

2/2004

planung & analyse

Zeitschrift für Marktforschung und Marketing www.planung-analyse.de

Klaus Brandmeyer und Peter Pirck

Das Erfolgsmuster der Marke

Dieser Sonderdruck wurde Ihnen überreicht von

Brandmeyer Markenberatung

Rothenbaumchaussee 26, 20148 Hamburg, Tel.: 040/244228-00, Fax: 040/244228-01
mail@brandmeyer-markenberatung.de, www.brandmeyer-markenberatung.de

Das Erfolgsmuster der Marke

Die Autoren

Dr. Klaus Brandmeyer ist Gründer der Brandmeyer Markenberatung in Hamburg. Zuvor war er Direktor des Instituts für Markentechnik in Genf. Dr. Brandmeyer ist Herausgeber des Jahrbuch Markentechnik und Autor von Standardwerken wie „Achtung Marke“ und „Pharma trifft Marke – Markentechnik für den Gesundheitsmarkt“. Er berät seit über zwanzig Jahren erfolgreich große und kleine Unternehmen.
mail@brandmeyer-markenberatung.de



Peter Pirck ist Gesellschafter und Mitbegründer der Brandmeyer Markenberatung, Hamburg. Zuvor als Projektleiter am Genfer Institut für Markentechnik zuständig für den Genetischen Code der Marke. Seine Beratungsschwerpunkte sind: Das Erfolgsmuster der Marke, Programme zur Markenaktivierung und Markenstärkung.
peter.pirck@brandmeyer-markenberatung.de



Man kann es drehen und wenden wie man will – eine Marke kommt immer als Unternehmensleistung zur Welt. Wenn sie einen Namen hat, ist sie zunächst ein benennbares käufliches Etwas. Wenn sich das Unternehmen entschließt und das Zeug dazu hat, diese Leistung unter demselben Namen über lange Zeit zu reproduzieren und zu verkaufen, dann kann sich jenes Etwas zu dem entwickeln, was mit *Marke* gemeint ist: Ein Unternehmen, eine Leistung, ein Produkt hat sich einen *guten* Namen gemacht. Ziel der Markenführung ist es also, sich durch wiederholte überzeugende Unternehmensleistungen einen solchen guten Namen zu erarbeiten, kontinuierlich Kunden dafür zu gewinnen und nachhaltige Ertragskraft zu erwirtschaften. Dabei ist es einerlei, ob es sich um klassische Konsumgüter, um Investitionsgüter oder um Dienstleistungen handelt. Auch ob der Absatzerfolg mittels Konsumentenwerbung erreicht wird oder nicht, ist nicht entscheidend. Es ist daher nicht verwunderlich, dass sich unter den weltweit wertvollsten Marken neben den Fast Moving Consumer Good-Ikonen Coca Cola und McDonalds, mit Microsoft und IBM auch Computerunternehmen und Finanzdienstleister wie Citibank und American Express finden.

Der *gute Name* mag als einfachste Annäherung an das gelten, was den Wert der Marke ausmacht. Sie soll für den Moment ausreichen. Aus Sicht der Praxis ist die Diskussion über Markendefinitionen ohnehin ein eher akademisches Unterfangen. Entscheidend ist die Frage, wie ein Unternehmen Markenkraft gezielt aufbauen und kaufmännisch für sich nutzen kann. Also: Wie entsteht das, was die Marke zu einem so wirtschaftlichen Absatzinstrument macht: Anziehungskraft, Markenvertrauen- und Bindung, Kauf- und Preisbereitschaft? Antwort: Durch Markenleistungen! Markenkraft wird immer durch konkrete Leistungen erzeugt. Die Vorstellungen und Einstellungen der Konsumenten bezüglich einer Marke sind die Folge von vielfältiger Erfahrung oder Wahrnehmungen konkreter Leistungen – sie reichen von der eigenen Produkterfahrung über die Wahrnehmung von Werbung bis hin zur Beobachtung anderer Verwender.

