

Unternehmen als **MARKE** führen



CORPORATE BRANDING
**Neue Chancen und Perspektiven
für den Geschäftserfolg nutzen**

MARKEN

schaffen Mehrwert für Unternehmen.

Unternehmen bleiben mehr als eine Marke.

Effektivität der Markenkommunikation wird zu einem zentralen Bestandteil der Unternehmensführung – nicht nur von global vernetzten Unternehmen. Die Marke kann für den feinen Unterschied sorgen, sozusagen das i-Tüpfelchen sein für die Unternehmensleistung und den darauf basierenden Unternehmenserfolg. Die Marke schafft als Bindeglied unverwechselbare Beziehungen zwischen Unternehmen und ihren Leistungen hin zu Märkten und Kunden. Unternehmen als Marke können sich wesentlich stärker am Markt differenzieren. Sie können wesentlich präziser ihre Positionierung, ihr Leistungsversprechen und Profil vermitteln. Marken können als Leitlinie der gesamten Geschäftspolitik dienen – und das gegenüber allen Stakeholdern, den Kunden über die Mitarbeiter bis hin zu Lieferanten.

Insofern sind Marken viel mehr als eine Verpackung. Marken erfolgreich zu führen bedeutet, in Unternehmen verschiedene Leistungsebenen, die für eine Marke relevant sind, zu koordinieren und zu gewichten – vom Produkt bis hin zur Kommunikation nach innen und außen. Die Leistung muss immer stimmen, sprich: einen Kundenwunsch optimal bedienen. Die Bedeutung der Kommunikation dabei, Wünsche zu wecken, kann extrem variieren. Heute, im Zeitalter der Information und des Wissens, können kommerziell erfolgreiche Marken entstehen – fast ohne Marktkommunikation des Unternehmens, wie Google oder Starbucks. Andere Marken entstehen vor allem aufgrund erfolgreicher Kommunikation, wie H&M oder Red Bull.

Aus diesem Grund widmet sich die Studie besonders dem Faktor Markenkommunikation als wesentlichen Stellhebel, um den Mehrwert von Marken für den Geschäftserfolg von Unternehmen nutzbar zu machen. Im Mittelpunkt dieser Studie stehen daher die Fragen: Ist die Markenführung elementarer Bestandteil der Unternehmensstrategie? Wie trägt sie zur Wertsteigerung in der wertorientierten Unternehmensführung bei? Und wird die „Wertkreation“ von Marken messbar gemacht?

Das Ziel ist, aus den Ergebnissen der Studie Handlungsempfehlungen abzuleiten, wie Unternehmen als Marke zu führen sind

a) durch die Integration der Markenführung in die Unternehmensstrategie und Managementstrukturen und

b) durch einen substanziellen Beitrag der Markenkommunikation zur Wertsteigerung von Unternehmen.

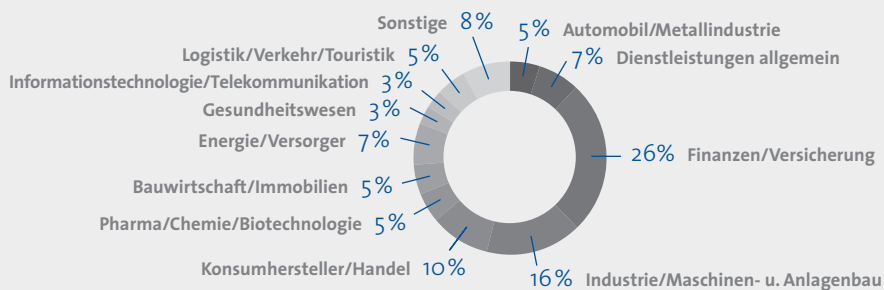
Im Januar 2007 führte Peakom eine bundesweite Befragung unter deutschen Unternehmen durch. Angesprochen wurden alle Unternehmen über 500 Millionen Euro Jahresumsatz in Deutschland und ergänzend eine zufällig ausgewählte gleich große Gruppe von kleineren mittelständischen Unternehmen. Ansprechpartner waren jeweils die Vorstände/Geschäftsführer Marketing und Kommunikation oder alternativ die Direktoren Marken- und Unternehmenskommunikation.

Insgesamt beteiligten sich 210 Unternehmen an der Befragung. Ergänzt wurde die Umfrage durch Experteninterviews und eine Analyse der aktuellen wissenschaftlichen Forschungsergebnisse. Ferner stehen Ergebnisse einer vergleichbaren Studie zur Verfügung, die Peakom gemeinsam mit der Unternehmensberatung Booz Allen Hamilton 2003 durchgeführt hat. Diese Broschüre fasst die Ergebnisse zusammen, bewertet diese und formuliert daraus den Handlungsbedarf für die zukünftige Strategie und Steuerung von Unternehmen als Marken.

Die beteiligten Unternehmen erzielen zu 17% einen Jahresumsatz von unter 500 Millionen Euro, 19% setzen bis eine Milliarde Euro um, 64% waren größere Unternehmen, davon 20% mit über 10 Milliarden Euro Umsatz. Die Branchenverteilung ist sehr breit gefächert.

► **ABBILDUNG 1**

ABBILDUNG 1: Branchenverteilung der Unternehmen



1. EINFÜHRUNG

Die befragten Unternehmen verfolgen sehr unterschiedliche Strategien, die auch auf ihre Kommunikation Einfluss ausüben. Der Schwerpunkt liegt eindeutig auf einer Effizienz- oder internationalen Expansionsstrategie, die bei der Auswertung in Kapitel 4 spezifisch betrachtet werden. ▶ [ABBILDUNG 2](#)

Die unterschiedlichen Strategien der Unternehmen haben bereits erhebliche Auswirkung auf das Management der Unternehmensmarke. Die Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen bestimmt im Rahmen einer internationalen Expansionsstrategie bei fast keinem Unternehmen das „Corporate Branding“. Steht die Effizienz im Vordergrund, sind neue Produkte bei mehr als 20 % der Unternehmen wesentliche Determinante. Und bei den klassischen Dienstleistern, der Finanz- und Telekommunikationsindustrie, prägen doppelt so häufig Anforderungen des Verkaufs und Vertriebs das Management der Unternehmensmarke.

▶ [ABBILDUNG 3](#)

ABBILDUNG 2: Strategien der Unternehmen

4

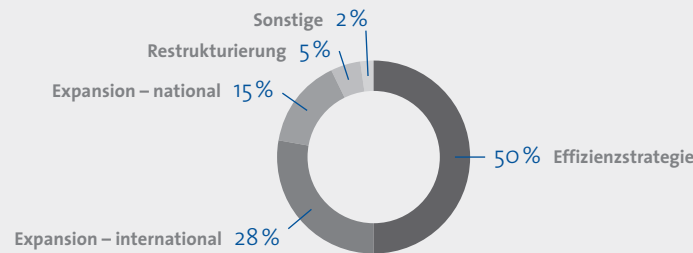
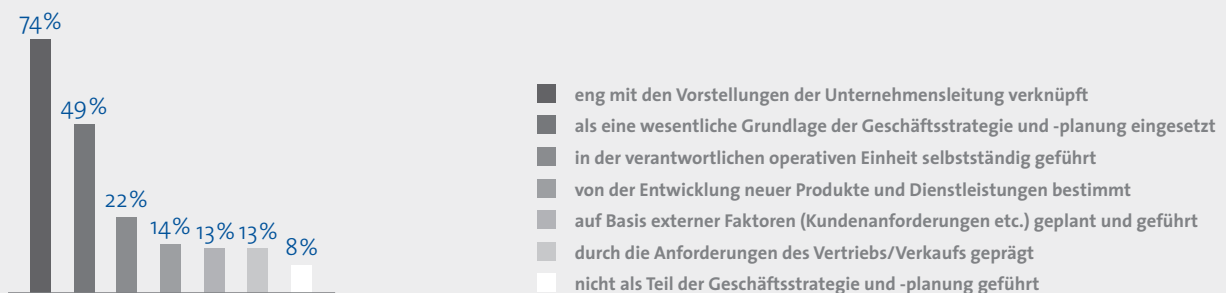


ABBILDUNG 3: Einbindung des Managements in die Unternehmensmarke (Mehrfachnennung möglich)



MARKEN

bedeuten für Unternehmen viel.

