

Andrej Kupetz & Hans Meier-Kortwig

Deutscher Markenmonitor 2015

German Brand Monitor 2015

**Entscheiderstudie zu Trends und
Erfolgsfaktoren der Markenführung**



Rat für Formgebung
German Design Council

GMK Markenberatung

Andrej Kupetz & Hans Meier-Kortwig

Deutscher Markenmonitor 2015

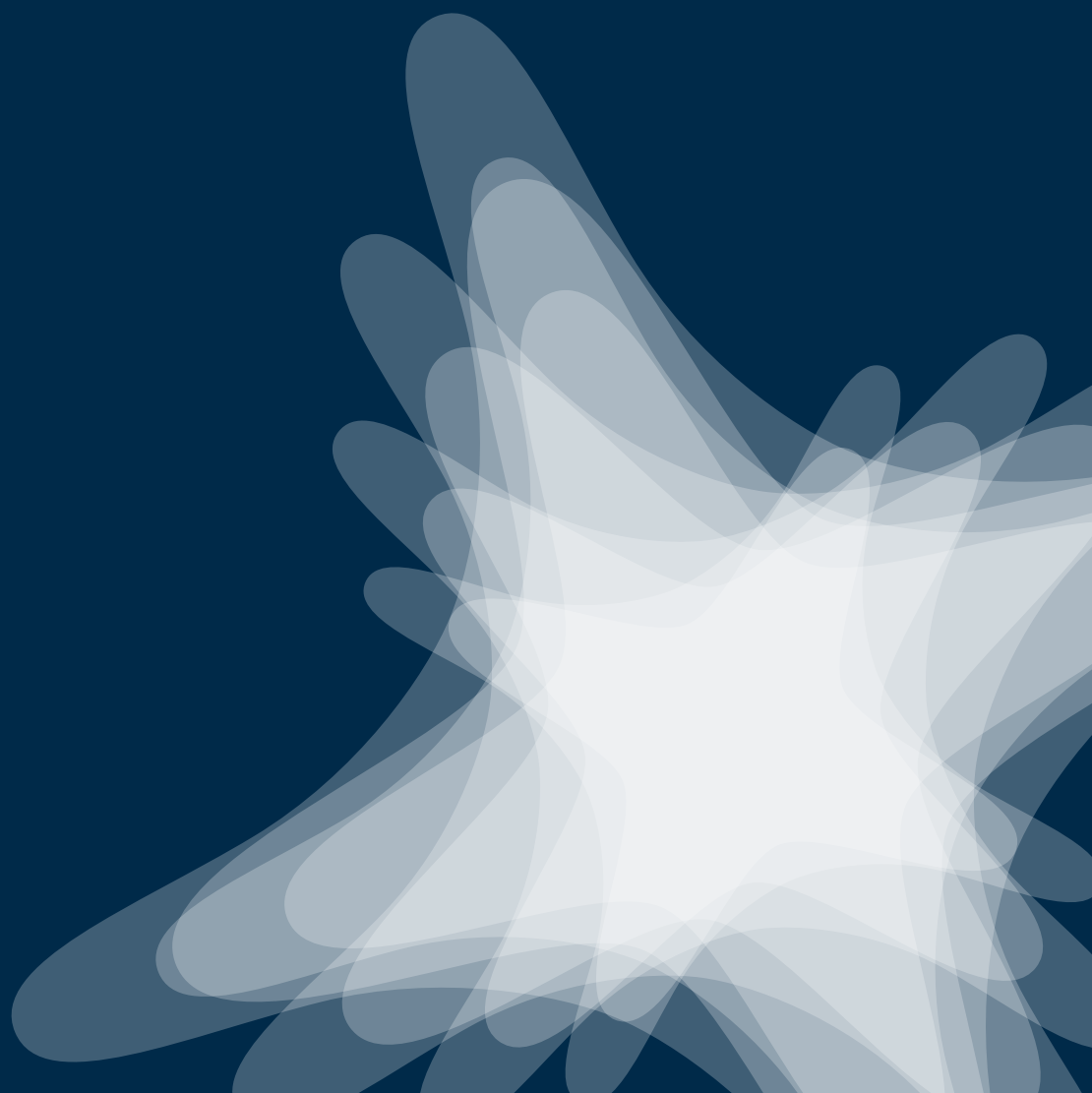
German Brand Monitor 2015

**Entscheiderstudie zu Trends und
Erfolgsfaktoren der Markenführung**

Inhaltsverzeichnis

Management Summary	3
Handlungsempfehlungen	6
Hintergrund und Zielsetzung	9
Studiendesign und Stichprobenbeschreibung	11
Ergebnisse des Deutschen Markenmonitors 2015	16
1. Bedeutung der Markenführung für den Unternehmenserfolg	18
2. Probleme und Herausforderungen in der Markenführung	24
3. Prozesse und Umsetzung: Status quo der Markenimplementierung	28
4. Aktuelle und zukünftige Trends sowie Entwicklungen in der Markenführung	34
5. Interne Markenführung: Schwachstellen in der Markenimplementierung	38
6. Markenführung und Design	43
7. Markenorganisation und -koordination	50
8. Fazit und Kommentar	52
Abbildungsverzeichnis	56
Die Autoren	58
Impressum/Herausgeber	60

Management Summary



Die Marke gilt als Schlüssel zu wichtigen unternehmerischen Zielen | Die Marke ist für über 90 Prozent der Entscheider ein wesentlicher Faktor für den Unternehmenserfolg und gilt als Schlüssel zu wichtigen unternehmerischen Zielen (wie zum Beispiel: Differenzierung gegenüber Wettbewerb, Steigerung der Qualitätswahrnehmung, Steigerung der Kundenloyalität, Erzielung eines Preispremiums) und somit als essenzieller Hebel für den Markterfolg. Das gilt sowohl für B2C- als auch für B2B-Unternehmen. 73 Prozent der Markenexperten erwarten zudem einen weiteren Bedeutungszuwachs der strategischen Markenführung.

