

Der länderbezogene Wert von Automarken

Eine Marke wirkt in verschiedenen Ländern häufig unterschiedlich auf Kunden. Eine Automarkenstudie zeigt nun, wie stark Markenwerte über Landesgrenzen hinweg differieren und welchen Wert Unternehmen generieren, die eine Mehrmarkenstrategie verfolgen.

SEIT ENDE DER 1980ER-JAHRE ist der monetäre Markenwert (Brand Equity) zu einem zentralen Kernthema im Marketing avanciert – sowohl in der Managementtheorie als auch in der Unternehmenspraxis. Vor allem das Top-Management hat das Thema inzwischen aufgegriffen und vorangetrieben. Dies ist u.a. darauf zurückzuführen, dass starke Marken meist höhere Preise durchsetzen können als schwächere. Es überrascht deshalb nicht, dass eine starke Marke vielfach den wertvollsten Vermögenswert eines Unternehmens darstellt, der zudem als einziger immaterieller Vermögenswert dauerhaft rechtlich geschützt werden kann. Der Markenwert ist daher von fundamentaler Bedeutung für Unternehmen.

Markenführung in Autobranche besonders wichtig

In einer aktuellen Studie der Friedrich-Alexander Universität Erlangen-Nürnberg in Zusammenarbeit mit der Universität Hamburg wurde nun erstmals der länderspezifische Wert von Automobilmarken in den wichtigsten Märkten weltweit ermittelt. Der Markenwert ist in der Automobilbranche von besonders großer Relevanz, da die Markenführung dort eine besondere Stellung einnimmt: Automobilmarken verfügen über eine hohe eigenständige Profilierung und ein höheres Differenzierungspotential als Marken aus zahlreichen anderen Branchen.

Der Markenwert wurde in der vorliegenden Studie in Anlehnung an die weithin anerkannte Systematik von Ailawadi, Lehmann und Neslin als Umsatzpremium operationalisiert. Der im *Journal of Marketing* erschienene Ansatz wurde 2003 mit dem Harold H. Maynard Award ausgezeichnet. Der Markenwert entspricht dabei der Differenz der Multiplikation von Absatzmenge und Preis eines markierten und eines unmarkierten Produkts. Im Ergebnis ist es damit möglich, einen monetären Markenwert auszuweisen.

Bei diesem Ansatz handelt es sich um eine integrative Methodik, die sowohl verhaltenswissenschaftliche als