Die drei Komponenten der Markenbindung: Gefallen, Vernunft, Vertrauen

Dabei spielt nicht nur die reine, faktische Leistung eine Rolle, sondern auch wie diese Leistung sinnfällig publikumswirksam vermittelt wird. Erfolgreiche Mar-

ken bringen Leistung in eine Gestalt, die differenziert, anzieht und im Publikum Resonanz erzeugt. Während das eine das Aufgabengebiet der Erfinder, der Ingenieure und Chemiker sein mag, ist Gestalt die Aufgabe kultureller Gestaltung: Produktdesign, Herkunft, Wahl der Vertriebsform, Präsentation am POS, Preisstellung und jegliche Form selbstbestimmter Kommunikation. Die Trennung zwischen Leistung und Gestalt ist zwar primär analytischer Natur, da auch Design oder Werbung Unternehmensleistungen sind. Gleichwohl macht eine begriffliche Unterscheidung durchaus Sinn, da sie für die drei wichtigsten Facetten der Markenbindung von Bedeutung sind:

Die faktische Leistung, das nachvollziehbare Argument, zielt auf den Verstand des Konsumenten und packt ihn bei der *Vernunft*; die Gestalt zielt auf sein ästhetisches Empfinden, erzeugt unmittelbar *Gefallen*. Die höchste Durchsetzungskraft wird grundsätzlich dann erreicht, wenn beide Bindungsfacetten – Vernunft und Gefallen – optimal verbunden werden, das heißt, wenn eine starke faktische Leistung in eine Gestalt gebracht wird, die beim Publikum Resonanz erzeugt. Die Gewichtung dieser beiden Facetten ist dabei jedoch, je nach Branche und Produktgattung, sehr unterschiedlich. Nach Gefallen und Vernunft ist das *Vertrauen* die dritte maßgebliche Komponente der Markenbindung. Wenn, und nur wenn sich eine Marke ihren Kunden über längere Zeit in gleicher Gestalt, und nicht jeden Tag neu, überraschend, abweichend präsentiert, gewöhnen sich die Menschen an ihre Formen, Farben, Klänge, Düfte, ihren Gestus und ihre Botschaften. Dadurch entsteht zunächst so etwas wie Vertrautheit. Vertrautheit wiederum ist wichtig, weil sie die unabdingbare Voraussetzung dafür ist, das Vertrauen der Menschen zu gewinnen. Vertrauen entsteht durch Vertrautheit mit den Leistungen einer Marke wie mit ihrer charakte-

ristischen Gestalt. Vertrauen bietet im Wettbewerb erhebliche Vorteile. Denn, so erklärt Carl-Christian von Weizsäcker, „der Käufer ist geneigt, einen Verkäufer, dem er vertraut, selbst dann einem Verkäufer, den er nicht kennt, vorzuziehen, wenn der ihm vertraute Verkäufer einen etwas höheren Preis verlangt.“

Positive Vorurteile

Wenn das Publikum über lange Zeit und immer wieder erlebt, dass ein Produkt oder ein Anbieter dasselbe leistet wie beim ersten Mal, dann bauen sich Erfahrungen auf, die im Gehirn unter dem Markennamen gespeichert und unter diesem Namen auch wieder aufgerufen werden können. Zunächst sind dies Erfahrungen einzelner Käufer. Später sind es viele und schließlich hat sich um die Marke herum eine „Masse“ gebildet, das heißt, Menschen, die in Bezug auf die Marke das Gleiche denken, selbst wenn sie mit deren Leistungen persönlich noch keine Erfahrungen gemacht haben. Der Motor dieser Vermehrung ist nicht nur die ununterbrochen reproduzierte und unmittelbar erlebte Markenleistung, sondern auch Kommunikation. Zum einen die Werbung, die eine Marke in welchen Medien auch immer für sich betreibt; zum anderen auch der Informationsaustausch der Menschen untereinander. Die Menschen beginnen von ihren Erfahrungen zu erzählen, beispielsweise in Situationen, in denen ihre Marke als Problemlöser für andere fungieren könnte. Die Erzählungen werden weitererzählt; und von Personen, die als Fachleute gelten, werden Empfehlungen ausgesprochen. So bildet sich ein kommunikatives Geflecht, das sich schließlich durch unbewusste Beobachtungen noch weiter verstärkt.

