

Die Marke als Wertschöpfer

Marken ohne klare Vorstellungsbilder sind schwache Marken mit geringem Wert / Markenführung ist Chefsache / Kompendium der neuen BWL / Von Franz-Rudolf Esch

Marken sind die Goldader vieler Unternehmen. Sie gelten als zentrale Wertschöpfer, weil sie den vielfältigen Anspruchsgruppen als Orientierungs- und Vertrauensanker dienen und deren Präferenzen prägen. Marken wirken positiv auf den Preis und die abgesetzte Menge. Die Markenavigation durch turbulente Märkte wird somit zur zentralen Aufgabe in Unternehmen. Investitionen in den immateriellen Vermögenswert Marke sind so systematisch zu betreiben wie die in Anlagen und Fabriken. Markenführung ist deshalb auch nicht delegierbar: sie ist Chefsache.

Menschen und Marken statt Maschinen" lautete das Ergebnis einer Podiumsdiskussion von Top-Managern auf dem Weltwirtschaftsforum in Davos über Erfolgsfaktoren im 21. Jahrhundert. Marken gelten heute als zentrale Wertschöpfer in Unternehmen. Zu Recht: Die Wertsteigerung börsennotierter Markenartikler übertraf in den vergangenen drei Jahren die von Nichtmarkenartikel-Unternehmen um fast 60 Prozent. Der Total Return to Shareholder lag nach einer Studie von McKinsey bei starken Marken um 1,9 Prozent über dem Durchschnitt aller 130 analysierten Top-Unternehmen, bei schwachen Marken hingegen um 3,1 Prozent darunter. Während Unternehmen mit starkem Markenimage wie Coca-Cola, Microsoft und Nokia mit dem 10- bis 20fachen ihres Umsatzes an den Börsen bewertet werden, kommen vielfach selbst erfolgreiche Unternehmen der Fertigungsindustrie über ein Umsatzmultiplum von 0,2 bis 1,0 nicht hinaus.

Gerade auf gesättigten Märkten sollte man die vielfach postulierte Produktqualität nicht überschätzen. Diese ist zwar notwendig, bei weitem jedoch nicht hinreichend für einen Markenerfolg. Dies belegen Ergebnisse von Blindtests zum Geschmack von Cola, bei denen selbst Coca-Cola-Fans ihre Marke nicht von Pepsi-Cola unterscheiden können. Zeigt man hingegen die Marken, wird Coca-Cola klar bevorzugt. Werttreiber für eine Marke sind die Vorstellungsbilder in den Köpfen der Konsumenten, die einer Marke ein einzigartiges und relevantes Gesicht verleihen. Markensteuerung ist Kopfsteuerung.

tenzen zu erfassen. In der rechten Gehirnhälfte sind hingegen Persönlichkeitsmerkmale zur Marke, Markenbeziehungen, Erlebnisse, Bildwelten und modalitätsspezifische Eindrücke zu verankern. Wie Personen verfügen auch Marken über klar identifizierbare Persönlichkeitsmerkmale, die zu dem Selbstbild der potentiellen Kunden passen oder angestrebt werden. Apple wäre danach eher eine junge Marke, IBM hingegen eher älter und seriös.

Viele Ansätze zur Bestimmung von Markenidentitäten berücksichtigen noch zu wenig diese wichtige Trennung zwischen der linken und rechten Gehirnhälfte. Zudem scheuen sich Manager häufig, die Gefühls- und Bildwelten von Marken systematisch und theoretisch fundiert zu erarbeiten. Darin liegt jedoch das zentrale Markenpotential, da starke Marken erwiesenermaßen tiefe emotionale Bindungen zu ihren Kunden durch Gefühls- und Bildwelten aufbauen.

Markenidentitäten sind sichtbar in den Markt zu transferieren. Starke Marken basieren dabei auf zwei Säulen: der Markenbekanntheit und dem Markenimage. Die Markenbekanntheit gilt bei der herrschenden Informationsüberflutung, dem hohen kommunikativen Rauschen und den zunehmend weniger involvierten Konsumenten als notwendige Bedingung. Durch die Thematisierung der Marke erreicht man einen Merceffekt: Die häufige Konfrontation mit einer Marke erhöht die Sympathie und das Vertrauen in die Marke und wirkt entsprechend präferenzbildend. Dabei gilt grundsätzlich: Je höher der Bekanntheitsgrad einer Marke ist, um so eher wird sie bevorzugt.

