

So lohnen sich *Investitionen* in die Marke

Von Dr. Jesko Perrey,
Hajo Riesenbeck und
Dr. Jürgen Schröder

Zusammen mit dem Marketing Centrum Münster (MCM) hat McKinsey einen Ansatz zur Steuerung von Marken entwickelt, der qualitative Markenattribute mit messbaren Erfolgsgrößen verknüpft. Damit ist ab jetzt eine wertorientierte Steuerung von Marken möglich.



**Dr. Jesko Perrey ist Engagement
Manager bei McKinsey.**



**Hajo Riesenbeck ist
Director bei McKinsey.**



**Dr. Jürgen Schröder ist
Principal bei McKinsey.**

Starke Marken bringen starke Ergebnisse – das ist unbestritten. Weniger eindeutig ist jedoch, wie Unternehmen starke Marken effektiv aufbauen und auf Dauer erfolgreich führen. Schließlich finden sich nur selten markenbezogene Vorgaben in Führungs- und Managementsystemen. Hierfür gibt es eine simple Erklärung: Die Eigenschaften von Marken waren bisher kaum quantifizierbar. Es fehlt offenbar ein entscheidungsorientiertes »Maßband für Marken«, das dem Management Entscheidungshilfen bei der Markenführung geben kann: Die Unternehmen benötigen ein Instrumentarium, mit dem sie ihre oft kostspielig erworbenen Erkenntnisse über die eigene Marke in konkrete Handlungsvorgaben überführen können.

Auf Basis seiner Erfahrung aus Klientenprojekten hat McKinsey jetzt gemeinsam mit dem Marketing Centrum Münster (Professoren Klaus Backhaus und Heribert Meffert) ein solches Instrumentarium entwickelt. Damit kann das Management

- ▶ das Image seiner Marke vollständig analysieren,
- ▶ das Umsatzpotenzial seiner Marke quantifizieren,
- ▶ die für die Ausschöpfung dieses Potenzials entscheidenden Markeneigenschaften identifizieren und priorisieren sowie
- ▶ daraus konkrete Vorgaben für die Umsetzung in den operativen Unternehmenseinheiten ableiten.

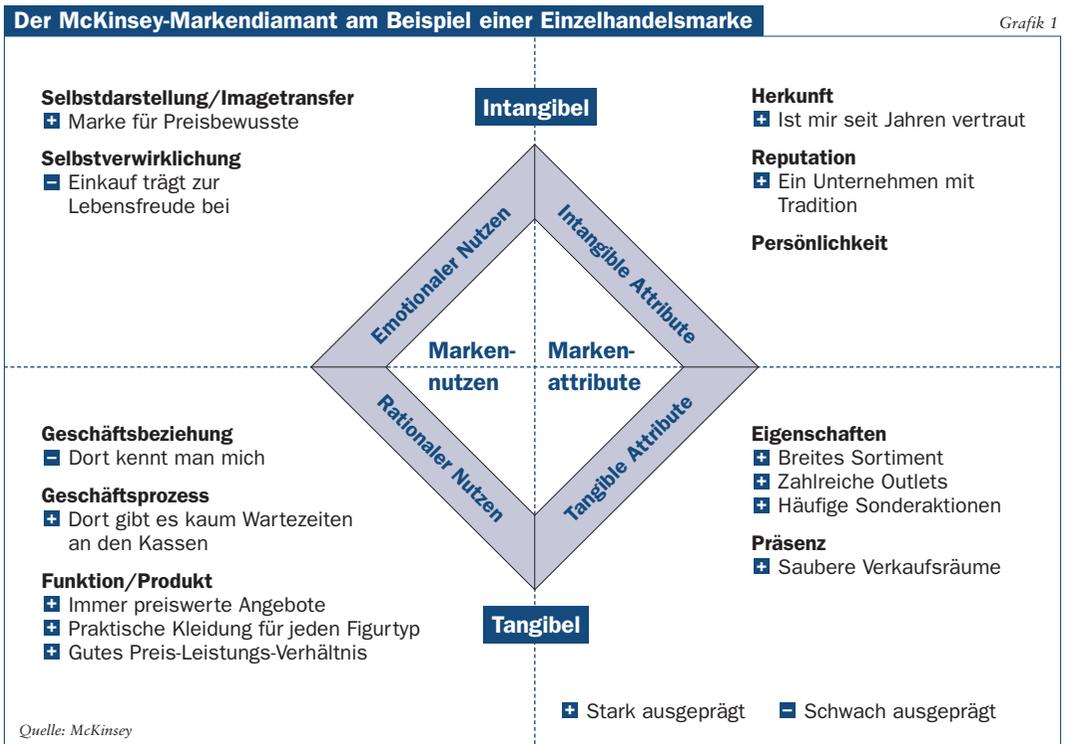
Herzstück des Konzeptes sind zwei eigens entwickelte Tools, die inzwischen in zahlreichen Klientenprojekten erfolgreich eingesetzt wurden: der McKinsey-Markendiamant sowie der MCM/McKinsey-Markenpotenzialansatz.

