

Studie «Strategie und Branding»



Coop, Swisscom und UBS gehören trotz widriger Rahmenbedingungen in ihren Märkten zu den Gewinnern der letzten Jahre. Was unterscheidet diese Unternehmen von ihren Wettbewerbern? Die vorliegende empirische Untersuchung zeigt, wie eine vergleichbare Sichtweise auf Strategie und Markenführung diese Firmen verbindet.

Seit einiger Zeit bestimmen radikale Kostendiäten die Management-Agenda. Dadurch ist eine Lethargie und Investitionsaversion entstanden, die vielerorts dunkle Bremsspuren hinterlassen hat. Firmen wie Ascom, Kuoni und Mövenpick mussten unter diesen Voraussetzungen zuletzt einen steinigen Weg gehen. Dabei gehörten sie noch vor wenigen Jahren zu den Stars ihrer Branche. Heute beanspruchen andere Unternehmen den Erfolg für sich: Swisscom, TUI oder Starbucks haben die schwierigen Wettbewerbsbedingungen erfolgreich gemeistert. Sie verbindet eine fokussierte Strategie, kommuniziert durch ein prägnantes Erscheinungsbild. Eine enge Verbindung von Strategie und Markenführung scheint diesen Erfolg zum grossen Teil für sich verbuchen zu können.

Die enge Verbindung von Strategie und Markenführung setzt sichtbare Zeichen. Dies hat eine besondere Bedeutung in stagnierenden und rezessiven Märkten, die den Untersuchungszeitraum charakterisieren. Die Markenführung bringt die strategischen Prioritäten auf den Punkt und unterstreicht die Absichten der Unternehmensführung. Mehr noch: Kunden, Mitarbeitern, Investoren und anderen Anspruchsgruppen innerhalb und ausserhalb des Unternehmens werden wichtige Impulse vermittelt. Solche Anstösse können in kritischen Turnaround-Situationen den Erfolg ausmachen. Diesem Zusammenhang sind wir im Rahmen der Untersuchung wiederholt begegnet – wir bezeichnen ihn als «Mobilisierungseffekt».

Das Zusammenspiel beider Faktoren ist bislang nur wenig untersucht. Häufig werden die strategische Planung und Markenführung als isolierte Teildisziplinen betrachtet, die sich ohne systematische Abstimmung entwickeln. Die vorliegende Untersuchung zeigt, dass gerade ihre Verknüpfung wesentlich zum Unternehmenserfolg beitragen kann.

MetaDesign Suisse AG
Mühlebachstrasse 7
8008 Zürich
+41·1·560 34·00
fax +41·1·560 34·11
mail@metadesign.ch
www.metadesign.ch

The Zurich Consulting Company AG
Carmenstrasse 28
8032 Zürich
+41·1·389 84·40
fax +41·1·389 84·00
info@zurichcc.com
www.zurichcc.com

Universität St. Gallen
Institut für Marketing und Handel
Bodanstrasse 8
9000 St. Gallen
+41·71·224 28·20
fax +41·71·224 28·57
imhhsg@unisg.ch
www.imh.unisg.ch

Die Strategie-Branding-Matrix

Bewertet man grosse Schweizer Unternehmen hinsichtlich Strategie und Markenführung, so lässt sich die Entwicklung der letzten Jahre in einer Matrix darstellen. Vier Grundtypen des Zusammenspiels beider Themen lassen sich darin unterscheiden (→ Abbildung 1):

- der Traditionalist
- der Ingenieur
- der Künstler
- der Leistungssportler

Die Begriffe sind keine Wertung, sondern illustrieren die Beschreibung; sie basieren auf dem in der Studie abgefragten Selbstbild der Unternehmen.



Der Traditionalist

Viele Unternehmen haben sich trotz eines turbulenten Wettbewerbsumfelds weder strategisch noch in der Markenführung stark gewandelt. Sie verfolgen etablierte strategische Grundsätze und haben ihr Erscheinungsbild in den letzten Jahren kaum verändert. Primäres Ziel ist, die operative Effizienz zu verbessern und wirtschaftlich fit zu werden. In dieser Absicht wird umfangreich reorganisiert, und Kosten werden gesenkt; zukunftsorientierte Investitionen werden weitgehend zurückgestellt. Nicht zuletzt betrifft dies die Markenführung und damit Investitionen, deren Auswirkungen erst langfristig spürbar sind. Unter den «Traditionalisten» finden sich Unternehmen aus fast allen Branchen, gehäuft aber Finanzdienstleister, Konsumgüterproduzenten und der Handel. Branchen, denen eine schwierige Ertragsituation und ein besonders herausforderndes Wettbewerbsumfeld gemeinsam sind.