Bekanntheit ist jedoch nicht alles. Vielmehr muß eine Marke auch klar im Markt positioniert sein und für einige wenige relevante Eigenschaften stehen, die für die Kunden wichtig sind. Diese Eigenschaften müssen zur Marke passen sowie eine Differenzierung von der Konkurrenz und eine langfristige Marktdurchsetzung ermöglichen.

Markenimages sind wahrnehmbar, eigenständig und integriert umzusetzen. Der Fels in der Brandung der Württembergischen Versicherung vermittelt unmißverständlich die Seriosität, Vertrauenswürdigkeit und Solidität dieser Versicherung. Diese Umsetzung ist das Nadelöhr vieler Markenpositionierungen. Erkenntnissen des Instituts für Marken- und Kommunikationsforschung zufolge werden nahezu 90 Prozent der Markenpositionierungen für die Zielgruppe nicht erkennbar umgesetzt. Der Aufbau klarer Markenpositionierungen wird dann nicht möglich. Der Aufbau von Bekanntheit und



kraft und Transferadäquanz bei Markendehnungen zu prüfen. Dabei gilt: Je stärker eine Marke an eine Produktkategorie oder eine Branche gebunden ist (Beispiel Tempo) und je weniger sich eine Marke von anderen Marken differenziert und über ein schwaches Markenschema verfügt (Beispiel Onko-Kaffee), desto geringer ist deren Transferkraft. Die Transferadäquanz kann durch Fit-Messungen wirksam geprüft werden. Allerdings sind diese durch Messungen der Markenvorstellungen zur Erweiterung zu ergänzen, damit man die Gründe für einen mehr oder weniger starken Fit erkennt und mit entsprechenden Maßnahmen reagieren kann.

Die Markenkapitalisierung und der positive Transfer der Markenvorstellungen auf ein neues Produkt ist jedoch nur eine Seite der Medaille. Durch eine Markenerweiterung soll auch die Stamm-Marke gestärkt werden. Gerade negative Rückwirkungen auf die Stamm-Marke dürfen jedoch mit Blick auf kurzfristige Gewinnaussichten nicht unterschätzt werden. Starke Marken lassen sich zwar gut zur Markendehnung einsetzen. Allerdings bergen solche Dehnungen die Gefahr, daß man vom Markenkonto abhebt, statt wiederum positiv darauf einzuzahlen und dadurch die Markenstärke zu erhöhen. So verfügt Porsche über ein sehr klares Markenbild und somit eine hohe Transferkraft. Porsche gilt als sportliches Auto und als Inkarnation des Sportwagens. Synonym für Porsche ist nach wie vor der 911er. Zweifelsfrei verfügt Porsche auch über die technische Kompetenz zum Bau eines Geländewagens. Doch was technisch machbar ist, muß markentechnisch noch lange nicht sinnvoll sein. Insofern ist der Markentransfer von Porsche kritisch zu sehen.

Mehrmarkenführung als Strategie

Im Rahmen einer Mehrmarkenführung will ein Unternehmen unterschiedlich relevante, hinreichend große und ansprechbare Marktsegmente mit verschiedenen Marken abdecken. Denkbar wäre etwa die Belegung unterschiedlicher Preissegmente, was beispielsweise mit einer Premiummarke alleine nicht möglich wäre. Paradebeispiel einer solchen Mehrmarkenstrategie ist der von Unilever vollständig abgedeckte Margarinebereich. Bei der Mehrmarkenführung ist gerade die Prägnanz der Einzelmarken und die Diskriminationsfähigkeit zwischen den Marken sicherzustellen. Henkel gelingt dies mit den Waschmittel-Marken Spee, Persil und Weißer Riese eindrucksvoll. Persil ist das Beste, Spee das Billige für smarte Kunden und der Weiße Riese das Ergiebige für alle, die viel waschen.

Hingegen scheint im VW-Konzern die Markenkannibalisierung aufgrund einer unzureichenden Kontrolle der Umsetzung der jeweiligen Markenpositionierungen zwischen Skoda, Volkswagen und Audi zu beginnen. Bei einer Mehrmarkenstrategie muß jede Marke ihre Rolle im Markt klar erkennbar spielen. Dabei kann es durchaus Schnittstellen geben. Die Überlappungen dürfen jedoch nicht zu groß werden. Die Markenprofile müssen sichtbar bleiben. Insofern stellt sich die Frage, ob ein VW Phaeton, wengleich technologisch machbar, für eine Marke wie Volkswagen auch sinnvoll ist. Volkswagen paßt weder semantisch noch von der Rolle im Rahmen der Mehrmarkenstrategie in das Luxussegment, in dem sich selbst eine Marke Audi noch schwer tut und nicht zwingend im Relevant Set entsprechender Kunden vertreten ist.