Der von McKinsey entwickelte Markendiamant ordnet die mit Marken verbundenen Assoziationen der Verbraucher vier Kategorien zu: tangiblen und intangiblen Markenattributen sowie darüber gelagerten rationalen und emotionalen Nutzensvorstellungen. Das Markenimage kann so über alle mit einer Marke verbundenen Assoziationen – positive wie negative – strukturiert erfasst werden. Je vollständiger dabei das Markenimage durch den Markendiamanten erfasst wird, desto aussagefähiger sind die Analyseergebnisse und desto einfacher lassen sich daraus später konkrete Handlungsoptionen für die Markenführung ableiten.

Der McKinsey-Markendiamant nimmt das Image der Marke auf

Mit einer erfolgreichen Marke verbinden sich in der Regel mehrere Kategorien von Assoziationen. Die tangiblen Markenattribute – beispielsweise ein überlegenes Produktkonzept – und der aus diesen resultierende rationale Nutzen sind dabei in jedem Fall Voraussetzung für den Erfolg einer Marke. Erfahrungen aus zahlreichen Markenanalysen zeigen allerdings, dass starke Marken sich von weniger profilierten Marken vor allem durch ihren ausgeprägten emotionalen Nutzen abheben. Das Beispiel einer Einzelhandelsmarke verdeutlicht dies (Grafik 1). Die Konsumenten verbinden mit der Marke eine Reihe positiver Assoziationen und schreiben ihr insbesondere ein gutes Preis-Leistungs-Verhältnis zu. Es fällt jedoch auf, dass Konsumenten mit dieser Einzelhandels-

Die Erfahrung lehrt, dass starke Marken meistens im Quadranten oben links punkten: Ihr ausgeprägter emotionaler Nutzen differenziert sie vom weniger profilierten Wettbewerb.



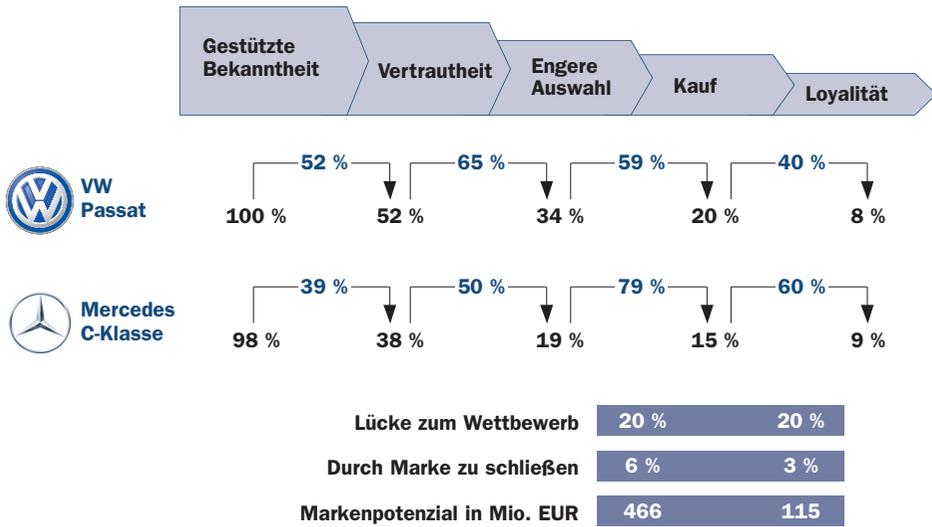
marke – neben dem Niedrigpreis-Image – keine emotionalen Werte verbinden. Der Marke fehlt eine ausgeprägte (Marken-)Persönlichkeit, mit der sich ein Konsument identifizieren könnte. Die Assoziation »Ein Einkauf trägt zur Lebensfreude bei« ist sogar besonders schwach ausgeprägt. Weil der emotionale Nutzen fehlt, können oder wollen die Verbraucher keine Bindung zu der Marke aufbauen. Deshalb kann diese Marke durch niedrige Preise zwar viele Käufer anlocken, jedoch kaum loyale Kunden für sich gewinnen.

