

Internationaler Vergleich: Globale Marken – globales Management?

FACHINFO

- Markenführung
- Markentools
- Markensteuerung
- Markenaudit
- Erfolgsfaktoren des Brand Management

Vom Management-Tool bis hin zur Marke selbst: Alles ist global. Wirklich? Tickt die „Branding-Uhr“ tatsächlich in allen Ecken der Welt gleich? Das Center on Global Brand Leadership machte eine Bestandsaufnahme in Amerika, Korea und Deutschland.

Coca-Cola, McDonald's und Microsoft. Mercedes, Marlboro und Nike – weltweit sind das die stärksten Marken. Sie sind nicht nur wertvoll, sondern ihr Management wird auch von Kollegen in allen untersuchten Ländern bewundert. Deutsche Marken sind unter diesen Vorbildern nur schwach vertreten. Woran liegt das? Die Hypothese – der Mythos –, dass die USA das Markenmanagement besser profiliert, dass hier Leistung im Marken-

management besser anerkannt wird, kann nicht aufrechterhalten werden. Allgemein ist die Markenführung als wichtige Funktion des Unternehmens anerkannt. Aber gerade in Deutschland genießt das Markenmanagement im Vergleich zu den USA und Korea besonders hohe Priorität. Knapp drei Viertel der deutschen Befragten geben an, dass das Brand Management in ihrem Unternehmen höchste Priorität besitzt, während

dies in den USA in nur knapp der Hälfte der Unternehmen der Fall ist. Übereinstimmend gehen die Befragten davon aus, dass die Bedeutung der Markenführung zukünftig weiter steigen wird. Die Markenexperten sind sich länderübergreifend einig: Markenmanagement bedeutet, eine Marke an Kundenbedürfnissen auszurichten und zu gestalten, um einen Zusatznutzen zu generieren. Grundlage dafür ist eine konsistente, einzigartige Imageposition, die durch effiziente und effektive Planung und Kontrolle von Maßnahmen der Markenführung wie Kommunikation, Preissetzung oder Produktentwicklung erarbeitet und ständig aktualisiert werden muss. Auch in einigen wichtigen Leitlinien des Markenmanagements sind trotz kleiner nationaler Besonderheiten gemeinsame Trends festzustellen.

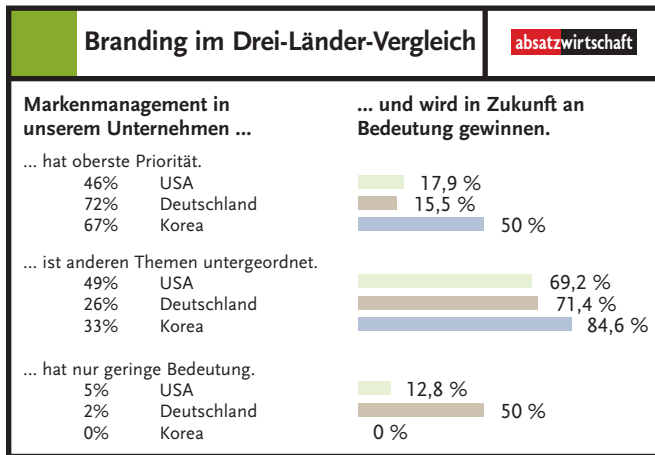
MARKENFÜHRUNG IST CHEFSACHE

Für viele Unternehmen stellt die Marke einen so zentralen Vermögenswert dar, dass die Verantwortung dafür auf höchster Unternehmensebene zu verankern ist. Hier muss eine „Markenlogik“ erarbeitet und die Stimmigkeit aller Maßnahmen auf strategischer Ebene gewährleistet werden. Zum Leben erweckt

MAGISCHE MARKE



Unkonventionelle **Kommunikation** schlägt Klasik: Auf einem PR-Termin zur **Präsentation** neuer Ausrüstung für die Olympischen Spiele 1996 in Atlanta entstand das Bild von Linford Christie mit den Puma-Augen. Das Foto erreichte eine **Aufmerksamkeit**, wie sie mit wesentlich höheren Ausgaben für klassische Werbung nicht hätte erzielt werden können.



wird diese Identität jedoch durch die Arbeit der Brand Manager, die für die tägliche Umsetzung der Vision der Marke befähigt und ermächtigt werden müssen. Tatsächlich arbeiten in allen Ländern im Markenmanagement verschiedene Abteilungen zusammen: Senior Management, Marketing, Kommunikation, Sales und in einigen Fällen Abteilungen, die ausschließlich mit dem Markenmanagement betraut sind. In den USA und Deutschland übernehmen Senior Management und Marketing dabei eine tragende Rolle, während in Korea zusätzlich der Kommunikationsabteilung besondere Bedeutung zukommt.