Komplexe Markenarchitekturen

In vielen Unternehmen sind Marken und Markenstrukturen historisch gewachsen statt strategisch geplant. Durch Aufkäufe, neue Marken und Markendehnungen werden diese Beziehungen oft unüberschaubar. Eine zweckmäßige Restrukturierung komplexer Markenarchitekturen tut not.

Komplexe Markenarchitekturen kennzeichnen vertikale Beziehungen zwischen Marken, bei denen zwei oder mehr Marken auf unterschiedlichen Hierarchieebenen angeordnet sind. Es gilt demnach, die Rollen der Marken, deren Beziehungen untereinander sowie die Marken-Produkt-Beziehungen aus strategischer Sicht festzulegen. Grundsätzlich bestehen dabei unterschiedliche Ausgestaltungsmöglichkeiten zwischen den Extremen Branded House,

also einer alleinigen Unternehmensmarke (Siemens), und dem House of Brands, der Führung von Einzelmarken (Procter & Gamble).

Die Anspruchsgruppen für Corporate Brands sind dabei vielfältiger als bei Produktmarken. Diese richten sich sowohl an Kunden, Lieferanten, Handel als auch an Mitarbeiter, Shareholder, die Financial Community, Medien und die breite Öffentlichkeit. So werden Börseneinschätzungen von Unternehmen heute zunehmend durch Erwartungsprämien statt wie früher durch fundamentale Werte getrieben. Insofern gilt es bei Corporate Brands auch Beziehungen zu solchen Anspruchsgruppen wie der Financial Community professionell und markenkonzernmäßig zu managen. Bei der Abstimmung zwischen Dach-, Familien- sowie Einzelmarken wird es richtig spannend. Konkret: Soll auf einem Produkt die Unternehmensmarke dominant sein, wie bei Haribo, oder Unternehmens-

und Einzelmarke gleichberechtigt gezeigt werden, wie bei Ferrero Küsschen, oder die Einzelmarke dominieren, wie bei Kitkat (von Nestlé).

Markenkontroll-Cockpit

Im Kern geht es um den optimalen Trade-off zwischen den Synergien, die sich durch Nutzung einer Unternehmensmarke innerhalb der Markenarchitektur realisieren lassen, und der notwendigen Differenzierung einzelner Marken. Aus wissenschaftlicher Sicht sind heute tiefe Einblicke in die Gestaltung von Markenarchitekturen möglich. Dies zeigen Forschungsergebnisse des Instituts für Marken- und Kommunikationsforschung. Dabei ist die kundenorientierte Sicht zwingend mit der Strategie des Unternehmens zu verbinden.

Der Aufbau eines geschlossenen Markenkontroll-Cockpits wird zu einer der zentra-

len Herausforderungen für Unternehmen. Ein solches Markenkontroll-Cockpit muß sowohl diagnostische und therapeutische Aussagen zur Markenführung zulassen als auch ein evaluatives, das heißt den Erfolg bewertendes Maß ermittelt. Wer sich heute bei diagnostischen Messungen ausschließlich auf Imageprofile verläßt, hat den Zug der Zeit verpaßt. Die vielfach gleichförmig zwischen Konkurrenten verlaufenden Imageprofile, die oft nur Differenzen in der Bekanntheit der Marken und weniger in deren Differenzierungskraft und Relevanz reflektieren, sind durch andere Meßmethoden zu ergänzen.

Der Markenkontrollbaukasten ist komplexer und vielfältiger zu gestalten, um Marken ganzheitlich zu erfassen. Gerade offene Assoziationsmessungen zur Marke und bildbezogene Erhebungen mit Imagery-Instruktionen sind Pflicht, um die durch Marken entfaltenen Wirkungen bei den jeweiligen Anspruchsgruppen ganzheitlich zu erfassen. Mit relevanten Einflußgrößen, wie dem Markenimage, der Markenbekanntheit, der Lebendigkeit des Markenbildes, dem Markenvertrauen, der Markensympathie und der Markenbindung können bereits heute Wirkungszusammenhänge mit Größen wie dem Marktanteil von morgen sichtbar gemacht werden. Das setzt wiederum voraus, daß Markenbewertungsverfahren dort ansetzen, wo Wert geschaffen wird: in den Köpfen der Konsumenten. Diese qualitative Markenstärke treibt die Markterfolge von morgen.

