



// ACHIM LITSCHKO, GESCHÄFTSFÜHRER RTS RIEGER TEAM, LEINFELDEN-ECHTERDINGEN: „STRATEGISCHES MARKENMANAGEMENT BEDEUTET, DASS ICH MICH DEFINIEREN MUSS. DAS HAT MIT FESTLEGUNGEN ZU TUN UND DAGEGEN STRÄUBEN SICH SCHEINBAR VIELE UNTERNEHMEN.“

// DR. HARALD JOSSÉ, GESCHÄFTSFÜHRER DER BRANDCONTROL GMBH, FRANKFURT AM MAIN: „MIT DEM NEUEN BILANZRECHTSMODERNISIERUNGSGESETZ AB 2009 WERDEN ERSTMALS AUCH IMMATERIELLE WERTE WIE EINE MARKE AKTIVIERT UND BEKOMMEN SOMIT EINE BILANZTECHNISCHE BEDEUTUNG.“

Thema

MARKEN OHNE VERSPRECHEN — DIE BILLIGERE GEWINNT!

„Strategisches Markenmanagement“ wird in globalisierten Märkten immer wichtiger – genießt jedoch oft noch eine stiefmütterliche Behandlung

// Wir kaufen nicht nur nach rationalen Gesichtspunkten ein. Oder kaufen Sie immer das günstigste Auto? Dann wären bestimmte Hersteller schon längst pleite. Nein, wir kaufen Marken, weil sie uns mehr versprechen als den reinen Nutzwert, z.B. Image, Qualität, Langlebigkeit und das Gefühl, gut aufgehoben zu sein. Mit geringen Abstrichen trifft dies auch auf B2B-Märkte zu, denn auch hier handeln emotionale Menschen. Und: Im globalen Preiswettbewerb können deutsche Unternehmen nur schwerlich gewinnen. Deshalb brauchen unsere Marken und deren Käufer klare Versprechen.

„Strategisches Markenmanagement ist die Koordination aller Maßnahmen, die mit der Marke eines Unternehmens zu tun haben. Es enthält eine Analyse der Marke, zeigt auf, wofür sie steht, wohin sie geht und was sie verspricht“, definiert Achim Litschko, Geschäftsführer des RTS Rieger Team den Begriff Strategisches Markenmanagement. Doch so eindeutig scheint der Begriff außerhalb der Agenturwelt nicht zu sein. Jean-Claude Parent, Geschäftsführer und Gesellschafter der Schindler, Parent & Cie. GmbH: „Was heißt Markenmanagement? Ich beobachte oft, dass es vielen unklar ist, was es überhaupt zu managen gibt und was man unter dem Managen von Marken versteht. Was ist die Marke, wo liegen ihre Genome? Das ist häufig nicht geklärt. Es fehlt an der grundlegenden Erkenntnis, was man ist und

vor allem, was man nicht ist. Auch ist den Wenigsten das Delta zwischen dem Selbstbild und Fremdbild bekannt. Hier wäre einer der Punkte, an dem ein Markenmanagement intern wie extern ansetzen könnte. Leider übernimmt diese Rolle oft genug ein gefäl-

// Bauchsteuerung mit Risiko

liger Claim. Entsprechend diffus ist das Management von Marken und die Ergebnisse dieses Marken-Aktionismus.“ Das bestätigt der Markencontroller Dr. Harald Jossé, Geschäftsführer von BrandControl: „Viele Mittelständler agieren aus dem Bauch heraus. Sie sind mit dem Markt gewachsen und haben ein gutes Feeling entwickelt. Sie setzen stark auf die Beziehungsebene, doch spätestens bei einem Wechsel der Verantwortlichen im

Unternehmen oder beim Kunden, besteht die Gefahr, dass dieses Netzwerk nicht mehr funktioniert. Ich beobachte, dass das Thema Marke zwar erkannt wird, der Anspruch da ist, die Umsetzung jedoch nur unzureichend stattfindet. Eher werden Produktionsmittel und Fuhrparks modernisiert, als in Markenarbeit investiert. Momentan sehen die Inhaber den Nutzen noch nicht so richtig, der Druck, die Relevanz fehlt.“

Um mehr Klarheit in die Diskussion zu bringen, hat Achim Litschko vom RTS Rieger Team auf dem 1. Hohenheimer Marketingtag im November 2007 eine Umfrage unter den rund 80 Teilnehmern durchgeführt. Hier einige prägnante Ergebnisse: „Auf die Frage „Wie wichtig Ihrer Auffassung nach Marken auf B2B-Märkten sind“ haben 86,5 % der Befragten eine „höhere Bedeutung“ angegeben.



