

→ Theorie und Praxis der Markenführung in  
Dienstleistungsunternehmen

Ergebnisse der Unternehmensbefragung vom Dezember 2004



## Inhalt

- 3** \_ Einleitung
- 4** \_ Die Umfrage
- 5** \_ Zusammenfassung
- 6** \_ Die Umfrageergebnisse im Einzelnen
- 12** \_ Kommentar

## Einleitung

Marken sind ein zentraler Baustein strategischer Unternehmenskommunikation. Die Bedeutung von Marken für den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen wird zunehmend erkannt. Nicht von ungefähr: Der Wert von Marken übersteigt nicht selten den Börsenwert eines Unternehmens und ist darüber hinaus weniger anfällig für Schwankungen. Produkte kann man kopieren, Marken nicht. In Märkten, in denen Leistungen und Produkte zunehmend vergleichbarer werden oder sich durch Komplexität einem verlässlichen Urteil entziehen, wird der Wettbewerb um Kunden zum Wettbewerb der Marken. Die Gewinnung und Bewahrung von Kundenvertrauen ist Aufgabe der Markenführung. Für das Management nicht selten ein Spagat zwischen dem theoretisch Richtigen und dem praktisch Machbaren. In der Praxis stellt sich das Thema Markenführung nicht selten als komplexe und widerspruchreiche Aufgabe dar.

Aus diesem Grund wollten wir wissen, wie es um den Zustand der Marke in deutschen Unternehmen bestellt ist. »Theorie und Praxis der Markenführung« war der Titel einer von *wir design* im Dezember 2004 durchgeführten Umfrage. Hierbei ging es uns weniger um die Ermittlung wissenschaftlicher Daten als um Aussagen und Erkenntnisse, in welchem Kontext Strategie, Marke und Design aktuell in Unternehmen gesehen und umgesetzt werden. Die Ergebnisse sind ohne Zweifel sehr aufschlussreich und enthalten manch kleine Überraschung. Wir stellen sie Ihnen, unseren Kunden, Partnern und allen Interessierten auf diese Weise gerne zur Verfügung.

Wir danken allen Unternehmen und Ansprechpartnern, die an unserer Befragung teilgenommen haben, für Ihre bereitwillige Auskunft und Unterstützung. Dank auch an alle Kolleginnen und Kollegen, die an der Vorbereitung, Durchführung und Aufarbeitung mitgewirkt haben.

wir design, Februar 2005

## Die Umfrage

Die im Dezember 2004 von *wir design* durchgeführte Befragung erfolgte in Form einer Sonderausgabe des Newsletters »BluePrint«. Die angeschriebenen Unternehmen erhielten einen standardisierten Fragebogen, in dem sie insgesamt 22 vorgegebene Statements durch Ankreuzen von drei Antworten (1. trifft zu, 2. trifft nicht zu, 3. weiß nicht) bewerten konnten.

Gegenstand der Umfrage waren Bedeutung und Zustand der Marke/n bei deutschen Dienstleistungsunternehmen unter strategischen und praktischen Gesichtspunkten, ergänzt um eine perspektivische Einschätzung für die nähere Zukunft.

Befragt wurden im Schwerpunkt Dienstleistungsunternehmen (75%) aus den Bereichen Energie, Finanzen und Gesundheit. Die Adressaten waren hauptsächlich Kommunikations- und Markenverantwortliche, Bereichs- und Abteilungsverantwortliche sowie Mitglieder der Geschäftsführung.

102 Unternehmen sind unserer Einladung (möglicherweise begünstigt durch die Aussicht auf eine Flasche guten Rotwein) gefolgt und haben den Fragebogen ausgefüllt. Das war mehr als erwartet und verleiht den Ergebnissen, wenn auch unter Vorbehalt, eine gewisse Aussagekraft.

Mit zwei Dritteln des Rücklaufs stellen Energie- und Finanzdienstleister den stärksten Anteil an der Umfrage. Bei der Einzelauswertung wird deshalb auf branchenspezifische Abweichungen zum Teil gesondert hingewiesen.

