

Markenwert lässt sich am besten mit einer Zwiebel vergleichen. Sie hat viele Schichten und ein Herz. Das Herz ist der Kunde, der bis zum Ende bei Dir bleiben wird.

– Edwin Artzt, ehemaliger Chief Executive Officer, Procter & Gamble

Marken besitzen nicht nur ideellen Wert für Kunden, sondern auch finanziellen Wert für Unternehmen. Diese Betonung ist im Hinblick auf all ihre Konsequenzen für die Unternehmensstrategie, das Marketingprogramm, die Mittelbeschaffung und das Management der Markenbildung wichtig. Denn wenn die Markengestaltung Teil der Unternehmensführung sein soll, werden die Chief Executive Officers (CEOs) und Chief Financial Officers (CFOs) dieser Welt, so sie mit dem Markenwertkonzept sympathisieren, letztendlich einen Beweis erwarten, dass dieser Wert tatsächlich existiert. Ein konzeptionelles Modell kann seinen Teil zur Überzeugungsarbeit beitragen, aber es werden auch empirische Beweise für die Existenz dieses Wertes benötigt.

Zu Zeiten des klassischen Markenmanagement-Paradigmas, das den Fokus auf kurzfristige Umsätze legte, waren Investitionen in die Marke einfach zu rechtfertigen. Markenprogramme steigerten entweder unmittelbar die Verkaufszahlen und Gewinne oder eben nicht. Zum Aufbau eines Markenwertes bedarf es jedoch einer stetigen und konsequenten Stärkung der Marke über Jahre hinweg. Dabei wird sich immer nur ein kleiner Teil des Markenwertes umgehend in Form höherer Verkaufszahlen und Gewinne auszahlen. Es kann sogar sein, dass der Markenaufbau den Gewinn kurzfristig negativ beeinflusst.

Um Investitionen zur Steigerung des Markenwerts gegenüber CEOs und CFOs rechtfertigen und die Steigerung des Markenwertes belegen zu können, ist es also nötig, die langfristige Bedeutung und Wirkung von Marken und entsprechende Kennzahlen zu messen.

Es gibt eine Vielzahl von Möglichkeiten, den Wert einer Marke nachzuweisen, unter anderem durch Fallstudien, die Bewertung von Marken, quantitative Studien zum Einfluss des Markenwertes auf andere finanzielle Kennzahlen oder die Untersuchung der Rolle von Marken in konzeptionellen Modellen der Unternehmensstrategie.

Die Nutzung von Fallstudien für den Beweis des ökonomischen Wertes von Marken

Fallstudien stellen eine lebendige, überzeugende und anschauliche Form dar, den Wert von Marken nachzuweisen. Zum Beispiel anhand von Marken, die unbestreitbar zu enormer Wertschöpfung in einem Unternehmen beigetragen haben. Die Marke Apple ist mit ihrer kreativen und unabhängigen Persönlichkeit und mit ihrer Reputation, ein führender Innovator zu sein, der Erfolgsfaktor für eines der weltweit wertvollsten Unternehmen. BMW ist in den USA vor allem deshalb erfolgreich, weil die Marke rund um den Slogan „The ultimate driving machine“ und den damit verbundenen selbstverwirklichenden Nutzen für den Fahrer aufgebaut wurde. Alnatura dominiert eine Unterkategorie des Lebensmittelhandels mit einer Marke, die klare Wertvorstellungen und einen Lebensstil vermittelt, der sowohl selbstdarstellenden als auch sozialen Nutzen stiftet.

Bedenken Sie auch, welchen Wert eine Marke hat, die aufgrund ihrer Stärke hilft, Fehler im Unternehmen und die Nichteinlösung des Markenversprechens abzufedern bzw. zu lindern. Solche Marken können ein Comeback einleiten, das bei anderen Marken nicht möglich wäre. Bevor Steve Jobs 1997 zu Apple zurückkehrte, hatte Apple eine Periode des Stillstands in der Produkt- und der Geschäftsentwicklung hinter sich. Es war die starke Marke, die ein Comeback von Apple ermöglichte, nachdem die Produktprobleme beseitigt wurden und die Innovationskraft wiederhergestellt wurde. Dasselbe konnte man bei der Marke Harley-Davidson beobachten, die eine Periode voller Qualitätsprobleme erlebte und dank ihrer Markenstärke neu durchstarten konnte, sobald die Produktprobleme beseitigt waren. Die Deutsche Telekom war mehr als 20 Jahre lang die führende Marke im Kommunikationssektor und obwohl sie sich durch einen Preiskampf und viele Serviceprobleme kämpfen musste, ist sie heute immer noch eine der stärksten Marken ihrer Kategorie. Diese Beispiele zeigen die Nachhaltigkeit und den Wert einer starken Marke.