Bedeutung der Markenführung im Unternehmensalltag noch zu gering | Knapp 40 Prozent der befragten Experten gaben allerdings an, dass der Markenführung in ihrem Unternehmen derzeit noch immer eine zu geringe Rolle beigemessen werde.

Die größten Probleme und Herausforderungen in der Markenführung und in der Markenimplementierung | Zu geringer Stellenwert, mangelndes Markenwissen und schlechte Umsetzung der Markenpositionierung: Hier für Besserung zu sorgen, zählt zu den größten Herausforderungen einer erfolgreichen Markenführung und Markenimplementierung. Nur in knapp der Hälfte aller Unternehmen hat die Markenpositionierung Einfluss auf die Entscheidungen und Prozesse im Unternehmensalltag.

76 Prozent der Marken fehlt ein klares Profil | 76 Prozent der Marken mangelt es nach Meinung der Markenverantwortlichen an einem klaren Profil und nur etwas mehr als 50 Prozent der Unternehmen haben Markenziele fest definiert.

Kein Wunder also, dass nur 40 Prozent der befragten Experten der Meinung sind, dass ihre Kunden ein klares Bild davon haben, wofür die eigene Marke steht.

Viele Unternehmen unterschätzen, dass die Definition einer Markenpositionierung „nur“ eine Zieldefinition darstellt und damit lediglich der erste Schritt beim Aufbau einer starken Marke ist. Nach Verabschiedung der Markenpositionierung fängt mit der internen und externen Markenimplementierung die eigentliche Arbeit erst an.

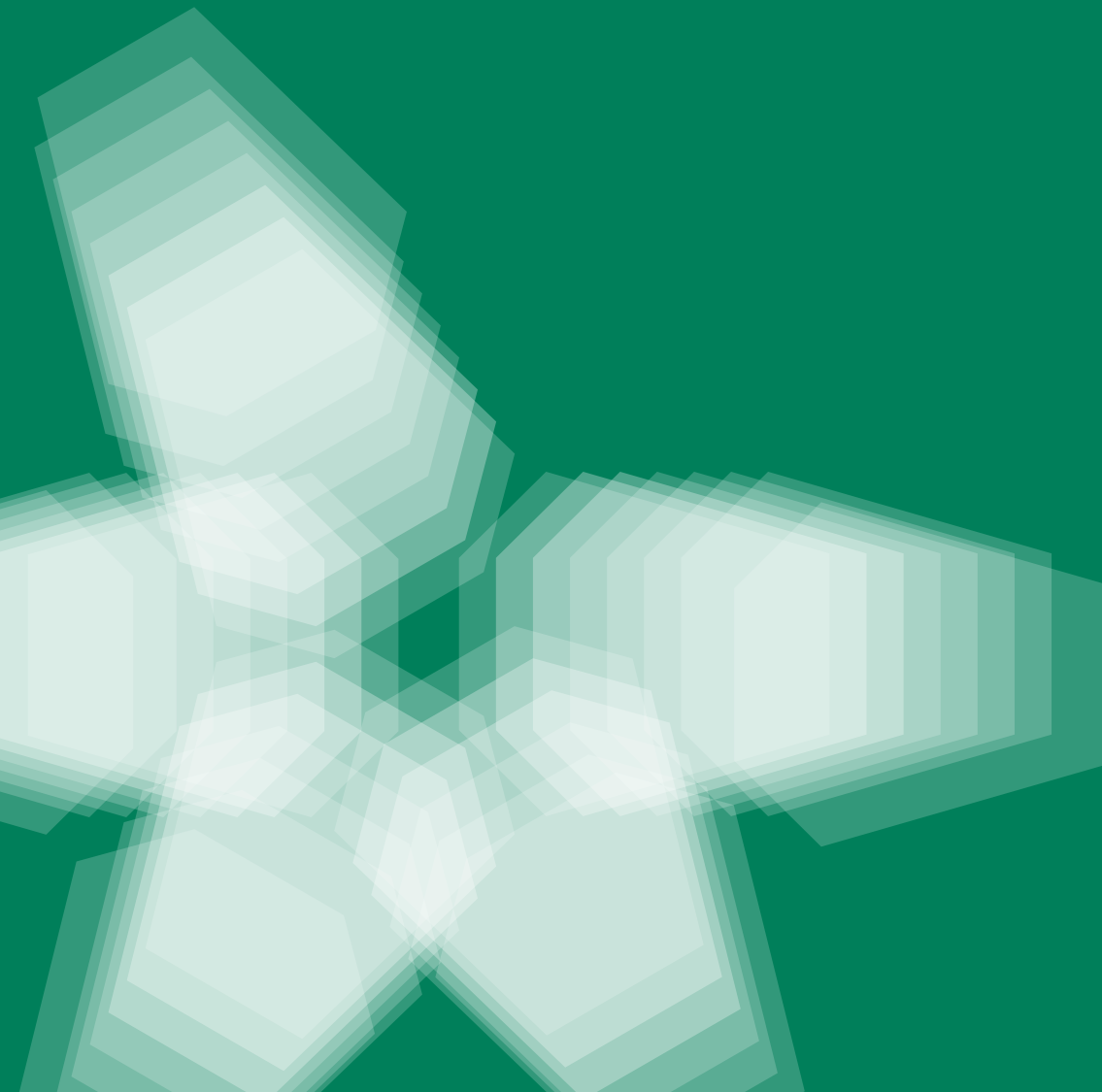
Markenpositionierung nicht allen Mitarbeitern bekannt | In 63 Prozent der Unternehmen ist die Markenpositionierung nicht allen Mitarbeitern bekannt. Von den befragten Markenverantwortlichen gab weniger als die Hälfte (42 Prozent) an, dass die Mitarbeiter ein einheitliches Bild davon hätten, wofür die eigene Marke steht. Eine Dokumentation der Markenpositionierung ist nur in 54 Prozent der Unternehmen für alle Mitarbeiter verfügbar.

