Management Know-how

Institut für Marktorientierte Unternehmensführung

Bauer, H. H./ Huber, F.

Der Wert der Marke

Mannheim 1997
ISBN 3-89333-152-2

Institut für Marktorientierte Unternehmenführung
Universität Mannheim
Postfach 10 34 62

68131 Mannheim

Professor Dr. Hans H. Bauer ist Inhaber des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing II an der Universität Mannheim und Wissenschaftlicher Direktor des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU) an der Universität Mannheim.
Dr. Frank Huber ist Wissenschaftlicher Assistent am oben genannten Lehrstuhl.

Der Titel wurde anläßlich der Gründung des IMU aus einer Schriftenreihe des Instituts für Marketing an der Universität Mannheim übernommen.

1. Agonie des Markenwesens?

Vor dem Hintergrund der gesellschaftlichen Veränderungen dieses Jahrzehnts, die Peters dadurch charakterisiert, daß "... in der Gesellschaft eine Verflüssigung des Sozialen, ...eine Aufwertung der Heterogenität stattfindet und es zur Entstehung neuer Partikularismen kommt ...", (1993, S. 15) prognostizierte Gerken 1990 im Bereich der Wirtschaftswissenschaften den Niedergang des klassischen Marketing. Diesen 'Abschied vom Marketing' begründet er unter anderem damit, daß es diesem ökonomischen Ansatz an Flexibilität fehlt, um auf die genannten gesellschaftlichen Bewegungen, die wiederum entsprechende Veränderungen im Konsumverhalten nach sich ziehen, angemessen zu reagieren.

"Schonungslos" deckt Gerken noch andere große Schwächen des Marketing auf. Dazu gehört seiner Meinung nach das Versagen dieses Ansatzes, wenn es darum geht, Konzepte zu entwickeln, mit denen sich Herausforderungen wie die aktive Beteiligung der Konsumenten am Produktionsprozeß, die zunehmende Politisierung des Konsums und die mittlerweile überall keimende Interaktionskultur meistern lassen (Gerken, 1990, S. 111ff). Ausgehend von den vorgebrachten Argumenten zur Beschränktheit des Marketingansatzes kommt er zum Ergebnis, daß letzterer nicht mehr den Erfordernissen des zukünftigen Marktgeschehens entspricht. Mit der Ablehnung des Marketing als Denkansatz trägt Gerken zugleich eines der Kernelemente im Rahmen der Produktpolitik - das Konzept der Marke - zu Grabe. Die Marke im traditionellen Sinne ähnelt seiner Auffassung nach einem Brontosaurus, einem nicht anpaßbaren Geschöpf, das den Übergang in eine neue Ära nicht überlebt. Die Marke ist für ihn mega-out! (Gerken, 1990, S. 102ff; 1994b, S. 38)

Wirft man nun einige Jahre später einen Blick auf die tatsächliche Marktsituation in den verschiedensten Branchen, so läßt sich folgendes feststellen: Entgegen den finsteren Prognosen einiger Trendforscher (dazu auch Lazarus, 1988) wurde der Trauermarsch für die Marke wohl zu früh angestimmt. Vielmehr müssen sich die Skeptiker stattdessen mit dem Gedanken anfreunden, daß Totgesagte tatsächlich länger leben. Bildlich gesprochen verleiten die Umsatzsteigerungen bei den Markenprodukten sogar dazu, für letztere das Wort der Unsterblichkeit in Anspruch zu nehmen. Denn die Marke lebt heute blühender denn je! Wie die zahlreichen Statistiken des Markenverbandes belegen, hat sich die Markierung von Produkten fast in allen Märkten durchgesetzt.

Die Klärung der Frage, ob das Konzept der Marke auch über das Jahr 2000 hinaus als **der** Identifikationsanker des Marketing und die Markenpolitik als **das** effizienteste Marketing-Instrument zur Bearbeitung der relevanten Zielgruppen gelten wird, steht im Mittelpunkt dieses Beitrages. Dazu sollen vier Wertquellen eine Diskussion erfahren, aus denen das Markenkonzept heute und auch in Zukunft seine ökonomische Kraft bezieht: Der Wert der

1 mekanisk

2 virkningsem → konsulu-

→ ftt tren: synns
wegen nervdiffer

→ 3 Gylär

1 → vedhæfter
→ schadel

2 → kartus
asstalte
nervene

→ ftt synns
nuter

FKt d norte

Marke als Nutzenlieferant, der Wert der Marke im Marktprozeß, der Wert der Marke für das Marketing und der Wert der Marke als Handelsobjekt.

2. Der Wert der Marke als Nutzenlieferant

Geprägt wurde der Begriff 'Marke' ursprünglich von Mellerowicz. Nach seiner Auffassung zeichnet sich eine Marke außer durch die Markierung und durch eine hohe Anerkennung im Markt durch die gleichbleibende Qualität, Menge, Aufmachung, einen großen Absatzraum, eine starke Verbraucherwerbung sowie durch die Ausrichtung auf den privaten Konsum aus (Mellerowicz, 1963, S. 7ff). Neben diesem merkmalsorientierten Erklärungsansatz findet man in der Literatur noch eine Vielzahl weiterer Konzepte zur Wesensbestimmung (Schiele, 1997; Meffert/Burmann, 1996). Gemeinsam ist all diesen Ansätzen, daß sie auf einer realitätsbezogenen Ausrichtung der Markendefinition beruhen. Man gewinnt den Eindruck, die Entwicklung der verschiedenen Konzepte hätte vor dem Hintergrund der Entwicklung der Marken stattgefunden. Falls ein markiertes Gut den im Zeitablauf jeweils gültigen definitorischen Anforderungen nicht mehr entsprach, subjektiv aber dennoch als Marke aufgefaßt wurde, erfuhr der Erklärungsansatz eine entsprechende Korrektur oder es erfolgte die Genese eines neuen Ansatzes, der auch dieses Gut einschloß. Die Nominaldefinitionen waren nichts anderes als kryptonormative Realdefinitionen.

Dem wirkungsbezogenen Ansatz liegt hingegen die Idee zugrunde, den attributiven und statischen Produkt-, Hersteller- oder Gesetzesbezug der oben beschriebenen Konzepte durch eine dynamische, am Konsumentennutzen ausgerichtete Sichtweise zu ersetzen. Demzufolge bestimmt das Nutzenerlebnis der Konsumenten, ob ein Produkt die Bezeichnung Marke verdient. Auf der Basis einer solchen dynamisch wandelbaren Interpretation des Markenkonzepts lassen sich zwei Grundvarianten ableiten. Einerseits können auch heute noch traditionelle Merkmale der Marke, wie die hohe Qualität auf Dauer, flächendeckende Ubiquität sowie hohe und verallgemeinerungsfähige Verkehrsgeltung (z.B. Persil) eine gewisse Relevanz besitzen (Weinberg, 1993, S. 21; Dichtl, 1995, S. 169ff). Parallel dazu gewinnt andererseits ein Kriteriensystem an Bedeutung, das ein Fortbestehen des Konzepts bis in das Jahr 2000 und darüber hinaus gewährleistet.

Wesentliche Bestandteile dieses Systems sind sicherlich Kriterien wie die selektive Ubiquität bei gleichzeitig gegebener Globalität der Marke (Meffert, 1988, S. 290ff; Kelz, 1989, S. 120). So erfolgt beispielsweise die Distribution der Uhrenmarke Rolex weltweit, gleichwohl erhält der Kunde die Zeitmesser in Deutschland nur in ca. 120 Fachgeschäften. Von Überallerhältlichkeit kann demnach in bezug auf den Distributionskanal nicht, hinsichtlich des räumlichen Marktgebietes aber schon die Rede sein. Nichtsdestotrotz genießt Rolex bei Verbrauchern sowie Juwelieren vor Ort eine hohe Verkehrsgeltung und ein exklusives

Markenimage (zum nutzengeprägten Markenimage, vgl. Hätty, 1989, S. 253). Darüber hinaus läßt sich der 'neue' Begriff der Marke dadurch differenzieren, daß die Verkehrsgeltung nicht allgemein, sondern nur in einer bestimmten Zielgruppe oder 'Szene' existiert. Die Marke ist, wenn sie sich in Bereichen der "counter culture" (Bolz/Bosshart, 1995) entwickelt, im wahrsten Sinne des Wortes 'am Puls der Zeit'. Und im Gegensatz zu den traditionellen Maßstäben zur Klassifikation scheint sich eine Beschreibung der Marke über ein Bündel zum self-concept erhobener Einstellungen und Werte (z.B. Esprit) durchzusetzen. Sie stillt also den Drang des Konsumenten nach "Verschmelzung mit dem zu Konsumierenden" (Bolz/Bosshart, 1995) in gestättigten Märkten.

Bereits dieser kurze Abriß des Wandels der Begrifflichkeit der Marke verdeutlicht, worum es im Kern geht. Die Frage, welchen Nutzen eine Marke den Nachfragern liefert, läßt sich durch die Analyse der sog. Markenpersönlichkeit beantworten. Man muß wohl der Aussage zustimmen, daß die nutzentheoretisch wichtigste ursprüngliche Konnotation von "Marke" die einer "hohen funktionalen Qualität" war. U.E. hat lediglich ein Wandel der Markenkonnotationen zu dem voreiligen Abgesang für das Markenkonzept geführt. Soziologisch orientierte Analysen des sog. Kultmarketing wie die von Bolz/Bosshart (1995) zeigen gerade die Beeinflussungskraft der neuen Markenkonzepte, ob sie nun Life Style-, Werte-, Ikone- oder gar Mythos-Marken heißen.

