

Was bringen Investitionen in die Marke?

Marken sind wertvolles Kapital. Doch Markeninvestitionen werden häufig aus dem Bauch heraus getroffen. Mit dem Marken-Return on Investment steht ein Ansatz zur Verfügung, der die Rentabilität von geplanten Maßnahmen für den Markenaufbau überprüft und die Bestimmung optimaler Markenbudgets unterstützt.

von Christine Wichert und Konrad Zerr

Heutige Markenwertmodelle sehen den Markenwert als Ergebnis der getätigten Aufwendungen in die Marke. Diese Ansätze leisten aber nicht, einen Zusammenhang mit den Investitionen herzustellen. Wenn dies versucht wird, dann oft in irreführender Weise, weil zumeist nur das Kommunikationsbudget als Inputgröße berücksichtigt wird. Zu allem Übel werden Investitionen in die Marke häufig immer noch als Kosten gesehen. Es fehlt am Bewusstsein der investiven Wirkung von Maßnahmen zum Markenaufbau.

Markenführung wird gerade in Dienstleistungs- und Business-to-Business-Unternehmen häufig immer noch mit Werbung gleichgesetzt. Sie ist jedoch mehr als die Steuerung von Werbeagenturen! Lohnt sich aber beispielsweise die Investition in eine teure, dafür markenkonforme Produkt- oder Verpackungsfunktionalität auch in finanzieller Hinsicht oder ist vielleicht eine preisgünstigere Variante – ohne den Pre-

mium-Markenanspruch – langfristig auch monetär Erfolg versprechender? Um dies letztlich entscheiden zu können, sind die finanziellen Auswirkungen beider Varianten zu vergleichen.

In heute typischen, aber zu kurz greifenden Marken-Cockpits dominieren die psychologischen Outputgrößen als Steuerungskennzahlen. Der Markenerfolg wird überprüft, indem entlang der Marken-Wertschöpfungskette relativ zum Wettbewerb Kennzahlen wie Markenbekanntheit, Kaufinteresse beziehungsweise -erwägung, Präferenz, Kaufabsicht, Markenstärke und Übereinstimmung zwischen Markenidentität und Image, Kauf oder Marktanteil, Markenzufriedenheit, Markenvertrauen sowie Markenbindung und Markeneroberung ermittelt werden.

Diese Kennzahlen werden mittels standardisierter Tracking-Studien jährlich erfasst und in ihrer Entwicklung zum Vorjahr und zur Konkurrenz interpretiert. Der monetäre Markenerfolg wird dabei

Den Nebel um die Marketing-Investitionen vertreiben: Investitionen in Marketingmaßnahmen oder Budgets müssen nicht nach Gefühl geplant werden. Mit einer Investitionsrechnung lassen sich die Entscheidungen betriebswirtschaftlich fundieren.

durch den Marktanteil dargestellt. Als Inputgröße sieht man meist nur die Kommunikationsausgaben. Vielen dieser Ansätze der Markensteuerung haften dabei folgende Schwächen an:

- Cockpitcharts mit zu enger Inputorientierung (Beschränkung auf Kommunikationsausgaben),
 - keine Investitionsrechnung wie zum Beispiel für Anlagen,
 - kein systematischer Vergleich von marken- mit kostenoptimierten Investitionen,
 - keine zielorientierte Budgetableitung oder Planung für die nächsten Jahre.
- Gefordert ist eine konsequente Input-Output-Orientierung über die Berücksichtigung der Kommunikationsausgaben hinaus. Dies beinhaltet eine ganzheitliche Betrachtung aller Maßnahmen zum Mar-

kenaufbau unter investiven Gesichtspunkten. Markeninvestitionen sollten letztlich wie jede unternehmerische Investition in ihrem Beitrag zum Unternehmenserfolg analysiert werden.

Dies ist in Form von Modellrechnungen möglich, wenn Input-Output-Beziehungen transparent modelliert werden. Was wird als „Markeninvestition“ betrachtet, und welche Wirkung soll durch sie erzeugt werden? Die Abbildung zeigt schematisch die Input-Output-Beziehungen.

Auf der Inputseite werden direkte und differentielle Markeninvestitionen unterschieden. Direkte sind solche, die voll umfänglich der Marke zugeschlagen werden können, da sie unmittelbar der Kommunikation und Durchsetzung des Markenbildes dienen. Dieses beinhaltet die durch Markenkommunikation aufgebaute wahrgenommene Markenstärke.