Nur ist die Bedeutung für den Geschäftserfolg häufig diffus.

Immaterielles Vermögen ist wesentlicher Bestandteil des Unternehmenswertes: Nachweislich bis zu 90 % des Firmenwertes stecken bei erfolgreichen Konsumartikelherstellern und Dienstleistungsunternehmen in den Marken des Unternehmens. Mobilisiert werden diese Werte bei M&A-Transaktionen mit entsprechendem bilanziellen Anteil als sogenannter „Goodwill“ und daraus folgend der zum Bilanzstichtag jeweils zu wiederholenden Bewertung (gemäß IAS und US-GAAP). „Gekaufte“ Marken, als ein Resultat zuvor geleisteter Kommunikation, müssen permanent wertmäßig verfolgt werden.

Vielfältig sind daher die Bemühungen und Modelle, Markenwerte monetär zu bestimmen und entsprechende Bewertungssysteme einzusetzen. Kern ist dabei 1. die Isolierung der wirtschaftlichen Effekte von Marken (und damit der diese generierenden Kommunikation) sowie darauf basierend 2. die Perspektive abgezinster zukünftiger markenbezogener Einzahlungsüberschüsse. Beide sind wesentliche Parameter für den aktuellen Markenwert und damit bedeutende Variablen für den Unternehmenswert. Die Hindernisse für diese Bewertungen sind vielfältig und die Ergebnisse, je nach Methode, sehr unterschiedlich. Die Bewertung einer fiktiven „Tank AG“ in einer Studie der „Absatzwirtschaft“ aus dem Jahr 2004 führte bei neun Modellen renommierter Institute zu extremen Bewertungsunterschieden im aktuellen Wert der Marke.

Alle Modelle geben – auch nach mehrmaligem Einsatz – nur Auskunft, ob eine Wertsteigerung erfolgt ist. Alle besitzen ein wesentliches Defizit: Stichtag-Analysen, z. B. zum Markenwert, geben keine Auskunft, welche Maßnahmen für die Wertbeiträge verantwortlich waren oder welche Maßnahmen geringere Beiträge geliefert haben. Sie bilden jeweils die aktuelle Situation statisch ab und geben keine Hinweise, wie künftig eine Wertsteigerung besser erfolgen und die Kommunikation entsprechend gesteuert werden kann.

Daher ist eine dynamische Lösung notwendig zum fortlaufenden Management der Kommunikation und zur Verbindung der monetären und nicht-monetären Wirkungsebenen innerhalb der wertorientierten Unternehmensführung – bis hin zum entsprechenden kapitalmarktgeprägten „Value Reporting“. Erst dann werden Unternehmen als Marke geführt.

Um den Nutzen von Marken innerhalb eines wertebasierten Managements zu verbessern und nachzuvollziehen, ist daher ein Management der Kommunikation im Rahmen der strategischen Unternehmensplanung elementar. Im Mittelpunkt dieser Lösung steht neben der „Wertkreation“ die Effizienzsteigerung der Kommunikation. Allein die bestehenden Maßnahmen, Strukturen und Systeme zu optimieren, können erhebliche Wertbeiträge auslösen, je nach Kommunikationsbudget und dessen Anteil am Umsatz. Die Betrachtung der aktuellen Situation mit den vielfältigen operativen Herausforderungen steht daher konsequent im Fokus dieser Studie.

MARKEN

sind Unternehmen mehr wert.

Aber sie werden lieber nicht als Vermögen erfasst.

Die Ergebnisse der Studie lassen sich in fünf eng miteinander verknüpfte Themenfelder zusammenfassen:

1) Marken haben Einfluss auf die Bilanz, werden aber kein Teil der Bilanz von Unternehmen:

Zumindest solange die entsprechenden Rechnungslegungsvorschriften die Erfassung von Marken nicht verbindlich vorschreiben. Obwohl Marken im operativen Management nachvollziehbar wichtiger werden, entsprechend Kosten verursachen und daher von Unternehmen systematischer als noch vor wenigen Jahren bewertet werden, will die überwiegende Mehrheit von Unternehmen den Markenwert nicht bilanzieren: Die Bewertungsmethoden für Marken führen zu sehr unterschiedlichen Ergebnissen und vor allem besitzen Markenwerte eine hohe Volatilität im Vergleich zu anderen Vermögenswerten, die zu außerplanmäßigen Wertberichtigungen und damit schwer kalkulierbaren Risiken führen könnte.

2) Die „Wertkreation“ mit Marken – hoher Anspruch trifft auf harte Realität:

Marken besitzen für die Unternehmen eine zunehmend konzeptionelle Bedeutung und zugleich eine relativ geringe praktische Relevanz. Denn die Budgets sind letztlich meist zu gering und damit die Kommunikationsprogramme zu wenig durchschlagsstark, um wirtschaftliche Effekte unmittelbar auf die Unternehmensmarke zurückführen zu können. Im Vergleich zu den Investitionen in das Kerngeschäft ist es nach wie vor für Markenstrategen schwierig, einen für Unternehmensleitungen nachvollziehbaren „Business Case“ aufzubauen, der dann kontinuierlich verfolgt werden kann. Die Ziele in der Markenführung stehen weiterhin unvermittelt den finanziellen Erfolgsparametern gegenüber.

3) Markenführung ist Chefsache, um Chancen für Unternehmen zu nutzen:

Die „Management Attention“ entscheidet über die Bedeutung der Marken für das Unternehmen, ob Unternehmen als Marke geführt werden und dementsprechend zum Beispiel auch die Mitarbeiter als wichtigste Botschafter wahrgenommen werden. Insofern spiegeln

die Ergebnisse die Erfahrung, dass bei aller Nachvollziehbarkeit und Notwendigkeit, die Marke als einen strategischen Erfolgsfaktor in die Unternehmensführung zu integrieren, letztlich vom Bewusstsein im Top-Management erheblich bestimmt wird: „Nicht alles, was man messen kann, ist auch wichtig. Und nicht alles, was wichtig ist, kann man messen“.

4) Integration bedeutet mehr als die Abstimmung der Kommunikationsinstrumente:

Offenbar unterentwickelt – trotz jahrelanger Postulate zu diesem ewig jungen „Klassiker“ – ist die Umsetzung integrierter Kommunikation. Notwendig ist nicht nur die operative Abstimmung der Aktivitäten, sondern vielmehr die strategische Planung innerhalb der wertorientierten Unternehmensführung. Ohne diese wesentlich umfassender verstandene Integration ist die Effizienz der Markenkommunikation kaum zu optimieren. Sonst bleibt es, nach überwiegender Meinung, weiterhin schwierig, die Werttreiber in der Kommunikation zu identifizieren und unternehmensinterne Barrieren zu überwinden. Damit haben sich die Trends der letzten Untersuchung bestätigt.

