werbeleiter pflegen dagegen ein breiteres Verständnis von Marke.

Da die Mehrheit jedoch offensichtlich Markenaufbau mit Kommunikation betreibt, wird eine Unverwechselbarkeit von Markenname und -logo im Rahmen der Markenstrategie häufig realisiert (vgl. Abb. 1). Schwer tun sich viele Befragte – neben der Zielgruppen-Priorisierung – mit der Schaffung einer einzigartigen strategischen Position der Marke. Hier konnten deutliche Unterschiede zwischen Erfolgreichen und Nichterfolgreichen festgestellt werden. Ein Schlüsselthema dabei ist die Realisierung einer klaren Markenpositionierung. Es reicht nicht, ein Positionierungs-Statement zu formulieren und in die nächste Kampagne einfließen zu lassen. Entscheidend ist es, den einzigartigen Nutzen für die Kunden im regelmäßigen Umgang mit der Marke rational und emotional erlebbar zu machen. Die Erfolgreichen haben dieses weitgehend realisiert, die Nicht-

erfolgreichen dagegen nur zu einem Drittel. Auch nur ein Drittel der Nichterfolgreichen setzt die Markenarchitektur zielführend ein. Hier tut sich eine zweite große Lücke auf. Die Nichterfolgreichen sind demnach häufig überfordert, unternehmensindividuell die richtige Alternative im Spannungsfeld zwischen mehreren unabhängigen Einzelmarken und einer übergreifenden Dachmarke zu definieren, welche dauerhaft das Ausschöpfen der relevanten Marktpotenziale und gleichzeitig kunden- oder innengerichtete Synergien ermöglicht. Hier äußert sich womöglich, dass viele Markenportfolios historisch gewachsen sind und zu wenig systematisch gemanagt werden.

KUNDENNUTZEN ÜBER KOMMUNIKATION HINAUS ERLEBBAR MACHEN

Die Markenstrategie ist in einen erlebbareren Kundennutzen umzusetzen. Von den Befragten wird in diesem Zusammenhang die Übersetzung in die externe Kommunikation als wichtigste Aufgabe eingestuft – auch dieses Ergebnis spiegelt die heute noch stark kommunikationslastige Auffassung der Marke wider. Jedoch schaffen es nur die Erfolgreichen, die Markenstrategie konsistent in externe Kommunikation zu überführen. Bei

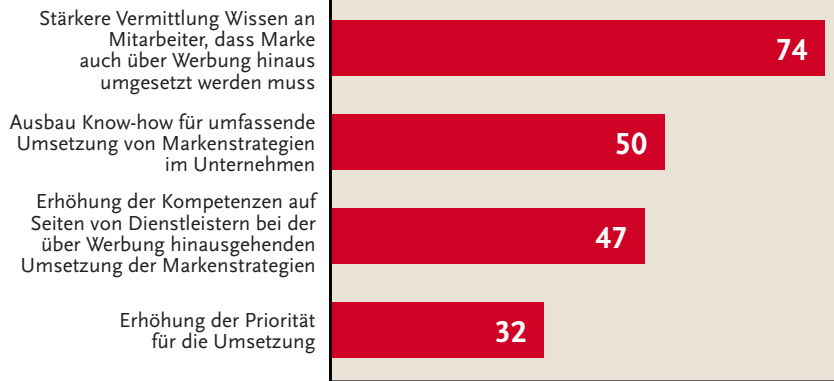
2

Breiteres Markenverständnis und Umsetzung sind wichtigste Verbesserungshebel

absatzwirtschaft

Hebel zur Verbesserung der Umsetzung Markenstrategie

Nennungen in Prozent



Quelle: Keylens-Studie 2004

Die Untersuchung kommt mit 74 Prozent Zustimmung zu dem Schluss, dass gerade die Einbindung der Mitarbeiter als Markenbotschafter einer der wichtigsten Faktoren ist. Aber auch die Dienstleister müssen ihr Know-how bezüglich der Umsetzung der Markenstrategien aufstocken – wie im dritten Balken von oben zu sehen ist.

und somit, auch bei gleichen Verkaufsmengen, zur Nichterreicherung der Umsatz- und Ertragsziele. Eine noch größere Lücke tut sich bei der Gestaltung der Kundenkontaktpunkte mit der Marke auf. Im Mittelpunkt steht dabei die Definition der wichtigsten Kontaktpunkte der Kunden mit der Marke und die Ausgestaltung entsprechend dem angestrebten Kundennutzen. Themen sind hier zum Beispiel der richtige Umgang mit Beschwerden durch das Servicepersonal, die schnelle und richtige Abwicklung von Bestellvorgängen oder eine einfache Orientierung in Ladenlokalen. Die Anpassung der wichtigsten Kundenkontaktpunkte erfolgt bei den Erfolgreichen zu gut 70 Prozent. Bei den Nichterfolgreichen erfüllt dieses nicht einmal jedes zweite Unternehmen.