MARKENSTEUERUNG IST EINE KOORDINATIONSAUFGABE

Eine einheitliche Markenbotschaft kann nur vermittelt werden, wenn alle Mitar-

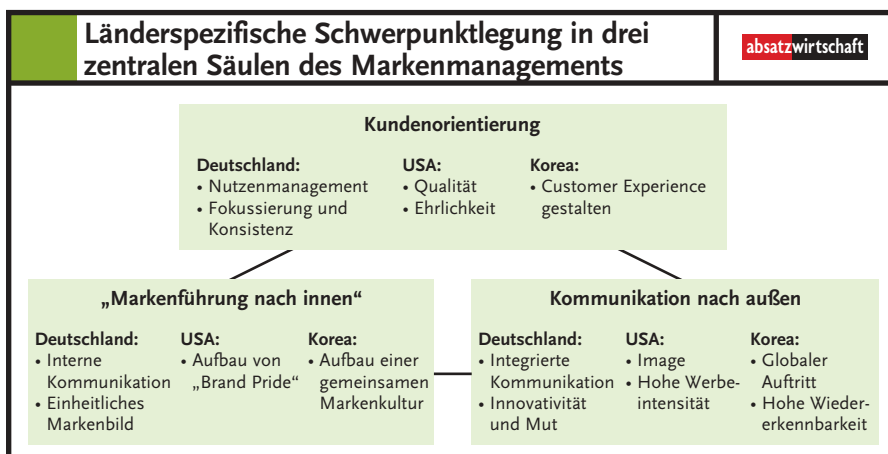
beiter am gleichen Strang ziehen und eine gemeinsame Vision der Marke teilen. An den Unternehmensgrenzen hört diese Koordinationsaufgabe aber nicht auf, viele Unternehmen arbeiten mit Partnern zusammen. Durch Outsourcing können Effizienzen geschaffen werden – nicht alle Ressourcen und Kompetenzen müssen selbst vorgehalten werden. In vielen Fällen ist jedoch gerade die Marke Basis des Wettbewerbsvorteils, so dass hier – um einen Kontrollverlust zu vermeiden – nicht zu viel Verantwortung aus der Hand gegeben werden sollte. Diese Problematik ist den Unternehmen wohl bekannt: Unterstützende Tätigkeiten werden eher ausgelagert als Führungsaufgaben mit strategischer Bedeutung. Entsprechend sind Werbeagenturen länderübergreifend in fast allen Unternehmen in die Markenführung integriert – nur bei weniger als zehn Prozent der Befragten hat die Werbeagentur gar keinen Einfluss. Im Gegensatz dazu wird der Einfluss von Markenagenturen, die auch in strategischen Bereichen der Markenführung aktiv werden, von den Befragten in der Tendenz deutlich geringer ein-

geschätzt. Hier scheiden sich jedoch die Geister, wenn man die betrachteten Länder vergleicht: Zwei Drittel der deutschen Befragten geben an, dass Markenagenturen keinerlei Einfluss auf das Markenmanagement haben, während dies in den USA und Korea nur bei knapp einem Fünftel der Befragten der Fall ist. Übereinstimmend wird wiederum Marktforschungsagenturen, Strategieberatungen und Media-Agenturen eine mittlere Bedeutung zugeordnet.

STARKE MARKEN SIND ASSETS – AUSSCHÖPFBAR UND WERTVOLL

Die Durchführung von Markenaudits in Form einer „systematischen Inventur“ und die finanzielle Markenbewertung gewinnen als Kontrollmechanismen zunehmend an Bedeutung. Problematisch ist jedoch gerade bei der Markenbewertung die unüberschaubare Vielzahl verschiedener Verfahren, von denen sich bisher keines durchsetzen konnte. Vermutlich spielt daher in Deutschland in der Praxis die finanzielle Markenbewertung eine nur untergeordnete Rolle, während die Durchführung eines Markenaudits als überdurchschnittlich wichtig eingeschätzt wird. Genau umgekehrt sieht dies in den USA und Korea aus, hier wird gerade die finanzielle Markenbewertung als besonders wichtiges Instrument angesehen, jedoch besteht hier – betrachtet man auch die von den Befragten vorgenommene Einschätzung der eigenen Leistungsfähigkeit – noch deutlicher Handlungsbedarf.