Schließlich entstehen kollektive Vorstellungen und Erwartungen über Marken; so zum Beispiel, dass ein Volvo besonders sicher ist, Persil reiner wäscht als andere Waschmittel oder Arzneimittel von ratiopharm immer gut und günstig sind. Derartige (massen-)seelischen Einstellungen lassen sich treffend mit dem Begriff des „positiven Vorurteils“ beschreiben. Jede starke Marke verfügt über ein Set solcher positiven Vorurteile,

die für das Konsumverhalten von großer Bedeutung sind. Sie entstehen, indem konkrete Eindrücke und Wahrnehmungen der Marke sich über die Zeit zu generalisierten Einstellungen verdichten. Relevante positive Vorurteile über sich zu erzeugen, bedeutet, spezifische Qualitätsvorstellungen in den Köpfen der Konsumenten zu etablieren. Ein Unternehmen darf sich glücklich schätzen, wenn es für seine Marke eine derartige mentale Struktur aufgebaut hat. Denn sie immunisieren die Kundschaft gegen Argumente von Wettbewerbern, verbreiten sich selbsttätig und erweisen sich über die Zeit als relativ stabil. Dennoch müssen sie immer wieder durch neue, bestätigende Leistungen „gefüttert“ werden. Andernfalls heißt es früher oder später: „Die Marke ist auch nicht mehr das, was sie mal war.“ Der Lack ist ab. Das Weichwerden von positiven Vorurteilen bedeutet nicht mehr und nicht weniger als die Erosion von Markenwert. Deshalb erscheint es unerlässlich, dass ein Unternehmen die positiven Vorurteile über die eigene Marke genau kennt und regelmäßig kontrolliert.

Markenmanagement ist Ursachenmanagement

Für das *Markenmanagement* ist es noch wichtiger, die *Ursachen* der positiven Vorurteile zu kennen. Denn nur über die Ursachen kann eine Marke geführt werden, können also in den Köpfen der Konsumenten systematisch die gewünschten Vorstellungen erzeugt werden. Diese Ursachen sind immer im Bereich konkreter Markenleistungen zu finden. Einige einfache Beispiele sollen dies illustrieren:

Würde man eine Konsumentenbefragung zum Image der Genfer Uhrenmarke Blancpain durchführen, würde man sicherlich hohe Zustimmung für einen Wert wie *Tradition* erhalten. Blancpain-Uhren gelten gemeinhin als hochwertig und traditionell. Diese bei den Konsumenten gespeicherte Vorstellung über die Genfer Uhrenmarke ist die Wirkung bestimmter Aktivitäten. Welche sind dies? Eine wesentliche Ursache ist, dass die Marke ausschließlich mechanische Uhrwerke herstellt – niemals Quarzuhren. Dieses, für hochpreisige Uhren

durchaus nicht ungewöhnliche Vorgehen gewinnt dadurch an Kraft, dass das Unternehmen aus der Markenhistorie abgeleitet eine klare, verbindliche Entscheidung getroffen hat und diese öffentlich verkündet: Wir haben niemals Quarzuhren gefertigt und werden es auch in Zukunft nicht machen. Das unterscheidet Blancpain von anderen Herstellern, die mehrgleisig fahren oder sich für die Zukunft alle Optionen offen halten. Zugleich signalisiert das klare Commitment gegenüber den Juwelieren und Uhrmachern: Wir halten euer Handwerk hoch!