## Zusammenfassung

Das Thema Marke hat in deutschen Unternehmen seinen festen Platz. Den Ergebnissen der *wir design*-Umfrage »Theorie und Praxis der Markenführung« zufolge wissen die meisten ziemlich genau, wo sie stehen und wie sie gesehen werden. Das Markenbewußtsein ist im Allgemeinen ausgeprägt, sowohl was die strategische Einbindung von Marken angeht als auch ihre Bedeutung für den unternehmerischen Erfolg. In den letzten drei Jahren hat sich dies vor allem in einem verstärkten Investment in Markenstrategien sowie in Marketing- und Kommunikationsmaßnahmen niedergeschlagen. Erfreulich ist hierbei, dass die Maßnahmen in der Regel inhaltlich und formal aufeinander abgestimmt werden. Besonders aktiv waren Unternehmen bei der Entwicklung bzw. Überarbeitung ihres Erscheinungsbildes, dem Corporate Design. Nachholbedarf scheint noch bei der Implementierungsarbeit zu bestehen: Vielen Anwendern erschließt sich der Nutzen einer einheitlichen Darstellung nach wie vor nicht. Im Großen und Ganzen aber, so scheint es, haben die Verantwortlichen ihre Hausaufgaben gemacht ...

Wäre da nicht die Tatsache, dass es nicht einmal der Hälfte aller befragten Unternehmen gelingt, die Qualitäten ihrer Marke/n (Positionierung, Inhalte) dem Markt erfolgreich zu vermitteln. Die hohe Diskrepanz zwischen geplanter und tatsächlicher Wahrnehmung der Marke zählt zweifellos zu den aufschlussreichsten und überraschendsten Ergebnissen dieser Umfrage. Und obwohl sich nahezu alle Befragten über die zunehmende Bedeutung von Marken und einer konsequenten Darstellung bewusst bzw. einig sind, fällt die Bereitschaft in diesen Bereichen auch zukünftig stärker zu investieren vergleichsweise gering aus. Möglicherweise tragen die vorliegenden Ergebnisse ja dazu bei, diese Haltung nochmals zu überdenken (siehe auch Kommentar, S. 12).

Unterschiede im Umgang mit dem Thema zeigen sich vor allem im Branchenvergleich. Während Unternehmen aus den Bereichen Energie und Gesundheit ihrer Marke einen hohen Stellenwert einräumen und dies auch praktisch umsetzen, besteht bei Finanzdienstleistern offenbar Nachholbedarf. Ihre Umfrageergebnisse liegen bei fast allen relevanten Fragen unter dem Gesamtdurchschnitt.

*Die Unternehmen haben den Wert eines guten Images erkannt. In die Entwicklung und Führung von Marken wird verstärkt investiert.*

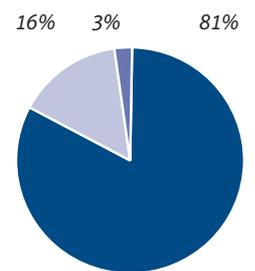
*Bei nicht einmal der Hälfte aller Unternehmen decken sich geplante und reale Wahrnehmung der Marke.*

*Die Finanzbranche hat im Vergleich zur Energiebranche die Chancen einer starken Marke noch nicht für sich entdeckt.*

## Die Umfrageergebnisse im Einzelnen

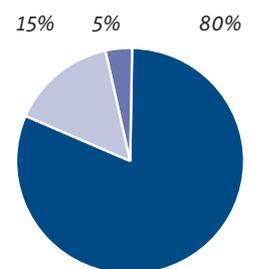
1. *Unser Unternehmen ist in seinem Marktumfeld eindeutig positioniert.*

**Vier Fünftel (81%) aller Befragten sehen ihr Unternehmen im Marktumfeld eindeutig positioniert.** In dieser Bewertung sind sich die Unternehmen über alle Branchen hinweg einig. Immerhin sehen 19% diese Anforderung als nicht eindeutig erfüllt an.



