

**Wiedmann, K.-P./Schmidt, H./ Merkel, F.**

## **Welche Faktoren beeinflussen den Markenerfolg?**

### **Ergebnisse einer kausalanalytischen Untersuchung**

Das Management von Marken ist schon lange kein Exklusivthema mehr für kreative Agenturen und für einige intellektuelle „Spinner“ in Marketingabteilungen, sondern ist in nahezu allen Wirtschaftsbereichen zum zentralen Erfolgsfaktor des unternehmerischen Handelns geworden. Bei einer Sichtung der relevanten Managementliteratur entsteht allerdings der Eindruck, dass im Kontext erklärungsbedürftiger Produkte im Gegensatz zu den „Fast Moving Consumer Goods“ vergleichsweise wenige wissenschaftliche Erkenntnisse über die Erfolgswirksamkeit einzelner Marketingmaßnahmen bestehen. Eine im vergangenen Jahr durchgeführte Studie sollte dazu beitragen, die Defizite auf der Seite der Wissenschaft zu verringern und konkrete Handlungsvorschläge für die Praxis zu liefern. Die zentralen Ergebnisse dieser Studie werden im folgenden kurz dargestellt. Ein umfassender Überblick findet sich bei Wiedmann/Schmidt (1999) und bei Schmidt (in Vorbereitung).

### **Die Struktur der Stichprobe**

An der Studie waren 200 Führungskräfte unterschiedlicher Branchen beteiligt. Die Mehrzahl der Befragten stammte aus dem Fahrzeug-, Maschinen- oder Werkzeugbaubau, aus der Elektro- oder Computerindustrie, der Telekommunikationsbranche und der Baubranche. Vom Grossunternehmen bis zum kleinen, exklusiven Hersteller waren alle Größenklassen an der Untersuchung beteiligt. Die jeweiligen Produkte waren mehrheitlich technisch anspruchsvoll und ohne Hilfestellung wie Gebrauchsanweisungen nur teilweise zu bedienen. „Fast Moving Consumer Goods“ waren in der Stichprobe nicht vertreten.

## Die Messung des Markenerfolges

Um die Auswirkungen bestimmter Vorgehensweisen auf den Markenerfolg messen zu können, war zunächst einmal die Frage zu beantworten, wann eine Marke überhaupt als erfolgreich bezeichnet werden kann. Sicherlich spielen bei einer Erfolgsbeurteilung finanzwirtschaftliche Kennzahlen wie Umsatz oder Gewinn eine gewichtige Rolle. Doch die isolierte Betrachtung solcher „harter Daten“ würde zu kurz greifen, da mit einer Marke vielfältige Zielsetzungen (z.B. Differenzierung vom Wettbewerb, Aufbau von Sympathie, Steigerung der Qualitätswahrnehmung, Vermittlung von Emotionen) verbunden sein können.

Mit dem Zielansatz konnte in Anlehnung an vergleichbare Arbeiten ein ganzheitliches Erfolgsmaß des Markenmanagement entwickelt werden [vgl. Eisele (1995) und Fritz (1992)]. Die zugrunde liegende theoretische Überlegung dabei ist, dass eine Marke dann als erfolgreich bezeichnet werden kann, wenn die mit ihr verfolgten Ziele mehrheitlich erreicht werden. Allerdings sind bei einer solchen Betrachtung wichtige Zielsetzungen stärker zu gewichten als eher unwichtige.

In der Untersuchung wurde deshalb folgendermaßen vorgegangen: Die Befragungsteilnehmer wurden gebeten, 24 vorgegebene Zielsetzungen (u.a. Wettbewerbsziele, finanzwirtschaftliche Ziele, marktpsychologische Ziele) bezüglich ihrer Bedeutung und ihres Erfüllungsgrades auf einer mehrstufigen Skala zu bewerten. Um eine Maßzahl des Markenerfolges zu bilden, wurden dann die ermittelten Erfüllungsgrade eines Markenziels mit der ermittelten Bedeutung des jeweiligen Ziels multipliziert. Diese Werte für wurden für jede einzelne Marke summiert und durch die Anzahl aller Zielsetzungen dividiert.