Ein zweites Beispiel für eine solche, einfache Ursache-Wirkungsbeziehung: Warum gilt Parfum von Givenchy als luxuriös? Neben dem hohen Preis und dem wertigen Kristall-Flacon ist die selektive Distribution eine der Hauptursachen. Givenchy ist nur in ausgewählten Parfümerien erhältlich. Während andere Marken, beispielsweise Coca Cola oder die Bild-Zeitung, eine ubiquitäre Distribution anstreben müssen, zieht Givenchy gerade aus der Verknappung Markenkraft. „Wenn ein Luxusprodukt der Kosmetik überall zu haben ist, leidet erfahrungsgemäß sein Bild beim Verbraucher darunter, so dass es früher oder später zu einem Rückgang der Nachfrage kommt“ konstatierte sogar die ansonsten liberalisierende EU-Kommission in ihrem Givenchy-Urteil. Für den Markentechniker ist das Denken in Ursache-Wirkungszusammenhängen von zentraler Bedeutung: Welche Markenleistungen liegen den positiven Vorurteilen zu Grunde bzw. wie, mit welchen Maßnahmen können beim Konsumenten die gewünschten seelischen Wirkungen erzielt werden? Warum ist diese Blickweise so wichtig? Weil Marken nur über ihre Leistungen gemangelt werden können. Markentechnik ist Ursachenmanagement – und die Ursachen finden sich immer im Bereich der Markenleistungen.

In diesem Sinne ist auch der Wert einer Marke als Wirkung konkreter Unternehmensleistungen zu verstehen. Vieles spricht dafür, den Markenwert primär in den Köpfen der Konsumenten zu verorten – als Gesamtheit aller positiven Vorstellungen und Einstellungen gegenüber

Kurzfassung

dem markierten Angebot. Im Rahmen von Markenbewertungsverfahren gilt es diesen Goodwill zu quantifizieren (monetär oder als Index).

Jede Marke hat ihr individuelles Erfolgsmuster

Selbstverständlich sind die Ursache-Wirkungsbeziehungen innerhalb von Markensystemen weitaus komplexer als in den geschilderten Beispielen dargestellt. Keine Marke kann mit nur einer charakteristischen Markenleistung und einem starken positiven Vorurteil nachhaltig Erfolg haben. Es sind immer komplexe Leistungszusammenhänge, die in ihrem spezifischen Zusammenwirken auf die Markenkraft, auf die positiven Vorurteile über die Marke einzahlen und damit letztlich deren Wert bestimmen. Jede erfolgreiche Marke bildet dabei im Zuge ihrer Entwicklung ein jeweils spezifisches Leistungsmuster aus, das sie vom Wettbewerb unterscheidet und dem sie ihren Erfolg beim zahlenden Publikum verdankt. Mit höchster Durchsetzungskraft und Wirtschaftlichkeit arbeitet sie dann, wenn dieses individuelle Erfolgsmuster selbstähnlich, das heißt, lebendig und nicht mechanisch, reproduziert und entfaltet wird. Auf diese Weise werden die Erwartungen der Konsumenten mit jedem Kaufakt bedient und weiter verstärkt. So lange die Leistungen konsistent erbracht werden, nimmt die Bindung der Kundschaft an die Marke weiter zu.

Auch hier soll wieder ein Beispiel den allgemeinen Gedanken illustrieren: Coca-Cola. Welche konkreten Leistungen haben sie zur wertvollsten Marke der Welt gemacht? Dazu wollen wir ein wenig in die Geschichte der Marke eintauchen: Den Namen Coca-Cola erfunden hat der amerikanische Apotheker John Pemberton in Atlanta. Er bezeichnete damit eine geheimnisvolle braune Mixtur, die er in gläsernen Gallonen an Bars verkaufte, in denen sie, mit Sodawasser aufgefüllt, als Patentmedizin serviert wurde. Das wohlschmeckende Getränk schien geeignet, Kopfschmerzen zu vertreiben und das allgemeine Wohlbefinden zu verbessern. Die Rezeptur war geheim und ist es bis heute. Auch die „Galenik“ des Produkts stammt aus den Erfindertagen: Die Firma Coca-Cola liefert die braune Essenz,

Das Erfolgsmuster der Marke® ist ein von der Brandmeyer Markenberatung entwickeltes Analyse- und Management-Instrument. Es entschlüsselt die individuelle, für den Erfolg einer Marke ursächliche Leistungsstruktur. Die „Hebelwirkung“ der einzelnen Markenleistungen auf die Konsumenten wird abgebildet und quantifiziert. Positive Vorurteile, Bindung und Verhalten der Konsumenten in Bezug auf die Marke können auf Basis der Analyse gezielt beeinflusst werden. Damit wird die Führung und Weiterentwicklung von Marken auf eine verlässliche, faktische Basis gestellt.