Zur Vollständigkeit gilt es, auch Marken zu erwähnen, die durch schlechtes Management tatsächlich scheiterten und enormen Unternehmenswert verspielten. Ein besonders prägnantes Beispiel ist der Niedergang von Schlecker im Jahre 2012. Bis zum Insolvenzantrag zu Beginn dieses Jahres hatte niemand eine mögliche Pleite des Unternehmens in Erwägung gezogen. Die desolate Situation des Unternehmens, die nach und nach zutage kam, war Folge jahrelanger Fehlentscheidungen der Familie Schlecker, die als Management des Unternehmens fungierte. Schlecker besaß zwar im Vergleich mit seinen Hauptkonkurrenten dm und Rossmann die meisten Filialen in Deutschland, die Umsätze dieser blieben aber zumeist weit hinter denen der Konkurrenz zurück.

Schlecker hatte es versäumt, auf sich verändernde Kundenbedürfnisse zu reagieren und Filialen in umsatzstärkeren Gebieten zu etablieren sowie die Gestaltung der Filia-

len zu modernisieren. Die Kunden verlangten nach großzügig und interessant gestalteten Verkaufsräumen, Schlecker-Filialen waren jedoch zumeist beengt und lieblos gestaltet. Das Unternehmen hielt jedoch zwanghaft an seinem Billig-Image fest. Dreistellige Millionenverluste führten dann letztendlich zum Insolvenzantrag. Für das heruntergekommene Filialnetz ließ sich kein neuer Investor finden, woraufhin das deutsche Kerngeschäft abgewickelt werden musste und tausende Mitarbeiter ihre Jobs verloren. Dieses Beispiel zeigt, dass auch starke Marken verwundbar sind, wenn Entscheidungen getroffen werden, die nicht im Einklang mit dem Markenversprechen und den Erwartungen und Bedürfnissen der Kunden stehen.

Der finanzielle Vermögenswert einer Marke

Eine andere Methode, um den Markenwert zu bestimmen, ist eine direkte Berechnung ihres finanziellen Vermögenswertes. Dafür gibt es entsprechende Ansätze, die eine näherungsweise Berechnung des Markenwertes ermöglichen. Dies kann nützlich sein, wenn man nachweisen möchte, dass Marken echte Vermögenswerte darstellen und welche Produktkategorien und Absatzmärkte des Unternehmens diesen Markenwert schaffen.

Der erste Schritt ist die Schätzung des Wertes der Geschäftseinheiten und der einzelnen Produktkategorien, in denen die Marke genutzt wird. Die Marke Ford Focus in Deutschland würde zum Beispiel bewertet werden, indem man die zukünftigen erwarteten Erträge durch dieses Fahrzeugmodell abzinst. Der Wert der Sachanlagen (Buch- oder Marktwert) wird abgezogen. Die Differenz zwischen den erwarteten Erträgen und dem Wert der Sachanlagen ergibt sich durch immaterielle Vermögenswerte wie Kenntnisse der Produktion, Mitarbeiter, Fähigkeiten in Forschung und Entwicklung und eben die Marke. Diese immateriellen Vermögenswerte werden anschließend der Marke und den anderen Vermögenswerten zugeordnet. Die entscheidende Kennzahl ist der prozentuale Anteil der Markenstärke an den immateriellen Vermögenswerten (Role of Brand). Dieser Schätzwert kann von einer Gruppe sachkundiger Mitarbeiter oder entsprechender externer Dienstleister ermittelt werden. Hierbei werden das Geschäftsmodell und jegliche Information über die Marke wie Markenbekanntheit, Markenassoziationen und Kundenloyalität berücksichtigt. Es wird Fälle geben, in denen man trotz entsprechender Marktforschung uneins darüber ist, ob der Anteil und die Bedeutung der Marke am Unternehmenswert 20 oder 30 % einnimmt, aber es wird nur selten Diskussionen darüber geben, ob es 10 oder 50 % sind.