5) Klassische Instrumente der Markenkommunikation verlieren weiter an Bedeutung:

Die Bedeutung insbesondere von Werbung und Messen wird aufgrund dauerhaft ungünstiger Kosten-Nutzen-Relationen sinken. Die Relevanz von Medienarbeit, dem Internet und der Mitarbeiterkommunikation wird überproportional steigen – so die klare Aussage der Studie. Damit hat sich der Trend der Studie von Peakom aus dem Jahr 2003 bestätigt, obwohl die Ertragsstärke vieler Unternehmen und die allgemeine Konjunktur wieder mehr Spielraum für die klassischen und teuren Instrumente der Markenkommunikation geschaffen haben.

Unternehmen als Marke zu führen ist für viele Unternehmen nach wie vor eine große Herausforderung. Den Wert einer Marke zu mobilisieren und anzuerkennen, ohne diesen materiell zu bilanzieren, braucht eine Unternehmensführung, die 1. von der Bedeutung und den Chancen überzeugt ist und 2. die Grundlage schafft, Unternehmen als Marke zu führen. Dazu gehören eine klare, langfristig angelegte Mission des Unternehmens und der Aufbau eines unverwechselbaren Wettbewerbsprofils.

Erst dann ist es im Management möglich, a) die Markenkommunikation mit der wertorientierten Unternehmensführung zu verknüpfen (die genügend Ansätze liefert, die spezifischen Wertbeiträge zu planen und zu analysieren) und b) durch die Leitfunktion der Marke die operativ vielfältigen strukturellen und personellen Hindernisse zu überwinden.

Im Grundsatz hohe Übereinstimmung.

Im Detail wichtige Unterschiede.

Die befragten Unternehmen sind sich einig – über alle Branchen hinweg, unabhängig von Unternehmensgröße und -strategie: Die Marke ist schon heute wichtig oder sogar sehr wichtig für den Geschäftserfolg. Künftig wird diese Bedeutung tendenziell sogar noch steigen, so die einhellige Meinung. ▶ [ABBILDUNG 4](#)

Genauso eindeutig ist die Position, die Marke zu bilanzieren – nämlich nicht. Trotz der steigenden Bedeutung würden 68 % der Unternehmen nur bei entsprechenden Rechnungslegungsvorschriften den Markenwert in ihrer Bilanz aktivieren. Die Zahl steigt sogar auf 82 % der meist börsennotierten Unternehmen mit über zehn Milliarden EUR Jahresumsatz (ABBILDUNG 5). Dieses Ergebnis ist ein klares Indiz: Die Unwägbarkeiten in der Markenbewertung und die damit verbundenen Risiken von schwer kalkulierbaren Wertberichtigungen führen dazu, dass Marken ein wichtiger Aktivposten für Unternehmen sind – aber eben nicht in der Bilanz! Überspitzt formuliert sind also für die meisten Unternehmen Stichpunktanalysen von Markenwerten noch ein betriebswirtschaftliches „Nice to know“. ▶ [ABBILDUNG 5](#)

ABBILDUNG 4: Welche Bedeutung werden Marken für den Geschäftserfolg künftig haben?

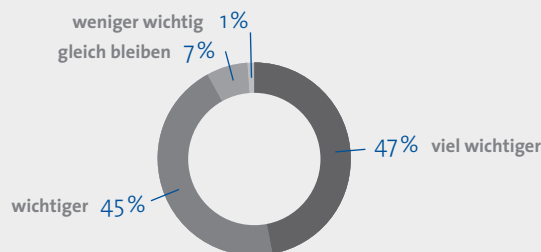
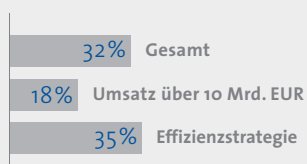
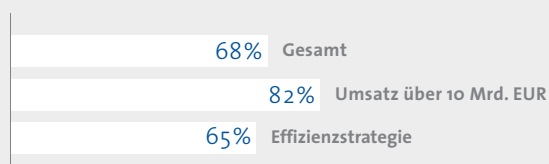


ABBILDUNG 5: „Gretchen-Frage“ – vorausgesetzt, die Vorschriften zur Rechnungslegung lassen diese Option zu, würden Sie die Marke Ihres Unternehmens in der Bilanz erfassen?

Ja, wir würden die Unternehmensmarke in der Bilanz erfassen.



Nein, wir werden die Marke in der Bilanz nur erfassen, wenn dies vorgeschrieben wird.

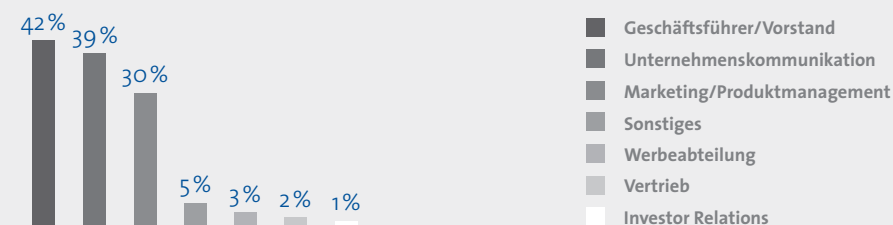


Bei aller Übereinstimmung im Grundsatz, ob Unternehmen als Marke zu führen sind, variieren die Perspektiven teilweise erheblich – abhängig von Strategie und Größe, Organisation und sogar Branche der Unternehmen. Bereits bei der Frage, wer die Verantwortung trägt und welche Unternehmensfunktionen in den einzelnen Phasen wichtig sind (ABBILDUNG 6), werden Unterschiede erkennbar, die sämtliche Ergebnisse beeinflussen. Nachvollziehbar ist sicherlich, dass die Geschäftsführung in allen Phasen weniger bedeutsam ist, wenn das „Corporate Branding“ nicht Teil der Geschäftsstrategie ist. Bei 67% dieser Unternehmen liegt die Führung der Unternehmensmarke in der Verantwortung des Marketings (bei allen nur 30%, vgl. ABBILDUNG 7). Entsprechend ist die Werbeabteilung in allen Phasen der Unternehmensmarkenführung federführend. ▶ ABBILDUNG 6/7

ABBILDUNG 6: Welche Bedeutung haben die einzelnen Funktionen in den Phasen zum Management der Unternehmensmarke?

