

## Ergebniszusammenfassung der qualitativen Umfrage bezüglich Markenführung in Schweizer KMU

### *Executive Summary*

Der Bereich Unternehmensentwicklung der Fachhochschule Bern hat im Sommer 2012 eine detaillierte Umfrage bezüglich „Markenführung“ in mehr als 30 schweizerischen ansässigen KMU durchgeführt. Die Fragen konzentrierten sich primär auf die Aspekte der Identität und Signale der Marke, Differenzierung zum Wettbewerb sowie Image. Ansprechpartner waren die jeweiligen CEOs bzw. Marketing Manager.

**Hohe Bedeutung der Markenführung.** Alle Unternehmen weisen der Markenführung eine hohe bis sehr hohe Bedeutung zu. Das Verständnis hingegen, was Markenführung per se ist, differiert stark von Unternehmen zu Unternehmen und zeigt ein unscharfes Profil.

**Leistungsorientierte versus emotionale Bedeutung der Marke.** Ausser im B2B-Bereich erfährt jede Marke neben der leistungsbezogenen auch eine emotionale Komponente; diese, so sind sich die befragten Unternehmen – unabhängig davon, ob sie Dienstleister oder Warenproduzenten (B2C) sind - einig, wird künftig an Bedeutung gewinnen. Ob und wie diese auszubauen und als Wettbewerbsvorteil nutzbar gemacht werden soll, ist zur Zeit nicht primärer Gegenstand von strategischen Überlegungen bzw. Marketingüberlegungen.

**Dachmarken- versus Produktstrategie.** Wenngleich grosse Unternehmen wie z.B. Beiersdorf versuchen, eine Dachmarkenstrategie gegenüber der produktspezifischen Strategie bevorzugen, ist dies für die untersuchten KMUs wenig relevant – egal, ob die Kunden die Marke mit den Produkten, dem Unternehmen oder – vor allem bei kleineren KMUs – mit beidem assoziieren, war diese Sichtweise erwünscht und keine Änderung angestrebt.

**Konkurrenzbeobachtung.** Mehr als 90% der Unternehmen beobachten die Konkurrenz. Dies geschieht jedoch nicht mittels speziell entwickelter Methodiken oder Studien, sondern unsystematisch anhand verfügbarer Informationen.

**Markenbedeutung als isolierte Grösse.** Die sehr hohe Bedeutung, die der Markenführung zugewiesen wird, steht in mehr als 80% im Widerspruch zu einer mehrheitlich als nicht sehr ausgeprägt bewertetem Wettbewerbsvorteil. Auf- und Ausbau der Marke wird fast ausschliesslich über werbliche Aktivitäten zu erreichen versucht. Ausnahmelos wird der Faktor „Image“ als sehr wesentlich eingeschätzt, jedoch nicht gemessen.

Markenführung wird als zentrale Schaltstelle für den Unternehmenserfolg definiert; die entsprechenden Aktivitäten sind fast ausnahmelos auf Werbung bezogen.

**Handlungsempfehlungen.** Die Untersuchung zeigt Handlungsbedarf in vier zentralen Bereichen der Gesamtaufgabe „Strukturierter Auf- und Ausbau der Markenführung“:

- Herausarbeitung und Verankerung der emotionalen Komponente der Marke
- Klärung und Messung des Faktors „Image“
- Systematische Analyse der Konkurrenz und schärfere Profilerhebung des eigenen Unternehmens
- Die Nutzbarmachung emotionaler Komponenten der Marke

## Ziele der Befragung

Die Marke als elementares Differenzierungsmerkmal im immer intensiver werdenden Wettbewerb – wie sehen und reflektieren dies KMU in der Schweiz und welche Instrumente setzen sie ein?

## Konzeption der Studie

Befragt wurden mehr als 30 CEOs und Marketingverantwortliche aus schweizerischen KMU (Unternehmen zwischen 10 und 250 Mitarbeitern). Bewusst wurde ein Ansatz gewählt, der einen Querschnitt quer durch die Unternehmenslandschaft darstellt, wobei der Fokus auf B2C lag. Um für KMU „typische“ Aussagen zu erhalten, wurden vereinzelt Unternehmen einerseits im B2B Bereich, andererseits Familienunternehmen und Konzerne als Vergleichsgrundlage hinzugezogen.

Es handelt sich um eine rein qualitative Befragung, die persönlich durchgeführt wurde. Von den befragten Unternehmen kümmert sich gemäss eigenen Angaben knapp 80% der CEO um Marketingfragen in knapp 13% verantwortete dies ein Marketingexperte und bei 7% gibt es keinen Marketingverantwortlichen. Hinsichtlich des geographischen Raums haben wir uns auf die Deutschschweiz fokussiert, bezüglich der Verteilung der Branchen wurde nach dem Zufallsprinzip ermittelt – hierbei legten wir Wert auf Vielseitigkeit.