Employer-Branding wird kaum genutzt | Obwohl 60 Prozent der Befragten die Bedeutung des Mitarbeiterverhaltens für die Markenführung als „hoch“ beziehungsweise „sehr hoch“ einschätzen und sogar knapp 70 Prozent der Befragten einen erheblichen Bedeutungszuwachs von „Brand-Behaviour“ erwarten, werden nur bei 34 Prozent der Unternehmen Personalentwicklungsaktivitäten durch die Marke beeinflusst.

Unternehmen vergeben Chancen bei der Entwicklung einer starken Arbeitgebermarke | In gerade einmal 32 Prozent der Unternehmen existiert eine feste Strategie zum Aufbau einer Arbeitgebermarke. Bedenklich ist zudem, dass nur in 31 Prozent der Unternehmen die Markenführung Einfluss auf die Personalentwicklung hat.

Unternehmen fehlt Designstrategie | In 49 Prozent der deutschen Unternehmen spiegeln sowohl Produktdesign als auch das Erscheinungsbild die Markenstrategie nicht ausreichend wider. Auf die Frage, ob eine markentypische Designsprache beziehungsweise ein Designleitbild existiere, antworteten 37 Prozent aller Entscheider mit Nein.

Handlungs- empfehlungen



1. [Marken-]Wissen ist Macht | Dass Markenführung weiterhin mit Werbung verwechselt wird, verdeutlicht die dringende Notwendigkeit der Vermittlung eines ganzheitlichen Markenverständnisses. Besonders wichtig ist dieses auf Ebene der Unternehmensleitung. Nur wenn die Unternehmenslenker Marke als unternehmensstrategisches Instrument begreifen, kann die Markenarbeit nachhaltig zum Unternehmenserfolg beitragen.

2. Mangelnde Konsequenz in der Organisation überwinden | Starke Marken entstehen durch Kontinuität und Konsequenz. Viele Unternehmen unterschätzen allerdings, dass die Definition einer Markenpositionierung „nur“ eine Zieldefinition darstellt und lediglich der erste Schritt beim Aufbau einer Marke ist. Nach Verabschiedung der Strategie fängt mit der internen und externen Markenimplementierung die eigentliche Arbeit erst an. Um eine Marke langfristig entwickeln zu können, sollte daher zunächst ein Markensteuerungsprozess entwickelt werden. Dabei ist eine bereichsübergreifende Steuerung essentiell, da Markenführung keine isolierte, sondern vielmehr eine integrative Disziplin im Unternehmen mit vielen Schnittstellen ist.

3. Aus der Markenpositionierung klare Handlungsempfehlungen für das Tagesgeschäft ableiten | Die Markenpositionierung sollte in Form eines allgemein zugänglichen Brand-Guides mit klaren Handlungsempfehlungen als zentrales Element der Markensteuerung für das Management und die Mitarbeiter eingesetzt werden, um auch im operativen Tagesgeschäft kundenrelevante Entscheidungen aus Markensicht treffen zu können. Mit Hilfe geeigneter Steuerungsinstrumente sollten aus der Markenpositionierung konkrete Leitplanken und Handlungskorridore für das Tagesgeschäft von Management und Mitarbeitern abgeleitet werden. Nur so können von Produkten über Services und Kommunikation bis hin zum Vertrieb markentypische Erlebnisse kreiert werden.

4. Der richtige Budget-Mix | Nicht die Größe des Markenetats ist entscheidend, sondern die Konsequenz, mit der eine Marke kontinuierlich und langfristig geführt wird, und der zielgerechte Einsatz des zur Verfügung stehenden Budgets. Dabei ist darauf zu achten, die langfristigen Markenziele mit den Zielvorgaben aller Verantwortungsbereiche eines Unternehmens in Einklang zu bringen.