Der Markenpotenzialansatz quantifiziert das Umsatzpotenzial

Der MCM/McKinsey-Markenpotenzialansatz quantifiziert das Potenzial einer Marke. Damit kann das Management die Höhe der Investitionen in diese Marke kalibrieren. Ausgangspunkt ist eine Analyse des Kaufprozesses: Zunächst gilt es zu ermitteln, wie viel Prozent der Konsumenten einer Zielgruppe jeweils die Marke kennen, mit ihr vertraut sind, sie im Vorfeld einer Kaufentscheidung in die engere Auswahl einbezogen haben, die Marke tatsächlich schon einmal gekauft haben und wie viel Prozent sie erneut kaufen würden. Damit macht die Analyse transparent, an welchen Stellen im Kaufprozess die Engpässe liegen, auf welchen Stufen die Marke im Wettbewerbsvergleich zurückfällt. Der VW *Passat* zum Beispiel wird von mehr Konsumenten in die engere Wahl gezogen als das vergleichbare C-Klasse-Modell von *Mercedes*. Doch der Marke *Mercedes* gelingt es besser, aus den potenziellen Kunden auch tatsächliche Käufer zu machen. Auch bei der Kundenbindung weist *Mercedes* höhere Werte auf. Somit hat der VW *Passat* trotz einer überlegenen Ausgangsbasis letztlich weniger loyale Kunden als das Wettbewerbsmodell (*Grafik 2*). Die VW-Defizite können viele Gründe haben – zum Beispiel den Preis, die Dichte des Händlernetzes oder aber die Schwäche der Marke.

Der MCM/McKinsey-Markenpotenzialansatz isoliert die Wirkung der Marke im Kaufprozess. Ein Kundenbewertungsmodell leitet das konkrete Umsatzpotenzial ab, das sich nach einer Stärkung des Markenimages ergeben würde.

Mit dem MCM/McKinsey-Markenpotenzialansatz ist es nun möglich, die Wirkung der Marke im Kaufprozess zu isolieren. Durch multivariate Analyseverfahren lässt sich bestimmen, wie die Marke dazu beitragen kann, die identifizierte Lücke zum Wettbewerb zu schließen. Über ein Kundenbewertungsmodell wird dann das konkrete Umsatzpotenzial für die einzelnen Stufen des Kaufprozesses abgeleitet. So könnte der VW *Passat* durch eine Stärkung des Markenimages sechs Prozentpunkte bei der Kundengewinnung und drei Prozentpunkte bei der Kundenbindung zulegen. Dies entspricht einem zusätzlichen Umsatzpotenzial von 466 Millionen Euro bzw. 115 Millionen Euro, welches als Zielgröße für eine effektive Markensteuerung dienen kann.



Quelle: MCM/McKinsey

Zwei Tools für eine »wertorientierte« Markenführung

Mit dem McKinsey-Markendiamanten und dem MCM/McKinsey-Markenpotenzialansatz stehen dem Management zwei effektive Analysetools zur Verfügung. Sie sind die Basis für einen systematischen Markensteuerungsprozess, der darauf abzielt, die Marke optimal auszuschöpfen (Grafik 3).

Ausgangspunkt des Prozesses ist eine umfassende Analyse der Umfeldbedingungen im Markt. Auf deren Ergebnissen aufbauend gilt es, potenzialträchtige Konsumentengruppen zu identifizieren. Zur Bildung von Marktsegmenten hat sich dabei eine Kombination aus bedürfnisorientierten und segmentbeschreibenden Merkmalen (zum Beispiel Einkaufssituation, Demografie, Werte) bewährt: Kunden mit homogenen Bedürfnissen kann das Unternehmen so einheitliche Leistungsbündel anbieten. Ähnlichkeiten in der soziodemografischen oder situationsspezifischen Segmentstruktur ermöglichen eine klare Identifikation und damit Zugänglichkeit der Segmente für die Marktbearbeitung.

