

# Starke Marken brauchen starke Entscheidungsgrundlagen

In Zeiten gesättigter Märkte und erhöhten Preisbewusstseins bei den Verbrauchern wird der Aufbau und Erhalt starker Marken zum Schlüssel für den Unternehmenserfolg. Nur – was sind starke Marken? Wie ihre Stärke, wie ihren Wert bestimmen? Was den Wert einer Marke ausmacht, ist in den letzten Jahren zur Schlüsselfrage geworden.

Der Erwerb starker Marken bedeutet unschätzbare Zukunftsinvestitionen, denn das Ertragspotenzial gut positionierter Marken kann die Vermögenswerte eines Unternehmens bei Weitem übersteigen. So liegt allein der Wert des Markenzeichens „Nokia“ mit rund 30 Milliarden US-Dollar über dem Wert seiner Fabriken. Zudem wird durch den Erwerb starker Marken das Risiko vermieden, bei der Einführung eigener Markenprodukte zu scheitern. Die Flopraten werden inzwischen auf 80 bis 95 Prozent geschätzt.

## Auf der Suche nach dem „wahren“ Wert

Die adäquate Bewertung und Analyse von Marken ist seit spätestens Anfang der 90er Jahre zum dominanten Thema geworden, da Marken zwecks Bilanzierung oder im Rahmen von Verkaufsverhandlungen bewertet werden mussten. Die Bestimmung des ökonomischen Status Quo einer Marke ist allerdings nicht ohne Probleme geblieben. So ist die Marke Coca-Cola je nach Messansatz im Jahr 1992 mal mit 3 Milliarden und mal mit 33 Milliarden US-Dollar taxiert worden. Bei der Marke VW differierten die Angaben verschiedener Markenbewerter im Jahr 2001 um stattliche 11,4 Milliarden Euro, einem Unterschied von 254 Prozent. In einer Pilotstudie von 2004 haben sieben bedeutende Anbieter von monetären Markenbewertungsverfahren eine fiktive Tankstellenmarke bewertet und ihre Ergebnisse miteinander verglichen: Der Wert der Marke variierte zwischen 173 und 958 Millionen Euro, ein Unterschied von 553 Prozent.

**Eine Marke lässt sich zwar in monetären Größen ausdrücken, doch letztlich beginnt sie als eine Idee beziehungsweise Vorstellung, die der Verbraucher von einem Produkt hat.**

Wenn Kalkulationen zum Markenwert so bedeutsam abweichen, stellt sich unweigerlich die Frage nach der Eignung eines Bewertungsverfahrens. Ein wünschenswerter Standard zur finanzorientierten Markenbewertung scheint auf absehbare Zeit nicht in Sicht. Das Deutsche Institut für Normung (DIN) bereitet derzeit einen ISO-Vorschlag für 2009 vor, der allerdings lediglich grundsätzlichen Charakter haben wird. Zwischen den verschiedenen monetären Bewertungsansätzen werden daher auch weiterhin Ergebnisabweichungen auftreten. Der Markt boomt, auf eine einzige Antwort darf man nicht hoffen, bis sich eine „Währung“ durchgesetzt hat. Festzuhalten bleibt, dass derzeit nicht von dem einzig „wahren“ Wert einer Marke gesprochen werden kann.

Der monetäre Markenwert verrät allerdings nicht, welche Ursachen für eine Steigerung oder Minderung des Markenwertes verantwortlich sind. Was hilft der Markenführung von Coca-Cola die Erkenntnis, dass ihre Marke 2006 „nur“ noch einen Wert von 67,0 Milliarden US-Dollar besitzt und nicht mehr 67,5 Milliarden US-Dollar wie in 2005? Um konkrete Anhaltspunkte für die Markenführung zu erhalten, sind diejenigen Faktoren zu analysieren, die den Wert einer Marke ausmachen: Der wirtschaftliche Erfolg einer Marke wird letztlich durch den psychologischen Wert bestimmt, den die Marke in den Köpfen und Herzen der Verbraucher einnimmt. Nur die Marken, die von den Konsumenten als stark erlebt werden, weisen auch eine hohe Kaufpräferenz und Markenloyalität auf. Eine Marke lässt sich zwar in monetären Größen ausdrücken, doch letztlich beginnt sie als eine Idee beziehungsweise Vorstellung, die der Verbraucher von einem Produkt hat, wie es der Werbe-Pionier David Ogilvy Mitte des letzten Jahrhunderts ausdrückte.