Die Einsicht in diesen einfachen Wandel ist in Theorie und Praxis v.a. durch das verkürzte Verständnis von "Nutzen" behindert. Die gesamte ökonomische Theorie leidet aufgrund des Erfolgs der Aufklärung unter dem unzulänglichen Bild des Individuums als eine Art Newton´sche Menschmaschine, wenn es um sein ökonomisches Handeln geht. So erscheint natürlich der Kauf einer Qualitätsmarke als vernünftig, der Erwerb einer ("sündhaft teuren") Marke mit Talismann- bzw. "Fetisch"-Charakter (Bolz/Bosshart, 1995) als irrational oder mystisch. Und trotzdem setzen sich Marken der letztgenannten Art am Markt zunehmend durch. Drei Erklärungen sind denkbar:

1. Die funktionale Qualität der Produkte gleicht sich einander immer mehr an. Mit Hilfe der "psychologischen Produktdifferenzierung" wollen Anbieter durch entsprechende Markenpersönlichkeiten eine "uniqueness" erreichen (marketing-theoretischer Ansatz).

2. In einer Gesellschaft des Überflusses sind Grundbedürfnisse (d.h. die funktionale Qualität von Produkten) gut erfüllt. Die Nachfrager instrumentalisieren Produktbesitz (=Markenkauf) zur Selbstinszenierung auf der Bühne des (sozialen) Lebens (soziologischer Ansatz).

3. Einerseits erkennt die industrielle Risikogesellschaft der Postmoderne die Unmöglichkeit der linearen Verlängerung des Fortschritts- und Wissenschaftsmythos, andererseits ist der

"Markt für Sinndeutungen" in eine Art Götterdämmerung mit nachhaltigen Entzauberung der bisher großen religiösen und weltanschaulichen Sinnentwürfe geraten. In einer "Welt ohne Götter" entsteht ein Bedarf nach neuer Sinn-Beheimatung. In diese Lücke springen in einer vulgären und banalen, aber wirkungsvollen Form die Life Style- und Werte-Marken (Bauer, 1996) mit aufklärerischem Impetus, wie Benetton, Esprit, Otto Kern, etc. (religionsphiolosophischer Ansatz).

Alle drei Erklärungen sind im Kern in den Vorstellungen von Vershofen zur Präferenzbildung der Nachfrager enthalten. Demnach erfolgt die "Marktentnahme" von Produkten durch die Nachfrager oft aufgrund eines Zusatznutzens. Bereits in den Anfängen der Verbrauchs- und Konsumtheorie absatzwirtschaftlicher Prägung ("Nürnberger Schule") entwickelte Verhofen in den 40er Jahren eine entsprechende Nutzentheorie (Vershofen, 1959, S. 81f). In der von ihm entworfenen "Nürnberger Nutzenleiter" (Abb. 1) veranschaulicht er, daß beim Nachfrager Präferenzen aufgrund der Nutzenkomponenten "von links oben nach rechts unten" entstehen. Entsprechend forcieren erfolgreiche Unternehmen, die gemäß dem modernen Markenkonzept handeln, den Zusatznutzen zur Schaffung von präferenzerzeugenden Markenpersönlichkeiten. Konsequent praktiziert bedeutet dies, daß Marken letztendlich "Mythos", wie bei Coca Cola und Harley Davidson (Kinast, 1995, S. 79), "Ethik", wie bei Benetton und Esprit oder "Werterlebnisse", wie bei BMW (Sportlichkeit, Freude haben) und Mercedes (Verantwortung, Solidarität, Sicherheit) verkörpern.

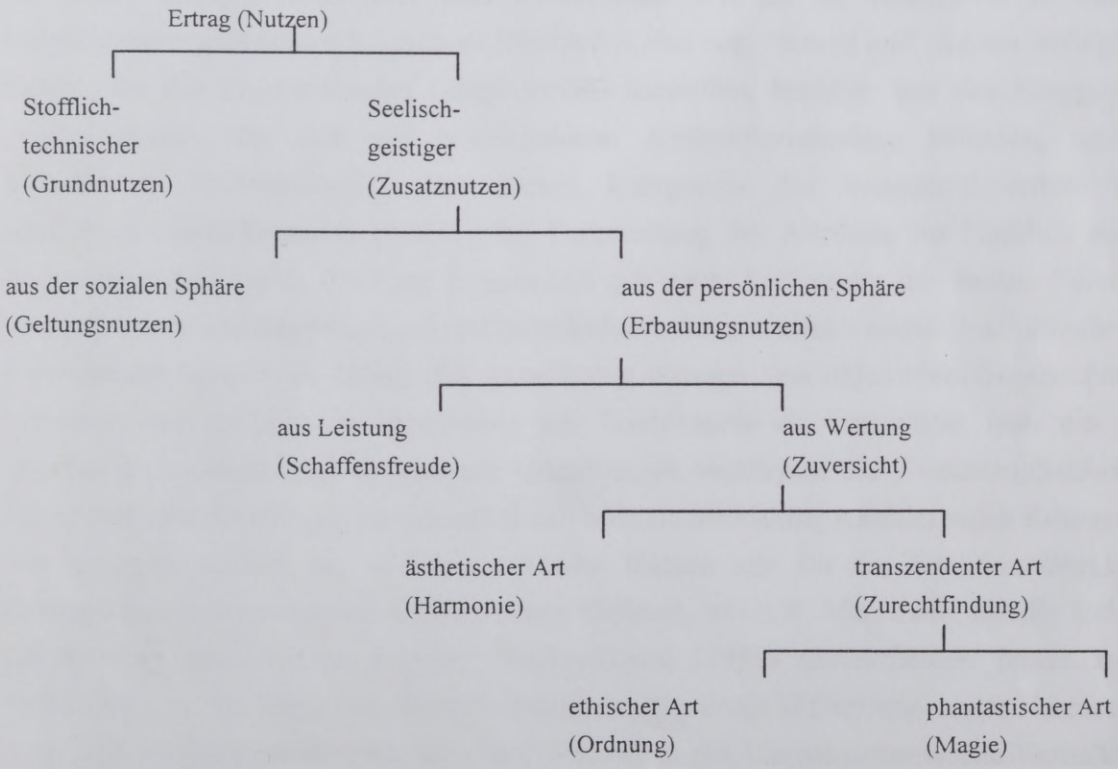

Abb. 1: Vershofen´s Nutzenleiter

Neben Vershofen´s Theorie liefert auch die 'means-end' Theorie eine Grundlage dafür, Kaufverhalten gegenüber diesen sog. neuen Marken mit transzendenten Werthaltungen zu erklären. Die zentrale Hypothese dieses Ansatzes besagt, daß Nachfrager Leistungsbündel als Mittel ("means") betrachten, um wünschenswerte Ziele ("ends" bzw. Werte) zu realisieren. Welche Leistungen mit welchen Werten verbunden sind, erkennt der potentielle Käufer im Rahmen eines Informationsverarbeitungsprozesses, den die 'means end'-Methode aufdecken möchte (Kroeber-Riel, 1992, S.142).

Dabei stützt sich die 'means end' Theorie auf die These Lancasters, wonach Nachfrager Produkte als Eigenschaftsbündel wahrnehmen. Diese Attribute sind es, die letztendlich zur Bedürfnisbefriedigung der Kunden beitragen und ihnen Nutzen stiften. Folglich entscheiden sich Nachfrager eigentlich nicht für Leistungsmerkmale an sich, sondern für einen Komplex an nutzenstiftenden Komponenten (Bauer, 1989, S. 120, Gutsche, 1995, S.29). Die Nutzenerwartungen stellen aber auch noch nicht die originären Steuerungsgrößen des Kaufverhaltens dar. Die eigentliche Antriebskraft und -richtung des Handelns liefern die persönlichen Lebenswerte, die der Nachfrager durch den Konsum anstrebt (Rokeach, 1973).

Wie diese subjektive Produktbewertung, d.h. die Verknüpfung von Eigenschaften, Nutzenkomponenten und Werten, zustande kommt, versucht die 'means end'-Theorie mittels Erkenntnissen der kognitiven Psychologie zu erklären. Dabei kommt sie zu dem Schluß, daß die innere Repräsentation des konsumrelevanten Wissens im Gedächtnis in Form von hierarchisch angeordneten kognitiven Strukturen, den sog. 'means end'-Ketten, erfolgt. Diese Ketten, die das Ergebnis eines Lernprozesses darstellen, bestehen aus den Kategorien des Produktwissens, die sich auf verschiedenen Abstraktionsniveaus befinden, und deren assoziativen Verknüpfungen. Bei diesen Kategorien des konsumrelevanten Wissens empfehlen Olson/Reynolds (1983) eine Unterteilung der Attribute im Hinblick auf ihren Abstraktionsgrad (Abb. 1). Eine Eigenschaft gilt nach Auffassung der beiden Forscher als konkret, wenn ihre Ausprägungen die physikalisch-chemisch-technische Beschaffenheit eines Erzeugnisses beschreibt. Hängt die Ausprägung weniger von objektiven Gegebenheiten als vielmehr vom subjektiven Empfinden des Nachfragers ab, bezeichnet man ein solches Attribut als abstrakt. Der funktionale Grundnutzen verkörpert die Zwecktauglichkeit eines Gutes und schließt die aus der eigentlichen Produktverwendung resultierenden Konsequenzen ein. Dagegen umfaßt der soziale/psychische Nutzen alle für die Funktionsfähigkeit des Erzeugnisses nicht zwingend erforderlichen Grössen, wie z.B. Merkmale, die die ästhetische Erscheinung eines Gutes steigern. Walker/Olson (1991) unterscheiden ferner zwischen Werthaltungen, die wünschenswerte Lebensziele (terminale Werte) wie innere Harmonie oder eine Welt voll Schönheit verkörpern, und Werthaltungen, die wünschenswerte Verhaltensziele (instrumentale Werte) wie tolerante, hilfsbereite oder phantsievolle Handlungen repräsentieren (Rokeach, 1973).