Die Markenavigation ist ein Wertschöpfungsprozess. Dieser Wertschöpfungsprozess spielt sich in den Köpfen der Kunden ab. Man muß einen Markenchip in den Köpfen der Kunden implementieren. Allerdings setzt ein solcher Prozess voraus, daß das Bauchgefühl der Markenführung einem systematischen und theoretisch fundierten Verständnis der Markenavigation Platz macht. Das Management des zunehmend wichtiger werdenden Assets Marke ist nicht einfach delegierbar. Markenführung ist Chefsache.

Literatur

Esch, F.-R. (Hrsg.) (2001): *Moderne Markenführung*, 3. Aufl., Gabler Verlag, Wiesbaden.

Esch, F.-R. (2002): *Strategie und Technik der Markenführung*, Vahlen Verlag, München.

Zur Person

Franz-Rudolf Esch

Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch, Jahrgang 1960, ist seit 1996 ordentlicher Professor für Betriebswirtschaftslehre an der Justus-Liebig-Universität Gießen. Nach dem Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Universität des Saarlandes (1980-1986) mit Praxissemester im Handel war er wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Konsum- und Verhaltensforschung (1986-1992). Er ist Leiter mehrerer Forschungsprojekte mit Unternehmen wie Procter & Gamble, Ciba-Geigy, Schering, BASF, Jacobs-Suchard oder Nielsen.

Foto privat



Mit Coca-Cola verbindet man beispielsweise die Farben Rot und Weiß, die Konturflasche sowie Bilder mit jungen, lebensfrohen Menschen, den American Way of Life usw. Diese Vorstellungen repräsentieren den „Wert“ der Marke. Deshalb geht man heute von einer wirkungsbezogenen Definition von Marken aus: Marken sind Vorstellungsbilder in den Köpfen der Konsumenten, die eine Identifikations- und Differenzierungsfunktion bewirken.

Solche Vorstellungen zu Produkten, Dienstleistungen und Marken sind als Schemata in unseren Köpfen gespeichert. Bei Schokolade denkt man an Eigenschaften wie kakaohaltig, aus Milch gemacht, hat Kalorien. Starke Marken besitzen einzigartige Assoziationen, die über reine Produktvorstellungen hinausgehen. Bei Milka sind dies beispielsweise die Eigenschaften Alpenwelt, Natürlichkeit, lila Kuh, die zarteste Versuchung. Milka ist eine starke Marke, Sprengel hingegen eine schwache Marke, mit der man praktisch keine eigenständigen Vorstellungen verbindet. Die Konsequenz: Eine Tafel Schokolade von Milka kostete 2001 bei einem Marktanteil von 23,8 Prozent 0,57 Euro, eine von Sprengel 0,51 Euro. Der Marktanteil für Sprengel lag trotz des niedrigen Preises bei 0,038 Prozent. Marken ohne klare Vorstellungsbilder sind schwache Marken mit geringem Wert.

Eine wesentliche Herausforderung der Markenführung ist deshalb der Aufbau klarer Markenidentitäten. Bei neuen Marken sind diese zunächst zu schaffen, bei vorhandenen Marken hingegen zu schärfen. Leider werden häufig Markenbesitzstände durch zu einseitige Ausrichtung auf den Markt und auf Modeströmungen über Bord geworfen mit der Konsequenz einer substantiellen Schwächung der Marke.

Eine Marke hat ein Gesicht wie ein Mensch. Dieses Gesicht gilt es zu gestalten. Dazu muß man sich die Erkenntnisse der Hirnforschung zunutze machen, denn: Markenidentitäten sind in beiden Gehirnhälften aufzubauen. Die linke Hemisphäre ist die der Logik und der sprachlichen Eindrücke. Sie ist gedanklich stark kontrolliert. Die rechte Gehirnhälfte ist hingegen für Gefühle, Bilder und modalitätsspezifische Eindrücke zuständig. Sie ist gedanklich kaum kontrolliert und funktioniert eher beiläufig, nimmt jedoch entscheidenden Einfluß auf die Markenpräferenzen.

Für den Aufbau einer Markenidentität lassen sich daraus folgende Konsequenzen ziehen: In der linken Gehirnhälfte sind vor allem rationale Markennutzen und deren Begründungen sowie zentrale Markenkompe-

tenzen zu erfassen. In der rechten Gehirnhälfte sind hingegen Persönlichkeitsmerkmale zur Marke, Markenbeziehungen, Erlebnisse, Bildwelten und modalitätsspezifische Eindrücke zu verankern. Wie Personen verfügen auch Marken über klar identifizierbare Persönlichkeitsmerkmale, die zu dem Selbstbild der potentiellen Kunden passen oder angestrebt werden. Apple wäre danach eher eine junge Marke, IBM hingegen eher älter und seriös.

