Chance für KMU: Vorsprung durch Markenwert-Management

BRANDING Die positive Wertentwicklung einer Marke ist nicht primär eine Frage des bereitgestellten Budgets, sondern vielmehr eine Frage der Unternehmenskultur und des Commitments.

VON **PASCAL D. STAUB***

Die fehlende Übereinstimmung in den Positionen aus den Ranglisten der wertvollsten Marken (Interbrand) und der Unternehmen mit den höchsten Werbeausgaben (Advertising Age) lassen den Schluss zu, dass Markenerfolg nicht zwingend eine Frage der Höhe des investierten Kapitals ist. Nur gerade Toyota und Coca-Cola finden sich unter den Top Ten beider Listen. Spannend dabei ist, dass Coca-Cola im Jahr 2007 nur zwei Drittel von Toyotas Budget benötigte, um mehr als den doppelten Markenwert zu erzielen. Und was im Grossen gilt, gilt zumeist auch im Kleinen. Grund genug, sich auch als KMU mit wertorientiertem Markenmanagement auseinanderzusetzen.

Wertsteigerung durch KPI-basiertes Markenmanagement.

Best Global Brands – weit über 1200 Milliarden US$ Markenwert!

Wir kennen sie fast alle, die Top-100-Marken dieser Welt. Coca-Cola, IBM, Microsoft, General Electric, Nokia – eine Auflistung wohlklingender Namen. Zugleich aber auch eine Rangliste beeindruckender Markenwerte, die gemäss Interbrand-Studie 2008 von Coca-Cola mit 67,67 Milliarden angeführt wird. Stützt man sich in dieser Betrachtung auf die Studie «BrandZ Top 100» von Millward Brown Optimor, sprengt dort die erstplatzierte Marke Google mit 100,039 für 2009 sogar die 100-Milliarden-Grenze! Nimmt man die bei Interbrand gelisteten, ersten 100 Unternehmen zusammen, resultiert ein Markenwertkapital von 1208 Milliarden US$! Für die meisten Unternehmer sind dies astronomische Werte, welche sich fernab von ihrer Realität bewegen. Vermutlich mit ein Grund dafür, dass sich noch immer wenig Unternehmer in Schweizer KMU mit dem monetären Wert ihrer Unternehmensmarke auseinandersetzen. Eigentlich erstaunlich, machen doch die immateriellen Werte einen elementaren Teil des gesamten Unternehmenswertes aus. Gemäss der letzten, im April 2006 publizierten Studie von PwC und Prof. Hendrik Sattler nahm dieser Wert bei deutschen Unternehmen von 56% im Jahr 1999 auf 67% im Jahr 2005 zu – Tendenz steigend.

Marke		Werbeausgaben 2007 [1)]	Markenwert 2007 [2)]
Coca-Cola	Coca-Cola	2'177 Mio US$	65'324 Mio US$
Toyota	TOYOTA	3'202 Mio US$	32'070 Mio US$
McDonald		1'740 Mio US$	29'398 Mio US$
Disney	Disney	1'677 Mio US$	29'210 Mio US$
Honda	HONDA	2'047 Mio US$	17'998 Mio US$
Sony	SONY	1'886 Mio US$	12'907 Mio US$
Ford	Ford	2'902 Mio US$	8'982 Mio US$
Volkswagen		1'729 Mio US$	6'511 Mio US$
Kraft	KRAFT	1'853 Mio US$	3'732 Mio US$
Johnson & Johnson	Johnson & Johnson	2'361 Mio US$	3'445 Mio US$

1) Advertising Age, «Top 100 Global Marketeers 2007» *2) Interbrand/Business Week «Best Global Brands 2007»*

Vergleich Werbeausgaben und Markenwert 2007.

Relevanz des Markenwertes

Erfolgte eine Markenbewertung bis anhin meist im Zusammenhang von M&A, so haben sich – speziell auch bei KMU – die Beweggründe dafür zunehmend verlagert. Wiederholte Bewertungen und der Vergleich der Wertdifferenzen werden gleichermassen für interne Erfolgskontrollen, die Planung von Kommunikationsmassnahmen oder bei SWOT-Analysen vorgenommen. Damit wird deutlich, dass die Kontrolle des Markenwerts vermehrt vom Finanz- zum Managementinstrument geworden ist. Die Führungsspitze eines Unternehmens kann es sich heute schlicht nicht mehr leisten, die Entwicklung dieses kostbaren Assets dem Zufall zu überlassen. Auch wenn gesetzliche Grundlagen für die Bilanzierung von Markenwerten (noch) nicht gegeben sind, so macht es dennoch Sinn, sich der gezielten Bewirtschaftung dieses Vermögenswertes zuzuwenden.

Erfolgreiches Markenmanagement

Marken- und Markenportfoliomanagement sind in Grossunternehmen heute State of the Art. Unterdessen sind sich aber auch immer mehr KMU bewusst, dass Markenführung und -pflege sich nicht nur auf die visuelle und kommunikative Ebene reduzieren lassen. Die Gesamtheit der Faktoren, welche auf den Wert und die Wahrnehmung einer Marke einwirken, ist wesentlich komplexer. Beschränkt man sich allerdings auf die wichtigsten Werttreiber (KPI), lässt sich schon mit überschaubarem Aufwand ein vereinfachtes Steuerungsmodell implementieren. Am einfachsten ist dies bei Unternehmen durchführbar, welche bereits nach dem Managementsystem der Balanced Scorecard arbeiten. Dabei zielt das Alignment sämtlicher Synergien in den Bereichen Finanzen, Kunden, Prozesse und Lernen/Entwicklung ja bereits auf das Steuern des Unternehmenswertes hin. Setzt man dann noch eine Brand Scorecard ein (R. Linxweiler, B. R. Brand Rating u.a.), lässt sich die Veränderung des Markenwertes gezielt beeinflussen. Und über die Definition der KPI lässt sich dies massgeschneidert auf das eigene Unternehmen anpassen.

Chance und Vorsprung für KMU

So naheliegend es auch klingt: Das Abstimmen der auf die Marke einwirkenden Aktivitäten eines Unternehmens ist noch lange keine Selbstverständlichkeit. Zu gering ist das Verständnis für die Komplexität der Markenführung, zu unterschiedlich sind die Prioritäten der internen und externen Stakeholder. Je grösser ein Unternehmen, desto höher natürlich der Aufwand, der für das Prozess-Alignment betrieben werden muss. Gerade hier liegt deshalb auch das klare Plus von KMU, sich durch integriertes Markenmanagement unter Berücksichtigung der zentralen Wertetreiber einen klaren Marktvorteil gegenüber ihren grossen Mitbewerbern zu verschaffen. Gelingt es einem Unternehmer, die Wichtigkeit der Ausrichtung der auf die Unternehmensmarke wirkenden Aktivitäten im Bewusstsein seiner Mitarbeitenden zu verankern, ist die Wertsteigerung der Marke bereits initiiert. Denn auch hier gilt: Umdenken beginnt im Kopf. ■

* **Pascal D. Staub** ist VR-Präsident von m.a.d. brand care, Agentur für Markenentwicklung und -pflege und Inhaber von pds management, Basel/Lachen SZ.