MARKENBILD VERSUS MARKENSUBSTANZ

Daneben gibt es jedoch auch Investitionen in die Produktsubstanz wie beispielsweise in Produktkomponenten oder Verpackungsqualität. Diese sind ohnehin notwendig, leisten jedoch je nach Ausprägung einen unterschiedlich großen Beitrag zur Schaffung einer darauf aufbauenden, glaubwürdigen Markensubstanz. Bei der Berechnung der Investition kann nur der Anteil als Markeninvestition berücksichtigt werden, der über das normale Maß hinaus auch zu einer Verbesserung der Markensubstanz beiträgt. Dieser Investitionsbeitrag wird als differenzielle Markeninvestition bezeichnet. Sie ergibt sich aus dem im Vergleich zu einer „abgespeckten“ Variante erforderlichen Mehraufwand, der alleine dadurch verursacht ist, dass der angestrebte Markencharakter deutlicher zum Tragen kommt. So könnte ein Mehraufwand nötig sein zur

- Entwicklung und Umsetzung eines höherwertigen Produktdesigns mit teureren Materialien,
- Sicherstellung einer höheren Produktqualität durch den Einbau teurerer Komponenten oder
- Gewährleistung eines markenkonformen Service-Levels.

Ein Beispiel illustriert den Gedanken: Eine neue Verpackungslinie für die Pro-

duktpalette wird gesucht; die alte erscheint zu teuer. Die Markenführung schlägt vor, die von Kunden kritisierte Verpackungs-Funktionalität zu erhöhen sowie das Verpackungsdesign gemäß den neuen Corporate-Design-Richtlinien zu modernisieren. Der Zielkonflikt: Funktionalität und Markenattraktivität erhöhen und gleichzeitig Kosten senken. Das ist gleichzeitig kaum möglich. Was tun? Das Brand-Management entwickelte drei

Verpackungs-Alternativen: eine kostenoptimale „Osteuropa“-Variante, eine in der Funktionalität verbesserte und eine markenoptimale Alternative. Letztere in Funktionalität und Design überlegen, allerdings in der Herstellung teurer. Zum Leidwesen mancher Controller entschied sich der Vorstand für die markenoptimale Verpackung. Warum? Er verstand die höheren Kosten als Investition: Der Differentialgedanke sagt, dass die Differenz zwischen der kosten- und der markenoptimalen Variante die Markeninvestition darstellt. Im Ergebnis führte diese Differenz zu einer Steigerung der wahrgenommenen Markensubstanz und der Preisbereitschaft beim Kunden. Dieser Gedanke lässt sich auf alle Berührungspunkte der Marke übertragen: die Auswahl von Produktkomponenten, die Bestimmung des Serviceniveaus, die Ausstattung am Point of Sale (PoS), und so weiter.

ANSATZ DES MARKEN-RETURN ON INVESTMENT (MROI)

Neben den üblichen psychologischen Zielgrößen spielt unter investitionsrechnerischen Aspekten der mit einer Markeninvestition zu erwartende finanzielle Nutzen eine entscheidende Rolle.

Investitionen in die Marke sollen die Preisbereitschaft der Kunden und/oder den Absatz erhöhen und damit mittelbar den Umsatz beeinflussen. Wird nun vom Markenumsatz der Umsatz eines vergleichbaren, aber nicht-markenoptimierten „Normal-Produkts“ abgezogen, ergibt sich der durch die Markenoptimierung generierte Zusatzumsatz. Von diesem müssen dann die anteilig zurechenbaren Kosten (Cost of



Auf der Inputseite dienen direkte Markeninvestitionen unmittelbar der Kommunikation und Durchsetzung des Markenbildes. Dieses beinhaltet die durch Markenkommunikation aufgebaute, wahrgenommene Markenstärke. Daneben gibt es auch Investitionen in die Produktsubstanz, zum Beispiel in die Verpackungsqualität. Bei der Berechnung der Investition kann nur der Anteil als Markeninvestition berücksichtigt werden, der über das normale Maß hinaus zu einer Verbesserung der Markensubstanz beiträgt. Dieser Investitionsbeitrag wird als differenzielle Markeninvestition bezeichnet.

Goods Sold) sowie die Markeninvestitionen herausgerechnet werden. Dies ergibt den Zusatzgewinn. Unter betriebswirtschaftlichen Aspekten gilt es dann, die Investitionsalternative umzusetzen, die langfristig den höchsten Zusatzgewinn verspricht.

Das grundlegende Modell zur Ermittlung des Zusatzumsatzes und des Zusatzgewinns zeigt die Formel, die zur Berechnung des Zusatzgewinns angewandt wird. In Fortführung dieser Gedanken bietet es sich an, wie für jede

Anlageninvestition auch für Markeninvestitionen den entsprechenden Return on Investment (MRoI) zu berechnen (siehe Formel).