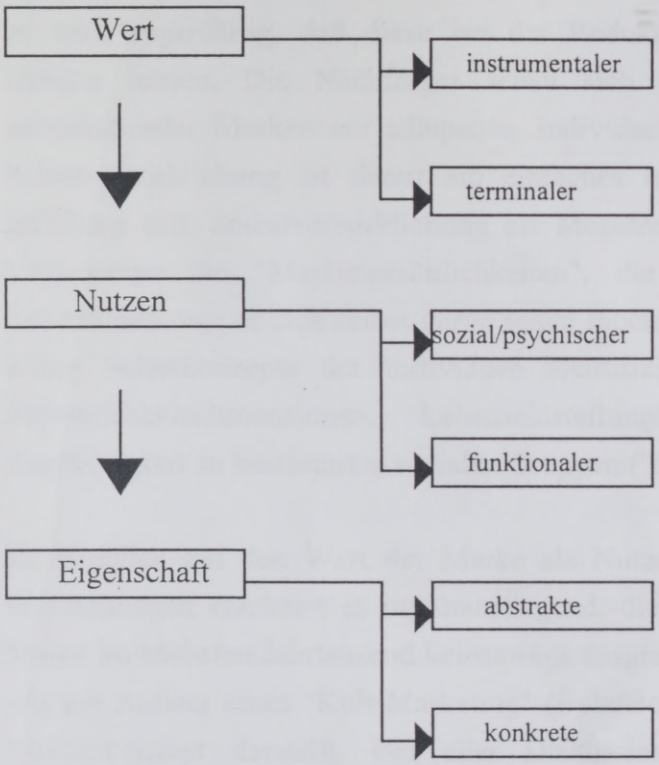

Abb. 2: Die Elemente der 'means-end' Theorie

In unserem Kontext gilt es also zu erörtern, inwieweit Marken Wertetrends in der Gesellschaft aufgreifen bzw. welche Hilfestellung Marken den Nachfragern bei der Realisierung bestimmter Wertetrends bieten. Zur Ermittlung von zwei für die Markenpolitik besonders wichtigen Wertetrends differenzieren wir zwischen einer Makro- und einer Mikroperspektive.

Vor dem Hintergrund einer immer komplexeren und schnellebigeren Welt, in der Kultur- und Landesgrenzen immer mehr verwischen, zeigt sich in der Werteforschung ein Phänomen (Makortrend), das sich zusammengefaßt in einem Satz etwa wie folgt beschreiben läßt: Der aufgeklärte Mensch empfindet in Anbetracht der Entmystifizierung der Welt nicht ruhige Sicherheit, sondern paradoxerweise einen Anstieg seiner Unsicherheit hinsichtlich der Bewältigung der individuellen und gesellschaftlichen Probleme, was zu einem verstärkten Streben nach *Vereinfachung des Lebens* und nach *einfachen Weltsichten* (Herzig, 1991) in Form der "nenen Götter des Marktes" (Bolz/Bosshart, 1995) führt.

Die Fokussierung auf die individuelle Betrachtungsebene zeigt (Mikrotrend) ferner, daß in Zukunft das Individuum zunehmend im privaten Bereich dazu neigt, sich *selbst zu verwirklichen*. Zum Ausdruck kommt dieser Trend z.B. in einer Lebensplanung, in der viel Energie vorgesehen ist, um aus dem Leben ein rauschendes "Fest der Sinne und des Genusses" zu machen.

Beleuchtet man die neuen Markenkonzepte vor dem Hintergrund dieser beiden Megatrends, so wird augenfällig, daß diese bei der Reduktion von Orientierungsunsicherheiten gute Dienste leisten. Die Nachfrager sehen sich in die Lage versetzt, durch den Kauf entsprechender Marken ein adäquates, individuelles Werte-Selbstkonzept aufzubauen. Der Selbstverwirklichung ist damit ein einfaches Instrument an die Hand gegeben (Selbst-Erfüllung statt Selbstverwirklichung als Megatrend, Gerken, 1994a, S. 50). So findet der Verbraucher die "Markenprsönlichkeiten", die ihm helfen, sich vor anderen so zu präsentieren, wie er sich selbst gerne sehen möchte. Kauf und Zurschaustellung von Marken sollen Selbstkonzepte der Individuen identifizieren und untermauern sowie bestimmte Persönlichkeitsdimensionen, Lebenseinstellungen und Werte-Komplexe oder die Zugehörigkeit zu bestimmten sozialen Gruppen ("Szenen") signalisieren.

Im Hinblick auf den Wert der Marke als Nutzenlieferant in Form eines "signaling" von Werthaltungen erscheint es uns naheliegend, die These aufzustellen, daß das Konzept der Marke im nächsten Jahrtausend keineswegs ausgreizt sein wird. Im Gegenteil; wir stehen u.E. erst am Anfang eines "Kult-Marketing" (Bolz/Bosshart, 1995), dessen Fundament das neue Markenkonzept darstellt. Bei aller Diskussion über den beschriebenen Wandel des Markenkonzepts sollte aber nicht übersehen werden, daß die ökonomische Funktionen der Marke nach wie vor relevant und an Bedeutung sogar noch zunehmen dürften. Betrachten wir zunächst den Wert der Marke für das Funktionieren des Marktprozesses (Dichtl/Eggers, 1992).

3. Der Wert der Marke für den Marktprozeß

Analysiert man die Rolle der Marke als Marktinformation, so sind es insbesondere vier Funktionen, die einen schnelleren und effizienteren Ablauf des Marktprozesses ermöglichen. So dient die Marke dem Verbraucher wegen ihrer optisch auffallenden Gestaltung als *Orientierungsanker*. D.h. der Nachfrager kann durch die Markierung sich leichter zurechtfinden (Höhl, 1982, S. 12). Die einfachere Identifikation eines gewünschten Gutes erlaubt ein schnelleres Einkaufen.

Mit der Orientierungsfunktion in Zusammenhang steht eine weitere, für den reibungslosen Ablauf des Marktgeschehens ebenfalls sehr wichtige Aufgabe der Marke: Die *Wiedererkennungsfunktion*. Für den Fall eines nach dem Erstkauf zufriedengestellten Kunden bedeutet die Markierung nämlich zugleich eine Hilfe bei der Wiedererkennung in einer späteren Kaufsituation, die das Wiederkaufverhalten positiv beeinflußt (Meffert, 1979, S. 30; Trommsdorff, 1989, S. 228f). Sollten sich die Erwartungen beim Verbraucher nur wenig ändern und entspricht der markierte Artikel den Anforderungen, so resultiert daraus ein

markentreues Kaufverhalten (Willey, 1993, S. 31), wodurch sich die für die Marke investierten Aufwendungen zunächst amortisieren und später dann sogar rentieren.

Eben diese oft erheblichen finanziellen Anstrengungen der Unternehmen für den Aufbau und Pflege einer Marke bieten der Nachfragerseite einen Vertrauensschutz für die ausgelobte Nutzenstiftung des markierten Gutes, verkörpert also ein Qualitätssignal und reduziert das Qualitätsrisiko der potentiellen Kunden. In Anbetracht der hohen Wettbewerbsintensität trägt nämlich jedes Unternehmen bei opportunistischem Verhalten der Nachfrager das Risiko, durch Abwanderung von Käufern die spezifisch in die Marke getätigten Investitionen zu verlieren (Kaas, 1990). Die Marke erfüllt im Marktprozeß also auch eine *Vertrauensfunktion* (Kraft, 1978, S. 87; Kaas, 1992, S. 895). Bildlich treffend gesprochen bezeichnet Kaas (1991) daher die Marke als Geisel in der Hand des Nachfragers.

Eine weitere Funktion der Marke für den Ablauf des Marktprozesses ergibt sich aus der häufig gegebenen funktionalen Homogenität der innerhalb einer Produktgattung angebotenen und der daraus resultierenden Gepflogenheit der psychologischen Produktdifferenzierung (Kroeber-Riel, 1992, S. 122ff). Diese erfordert geradezu die Anwendung des Markenkonzepts. Durch die damit einhergehende additive Erfüllung eines Zusatznutzens wird eine Wettbewerbsdynamik von "Vorstoß" und "Nachziehen" in Gang gesetz, die oft sogar eine *Belebung des Wettbewerbs* im Bereich des Grundnutzens mit sich bringt. Ursprünglich hoch substituierbare Güter werden so wieder zu mehr oder minder einzigartigen Angeboten.

Die Wirkungen des markierten Gutes erkannte bereits König im Jahre 1926. Er sah v.a. in der Erleichterung und und damit auch in einer Beschleunigung der Kaufentscheidung wesentliche Vorteile der Marke (König, 1926, S. 198). Die Vereinfachung in der Entscheidungsphase kommt dadurch zustande, daß der Nachfrager mit Hilfe des Markenzeichens Wissen und Erfahrungen mit diesem Artikel nur abzurufen braucht. Konsumenten, die sich hingegen nicht auf den Informationswert des Markennamens stützen können, müssen sich auf die Elaborierung der Eigenschaften des Produktes konzentrieren, also Informationen aufnehmen, strukturieren und verarbeiten (Schulte-Frankenfeld, 1985, S. 81; Henning-Bodewig/Kur, 1988, S. 68f). Die forcierte Kaufentscheidung resultiert in erster Line also aus einer kognitiven Entlastung des Verbrauchers im Rahmen von Habitualisierungsprozessen.

Zwei Faktoren determinieren dabei die Stärke der Entlastung. Die Marke aktiviert und steuert verschiedene intrapersonale Prozesse der Informationsverarbeitung, wie z.B. die Wahrnehmung der angebotenen Güter beim Verbraucher. Dieser Vorgang läuft nicht objektiv, sondern subjektiv und selektiv ab. Entlastend wirkt, daß das Wissen um eine Marke als kognitiver Anker des Informationsaufnahmeprozesses fungiert (Behrens, 1976, S. 80). Darüber hinaus ermöglicht das markierte Objekt dem Verbraucher die einfachere Erkennung

Needs
reconstruct
development
→ very outdated
→

von Unterschieden in der Produktvielfalt im Sinne eines "information chunking", d.h. einer Blockbildung von Informationen. Im Rahmen dieses kognitiven Vorgangs steht die Marke also für ein Bündel an Informationen über gewissermaßen garantierte Eigenschaften, welches den Prüf- und Bewertungsprozeß vereinfacht oder gar ersetzt. Befreit von der Mühe aufwendiger Informationsprozesse können die Nachfrager ihre Kaufentscheidungen treffen.