Zu einer verbesserten Effizienz tragen auch Überlegungen zur Markenaus-schöpfung bei. Durch Line/Brand Extensions oder Lizenzierungen können zusätzliche markenspezifische Einnahmen generiert werden. Ausmaß und Richtung dieser Ausschöpfung sind jedoch nicht immer einfach zu bestimmen. Intern stellt sich die Frage: „Was können wir, wo liegen unsere Stärken und Fähigkeiten?“ Extern ist der „Brand Fit“ zu berücksichtigen, die Frage, welche Kundenwünsche angesprochen werden sollen und ob die Marke in den Augen der Konsumenten über die erforderlichen



Kompetenzen verfügt. Dieser Abgleich externer und interner Fragestellungen scheint den Unternehmen jedoch relativ gut zu gelingen. Übereinstimmend sehen die Markenexperten hier eine Herausforderung, die sie bisher weit gehend zufrieden stellend gemeistert haben.

DIE MARKEN-TOOLS

Für jedes Produktmanagement ist eine fundierte Zielgruppenanalyse von grundlegender Bedeutung. Wesentliche Merkmale der Zielgruppe müssen bekannt sein, um Maßnahmen sinnvoll abstimmen zu können. Auch für die Teilnehmer unserer Studie ist die Analyse der Zielgruppen von höchster Bedeutung, zugleich ist diese Aufgabe jedoch auch Basisanforderung: Die eigene Leistungsfähigkeit wird länderübergreifend bei diesem Item am besten eingeschätzt.

SCHAFFUNG EINER MARKENIDENTITÄT

Um die Funktion der Marke als Referenz und Orientierungsanker für den Konsumenten erfüllen zu können, muss bereits in frühen Entwicklungsphasen die Definition des Markenkerns und die Entwicklung der Markenpositionierung erfolgen. Mit dem Markenkern wird eine klare Vision entwickelt, ein Selbstbild, das konsistent und umsetzbar ist. Das Ergebnis der Markenpositionierung sollte eine klare Differenzierung von Wettbewerbsangeboten sein und ein relevantes Nutzenversprechen für den Konsumenten beinhalten. Auch hier ergibt

ERFOLGSFAKTOREN DES BRAND MANAGEMENT:

WIE:

- Kundenorientiert
- Ehrlich und glaubwürdig
- Klar und einfach
- Integriert
- Konsistent, konsequent und kontinuierlich
- Mutig
- Fokussiert
- Innovativ

sich ein relativ konsistentes Bild im Ländervergleich: Beiden Elementen wird übereinstimmend eine relativ hohe Bedeutung zugemessen, und die befragten Markenexperten bewerten die eigenen Leistungen hinsichtlich dieser Aufgabe als relativ gut.

Schon im frühen Stadium des Entwicklungszyklus einer Marke ist es außerdem wichtig, sich von nicht erfolgreichen Marken zu trennen. Auch wenn „Trennungsschmerz“ den Blick trübt, ist es erforderlich, die Eliminierung nicht erfolgreicher Marken nicht zu lange hinauszuzögern. Sowohl die Relevanz als auch die eigene Leistung werden hier jedoch deutlich unterdurchschnittlich bewertet. In den USA stellt diese Aufgabe gar hinsichtlich beider Kriterien das absolute Schlusslicht der Bewertungen dar.

MARKEN ALS KOMPLEXE PERSÖNLICHKEITEN

Entwickelt sich die Marke weiter zu einer „Persönlichkeit“, die neben funk-

WAS:

- Erinnerbare Differenzierung vom Wettbewerb
- Professioneller Einsatz von Marketing-Tools, insb. Markenkommunikation
- Erarbeiten einer „Branding-Kultur“
- Klare Positionierung
- Starke Position im globalen Wettbewerb
- Hohe Qualität der markierten Leistung

tionalen Eigenschaften deutliche emotionale Aspekte beinhaltet, werden weitere Maßnahmen relevant: Integrierte Kommunikation, die über alle Kanäle die gleiche Botschaft sendet und auch verschiedenen Anspruchsgruppen des Unternehmens ein einheitliches Bild der Marke vermittelt, gewinnt an Bedeutung. Auch hier sind sich die Experten einig: Neben der Kundenanalyse im ersten Schritt gehört dieses Item zu den wichtigsten Aufgaben des Markenmanagements. Allerdings werden die eigenen Leistungen auch sehr gut bewertet, zusätzlicher Handlungsbedarf besteht also nicht.