Diese Formel kann nicht nur rückblickend die Rentabilität getätigter Investitionen kontrollieren, sondern gibt auch vorausschauend Antworten auf zwei zentrale Fragen:

- Wie hoch sind die zu erwartenden MRoI alternativer Markeninvestitionen – zum Beispiel in die Verpackung? Dazu müssen der jeweils zu erwartende Zusatzgewinn ermittelt und die Höhe der differentiellen Markeninvestitionen bestimmt werden.

ZUSATZGEWINN
absatzwirtschaft

Markenpreis X Markenabsatz – Normalpreis X Normalabsatz	
= Zusatzumsatz durch Marke – durch den Zusatzumsatz entstandene Kosten – Markeninvestition	
= Zusatzgewinn durch Marke	

Basis für die Berechnung des Zusatzgewinns ist die Schätzung des Zusatzumsatzes des „markierten“ Produkts im Vergleich zu einem nicht-markierten „Normalprodukt“. Von diesem Zusatzumsatz sind dann die durch den Zusatzumsatz entstandenen Kosten sowie die erforderlichen Markeninvestitionen abzuziehen.

MARKENINVESTITION
absatzwirtschaft

$$\text{Marken-Rol} = \frac{\text{Zusatzgewinn durch Marke}}{\text{Markeninvestition}} \times 100$$

- Wie viel Budget steht für eine Investition in die Markensubstanz, beispielsweise in qualitativ hochwertige Produktkomponenten, maximal zur Verfügung? Dazu muss der gewünschte MRoI als Zielgröße vorgegeben und der durch die Maßnahme zu erwartende Zusatzgewinn ermittelt werden.

PRAGMATISCHE BESTIMMUNG DES MARKEN-ROI

Die Formel zeigt: Die zentralen Variablen zur Berechnung des MRoI sind die Höhe der Markeninvestition sowie der durch sie zu erwartende Zusatzgewinn. Diese gilt es zu bestimmen. Dabei mag ihre Schätzung je nach Branche, Produktkategorie und zu überprüfender Maßnahme schwierig sein, sie ist aber möglich. Intelligente Marktforschung bietet verlässliche Instrumente, deren Ergebnisse Simulations- und Modellrechnungen zulassen und so eine bessere Entscheidungsgrundlage bei Investitionen in die Marke schaffen.

Ausgangspunkt zur Berechnung des Zusatzgewinns ist die Schätzung des Zusatzumsatzes. Dessen Schätzung basiert wiederum auf der Ermittlung zweier Parameter:

- Inwieweit wird durch die Mehrinvestition in die Marke der erzielbare Markenpreis im Vergleich zu einem „Normalpreis“ verändert, das heißt das „Wertempfinden“ beeinflusst?
 - Inwieweit wird durch die Markeninvestition der Markenabsatz beeinflusst? Ändert sich dadurch die Kaufbereitschaft im Verhältnis zum „Normalabsatz“, der ohne die zusätzliche Markeninvestition generiert würde?
- Zur Feststellung des durch eine Markeninvestition erzielbaren

Preispremiums und der Absatzveränderung existieren unterschiedliche, für andere Fragestellungen schon bewährte Verfahren. Die Auswahl des geeigneten Verfahrens ist von der gewünschten Exaktheit, dem zur Verfügung stehenden Budget und der Aggregationsebene abhängig, auf der Aussagen zur Rentabilität der Markeninvestitionen getroffen werden sollen.

Die zur Berechnung des MRoI notwendigen Umsatzparameter lassen sich schätzen durch einen Rückgriff auf in der Vergangenheit beobachtete Marktdaten und deren statistische Auswertung sowie der Generierung „simulierter“ Marktdaten durch Kundenbefragungen (Empfehlung).

Je nach Datenlage ist ein Rückgriff auf beobachtete Marktdaten möglich. Dazu benötigt man für die betrachteten Marken vergleichbare Zeitreihendaten zu realisierten Absätzen, den Verkaufspreisen, den Markeninvestitionen und den getätigten Maßnahmen. Mit regressionsanalytischen Verfahren ist dann die Umsatzwirkung der Investitionen berechenbar. Die so aus der Vergangenheit gewonnenen Rentabilitätskennzahlen dienen dann als Erfahrungswerte bei der Beurteilung geplanter Maßnahmen.

Sollen innovative Maßnahmenalternativen einer Rentabilitätsprüfung unterzogen werden und liegen keine vergleichbaren Vergangenheitsdaten vor, kommt man an primär analytischen Marktforschungsansätzen wie repräsentative Befragungen bei Bedarfsträgern oder experimentellen Ansätzen wie dem Conjoint-Verfahren kaum vorbei.

Welches Verfahren auch zum Einsatz kommt, idealtypisch werden jeweils die resultierende Preis- und Kaufbereitschaft für mindestens zwei Investitionsalternativen ermittelt; eine Normal-Variante und eine markenoptimierte Variante.