die weltweit von so genannten Bottlern mit reinem Wasser aufgefüllt und auf Flaschen gezogen verkauft wird. Dieses Bottler-Prinzip ist fraglos einer der konstitutiven Erfolgsbausteine der Marke. Was sich geändert hat, und zwar noch unter Pembertons Regie, ist die Positionierung von Coca-Cola. Die Intensiv-Verwender der frühen Jahre hatten sich bei der Firmenleitung beschwert: Aus ihrem hohen Coca-Cola-Konsum würden andere Menschen schließen, dass es ihnen gesundheitlich nicht gut gehe. Die Wahrheit sei aber, dass sie gesund wären und das eisgekühlte Getränk wegen seiner erfrischenden Wirkung zu sich nähmen. Die Firma erkannte die Gefahr, dass die Patentmedizin-Positionierung das Potenzial ungewollt begrenzen könnte und schaltete um: Coca-Cola wurde nur noch und wird bis heute als Erfrischungsgetränk angeboten. Und wie signalisiert Coca-Cola seitdem, dass es ein Erfrischungsgetränk ist? Ganz wesentlich durch einen typischen Gestus: Das Trinken aus der Flasche. In der Werbung wird Coca-Cola immer direkt aus der kleinen Flasche und nicht etwa aus dem Glas getrunken. Dadurch

wird seit fast einem Jahrhundert der Eindruck vermittelt, dass Coca-Cola erfrischt und den Durst löscht. Eine entsprechende Wirkungsanalyse würde sicherlich auch bestätigen, dass das Trinken aus der Flasche auf einen Wert wie „Unkonventionalität“ einzahlt. Zentrale Markenleistungen haben durchaus vielschichtige Wirkungen auf die Vorstellungen der Konsumenten.

Wenn man sich weitere Erfolgsfaktoren der Marke vergegenwärtigt, bekommt man einen Eindruck von der Komplexität von Markensystemen: Bei Coca-Cola ist nicht nur der Geschmack individuell und vom Pepsi-Geschmack unterscheidbar; auch die Farbe Rot, der spezifische Markenschriftzug, die taillierte Form der Humpelrock-Flasche und die Tatsache, dass man Coca-Cola praktisch überall, „in arms reach“, bekommen kann – all dies sind charakteristische, musterbildende Aktivitäten der Marke (siehe Abbildung 1).

Durch die Reproduktion dieser spezifischen Leistungen wurde Coca-Cola über die Zeit zur wertvollsten Marke der Welt aufgebaut – von Interbrand 2003 bei-

Ursache – Wirkung am Beispiel der Marke Coca-Cola

Ursache: Erfolgsbausteine

- Die Humpelrock-Form
- Immer „in arms reach“
- Niedrige Trinktemperatur
- **Das Trinken aus der Flasche**
- Der spezifische Geschmack
- Herkunft USA
- Das Bottler-System
- ..

Wirkungen

- Vorstellungen der Konsumenten:
- „Coca-Cola löscht den Durst“
 - „Coca-Cola erfrischt“
 - „Coca-Cola ist unkonventionell“
- Markenbindung
 - Konsumverhalten

Abstract

The success pattern of brands® is an analytical and management tool developed by Brandmeyer Markenberatung. It is mapping out the individual pattern that is responsible for a successful performing brand. The leverage effect of each single brand performance for the consumer is mapped and quantified. Positive prejudice, loyalty and behaviour towards the brand can be influenced via an analytical basis. Brand leading and enhancement are put on a reliable and factual footing.

spielsweise auf etwa 70 Milliarden Dollar taxiert. Mit dem Wert der Marke stieg auch der Wert des Unternehmens. Wurde die Coca-Cola Company im Jahr 1892 in Atlanta mit einem Grundkapital von 100.000 US-Dollar gegründet, liegt ihre Marktkapitalisierung aktuell bei knapp 100 Milliarden Euro. Investoren, die den Wert der Marke Coca-Cola frühzeitig erkannt haben, wurden reich belohnt. So beispielsweise der legendäre Warren Buffet, der mit seiner Berkshire Hathaway Inc. größter Anteilseigner der Coca-Cola Company ist und in der Liste der reichsten Menschen der Welt auf Platz zwei liegt. Die amerikanischen Markenexperten Aaker und Joachimsthaler haben errechnet, dass bei BMW, Nike und Apple der Markenwert 1999 sogar jeweils über 75 % Prozent der Marktkapitalisierung ausmachte.