Als Ergebnis erhielten wir den Index des Markenerfolgs ( $I_{MEj}$  – Maß), welcher folgendermaßen definiert ist:

$$I_{MEj} = \sum_{i=1}^A \frac{B_{ij} * Z_{ij}}{A},$$

wobei  $I_{MEj}$  den Index des Erfolgs der Marke  $j$  bezeichnet,  $B_{ij}$  die Bedeutung des Ziels  $i$  im Rahmen des Markenmanagement der Marke  $j$  (Skala von 1 = *weniger wichtig* bis 4 = *ganz besonders wichtig*),  $Z_{ij}$  den Zielerreichungsgrad des Ziels  $i$  der Marke  $j$  (Skala von 1 = *gar nicht* bis 5 = *in sehr hohem Maße*) und  $A$  die Anzahl der durch die Befragten bewerteten Ziele. Niedrige Werte des  $I_{MEj}$  – Maßes brachten folglich zum Ausdruck, daß es sich um eine wenig erfolgreiche Marke handelte, hohe Werte hingegen kennzeichneten eine sehr erfolgreiche Marke.

In einem ersten Schritt galt es nun, Hypothesen zum Markenerfolg zu entwickeln, um diese dann in einem zweiten Schritt einer empirischen Überprüfung zu unterziehen.

### **Das Spannungsfeld zwischen Emotionalität und Sachlichkeit**

In der Managementliteratur der letzten Jahre wird zunehmend die Forderung nach der stärkeren Berücksichtigung emotionaler Gestaltungsparameter in der Markenkommunikation erhoben. Auch wir sind der Überzeugung, dass durch eine emotionale Grundausrichtung der Kommunikation langfristige Differenzierungspotentiale erzielt werden können, da die Produkte bezüglich ihres Grundnutzens immer ähnlicher werden. Allerdings ist es u.E. gerade im Kontext erklärungsbedürftiger Produkte von besonderer Bedeutung, das Spannungsfeld zwischen Emotionalität und Sachlichkeit nicht einseitig zugunsten eines der beiden Parameter auszugestalten. Vielmehr gilt es, sachlich-informative und emotionale Elemente optimal aufeinander abzustimmen und geschickt auf die Bedürfnisse der jeweiligen Zielgruppen auszurichten, um einen möglichst hohen kommunikativen Mehrwert zu erzielen [vgl. Wiedmann/Schmidt/Merkel (1998)].

Dies hat aus unserer Sicht vor allem zwei Gründe: Zum einen sind an den Kaufentscheidungsprozessen im Kontext erklärungsbedürftiger Produkte zumeist mehrere Personen beteiligt, die unterschiedliche, zum Teil gegensätzliche Interessen verfolgen (z.B. Buying-Center im industriellen Sektor, „Familienrat“ im privaten Bereich). Um auch den Informationsbedürfnissen der eher rational agierenden Mitgliedern der Kaufentscheidungsgremien ausreichend Rechnung zu tragen,

erscheint eine Kombination emotionaler mit sachlich-informativen Elementen am erfolgswirksamsten. Zum anderen haben starke Marken im erklärungsbedürftigen Sektor oftmals eine ingenieursgeprägte Herkunft. Trotz der steigenden Bedeutung emotionaler Aspekte muss es folglich auch vor dem Hintergrund der Forderung nach einer Selbstähnlichkeit der Marken [vgl. Otte (1995)] von zentralem Interesse sein, die Unternehmenstradition nicht zu verleugnen.

Wo genau das richtige Mischungsverhältnis zwischen Emotionalität und Sachlichkeit liegt und welche der beiden kommunikativen Grundausrichtungen für welche der Zielgruppen wie ausgestaltet werden soll, ist zwar im Einzelfall zu diskutieren. Dennoch ist aus den dargelegten Gründen zu vermuten, dass beide kommunikative Grundausrichtungen für sich genommen den Markenerfolg fördern. Hieraus ergeben sich die folgenden Untersuchungshypothesen:

- H1:** *Je stärker im Kontext erklärungsbedürftiger Produkte der Schwerpunkt der Markenwerbung auf emotionalen Elementen wie z.B. dem Aufbau von Erlebniswelten liegt, desto größer ist der Markenerfolg.*
- H2:** *Je stärker im Kontext erklärungsbedürftiger Produkte der Schwerpunkt der Markenwerbung auf informativen produktbezogenen Elementen wie z.B. der Vermittlung technischer Informationen liegt, desto größer ist der Markenerfolg.*