Die Untersuchung fokussierte folgende Bereiche des Markenmanagements:

- Angaben zur Markenidentität
- Angaben zur Differenzierung der Marke im Wettbewerb
- Angaben zu den Markensignalen
- Angaben zum Markenimage

### Angaben zur Markenidentität:

**Mehr als 70% erwarten, dass sich zukünftig das Leistungspotential ihrer Marke verändert. Von diesen wiederum streben 72% keine veränderte Wahrnehmung des Angebots an.**

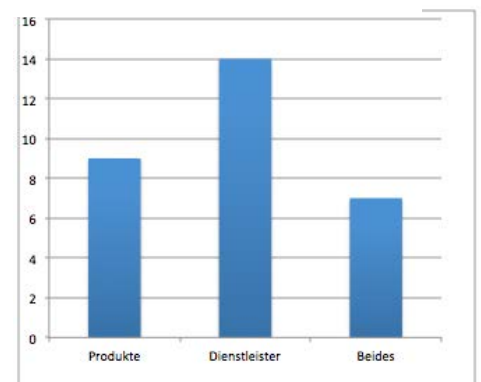
„Markenidentität“ definieren wir hier als Merkmale bzw. Komponenten einer Marke verstanden, die den „Charakter“ der Marke bilden. Dabei wird die Marke intern – also vom Unternehmen – gestaltet und soll entsprechend von den Zielgruppen wahrgenommen werden. Erfahrungsgemäss sind Eigen- und Fremdbild nicht immer identisch, so dass hier Handlungsspielräume entstehen.

Insbesondere sind hier die Eigenschaften, der Auftritt, aber auch die Leistungskomponenten der Marke gemeint.

In der vorliegenden Studie haben wir die Leistungskomponenten der Marke fokussiert. Die Umfrage hat gezeigt, dass einerseits mehrheitlich veränderte Leistungspotentiale erwartet werden, sich dies aber andererseits nicht in einer veränderten Wahrnehmung widerspiegeln soll.

Ein Paradox? Ja und nein. Knapp 5% der Befragten vertraten die Auffassung, ihre Marke sei bereits heute optimal für künftige Anforderungen gerüstet. 72% sind unschlüssig, wie sich ihre Marke verändern soll, um Herausforderungen gewachsen zu sein. Hier wird Unsicherheit deutlich, wie und in welche Richtung allfällige Veränderungen gehen und wie sich das Unternehmen am besten aufstellen soll. Alternativ lassen sich die Daten auch dahingehend lesen, dass die Befragten, die kein Leistungsversprechen abgeben, auch erwarten, dass ihre Markenidentität sich in der Zukunft nicht verändert.

Leistungsangebot





Dabei kommt ein anderer Aspekt zum Tragen: 63% der Befragten gaben an, dass Ihre Kunden die jeweilige Marke sowohl auf das Unternehmen als auch auf das Produkt wahrnehmen. Diese Sichtweise - sogenannte „Mischformen“ im Rahmen der Brandingstrategie sei auch künftig erwünscht. Insbesondere eine „einseitige“ Fokussierung der Markenwahrnehmung auf das Produkt/die Dienstleistung einerseits bzw. das Unternehmen andererseits als riskant empfunden. Eine „breitere“ Abstützung auf Produkt und Unternehmen scheint sicherer – so die Aussagen. Hier stellt sich die Frage nach der Trennschärfe in der Wahrnehmung, vor allem gegenüber der Konkurrenz. Mehr als 70% erwarten in Zukunft keine Änderung der Wahrnehmung ihrer Marke, der Rest hat zu 25% eine Repositionierung der Marke vorgenommen und wünscht sich eine veränderte Wahrnehmung.

### **Angaben zur Differenzierung der Marke im Wettbewerb:**

#### **40% können den Marktauftritt der Konkurrenz nicht einschätzen**

Gelingt es, die Marke gegenüber dem Wettbewerb zu differenzieren, kann hier in Märkten, in welchem die Produkte bzw. Dienstleistungen sich vermehrt qualitativ angleichen und substituierbar sind, ein Kaufentscheidungskriterium geschaffen und etabliert werden und ist somit als signifikanter Prädiktor für vor allem Produktneuheiten zu bewerten. Insofern ist Ziel der Markendifferenzierung die eigene Positionierung von der zum Wettbewerb klar abzugrenzen und dies in einem weiteren Schritt auch entsprechend umzusetzen.

Vor diesem Hintergrund überrascht es, dass 40% der Befragten den eigenen nicht mit dem Marktauftritt ihrer Konkurrenz vergleichen können – es fehlt an Wissen und Intuition, sich selbst als stärker, schwächer oder gleichwertig einzustufen. Ein Drittel beurteilt sich als stärker, 27% als schwächer als den Wettbewerb.

Hingegen betreiben 80% Konkurrenzbeobachtung – es überwiegt bei weitem die unsystematische Beobachtung anhand verfügbarer Informationen. Ein systematischer Ansatz zur Beobachtung und Einschätzung der Wettbewerber wird nur in einem Fall vorgenommen, ansonsten fokussieren sich die Aktivitäten auf Mystery Shopping, Studieren der Geschäftsberichte durch Aktienerwerb, Befragung der jeweiligen Mitarbeiter im Recruiting Prozess und ähnliche Massnahmen. Das Bedürfnis, so viel wie möglich über die Konkurrenz zu erfahren ist sehr hoch.