Die Analyse des Erfolgsmusters

Für jede Marke kristallisiert sich im Zuge ihrer Evolution ein spezifisches Aktivitäts-Muster heraus, dem sie Differenz und wirtschaftlichen Erfolg verdankt. Häufig aber hat das Management kein Bewusstsein davon. Arbeitsteilung, Bereichsegoismen, Eigentümer- und Managementwechsel verhindern geradezu, dass das Reproduktionsprogramm einer Marke durchschaut und explizit gemacht wird. Man kennt die Werbung, den Produktnutzen und das Logo. Aber was sonst noch alles im Detail erfolgsbestimmend ist – welches Reproduktionsprogramm im gesamten Unternehmen und in der Distribution läuft, damit sich Kundschaft und Absatzpartner in ihren Meinungen bestätigt finden können, ist selten irgendwo festgehalten. Es lässt sich auch am wechselhaften Tagesgeschäft nicht ablesen. Um eine Marke kontrolliert und gezielt führen zu können, ist die genaue Kenntnis und empirische Erfassung der komplexen Ursache-/Wirkungsbeziehungen

jedoch unabdingbar. Denn für Marke gilt wie für andere Lebenszusammenhänge auch: „Langfristig ist man nur erfolgreich, wenn man weiß, warum man erfolgreich ist.“ (Rupert Lay) Darin liegt der eigentliche Sinn von Markenanalysen. Erfahrungsgemäß bringen sie jedoch häufig nicht den erhofften praktischen Nutzen. Meist ist ihr Abstraktionsgrad zu hoch, ihre operative Schärfe zu gering, und ihr Zugriff auf das ganze Unternehmen reicht nicht tief genug. Ob eher qualitativ oder quantitativ in der Herangehensweise: Im Prinzip ist fast allen Ansätzen gemeinsam, dass sie beim Konsumenten ansetzen und bei ihm Werte, Einstellungen, Assoziationen, Images oder ähnliches erheben. Aus der gewonnenen Datenmenge wird dann versucht, das „Wesen“ oder den „Kern“ der Marke herauszuarbeiten. Am Ende der Analyse stehen wenige abstrakte Begriffe, die die Marke repräsentieren sollen. Und – es sind letztlich nur Wirkungen erfasst worden; die Auswirkungen von etwas, was unter einem Markennamen über lange Zeit von einem Unternehmen und seinen Wertschöpfungspartnern praktiziert worden ist. Um zu operativ nutzbareren Ergebnissen zu kommen, muss man jedoch zwingend zu den managebaren Ursachen – den Markenleistungen – vordringen. Dies ist der erste methodische Grundgedanke bei der Analyse des Erfolgsmusters der Marke. Ein Markensystem kann nur dann mittels gesicherter Fakten geführt werden, wenn das Charakteristische an seiner Leistungsstruktur transparent gemacht und entschlüsselt wurde. Dies setzt voraus, dass man sich bei der Analyse zunächst intensiv und umfassend mit den konkreten Leistungen des Unternehmens beschäftigt. Denn die Treiber für den Markenerfolg finden sich im Unternehmen – nicht in der Kundschaft. Die Brandmeyer Markenberatung arbeitet daher im ersten Schritt einer Erfolgsmusteranalyse