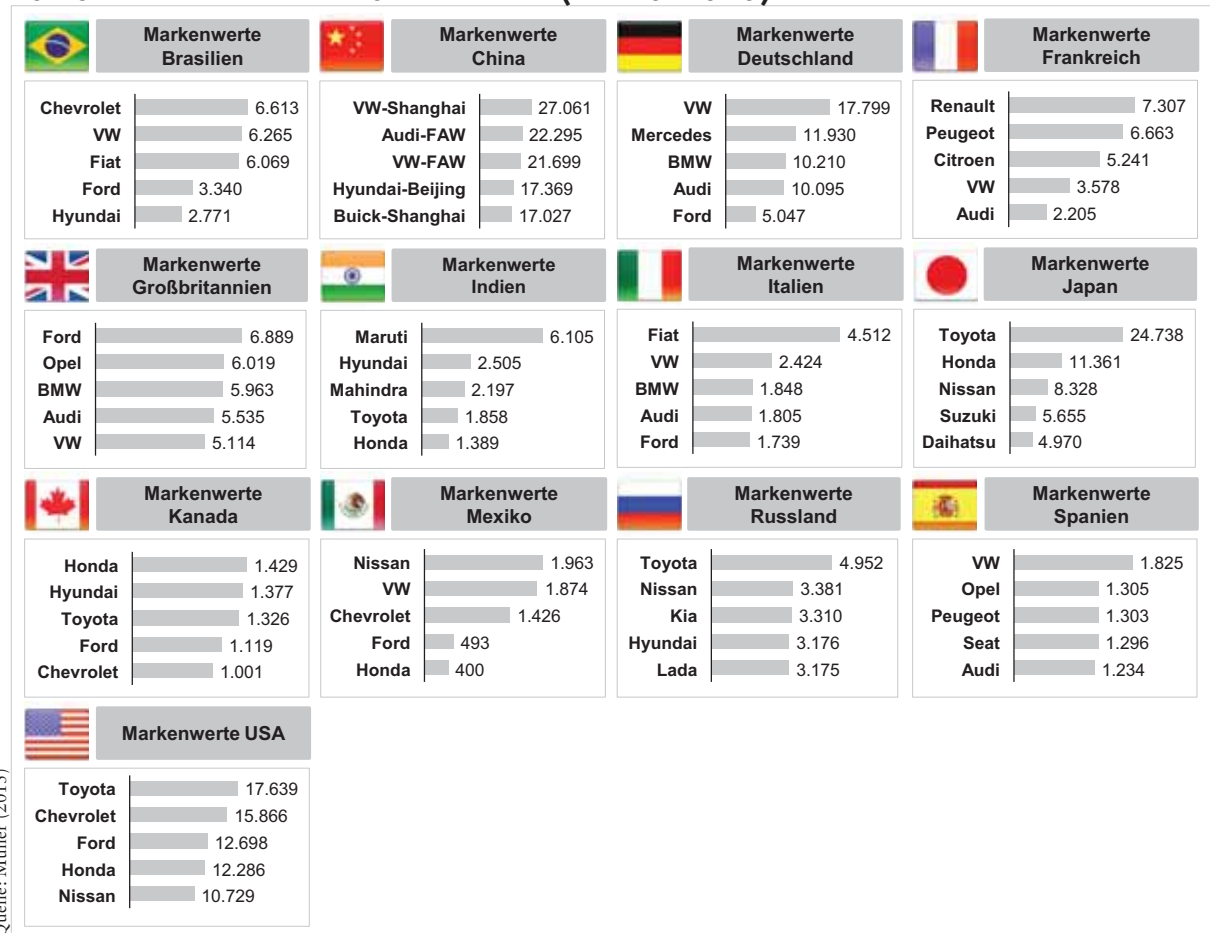
auch finanzorientierte Aspekte verknüpft und eine hohe Validität und Reliabilität hinsichtlich der Messung aufweist. Da der Markenwert auf tatsächlich durchgeführten Transaktionen beruht und nicht durch subjektive Kundenbefragungen ermittelt wurde, sind die Ergebnisse als objektiv anzusehen.

Ein hoher Markenwert resultiert im Allgemeinen aus einem höheren durchschnittlichen Preis (Preispremium) und aus einer höheren Absatzmenge (Mengenpremium). Die Realisierung eines Preispremiums bei gleichzeitig hoher Absatzmenge stellt daher die Optimalsituation für das Markenmanagement dar.

Wie die Studienergebnisse zeigen, variiert der Markenwert je nach Land stark, da Kunden aus verschiedenen Kulturkreisen die Marke unterschiedlich bewerten. Dies lässt sich u.a. auch damit erklären, dass die Markenherkunft (Brand Origin) einen Effekt auf den Markenwert hat, da Kunden mit dem Ursprungsland der Marke ein bestimmtes Qualitätsniveau assoziieren. Daneben unterscheiden sich die Märkte hinsichtlich der dort vorherrschenden Wettbewerbsintensität und des ökonomischen Umfelds. In einem Land mit geringer Kaufkraft (wie etwa Indien) werden zum Beispiel verstärkt Low-Budget-Fahrzeuge in den unteren Fahrzeugklassen nachgefragt. Ferner hat auch das politisch-rechtliche Umfeld einen Einfluss auf das Umsatzpremium. So besteht für OEMs bei Direktinvestitionen in China die Anforderung zur Gründung eines Joint Ventures. Aufgrund der damit oftmals einhergehenden Lokalisierung der Produktion bei gleichzeitig niedrigen Lohnkosten können die Fahrzeuge zu einem günstigeren Preis angeboten werden. Diese Effekte spiegeln sich insbesondere im Preispremium und dadurch auch in der absoluten Höhe des Markenwerts wider.

Zur Ermittlung des Markenwerts wurden Listenpreise und Verkaufszahlen von PKW-Neuzulassungen auf Modellebene über staatliche Institutionen für die weltweit absatzstärksten Automobilmärkte China, USA, Japan, Deutschland, Brasilien, Russland, Indien, Groß-

TOP-5-MARKENWERTE NACH LÄNDERN (IN MIO. EURO)



Quelle: Müller (2015)

Automarken werden von Konsumenten in jedem Land unterschiedlich wahrgenommen. In Deutschland etwa dominiert VW, in Japan Toyota

britannien, Frankreich, Italien, Kanada, Spanien und Mexiko ausgewertet. Dies entspricht für das betrachtete Jahr 2014 einer Abdeckung von etwa 78 Prozent des weltweiten PKW-Gesamtmarktes. Insgesamt flossen 49 Mio. Datensätze in die Berechnungen ein.