Auch unter den «Traditionalisten» gibt es erfolgreiche Unternehmen. So kann z. B. der Nahrungsmittelgigant Nestlé diesem Typ zugeordnet werden.

Der Ingenieur

Unternehmen, die sich ohne sichtbare Konsequenzen für die Marke strategisch neu ausrichten, bezeichnen wir als «Ingenieure». Die Position «neue Strategie mit bestehender Brand» kennzeichnet vor allem Unternehmen, deren Branche sich in einem Strukturwandel befindet, sehr oft mit einem technischen Hintergrund und einer wenig emotionalen Unternehmenskultur. Sie ändern ihr Produkt-Markt-Portfolio einschneidend oder haben dies getan. So werden z. B. ehemals zentrale Geschäftsbereiche ausgelagert, ohne die Unternehmensmarke anzupassen.

Der Künstler

Der Position «neue Marke bei konstanter Strategie» sind nur wenige Unternehmen zuzuordnen. Bei einer unveränderten strategischen Ausrichtung sehen sich nur wenige veranlasst, ihr Erscheinungsbild grundlegend zu überdenken. Insbesondere die rezessive Wirtschaftsentwicklung und die damit verbundene Kostenorientierung haben dazu beigetragen, dass im Beobachtungszeitraum nur wenige Unternehmen ihre Marke neu gestalteten. Viele Firmen sehen die Modernisierung des Erscheinungsbildes mehr als Kür- denn als Pflichtaufgabe und setzen in wirtschaftlich schwierigen Zeiten andere Prioritäten.

Der Leistungssportler

«Neue Strategien sind im Markenauftritt erkennbar.» Diese Position ist kennzeichnend für Unternehmen mit einer dynamischen Entwicklung. Die Strategie wird hier in einem iterativen und breit abgestützten Prozess mit der Markenführung abgestimmt. Unternehmen aus den unterschiedlichsten Branchen gehen nach diesem Grundsatz vor. Häufig verfügen sie über eine starke Marktposition, die sie im Vergleich zu ihren Wettbewerbern in den letzten Jahren weiter ausbauen konnten. Durch die Verbindung von fokussierter strategischer Ausrichtung und prägnantem Markenbild gelingt es dem Leistungssportler immer wieder, sich dem Margendruck teilweise zu entziehen, auch in ausgesprochen preissensitiven Märkten.

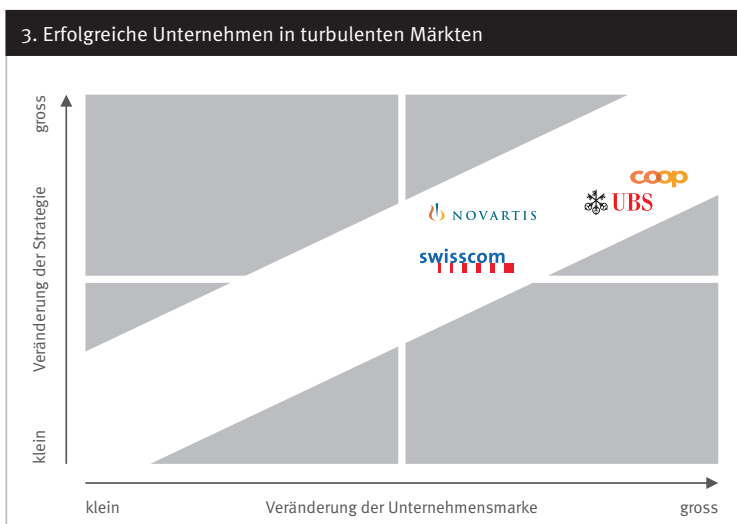
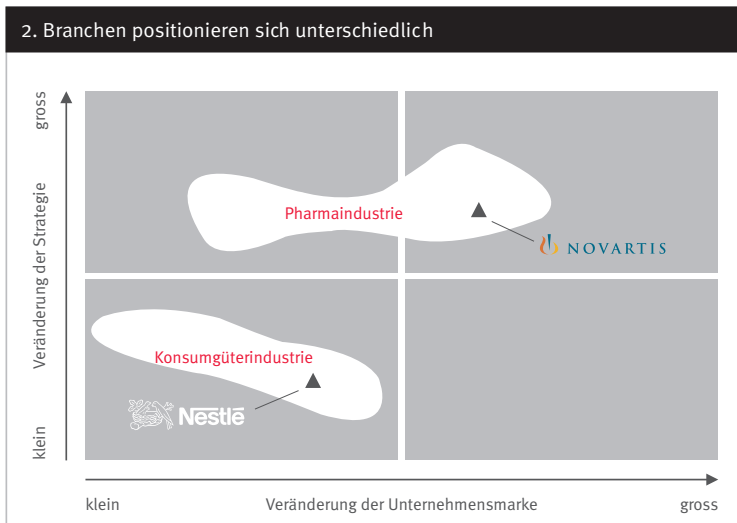
Details zur Studie