// BILD RECHTS: JEAN-CLAUDE PARENT, GESELLSCHAFTER DER SCHINDLER, PARENT & CIE. GMBH, MEERSBURG AM BODENSEE: „MARKENARBEIT IST CHEFSACHE UND MUSS VOM TOP-MANAGEMENT SELBST ERARBEITET WERDEN.“



Das ergab auf einer Skala von 1 bis 6 einen Durchschnittswert von 5,16. Über diesen hohen Wert waren wir sehr überrascht. Er zeigt, dass das Thema Markenmanagement in seiner Relevanz von einer großen Mehrheit erkannt wird. Andererseits kann man aus den Antworten auf die Frage „Wie schätzen Sie den Entwicklungsstand Ihres Unternehmens im Bereich Markenmanagement ein“ zur ersten Frage eine deutliche Diskrepanz ablesen. Hier sehen über 70 % ihr eigenes Unternehmen bzw. Marke als „eher gering“ bis „durchschnittlich“ entwickelt“, fasst Achim Litschko zusammen.

// Strategie braucht Budget

Als Gründe für die vielerorts fehlende Markenentwicklung werden immer wieder eine generelle Unkenntnis des Themas sowie fehlende zeitliche und personelle Ressourcen der Unternehmensführung, die oft völlig vom Tagesgeschäft absorbiert wird, genannt. „Strategisches Markenmanagement bedeutet, dass ich mich definieren muss, Veränderungen einbauen und diese kommunizieren muss. Das hat mit Festlegungen zu tun und dagegen sträuben sich scheinbar viele Unternehmen bzw. die Menschen in ihnen“, so Achim Litschko.

Diese Haltung schlägt sich zwangsläufig auch in der Budgetverteilung im Unternehmen nieder. Mathias Merkel, Geschäftsführer der Investition GmbH aus Esslingen: „Nur sehr wenige Unternehmen definieren für die strategische Komponente der Markenarbeit ein eigenes Budget, da die Notwendigkeit dafür oft nicht erkannt wird. Das widerspricht allerdings einem plausiblen Grundsatz, dass zuerst das Ziel definiert sein muss, bevor man losrennt – und nicht umgekehrt. Ein einfacher Tipp: Wenn kein Budget für die Strategie vorhanden ist, kann man es auch aus der laufenden Marktkommuni-

// DIE VON RTS RIEGER TEAM DURCHFÜHRTE UMFRAGE ZEIGT DEN PRAKTISCHEN ENTWICKLUNGSSTAND DES MARKENMANAGEMENTS: AUF DIE FRAGE „WIE SCHÄTZEN SIE DEN ENTWICKLUNGSSTAND IHRES UNTERNEHMENS (...) EIN?“ ANTWORTEN NUR 27 % MIT FORTSCHRITTLICH!

nikation abziehen. Und wenn man weiß wohin die Reise geht, kann man diese Verschiebung wieder korrigieren. Mittel- und langfristig ist aber in jedem Fall ein eigenes Budget notwendig.“

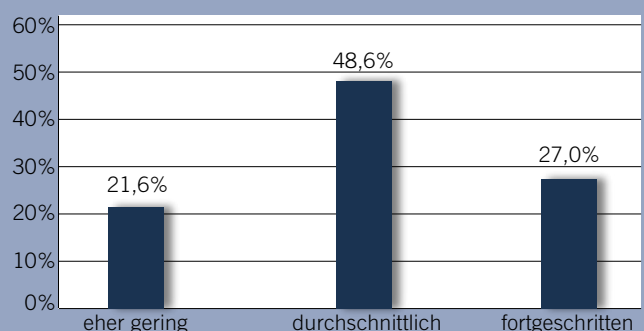
Die Vorteile einer gründlichen Standortanalyse und konsequenten Markenarbeit sind vielfältiger Natur, auch wenn sich der Erfolg von guter Markenarbeit nur schwer in Zahlen messen lässt. Das Entwicklungspotenzial liegt aber auf jeden Fall darin, eine höhere Aufmerksamkeit mit den Eigenschaften generieren zu können, die ein Unternehmen für sich als relevant definiert hat. „Das ist wie bei einem Menschen:

// Starke Marken strahlen!