	Analyse	Strategie	Planung	Umsetzung	Monitoring	
Geschäftsführer/Vorstand	3,0	4,3	2,8	2,3	2,5	o = unwichtig 5 = sehr wichtig
Finanzen/Controlling	1,7	1,6	1,7	1,5	1,9	
Kundenservice	1,9	1,7	1,8	2,2	1,7	
Marketing/Produktmanagement	3,4	3,4	3,5	3,5	3,2	
Unternehmenskommunikation	3,4	3,5	3,8	4,0	3,6	
Vertrieb	2,4	2,4	2,4	2,6	2,1	
Werbeabteilung	2,3	2,3	2,7	3,0	2,3	

ABBILDUNG 7: Wer verantwortet in Ihrem Unternehmen das Management der Unternehmensmarke? (Mehrfachnennung möglich)



4. ERGEBNISSE DER STUDIE

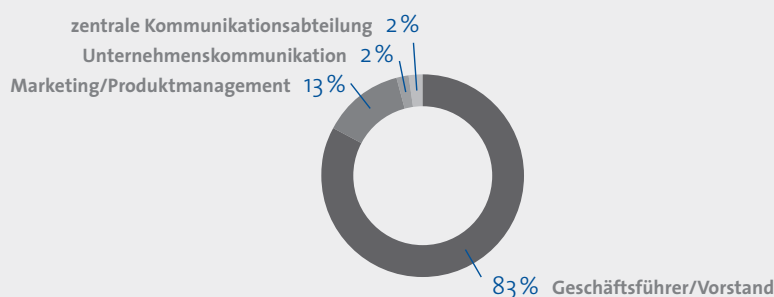
Die operativen Funktionen sind jedoch auch in Unternehmen mit Effizienzstrategie stärker involviert, auch wenn hier die Verantwortung klar bei der Geschäftsführung liegt, um den Gesamtprozess der Markenführung möglichst effektiv zu vernetzen. In der Gruppe der Unternehmen, wo die Marken selbstständig in den operativen Einheiten geführt werden, hat die Geschäftsführung (3,6, alle: 4,3) sogar in der Strategie eine geringere Bedeutung als das Marketing (3,8, alle: 3,4). Vergleichbar ist die Situation bei Finanzdienstleistern. Hier ist die Marke zudem für den Markt- und Wettbewerbsauftritt außerordentlich wichtig, sodass auch die Werbeabteilung höheren Einfluss besitzt. Einzig bei Konzernen mit über zehn Milliarden Euro Umsatz ist die Unternehmenskommunikation überwiegend verantwortlich (59 %, alle: 39 %) und Treiber der Prozesse (0,5–0,8 Punkte über Durchschnitt), sodass die Rolle des Marketings in allen Phasen erheblich geringer ist. Genau umgekehrt die Situation im Mittelstand bis 500 Millionen Euro Umsatz, wo an der Geschäftsführung kein Weg vorbeiführt, wenn das Unternehmen als Marke geführt werden soll.

Fast schon logisch ist, dass im Mittelstand die Steuerung der verschiedenen Funktionen zu 74 % in der Hand der Geschäftsführung liegt (alle: 42 %) und die anderen Instrumente deutlich unterdurchschnittliche Relevanz besitzen (ABBILDUNG 8). Überhaupt keine Koordination der Funktionen erfolgt bei 22 % der Unternehmen, wenn die Marke kein Teil der Geschäftsstrategie ist. Interne Audits durch eine zentrale operative Einheit oder die Gesamtsteuerung in einem Vorstandsressort stehen im Vordergrund, sobald die Marke in Unternehmen an Bedeutung gewinnt oder die Markenführung Teil der Managementprozesse ist, wie beim Verfolgen einer Effizienzstrategie. ▶ [ABBILDUNG 8](#)

ABBILDUNG 8: **Wie erfolgt die Steuerung der Funktionen zum Management der Unternehmensmarke? (Mehrfachnennung möglich)**



ABBILDUNG 9: **Wer entscheidet in Ihrem Unternehmen über die Budgets für die Unternehmensmarke?**

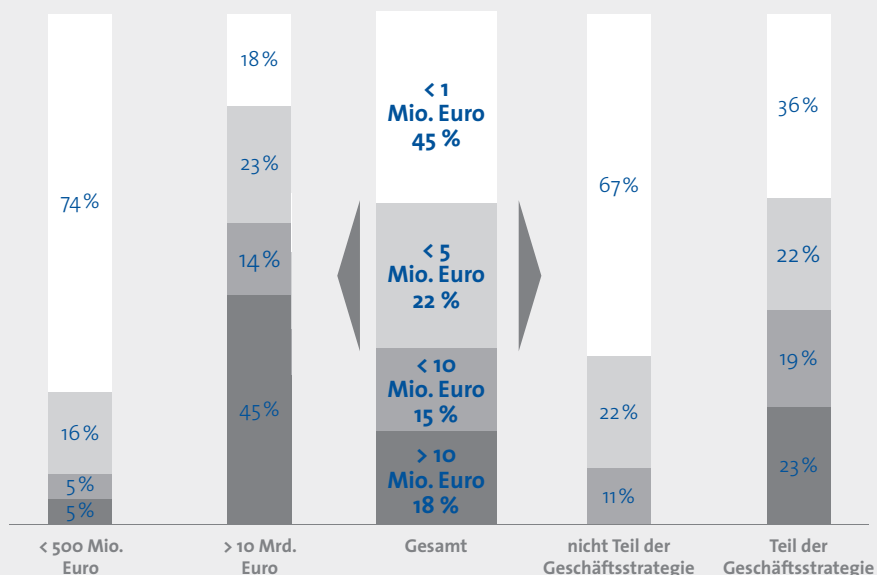


Die skizzierten Trends verstärken sich beim Thema Budgetverantwortung für die Unternehmensmarken. Zwar dominiert überall die Geschäftsführung (ABBILDUNG 9). Aber sobald das Unternehmen nicht als Marke geführt wird, bekommen die operativen Einheiten mehr Kompetenz – dann aber für sehr geringe Budgets (ABBILDUNG 10). In dieser Gruppe beträgt das Budget zu 67% weniger als eine Million Euro im Jahr. Ebenso deutlich, aber weniger überraschend natürlich, ist der Einfluss der Unternehmensgröße. Konzerne geben mehr aus, aber immerhin zu 18% weniger als eine Million Euro. Umgekehrt investieren immerhin 15% des Mittelstands mehr als fünf Millionen Euro in die Unternehmensmarke. Zudem steigen die Budgets überproportional, wenn das Unternehmen als Marke ein wesentliches Element der Geschäftsstrategie ist: 42% dieser Gruppe investiert über fünf Millionen Euro jährlich.

► **ABBILDUNG 9/10**

Letztlich ist entscheidend, ob auch die notwendigen Budgets bereitgestellt werden, um die Führung des Unternehmens als Marke umzusetzen und sichtbar zu machen. Die Ergebnisse zeigen, dass dafür die Strategie besonders die Aufmerksamkeit des Managements und die Verantwortung im Unternehmen relevant sind, weniger die Branche und die Größe. Denn am Ende, wenn es um höhere Summen geht, kommen nur wenige an der Unternehmensführung und vor allem ihrer Meinung vorbei, was in anderen Funktionsbereichen, die sichtbar ein höheres Spezialwissen erfordern (F&E, Produktion, IT), durchaus anders ist.