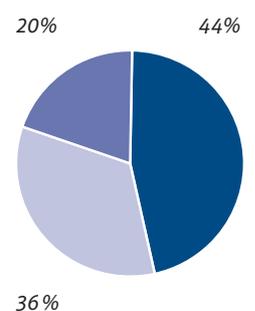
2. *Wir wissen, welches Markenimage wir bei unseren Kunden und Lieferanten haben.*

**80% der Unternehmen geben an zu wissen, welches Image sie bei Kunden und Lieferanten haben.** In der branchenspezifischen Betrachtung zeigt sich, dass insbesondere Energiedienstleister mit einem Zustimmungsgrad von 90% ihren Ruf beim Kunden sehr genau zu kennen scheinen.



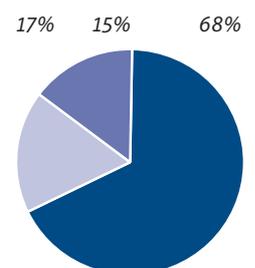
3. *Unser Markenimage entspricht unserer angestrebten Markenpositionierung.*

**Lediglich 44% der befragten Unternehmen sehen ihre angestrebte Positionierung im Markt realisiert.** 36% stellen zwischen Soll- und Ist-Rezeption ihrer Marke eine Abweichung fest, weitere 20% können dazu keine Angaben machen. Rechnet man die beiden Werte zusammen, ergibt sich eine alarmierend hohe Diskrepanz zwischen geplanter und tatsächlicher Positionierung. Offenbar gelingt es vielen Unternehmen nicht, ihre Marke mit der erforderlichen Eindeutigkeit zu vermitteln.



4. *Unser klares und gutes Markenimage ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor unseres Unternehmens.*

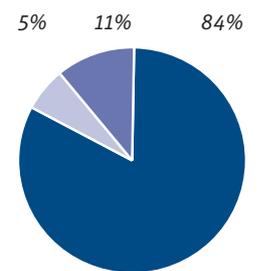
**Rund zwei Drittel (68%) aller Befragten sehen ihr gutes Image als wesentlichen Bestandteil des unternehmerischen Erfolgs an.** Im Branchenvergleich weisen Finanzdienstleister mit nur 55% Zustimmung den niedrigsten Wert auf. Das Bewusstsein um den Anteil der Marke am Unternehmenserfolg scheint hier wenig ausgeprägt.



## Die Umfrageergebnisse im Einzelnen

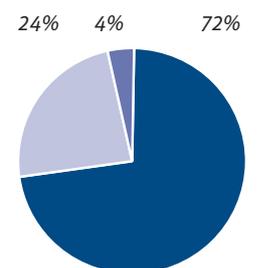
5. *Die Bedeutung des Markenimages für unseren Unternehmenserfolg wird in den nächsten Jahren zunehmen.*

84% der Unternehmen gehen davon aus, dass die Bedeutung eines guten Markenimages für den unternehmerischen Erfolg in den nächsten Jahren zunimmt. Nur 5% teilen diese Auffassung nicht. Die Marke wird, zumindest in der Perspektive, als Erfolgsfaktor angesehen. Das legt die Vermutung nahe, dass Unternehmen zukünftig verstärkt in ihre Marke/n investieren werden.



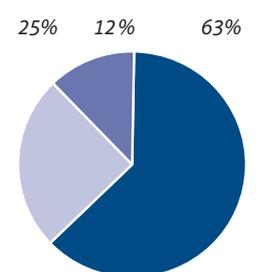
6. *Markenführung wird in unserem Unternehmen als strategische Aufgabe des Managements wahrgenommen.*

Fast drei Viertel (72%) aller befragten Unternehmen betrachten die Führung ihrer Marke/n als strategische Aufgabe des Managements. Im Vergleich bildet die Finanzbranche mit nur 61% Zustimmung das Schlusslicht, 32% halten dies für nicht zutreffend. Die Ergebnisse decken sich weitgehend mit der Brancheneinschätzung aus Frage 4.