Ferner wirkt die Marke auch interpersonal gesehen quasi automatisch entscheidungsentlastend. Damit ist einerseits gemeint, daß sich den Verbrauchern durch den Kauf eines markierten Objekts die Chance einer einfachen sozialen Rechtfertigung des Kaufverhaltens bietet. Man kauft eine weit verbreitete Marke ja zurecht, wenn so viele andere sie auch kaufen. Andererseits unterstützt die Entscheidung zugunsten bspw. einer "In-Marke" Profilierungsbemühungen seitens der Käufer. Das "Sich-in-Szene-setzen" gelingt dem 'Konsument 2000' mit Hilfe eines markierten Artikels relativ einfach, eignet sich doch eine Marke aufgrund ihrer Fähigkeit, als "Ikone" der "sozialen Demonstranz" des "Selbst" zu dienen, dafür in besonderem Maße.

4. Der Wert der Marke als Instrument der Marketing-Effizienz

Analysiert man das Markenkonzept aus der Perspektive der Anbieter, so läßt sich prognostizieren, daß auch in Zukunft die Implementierung eines Markenkonzepts Investitionen von bedeutendem Ausmaß erfordert. Die entsprechenden Aufwendungen zeichnen sich nicht nur durch ihre Höhe aus, sie sind auch über einen relativ langen Zeitraum zu tragen. Der Aufbau einer Marke beansprucht bereits heute einen langen Atem, oft über viele Jahre hinweg. Vor allem Aufwendungen im Bereich der Kommunikationspolitik fallen hierbei in Gewicht. Wie aber kommt es, daß trotz dieser hohen fortlaufenden finanziellen Belastungen für die Unternehmen die Konzeption einer Marke zu positiven Ergebnissen führt? Die Antwort auf diese Frage, warum man von Effizienz sprechen kann bzw. welchen Beitrag speziell die Marke dazu leistet, liegt in den vielfältigen Chancen zur Steigerung der Marketing-Effizienz begründet.

Transfereffizienz

Die Markenpolitik ermöglicht die Erzielung von Synergieeffekten in bezug auf das bei den Nachfragern aufgebaute akquisitorische Potential durch folgende Strategien:

- Die *Dachmarkenstrategie*: Kennzeichen dieser Strategie ist die Führung aller Produkte eines Unternehmens unter einer Marke (Besig/Maier/Meyer, 1996, S. 119). Der Effekt liegt hier in der Nutzung positiver Ausstrahlungseffekte. Durch eine solche

Vorgehensweise wird eine kostengünstigere, schnellere und leichtere Neuprodukteinführung ermöglicht (Line extension).

- Die *Markenfamilienstrategie*: Hierunter versteht man gemeinhin die Führung mehrerer Produkte unter einer Marke. Alle Erzeugnisse sollen dabei vom Goodwill (Simon, 1985) dieser bekannten, am Markt gut eingeführten Marke profitieren (Nieschlag/Dichtl/Hörschgen, 1994, S. 893). Dem Effizienzkriterium trägt die Unternehmenstaktik dadurch Rechnung, daß die Markenfamilie die Nutzung positiver Ausstrahlungseffekte erlaubt, wobei die Produkte nicht miteinander harmonieren müssen.
- Die *Übermarkenstrategie*: Die Grundidee des auch als Sammelmarkenstrategie bezeichneten Ansatzes besteht darin, alle Produkte eines Unternehmens unter einen Aspekt 'zusammenzuklammern' (Bächtold, 1995, S. 232). Der Effekt der Strategie beruht im wesentlichen auf einer kostengünstigen Penetration übergeordneter Stärken, Fähigkeiten und Potentiale der Unternehmen, wie z.B. Forschung & Entwicklung, Größe, Internationalität, Vertrauen, im Sinne der 'coporate identity'-Werbung.
- Die *Markentransferstrategie*: Gilt es Märkte zu bearbeiten, die bisher noch nicht Gegenstand der Unternehmensaktivitäten sind, so bietet sich die Markentransferstrategie an. Hierbei versucht man unter Zuhilfenahme eines gemeinsamen Markenzeichens/-namens, positive Imagekomponenten von einer Hauptmarke eines bestehenden Produktbereiches auf einen Transferkandidaten einer neuen Produktkategorie zu übertragen (Aaker, 1990, S. 40). Eine entscheidende Voraussetzung für das Gelingen des Markentransfers bildet jedoch die Affinität des Images zwischen Haupt- und Transfermarke (Hätty, 1989, S. 82). Häufig zur Anwendung kommt diese Strategie unter anderem deshalb, weil der Marken-Transfer auf andere Produkte oder auf ein Bildzeichen an sich die Wahrnehmung von Marken zuläßt, obwohl ein Verbot der Werbung für bestimmte Produktgattungen besteht. Als ein anschauliches Beispiel für dieses Vorgehen mag hier die Bewerbung der Zeichenelemente der Camel-Marke dienen. Darüber hinaus besitzt die Unternehmung bei der Markentransferstrategie die Option, Marktinvestitionen abzuernten oder über Lizenzeinnahmen neue Ertragsquellen zu erschließen.
- Die *Corporate Branding-Strategie*: Um die eindeutige Identifizierung ihrer Marken zu gewährleisten, gehen unlängst einige Unternehmen dazu über, alle markierten Produkte einer einheitlichen prägenden Namensgebung zu unterwerfen. Idealerweise sollten die Markenamen phonetisch, morphologisch oder semantisch eine klar definierte sprachliche Struktur enthalten und alle 'brands', die für ein bestimmtes Sortiment benutzt werden, mit dieser Struktur in Verbindung stehen. Seit langem schon praktiziert die Volkswagen AG das Corporate Branding. So wurden Winde, die Assoziationen zu den Bereichen Freiheit, Freizeit und Frische bei den Kunden wecken, zu Taufpaten der VW-Modelle. Beispielhaft genannt seien hier Scirocco, Passat, Golf und Vento.

Markterschließungseffizienz

Faßt ein Hersteller die Ausdehnung der national ausgerichteten Markenkonzepte auf internationale Märkte ins Auge, so bieten sich als Alternativen die multinationale und globale Markenstrategie an. Im Unterschied zum "global branding", das die Konzeption eines weltweit einheitlichen Markenauftritts in allen Ländern vorsieht, erschließen Hersteller, die eine multinationale Markenstrategie verfolgen, noch nicht bearbeitete Auslandsmärkte mit länderspezifischen Markenkonzepten. Die Marke leistet also auch einen Beitrag zur Erschließung von Ländermärkten jenseits eines "global branding".

Die weltweite Vermarktung eines Produktes mit einem identischen Markenkonzept, also mit gleichen Werbestrategien und -inhalten sowie denselben Produkteigenschaften, führt aufgrund der gestiegenen Abnehmermobilität und der Zunahme des Medien-Spillovers dazu, daß sich der Bekanntheitsgrad der Marke erhöht. Des weiteren trägt ein global organisierter Vertrieb zu einer internationalen Markenidentität bei, woraus die Nachfrager eine höhere Wettbewerbskraft ableiten. Ferner resultiert aus einer 'going global'-Strategie meist ein höheres akquisitorisches Potential und eine höhere Markentreue. Und schließlich vermeidet die weltweit einheitlich agierende Unternehmung bei kosmopolitischen Nachfragern Irritationen. Als Folge läßt sich ein positiver kausaler Zusammenhang zwischen dem global branding und den Kosten, dem Image, der Kundenzufriedenheit, dem Umsatz und dem Gewinn empirisch bestätigen (Meffert/Bolz, 1995, S. 107).

Werbeffizienz

Nachdem schon mehrmals von der intensiven Werbung als einem konstitutiven Merkmal der Marke die Rede war, stellt sich zwangsläufig die Frage, warum die (aufwendige) Werbung für eine Marke beim Umworbenen besondere Wirkungen hervorruft. Jeder Werbetreibende sollte sich mit dieser Thematik auseinandersetzen, zeigt doch ein Blick auf die jährliche Veröffentlichung des Zentralverbandes der deutschen Werbewirtschaft, welch hohen Einsatzes es bedarf, Werbung für Marken zu betreiben.

Da speziell für diesen Bereich der Kommunikationspolitik der Unternehmen salopp gesprochen die Werbestrategie 'nicht kleckern, sondern klotzen' gilt, liegt das Werbebudget oft in zweistelliger Millionenhöhe. Diese Ausgaben werden wie folgt gerechtfertigt: Die zunehmende funktionale Homogenität der Produkte führt dazu, daß Markenprofile in zunehmendem Maße durch "psychologische Differenzierung" und nicht durch bessere Gestaltung des Produktkerns zustande kommen (Mitchell/Olson, 1981). Erst durch die

Werbung für eine Marke besteht die Möglichkeit sich beim Nachfrager über ein spezielles, wertschöpfendes Image zu profilieren. Der Wert der Marke für den Kunden wird nicht in der Fabrik, sondern in der Werbeagentur erzeugt: Werbekosten "ersetzen" so gesehen Produktionskosten.

Man könnte die Marke mit einem Katalysator vergleichen, weil ihre Charakterstika das Informationsverhalten des Nachfrager in jeder Phase mehr oder weniger positiv beeinflussen. So reduziert z.B. die Marke beim Umworbenen in der Wahrnehmungsphase aufgrund eines prägnanten Erscheinungsbildes die Wahrnehmungs-Streuverluste der Werbeaufwendungen. Die Aktivierung des Umworbenen kann durch emotionale (Markenerlebnis; Dudenhöffer, 1996, S. 125) und/oder aktuelle Werbebotschaften (In-Marke) erfolgen. Der Werbetreibende konstruiert mit Hilfe der Marke also einen sozial--emotionalen Hyper-Realismus, der an den aktuellen oder im Trend liegenden Zeitgeist und damit an den aktuellen Strom der Lebensstile gekoppelt ist.