### **Die Kommunikationskanäle der Marke**

Im Rahmen des operativen Markenmanagement ist gleichfalls zu entscheiden, welche Kommunikationskanäle einzusetzen sind. Dabei lassen sich tendenziell spezifische (z.B. Fachmedien) und tendenziell unspezifische Werbeträger (z.B. Unterhaltungsmedien) unterscheiden. Es liegt allerdings die Vermutung nahe, dass im Kontext eher erklärungsbedürftiger Produkte die Kommunikation in Fachmedien eine besondere Rolle spielt. Also lässt sich folgende Untersuchungshypothese ableiten, die empirisch zu überprüfen ist:

**H3:** *Je häufiger fachspezifische Werbeträger in der Markenkommunikation erklärungsbedürftiger Produkte eingesetzt werden, desto größer ist der Markenerfolg.*

### **Der produktorientierte Service**

Es ist weiterhin anzunehmen, dass bei eher komplexen, zum Teil stark technisch orientierten Produkten dem Service eine besondere Rolle zukommt [vgl. Wiedmann/Schmidt (1997)]. Allerdings sollten zunächst einmal die produktnahen Leistungskomponenten des Markenangebots in den Blickpunkt der Servicepolitik gerückt werden, um eine Konzentration auf Zusatzleistungen zu verhindern, die letztlich nur geringe Kaufrelevanz beinhalten. Es ist nämlich zu erwarten, dass zunächst diejenigen Dienstleistungen vom Kunden kritisch evaluiert werden, die in direkten Zusammenhang mit der Erhaltung der Leistungsfähigkeit des Produktes stehen. Denn in vielen Fällen dürfte selbst ein kurzfristiger Ausfall aufgrund einer Störung oder Fehlfunktion zu beträchtlichen Folgekosten führen.

Wird dem Angebot produktorientierter Serviceleistungen im Rahmen des Markenmanagement der eigenen Marke eine besondere Bedeutung zugemessen, so dürfte sich dies unter einer langfristigen Perspektive positiv auf den Markenerfolg auswirken. Eine Vernachlässigung des produktorientierten Service hingegen dürfte zu einem Vertrauensverlust und spätestens bei Folgekäufen zu einem Wechsel des Markenanbieters führen. Diese Überlegungen führen zu folgender Hypothese:

**H4:** *Je höher der Stellenwert produktorientierter Serviceleistungen im Rahmen des Markenmanagement einer erklärungsbedürftigen Marke ist, desto größer ist der Markenerfolg.*

### **Die Kommunikationskontinuität der Marke**

Einer kontinuierlichen Kommunikationspolitik sollte im Rahmen des Aufbaus und der Pflege einer Marke eine besondere Bedeutung zukommen. Doch Reizüberflutung,

Zeitmangel und punktuelle Wahrnehmung als Einflussgrößen unserer modernen Zeit verstärken unverständlicher Weise den Drang vieler Unternehmen, Markenauftritte zu überarbeiten und neuen Strömungen anzupassen.

Ein konstantes werbliches Erscheinungsbild und unverwechselbar gestaltete Kommunikationsmittel, die einer Marke eindeutig zugeordnet werden können, steigern u.E. die Wahrscheinlichkeit einer Wiedererkennung und vermitteln Vertrautheit und Vertrauen. Vertrauen ersetzt zugleich fehlende Informationen, verringert somit die Kosten der Informationsbeschaffung und führt letztlich zu einem verstärkten Sicherheitsgefühl, welches bei den oftmals hohen Kauf- und Beschaffungsrisiken im Kontext erklärungsbedürftiger Produkte einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil darstellen dürfte. Mit anderen Worten: Das wahrgenommene Kaufrisiko wird reduziert. Aus den dargelegten Gründen ergibt sich die folgende Untersuchungshypothese:

**H5:** *Je langfristiger und konstanter die Kommunikationspolitik eines Markenanbieters ausgelegt ist (Kommunikationskontinuität), desto größer ist der Markenerfolg.*

### **Die individuelle Markierung der Marke**

Aus einer historischen Betrachtungsweise heraus kann die individuelle Markierung eines Produktes als implizites Qualitätsversprechen interpretiert werden. Der Produzent stand in den Zeiten, als es noch keine Massenproduktion gab bzw. diese erst in den Anfängen steckte, gewissermaßen mit seinem guten Namen für das Produkt gerade. Dies ermöglichte bei auftretenden Qualitätsmängeln einen Durchgriff des Verbrauchers bis zum Hersteller [vgl. Dichtl (1992)].