Befragt über die Nachhaltigkeit der eigenen Leistungsvorteile, wird diese vom 50% als hoch, 40% als mittel und nur 10% als tief eingeschätzt. Mehr als 70% gaben an, ihre Vorteile beruhen auf einer Kombination aus emotionalen und leistungsorientierten Merkmalen, wobei für die künftige Entwicklung den emotionalen Komponenten eine zunehmende Bedeutung zugeschrieben wird.

### **Angaben zu den Markensignalen:**

#### **Mehr als 50% setzen in ihrer Werbebotschaft auf Emotionen**

Unter „Markensignale“ verstehen wir die Elemente einer Marke, die einzeln oder kombiniert zu Wertvorstellungen, Einstellungen und Erwartungen – den später beschriebenen Bestandteilen des Markenimage - beiträgt. Dies können beispielweise sein: Markenelemente wie Logo, Farben, Schriftzug, Musik, Verpackung und Design, web-sites, Kundenservice und Produkteigenschaften aber auch Personen, wie Verkäufer- bzw. Beraterpersönlichkeiten. Wir unterscheiden hier emotionale und leistungsbezogene Komponenten.

Die Untersuchung zeigt deutlich, dass emotionale Bedeutung der Marke zunehmen wird. Dies spiegelt sich in einer Emotionalisierung der Werbebotschaft, mittels der versucht wird, der zunehmenden Austauschbarkeit der Dienstleistungen und Produkte ein Differenzierungspotenzial abzugewinnen. Rein rational orientierte und rational/emotional integrativen Werbekonzepte machen je knapp 25% aus.

Knapp 30% der befragten Unternehmen haben in den letzten Jahren ihre Markenzeichen (Logo, Schriftzug) verändert. Die Veränderung wurde von den Kunden zu 50% positiv beurteilt und zu 40% erfolgte keine Reaktion und in knapp 10% wissen die Unternehmen nicht, inwieweit eine Markenzeichenänderung eine Reaktion



der Kunden verursacht hat. Knapp 70% sind mit ihrem Markenzeichen zufrieden und sehen keinen Grund für eine Änderung.

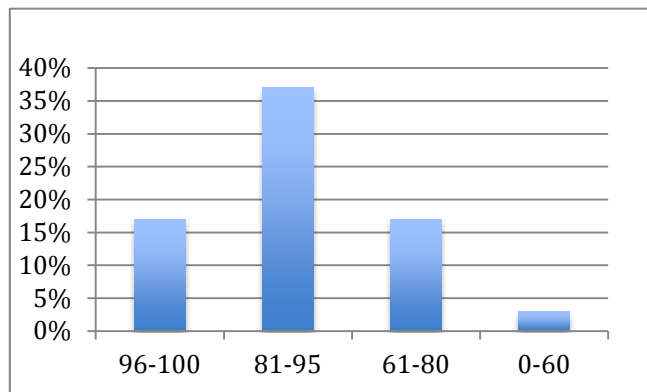
### Angaben zum Markenimage:

#### **70% betreiben kein Monitoring ihrer Marke, obwohl 70% der Befragten den Faktor „Image“ als sehr wichtig beurteilen**

Diese Untersuchung versteht unter „Markenimage“ die Gesamtheit der mit der Marke verbundenen (Wert-)Vorstellungen, Einstellungen und Erwartungen durch die Zielkunden. Hierbei ist einerseits zwischen „Ist“ – den aktuellen Parametern und „Soll“, den angestrebten Vorstellungen zu differenzieren. Eine weitere Ebene bilden Eigen- und Fremdbild des Markenimages.

Auf die Frage, wie die Kunden die Marke in der Zukunft wahrnehmen sollen, wünschen sich fast drei Viertel der Befragten keine Änderung. Von denjenigen, die eine Änderung anstreben, planen 50% entsprechende Massnahmen. Hinsichtlich der Frage nach dem Erreichungsgrad, also inwieweit die Kunden die Marke wie gewünscht wahrnehmen, zeigt sich ein heterogenes Bild:

Geschätzter Erreichungsgrad der Markenwahrnehmung bei den Kunden



Hinsichtlich des Markenmonitoring, also der Überprüfung des Markenimages, welche 30% der Befragten durchführen, liessen sich keine Korrelationen zwischen Unternehmensgrösse, feststellen. Jedoch betreiben all jene, die Markenmonitoring einsetzen auch Konkurrenzbeobachtung, attestieren der Marke eine zunehmende emotionale Bedeutung und glauben, dass die Kunden die Marke sowohl auf das Produkt bzw. die Dienstleistung als auch auf das Unternehmen beziehen.

Den Stellenwert der Markenführung beurteilen 97% der Befragten als sehr wichtig (70%) bis wichtig (27%); lediglich 3% äusserten eine neutrale Einschätzung.