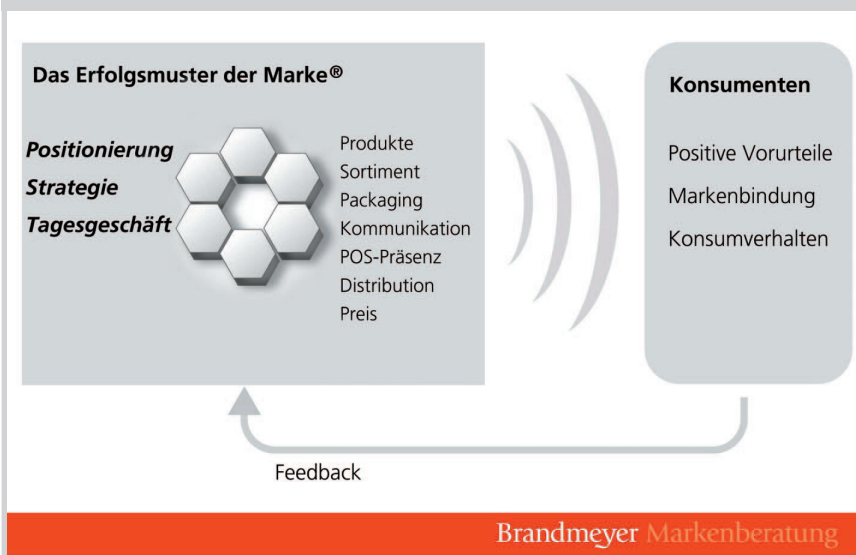
gemeinsam mit dem Management des Unternehmens alle relevanten Leistungsbereiche durch – vom Produkt/Sortiment, über Vertrieb, Preisstellung, Serviceleistungen bis zur Kommunikation etc. Dabei werden auf Basis markentechnischer Parameter Markenleistungen identifiziert, die bestimmte Eigenschaften erfüllen; die zum Beispiel Differenz zum Wettbewerb herstellen, die besonders markentypisch sind, zur Selbstständigkeit der Marke beitragen oder sich beim Verkauf an den Kunden als zugkräftige Argumente bewährt haben.

Der zweite methodische Grundgedanke der Analyse ist die Validierung dieser Leistungsstruktur und die Quantifizierung ihrer einzelnen Elemente. In diesem Arbeitsschritt werden die kausalen Beziehungen zwischen den managebaren Leistungen und ihren Wirkungen auf den Konsumenten gemessen. Dazu ist eine spezifische Befragung von Konsumenten/Kennern der Marke notwendig. Welche Dimensionen dabei relevant sind, wurde einführend bereits dargestellt:

- Wahrnehmung/Relevanz der Markenleistungen aus Konsumentensicht
- Positive Vorurteile über die Marke
- Markenbindung in den Dimensionen Vernunft, Gefallen, Vertrauen
- Konsumverhalten/-einstellung (zum Beispiel Kauf, Präferenz, Empfehlungsbereitschaft, Preisbereitschaft)

Es kann sinnvoll sein, zur Identifikation der relevanten positiven Vorurteile qualitative Vorstudien durchzuführen. Für die eigentliche Datenerhebung werden dann jedoch primär geschlossene Fragen eingesetzt, die individuell aus dem vorhergehenden Analyseschritt entwickelt worden sind. Ergänzend werden geeignete Items zur Messung von Markenbindung und Konsumverhalten/-einstellung eingesetzt. Um Merkmalsausprägungen und kausale Zusammenhänge statistisch valide abbilden zu können, wird dabei mit hinreichend großen, repräsentativen Stichproben gearbeitet (Untergruppen: Konsumenten, Kenner). Im Zug der Datenanalyse werden zunächst die Variablenausprägungen ermittelt. Die Verankerung der Markenleistungen bei Konsumenten/Kennern wird gemessen, die Ausprägung der

Markenmanagement auf Basis des Erfolgsmusters



positiven Vorurteile sowie der Markenbindung erfasst und das tatsächliche Konsumverhalten bzw. die Einstellung der Befragten ermittelt. Im Anschluss an die deskriptive Statistik werden mittels geeigneter multivariater Verfahren Kausalzusammenhänge zwischen den Markenleistungen (= abhängige Variablen) und den verschiedenen Wirkungsdimensionen (= unabhängige Variablen) erfasst.

