

Executive Summary

In Wissenschaft und Praxis ist die grosse und weiter zunehmende Bedeutung von Marken als wichtigen Vermögenswerten in Unternehmen erkannt. Im Sinne einer wertorientierten Führung ist es folglich notwendig, diese durch eine aktive Markenführung zu pflegen und den Erfolg der gewählten Massnahmen regelmässig zu überprüfen.

Unabhängig vom Trägerprodukt, stellen Marken einen Vermögensgegenstand dar, da sie sowohl für den Konsumenten als auch für den Hersteller wichtige Funktionen wahrnehmen. Im Zentrum steht dabei, dass die Marke dem Konsumenten einen immateriellen Zusatznutzen gegenüber einem nicht-markierten Produkt bietet. Liegen die Kosten der Markierung unter diesem Zusatznutzen, resultiert daraus ein Erfolgspotential für den Hersteller.

Es wird begrifflich zwischen der Markenstärke und dem Markenwert differenziert. Die Markenstärke beschreibt die Assoziationen der Konsumenten in Bezug auf eine Marke, d.h. alles was im Gedächtnis der Konsumenten mit der Marke verknüpft ist, und beeinflusst so das Konsumentenverhalten. Daraus abgeleitet resultiert als monetäre Ergebnisgrösse der Markenwert für das markenführende Unternehmen.

Das übergeordnete Ziel der Markenführung ist deshalb aus einer wertorientierten Perspektive in der nachhaltigen Steigerung des Markenwertes zu sehen. Die untergeordneten Markenziele können dabei sowohl finanzielle als auch verhaltensbezogene Grössen darstellen. Unter der Voraussetzung eines Markenwertverständnisses, welches den Wert einer Marke auf das Konsumentenverhalten zurückführt, scheint insbesondere die unternehmensinterne Einigung auf ein gemeinsames Kausalmodell der Markenwertgenerierung wichtig.

Die wesentlichen Herausforderungen der Markenführung liegen in der Positionierung der Marke und in der Strategiewahl in Bezug auf hierarchische Gliederung, Breite und Tiefe.

Die Positionierung beschreibt die Wahl der Markenidentität und kann über produktbezogene (funktionale) und/oder nicht-produktbezogene (abstrakte) Inhalte erfolgen. Je gesättigter ein Markt und je höher das emotionale Involvement der Konsumenten gegenüber einem bestimmten Angebot, desto wichtiger werden nicht-produktbezogene Inhalte, welche sich an Selbstbild und -darstellung der Konsumenten richten. Die Marke nimmt dabei im Wesentlichen eine Symbolfunktion nach innen und nach aussen wahr. Der Erfolg der Umsetzung einer

Positionierung ist danach zu beurteilen, inwiefern zwischen Wahrnehmung der Kunden, aktueller Kommunikation und angestrebter Idealposition der Marke Kongruenz herrscht, d.h. die Markenidentität dem Markenimage (als Verdichtung sämtlicher Markenassoziationen) entspricht.

Sind zwei oder mehr Marken auf unterschiedlichen Hierarchiestufen angeordnet, entstehen komplexe Markenarchitekturen. Grundsätzlich können Markenarchitekturen danach unterschieden werden, inwiefern eine übergeordnete Unternehmensmarke als Dachmarke (engl. Branded-House) oder eigenständige Einzelmarken für die angebotenen Leistungen verwendet werden (engl. House-of-Brands). Trotz des erhöhten Marketing-Aufwandes auf Grund der Notwendigkeit einer gezielten Positionierung mehrerer Marken, scheint eine House-of-Brands-Strategie in Bezug auf eine nachhaltige Wertsicherung attraktiv, da es gelingen kann, Reputationsrisiken zu diversifizieren.

Die Breite der Markenstrategie bezeichnet die Ausdehnung einer Marke auf verschiedene Produkte resp. Produktkategorien, die Tiefe beschreibt das Markenportfolio eines Unternehmens innerhalb einer bestimmten Produktkategorie. Insbesondere die Markenausdehnung stellt ein wichtiges Wertpotential dar, da sie wie ein Hebel auf den Wert der gesamten Marke wirken kann (engl. Leveraging). Die Gefahr besteht allerdings darin, dass in den Köpfen der Konsumenten durch die Erweiterung neue, unvorteilhafte Assoziationen entstehen. Eine Markenausdehnung scheint umso aussichtsreicher je grösser die Markenstärke vor der Extension bereits ist, je besser es gelingt ein einheitliches Markenversprechen zu kommunizieren und je stärker die verschiedenen Produkte als Komplemente angesehen werden.

Da unterschiedlichste Unternehmensbereiche durch ihre Entscheidungen den Wert einer Marke beeinflussen (Mitarbeiterrekrutierung, Produktentwicklung und -Design, Produktion, Preispolitik, Kommunikation, Distribution, Marktforschung, Finanzen), soll im Rahmen des Markencontrollings eine einheitliche Markenpolitik sichergestellt werden. In der Unternehmenspraxis ist aus den Erfahrungen der Markenbewertung zu Akquisitionszwecken die Erkenntnis gewachsen, dass der Prozess einer Markenbewertung diesbezüglich für ein Unternehmen wertvoll sein kann. Die Markenbewertung zur Steuerung und Kontrolle von Marken kann dazu dienen, verschiedene Markenstrategien (Positionierung, Breite, Tiefe) resp. deren Wertbeitrag zu evaluieren und eine effiziente Allokation der verfügbaren Marketing-Mittel sicherzustellen. Im Zentrum steht dabei die Frage, durch welche Faktoren der Markenwert gesichert resp. gesteigert werden kann (Ursachenanalyse).