Auch werden die Potenziale der Mit-

den Nichterfolgreichen scheitert daran schon knapp die Hälfte der Unternehmen. Und dieses, obwohl die Wichtigkeit in vollem Umfang gesehen wird. Es fehlt hier womöglich an einer adäquaten „Übersetzung“ der strategischen Überlegungen in ein umsetzbares Agenturbriefing. Auch werden häufig strategische Vorgaben durch operativen Handlungsdruck überlagert. Ein aktuelles Beispiel dafür ist die intensive Preis-Kommunikation im Handel, durch die sich viele

Händler gezwungen sehen, in den Preiskampf einzusteigen, obwohl eigentlich die Positionierung andere Argumente nahelegen würde. Auch die markengerechte Ausgestaltung des Leistungsangebotes lässt bei den Nichterfolgreichen zu wünschen übrig. Nur die Hälfte gibt hier an, dass das aktuelle Leistungsangebot den angestrebten Kundennutzen greifbar macht. Diese fehlende Produktdifferenzierung führt automatisch zur Konzentration auf den Parameter Preis

arbeiter beim Thema Marke häufig nicht richtig genutzt. Die Unternehmen scheitern oft schon an der Vermittlung eines einheitlichen Markenverständnisses. Es gilt, ein Instrument zu schaffen, welches unternehmensintern zur Bündelung der „Zentrifugalkräfte“ aller bereichsbezogenen Aktivitäten dient und damit die notwendige Integration aller markenbezogenen Maßnahmen fördert. Die Wichtigkeit dieses Markenleitbildes wird von allen Befragten gleichermaßen gesehen, jedoch nur die Erfolgreichen können im eigenen Unternehmen Vollzug melden. Die Nichterfolgreichen geben diesem Thema mit einem Drittel Realisierungsquote zu wenig Priorität. Stärker ausgeprägt bei den Erfolgreichen ist auch die Information der Mitarbeiter über den notwendigen individuellen Beitrag zur Erbringung des Kundennutzens, gepaart mit regelmäßiger Information über den Erfolg der Anstrengungen.

MARKENERFOLG SYSTEMATISCH MESSEN

Wenn Marken wertvolles strategisches Kapital darstellen und erhebliche Investitionen in die Marke fließen, sollte es selbstverständlich sein, deren Erfolg regelmäßig und systematisch zu kontrollieren sowie entsprechende Anpassungen vorzunehmen. Während bei den Erfolg-

reichen annähernd jedes zweite Unternehmen diese systematische Kontrolle vornimmt, realisiert diese bei den Nichterfolgreichen nicht einmal jedes dritte. Vergleicht man übergreifend die Bedeutung von Strategie und Umsetzung im Markenmanagement, sehen nur 29 Prozent aller befragten Entscheidungsträger die Entwicklung einer klaren, differenzierenden Markenstrategie als größte Herausforderung an. Deutlich höhere Werte erzielt die Umsetzung, 71 Prozent geben an, die Umsetzung der Markenstrategie in einen für den Kunden wahrgenommenen Added Value, also Zusatznutzen, sei die größere Herausforderung. Als zentraler Hebel zur Verbesserung der Umsetzung dient die stärkere interne Vermittlung, dass Marke über Werbung hinaus umgesetzt werden muss (vgl. Abb. 2). Daneben wird die Steigerung der Umsetzungskompetenz, über Werbung hinaus, als wichtig angesehen. Dieses gilt für das eigene Unternehmen wie auch für die unterstützenden Dienstleister.

Die Studie zeigt, dass beim Thema Marke häufig noch Wissen und Handeln weit auseinander klaffen. Und das, obwohl heute viel Geld für Informationsbeschaffung und Dienstleister ausgegeben wird. Das aktuelle, stark kommunikationslastige Markenmanagement ist zu einseitig und nicht in der Lage, die Marken-

AUTOR



Dr. Peter Lensker

Nach BWL-Studium Promotion bei Prof. Meffert in Münster. Berufspraxis: interne Beratung Metro-Konzern, Marketing

Direktor-Kaufhof und OBI. Seit 2000 Partner Keylens Management Consultants.

potenziale in Umsatz und Ertrag zu heben. Neben mehr Verständnis für die Bedeutung der Umsetzung gilt es – über Kommunikation hinaus –, mehr operative Umsetzungskompetenz zu entwickeln; auf Unternehmens- wie auf Dienstleisterseite.

Dem Top-Management kommt in diesem Zusammenhang eine besondere Rolle zu. Es muss ein breiteres Markenverständnis entwickeln. Weg von „Marke ist Kommunikation“, hin zu „Marke ist das vom Kunden tatsächlich wahrgenommene Nutzenerlebnis“. Nur so kann er als Marken-Hauptverantwortlicher seine operativen Entscheidungsträger in Marketing und Vertrieb besser unterstützen und den angestrebten „Return on Investment“ realisieren. ■