Um diese Markenidee zu verstehen und damit den ursächlichen Anteil des Markenwertes zu analysieren, wurden seit Anfang der 90er Jahre eine Vielzahl verhaltenswissenschaftlicher Ansätze entwickelt, mit denen der psychologische Wert beziehungsweise die Stärke einer Marke beim Konsumenten bestimmt werden kann. Inzwischen scheint es, als gehöre es zum guten Ton, ein Markenbewertungsverfahren im Angebotsportfolio zu haben. Von Marktforschungsinstituten über Werbeagenturen bis zu Unternehmensberatungen werden jeweils eigene Ansätze offeriert. Kein Wunder – der Markenberatungsmarkt wächst und wird es auch weiterhin tun. Von 344 befragten Marketingverantwortlichen aus deutschen Unternehmen sahen 72 Prozent Markenbewertung in 2003 als wichtiges Thema an und 69 Prozent gingen davon aus, dass dieses Thema in den nächsten 5 Jahren an Bedeutung noch zunehmen wird (Schimansky, 2004). Die Zahl der in Deutschland verbreiteten Verfahren beläuft sich inzwischen auf mehr als 50. Die Vielfalt ist ebenso beeindruckend wie die Bezeichnungen der Ansätze: Advanced Brand Valuation, Brand Ambassador, Brand ASsessment System, BrandAsset Valuator, Brand Core Analysis, Brand Value Signal Check, Brand Image Scan, Brand Equity Evaluator, Brand Faces, Brand Scan, Brand Performance System, rb Profiler, 360 degree Brand Stewardship, Brand Stock, Brand-Value-Creation, BrandZ, Brand Navigator, MarkenMatik, MarkenMonopole, Markenwert-Barometer, MarkenWesen – um nur einige zu nennen (vgl. Schimansky, 2004). Ein paar dieser Verfahren haben gerade erst das Licht der Welt erblickt.

### Viele Wege führen nach Rom

Der Grund für die Vielzahl und Vielfalt an Verfahren ist, dass viele Wege nach Rom führen, wenn man die Psychologie zwischen Marke und Mensch bemüht. Eine Marke ist nicht eindimensional, sondern als komplex wirkendes Konstrukt zu verstehen. Welche Aspekte bei der Analyse einer Marke auf psychologisch-verhaltensbezogener Ebene zu berücksichtigen sind, sollte eine Theorie oder ein Modell der Marke vorgeben. Diese gibt es bisher aber noch nicht. Da einzig „wahre“ Kriterien zur Ermittlung der Markenstärke nicht vorliegen, lässt sich eine Marke entsprechend unterschiedlich operationalisieren und methodisch untersuchen: Bekanntheit, ein klares Image sowie Wertschätzung und Vertrauen werden oft als relevante psychologische Größen erachtet, bei denen eine Marke beim Verbraucher (gegenüber Wettbewerbern) unbedingt punkten sollte. Andere halten Commitment (Markenbindung), Kauf und Markentreue für bedeutsam, weil diese Größen verhaltensnäher sind. Auch methodisch wird der Zugang zur „Marke an sich“ unterschiedlich besprochen – quantitativ oder qualitativ oder beides kombiniert.