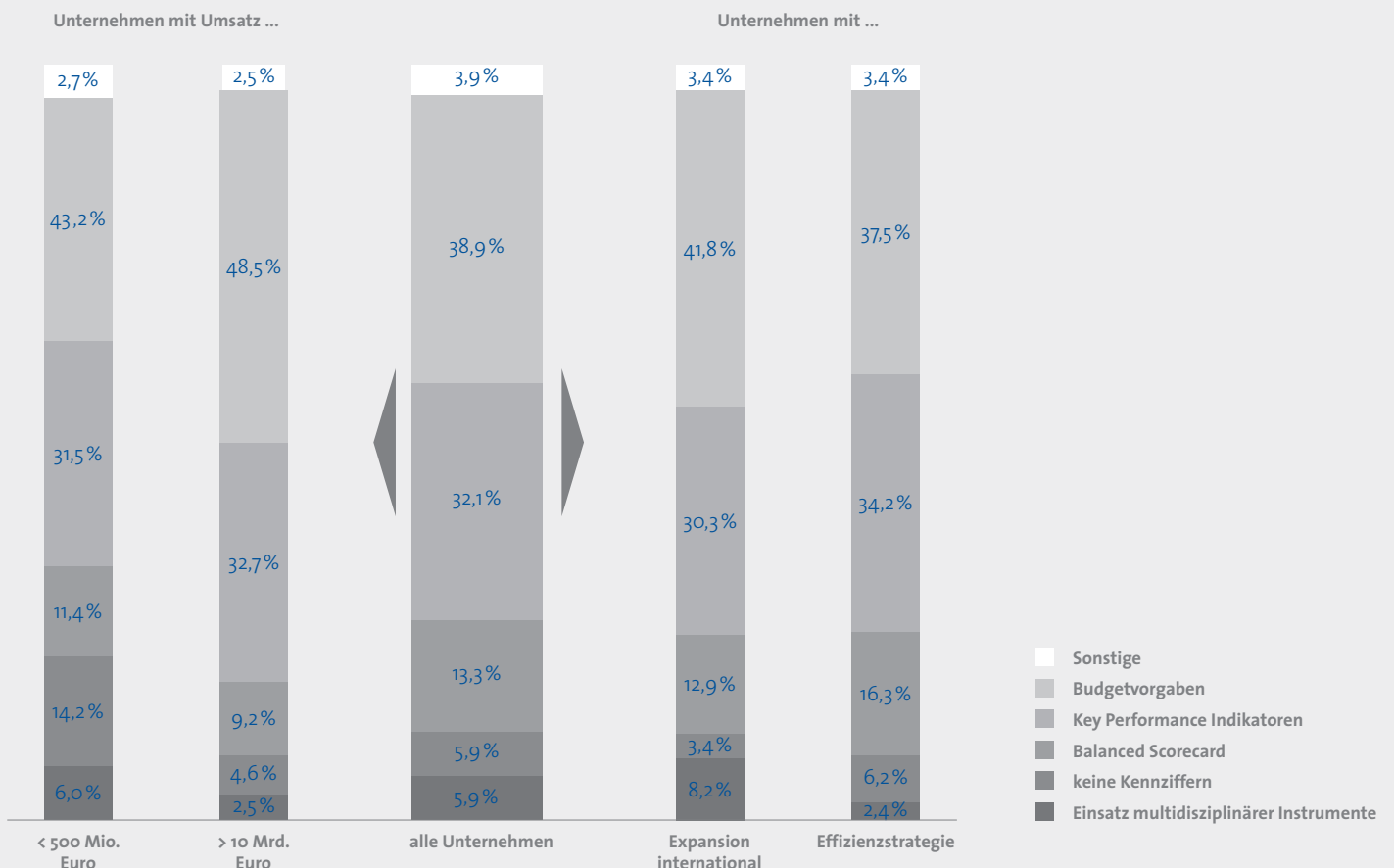
ABBILDUNG 10: Wie hoch ist in Ihrem Unternehmen das jährliche Budget für die Unternehmensmarke?



Genau an diesem Punkt wird exemplarisch sehr deutlich, dass Unternehmen als Marke zu führen mehr als das Herstellen einer äußeren Verpackung ist. Die Mitarbeiter besitzen eine erheblich geringere Relevanz, wenn die Marke nicht Teil der Geschäftsstrategie ist (3,0) oder die Unternehmensleitung nicht die Federführung beansprucht (sogar nur 2,8). Dagegen sorgt die Integration der Marke in die Geschäftsstrategie nicht nur für einen Bedeutungsgewinn der Mitarbeiter: auch die Kunden rücken wesentlich stärker in den Fokus (4,0).

Fragt sich, wie bei diesen Zielsetzungen und ohne eine Bilanzierung der Marke (ABBILDUNG 5) die „Wertkreation“ evaluiert wird? Hierbei hat sich seit der letzten Studie von Peakom im Jahr 2003 ein Fortschritt ergeben. Damals gaben noch 27% der Unternehmen an, keine Kennziffern zur Messung der Markenkommunikation einzusetzen. Diese Zahl ist nun auf 5,9% gesunken. Zugleich stieg aber die Zahl der Unternehmen, die sich rein an Budgetvorgaben orientieren, auf 38,9% (von 32%). Der Einsatz der komplexeren Methoden nimmt ebenfalls kontinuierlich zu (ABBILDUNG 13), sodass durchaus die Behauptung berechtigt ist: die Markenkommunikation wird sukzessive mit etablierten Managementinstrumenten gesteuert. ▶ ABBILDUNG 13

ABBILDUNG 13: Welche Kennziffern werden in Ihrem Unternehmen genutzt, um das Management der Unternehmensmarke zu steuern?



4. ERGEBNISSE DER STUDIE

Überraschend ist, dass bei Konzernen über zehn Milliarden Euro Jahresumsatz die Budgetvorgabe die dominierende Kennziffer ist, die ja keine Information über die Wirkungen und damit Wirtschaftlichkeit der Markenkommunikation gibt. Zugleich besteht dort aber die geringste Bereitschaft zur Bilanzierung und das „Corporate Branding“ wird überproportional mit den Vorstellungen der Unternehmensleitung verknüpft. Angesichts dieser Konstellation liegt die Interpretation nahe, dass – über die monatliche Budgetkontrolle hinaus (59 %, alle: 49,5 %,) (ABBILDUNG 14) – weitergehende Analysen wenig Einfluss auf die Optimierung der Markenführung haben würden – und entsprechend weniger umgesetzt werden. ▶ **ABBILDUNG 14**

Eine vergleichbare Kausalkette ist bei keiner anderen Gruppe zu finden. Es bestehen aber erneut deutliche Unterschiede, nicht nur bei kleineren Unternehmen (27 % arbeiten ohne Kennziffern), vielmehr auch auf Basis der Strategien: In Expansionsunternehmen wird besonders auf die Budgetvorgaben geachtet. Effizienzstrategien führen zu einer höheren Beachtung der Wirkungen in einem Kennzahlensystem. Die Branchen sind insgesamt weniger bedeutsam für die Evaluation.

Das Resümee zur aktuellen Evaluation möglicher „Wertkreation“ von Marken für Unternehmen ist zwiespältig: Einerseits verfolgt eine zunehmende Zahl von Unternehmen systematisch ihre Markenführung. Andererseits sind viele Unternehmen noch weit entfernt davon, die Markenführung als Kernelement des Unternehmensmanagements in betriebswirtschaftliche Prozesse einzugliedern. Mit der Einführung einzelner Faktoren oder Parameter zur Evaluation allein können die bestehenden Defizite allerdings nicht beseitigt werden – angesichts der Chancen und Herausforderungen, Unternehmen auch als Marke führen zu können.