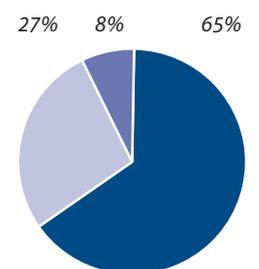
7. *Über die Grundlagen unserer Markenidentität und Markenstrategie herrscht im Management weitgehend Übereinstimmung.*

In annähernd zwei Drittel (63%) aller Unternehmen herrscht Übereinstimmung über die Grundlagen der Markenstrategie und -identität. Ein Viertel kann dieser Aussage nicht zustimmen. Betrachtet man ausschließlich Dienstleister, besteht sogar in jedem zweiten Unternehmen noch Abstimmungsbedarf über die Ziele und Inhalte der Marke.



8. *Unser Unternehmen verfügt über ein aktuell gültiges und verfügbares Marken- bzw. Unternehmensleitbild.*

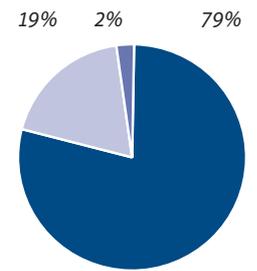
65% der Unternehmen haben zum aktuellen Zeitpunkt ein gültiges und verfügbares Marken- bzw. Unternehmensleitbild. Fast ein Drittel verfügt noch über keine dokumentierte Form eines Leitbilds. Dieser Sachverhalt stellt aus unserer Sicht eine mögliche Ursache für die hohe Abweichung in Frage 3 dar (siehe auch Kommentar, S. 12).



## Die Umfrageergebnisse im Einzelnen

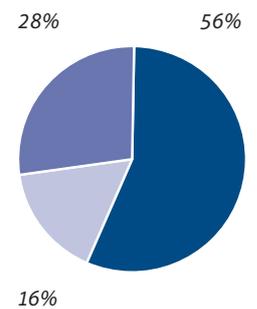
9. *Wir haben unsere Aktivitäten im Zusammenhang mit einer Markenstrategie in den letzten drei Jahren deutlich verstärkt.*

Rund vier Fünftel (79%) aller befragten Unternehmen haben in den vergangenen drei Jahren verstärkt in den Erfolg ihrer Marke investiert. Hervorzuheben sind die Anstrengungen der Energiebranche, die mit 90% den höchsten Wert erzielt. Finanzunternehmen sind mit 68% vergleichsweise zurückhaltend. Angesichts des geringen Wirkungsgrades (Frage 3) muss der Mitteleinsatz jedoch kritisch hinterfragt werden.



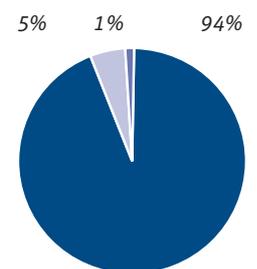
10. *Wir werden unsere Aktivitäten im Zusammenhang mit einer Markenstrategie in den nächsten zwei Jahren vermutlich deutlich verstärken.*

Mit Blick auf die nächsten zwei Jahre sind 56% der Unternehmen bereit, mehr in ihre Marke zu investieren als bisher. Die Investitionsbereitschaft der Finanzdienstleister liegt mit 64% leicht über dem Durchschnitt. Auffällig die Rückmeldungen aus der Energiebranche: Nur jedes dritte Unternehmen will seine Aktivitäten verstärken, 21% wollen ihre Aktivitäten nicht verstärken, 42% sind unentschlossen.



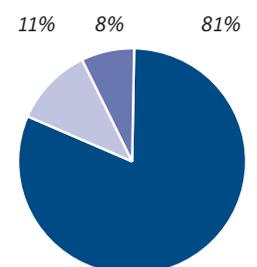
11. *Unser Unternehmen verfügt über ein aktuell gültiges und dokumentiertes Corporate Design.*

94% aller befragten Unternehmen geben an, über ein gültiges und dokumentiertes Corporate Design zu verfügen. Über alle Branchen und Unternehmensgrößen hinweg wird die visuelle Darstellung als so wichtig angesehen, dass dafür eine verbindliche Grundlage existiert.