In einem zweiten Schritt gilt es nun, für jedes der relevanten Kundensegmente das Markenpotenzial zu ermitteln. Dabei hilft die beschriebene Kaufprozessanalyse: Mit dieser lässt sich nicht nur das Markenpotenzial quantifizieren, sondern sie zeigt auch, auf welchen Stufen des Kaufprozesses der Nachholbedarf besonders groß ist. Die Konzentration auf eine oder wenige Stufen des Kaufprozesses reduziert die Komplexität der folgenden Analyse-schritte deutlich. Bei der Marke VW Passat etwa ist das Marken-

Mehr Interessenten, weniger Käufer: Der VW Passat fällt im Kaufprozess gegen die C-Klasse von Mercedes zurück. Über den Markenpotenzialansatz lässt sich errechnen, dass ein stärkeres Markenimage den Passat um sechs Prozentpunkte bei der Kundengewinnung voranbringen würde.

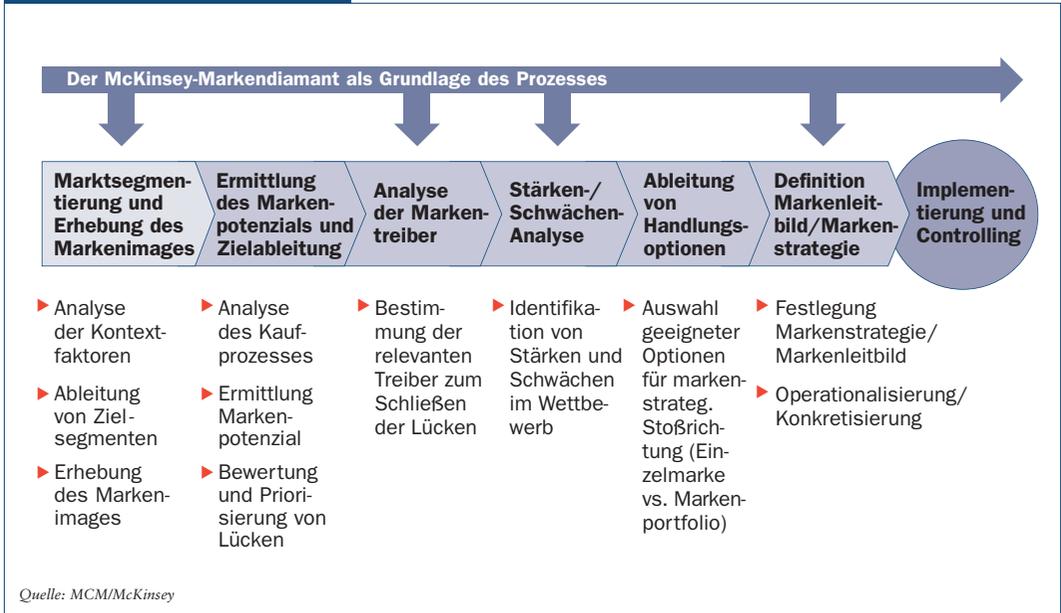
Wenn der Ansatzpunkt mit dem größten Potenzial identifiziert ist, stellt sich die Frage, welche Elemente der Marke das Kaufverhalten am stärksten beeinflussen und welche Stärken und Schwächen unsere Marke hier zeigt.

potenzial auf der Stufe der Kundengewinnung erheblich größer als auf den übrigen Stufen. Die weiteren Analysen sollten sich daher auf diese Stufe konzentrieren.