Angewendet auf das Verpackungsbeispiel und auf die Erhebungsmethode „klassisches Experiment“ bezogen, bedeutet dies, dass eine kundenrepräsentative Stichprobe in zwei vergleichbare Gruppen aufgeteilt wird. Gruppe A erhält die markenadäquate Verpackung zusammen mit dem Produkt präsentiert, die andere Gruppe die weniger anspruchsvolle „Normalvariante“. In beiden Gruppen wird dann jeweils die Werteinschätzung und Kaufbereitschaft zu den Verpackungsalternativen erfasst. Die Differenz zwischen den beiden Gruppen bei Werteinschätzung und Kaufbereitschaft lässt Rückschlüsse auf erzielbares Preispremium und die Absatzveränderung zu. Vorausgesetzt, die methodische Anlage der Studie erlaubt eine Hochrechenbarkeit der Ergebnisse auf den Gesamtmarkt.

Essentials

- In vielen Unternehmen fehlt es am Bewusstsein der investiven Wirkung von Maßnahmen zum Markenaufbau.
- Mittels Modellrechnungen, die alle Input-Output-Beziehungen transparent modellieren, lässt sich die Wirkung von Marketinginvestitionen betrachten.
- Der Marken-Return on Investment macht Input-Output-Beziehungen transparent und ihren finanziellen Zusammenhang quantifizierbar.

FAZIT: KLARER NUTZEN DES MROI
Grundlegende betriebswirtschaftliche Fragen sollten innerhalb der Markenführung wieder stärker berücksichtigt werden. So wichtig verhaltens- und

finanzwissenschaftliche Markenwertmodelle auch sind, letztlich geht es in der Markenführung um die Frage, ob sich eine konkrete Investition in die Marke finanziell auszahlt. Bei der Beantwortung hilft die Berechnung des MROI. Selbst wenn dabei mit Modellannahmen und geschätzten Parametern gearbeitet werden muss, führt dies zu einer signifikant besseren Entscheidungsgrundlage als die Beurteilung „aus dem Bauch heraus“. Der Marken-RoI macht Input-Output-Beziehungen nicht nur transparent, sondern auch in ihren finanziellen Zusammenhängen quantifizierbar. Drei zentrale Nutzenargumente sprechen für die Anwendung des MROI-Ansatzes:

- Die Abschätzung des finanziellen Nutzens von Markeninvestitionen gibt dem Markenmanagement überzeugende Argumente zur internen Rechtfertigung seiner Maßnahmen in die Hand. Investition

tionen in die Markensubstanz werden „entemotionalisiert“.

- Alternative Maßnahmenkonzepte können unter Investitionsgesichtspunkten bewertet und dadurch mit einer höheren Sicherheit das unter monetären Aspekten bessere ausgewählt werden.
- Bei gegebenem Preispremium und Marktanteil kann das maximale oder auch gewinnoptimale Markenbudget festgelegt werden.

Die Aussage, Markeninvestitionen wären quantitativ kaum kontrollierbar, da sie vor allem auf qualitative Marketingziele abstellen, wird fortan zum Mythos. ■

*Dr. Christine Wichert ist Inhaberin von Logibrand, der Beratung für logische Markenführung. wichert@logibrand.com
Prof. Dr. Konrad Zerr ist Professor für Marketing und Marktforschung an der Hochschule Pforzheim und Leiter des Studiengangs „Bachelor Marketing“. Konrad.zerr@hs-pforzheim.de*

Groß- und Einzelhandel

Optimal führen – gewusst wie

Kaum eine Branche ist in so großer Zahl auf gute Führungskräfte angewiesen wie der Handel. Auf welchen Grundsätzen beruht optimale Führungsarbeit? Direkt anwendbare Merksätze und zahlreiche realitätsnahe Beispiele weisen den Weg in die Praxis.

Qualitätswerkzeuge für den Handelsmanager

Mit vielen übersichtlichen Checklisten



2005. IX, 279 S. Geb. € 39,95
ISBN 3-7910-2429-9

Bestellung

4895

Treichel
Der erfolgreiche Handelsmanager
€ 39,95 (zzgl. Versandkosten)
ISBN 3-7910-2429-9

Name, Vorname

Straße, Hausnummer

PLZ, Ort

Telefon, e-mail

Datum, Unterschrift

Sie haben ein gesetzliches Widerrufsrecht gem. § 2 FernAbsG, § 361 a BGB. Bei einem Warenwert unter € 40,- liegen die Kosten der Rücksendung bei Ihnen.

Schäffer-Poeschel Verlag
für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH
Amtsgericht Stuttgart HRB 24814
Fax: (07 11) 21 94 -119
info@schaeffler-poeschel.de
www.schaeffler-poeschel.de

**SCHÄFFER
POESCHEL**

mehr wissen
mehr erreichen