5. Internal Branding: Mitarbeiter zu Markenbotschaftern machen | Voraussetzung für eine zielgerichtete Markenführung ist die Vermittlung der Markenidee und der Konsequenzen für das tägliche Handeln aller Mitarbeiter. Nur so können sich diese mit der Marke identifizieren, sie repräsentieren und in eine homogene Markenerlebniskette für den Kunden übersetzen. Hierbei ist besonders wichtig, dass die eingesetzten Markenführungsinstrumente eine Brücke zwischen Strategie und Umsetzung schlagen, indem sie nachvollziehbare markenkonforme Handlungskorridore für die einzelnen Aktivitäten und Maßnahmen im Tagesgeschäft aufzeigen.

6. Brand-Behaviour konsequent umsetzen | Mitarbeiter erwecken die Marke zum Leben und prägen die Wahrnehmung durch ihr Verhalten im täglichen Kontakt mit Kunden und Interessenten. Dies gilt insbesondere für die Beschäftigten mit direktem Kundenkontakt. Jeder Einzelne von ihnen trägt zur Markenbildung bei und sollte daher mit den Grundlagen der Markenpositionierung vertraut sein.

7. Employer-Branding: Aufbau einer Arbeitgebermarke | Unternehmensmarke und Arbeitgebermarke sollten verzahnt entwickelt werden. Das erfordert bereichsübergreifendes Arbeiten. Die Arbeitgebermarke muss arbeitnehmerrelevante Themen behandeln und diese auch glaubwürdig besetzen können. Das Arbeitgeberversprechen muss konsequent über die wichtigsten internen und externen Kontaktpunkte erlebbar werden. Generell hat es sich bei der Positionierung von Arbeitgebermarken bewährt, wenn die Bereiche Management, Marketing, Unternehmenskommunikation und Personal eng zusammenarbeiten.

8. Die Markenidee als Brandstory inszenieren | Menschen interessieren sich für die Geschichte hinter einem Unternehmen und dessen Produkten und Dienstleistungen. Eine starke Marke braucht daher eine langfristig angelegte Brandstory, um den einzigartigen Charakter der Marke erlebbar zu machen und ihn im Bewusstsein der Kunden nachhaltig zu verankern.

9. Design stärker als Differenzierungsmerkmal nutzen | Während sich die Produktqualität der Wettbewerber in vielen Branchen kaum noch voneinander unterscheidet, bietet das Produktdesign vielfach noch unausgeschöpfte Differenzierungspotenziale. Eine markentypische Designsprache kann mit Hilfe von produkt- und sortimentsübergreifenden Designleitbildern sichergestellt werden und so zum Unternehmenserfolg beitragen.

10. Kundenkontaktpunkte überprüfen | Welche Kundenkontaktpunkte erfolgsrelevant sind, hängt stark von der Branche, dem Produkt und der Zielgruppe ab. Um sowohl ein konsistentes Markenerlebnis für die Kunden sicherzustellen als auch Ressourcen und Budgets optimal einsetzen zu können, sollten die Kundenkontaktpunkte regelmäßig auf ihre Erfolgsrelevanz überprüft werden.

11. Markencontrolling: Unternehmens- und Markensteuerung verzahnen | Um die Entwicklung der Marke fortlaufend optimieren zu können, sollten Unternehmens- und Markensteuerung miteinander verzahnt werden. Dabei gilt es, operationale Kontrollgrößen und Kennzahlen zur Messung des Markenerfolgs [Marken-KPIs intern, extern] festzulegen und Marken Aspekte in bestehende Routinen zu integrieren. Nur so lässt sich die Marke nachhaltig verankern und für die Markenführung ein systematisches Qualitätsmanagement sicherstellen.

Hintergrund und Zielsetzung des Deutschen Markenmonitors



Die Marke ist in den letzten 20 Jahren in den Mittelpunkt des Interesses von Marketingpraktikern, Betriebswissenschaftlern, Designern und Konsumpsychologen gerückt. Doch auch wenn Marke und Design zunehmend als zentrale Wertschöpfungsfaktoren erkannt werden, sind ganzheitliche Markenerlebnisse auch heute noch eher die Ausnahme als die Regel. Nicht selten bedeutet das: Markenführung = Kommunikation.

Dabei zeigt ein Blick in die Markenpraxis, dass erfolgreiche Marken ganzheitlich konsistent erlebbar sind – ein aus der Positionierung abgeleitetes Gesamtpaket, bestehend aus Angebot, Botschaft, Gestalt und Verhalten. Markenführung ist daher nicht nur Sache der Marketing- und Kommunikationsabteilungen, sondern sollte in allen Bereichen eines Unternehmens verankert werden. Nur so zahlen alle Kontakte mit der Marke gleichsam auf das „Markenkonto“ ein und vermitteln ein umfassendes und überzeugendes Markenerlebnis.

Vor diesem Hintergrund beleuchtet die Studie „Deutscher Markenmonitor 2015“ den Status quo in der Führung deutscher B2B- und B2C-Marken. Dabei werden die zentralen Herausforderungen, Instrumente und Trends der Markenführung untersucht und analysiert.

Besonderes Augenmerk liegt dabei auf allen Aspekten der Markenimplementierung. Neben der Marktperspektive und den Zusammenhängen zwischen Markenführung und Design wurde vor allem auch die interne Implementierung, das heißt die Verankerung des Markengedankens innerhalb der Organisation und bei den einzelnen Mitarbeitern, untersucht.