Die Listenpreise in Landeswährungen wurden zur besseren Vergleichbarkeit in Euro umgerechnet. Mit diesen Daten konnte der Markenumsatz pro Land als aggregiertes Summenprodukt aus Listenpreisen und Absatzzahlen auf Modellebene berechnet werden. Im Anschluss daran wurde der Markenwert als Umsatzpremium in Referenz zu der Marke mit dem niedrigsten Marktanteil im jeweiligen Land berechnet, da es in der Automobilbranche kein vollkommen unmarkiertes Produkt gibt.

Autofirmen häufig mit Mehrmarkenstrategie

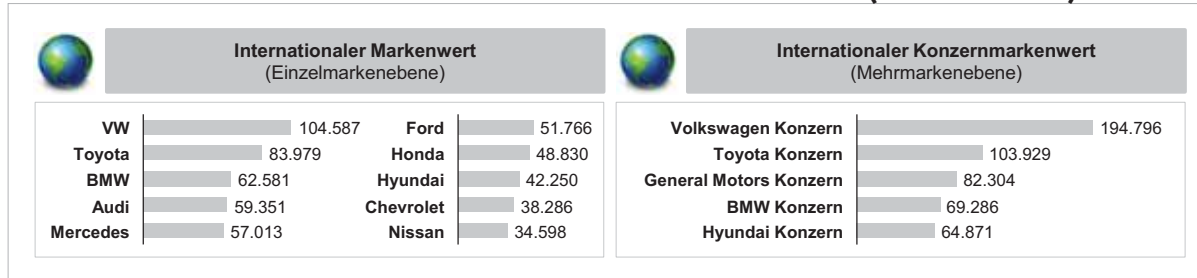
Beim Blick auf die ermittelten Top-5-Markenwerte in den einzelnen Ländermärkten (s. Abb. oben) wird deutlich, dass die Marke VW-Shanghai in China international den höchsten Markenwert aufweist, dicht gefolgt von Toyota in Japan. In Deutschland dominieren neben VW die deutschen Premiumhersteller Mercedes, BMW und Audi, wohingegen im US-amerikanischen Markt keine deutsche Marke unter den Top 5 vertreten ist. In nahezu allen Märkten zeigt sich ein Kopf an Kopf Rennen der Automobilmarken. Ausnahme hiervon stellen

Indien, Italien und Japan dar: In diesen Märkten haben lokale Marken (in Indien Maruti, in Italien Fiat und in Japan Toyota) einen deutlichen Vorsprung.

Der Wert von internationalen Einzelmarken und Mehrmarken wurde in der Studie ebenfalls ermittelt, da sich die länderspezifischen Markenwerte zu einem internationalen Markenwert zusammenfassen lassen. In der Automobilbranche ist der Konzernmarkenwert von besonderem Interesse, da viele Autohersteller eine Mehrmarkenstrategie verfolgen. Eine Mehrmarkenstrategie beinhaltet dabei die parallele Führung mehrerer selbständiger Marken, die auf den identischen Produktbereich ausgerichtet sind und deren separater Marktauftritt von den Nachfragern auch als solcher wahrgenommen wird. Eine Mehrmarkenstrategie ist dabei von einer Markenportfoliostrategie abzugrenzen, bei der keine Einschränkung auf denselben Produktbereich vorgenommen wird.

Mit einer Mehrmarkenstrategie können Automobilkonzerne vielen Zielgruppen ein nutzenstiftendes Markenerlebnis bieten, Marktrisiken diversifizieren, Synergieeffekte ausnutzen, Zielgruppen effektiv ansprechen und Markteintrittsbarrieren erhöhen. Mit dieser Strategie sind allerdings auch Risiken verbunden, wie etwa die Gefahr der Kannibalisierung, die Möglichkeit eines negativen Imagetransfers und eine zu starke Entscheidungszentralisation.