Da sich emotionale Reize beim Werbe-Adressaten überdies so gut wie kaum abnutzen, steht eine auf diesen Stimuli aufbauende Sozialtechnik der Beeinflussung im Mittelpunkt von Markenwerbung. Als Instrument zur Vermittlung emotionaler Reize bietet sich neben der sprachlichen die bildliche Darstellung an. Die Kommunikation des Grund- und/oder Zusatznutzens der Marke in Form von Bildern ermöglicht ferner eine schnellere Aufnahme und Verarbeitung der relevanten Schlüsselreize. Verantwortlich dafür ist eine niedere gedankliche Kontrolle. Wie die im Rahmen der Zwei-Speicher-Theorie gewonnenen Erkenntnisse zeigen, speichert der Mensch zudem bildliche Darstellungen im Vergleich zu verbalen Informationen einfacher ab und erinnert sich leichter an sie (Paivio, 1971). Der Symbol- bzw. Wertcharakter, den eine Marke besitzt, läßt ferner beim Nachfrager innere Markenbilder (Ruge, 1988; Nommensen, 1990) entstehen (Imagery), die objektiv-funktionale mit subjektiv-psychologischen Eigenschaften verschmelzen. Die Marke ermöglicht also eine höhere Werbeeffizienz, die sich darüber hinaus durch integrierte Kommunikation und den Einsatz einer sog. Werbekonstanten zusätzlich steigern läßt.

Distributionseffizienz

Hinsichtlich der Gewinnung des Handels als Distributionspartner sind zwei Gesichtspunkte des Markenwertes zu berücksichtigen. Einerseits weiß der Handel um die wichtige Ergänzung des eigenen Sortiments durch große Marken und die daraus resultierenden Imageeffekte auf die Einkaufsstätte, woraus sich eine grundsätzliche Listungsbereitschaft ergibt. Die überragende Verkehrsgeltung einer Marke gilt als das Maß aller Dinge, wenn es darum geht, den Handel für die Distribution eines Gutes zu gewinnen. Die gate-keeper-Funktion des Handels erfordert aber selbst in dieser Situation Zugeständnisse finanzieller Art seitens der

Hersteller an den Handel (Arbeitskreis, 1995, S. 189). Sie sind in ihrer Höhe aber von der Stärke der Marke abhängig (Bauer, 1982; zum Category Management vgl. Hollinger, 1994, S. 242).

Periodisch aufflackernder Widerstand gegen die Sinnhaftigkeit dieser geld- und zeitaufwendigen 'Überzeugungsfeldzüge' seitens der Hersteller belegt die Kraft der Marke. Vermutlich wissen die Aktions-Gegner auf Herstellerseite über die finanziellen "Streuverluste" der Investitionen des Handels in eigene Handelsmarken genaustens Bescheid. Selbstsicher wird geäußert, die kostenintensiven Pläne zur Gewinnung des Handels in die Schubladen zu legen, da die Herstellermarke die einzige Wertschöpfungsaktivität verkörpert, die der Handel nie mit gleicher Effizienz übernehmen kann. Wie Zahlen des Ifo-Instituts aus einer Studie von 1991 belegen, entfallen nach der Händler-Befragung von den im Einzelhandel geführten Artikeln im Durchschnitt des gesamten Einzelhandels rund 58% auf Herstellermarken und ca. 24% auf Handelsmarken (Batzer/Greipl, 1992, S. 201). Diese Zahlen bringen klar zum Ausdruck, daß es dem Handel bis heute trotz zyklisch wiederkehrender Anstrengungen noch nicht gelang, gegenüber den Herstellermarken an Bedeutung massiv zu gewinnen. Der Handel dürfte wohl auch in Zukunft außerstande sein, die Markenmacht der Hersteller zu brechen. Anzumerken gilt, daß der preisorientierte Handel (z.B. Aldi) sicherlich noch am ehesten dazu in der Lage wäre. Der präferenzorientierte Handel kann allerdings kaum auf die Herstellermarke verzichten.

Eine mögliche Lösung des Hersteller-Handel-Konflikts bietet die duale Markenpolitik. Hinter dieser Formulierung verbirgt sich einerseits die Ergänzung der Hersteller-Hauptmarke durch Nebenmarken für bestimmte Vertriebswege - so wäre z.B. die Plazierung einer Exklusiv-Marke zur Unterstützung des selektiven Vertriebs denkbar. Andererseits steht die duale Markenpolitik für die Idee, zusätzlich zur Hersteller-Hauptmarke die Produktion von Handelsmarken aufzunehmen.

Der Wert der Marke bei der Preisdurchsetzung

Untersuchungen zu dem Thema, wie groß das von Nachfragern einer Marke zugebilligten "Preis-Premiums" ausfällt, zeigt zum einen, daß die Verbraucher den Wert der Marke von Warengruppe zu Warengruppe unterschiedlich hoch honorieren, zum anderen die Marke aber fast immer eine Reduzierung der Preissensibilität in einem bestimmten Wertebereich hervorruft, so wie es der doppelt geknickte Verlauf der Preisabsatzfunktion beschreibt. D.h. die Marke schafft einen preispolitischen, "quasi-monopolistischen" Spielraum nach Gutenberg. Dieser quasi-monopolistische Bereich zeichnet sich durch eine relativ unelastische Nachfrage aus. Aufgrund dessen versuchen alle Unternehmen, ihren Marken zu einem breiten, im mittleren Preisbereich flach verlaufenden Reaktionsbereich zu verhelfen. Eine

Durchsetzung einer relativen Hochpreisstrategie erscheint im Bereich des sog. Preispremium leicht möglich zu sein, wobei der Knickpunkt p^O aber nicht übersprungen werden darf.

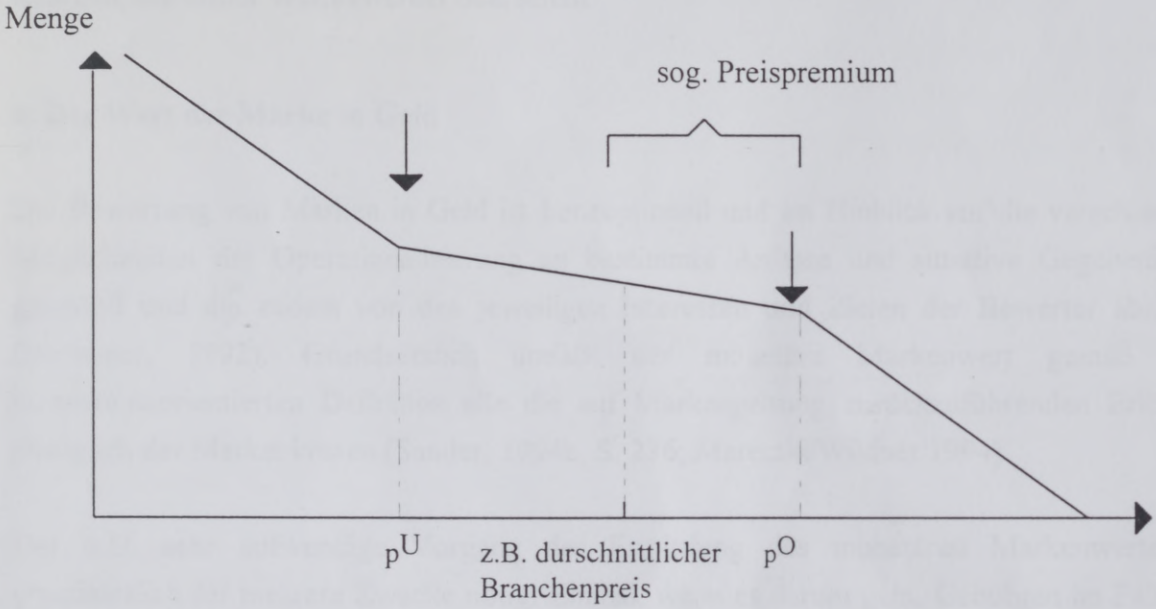

Abb. 3. Die doppelt-geknickte Preisabsatzfunktion

Ferner deutet das Konzept des quasi-monopolistischen Spielraums an, daß die Konkurrenz zum Aufbrechen der Markenbindung dem Nachfrager Aktionspreise bieten muß, die extrem niedrig ausfallen (kleiner p^U). Einer solchen Preisstrategie steht allerdings die Funktion des Preises als Qualitätsindikator (Müller/Kesselmann, 1995) oder Transporteur von Exklusivitätsnutzen entgegen (Diller, 1991, S. 221). Die Abwerbungspreisstrategie muß daher nicht in allen Fällen von Erfolg gekrönt sein.

Wettbewerbseffizienz

Während im vertikalen Wettbewerb die Kraft der Marke, wenn auch in begrenzten Umfang, zu kooperativem Verhalten führen kann, kommt dieses produktpolitische Instrument im horizontalen Wettbewerb zum Einsatz, um die Monopolstellung im relevanten Markt zu verstärken. In einem eng abgegrenzten relevanten Markt gelingt dies immer, in einem weiter definierten Markt hängt die Erreichung dieser erstrebenwerten Position von der Markenleistung und der Nachahmungsgeschwindigkeit der Konkurrenten ab. So gesehen stellen die Investitionen in die Marken einer Branche also eine finanzielle Markteintrittsbarriere für potentielle Wettbewerber dar.

Die etablierten Anbieter besitzen zudem die Alternative, den bereits bearbeiteten Markt mit vielen parallel geführten Marken "zu verstopfen". Mit dieser Proliferationstaktik soll zweierlei erreicht werden: Einmal die Absicherung bzw. Erhöhung der Marktanteile durch Wettbewerb

im 'eigenen Haus' und zweitens die Etablierung von "Kampfmarken", die sowohl in der Lage sind, potentielle Markteintrittskandidaten abzuwehren als auch Angriffe auf Segmente zu erlauben, die bisher Wettbewerber bearbeiten.