Die Umfrage konzentrierte sich auf folgende Fragestellungen:

- Welche Bedeutung hat die strategische Markenführung in deutschen Unternehmen?
- Welche Zielsetzungen, Instrumente und Herausforderungen dominieren die Praxis der Markenführung?
- Wie ist der Status der Markenimplementierungsaktivitäten zu beurteilen?
- Welche Rolle spielt dabei die interne Markenführung?
- Wie wird Design als strategisches Instrument der Markenführung eingesetzt?
- Wie ist die Funktion „Markenführung“ in deutschen Unternehmen organisatorisch strukturiert und verankert?

Der „Deutsche Markenmonitor 2015“, herausgegeben vom Rat für Formgebung und von der GMK Markenberatung, gibt Antworten und zeigt Chancen sowie Optimierungspotenziale auf. Wir wünschen Ihnen eine anregende und erkenntnisreiche Lektüre.

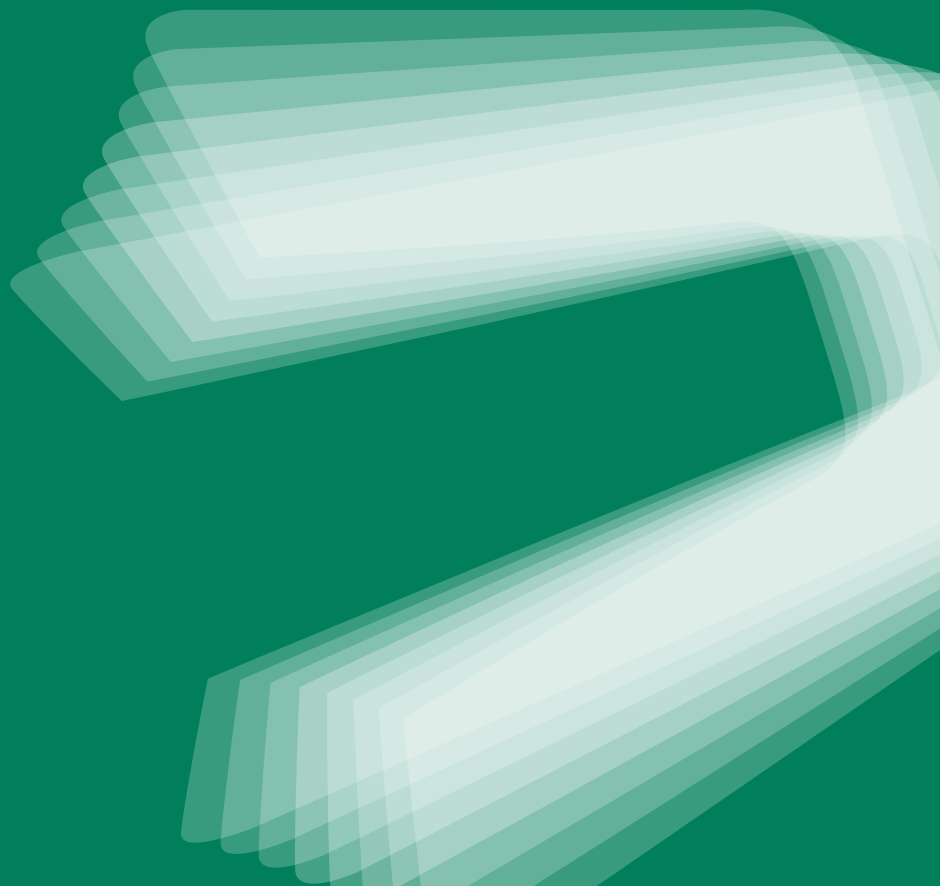
Andrej Kupetz

Hauptgeschäftsführer
Rat für Formgebung

Hans Meier-Kortwig

Geschäftsführender Gesellschafter
GMK Markenberatung

Studiendesign und Stichproben- beschreibung



Titel der Studie Deutscher Markenmonitor 2015 | **Themen** Status quo, Organisation, Instrumente und Trends der Markenführung in deutschen Unternehmen | **Erscheinungsdatum** April 2015 | **Stichprobe** 207 Führungskräfte aus dem Bereich der strategischen Markenführung in Unternehmen mit Sitz in Deutschland | **Methodik** Online-Befragung | **Erhebungszeitraum** Juli-September 2014 | **Herausgeber** Rat für Formgebung und GMK Markenberatung

Zur Expertenbefragung „Deutscher Markenmonitor 2015“ wurden 207 Markenmanager mit der Verantwortung für die strategische Führung einer oder mehrerer Marken online befragt. Die Teilnehmergruppe setzte sich überwiegend aus Marketingleitern und Geschäftsführern zusammen (vgl. Abbildung 11).