DIE WERTVOLLSTEN INTERNATIONALEN AUTOMOBILMARKEN (IN MIO. EURO)



Unter den Top 5 der wertvollsten internationalen Automarken befanden sich zum Untersuchungszeitpunkt gleich vier Marken aus Deutschland

Dieselgate-Folgen für Volkswagen noch offen

Die international bedeutendsten Automobilmarken sind derzeit VW, Toyota und BMW. Unter den Top 5 der wertvollsten internationalen Automarken finden sich gleich vier Marken aus Deutschland (s. Abb. oben).

Toyota war 2014 der Automobilkonzern mit den meistverkauften Autos weltweit. Den wertvollsten Automobilkonzern aus Sicht der Markenführung stellte zum Betrachtungszeitpunkt der Volkswagen-Konzern mit einem Markenwert von 195 Mrd. Euro dar.

Eine ereignisinduzierte Markenkrise, die auf Volkswagen aufgrund der Manipulationsaffäre bei Abgaswerten hereinbrach, wird jedoch enorme Auswirkungen auf die länderspezifischen Markenwerte und folglich auch auf den internationalen Markenwert haben. Ein dauerhafter Vertrauensverlust der Kunden zerstört das Markenimage nachhaltig, konkrete Auswirkungen auf andere Automobilmarken und Zulieferer lassen sich derzeit noch nicht abschließend beziffern. Vor allem in den USA wird wegen der dortigen Gesetzeslage der Schaden groß sein – möglich ist sogar der Verlust der »Licence to Operate«. Der in diesem Beitrag vorgestellte Ansatz zur Markenwertermittlung eignet sich, um in einer solchen Situation kurzfristig Transparenz über die einzelnen Länder zu erzeugen und um damit ein effektives Krisenmanagement betreiben zu können. Prominente Markenwertrankings (wie etwa von Interbrand) helfen hier nicht weiter, da lediglich ein internationaler Wert ermittelt wird. Andere Markenwertverfahren, die auf dem Aktienkurs beruhen, sind aufgrund der hohen Kursvolatilität wenig

aussagekräftig. Der aktuelle Fall zeigt, dass moralischen Aspekten neben rein ökonomischen Komponenten bei der Markenwertermittlung zukünftig mehr Bedeutung beigemessen werden sollte.

Relevanz für Markenentscheider

Bisher existiert weltweit keine weitere Studie, die länderspezifische Markenwerte offenlegt. Damit ermöglicht die Studie erstmals einen grenzübergreifenden Markenvergleich. Dies ist vor allem deshalb von elementarer Bedeutung für das Markenmanagement, da der Markenwert als wesentlicher Treiber des Unternehmenserfolgs gilt, dem ein positiver Einfluss auf die Unternehmensperformance (wie Gewinn vor Steuern sowie Aktienperformance) zugesprochen wird.

Auch in wirtschaftlich schwierigen Zeiten zahlt sich die Investition in die Marke aus. Eine Analyse der Finanzkrise im Jahre 2008 hat gezeigt, dass in Wirtschaftsabschwüngen ein hoher Markenwert besonders vorteilhaft ist. Dies ist darauf zurückzuführen, dass in wirtschaftlichen Krisen Marken mit einem hohen Wert mit einer höheren Wahrscheinlichkeit Einnahmen erzielen als Unternehmen mit einem geringen Markenwert.

Bei Mehrmarkenunternehmen hilft das Wissen um den Wert der einzelnen Konzernmarken in den jeweiligen Ländern bei der optimalen Allokation von Marketingbudgets sowie der Steuerung und Kontrolle einzelner Marken. Der Markenwert bildet dabei die informativ Fundierung der Markenführung.

Prof. Dr. Karsten Kilian, Prof. Dr. Dirk Ulrich Gilbert, Dr. Michael Müller



Prof. Dr. Karsten Kilian ist Markenstratege und betreibt das Markenportal Markenlexikon.com. An der Hochschule Würzburg-Schweinfurt leitet er den Masterstudiengang Marken- und Medienmanagement.

Prof. Dr. Dirk Ulrich Gilbert ist Inhaber der Professur für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Unternehmensethik, an der Universität Hamburg.



Dr. Michael Müller ist Markenexperte sowie studierter Mathematiker und Wirtschaftswissenschaftler. Er ist derzeit in einem Automobilkonzern im Marketing und Vertrieb tätig.