Die damit verbunden Identifikation der relevanten Markenwerttreiber (engl. Brand Value Drivers) stellt das hauptsächliche Bewertungsproblem einer qualitativen Markenbewertung dar. Markenbekanntheit, Markenimage, Markentreue stellen zusammen mit Kennzahlen zum Marktumfeld (Marktwachstum, Marktanteil etc.) die meist genannten Werttreiber dar. Das grundsätzliche Vorgehen qualitativer Ansätze besteht darin, die als markenwerttreibend identifizierten Indikatoren zu operationalisieren und anhand eines Scoring-Modells in einen Punktwert zu transformieren. Die resultierende Grösse kann dann als Mass für die Markenstärke interpretiert werden. Ein solches Mass ist jedoch nur dann als sinnvoll anzusehen, wenn der unterstellte Wirkungszusammenhang zwischen den Indikatoren und dem monetären Markenwert empirisch nachgewiesen werden kann. Eine solche Überprüfung der Validität steht in der Unternehmenspraxis jedoch oft Plausibilitätsüberlegungen im Hinblick auf Kosten, Einfachheit und Zeit gegenüber.

Quantitative Bewertungsansätze zeichnen sich dadurch aus, dass nicht ein relatives Mass für die Markenstärke sondern der Markenwert in Geldeinheiten als Resultat ausgewiesen wird. Das wesentliche Bewertungsproblem besteht dabei in der Isolierung und Prognose der markenbezogenen Ein- und Auszahlung. Gelingt dies, stellen die auf den Bewertungszeitpunkt diskontierten Einzahlungsüberschüsse den Markenwert dar.

Das Vorgehen qualitativer Ansätze, bei welchem mehrere Indikatoren zur Markenstärke aggregiert und allenfalls in einen Markenwert transformiert werden, scheint zu wenig zuverlässig, um als Erfolgsgrösse der Markenführung herangezogen werden zu können. Eine wertorientierte Perspektive der Markenführung erfordert jedoch auch eine finanzielle Erfolgskontrolle. Im Sinne einer umfassenden Markenführung liegt es daher nahe, sowohl qualitative, insbesondere verfügbare konsumentenbezogene Indikatoren zu erfassen, um Einsicht in die Stärken und Schwächen einer Marke zu erhalten, und gleichzeitig, jedoch unabhängig davon, eine quantitative Bewertung vorzunehmen, um die finanzielle Kontrolle sicherzustellen.

Zur Illustration der theoretischen Überlegungen wurde in einem Fallbeispiel die Automobilmarke Saab in der Schweiz betrachtet und sowohl qualitativ als auch quantitativ bewertet:

- Da Saab innerhalb des GM-Markenportfolios die Rolle der Premium-Marke übernimmt, befindet sie sich in einem äusserst kompetitiven Umfeld, d.h. steht mit klar positionierten, starken Marken im Wettbewerb (insbesondere Audi, BMW, Mercedes).

- Die Positionierung von Saab wird grundsätzlich als erfolgsversprechend beurteilt: Dem Statussymbolcharakter der deutschen Marken setzt Saab auf der symbolischen Ebene Understatement und Individualismus entgegen. Es zeigt sich jedoch, dass Markenidentität und Markenimage nicht vollständig deckungsgleich sind. Insbesondere entspricht die Wahrnehmung der Marke ausserhalb des bestehenden Kundenkreises (progressiv-aussengerichtet) nicht der Positionierung (progressiv-innengerichtet).
- Aus der Gegenüberstellung der wesentlichen Markenwerttreiber (Markenbekanntheit, Markenimage, Markentreue, Marktdynamik) wird ersichtlich, dass es Saab nahezu auf keiner Dimension gelingt, gegenüber den Konkurrenten des Premium-Segments deutliche Vorteile zu erzielen. So weist auch die in Anlehnung an den Brand-Monitor von ACNielsen berechnete Markenstärke von 31% daraufhin, dass Saab eine ausgesprochene Nischenmarke darstellt. Von den betrachteten Marken erzielt BMW mit einem Wert von 81% das beste Resultat.
- Auf der Basis von ausstattungsbereinigten Preisvergleichen wurde gemäss dem Premium-Profit Ansatz ein monetärer Markenwert berechnet. Ausgehend von einer risikolosen Anlage (3%) wurden drei Szenarien mit jeweils unterschiedlichen Risikoprämien gerechnet. Bei Risikoprämien von 3%, 6% und 9% (resp. Diskontierungssätzen von 6%, 9% und 12%) resultieren Werte von CHF 189 Mio., CHF 125 Mio. und CHF 94 Mio.. Da das Markeneinkommen mit beträchtlicher Unsicherheit behaftet ist, scheint ein Diskontierungssatz von 12% angemessen und folglich ein Markenwert in der Höhe von ca. 100 Mio. plausibel.