Abbildung 1
Stichprobenzusammensetzung
Funktion der Befragten im Unternehmen

N=207
 absolute Häufigkeiten

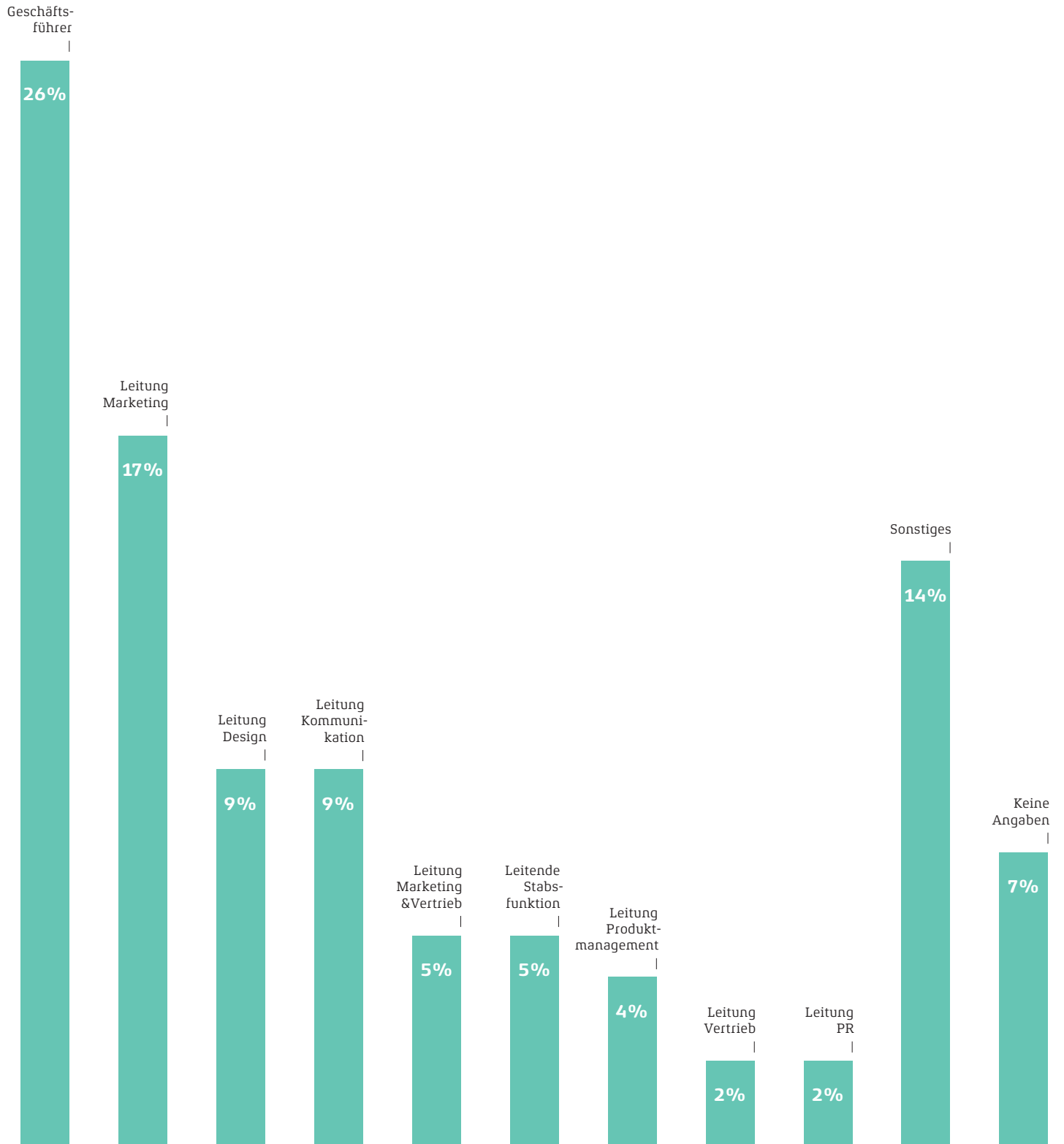
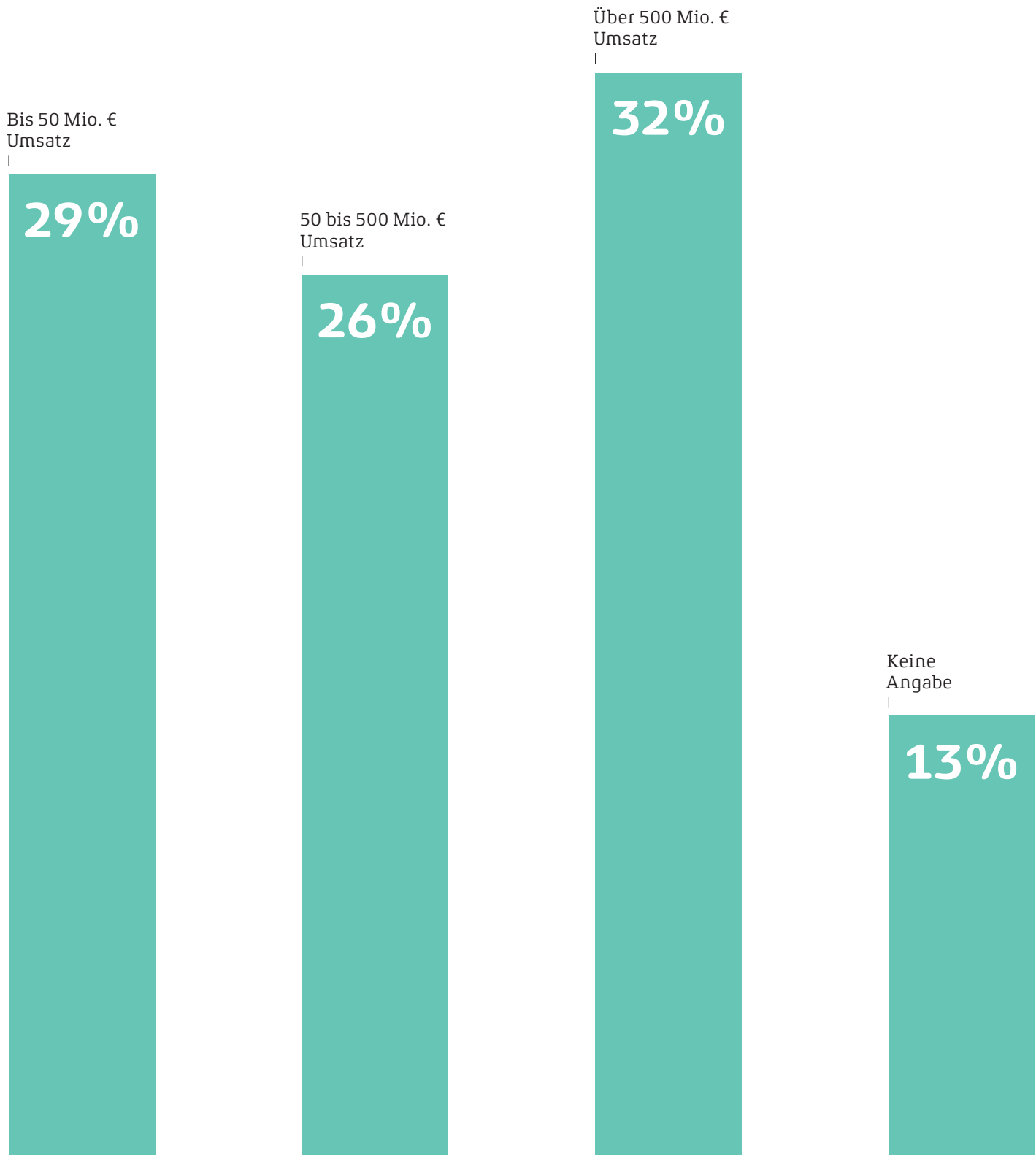