Diese Identifikationsfunktion der Markierung ist auch vor dem Hintergrund verbesserter Verbraucherschutzregelungen und eines zumindest theoretisch umfassenden Informationsstandes aller am Marktgeschehen beteiligten bis heute erhalten geblieben. Dem Herkunftsnachweis und der Qualitätsgarantie als Funktion der Marke, aber auch der individuellen Markierung kommt immer noch eine

strategische Bedeutung zu [vgl. Berekoven (1992)]. Weiterhin trägt die Markierung dazu bei, die für die Massenmärkte unserer Zeit typische Anonymisierung und Uniformität der Markenangebote zu überbrücken und zu personalisieren.

Außerdem kann man argumentieren, dass die individuelle Kennzeichnung durch ein Markenzeichen nicht nur zur Dokumentation eines individuellen Lebensstils oder eines persönlichen Geschmacks, sondern auch als Symbol einer bestimmten Denkhaltung nach Außen (z.B. Qualitätsorientierung) dienen kann. Letzteres dürfte vor allem dort eine besondere Rolle spielen, wo erklärungsbedürftige Produkte als Produktionsfaktoren (Maschinen, Anlagen) oder als integrale Bestandteile eines Endprodukts zum Einsatz kommen. Ausgehend von dieser Argumentation gilt es, die folgende Hypothese zu überprüfen:

**H6:** *Je einfacher die Marke aufgrund ihrer individuellen Markierung zu erkennen ist, desto größer ist der Markenerfolg.*

### **Die Preisstabilität einer Marke**

In der Literatur finden sich vielfach Hinweise darauf, dass sich eine kontinuierliche Preispolitik positiv auf den Erfolg einer Marke auswirkt. Argumentiert wird dabei häufig, dass der Preis als Qualitätsindikator diene und somit häufige Preisvariationen dem Image der Marke langfristig abträglich seien. Rabatte, zeitweise Preissenkungen und Gutscheine vermögen in der Regel zwar kurzfristig, den Umsatz einer Marke zu steigern. Meistens beschränken sich die positiven Wirkungen auf das Kaufverhalten jedoch auf die Zeitspanne, in der die Aktion läuft. Denn die meisten Verkaufsförderungsmaßnahmen bewirken lediglich, dass für später geplante Käufe vorverlegt werden („Hypothekeneffekt“). In einem ungünstigen Fall führen sie sogar dazu, dass der Referenz-Preis, den der Kunde bereit ist, für das Produkt zu zahlen, allmählich absinkt [vgl. Davey/Childs/Carlotti (1998)]. Außerdem führen kurzfristige Preisaktionen häufiger als alle anderen Marketingaktivitäten zu Gegenmaßnahmen der Konkurrenz.

Insofern teilen die Verfasser dieser Arbeit die Meinung von JONES [vgl. Jones (1998)], der zu bedenken gibt, dass es bei Preisaktionen an dem Sympathieschub fehle, „der Wettbewerbsvorteile begründet oder freundliche, gefühlsbetonte Assoziationen hervorruft.“ Aber nur solche Faktoren können Kundenbindung von Dauer fördern, denn Loyalität zu einer Marke entsteht durch das Zusammenwirken von Markenvertrauen und –sympathie. Verkaufsförderung mag vorübergehend zwar den Absatz beleben, doch erst vertrauens- und sympathiebildende Maßnahmen führen den Abnehmer zu einem konstanten Nachfrageverhalten. Diese Überlegungen führen zur Formulierung folgender Hypothese:

**H7:** *Je höher die Preisstabilität einer Marke ist, desto größer ist der Markenerfolg.*

### Die Überprüfung der Hypothesen

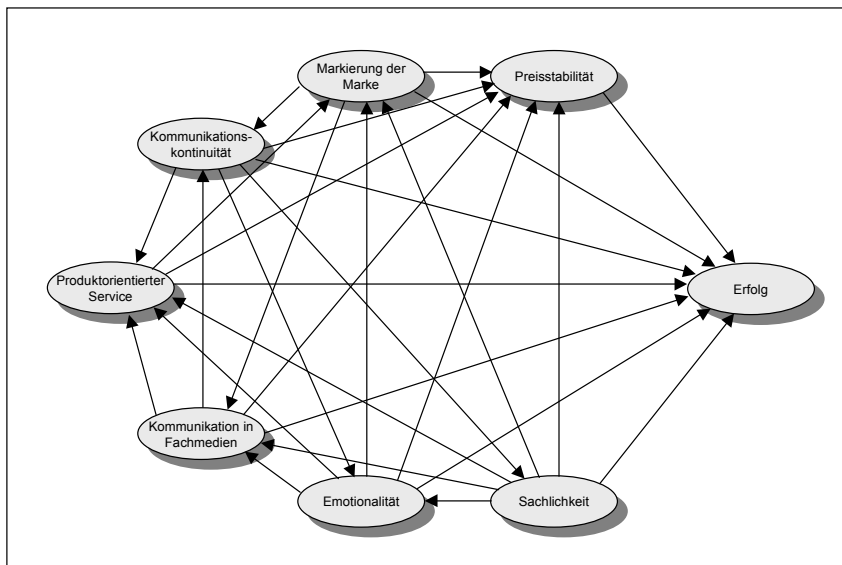


Abb. 1: Ein Kausalmodell zur Ermittlung von Erfolgsfaktoren des operativen Markenmanagement

Das in Abb. 1 in vereinfachter Form dargestellte Kausalmodell beschreibt neben den in den Untersuchungshypothesen H1 bis H7 postulierten Basisbeziehungen der einzelnen Variablen mit dem Markenerfolg noch weitere Nebenbeziehungen. Die durchgezogene Pfeile bedeuten prognostizierte positive Zusammenhänge. Die



exogenen Variablen (z.B. Kommunikationskontinuität oder Preisstabilität) wurden dabei jeweils durch bestimmte Fragen innerhalb des eingesetzten Fragebogens ermittelt. Die endogene Variable „Markenerfolg“ wurde durch den bereits beschriebenen Index des Markenerfolges abgebildet. Die Berechnung des Modells wurde mit Hilfe des Computerprogramms AMOS durchgeführt. AMOS ist ein von ARBUCKLE entwickeltes und von der Firma SPSS vertriebenes Softwarepaket und dient zur Analyse linearer Strukturgleichungsmodelle und zu Kausal- und Pfadanalysen [vgl. Arbuckle (1994)].

Eine Berechnung des Modells ergab, dass die unterstellten Beziehungen die realen Zusammenhänge in sehr guter Weise abbilden. Die Gütekriterien waren so ausgezeichnet, dass das Modell empirisch nicht zurückgewiesen werden kann. Die Ergebnisse zu den Parameterschätzungen der Basisbeziehungen finden sich in nachfolgender Tabelle. Hypothesen, deren Critical Ratio über 1,96 liegt, gelten dabei als bestätigt. Mit „direkter Effekt“ wird die unmittelbare und isolierte Auswirkung der jeweiligen Variable auf den Markenerfolg bezeichnet. Beim „Totaleffekt“ ist berücksichtigt, dass die untersuchten Variablen auch untereinander nicht frei von Einflüssen sind.

Wie die Ergebnisse zeigen, konnte die Untersuchungshypothese **H1** zwar in eindrucksvoller Weise bestätigt werden, die Hypothese **H2** hingegen nicht. Auf den ersten Blick scheint also nur die emotionale Grundausrichtung der Kommunikation den Markenerfolg nachhaltig zu beeinflussen. Eine Analyse der Totaleffekte belegt jedoch, dass der Totaleffekt einer sachlichen Grundausrichtung in bezug auf den Markenerfolg sogar höher ist als der einer emotionalen.

Dies ist folgendermaßen zu erklären: Bei einer Analyse der hier aus Platzgründen nicht dargestellten Nebenbeziehungen ergibt sich, dass der sachliche Kommunikationsstil über die Variablen „Kommunikation in Fachzeitschriften“ und „produktorientierter Service“ einen starken Effekt auf den Markenerfolg ausübt. Je informativer die kommunikative Grundausrichtung ausgelegt ist, desto eher wird also in Fachzeitschriften geworben und desto höher ist die Bedeutung des produktorientierten Service. Die isolierte Betrachtung von Hypothese H2 würde im

diskutierten Modell also in die Irre führe. Vielmehr liegen starke Anhaltspunkte vor, dass sowohl der emotionale als auch der sachliche Kommunikationsstil erfolgsrelevante Parameter des Markenmanagement darstellen, falls sie in Kombination mit den richtigen Elementen eingesetzt werden.