12. *Unser aktuelles Corporate Design ist stimmiger Ausdruck unserer Markenpersönlichkeit.*

Vier Fünftel (81%) aller Befragten sehen in ihrem Corporate Design den stimmigen Ausdruck der Markenpersönlichkeit. 11% sehen dies nicht realisiert. Stellt man dem insgesamt hohen Grad an Übereinstimmung jedoch die 28% jener Unternehmen gegenüber, die kein Leitbild

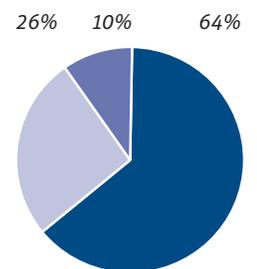


## Die Umfrageergebnisse im Einzelnen

vorweisen können (Frage 8), führt dies zur Frage, auf welcher Basis die Entwicklung und Bewertung des Corporate Design erfolgt sind.

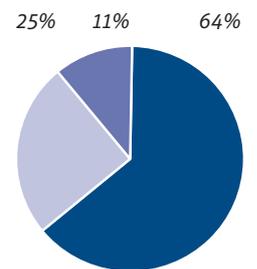
13. *Geschäftsleitung und Führungskräfte unterstützen die konsequente Einhaltung des Corporate Designs.*

Für die Einhaltung des Corporate Designs machen sich in den befragten Unternehmen 64% der Geschäftsleitung und Führungskräfte stark. Dem stehen aber auch 26% gegenüber, die das Fehlen oder eine mangelhafte Unterstützung in Sachen Corporate Design bemängeln.



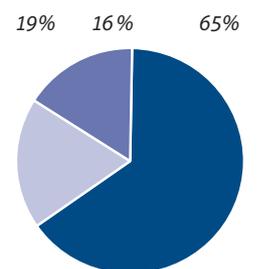
14. *Die für das Corporate Design in unserem Hause Verantwortlichen sind mit den notwendigen Kompetenzen und Ressourcen ausgestattet.*

Lediglich zwei Drittel (64%) der Unternehmen statten die für das CD Verantwortlichen mit den dafür erforderlichen Kompetenzen und Ressourcen aus. Etwas besser sind die Energiedienstleister: 68% sind bereit, ihr Erscheinungsbild durch Mitarbeiter und Ressourcen abzusichern; bei Finanzdienstleistern sind dies 58%.



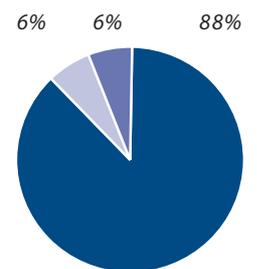
15. *Unser Corporate Design wird von den betroffenen internen Anwendern als notwendig und hilfreich eingeschätzt.*

Nur zwei Drittel (65%) der internen Anwender sehen das Corporate Design ihres Unternehmens als notwendig oder hilfreich an. Hier besteht Aufklärungsbedarf: 19% erschließt sich der Nutzen einer einheitlichen Darstellung nicht, im Finanzsektor sind es sogar 26%.



16. *Die Wichtigkeit eines konsequent angewendeten Corporate Design wird in Zukunft noch zunehmen.*

Von der zunehmenden Bedeutung eines konsequent umgesetzten Corporate Designs sind 88% aller Unternehmen überzeugt. Darstellung und Image scheinen von den Befragten in engerem Zusammenhang gesehen zu werden; die zukünftige Bedeutung von Markenimages wird ähnlich bedeutsam eingeschätzt (Frage 5).

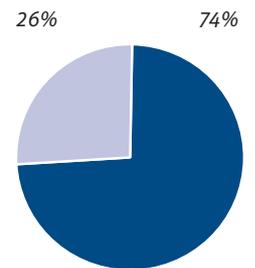


## Die Umfrageergebnisse im Einzelnen

17. *Wir haben unser Corporate Design in den letzten drei Jahren aktualisiert bzw. neu gestaltet.*

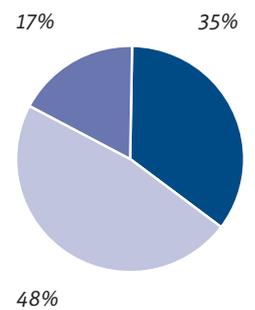
**Fast drei Viertel (74%) aller Unternehmen haben in den vergangenen drei Jahren ihren Auftritt vollständig oder in Teilen überarbeitet.**

Offenbar will man auf den zunehmenden »Wettbewerb der Marken« (Frage 5) vorbereitet sein.