Abbildung 2

Jahresumsätze der teilnehmenden Unternehmen

N = 207
absolute Häufigkeiten

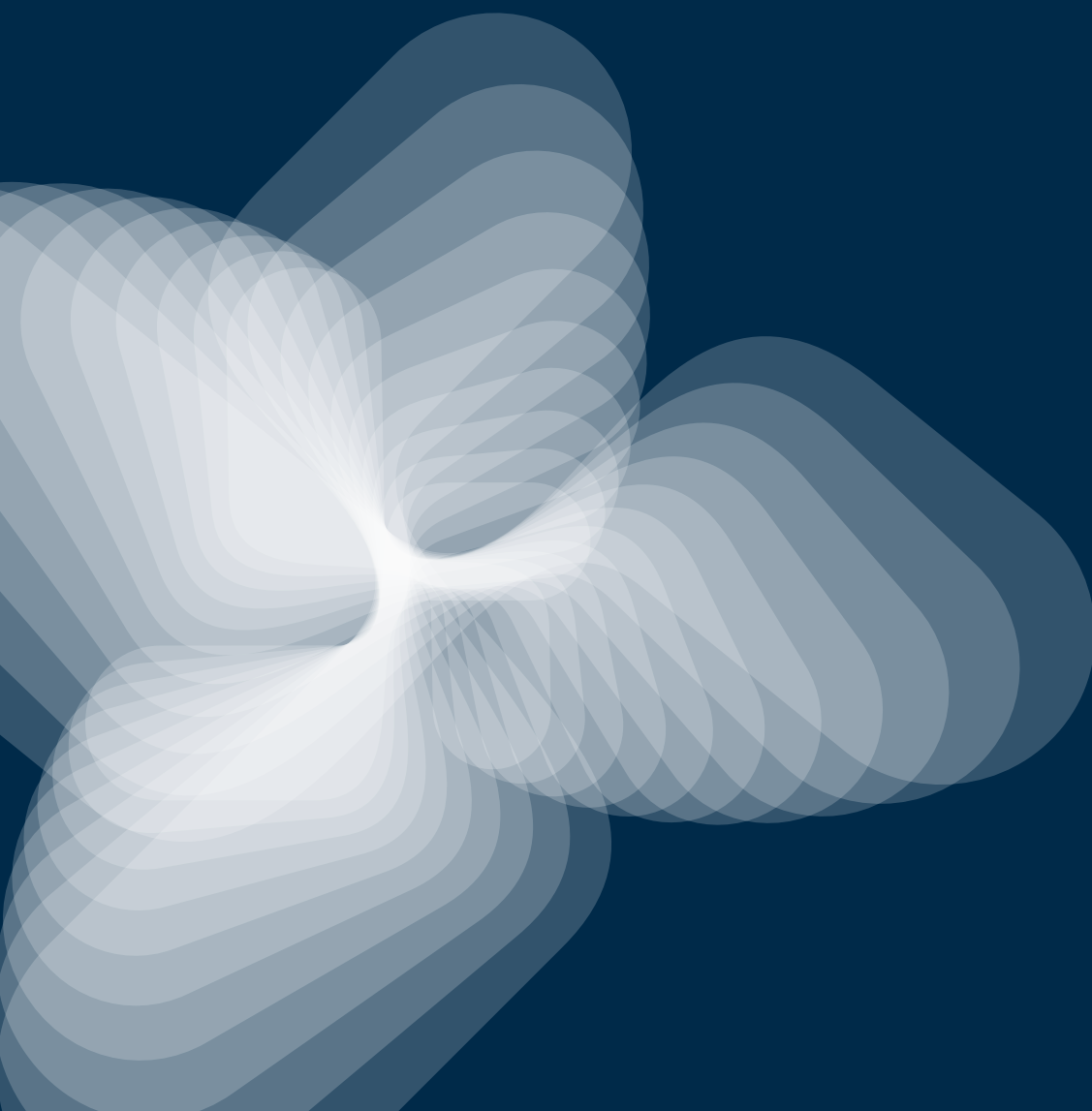


50 Studienteilnehmer [24 Prozent] vermarkten Artikel in der Gebrauchsgüterindustrie. 76 Prozent verteilen sich auf die Branchen Maschinen- und Anlagenbau, Dienstleistungen, FMCG, Automotive, Healthcare, Chemie und Finanzdienstleistungen. Insgesamt sind 43 Prozent der Teilnehmer ausschließlich dem B2B-Sektor zuzuordnen.

Weitere 43 Prozent verorteten ihr Unternehmen sowohl im B2B- als auch im B2C-Bereich. Mit 10 Prozent der Teilnehmer macht der reine B2C-Sektor den kleinsten Anteil der Stichprobe aus. 4 Prozent der Befragten machten hierzu keine Angabe. Aufgrund der Stichprobenverteilung erfolgte keine vergleichende Analyse von B2B- und B2C-Unternehmen, sondern eine Gegenüberstellung der B2B-Unternehmen und der Gesamtstichprobe.

Der Jahresumsatz der an der Studie beteiligten Unternehmen variiert von unter 50 Millionen Euro bis über 5 Milliarden Euro [vgl. Abbildung 21].

Die Autoren



Rat für Formgebung / German Design Council

Der Rat für Formgebung ist eine unabhängige und international agierende Institution, die Unternehmen darin unterstützt, Designkompetenz effizient zu kommunizieren, und die gleichzeitig darauf abzielt, das Designverständnis der breiten Öffentlichkeit zu stärken. Die Schwerpunkte seiner Tätigkeit liegen in den Bereichen der Marken- und Designbewertung, der strategischen Designberatung sowie der Designforschung und des Wissenstransfers.

1953 auf Initiative des Deutschen Bundestages vom Bundesverband der Deutschen Industrie und einigen führenden Unternehmen als Stiftung gegründet, setzt sich der Rat für Formgebung mit seinen Wettbewerben, Ausstellungen, Konferenzen, Seminaren und Publikationen für gutes Design ein. Dem Stifterkreis des Rats für Formgebung gehören aktuell über 210 in- und ausländische Unternehmen an, die mehr als 2 Millionen Mitarbeiter beschäftigen.