Um dieses konsistente Auftreten der Marke nach außen zu gewährleisten, muss vermehrt Wert auf eine klare interne Kommunikation der Markenpersönlichkeit gelegt werden. Denn der Beitrag, den Mitarbeiter in Berufsleben und Freizeit als Markenbotschafter leisten, ist nicht zu unterschätzen. Verschiedenste Maßnahmen, von Brand Circles bis zur Mitarbeiterzeitschrift, dienen dazu, die

AUTOREN



Prof. Dr. Anton Meyer

Vorstand des Instituts für Marketing, Ludwig-Maximilians-Universität und Executive Director des Center on Global Brand Leadership (CGBL), München



Dr. Christian Blümelhuber

Wissenschaftlicher Assistent am Institut für Marketing und Associate Director des CGBL München



Dipl.-Kauffrau Frauke Langmack

Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Marketing und im CGBL München

Markenbotschaft an alle Mitarbeiter zu vermitteln. Im Gegensatz zu ihren internationalen Kollegen sehen deutsche Brand Manager hier die größte Herausforderung: Die interne Vermittlung eines einheitlichen Markenbildes hat höchste Priorität, jedoch wird die eigene Leistung relativ schlecht bewertet. In Korea und den USA schneidet diese Aufgabe in Leistungsfähigkeit und Priorität mittelmäßig ab. Ob der Aufbau einer Markencommunity erforderlich und Erfolg versprechend ist, hängt stark von der Art der angebotenen Leistung ab. Soll eine Community entstehen, gilt es, die Kunden richtig einzubinden, ihr Wissen abzuschöpfen und Kommunikationsmöglichkeiten zwischen Kunde und Unternehmen sowie zwischen den Kunden zu schaffen. Im Durchschnitt wird dieser Aufgabe der Markenführung deutlich unterdurchschnittliche Bedeutung zugemessen, insbesondere für deutsche Unternehmen spielt der Aufbau einer solchen Community kaum eine Rolle.

ZUTATEN FÜR EIN ERFOLGSREZEPT DES BRANDING

Die Frage, „WIE“ ein erfolgreiches Markenmanagement ausgestaltet werden sollte, lässt sich länderübergreifend vor allem mit einer ausgeprägten Kundenorientierung beantworten. Darüber hinaus treiben Eigenschaften wie Ehrlichkeit, Klarheit, Konsequenz und Kon-

ECKDATEN DER STUDIE:

- Insgesamt 382 Befragte
- in drei Ländern:
USA, Deutschland und Korea
- Befragt wurden Markenmanager in den folgenden Bereichen:
Marketing Kommunikation, Brand Management, Geschäftsleitung und äquivalente Positionen in den Branchen Automobil, Kosmetik, Food/Beverages, Finanzdienstleistungen, Telekommunikation, Electronics, Bekleidung und Fashion, Fluggesellschaften/Touristik, E-Commerce/Internet, Handel und Entertainment

LITERATUR ZUM THEMA

- [1] Aaker, Jennifer (1997): Dimensions of Brand Personality, in: Journal of Marketing Research, Aug. 1997, S. 347-356.
- [2] McEnally, M.R./de Chernatony, L. (1999): The Evolving Nature of Branding: Consumer and Managerial Considerations, in: Academy of Marketing Science Review, 1999 (<http://www.amsreview.org/articles/mcenally02-1999.pdf>).
- [3] Meyer, Anton / Davidson, Hugh (2001): Offensives Marketing – Gewinnen mit POISE, Freiburg i. Br. 2001.
- [4] Schmitt, Bernd (2003): Customer Experience Management, John Wiley & Sons, 2003.

sistenz den Erfolg des Markenmanagements.

Für die Frage, „WAS“ das Markenmanagement erfolgreich macht, spielt die Markenkommunikation eine sehr wichtige Rolle. Dass hier jedoch nicht nur ein großes Budget den Erfolg bringt, sondern auch Kreativität und Einfallsreichtum entscheiden, zeigen Marken wie Puma oder Mini, die zu den innovativsten Marken gekürt wurden.

Das Bild Linford Christies mit seinen „Puma-Augen“ (Kontaktlinsen) hat trotz der Dominanz von Nike bei den Olympischen Spielen 1996 in Atlanta eine Aufmerksamkeit erreicht, wie es auch um ein Vielfaches höhere Ausgaben für „klassische“ Kommunikation nicht hätten schaffen können. Mit unkonventionellen Kommunikationsmaßnahmen wie dem Sponsoring der Kameruner Fußballnationalmannschaft, neuen Produktideen und einem jungen, trendbewussten und flexiblen Team ist Puma letztendlich die „Wiederauferstehung“ der Marke und die Schaffung eines neuen modernen Image gelungen. Zu diesem Wandel gehört eine gute Portion Mut. Mut, der vor allem in Deutschland als Erfolgsfaktor des Branding gilt – genauso wie die Innovation. Warten wir also ab, was wir im Jahr der Innovation erleben werden. ■