ABBILDUNG 14: **Wie wird das Management der Unternehmensmarke von Ihnen bewertet? (Mehrfachnennung möglich)**

	monatlich	quartalsweise	jährlich	variabel	flexibel
Budgetkontrolle	49,5%	23,8%	16,5%	3,7%	6,4%
Standard-MaFo-Verfahren	10,1%	13,7%	32,1%	22,9%	11,9%
individuelle interne Evaluation	1,8%	11,9%	14,7%	41,2%	18,3%
Kontrolle der Revision	2,7%	3,7%	19,3%	23,9%	22,9%
Reporting an Unternehmensleitung	16,5%	31,2%	16,5%	22,9%	3,7%
externe Berater/Prüfer	1,8%	1,8%	10,0%	25,7%	33,9%
Wettbewerbsvergleich	14,7%	17,4%	21,1%	27,5%	11,0%

Neue Werttreiber für mehr Effizienz der Markenkommunikation

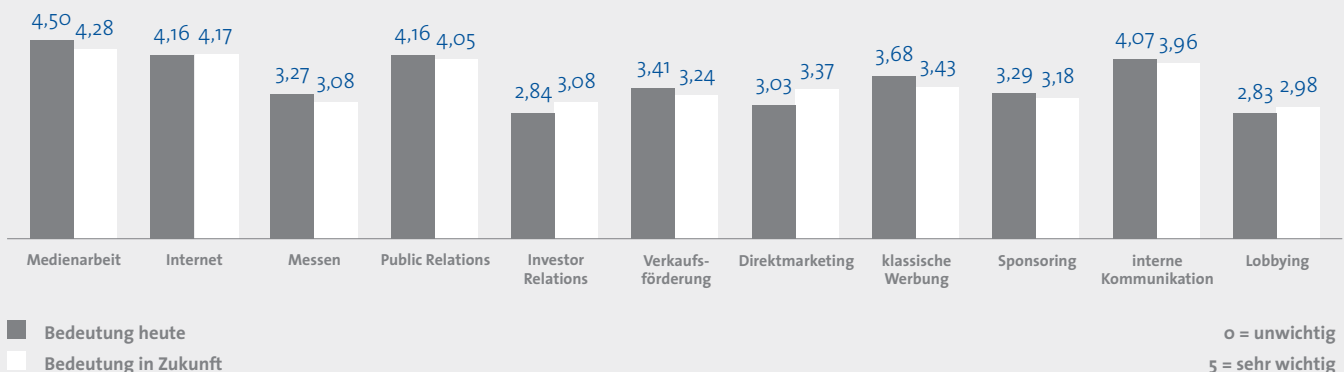
Unabhängig von der Herausforderung der Ermittlung von Wertbeiträgen besitzen die befragten Unternehmen eine klare Perspektive, welche Kommunikationsinstrumente Wertsteigerungen versprechen: Die dialogorientierte und direkte Kommunikation mit den relevanten Anspruchsgruppen über Medienarbeit, das Internet oder auch Investor Relations besitzen eine wesentlich höhere Bedeutung – besonders zur Wertentwicklung des Unternehmens als Marke – als die klassische Werbung und Verkaufsmaßnahmen, Messen oder auch das Sponsoring.

► **ABBILDUNG 15**

Großunternehmen, tendenziell mit mehr Budgets ausgestattet, sehen auch Messen im Fokus zur Direktansprache ihrer Stakeholder. Gleiches gilt für Branchen, die erklärungsbedürftige Produkte anbieten, wie den Maschinen- und Anlagenbau. Falls Unternehmen als Marke unmittelbar unter hohem Wettbewerbsdruck stehen, wie die Finanz- und Telekommunikationsdienstleister, werden die Instrumente der Verkaufsförderung und des Direktmarketings wesentlich wichtiger (jeweils + 0,4–0,5 Punkte über Durchschnitt). Anders ist die Situation bei Unternehmen, die eine Effizienzstrategie verfolgen: Teure Messen (2,8) oder aufwendiges Direktmarketing (2,2) werden im Zuge operativer Kostenoptimierung eher aus dem Kommunikationsportfolio gestrichen.

Die Zahlen untermauern die langfristige Tendenz (Peakom Studie 2003), die Kommunikationsbudgets von der klassischen Kommunikation in andere Bereiche, wie die Public Relations, umzuverteilen, da beispielsweise die Wirkung millionenschwerer Werbebudgets in den letzten Jahren nachgelassen hat. Der Trend stabilisiert sich und ist unabhängig von der Unternehmensstrategie und Bedeutung der Marke für Unternehmen: Alle befragten Unternehmen sehen in ihren Organisationen eine klare Entwicklung – von vermeintlich teuren, aber für die Wertentwicklung nicht stärker wirksamen, hin zu „wertkreativeren“ Instrumenten (ABBILDUNG 15). In Zukunft wird es vielmehr darauf ankommen, aus den jeweils eingesetzten Instrumenten ein Orchester zu bilden, dessen Melodie bei der Vielfalt an Klängen im Wettbewerb durchdringen und zur richtigen Zeit die entscheidenden Akzente setzen kann, um die gewünschten Wirkungen zu erzielen. ► **ABBILDUNG 15**

ABBILDUNG 15: Wie wichtig sind heute und in Zukunft folgende Kommunikationsinstrumente in Ihrem Unternehmen für die Entwicklung der Unternehmensmarke?



4. ERGEBNISSE DER STUDIE

Der Einsatz der Instrumente und die Allokation der Budgets ziehen die Konsequenz aus der veränderten Bedeutung der Anspruchsgruppen für Unternehmen. Künftig tragen wesentlich mehr „Stakeholder“, die miteinander korrespondieren, zum Erfolg der Unternehmen bei und sind für die Führung von Unternehmen als Marke relevant. Und den Dreiklang der wichtigsten Anspruchsgruppen Kunden, Mitarbeiter und Medien zu beherrschen, erfordert ein ausgefeiltes Orchester in der Kommunikation. ▶ **ABBILDUNG 16**

Im Vergleich zur Erhebung 2003 ist die Bedeutung der Investoren deutlich gesunken, analog zur geringen Bedeutung des Ziels Erhöhung Aktienkurs (ABBILDUNG 12). Im Übrigen zeigt sich eine klare Stabilisierung. Auch sind je nach Strategie, Branche oder Organisation nur marginale Unterschiede in der Bewertung der Unternehmen feststellbar.

Auffällig ist aber im Quervergleich der Antworten, dass die Wirkung der Marke für die Leistung der Mitarbeiter nicht so hoch gewichtet wird, obwohl zugleich die Bedeutung des „Human Capital“ von Unternehmen sehr hoch ist. Die Erklärung liegt in der noch zu geringen Verknüpfung von Marke und Leistung, z. B. durch die gemeinsame Mission eines Unternehmens als Klammer der Unternehmensaktivitäten (nicht nur Kommunikation!) nach innen und außen. Erst dann werden Unternehmen als Marke geführt – und nicht nur dargestellt.

ABBILDUNG 16: **Wie wichtig sind heute und in Zukunft welche Anspruchsgruppen (Stakeholder) für die Entwicklung der Unternehmensmarke?**

16

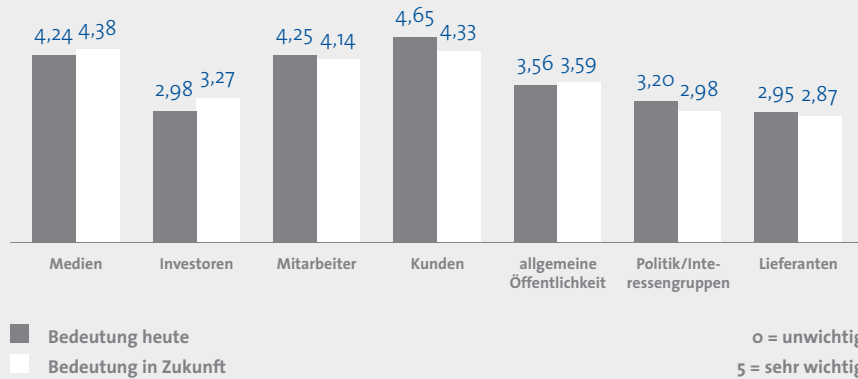


ABBILDUNG 17: **Welche Bestandteile sind in den einzelnen Phasen wichtig für die Unternehmensmarke?**