In diesem zweiten Schritt erst wird die konstitutive Leistungsstruktur der Marke, ihr Erfolgsmuster, validiert. Das heißt, es wird offen gelegt, welche konkreten Markenleistungen für den „Publikumserfolg“ der Marke tatsächlich

zugrundeliegen. Darüber hinaus wird der Beitrag jedes einzelnen Erfolgsbausteins, seine Treiberwirkung, quantifiziert. Das Management erkennt, welche Aktivitäten welche positiven Vorurteile ursächlich erzeugt haben, bzw. bestätigen, und wo die Hebel für die Steigerung von Markenbindung und die Beeinflussung des Konsumverhaltens liegen. So wird entscheidbar, welche Unternehmensleistungen aktuell die Marke stärken können und welche Elemente besonders zu fördern sind (siehe Abbildung 2). Dringender Handlungsbedarf besteht für Markenmanagement beispielsweise, wenn die positiven Vorurteile noch stark ausgeprägt sind, die dafür ursächlichen Markenleistungen von den Konsumenten aktuell jedoch

nur schwach zurückgespielt werden. Eine solche Diagnose bedeutet, dass die Marke zwar noch von ihrer in den Köpfen der Konsumenten gespeicherten Markenkraft lebt, diese jedoch nur unzureichend nachlädt. Durch regelmäßige Erhebungen kann eine solche Schwächung der Marke erkannt wer-

den, noch bevor sie auf das wirtschaftliche Ergebnis durchschlägt.

Um sich im brodelnden Wettbewerb evolutionär behaupten zu können, darf ein Markensystem nicht wie ein instinktgesteuertes Tier oder eine triviale Maschine auf bestimmte Reaktionen festgelegt sein. Vielmehr muss es prinzipiell über die Freiheit verfügen, variabel und offen zu handeln (Kontingenz). Da Marken aber nur in der Beziehung zu ihren externen Partnern, Absatzmittlern wie Kunden, lebensfähig sind, und in diesen Interaktionspartnern Erwartungen ausbilden, muss, um sie nicht zu irritieren, die Kontingenz der Entscheidungen gleichzeitig begrenzt werden.

Die Kenntnis des Erfolgsmusters einer Marke leistet in diesem Sinne einen substantiellen Beitrag zur Stärkung der Marke-Kunde-Beziehung und damit zur gezielten Steigerung des Markenwerts. Weil die damit gegebene Reduktion der Freiheitsgrade des Managements nicht einseitig und willkürlich, sondern aus einem als produktiv erkannten Ursache-Wirkungszusammenhang zwischen Unternehmen und Kunden abgeleitet ist. Letztlich geht es dabei also um eine ökonomische „Einrichtung“, die nicht nur die Kontingenz von Handlungsalternativen auf ein handhabbares Maß beschränkt, sondern vielmehr den *Handlungsspielraum* der Marke und den *Erwartungsspielraum* ihres Publikums zur Deckung bringen will.

Das Erfolgsmuster der Marke®

- **Das Erfolgsmuster ist das Programm für die selbständige Markenführung**
- **Mit ihm werden die komplexen Ursache-/Wirkungszusammenhänge des Markensystems erfasst**
- **Die Erfolgsbausteine sind die Stellschrauben für das Management der Marke**
- **Da die Hebelwirkung der einzelnen Bausteine bekannt ist, können Ressourcen gezielt und effizient eingesetzt werden**
- **Das Erfolgsmuster ist eine valide Basis für Positionierung, Strategie und Tagesgeschäft der Marke**
- **Durch regelmäßige Wiederholung der Konsumentenbefragung wird ein Monitoring der Marke möglich**

Brandmeyer Markenberatung

Literatur

Brandmeyer, Klaus: Achtung Marke!, Hamburg 2002

Brandmeyer, Klaus; Deichsel, Alexander; Prill, Christian: Jahrbuch Markentechnik, Ausgaben 1995-2004/05. Frankfurt am Main

Porter, Michael E.: Wettbewerb und Strategie. München 1999