Verantwortlich für die Studie sind MetaDesign, The Zurich Consulting Company und das Institut für Marketing und Handel an der Universität St.Gallen. Untersucht wurde der Zusammenhang von Strategie und Markenführung bei den 100 grössten Schweizer Unternehmen. Erfasst wurde die Entwicklung im Zeitraum von 2000 bis 2003.

Im Rahmen der Studie sind zudem mit folgenden Unternehmen detaillierte Fallstudien erarbeitet worden: Cablecom, Kuoni, Mövenpick, Nestlé, Novartis, Swisscom, UBS, Unaxis, Zurich Financial Services.

Ansprechpartner

MetaDesign Suisse AG | Dr. Alexander Haldemann | Partner
The Zurich Consulting Company AG | Benjamin Gilgen | Partner
Universität St.Gallen | Dr. Joachim Kernstock | Leiter
Kompetenzzentrum Brand Management



Branchen haben spezifische Anforderungen

Die Strategie-Branding-Matrix legt die vergleichende Analyse verschiedener Branchen nahe, zumal die einzelnen Industrien unterschiedliche Herausforderungen an beide Themen stellen. Dies bestätigt die empirische Untersuchung (→ Abbildung 2). So ist zu beobachten, dass sich alle untersuchten Unternehmen aus der Konsumgüterindustrie als «Traditionalisten» positionieren – also ohne wesentliche Veränderung bei Strategie oder Markenführung.

Anders präsentiert sich das Bild für die Pharmaindustrie. Hier sind den untersuchten Firmen signifikante strategische Veränderungen gemeinsam mit sehr unterschiedlichem Einfluss auf die Markenführung: Die Konsequenzen hinsichtlich der Marke sind in den untersuchten Firmen ganz verschieden. Dies kann als Indiz gewertet werden, dass der Erfolgsbeitrag der Marke bei den einzelnen Pharmaunternehmen differenziert bewertet wird.

Erfolg trotz widriger Umstände – der Mobilisierungseffekt

Turbulente, wettbewerbsintensive Märkte verlangen von den Unternehmen ein hohes Mass an Anpassungsfähigkeit. Die isolierte Betrachtung von Strategieentwicklung und Markenführung kann diese Anforderungen nicht erfüllen. Weder alter Wein in neuen Schläuchen noch neue Ideen in alter Verpackung gewährleisten die Akzeptanz des Marktes.

Idealerweise ist die Marke unmittelbar mit der Strategie verknüpft und beeinflusst sie – quasi als visuelles Spiegelbild – proaktiv (→ Abbildung 3). Dabei kann das Zusammenwirken der beiden Spannungsfelder eine neue, dritte Kraft auslösen. Wir bezeichnen dieses Phänomen als «Mobilisierungseffekt». Gemeint ist die Innen- und Aussenwirkung, die direkt von der Strategie-Marken-Interaktion abhängt und in einem schwierigen Wettbewerbsumfeld entscheidende Impulse auslöst. Kunden, Mitarbeitern, Finanzmarkt und anderen Anspruchsgruppen wird dabei glaubhaft dokumentiert, dass ein Ruck durch das Unternehmen geht.

