

Brand Metrics und Unternehmenssteuerung

Dominic Pampuch

Die gestiegene Bedeutung von Marken in den letzten Jahren hängt mit der zunehmenden Konkurrenz (durch Liberalisierung und Globalisierung) bei gleichzeitig immer homogeneren Gütern zusammen. Wo die objektiven Produktmerkmale sich angleichen, wird es wichtiger, auf der Ebene des Kundenerlebens anzusetzen und eine Differenzierung zu erreichen. Diese Ebene wird durch die Marke repräsentiert, die für die Aufnahme des Produktes durch den Kunden steht.

Die allgemein festgestellte Zunahme der Bedeutung von Marken in den letzten Jahren hat die Frage nach ihrer Bewertung aufgeworfen. So wurde in den M & A-Wellen der 1980er und 1990er Jahre zunehmend die Notwendigkeit für eine finanzielle Markenbewertung erkannt. Dabei werden verschiedene Probleme aufgeworfen. Es ist beispielsweise nicht unmittelbar klar, was alles zur Marke zu zählen ist. Verstehen die einen die Marke als blossen Produktzusatz, identifizieren andere sie mit dem Gesamtprodukt. Die Marke stellt damit die vom Kunden empfundene Gesamterfahrung aus dem Konsum dar. Dies hat Auswirkungen auf die Tiefe der Markenmessung. Ein einfaches Markenverständnis, das bspw. nur eine Dimension umfasst (die Kommunikationsebene), kann mit geringem Aufwand gemessen werden. Die Messung kann über allgemein anerkannte Methoden der Marktforschung betrieben werden. Dazu gehören sowohl Einstellungs- als auch Verhaltensmasse. So werden z. B. Bildzuordnungen oder die Messung der Markenpersönlichkeit mittels Adjektivlisten betrieben. Ebenso können mittels Conjointanalyse verschiedene Güterbündel verglichen werden, wodurch die Bewertung und Präferenz der einzelnen Bestandteile bestimmt werden können. Weiter gibt es die Möglichkeit, mittels Verhaltensmassen das Einkaufsverhalten der Kunden und damit die Beliebtheit von Marken zu testen. Diese verhaltenswissenschaftlichen Masse geben Hinweise auf die Planung von Massnahmen der Markenführung. Es wird deutlich, wie die einzelnen Stellen, die mit der Markenführung betraut sind, aufeinander abgestimmt werden müssen. Diese Stellen werden mit relevanter Information versorgt, was eine Kontrolle der Markenführung anhand der Unternehmensziele ermöglicht. Die verbesserte Steuerung der Markenprozesse führt zu einer einheitlicheren Markenbotschaft. Brand Metrics (Verfahren zur Messung von Markenbotschaft und -wert) sollen deshalb die Kernbotschaft der Marke fassen und in regelmässigen Zeitabständen eine Überprüfung der Markenidentität mit den Vorstellungen und Erwartungen der Kunden und der Entwicklung in der Zeit ermöglichen. Dadurch wird sichergestellt, dass die Unternehmung die Marktprioritäten beachtet, markenstrategische Optionen richtig bewertet, die Kundenerwartungen erfüllt und über die Zeit die Markenidentität

gemäss der Strategie gestaltet. Durch verhaltenswissenschaftliche Messungen wird somit deutlich, wie die Marke im Umfeld wahrgenommen wird und welche Möglichkeiten und Gefahren für die Markenführung berücksichtigt werden müssen. Diese Messungen können als Frühindikatoren für zukünftige Entwicklungen gelten. Als schwache Signale zeigen sie, welche markenstrategischen Optionen die richtigen sind und durch welche Instrumente das Markenimage verbessert werden kann. Wenn der Markenbegriff weiter gefasst wird und die Messung sich damit auf das Gesamtprodukt bezieht, können die verschiedenen Stufen des Marketingmixes in die Betrachtung einbezogen werden. In der Produktentwicklung wird deutlich, wie die Produkte kundenorientierter geschaffen werden können, damit die Marktchancen steigen und die Zeit bis zur Markteinführung verkürzt wird. Zusätzlich können der Absatzkanal dem Image gemäss gewählt und die Konditionen der Marke nach den Resultaten der Markenmessungen gestaltet werden. Dadurch wird es besser möglich, ein Gesamtbild von der Marke zu entwerfen, das einen einheitlichen Eindruck hinterlässt und sich damit stärker im Geist des Kunden festsetzt. Es wird auf der operativen Ebene zudem deutlicher, wie die Marken imagekonform geführt werden können. So ist bspw. für Premiummarken zu berücksichtigen, dass Preisnachlässe und die Wahl eines unangemessenen Absatzkanals das Markenimage beschädigen können. Brand Metrics können dazu beitragen, dass die Marke konsistent zur Strategie geführt wird. Sie ermöglichen damit eine bessere Entscheidungsgrundlage für die Wahl von Vertriebspartnern und helfen, allfälligem Druck auf Preisnachlässe zu widerstehen. Damit kann durch Brand Metrics eine langfristige Perspektive geschaffen werden; operative Entscheidungen werden unter einem Strategiefokus gefällt. Das Umfeld und seine Veränderungen werden besser in die Entscheidungen einbezogen. Gleichzeitig wird die Markenbotschaft besser gefasst und kann sowohl nach aussen wie nach innen besser kommuniziert werden. Markenmessungen erlauben damit intern das Aufstellen von Markenrichtlinien. Dadurch wird es für die Mitarbeiter klarer, was die zentrale Botschaft der Marke ist und wie ihr Verhalten danach ausgerichtet werden kann. Dies führt zu einer besseren Umsetzung der Strategie. Die Unternehmung wird marktorientierter.