5. Der Wert der Marke in Geld

Die Bewertung von Marken in Geld ist konzeptionell und im Hinblick auf die verschiedenen Möglichkeiten der Operationalisierung an bestimmte Anlässe und situative Gegebenheiten geknüpft und ist zudem von den jeweiligen Interessen und Zielen der Bewerter abhängig (Herreiner, 1992). Grundsätzlich umfaßt der monetäre Markenwert gemäß einer investitionsorientierten Definition alle die auf Markengeltung zurückzuführenden Erlösteile abzüglich der Markenkosten (Sander, 1994b, S. 236; Maretzki/Wildner 1994).

Der u.U. sehr aufwendige Vorgang der Ermittlung des monetären Markenwertes ist grundsätzlich für mehrere Zwecke nötig: Einmal, wenn es darum geht, Gebühren im Falle der Lizenzierung von Marken oder Schadenshöhen im Falle mißbräuchlicher Nutzung von Marken zu ermitteln. Zweitens wird ein Wert im Rahmen von Unternehmenstransaktionen erforderlich. Des weiteren erlaubt erst eine Festlegung des monetären Markenwertes eine Bilanzierung. Und schließlich läßt sich mit dem Wert der Marke in Geld die Qualität der für die Markenführung Verantwortlichen beurteilen (Sander, 1994a, S. 49).

Um zu einem konkreten Markenwert zu gelangen, stehen verschiedene Verfahren zur Verfügung, die an verschiedenen Beurteilungskriterien anknüpfen und demzufolge unterschiedliche Werte hervorbringen. So besteht die Kernidee des komparativen Ansatzes darin, den Marktpreis ähnlicher Marken oder die üblichen Lizenzgebühren in Erfahrung zu bringen und daraus den Wert der Marke zu generieren (Kern, 1962). Im Gegensatz dazu beruht der finanzwirtschaftliche Ansatz darauf, den Markenwert entweder aus den bisher verausgabten Kosten oder aus dem x-fachen des "Jahresgewinns" der Marke oder aus dem "Premium-Beitrag" des Preises zu berechnen. Schließlich erlaubt der präferenzorientierte Ansatz mit Hilfe des Conjoint Measurements, die markenspezifischen Effekte von den anderen, den Verkaufserfolg beeinflussenden Faktoren zu separieren (Herp, 1982; Schweiger/Friederes, 1995; Esch/Andresen, 1995; Sattler, 1995).

Das starke Interesse an Fragen zur Bewertung der Marke führte dazu, daß mehrere Konzepte eigens zur Bestimmung des Markenwertes entwickelt wurden. Anerkennung und Anwendung haben insbesondere das Interbrand-Modell und das Nielsen-Modell gefunden.

- Der “Brand Performancer” von Nielsen

Den Kern des Markenbewertungs-Systems “Brand Performancer” von Nielsen verkörpert das Modul “Brand Monitor”. Der Begriff "Brand Monitor" steht für eine Vielzahl konsumenten-, markt- und handelsbezogenen Indikatoren, mit deren Hilfe eine Markenbewertung nach einem statistisch validierten Verfahren erfolgt. Genauer ausgedrückt handelt es sich hierbei um ein Scoringmodell mit zehn Bewertungskriterien. Diesem Punktbewertungsmodell liegt die Markenbilanz von Schulz/Brandmeyer (1989) zugrunde. Die sechs von Schulz/Brandmeyer vorgeschlagenen Kriteriengruppen zur Bewertung einer Marke bilden für Nielsen den Ausgangspunkt für die Ermittlung des Markenwertes. Im Gegensatz zur "Marken-Bilanz" von Schulz/Brandmeyer dienen Nielsen 10 statt 19 Kriterien zur Berechnung der interessierenden Grösse (Nielsen, 1990).

Ex post orientierte marktbezogene Indikatoren (u. a. Markt- und Marktanteilswachstum, gewichtete Distribution, Gewinn-Marktanteil) messen den bisherigen Markterfolg, konsumentenbezogene Indikatoren (u. a. Share of Mind, Markenbekanntheit und -treue, Werbeerinnerung) bewerten darüber hinaus das zukünftige Potential der Marke. Die Feststellung des Geltungsbereichs der Marke sowie die Analyse des Marketing-Mix hinsichtlich der Stärke der Marketingunterstützung für die Marke (Bewertung der relativen Produktqualität im Vergleich zu Wettbewerbsprodukten, Analyse der Preispolitik der letzten Jahre und eine Beurteilung der Werbeunterstützung) geben weitere Hinweise über das Zukunftspotential der Marke. Die Bedeutungsgewichte der Indikatoren sind das Resultat einer kausalanalytischen Validierung. Die Berechnung eines "Punktwertes" ist allerdings für Nicht-Eingeweihte unmöglich, da Nielsen aus Wettbewerbsgründen weder Angaben zur Skalierung der Kriterien noch zur Gewichtung bzw. zu den Bewertungsregeln macht. Vermutlich werden die Kriterienausprägungen durch Punkte repräsentiert, die Nielsen mit dem jeweiligen Kriteriengewicht multipliziert und über alle Kriterien aufsummiert. Die maximal erreichbare Punktzahl beträgt 500, bei weniger als 200 Punkten diagnostiziert Nielsen Wertschwäche. Den mit dem “Brand Monitor” ermittelten Wert nennt Nielsen *Markenstärke*, er bildet die Grundlage für drei weitere Module des “Brand Performancer”.

Das “Brand Steering System” nimmt eine differenzierte Stärken-/Schwächen Analyse der Marketingaktivitäten der einzelnen Anbieter vor und ermittelt in einem zweiten Teil das Image der Marke. Nielsen untersucht mit diesem Ansatz, ob die gegenwärtige strategische Positionierung der Marke sich mit den Zielvorstellungen des Anbieters deckt, d. h. ob die Konsumenten die Marke in ihrer Kernaussage richtig wahrnehmen.

Handeln und bietet die Möglichkeit einer konstruktiven Zusammenarbeit zwischen Marketing und Controlling.

- Das Interbrand-Modell

Die britische Unternehmensberatungsgesellschaft Interbrand entwickelte ebenfalls einen Ansatz zur Bewertung von Marken. Nach eigenen Angaben wandte Interbrand das Verfahren bis 1991 bei über 1.000 Marken weltweit an, unter anderen bei United Biscuits, Grand Metropolitan sowie Nabisco.

Das Interbrand-Modell ähnelt in gewißer Weise dem Konzept des Brand-Monitor von Nielsen. Auch Interbrand verwendet einen Scoring-Ansatz. Im Vergleich zu dem Modell von Nielsen, in deren Modell der kundenorientierte Aspekt in der Bewertung dominiert, steht bei Interbrand die Bilanzorientierung im Mittelpunkt (Penrose, 1989, S. 33 ff.). Der Markenwert ergibt sich nach Auffassung von Interbrand als " ... encompassing the particular values attributable to the trade mark, logo, packaging and get-up, as well to the recipe, formulation or raw material mix ... . Thus for the purposes of evaluation we consider a brand ... has, through use, acquired associations and value."

Das Punktbewertungsmodell von Interbrand basiert auf sieben Faktoren. Insgesamt kommen bei der Bewertung, je nach Branche, zwischen 80 und 100 Kriterien zur Anwendung. Interbrand empfiehlt, den Bewertungsprozeß mittels des Scoring-Modells in einer größeren Gesprächsrunde durchzuführen, an der Brandmanager, Marketingleiter und externe Berater teilnehmen. Die aus den unterschiedlich (aber branchenübergreifend einheitlich) gewichteten einzelnen Faktoren errechnete Gesamtpunktzahl stellt ein Maß für die Markenstärke dar (o.V., 1989). Ausgehend von einem maximalen Gesamtpunktwert von 100 Punkten kann eine Marke bei den einzelnen Faktoren folgende Höchstpunktzahl erreichen (Vgl. Tab. 1)

Faktor der Markenstärke	**Maximum Score**
Marktführerschaft	25
(Möglichkeit der Marktbeeinflussung)	
- Gegenwärtiger Status u. Rolle	
(Marktanteil, Marktposition, Marktanteile der Wettbewerber, Marktsegment etc.)	
Stabilität	15
(Überlebensfähigkeit)	
- Historie	
(Produkt mit Markennamen, Alter, etc.)	
- Aktuelle Position	
(Produktrange, visuelle Präsentation, Verbraucherakzeptanz)	
-Zukünftige Entwicklung	
Markt	10
Übersicht	
(Wettbewerbsstruktur, Verbraucherbindung, Wert, Volumen etc.)	
-Trend	
(Verbrauchernachfrage, Marktdynamik, markenunabh. Einflüsse, etc.)	
Internationalität	25
(Eignung kulturelle Grenzen zu überschreiten)	
-Gegenwart	
(Vertretung auf ausländischen Märkten, Bedeutung in diesen Märkten)	
-Vergangenheit	
(Export-Historie, Werbung im Ausland etc.)	
Trend der Marke	10
-Entwicklung (Verkaufsvolumen, Verkaufswert, Marktanteil)	
-Status (Wettbewerbstrend, Gefahren)	
-Planung (Entwicklungspläne, zukünftige Chancen u.a.)	
Marketing-Unterstützung	10
-Qualität und Kontinuität (Werbeaktivitäten, Verkaufsförderung, Handelsunterstützung, Präsenz im Geschäft)	
-Qualität (Entwicklung der Markenpersönlichkeit, Kongruenz von Botschaft und Image, Durchsetzung von Markenwerten)	
Rechtlicher Schutz	5
Markenstärke	**100**

Tabelle 1: Erreichbare Höchstpunktzahlen der einzelnen Bewertungsfaktoren und ihre Operationalisierungskriterien