Nachdem eine Lücke im Kaufprozess priorisiert worden ist, stellt sich die Frage, wie sie geschlossen werden kann. Um diese Frage beantworten zu können, ist es zunächst erforderlich, die Markentreiber zu identifizieren. Dies sind diejenigen Elemente aus dem Markendiamanten, die das Kaufverhalten der Konsumenten am stärksten beeinflussen – also dafür sorgen, dass die Konsumenten von einer Stufe des Kaufprozesses auf die nächste weitergeleitet werden. Für diese Analyse stehen zahlreiche multivariate Verfahren zur Verfügung. Im spezifischen Automobil-

Der Markensteuerungsprozess

Grafik 3



Beispiel hat dabei das Merkmal »Spaß am Fahren« den größten Einfluss auf die Kaufentscheidung. Das Element »Jugendlichkeit« ist dagegen ein so genannter Markenblocker. Er beeinflusst das Kaufverhalten negativ und verhindert damit einen größeren Kundentransfer.

Sind die Markentreiber ermittelt, folgt die Stärken-/Schwächen-Analyse. Für jedes Element aus dem Markendiamanten wird analysiert, wie die eigene Marke im Vergleich zum Marktdurchschnitt sowie zu wichtigen Wettbewerbern abschneidet: Bei welchen Treibern verfügt die eigene Marke bereits über eine starke und differenzierende Position? Bei welchen wichtigen Treibern liegt sie hinter dem Wettbewerb zurück? Der VW Passat schneidet hier in fast allen Kategorien deutlich schlechter ab als sein

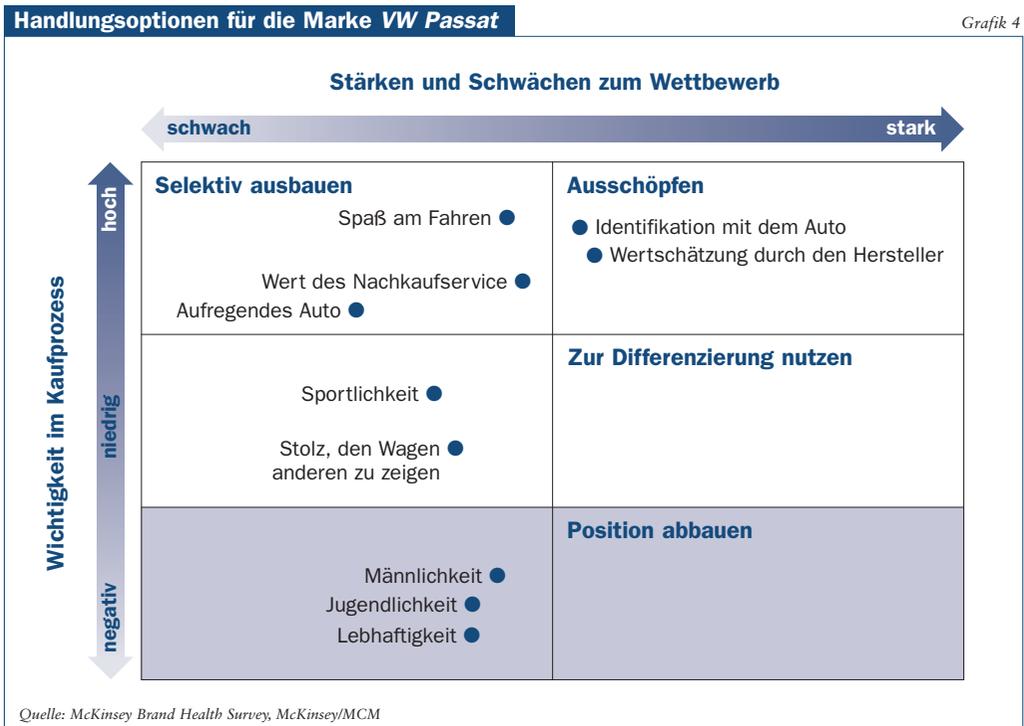
strategischer Wettbewerber, die Mercedes-C-Klasse. Aber auch gegenüber dem Marktdurchschnitt (insbesondere 3er-BMW, Alfa Romeo) liegt er zurück.