Der Wert der Marke wird daraufhin über alle Länder hinweg aggregiert, um einen weltweiten Wert der Marke Ford Focus zu bestimmen. Abschließend wird über alle Ford-Produkte hinweg aggregiert, um den Gesamtwert der Marke Ford zu ermitteln. Dieser Wert kann zur Gegenprobe mit der Marktkapitalisierung der Ford-Aktien und mit dem prozentualen Anteil der Ford-Unternehmensumsätze, die durch die Marke Ford erreicht werden, verglichen werden.

Der Wert weltweiter Marken wird seit über einem Jahrzehnt jährlich von Interbrand, Millward Brown, Prophet und anderen Unternehmen ermittelt. 2013 schätzte Interbrand den Wert von sieben Marken auf jeweils über 40 Mrd. US-Dollar (Apple, Google, Coca-

Cola, IBM, Microsoft, General Electric und McDonald's). Der Wert der weltweit wertvollsten Marke wurde auf mehr als 80 Mrd. US-Dollar geschätzt.

Auch wenn der geschätzte Wert einer Marke, also der prozentuale Anteil am Wert der mit ihr verbundenen Unternehmenseinheiten, nicht von den Unternehmen veröffentlicht wird, implizieren die Interbrand-Daten von 2013, dass der prozentuale Anteil von 10 bis 25 % (für Marken wie General Electric, Allianz, Accenture, Caterpillar, Hyundai und Chevrolet) über 40 bis 50 % (für Marken wie Google, Nike, und Disney) bis hin zu 60 % (für Marken wie Jack Daniel's, Coca-Cola und Burberry) variiert.¹ Wenn der Markenwert 15 % des Unternehmenswertes ausmacht, ist dies ein Vermögenswert, den es aufzubauen und zu schützen lohnt. Wenn der Wert höher ist, wird die Notwendigkeit eines Budgets zum Markenaufbau noch größer. Der finanzielle Wert einer Marke gibt einen guten Eindruck darüber, inwiefern es einem Unternehmen gelungen ist, immateriellen Markenwert aufzubauen.

Es ist verführerisch, den finanziellen Markenwert zum Aufbau und Management von Marken zu nutzen. In der Realität ist diese Kennzahl jedoch zu ungenau und zu wenig operationabel, um eine solche Rolle und Bedeutung einnehmen zu können. Der Wert wird getrieben durch den Aktienmarkt, Innovationen von Wettbewerbern, die Unternehmensstrategie, die Produktperformance und die Marktdynamik. All diese Faktoren haben jedoch wenig mit der Markenstärke zu tun und basieren auf mehreren, teils subjektiven Schätzungen von Unternehmenskennzahlen, die durch Unsicherheiten und individuelle Sichtweisen beeinflusst werden.

Schätzungen des Markenwertes können jedoch als Referenzgröße hilfreich sein, um markenbildende Programme und Budgets zu definieren. Wenn eine Marke geschätzt 500 Mio. US-Dollar wert ist, ist ein Budget von 5 Mio. US-Dollar zum Markenaufbau zu niedrig. Oder wenn 400 Mio. US-Dollar des Markenwertes in Europa und nur 100 Mio. US-Dollar in den USA erzielt werden, ist es ggf. keine gute Entscheidung, das Budget zum Markenaufbau 50:50 aufzuteilen. Die Betrachtung des finanziellen Markenwerts kann aber in jedem Fall einen Mehrwert schaffen, wenn sie das Markenmanagementteam dazu anregt, genau zu durchdenken, wie die Marke die Unternehmensstrategie unterstützt und was die relevanten Hebel sind. Die gewonnenen Einblicke können helfen, die Unternehmens- und Markenstrategie und die dazugehörigen markenbildenden Bemühungen enger zu verzahnen und damit insgesamt voranzubringen.