Im Branding-Dreieck denken

Bei der Entwicklung neuer Marken wird häufig einseitig auf die Gestaltung des Markennamens geachtet. Aus wissenschaftlicher Sicht greift diese Anschauung zu kurz. In einer großangelegten Studienreihe zur Identifikation effektiver und effizienter Baupläne für das Branding konnte das Institut für Marken- und Kommunikationsforschung belegen, daß die Integration von Markennamen, Markenzeichen und -bild sowie der Verpackung und Produktgestaltung (Branding-Dreieck) entscheidend ist für das Verstehen, Gefallen und Lernen einer neuen Marke. Es gilt: Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile. Nichtsagenannte Markennamen oder Markenkürzel wie EADS oder SEB tragen dabei ebensowenig zur effektiven und effizienten Aufbau einer neuen Marke bei wie die vielfach verwendeten abstrakten Markenlogos (Vereinigte Versicherung). Je schlechter die Markierungsbemühungen sind, um so mehr Geld muß man in Kommunikation investieren, damit eine Marke gelernt wird. Ergänzen sich hingegen konkrete, assoziationsreiche und stimmige Markierungsmaßnahmen mit einer dazu passenden Kommunikation, kann eine neue Marke schneller, kostengünstiger und effizienter gelernt werden. Positivbeispiel hierfür ist das Reinigungsmittel Frosch.

Kapitalisierung der Marke

Unter einer Markendehnung versteht man den Transfer einer vorhandenen Marke auf ein neues Produkt. Innerhalb einer bestehenden Produktkategorie wäre dies eine Line Extension, der Schritt in eine neue Produktkategorie oder Branche entspräche einer Brand Extension. Durch eine solche Kapitalisierung des aufgebauten Werts der Marke erschließen sich für Unternehmen Wachstumsmöglichkeiten durch Produktentwicklungen und Diversifikationen. Die Nutzung einer vorhandenen Marke spart hierbei Kosten. Zudem werden die Risiken des Markteintritts durch die Bekanntheit und die Vertrautheit mit der Marke reduziert.

Für eine wirksame Markendehnung sind empirischen Studien zufolge die Transfer-



Merck Kommanditgesellschaft auf Aktien Darmstadt
Wertpapier-Kenn-Nr. 659 990

Dividendenbekanntmachung

Dividende

für das Geschäftsjahr 2001

Die ordentliche Hauptversammlung unserer Gesellschaft vom 22. März 2002 hat beschlossen, für das Geschäftsjahr 2001 eine Dividende von EUR 0,95 je Aktie auf das Grundkapital vom 31. Dezember 2001 in Höhe von EUR 117.000.000,- auszuschütten.

Die Auszahlung der Dividende erfolgt ab 25. März 2002 unter Abzug von 20 % Kapitalertragsteuer und 5,5 % Solidaritätszuschlag auf die Kapitalertragsteuer (insgesamt 21,1 %) gegen Einreichung des Gewinnanteilscheines Nr. 7 bei folgenden Zahlstellen mit sämtlichen Niederlassungen:

In der Bundesrepublik Deutschland:

Dresdner Bank AG
Deutsche Bank AG
Commerzbank AG
DZ BANK AG
Bayerische Hypo- und Vereinsbank AG
Bayerische Landesbank Girozentrale
BHF-Bank AG
Landesbank Hessen-Thüringen Girozentrale
Bankhaus Hermann Lampe KG
B. Metzler seel. Sohn & Co. KGaA
Westdeutsche Landesbank Girozentrale

In der Schweiz:

UBS AG
Credit Suisse First Boston/Credit Suisse
Zürcher Kantonalbank

Die Kapitalertragsteuer und der auf die Kapitalertragsteuer entfallende Solidaritätszuschlag werden bei der Steuerveranlagung inländischer Aktionäre angerechnet.

Der Abzug der Kapitalertragsteuer sowie des Solidaritätszuschlages entfällt bei solchen Aktionären, die ihrer Depotbank eine "Nicht-Veranlagungsbescheinigung" des für sie zuständigen Finanzamtes eingereicht haben. Das gleiche gilt ganz oder teilweise für Aktionäre, die ihrer Depotbank einen "Freistellungsauftrag" eingereicht haben, soweit das in diesem Auftrag angeführte Freistellungsvolumen nicht durch andere Erträge aus Kapitalvermögen bereits aufgebraucht ist.

Darmstadt, im März 2002

Die Geschäftsleitung der Merck KGaA,
Darmstadt