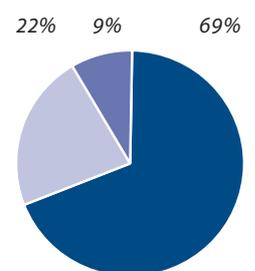
18. *Wir werden unser Corporate Design in den nächsten zwei Jahren vermutlich aktualisieren bzw. neu gestalten.*

**Lediglich 35% der Unternehmen wollen ihren Auftritt in den nächsten zwei Jahren aktualisieren oder neu gestalten.** Die Phase des Wandels scheint vorüber. Wie sich dies mit den Aussagen zur zunehmenden Bedeutung von Markenimages (Frage 5) und Corporate Designs (Frage 16) vereinbart, erschließt sich an dieser Stelle nicht.



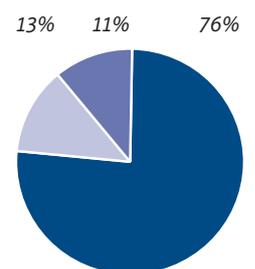
19. *Alle wichtigen Marketing- und Kommunikationsmaßnahmen unseres Unternehmens werden formal und inhaltlich aufeinander abgestimmt.*

**Mit 69% Zustimmung beantworteten die Unternehmen die Frage nach der inhaltlichen und formalen Abstimmung ihrer Kommunikationsmaßnahmen.** Im Vergleich scheinen Energieunternehmen (78%) mehr Wert auf die Integration von Inhalt und Form zu legen als Finanzdienstleister (67%). Die vorliegenden Angaben decken sich mit der mehrheitlichen Einschätzung, dass die Corporate Designs der Unternehmen ihre Markenpersönlichkeit korrekt abbilden (Frage 12).



20. *Die Stimmigkeit von Markenpositionierung und Corporate Design sind feste Bestandteile unseres Agenturbriefings.*

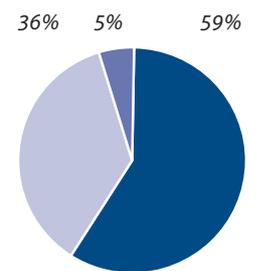
**Markenpositionierung und Corporate Design sind in den meisten Unternehmen so stark verankert, dass 76% sie als festen Bestandteil von Agenturbriefings angeben.** Zwar bestehen Unterschiede zwischen Energie- und Finanzunternehmen (89% bzw. 74%), dennoch sollte insgesamt eine zielgerichtete Kommunikationsarbeit gewährleistet sein.



## Die Umfrageergebnisse im Einzelnen

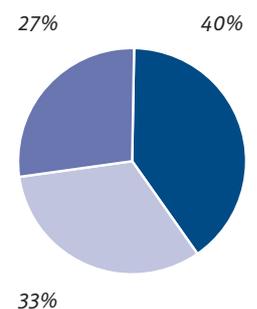
21. *Wir haben unsere Marketing- und Kommunikationsmaßnahmen in den letzten drei Jahren deutlich verstärkt.*

**59% der befragten Unternehmen haben in den letzten drei Jahren ihre Marketing- und Kommunikationsaktivitäten verstärkt.** Im direkten Vergleich war die Energiebranche (63%) insgesamt engagierter als die Finanzdienstleister (48%). Am wichtigsten nehmen das Thema offenbar die Unternehmen aus dem Bereich Gesundheit: ohne Ausnahme gaben sie an, ihre Aktivitäten deutlich verstärkt zu haben.