	Analyse	Strategie	Planung	Umsetzung	Monitoring	
Corporate Governance und ggf. gesetzliche Vorschriften	2,6	2,8	2,4	2,3	2,1	0 = unwichtig 5 = sehr wichtig
Geschäftsstrategie des Unternehmens	3,8	4,1	3,4	3,1	2,9	
Leistungsangebote des Unternehmens: Produkte etc.	3,4	3,7	3,3	3,2	3,1	
Auftritt des Unternehmens: Logo, Sprache etc.	3,4	3,6	3,6	3,8	3,1	
Kommunikationsmaßnahmen EXTERN	3,2	3,4	3,5	3,9	3,2	
Kommunikationsmaßnahmen INTERN	2,9	3,0	3,2	3,6	2,9	
Verhalten der Mitarbeiter	3,0	3,0	3,2	3,7	3,0	

Komponenten und Hindernisse für Unternehmen als Marke

Kommunikation ist bei Weitem nicht alles, um Unternehmen als Marke zu managen. Aber alles ist nichts ohne die Markenkommunikation in der Umsetzung – so die Einschätzung der Befragten. Denn mit dem Faktor 3,9 wird genau an diesem Punkt der höchste Wert erreicht auf die Frage nach der Bedeutung der wichtigsten Bestandteile in den einzelnen Phasen der Unternehmensführung (ABBILDUNG 17). Deutlich fallen die Unterschiede in der Bewertung aus, wenn die Marke Teil der Geschäftsstrategie ist: Die interne Kommunikation, das Leistungsangebot und sogar die Corporate Governance in Analyse und Strategie besitzen eine zum Teil gleichrangige, hohe Relevanz. Die selbstständige operative Führung führt zu einer Dominanz der Kommunikation in der Markenführung. Gleiches gilt für Unternehmen mit einer Expansionsstrategie, in der die Markenkommunikation entsprechende Unterstützung liefern soll und andere Faktoren unwichtiger sind. ▶ [ABBILDUNG 17](#)

Entscheidend für die Wirkung der Unternehmensmarke sind natürlich auch die Umfeldbedingungen. An erster Stelle werden die Marktentwicklungen und Wettbewerbsaktivitäten genannt und erstaunlicherweise nicht Wechsel im Management, obwohl dessen (Budget-)Entscheidungen elementar für die Planung und Umsetzung sind (ABBILDUNG 18). Unabhängig von der internen „Rückendeckung“ bestätigen die Zahlen die Beobachtung, dass die Unternehmensführung zwar ein wichtiger Botschafter des Unternehmens ist, sie sich aber auch als charismatische Persönlichkeiten klar „in die Reihe zu stellen haben“, alles andere als Alleinstellungsbeleg sind.

▶ [ABBILDUNG 18](#)

ABBILDUNG 18: Welche Faktoren beeinflussen wann die Wirkungen der Unternehmensmarke wie stark?

	Analyse	Strategie	Planung	Umsetzung	Monitoring	
Marktentwicklungen	3,4	3,5	2,9	2,9	2,7	0 = unwichtig 5 = sehr wichtig
Wettbewerbsaktivitäten	3,3	3,2	2,7	2,6	2,6	
Wechsel im Management	2,4	2,8	2,5	2,3	2,0	
Wechsel der Inhaber	1,9	2,1	1,8	1,7	1,5	
Veränderung der Geschäftsfelder	3,0	3,1	2,6	2,5	2,2	
Anforderungen der relevanten Stakeholder	2,7	2,8	2,5	2,4	2,2	
Resonanz/Meinung in der allgemeinen Öffentlichkeit	2,9	2,8	2,7	2,7	2,4	

4. ERGEBNISSE DER STUDIE

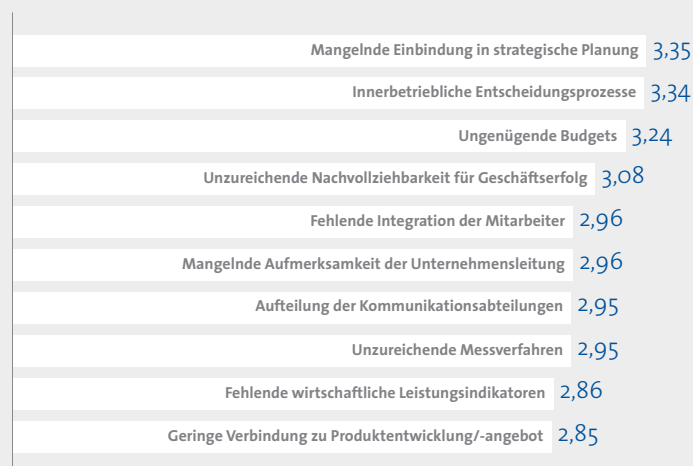
Erneut sind in den Teilgruppen die Bewertungen unterschiedlich. Kleinere Unternehmen, besonders bis 500 Millionen Euro Jahresumsatz, sehen sich deutlich abhängiger von den Umfeldfaktoren, während Konzerne mit Markt- und Wettbewerbsveränderungen gelassener umgehen, aber durch ihre Größe (und gewisse Trägheit und Angriffsfläche) als einzige eine Herausforderung in den schnell wechselnden Anforderungen der Stakeholder sehen. Auch die Strategie hat Einfluss auf die Einschätzung, welche Faktoren die Wirkungen beeinflussen. Ist die Marke eine wesentliche Grundlage der Geschäftsstrategie, besitzt eine Veränderung der Geschäftsfelder höhere Bedeutung, ob Marken wirken können. Genau das Gegenteil gilt, wenn operative Einheiten selbstständig die Marke führen: Diese Unternehmen sind der Meinung, dass nur Marktentwicklungen überdurchschnittlich auf die Wirkung der eigenen Marke Einfluss ausüben – was wiederum nachvollziehbar ist, da man ja nicht so unmittelbar an die Unternehmensführung und Geschäftsstrategie gekoppelt ist.

Aber es gibt nicht nur äußere Einflüsse. Es bestehen auch interne Hindernisse, die der Führung von Unternehmen als Marke im Wege stehen. Hier haben sich seit der letzten vergleichbaren Befragung von Peakom vor fast vier Jahren kaum Änderungen ergeben. Mangelnde Einbindung in die strategische Planung, innerbetriebliche Entscheidungsprozesse und mangelnde Aufmerksamkeit der Unternehmensleitung stehen im Vordergrund, wobei letztere signifikant an Bedeutung verloren hat (ABBILDUNG 19). Dies ist ein klares Indiz, zusammen mit den anderen Ergebnissen, dass die Bedeutung des Themas Marke in deutschen Unternehmen steigt.

► **ABBILDUNG 19**

Dieser Befund wird durch die Teilergebnisse verstärkt: Falls die Marke nicht Teil der Geschäftsstrategie ist oder die Marke in einer operativen Einheit selbstständig geführt wird, werden die Hindernisse erheblich größer, steigen sogar über den Faktor 4,0. Die Branchen oder die Größe eines Unternehmens sind dagegen eher sekundär für die Bewertung. Die Aufteilung in verschiedene Abteilungen für Werbung, PR etc. und die fehlende Integration der Mitarbeiter wird vor allem bei größeren Unternehmen moniert, da diese wesentlich komplexere Strukturen besitzen – mit entsprechenden Herausforderungen für die ganzheitliche Markenführung.