Die Amortisierung von markenbildenden Programmen

Ein weiterer Ansatz, um den Wert von Marken zu veranschaulichen, ist die Messung des Einflusses von Marken auf die Aktienrendite, dem Maß der langfristigen Kapitalrendite. In zwei Studien, die David Aaker mit Robert Jacobson von der University of Washington

¹ Persönliche Mitteilung durch Interbrand. Die Markenwerte von 2013 werden auf Interbrand.com veröffentlicht.

durchgeführt hat, haben sie diese Beziehung anhand von Zeitreihendaten, denen buchhalterische Informationen zu Gewinnen und Kapitalrentabilitäten (ROI) zugrunde lagen, und entsprechender Modelle, die die Kausalzusammenhänge offenlegten, untersucht (Aaker und Jacobsen 1994, 2001). Die erste dafür genutzte Datenbank von EquiTrend enthielt 33 Marken, die US-börsennotierte Unternehmen wie z. B. American Express, Chrysler und Pepsi repräsentierten. Die zweite Datenbank von Techtel enthielt neun Technologieunternehmen, z. B. Apple, HP und IBM.

Forschungen im Bereich der Finanzmärkte haben einen starken Zusammenhang zwischen Kapitalrentabilität und Aktienpreisen nachgewiesen: Im Mittel steigt der Preis einer Aktie, wenn die Kapitalrentabilität ansteigt. In beiden Studien konnte nachgewiesen werden, dass der Einfluss des Markenwertes auf die Aktienrendite mit 70 % fast genauso groß ist wie der Einfluss der Kapitalrentabilität. Abbildung 2.1 zeigt das Ergebnis der EquiTrend-Studie. Die Abbildung zeigt anschaulich, dass die Aktienrendite auf sinkende oder steigende Markenwerte nahezu ebenso stark reagiert wie auf Veränderungen der Kapitalrentabilität. Im Vergleich hatte Werbung, deren Wirkung in der Studie ebenfalls getestet

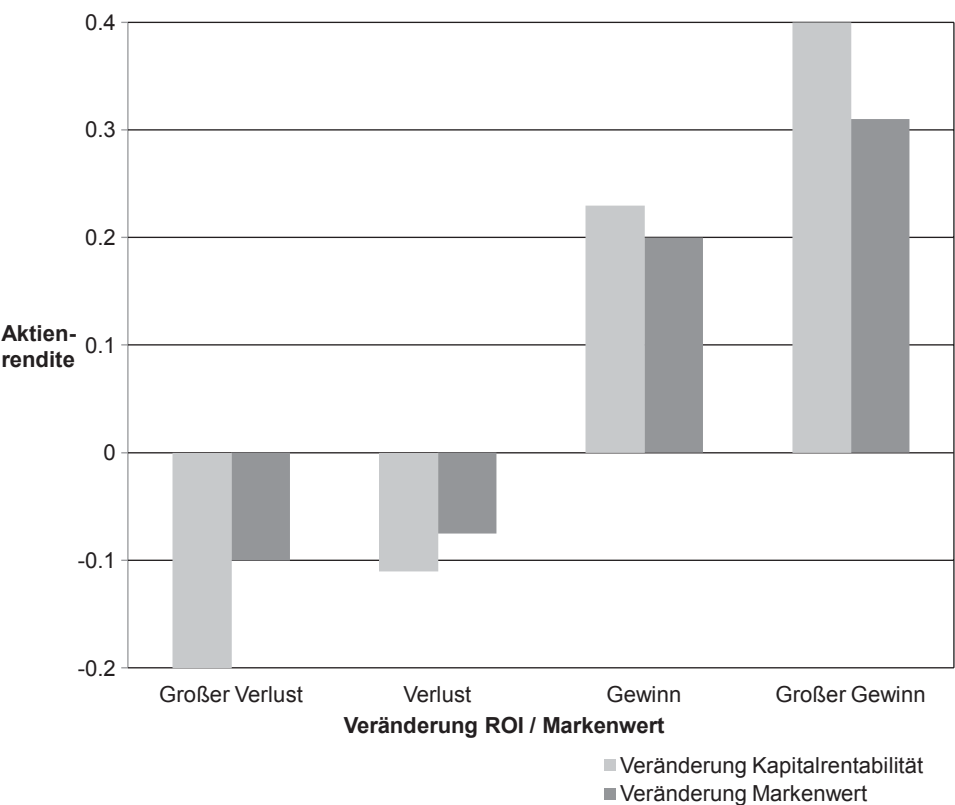


Abb. 2.1 Die EquiTrend Studie: Reaktionen des Aktienmarkts auf Veränderungen des Markenwertes und der Kapitalrentabilität