Quantitative Verfahren gestatten zwar in aller Regel repräsentative Aussagen über lohnende Markenpositionierungen bei Käufer- beziehungsweise Nutzersegmenten. In den meist computergestützten Telefoninterviews können aber relevante Variablen nur in begrenztem Umfang und standardisiert abgefragt werden. Mitunter wirken die Ergebnisse dann recht allgemein, wie etwa: „Ihre Marke muss bei der relevanten Zielgruppe moderner werden“. Mit qualitativen Methoden sollen dagegen bei Mitgliedern aus der relevanten Zielgruppe die Komplexität der Marke – meist in mehrstündigen tiefenpsychologischen Gruppen- oder Einzelsitzungen – umfassend ergründet werden, um ein möglichst vollständiges Bild der Marke zu erhalten. Allerdings kommt qualitativen Verfahren neben der schwierigen Interpretierbarkeit tiefenpsychologischer Ergebnisse die Eigenheit zu, dass eine repräsentative Untersuchung zu zeit- und kostenintensiv ist. Es kann also entweder statistische Repräsentativität mit geringem bis mittlerem Informationswert oder aber psychologische Vollständigkeit und Tiefe mit geringer allgemeingültiger Aussagekraft erreicht werden. Daher ist es ratsam, beide Vorgehensweisen zu koppeln: In qualitativen Vorstudien werden relevante Aspekte zur interessierenden Marke, Produktkategorie und Zielgruppe ermittelt, die dann in repräsentativen Befragungen der Zielgruppe auf breiter Basis überprüft werden.

Die Wahl des angemessenen Verfahrens erfordert bei Unternehmens- und Marketingverantwortlichen ein großes Maß an Expertise. Schließlich geht es in den meisten Fällen um sechsstellige Summen, die für die Durchführung von Markenanalyse und -bewertung anfallen. Hier besteht noch Nachholbedarf: So gaben zwar 72 Prozent der Marketingpraktiker an, Markenbewertung als wichtig anzusehen. Jedoch kannten weniger als 20 Prozent die gängigsten Verfahren und nur 2 Prozent nutzten sie bereits. Von den 344 befragten Marketingverantwortlichen wurden auch die Qualität und der Nutzen von 32



Dr. Alexander Schimansky, Associate Partner und Head of Brand Research der Kleinundpläcking Markenberatung, Berlin

verschiedenen Markenanalyseverfahren beurteilt: Diejenigen, die ein oder mehrere Verfahren kannten, schätzten die Qualität eher mittelmäßig ein. Derzeit schafft es kein Verfahren, alle Anforderungen optimal zu erfüllen (Schimansky, 2007).

### Der Platz an der Sonne ist rar

Die Marketingpraxis ist bei aller Kritik gut beraten, die Erkenntnismöglichkeiten von Markenanalyseverfahren zu berücksichtigen, denn effektives Markenmanagement tut Not: 2005 wurden in Deutschland über 70.000 neue Marken beim Deutschen Patent- und Markenamt angemeldet. Pro Woche kommen im Schnitt über 900 Produkte neu auf den Markt. In Deutschland gab es 2005 über eine Million eingetragene Mar-

### Um einen Platz im Kopf der Verbraucher warben 2005 aktiv 61.452 Markenprodukte.

ken. Um einen Platz im Kopf der Verbraucher warben 2005 aktiv 61.452 Markenprodukte. Dabei umfasst der aktive menschliche Wortschatz nur wenige Tausend Worte. Und die Marken, die vom Verbraucher letztlich in die engere Kaufauswahl gezogen werden, beschränken sich in einer Produktkategorie oft auf ganz wenige (Top-)Marken. Der „Platz an der Sonne“ ist also rar. Der Weg ins Relevant Set der Verbraucher erfordert ein profundes Verständnis der eigenen Marke und ihrer Zielgruppen. Für das Markenmanagement geht es um die Herausforderung, eine überdauernde und feste Bindung zwischen dem Konsumenten und „seiner“ Marke zu schaffen. Markenanalyseverfahren können dabei wichtige supportive Funktionen übernehmen. Neben der unumstößlichen Bedingung, dass Markenführung immer Chefsache sein sollte, um erfolgreich zu sein, gilt: Je fundierter die Entscheidungsgrundlage, desto besser für die Zukunft der Marke. ■

Schimansky, A. (2004). *Der Wert der Marke. Markenbewertungsverfahren für ein erfolgreiches Markenmanagement*. München: Vahlen.

Schimansky, A. (2007). *Markenanalyse für die Markenführung: Überblick und Nutzenbeurteilung von Markenanalyseverfahren*. In: A. Florack, M. Scarabis & E. Primosch (Hrsg.), *Psychologie der Markenführung*. München (S. 423-446): Vahlen.