Die Ergebnisse der Markentreiber- sowie der Stärken-/Schwächen-Analyse werden dann in der Handlungsoptionsmatrix zusammengeführt. Hieraus lassen sich konkrete Stoßrichtungen für den Markenaufbau und die Markenführung ableiten (Grafik 4). Zeigt die eigene Marke bei wichtigen Elementen Schwächen, so sind dies potenzielle Ansatzpunkte. Auch weniger wichtige Markenelemente, die stark positiv ausgeprägt sind, können zur Differenzierung der Marke beitragen. Diese wirken sich auf das Kaufverhalten jedoch nur indirekt aus. Dringender Handlungsbedarf besteht allerdings in jedem Fall bei stark ausgeprägten negativen Markenelementen; diese gilt es unbedingt rasch zu beseitigen oder zumindest zu reduzieren. Dann wird sich die Leistung der Marke im Kaufprozess verbessern. Am Beispiel des VW Passat erweist sich der Markentreiber »Spaß am Fahren« mit hoher Relevanz im Kaufprozess bei schwachem Abschneiden gegenüber dem Wettbewerber als viel versprechender Ansatzpunkt für die Optimierung des Markenimages.

Die Umsetzung der markenstrategischen Neuausrichtung

Ausgehend von den Handlungsoptionen aus der Matrix lässt sich schließlich das Markenleitbild neu formulieren oder anpassen.

Hohe Relevanz im Kaufprozess, schwaches Abschneiden der Marke Passat: Der Markentreiber »Spaß am Fahren« ist der natürliche Ansatzpunkt für die Optimierung des Images der Marke.



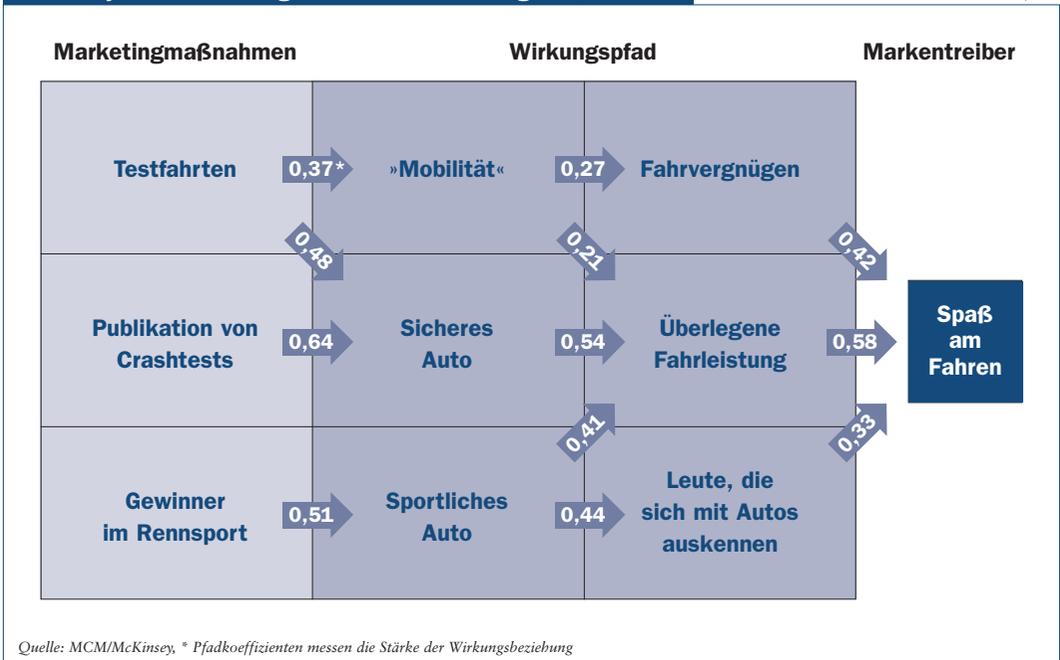
Wer seine Marke vom Wettbewerb differenzieren will, findet mit einer Pfadanalyse über die kausalen Beziehungen der Markenelemente untereinander zu konkreten Umsetzungsmaßnahmen für jedes wichtige Markenelement.

Das Markenleitbild dient als Ankerpunkt für alle markenstrategischen und operativen Entscheidungen. Dazu sind in allen vier Dimensionen des Markendiamanten diejenigen Elemente zu bestimmen, die die Marke klar charakterisieren und in den Köpfen der Konsumenten vom Wettbewerbsangebot absetzen. Die Ergebnisse dieses Prozesses müssen dann in konsistente operative Leitlinien für die gesamte Organisation überführt werden. Als Instrumente bieten sich hierfür multivariate Analyseverfahren wie die so genannte Pfad- oder Kausalanalyse an. Mit diesen lassen sich für abstrakte Markenelemente konkrete Umsetzungsmaßnahmen (zum Beispiel Produktgestaltung, Werbung) ableiten. Hierzu analysiert das Management die kausalen Beziehungen der Markenelemente untereinander. *Grafik 5* illustriert eine solche Pfadanalyse für den Automobilmarkt.