wurde, keinen Einfluss auf die Aktienrendite – abgesehen von jenem Effekt, der bereits durch den Markenwert erfasst wurde.

Der Einfluss des Markenwerts auf die Aktienrendite dürfte teilweise darin begründet liegen, dass eine starke Marke einen Preisaufschlag ermöglicht, der die Profitabilität steigert. Eine Analyse der EquiTrend-Daten hat gezeigt, dass ein hoher Markenwert mit einem Preispremium assoziiert wird. Hochpreisige Marken wie Mercedes, Levi's und Guhl besitzen beachtliche Markenwertvorteile gegenüber Wettbewerbern wie Fiat, Lee Jeans und Schauma.

Im Rahmen der Studie wurde außerdem untersucht, was zu größeren Veränderungen in den allgemein sehr stabilen Markenwerten führt. Einige der Veränderungen können mit bedeutenden Produktinnovationen (im Gegensatz zu inkrementellen Produktinnovationen) in Verbindung gebracht werden. Andere Veränderungen konnten offensichtlichen Produktproblemen, Veränderungen in der Unternehmensführung, dem Ausgang wichtiger Gerichtsverfahren und den Maßnahmen von Wettbewerbern, die erfolgreich oder erfolglos waren, zugeschrieben werden. Letzteres befindet sich natürlich außerhalb der Kontrolle eines Unternehmens.

Diese Studien zeigen, dass eine Veränderung des Markenwertes (welche sehr unwahrscheinlichen nur durch Werbung hervorgerufen wird) auch wesentliche und messbare Auswirkungen auf die Aktienrendite hat.

Solch ein Ergebnis ist ein überzeugender Beweis dafür, dass Markenwerte den finanziellen Wert des Unternehmens beeinflussen und dass die Annahme, dass Marken auch einen finanziellen Vermögenswert darstellen, gültig ist.

Die Entwicklung eines konzeptionellen Modells für die Unternehmensstrategie

Die Herausforderung, Investitionen in Marken zu rechtfertigen, ist vergleichbar mit der Entscheidung für oder gegen jegliche Art von Investments in immaterielle Vermögenswerte. Die drei wichtigsten Vermögenswerte der meisten Unternehmen sind Mitarbeiter, IT und Marken. Alle sind immateriell und in der Bilanz nicht unmittelbar abbildbar. Aber alle kreieren einen Mehrwert für das Unternehmen, der nur schwer zu quantifizieren ist. Eine Investition in einen solchen immateriellen Vermögenswert muss deshalb teilweise mit einem konzeptionellen Modell des Unternehmens gerechtfertigt werden, das darlegt, dass diese immateriellen Vermögenswerte Schlüsselfaktoren für den Erfolg der Unternehmensstrategie sind.

Eine konzeptionelle Grundlage für die Investition in Marken könnte deshalb z. B. der Vergleich mit der strategischen Alternative sein, sich rein über den Preis zu differenzieren. Diese ist jedoch in den meisten Fällen keine gute Alternative.

Manager, die z. B. für die dritt- oder vierterfolgreichste Marke in einem Produkt- oder Marktsegment verantwortlich sind, reagieren auf Überkapazitäten id. R., indem sie die Preise senken. Wettbewerber folgen diesem Beispiel und senken ebenfalls die Preise.

Kunden beginnen entsprechend, sich mehr auf den Preis als auf die Qualität und andere differenzierende Leistungsmerkmale zu konzentrieren. Marken fangen in diesem Fall an, Massenartikeln zu gleichen, und die Unternehmen beginnen, sie als solche zu behandeln. Diese sogenannte Kommodisierung führt unausweichlich zu einer Gewinnerosion.