22. *Wir werden unsere Marketing- und Kommunikationsaufwendungen in den nächsten zwei Jahren vermutlich deutlich verstärken.*

**40% der Unternehmen werden für Marketing und Kommunikation in den nächsten zwei Jahren voraussichtlich mehr aufwenden als bisher.** Die Investitionsbereitschaft bei den Finanzdienstleistern ist hierbei ausgeprägter. Jeder Zweite erwartet zukünftig einen stärkeren Einsatz in diesen Bereichen, bei Energiedienstleistern ist es nur jeder Dritte. In Kombination mit den Angaben zur Markenstrategie (vgl. Frage 10) zeichnet sich damit eine nachlassende Investitionsbereitschaft auf Seiten der Energieunternehmen ab. Die Finanzbranche übt sich in vorsichtigem Optimismus.



## Kommentar

Im Hinblick auf ihre Marken waren deutsche Unternehmen in den vergangenen Jahren nach eigener Aussage sehr aktiv. Es wurde investiert, entwickelt, entworfen und umgesetzt. Den Marken müsste es folglich richtig gut gehen. Wie sich herausstellt ein Trugschluss. Die in der vorliegenden Umfrage ermittelte Diskrepanz zwischen geplanten und tatsächlichem Image der Marken zeigt einen überraschend niedrigen Wirkungsgrad der Aktivitäten. Am Bewusstsein der Akteure scheint es nicht zu liegen, auch nicht am Einsatz von Kapital und Ressourcen. Wohin also verschwinden die ganzen Energien? Ein Erklärungsversuch:

Vielen Unternehmen gelingt es offensichtlich nicht, ihre Planungen erfolgreich umzusetzen. Nicht in der Entwicklung der Marken liegt das Problem, sondern – so scheint es – in deren Führung und operativer Implementierung. Wie bereits angemerkt ist erfolgreiches Markenmanagement eine anspruchsvolle Aufgabe. Dennoch lassen sich einige Anforderungen klar benennen. Zunächst einmal müssen alle Mitarbeiter die Inhalte und Bedeutung ihrer Marke verstanden haben, um sie in der täglichen Arbeit umsetzen und überzeugend vermitteln zu können. Grundlage für einen geschlossenen Markenauftritt ist ein einheitliches Markenbewusstsein über alle Ebenen und alle Bereiche hinweg. Damit wird deutlich, dass sich die Verantwortung an einer Marke nicht auf Marketing und Kommunikation beschränkt. Die Marke sollte sich als roter Faden durch *alle* Disziplinen und Funktionen des Unternehmens (Einkauf, Personal, Vertrieb usw.) ziehen. Dazu muss sie sowohl strategisch wie auch hierarchisch korrekt im Unternehmen verankert werden. Markenführung heißt Marken führen. Durchsetzungskraft erhält eine integrierte und integrierende Markenführung vor allem durch das Top Management. Sein Commitment und aktives Eintreten für die Marke sorgt dafür, dass sie bei allen Beteiligten nicht losgelöst vom Unternehmen betrachtet wird. Die Marke ist ein ganzheitliches Phänomen und so sollte sie auch gemanagt werden.

Zweifellos sind die möglichen Ursachen für die hohe Diskrepanz bei der Markenwahrnehmung hiermit nicht vollständig beschrieben. Den Verantwortlichen liefert der vorliegende Kommentar vielleicht einige Anregungen für Ihre Arbeit und mehr Erfolg in der Sache.

*Die Mitarbeiter müssen die Marke verstehen, um sie umsetzen zu können.*

*Der Markenerfolg erfordert die Einbeziehung aller Unternehmensfunktionen.*

*Das Top Management verleiht der Markenführung ihre Durchsetzungskraft.*

**wir design**

Berlin

Braunschweig

**wir design**  
**communications AG**

Norbert Gabrysch  
Vorstand Design und Beratung

Andreas Viedt  
Vorstand Beratung und Strategie

Sophienstraße 40  
38118 Braunschweig  
Fon 0531 8881-222  
Fax 0531 8881-234  
welcome@wir-design.de  
www.wir-design.de