Der erreichte Gesamtpunktwert der Markenstärke wird mittels einer Transformationsfunktion mit S-förmigem, quasi ertragsgesetzlich verlaufenden Kurvenzug in einen Multiplikator, den Markenwertfaktor, überführt (Penrose, 1989, S. 41). Dieser bildet die Markenstärke auf Werte zwischen 0 und 20 ab. Mit dem jeweiligen markenbezogenen Durchschnittsgewinn verknüpft, entsteht der Markenwert der betrachteten Marke. Entscheidendes Problem hierbei ist die Notwendigkeit, ausschließlich den aus der Verwendung der Marke als Markenzeichen resultierenden Gewinn zu berücksichtigen, da nicht ein physisches Produkt, sondern ein immaterieller Vermögensgegenstand zu bewerten ist. Die fixen und variablen Kosten einer Marke, die anteiligen Steuern und Einstellungen in das Eigenkapital sowie die Beiträge aus Eigenmarken, Handelsware und der Prozentsatz, den die Hersteller, ohne die Marke zu besitzen, auch erwirtschaften, werden dazu von den Umsatzerlösen der Marke abgezogen. Subjektive Schätzungen lassen sich bei der Festlegung der genannten Grössen kaum umgehen. Buchan/Brown nennen das Ergebnis den "finanziellen Nutzwert einer Marke für den Markenführer" (1989, S. 85). Um Verzerrungen durch außergewöhnliche Jahresergebnisse zu verhindern, verwendet Interbrand eine Drei-Jahres-Analyse, wobei die Gewinne aus t_0 mit 3/6 in die Rechnung eingehen, während jene aus t_{-1} und t_{-2} mit einem Faktor von 2/6 und 1/6 Berücksichtigung finden.

Kritik gilt dem nicht unerheblichen Beeinflussungspotential, das dem Scoring-Modell inhärent ist. Ein gewisses Maß an Subjektivität und Willkür läßt sich hier in der Regel schwer vermeiden. In erster Linie betrifft dies die Anzahl und die Gewichtung der einzelnen Faktoren und Kriterien sowie die Abgrenzung des relevanten Marktes. Die Vielzahl der Faktoren und Indikatoren stellt das Modell zwar auf eine breite Basis, um so dem ganzheitlichen Charakter der Marke und der Vielgestaltigkeit der Faktoren zu entsprechen. Allerdings steigt die Gefahr, daß einzelne Faktoren miteinander korrelieren. Aus der Korrelation kann sich eine Ergebnisverzerrung ergeben, da einzelne Aspekte mehrfach in die Berechnung einfliessen. Die branchenübergreifende Einheitlichkeit der Gewichtungsfaktoren erleichtert zwar die Vergleichbarkeit von Marken unterschiedlicher Produktmärkte, es ist jedoch fraglich, ob nicht einzelne Kriterien in unterschiedlichen Produktmärkten eine unterschiedliche Bedeutung besitzen. Eine Abgrenzung des relevanten Marketes findet nicht statt.

Der Wert von Marken kann sehr unterschiedlich mit dem "Alter" bzw. der Position im Produktlebenszyklus korreliert sein. Sowohl Nielsen als auch Interbrand berücksichtigen derartige Unterschiede nicht explizit, das mehrfach verwendete Subkriterium "Zukunftsperspektive" oder das "Ausmaß der Marketingunterstützung" bedeuten dafür keinen hinreichenden Ersatz. Weiterhin deuten beide Modelle die Berücksichtigung des Einflusses wachsender Marktmacht des Handels auf den Markenerfolg nur an, spezifizieren ihn aber nicht ausdrücklich.

Problematisch beim Interbrand-Modell erscheint zudem die Skalierung des Multiplikators. Auch wenn der S-förmige Verlauf des funktionalen Zusammenhangs grundsätzlich akzeptiert wird, so ergibt sich ein erhebliches Beeinflussungspotential durch die Festlegung der Maximalausprägung des Multiplikators einer "perfekten Marke". Zur Festlegung dieses Wertes geht Interbrand von dem Multiplikator einer risikofreien Kapitalmarktinvestition aus, der wegen der für eine Marke in der Realität nicht zutreffenden Annahme der Risikofreiheit "somewhat" nach unten angepaßt werden muß. Nach Erfahrungen von Interbrand erscheint ein derart ermittelter maximaler Multiplikatorwert von 20 angemessen, der allerdings im Zeitablauf variieren kann und in der Regel branchenspezifisch unterscheidliche Werte annimmt. Die Frage, wie oft wegen dieser Variation eine erneute Messung des Markenwertes erforderlich wird, läßt Interbrand unbeantwortet.

Wie auch bei Nielsens Brand Monitor findet beim Interbrand-Modell weniger die Bewertung der Marke als immaterieller Vermögensgegenstand statt, sondern es herrscht eine eher objektorientierte Sichtweise der Marke vor. Wenngleich Birkin und McChardy ausdrücklich auf den Charakter des immateriellen Markenwertes verweisen, kann dennoch die Operationalisierung nicht überzeugen, da sich in beiden Ansätzen Indikatoren finden, die auf die Qualität von Gütern abzielen (Interbrand erfaßt die Qualitätserwartungen der Nachfrager, Nielsen die Produktqualität).

Durch die Vielzahl von Kriterien versucht Interbrand, die Komplexität von Marken auf zur Feststellung ihres Wertes wesentlichen Beurteilungsdimensionen zu erfassen. Dies ermöglicht es dem Markenmanagement, das Modell zu Kontrollzwecken heranzuziehen, zumal die erforderlichen Daten größtenteils bereits im Unternehmen vorliegen und so eventuelle Skepsis gegenüber einer externen Einwirkung gemildert wird. Das Scoring-Modell erlaubt weiterhin das verursachungsgerechtere Lokalisieren von Schwachpunkten, welche die Markenführung gezielter in Angriff nehmen kann, als wenn sie nur auf Veränderungen der Absatzziffern zu reagieren hätte. In dieser Funktion sind die Modelle von NIELSEN und INTERBRAND ebenfalls vergleichbar, sie fördern eine stärkere Sensibilisierung des Markenmanagements für Entscheidungen, welche die Marken(wert)pflege betreffen.

6. Zusammenfassung und Ausblick

Wie die Ausführungen zeigen, besitzt die Frage nach dem Wert der Marke nicht nur eine bewegte Vergangenheit. Sie steht wohl auch in Zukunft immer zur Diskussion. In Zeiten zunehmender Marktsättigung tritt die Markierung als strategischer Erfolgsfaktor stärker in den

Vordergrund der unternehmerischen Aktivitäten. Um so dringlicher gilt es daher, eine Lösung zu finden, wie sich das Potential der Markierung messen läßt. Nicht zuletzt die in diesem Beitrag aufgezeigten Effizienzleistungen erhöhen die Komplexität des Konstruktes 'Wert einer Marke', was die Entwicklung eines umfassenden Meßansatzes erschwert. Eine integrative Sichtweise zu forcieren erscheint daher vom Standpunkt der Wissenschaft aus nicht nur interessant, sondern geradezu notwendig. Grundsätzlich aber bleibt festzuhalten, daß ein markiertes Gut etliche vorteilhafte Eigenschaften aufweist, die sowohl dem Nachfrager als auch dem Anbieter Nutzen stiften. Das Markenkonzept scheint u.E. weit davon entfernt zu sein, dem Schicksal der Dinosaurier zu folgen.

Literaturverzeichnis

Arbeitskreis "Das Unternehmen im Markt" (1995): Vertikale Geschäftsbeziehungen zwischen Industrie und Handel, in: Kaas, K.P. (Hrsg.), Kontrakte, Geschäftsbeziehungen, Netzwerke - Marketing und Neue Institutionenökonomik, Sonderheft 35, Zfbf, S. 179-203.

Bächtold, R. (1995): Umbrella-Strategien oder: Die letzte Chance für viele Schweizer Markenartikler, in: Thexis, 12. Jg., S. 232-240.

Batzer, E./Greipl, E. (1992): Die Bedeutung von Hersteller- und Handelsmarke für den Handel, in: Dichtl, E./Eggers, W. (Hrsg.): Marke und Markenartikel, München 1992.

Bauer, H. H. (1982): Hersteller-Handelsbeziehungen im Wandel, in: Markenartikel, 10/1982, S. 428-436.

Bauer, H.H. (1989): Marktabgrenzung, Konzpetion und Problematik von Ansätzen und Methoden zur Abgrenzung und Strukturierung von Märkten unter besonderer Berücksichtigung von marketingtheoretischen Verfahren, Berlin 1989.

Bauer, H.H. (1996): Kirchenmarketing, Arbeitspapier Nr. 109 des Instituts für Marketing, Universität Mannheim, Mannheim 1996.

Behrens, G. (1976): Werbewirkungsanalyse, Opladen 1976.

Besig, H.M./Maier, M./Meyer, A. (1996): Markenstrategien im Finanz-Marketing, in: Dichtl, E./Eggers, W. (Hrsg.), Markterfolg mit Marken, München 1996, S. 118-139.

Blackett, T. (1989): The nature of brands, in: Murphy, J. (Hrsg.): Brand Valuation - Establishing a true and fair view, London 1989, S. 1 - 11.

Bleicker, U. (1983): Produktbeurteilung der Konsumenten, Würzburg 1983.

Bolz, N./Bosshart, D. (1995): Kultmarketing - Die neuen Götter des Marktes, Düsseldorf 1995.

Bruhn, M (1994): Begriffsabgrenzungen und Erscheinungsformen von Marken, in: Bruhn, M. (Hrsg.), Handbuch Markenartikel, Stuttgart 1994, S. 3-41.

Buchan, E./Brown, A. (1989): Mergers and Acquisitions, in: Murphy, J. (Eds.), Brand Valuation: Establishing a true and fair view, London 1989, S. 80-93.

Dichtl, E. (1995): Strategische Optionen im Marketing, 2. Aufl., dtv 1995.

Dichtl, E. (1992): Grundidee, Varianten und Funktionen der Markierung von Waren und Dienstleistungen, in: Dichtl, E./Eggers, W. (Hrsg.): Marke und Markenartikel als Instrumente des Wettbewerbs, München 1992, S. 1-23.