Wenn er positive Eigenschaften hat, die ich für die Zukunft sicher projiziert sehe, werde ich ihn bei einem entsprechenden Problem anrufen. Glaubwürdigkeit, der Blick nach vorne, Zukunftssicherung – das ist gerade im Bereich der B2B-Marken wichtig“, betont Mathias Merkel. Achim Litschko spricht noch einen weiteren Aspekt an: „Der Aufbau einer überzeugenden und starken Marke kann große Auswirkungen auf den Personalbereich haben. Viele mittelständische

Entwicklungsstand des Markenmanagements

„Wie schätzen Sie den Entwicklungsstand Ihres Unternehmens im Bereich Markenmanagement ein?“



Quelle: RTS Rieger Team



// MATHIAS MERKEL, GESCHÄFTSFÜHRER DER INVESTITION GMBH, ESSLINGEN: „WENN KEIN BUDGET FÜR DIE STRATEGIEARBEIT VORHANDEN IST, KANN MAN – ZUMINDEST VORÜBERGEHEND – UMSCHICHTEN. UND ZWAR AUS DEM TOPF FÜR DIE UMSETZUNG. LANGFRISTIG MUSS AUF JEDEN FALL EIN BUDGET DEFINIERT SEIN.“

Unternehmen, die im ländlichen Raum angesiedelt sind, leiden unter einer mangelhaften Anziehungskraft ihres Unternehmens auf gute Bewerber. Um innovativ zu bleiben, brauchen sie jedoch Top-Absolventen. Fehlt

// Marken werden bilanztechnisch relevant

die Strahlkraft einer starken Marke, werden häufig höhere Gehälter gezahlt, um geeignete Mitarbeiter anzulocken. Unternehmen mit einer ausstrahlungsstarken Marke tun sich hier leichter.“

Ein ganz anderes Thema ist das neue Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz (BiMoG), das ab 2009 virulent wird. Hinter diesem Gesetz verbirgt sich eine zunehmend brisanter werdende Problematik. „Mit ihm können nämlich erstmals auch selbst geschaffene, immaterielle Werte wie eine Marke aktiviert werden und bekommen somit eine bilanztechnische Bedeutung, was speziell für den Mittelstand sehr

wichtig sein wird, denn dadurch kann die Eigenkapitalquote erhöht werden. Spätestens dann genügt eine selbst gebastelte Markenführung nicht mehr, denn Banken akzeptieren kein Bauchgefühl, dann muss eine Marke testierbar sein“, betont Dr. Harald Jossé.

Interessierte Unternehmer oder Manager haben verschiedene Möglichkeiten, sich intensiver mit dem Thema Marke auseinanderzusetzen. Neben Vorträgen und Veranstaltungen an Universitäten oder Agenturen, bietet sich jedoch besonders der persönliche Kontakt mit Vertretern erfolgreicher Marken an. In solchen Gesprächen kann man live erleben, was Marken bewirken. Mathias Merkel rät: „Auf der Suche nach einer geeigneten Agentur, sollte man sich selbst ein Bild von verschiedenen Dienstleistern machen, sie zu Gesprächen ins eigene Unternehmen einladen oder sie in ihren Räumen besuchen und durchaus auch auf Empfehlungen vertrauen. Neben Kompetenz ist nicht zuletzt auch der Sympathie-

faktor entscheidend, denn man sieht sich u.U. viele Jahre lang!“

Für Achim Litschko ist es wichtig, dass „Agenturen greifbare Angebote machen, die Unternehmen helfen, ihr Markenmanagement aufzusetzen. Dies muss jedoch ein sauber definierter und transparenter Prozess sein, um jederzeit nachvollziehbar und für den Unternehmer steuerbar zu sein.“

// Markenarbeit ist Chefsache

Marken müssen von innen heraus entwickelt werden. „Sie haben viel mit Haltung zu tun. Markenarbeit ist Chefsache und muss vom Management selbst, evtl. mithilfe externer Berater, erarbeitet werden. Ist diese innere Erkenntnis und Positionierung herausgearbeitet, kommt die Umsetzung, die es dann zu managen gilt. Unternehmen, die die Markenarbeit ernst nehmen, schaffen sich dadurch sichere Leitplanken für ihre Kommunikationsarbeit“, so Jean-Claude Parent und ergänzt: „Der Vorteil einer starken Marke liegt auf der Hand. Gut gemachte Marken wecken Begehrlichkeiten, die einen höheren Preis ermöglichen, statt mit Preispositionen zu lavieren. Und gerade das ist für deutsche Hersteller auf einem globalisierten Markt enorm wichtig.“ (ro)

// AUF DIE FRAGE „WIE WICHTIG SIND IHRER AUFFASSUNG NACH MARKEN AUF B2B-MÄRKTEN?“ WEISEN 86,5 % DER BEFRAGTEN DEM THEMA EINE „HÖHERE BEDEUTUNG“ ZU. DAS ZEIGT, DASS PRINZIPIELL DIE RELEVANZ DES THEMAS ERKANNT WIRD.

Bedeutung von Marken auf B2B-Märkten

„Wie wichtig sind Ihrer Auffassung nach Marken auf B2B-Märkten?“