Der Konsument verbindet das wenig konkrete Markenelement »Spaß am Fahren« mit drei Assoziationen. Von diesen ist »Leute, die sich mit Autos auskennen« wiederum mit weiteren Assoziationen, zum Beispiel »sicheres Auto«, hinterlegt. Die Pfadanalyse untersucht, wie stark diese Wirkungsbeziehungen sind, die zwischen konkreten Markenelementen und Marketingmaßnahmen einerseits und den wichtigen Markentreibern andererseits bestehen. Wenn das Element »sicheres Auto« die stärkste Wirkung auf den Markentreiber »Spaß am Fahren« hat, sollte die Kommunikation beispielsweise gute Noten bei Crashtests hervorheben. Erweist sich hingegen das Element »sportliches Auto« als das

Pfadanalyse zur Ableitung konkreter Umsetzungsmaßnahmen

Grafik 5



wirkungsstärkste bei den Autokäufern, könnte ein Engagement im Motorsport helfen.

Die Ergebnisse des Markensteuerungsprozesses können somit über Pfadanalysen in konkrete Umsetzungsmaßnahmen überführt werden. Dabei stellen die Ergebnisse von Pfadanalysen häufig den Übergang von der analytischen Ableitung zur kreativen Umsetzung der Markenstrategie dar. Sie lassen sich in der Regel direkt in den »Creative Brief« für die Kommunikationsgestaltung überführen. Das neue Markenleitbild sollte sich jedoch nicht nur in einer neuen Werbekampagne niederschlagen. Vielmehr muss sich die gesamte Wertschöpfungskette am Markenversprechen ausrichten. Dazu ist das Markenleitbild durch gezielte Initiativen in kritischen Einheiten (zum Beispiel Einkauf, Marketing und Vertrieb) konsequent in operative Maßnahmen zu übersetzen.

Die Umsatzwirkung der operativen Initiativen lässt sich selbst für Einzelmaßnahmen berechnen

Wenn auf einen Lebensmitteleinzelhändler zum Beispiel das Leitbild »schneller, unkomplizierter Einkauf« zutrifft, so lässt sich daraus eine Mindestbesetzung der Kassen im Rahmen der Personaleinsatzplanung ableiten. Ein Hersteller von Elektrogeräten, der ein Qualitätsimage aufbauen möchte, wird möglicherweise auch für die Verpackung seiner Geräte Qualitätsstandards vorschreiben. Die Umsatzwirkung solcher und anderer operativer Initiativen kann das Management auf der Grundlage des MCM/McKinsey-Markenpotenzialansatzes und mithilfe der Pfadanalysen bis auf konkrete Einzelmaßnahmen herunterbrechen.

Zu einer erfolgreichen Umsetzung gehört schließlich auch eine systematische Steuerung und Koordination aller Aktivitäten, die den Markenaufbau betreffen. Die markenstrategischen Schlüsselgrößen sind daher kontinuierlich zu verfolgen und können in idealtypischer Weise in ein kennzahlenbasiertes, leistungsabhängiges Steuerungs- und Entlohnungssystem überführt werden.

Insgesamt sind mit dem hier skizzierten mehrstufigen Prozess die Voraussetzungen für eine systematische, auf die Erhöhung des ökonomischen Wertes abzielende Führung von Marken gegeben. Zwei Erfolgsfaktoren einer erfolgreichen Markenführung kann jedoch auch ein solch strukturiertes Vorgehen nicht ersetzen: die Kreativität und das unternehmerische Gespür des Managements. Beide bleiben auch künftig unverzichtbar.●

Die Pfadanalyse führt zu konkreten Maßnahmen, die das Markenimage stärken. Das neue Markenleitbild soll sich jedoch nicht nur in einer neuen Werbekampagne niederschlagen, sondern die ganze Wertschöpfungskette am Markenversprechen ausrichten.