Das Resultat dieser Bemühungen muss in eine Verbesserung der finanziellen Situation münden. Dadurch kann eine Verbindung zur finanziellen Bewertung der Marken hergestellt werden. Diese muss letztlich die diskontierten Erträge der Marke umfassen. Für eine Bilanzierung müssen zudem die Erträge der Markierung von den übrigen Werttreibern (Bsp. Produktequalität, Kundenservice) isoliert werden.

Finanzielle Markenbewertungsverfahren setzen an verschiedenen Punkten an. Bewerten die einen die Marken anhand der Herstell- bzw. Wiederbeschaffungskosten, verwenden andere

Gewinngrößen (Zusatzerträge der Markierung, bzw. von Lizenzeinnahmen) der Vergangenheit, bzw. der prognostizierten Zukunft. Man steht hierbei vor einem Prognoseproblem. Es ist unklar, wie sich angesichts schneller Umfeldveränderungen die Marken in ihrer Bedeutung für die Kunden entwickeln. Während kostenorientierte Verfahren keinen Bezug zur zukünftigen Wahrnehmung der Marke haben, können erlösorientierte Verfahren die Einkommenswirkungen der Marke beschreiben. Kapitalmarktorientierte Verfahren geben zudem eine Einschätzung des Marktes auf die Werthaltigkeit der Marke. Dabei ist der Effekt der Marke aus dem gesamten Wert der Unternehmung zu isolieren, was wegen der vielen Einflüsse schwierig ist. Insgesamt ergeben finanzielle Verfahren einen Einblick in die vergangene oder gegenwärtige Ertragssituation. Für einen betriebswirtschaftlich validen Markenwert ist aber die zukünftige Einkommenssituation abzuschätzen. Um diese zukünftigen Erträge zu bestimmen, sind verschiedene Verfahren gebildet worden, die bei verhaltenswissenschaftlichen Größen (z. B. der Markensympathie) ansetzen und diese dann in verschiedenen Schritten in einen monetären Markenwert umwandeln. Die sehr unterschiedlichen Resultate der Verfahren und ihre grosse Vielfalt führen zu Zweifeln an ihrer Validität. Zudem messen sie unterschiedliche Sachverhalte (bspw. isoliert Interbrand den Markenwert von übrigen Produktkomponenten, während der Brand Performancer von Nielsen diese Unterscheidung nicht vornimmt). Ausserdem werden von einzelnen Verfahren markenstrategische Erweiterungsoptionen berücksichtigt, von anderen nicht. Als weiteres Problem stellt sich die mangelnde Unabhängigkeit der verhaltenswissenschaftlichen Variablen. Dadurch werden gleiche Sachverhalte doppelt gezählt, was den Markenwert verzerrt. Eine angemessene Beurteilung der Verfahren bezüglich eines exakten Markenwerts wird zudem durch ihre Intransparenz verunmöglicht. Es ist oft nicht klar, wie die einzelnen Operationalisierungen des Markenwerts miteinander verbunden werden. Deshalb ist eine Bilanzierung der Marken aufgrund des aktuellen Markenwerts weiterhin skeptisch zu beurteilen. Allerdings können die Markenbewertungsmodelle eine Schwelle schaffen, die im Rahmen der wertorientierten Unternehmungssteuerung übertroffen werden muss. Dadurch wird sichtbar, wie sich die Unternehmung gegenüber der Vergangenheit und gegenüber Konkurrenzunternehmungen entwickelt hat (bei Verfahren, die Referenzdatenbanken zu Vergleichsunternehmungen enthalten, bspw. der Brand Asset Valuator von Young & Rubicam, ist damit ein Benchmarking möglich). Die festgestellte mangelnde Implementierung der wertorientierten Unternehmungssteuerung erhält dadurch zusätzliche und relevante Kennzahlen, die ein Herunterbrechen wertorientierter Strategie auf die Ausführungsebenen ermöglicht.

Ein Vergleich verschiedener Bewertungsmodelle zeigt sehr unterschiedliche Funktionen der Verfahren, die Steuerungs- und Bewertungszwecke umfassen. Deren geforderte Einheitlichkeit über Produkte und Märkte hinweg kann dabei nur auf Kosten der Praktikabilität betrieben werden (indem auf die Unternehmenssituation bezogen überflüssige Information generiert wird). Dadurch erhält die Vielzahl von Verfahren eine gewisse Rechtfertigung. Unternehmensindividuell muss deshalb der Informationsbedarf für die Leistungserstellung abgeklärt und die passenden Brand Metrics zur Unterstützung der Prozesse implementiert werden. Die Angemessenheit der Modelle kann dabei nur aus der einzelnen Situation über eine Kosten-Nutzenanalyse festgelegt werden, was zu einer Verbesserung der Effizienz beitragen kann.