Eng abgestimmter Prozess der Strategie- und Markenentwicklung als Erfolgsfaktor

Voraussetzung für den «Mobilisierungseffekt» ist die Etablierung eines gemeinsamen Prozesses für die Strategieentwicklung und Markenführung. Dabei muss es sich um ein iteratives Vorgehen handeln, das auch die Erkenntnisse aus der Markenführung in die Strategiearbeit einbezieht und für alle Teilschritte klare Ergebnisse vorsieht. Eine wichtige Erkenntnis aus der Untersuchung ist die Bedeutung kontinuierlicher Visualisierung in der Strategiediskussion. Sie trägt wesentlich zu einer Präzisierung und einem ergebnisorientierten Vorgehen bei.

Betrachtet man erfolgreiche Unternehmen, so erkennt man, dass alle den Prozess der Markenführung sehr eng an den Prozess der Strategieentwicklung angelehnt und dabei die Schnittstellen klar definiert haben. Entscheidend für den Erfolg scheint also, dass die beiden Prozesse im Unternehmen nicht künstlich getrennt werden. Vielmehr sind beide Aufgaben als Teil eines integrierten Prozesses zu begreifen (→ Abbildung 4). Gelingt ein Zusammenwirken zwischen Strategiearbeit und Markenführung bereits in der Entwicklungsphase, dann ist eine Übersetzung überflüssig und die Kommunikation der Strategie nach innen und aussen gelingt besser.

Empfehlungen zum Thema Strategische Planung und Markenführung

1. **Relevanz**
Die Relevanz der Markenführung für den Unternehmenserfolg ist zu klären. Sie hat direkten Einfluss auf die Strategie.
2. **Verantwortung**
Die Verantwortung für die Entwicklung und Umsetzung von Strategie und Marke ist eindeutig zu bestimmen.
3. **Prozess**
Das Zusammenspiel von strategischer Planung und Markenführung ist zu definieren und konsequent in einen integrierten Prozess umzusetzen.
4. **Evolution**
Position, Werte und Berührungspunkte der Marke sind – genauso wie die Strategie – kontinuierlich an die Rahmenbedingungen anzupassen.
5. **Innenwirkung**
Die Marke hat einen hohen Einfluss auf die Identifikation und Motivation der Mitarbeiter. Sie ist entsprechend zu gestalten und einzusetzen.
6. **Prägnanz**
Die Marke muss die Strategie auf den Punkt bringen, klären und visualisieren.

4. Der integrierte Strategie-Branding-Prozess						
Phase	Vision	Gegenwart	Strategische Lücke	Optionsraum	Bewertung	Aktionsplan
Aufgaben der Strategiearbeit	<ul style="list-style-type: none"> › Kundenbedürfnisse › Ideale Company › Positionierung › Fokus 	<ul style="list-style-type: none"> › Markt- und Konkurrenzanalyse › Eigene Leistungsbeurteilung 	<ul style="list-style-type: none"> › Identifikation strategischer Lücken › Bewertung und Priorisierung 	<ul style="list-style-type: none"> › Entwicklung alternativer Lösungen › Varianten der Leistungserstellung 	<ul style="list-style-type: none"> › Bewertungskriterien › Strategie-Set › Finanzielle Sicht › Auswahl der Strategie 	<ul style="list-style-type: none"> › Aufgaben- und Projektliste › Zeitplan › Verantwortung › Meilensteine › Kommunikation
Aufgaben der Markenführung	<ul style="list-style-type: none"> › Vision › Corporate Identity › Vision › Corporate Brand 	<ul style="list-style-type: none"> › Analyse der Konkurrenzmarken › Markenanalyse (Image und Bekanntheit) › Markensystem und -architektur 	<ul style="list-style-type: none"> › Übersetzung in Markenstrategie › Lücken der Markenführung 	<ul style="list-style-type: none"> › Markenrelevanz der Optionen › Visualisierung durch Moodboards › Hypothetisches Markensystem pro Option 	<ul style="list-style-type: none"> › Markenplattform › Markensystem und -architektur 	<ul style="list-style-type: none"> › Definition Markenprozess › Umsetzung Corporate Design