Hypo- these	Strukturbeziehung			Direkter Effekt	Total- effekt	Critical Ratio	Hypothesen- evaluation
H1	Emotionalität	↗	Erfolg	0,205	0,388	3,211	bestätigt
H2	Sachlichkeit	↗	Erfolg	0,092	0,411	1,291	nicht bestätigt
H3	Kommunikation in Fachmedien	↗	Erfolg	0,119	0,415	2,133	bestätigt
H4	Produktorientierter Service	↗	Erfolg	0,235	0,480	3.,459	bestätigt
H5	Kommunikations- kontinuität	↗	Erfolg	0,311	1,144	2,168	bestätigt
H6	Individuelle Markierung	↗	Erfolg	0,147	0,677	2,057	bestätigt
H7	Preisstabilität	↗	Erfolg	0,001	0,001	0,141	nicht bestätigt

Tab. 1: Die Parameterschätzungen des Kausalmodells (Basisbeziehungen)

Die Bestätigung der Untersuchungshypothese **H3** zeigt in direkter Konsequenz auf, dass der Fachzeitschrift als Kommunikationsträger im Kontext erklärungsbedürftiger Produkte eine hohe Bedeutung zukommen sollte. Hieraus kann die Schlussfolgerung abgeleitet werden, dass sich Fachmedien im allgemeinen dazu eignen, komplexere Produkte im richtigen Werbeumfeld zu präsentieren.

Auch die Untersuchungshypothese **H4** wurde in eindrucksvoller Weise bestätigt. Tatsächlich sieht es so aus, als wenn dem produktorientierten Service eine besondere Bedeutung im Rahmen des Markenmanagement erklärungsbedürftiger Produkte beigemessen werden sollte. Die Ergebnisse sollten vor allem für diejenigen Führungskräfte eine Mahnung sein, die bisher eine Ausdehnung der Servicepolitik in entfernte Bereiche betrieben. Priorität sollten stets diejenigen Dienstleistungen genießen, die zu einer direkten Erhaltung der Leistungsfähigkeit beitragen.

Die Hypothese **H5** ist diejenige mit dem höchsten Totaleffekt in bezug auf den Markenerfolg. Da auch die direkte positive Beziehung auf signifikantem Niveau bestätigt werden konnte, ist die Kontinuität in der Kommunikationspolitik für das Markenmanagement als besondere Herausforderung zu bezeichnen: Je kontinuierlicher die Kommunikationspolitik ausgerichtet ist, um so höher ist der Markenerfolg.

Auch **H6** kann deutlich bestätigt werden und weist zudem einen hohen Totaleffekt auf den Markenerfolg aus. Je einfacher eine Marke durch ihre individuelle Markierung zu erkennen ist, desto höher ist der Erfolg der Marke. Wie die Analyse der Nebenbeziehungen aufzeigt, hängt die individuelle Markierung zudem auch stark mit der Kommunikationskontinuität zusammen. Je einfacher die Marke durch die individuelle Markierung zu erkennen ist, desto höher ist gleichfalls die Bedeutung einer kontinuierlichen Kommunikationspolitik.

Lediglich für eine Bestätigung die Untersuchungshypothese **H7** ergeben sich weder in der direkten Betrachtung noch durch eine Analyse der Nebenbeziehungen Anhaltspunkte. Eine kontinuierliche Preispolitik scheint im Rahmen des hier vorgestellten Modells des operativen Markenerfolgs kaum eine Bedeutung aufzuweisen. Dieses Ergebnis könnte allerdings durch die Eigenheiten der Stichprobe zustande kommen: Viele der untersuchten Marken stammen aus Branchen, die in jüngster Zeit aus verschiedenen Gründen durch einen beachtlicher Preiskampf gekennzeichnet sind (Energie, Versorger, Elektro, Computer und Telekom). Dies dürfte die Untersuchungsergebnisse nachhaltig beeinflusst haben.

### **Abschließende Bemerkungen**

Sicherlich sind weitere, vertiefende Analysen notwendig, um die für die Praxis relevanten Erfolgsfaktoren des Markenmanagement zu identifizieren. Die Autoren sind allerdings der Auffassung, dass die Ergebnisse dieser Studie erste Anhaltspunkte zur erfolgswirksamen Steuerung des Markenmanagement im Kontext erklärungsbedürftiger Produkte liefern konnte. Das starke Interesse an den

Studienergebnissen hat gezeigt, dass der Informationsbedarf zu diesem Thema als eher hoch anzusehen ist.