ABBILDUNG 19: Was sind die größten Hindernisse im Management von Unternehmensmarken?



Strategien und Strukturen, Systeme und Lösungen zur „Wertkreation“

Die Studie zeigt Handlungsoptionen auf, um Unternehmen besser als Marke führen zu können – sobald für diese Strategie eine wertschöpfende Zieldimension identifiziert worden ist, die Marken erreichen können. Diese Prüfung fällt zumeist und immer häufiger positiv aus, da die Differenzierung über die reine Unternehmensleistung zumindest dauerhaft immer schwieriger wird. Vielmehr können schon heute Marken-Unternehmen (nicht zu verwechseln mit dem traditionellen Begriff der Marken-Hersteller) dauerhaft erhebliche Wettbewerbsvorteile aufbauen, indem sie sich als Marke ganzheitlich verstehen – und so handeln. Für dieses Ziel nachhaltiger „Wertkreation“ durch Markenkommunikation kann eine oberflächliche symptomatische Aufarbeitung der analysierten Defizite nur ein erster Schritt sein. Vielmehr wird auch die Kommunikation ihr Wirkungs- und Effizienzpotenzial entfalten, wenn es gelingt, sie ganzheitlich in die Unternehmensplanung und -führung als Wertschöpfungsfaktor zu integrieren.

Im Einzelnen ergeben sich folgende Handlungsfelder und konkrete Ansatzpunkte:

1) Markenstrategien als Führungsdimension

Aufgabe: standardmäßige Einbindung der Markenidee in das strategische Unternehmensmanagement als Kernelement wertsteigernder Aktivitäten – nicht nur in der Kommunikation. Dies bedeutet, die Markenidee als Klammer für die Formulierung und Umsetzung von Unternehmenszielen und -strategien einzusetzen.

2) Marke als Kern der Unternehmensidentität

Aufgabe: Formulierung der Aufgaben und Kompetenzen, Leistungsversprechen und Nutzen Dimensionen von Unternehmen als Grundlage eines Gleichklangs von Identität (nach innen) und Profil (nach außen). Dies bedeutet, jede Handlung des Unternehmens ist Teil der Marke, die die Einheit in der Vielfalt schafft, die für die Unternehmenskultur nach wie vor wichtig bleibt, um Veränderungen im Umfeld für sich nutzen zu können.

3) Wertdefinition und Wertermittlung

Aufgabe: Nutzung und Erweiterung etablierter Steuerungsinstrumente (z. B. Balanced Scorecard) zur Zieldefinition und Leistungskontrolle in der Markenführung (nicht nur der Kommunikation) sowie der dazu notwendigen Strukturen und Prozesse. Die Formulierung messbarer Kriterien schafft eine fundierte Faktenbasis für Entscheidungen über die Ein-/Weiterführung spezifischer Maßnahmen. Dazu sollte eine Einbettung in das bestehende Reporting erfolgen

a) zur Transparenz der Leistungen und Optimierung der Planungen und

b) zur Bewertung des Beitrags für den Unternehmenserfolg, sodass eine Aktivierung der Marken in der Bilanz verzichtbar wird.

4) Unternehmen als Marken ist Change Management Aufgabe

Aufgabe: Mit dem Bekenntnis für Markenführung des Unternehmens, ausgehend von der Unternehmensspitze über alle Ebenen hinweg, ist ein langfristiges Change Management verbunden. Dies sollte auch im Rahmen der Personalentwicklung, Zielvereinbarungen und Anreizsysteme als substantielle Dimension berücksichtigt werden. Denn das Unternehmen als Marke sind die Mitarbeiter, Produkte und Services als Ganzes. Kunden haben immer ein Erlebnis und interessieren sich nicht für interne Verantwortlichkeiten und Strukturen.

5) Marken sind dynamische Beziehungen

Aufgabe: In schnell wechselnden Umfeldern und bei steigenden Anforderungen der Stakeholder sorgen Marken für Kontinuität und Wiedererkennbarkeit. Dies ist nur möglich, wenn sie mit Unternehmen wachsen und diese umgekehrt ihre Marken als ihre entscheidenden Beziehungsmakler einsetzen, um letztlich bei den Kunden den „Share of mind“ und darüber auch „Share of pocket“ zu erhöhen.

5. HANDLUNGSBEDARF

Der genannte Handlungsbedarf als Weg zu einer strategisch geplanten und organisatorisch umfassend implementierten „Wertkreation“ versteht Integration der Markenkommunikation wesentlich umfassender als bisher. Zugespißt formuliert: Das Unternehmen ist die Marke, die Marke ist das Unternehmen. Die Kommunikation kann diese Beziehung prägnant darstellen, teilweise auch vorantreiben, Impulse geben, auch durch die Resonanz der Stakeholder. Dabei zeigt die Erfahrung: Vertrauen, das über Jahre aufgebaut wurde, viel gekostet hat und einen hohen Wert besitzt, kann kurzfristig zerstört werden.

Das Konzept der „Value Creating Communication“ zum kontinuierlichen dynamischen Markenmanagement ermöglicht die Lernkurven fortlaufend für die Weiterentwicklung zu nutzen. Diese Herausforderung als Chance zu begreifen, wird wesentlich zum künftigen Unternehmenserfolg beitragen. Marken können auf Dauer nicht mehr scheinen, als das Unternehmen ist. Nur dann können sie ihre Rolle übernehmen als Verstärker und Sympathieträger, Visitenkarte und Identitätsstifter von Unternehmen. Nicht mehr und nicht weniger.



| Handelsblatt

Die Verlagsgruppe **Handelsblatt**, Düsseldorf, ein Unternehmen der Verlagsgruppe Georg von Holtzbrinck, Stuttgart, konzentriert sich auf anspruchsvolle Qualitätsmedien, die fundiert und unterhaltsam informieren.

Die rund 500 Journalisten aller Redaktionen des Hauses stehen für fairen und seriösen Qualitätsjournalismus. Mit ihren großen Medien-Marken und einer breiten Palette an Dienstleistungen nimmt die Verlagsgruppe Handelsblatt daher eine einzigartige Stellung im Markt für Wirtschaftspublizistik ein – sowohl in Deutschland als auch international.

Marcello Berni

Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH
Wirtschafts- und Finanzzeitung
Ressortleiter Unternehmen & Märkte
Kasernenstraße 67
40213 Düsseldorf
Tel. +49.2 11.8 87.0
Fax +49.2 11.8 87.1410
www.handelsblatt.de



Peakom ist eine inhabergeführte Beratungsgesellschaft für Kommunikation in Frankfurt am Main. Schwerpunkt ist die Planung und Umsetzung von wertkreativer Kommunikation für Unternehmen und Produkte. Durch den systematischen Dreiklang von Strategie, Kreation und Realisation entwickelt Peakom individuelle Lösungen in den Bereichen: Corporate Branding, Channel Marketing und Change Communication. Damit trägt Peakom zur Steigerung des Unternehmenswertes und Umsatzes seiner Kunden bei – effizient, unabhängig und nachhaltig wirksam.

Weitere Informationen: www.peakom.de

Dr. Michael Groß

Peakom GmbH
Gärtnerweg 4–8
60322 Frankfurt am Main
Tel. +49.69.4 05 78.100
Fax +49.69.4 05 78.101
www.peakom.de