Diller, H. (1991): Preispolitik, 2. Aufl., Stuttgart 1991.

Dudenhöffer, F. (1996): Badge Engineering und Markenpolitik, in: Meinig, W. (Hrsg.), Auto-Motive 96 - Standpunkte und Meinungen von Experten, Forschungsstelle Automobilwirtschaft, Bamberg 1996, S. 113-134.

Engelhart, W./Kleinaltenkamp, M./Reckenfelderbäumer, M. (1993): Leistungsbündel als Absatzobjekte, in: ZfBf, 5/1993, 45. Jg., S. 395-426.

Esch, F./Andresen, T. (1995): Messung des Markenwertes, in: Thexis, 12. Jg., S. 212-230.

Fry, J. (1967): Family branding and consumer brand choice, in: Journal of Marketing Research, 4.Jg., S. 237-254.

Gerken, G. (1990): Abschied vom Marketing, Düsseldorf et al. 1990.

Gerken, G. (1994a): Die fraktale Marke. Eine neue Intelligenz in der Werbung, Düsseldorf et al. 1994.

Gerken, G. (1994b): Einstieg ins Szenen-Marketing, in: Absatzwirtschaft, 12/94, S. 34-40.

Hätty, H. (1989): Der Markentransfer, Heidelberg 1989.

Henning-Bodewig, F./Kur, A. (1988): Marke und Verbraucher, Funktionen der Marke in der Marktwirtschaft, Bd. I: Grundlagen, Weinheim 1988.

Herreiner, T. (1992): Der 'Wert' der Marke - Darstellung und kritische Würdigung von Verfahren der Markenevaluierung, Arbeitspapier zur Schriftenreihe Schwerpunkt Marketing, Universität Augsburg, Bd. 37.

Herp, T. (1982): Der Marktwert von Marken des Gebrauchsgütersektors, Frankfurt 1982.

Herzig, O.A. (1991): Markenbilder und Markenwelten, Wien 1991.

Höhl, J. (1982): Zweitmarken. Ein entscheidungsorientierter Ansatz aus der Sicht des Markenartikelherstellers bei Gütern des täglichen Bedarfs, Gelsenkirchen 1982.

Holliger, P. (1994): Category Management, in: Thexis (Sonderheft) 1994, 11. Jg., S. 242-249.

Kaas, K.P. (1990): Langfristige Werbewirkung und Brand Equity, in: Werbeforschung&Praxis, 35.Jg., 3/1990, S. 48-52.

Kaas, K.P. (1991): Marktinformationen: Screening und Signaling unter Partnern und Rivalen, in: ZfB, 61. Jg., 3/1991, S. 357-370.

Kaas, K.P. (1992): Kontraktgütermarketing als Kooperation zwischen Prinzipalen und Agenten, in: Zfbf, 44. Jg., 10/1992, S. 884-901.

Kapferer, J.N. (1992): Die Marke - Kapital des Unternehmens, Landsber/Lech 1992.

Kelz, (1989): Die Weltmarke, Idstein 1989.

Kern, W. (1962): Die Bewertung von Warenzeichen, in: BFuP, 14.Jg., 1/1962, S. 17-31.

Kinast, K. (1995): Das Entstehen von Mythos und die Erstarrung einer Marke als Höhepunkt ihrer Entwicklung, in: der markt, 34.Jg., 2/1995, S. 73-83.

König, T. (1926): Reklame-Psychologie - ihr gegenwärtiger Stand - ihre praktische Bedeutung, 3.ergänzte u. durchges. Auflage, München, Berlin 1926.

Kraft, B. (1978): Markenrecht und Markenschutz, in: Gabler Verlag (Hrsg.), Markenartikel heute. Marke, Markt und Marketing, Wiesbaden 1978, S. 85-109.

Kroeber-Riel, W. (1992): Konsumentenverhalten, 5. Aufl., München 1992.

Lazarus, G. (1988): Marketing Immunity. Breaking through customer resistance, Homewood 1988.

Loken, B./John, D. (1993): Diluting brand beliefs: When do brand extensions have a negative influence, in: Journal of Marketing, 57.Jg., July/1993, S. 71-84.

MacInnis, D./Price, L. (1987): The role of imagery in information processing: review and extensions, in: Journal of Consumer Research, 13.Jg., S. 473-491.

Maretzki, J./Wildner, R. (1994): Messung von Markenkraft, in: Markenartikel, 4/1994, S. 101-105.

Meffert, H. (1979): Der Markenartikel und seine Bedeutung für den Verbraucher. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, Hamburg 1979.

Meffert, H. (1986): Marketing. Grundlagen der Absatzpolitik, 7.Aufl., Wiesbaden 1986.

Meffert, H. (1988): Strategische Unternehmensführung und Marketing, Wiesbaden 1988.

Meffert, H./Bolz, J. (1995): Erfolgswirkungen der internationalen Marketingstrategien, in: Marketing ZFP, 17.Jg., 2/1995, S. 99-109.

Meffert, H./Burmann, C. (1996): Identitätsorientierte Markenführung, in: Markenartikel, 08/96, 58. Jg., S. 373-380.

Mellerowicz, K. (1963): Markenartikel - Die ökonomischen Gesetze ihrer Preisbildung und Preisbindung, 2.Aufl., München, Berlin 1963.

Miller, G.A. (1956): The magic number seven- plus or minus two: Some limits on our capacity for processing information, in: Psychological Review, 63.Jg., S. 81-97.

Mitchell, A./Olson, J. (1981): Are product attribute beliefs the only mediator of advertising effects on brand attitude?, in: Journal of Marketing Research, 18.Jg., S. 318-332.

Mitchell, A. (1986): The effect of verbal and visual components of advertisments on brand attitudes and attitude toward the advertisement, in: Journal of Consumer Research, 13.Jg., S. 12-24.

Müller, S./Kesselmann, P. (1995): Der Markenwert in Abhängigkeit von der Preislage, in: Markenartikel, 57.Jg., 10/95, S. 463-465.

Narayane, C.L./Markin, R.J. (1975): Consumer behavior and product performace: An alternative conceptualization, in: Journal of Marketing, 39.Jg., Oct/1975, S. 1-6.

Neuhaus, C./Taylor, J. (1972): Variables affecting sales of family branded products, in: Journal of Marketing, 9.Jg., S. 419-434.

Nielsen, A.C. (1990): Marken-Bilanz, Fallstudie, Frankfurt a.M. 1990.

Nommensen, J.N. (1990): Die Prägnanz von Markenbildern, Heidelberg 1990.

Olson, J./Reynolds, T. (1983): Understanding consumer cognitive structures: Implications for advertising strategy, in: Percy, L./Woodside, A. (Hrsg.), Advertising and Consumer Psychology, Lexington, Mass., 1983, S. 77-90.

o.V. (1989): Marken - How much in Dollar?, in: absatzwirtschaft, 32.Jg., 8/1989, S. 50-54

Paivio, A. (1971): Imagery and verbal process, New York 1971.

Pan, Y./Lehmann, D. (1993): The influence of new brand entry on sujective brand judgements, in: Journal of Consumer Research, 20.Jg., June/1993, S. 76-86.

Penrose, N. (1989): Valuation of Brand names and Trade marks, in: Murphy, J. (Eds.), Brand Valuation: Establishing a true and fair view, London 1989, S. 32-45.

Peters, B. (1993): Die Integration moderner Gesellschaften, Frankfurt a.M. 1993.

Raffée, H./Hefner, M./Schöler, M./Grabicke, K./Welzel, H. (1976): Informationsverhalten und Markenwahl, in: Die Unternehmung, 30.Jg., 2/1976, S. 95-107.

Rigaux-Bricmont, B.(1982): Influences of brand name and packaging on perceived quality, in: Mitchell, A. (Hrsg.), Advances in Consumer Research, 9.Jg., Ann Arbor 1982, S. 472-477.

Rockeach, M. (1973): The Nature of Human Values, New York 1973.

Ruge, H.-D. (1988): Die Messung bildhafter Konsumerlebnisse, Heidelberg 1988.

Sander, M. (1994a): Die Bestimmung und Steuerung des Wertes von Marken - Eine Analyse aus Sicht des Markeninhabers, Heidelberg 1994.

Sander, M. (1994b): Die Bewertung internationaler Marken auf der Basis der hedonischen Theorie, in: Marketing ZfP, 16.Jg., 4/1994, S. 234-245.

Sattler, H. (1995): Markenbewertung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 65.Jg., 6/1995, S. 663-682.

Schiele, T.P. (1997): Markenstrategien wachstumsorientierter Unternehmen, Berlin 1997.

Schulte-Frankenfeld, H. (1985): Vereinfachte Kaufentscheidungen von Konsumenten, Frankfurt a.M. et al. 1985.

Schulz, R./Brandmeyer, K. (1989): Die Markenbilanz: Ein Instrument zur Bestimmung und Steuerung von Markenwerten, in: Markenartikel, 51.Jg., 7/1989, S. 364-370.

Schweiger, G./Friederes, G. (1995): Vom Markenmythos zum Markenwert, in: Werbeforschung&Praxis, 40.Jg., 1/1995, S. 26-31.

Simon, H. (1985): Goodwill und Marketingstrategie, Wiesbaden 1985.

Trommsdorff, V. (1989): Konsumentenverhalten, Stuttgart et al. 1989.

Vershofen, W. (1959): Die Marktentnahme als Kernstück der Wirtschaftsforschung, Berlin, Köln 1959.

Walker, B./Olson, J. (1991): Means-end chains: connecting products wth self, in: Journal of Business Research, Vol. 22, S. 111-119.

Weinberg, P. (1993): Markenartikel und Markenpolitik, in: Wittmann, W. (Hrsg.), Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, München 1993.

Willey, D. (1993): Brand management: Only the strong survive, in: Journal of Business Strategy, 14.Jg., May/June 1993, S. 30-33.