Kontakt:

Andrej Kupetz

Tel.: +49 69 747486-0

consulting@german-design-council.de

GMK Markenberatung

Die GMK Markenberatung zählt im deutschsprachigen Raum zu den führenden Management-Beratungen für markenorientierte Unternehmensführung und unterstützt von der Markenpositionierung über eine effektive Implementierung bis hin zum Controlling des Markenerfolgs.

Von Köln aus arbeitet GMK mit einem interdisziplinären Team, das sich zusammensetzt aus Betriebswirten, Designern, Psychologen, Architekten, Medienwissenschaftlern und Marktforschern. Bei spezifischen Beratungsleistungen verfügt die GMK Markenberatung so über entsprechend spezialisierte Expertise.

Referenzen: Die GMK Markenberatung betreut namhafte Kunden, vom international agierenden Mittelstand bis hin zum Bluechip-Konzern, u.a.: die BMW Group mit ihrem gesamten Markenportfolio von BMW über Mini bis zu Rolls Royce, den WDR und seine gesamten Programm- und Angebotsmarken, den europaweit größten Hersteller für weiße Ware B/S/H Bosch Siemens Hausgeräte, den Finanzdienstleister Allianz Global Automotive, das Bankhaus Hauck & Aufhäuser, den Chemie- und Pharmakonzern Merck und den Sanitärmöbelhersteller Kaldewei.

Kontakt:

Hans Meier-Kortwig

Tel.: +49 221 7880-7210

cgn@gmk-markenberatung.de

Impressum/Herausgeber

Rat für Formgebung
MesseTurm
Friedrich-Ebert-Anlage 49
60327 Frankfurt am Main

GMK Markenberatung
Agrippinawerft 30
50678 Köln

Gestaltung:
Armin Illion & Meike Naumann

Rat für Formgebung
Messeturm
Friedrich-Ebert-Anlage 49
60327 Frankfurt am Main

GMK Markenberatung
Agrippinawerft 30
50678 Köln

ISBN 978-3-00-049552-6
Schutzgebühr: € 44,00