Man hat also die Wahl, eine Marke aufzubauen oder Massenartikel zu managen. Man muss kein strategischer Visionär sein, um zu sehen, dass alles, was Massenartikelstatus bedeutet, vermieden werden sollte. Meist ist dieser Status auch nicht notwendig. Betrachten Sie das Preispremium, das für Evian-Wasser oder Fleur de Sel (Wasser und Salz können durchaus als Massenartikel bezeichnet werden), einen Audi A3 oder einen Flug mit Lufthansa verlangt werden kann. In jedem dieser Fälle ist es aufgrund einer starken Marke möglich, dem Druck zu widerstehen, sich auf den Preis zu fokussieren. Der Management-Guru Tom Peters hat dies gut beschrieben: „In einem zunehmend überfüllten Markt werden nur Narren über den Preis konkurrieren. Gewinner werden Wege finden, einen bleibenden Wert im Bewusstsein der Kunden zu schaffen“ (Aaker 1991).

Aber wie lässt sich der Markenaufbau messen, wenn sich entsprechende Marketingmaßnahmen erst nach Jahren bezahlt machen und unterschiedlichste Erfolgsfaktoren existieren? Die Antwort lautet: durch das Nutzen der wichtigsten Kennzahlen für den Markenwert, nämlich die Markenbekanntheit, die wesentlichen Markenassoziationen und die Markenloyalität der Kunden. Die Relevanz dieser Kennzahlen macht eine stringente, konzeptionelle Unternehmensstrategie erforderlich, der zugrunde liegt, dass der Aufbau von Markenwert entscheidend ist und zu einem Wettbewerbsvorteil führt, der sich in der Zukunft finanziell bezahlt macht.

Die Bestimmung und Verteilung des Budgets für den Markenaufbau

Das Budget für das Investment in einen immateriellen Vermögenswert zu definieren, entsprechend aufzuteilen und auch intern zu verteidigen, ist schwierig. Einige Tipps zur Vorgehensweise lassen sich jedoch aus der Praxis ableiten.

Erstens bestimmt die Bedeutung der Marke für die Unternehmensstrategie auch die Vorgehensweise bei der Budgetierung. Wie sieht die Rolle der Marke aus und wie wichtig ist die Marke für die Strategie und den Erfolg des Unternehmens? Was sind die Stärken und Schwächen der Marke und wohin soll die Marke entwickelt werden? Ist es die Priorität, die Markenbekanntheit zu steigern, deren Wahrnehmung zu ändern oder die Kundenloyalität zu erhöhen? Wie unterscheiden sich spezifische Kundensegmente? Welches Budget ist mindestens notwendig, um die Aufgabenstellungen zu erfüllen oder der Strategie wenigstens eine Chance zu geben, erfolgreich zu sein?

Zweitens ist die Qualität der Marketingmaßnahmen viel wichtiger als das Budget. Eine vielbeachtete Studie belegt, dass die Qualität der Werbung (gemessen durch die Pre- und Post-Bewertung von TV-Werbung) die Varianz in den Marktauswirkungen gemessen am Umsatzwachstum um ein Vielfaches besser erklären kann, als eine Veränderung des Werbebudgets (Buzzell 1964).

Dies bedeutet, dass mehr Mittel für die kreative Entwicklung von Maßnahmen ausgegeben werden sollte, um grandiose Ideen zu entdecken. Es ist möglich oder sogar wahr-

scheinlich, dass eine brillante Idee mit einem 5-Millionen-Dollar-Budget erfolgreicher ist als eine mittelmäßige Idee mit einem 20 Mio.-Dollar-Budget.

Drittens kann auch das Experimentieren mit entsprechender Erfolgsmessung bei der Budgetplanung helfen. Das Experimentieren mit verschiedenen markenbildenden Ideen und Budgetrahmen trägt dazu bei, die Budgetierung langfristig besser planen zu können. Nehmen Sie sich jedoch davor in Acht, kurzfristige Umsätze zur Bewertung heranzuziehen (auch wenn nicht vorhandene kurzfristige Umsatzeffekte manchmal einen schwachen langfristigen Effekt signalisieren können). Werden kurzfristige Umsätze als Beurteilungsmaßstab herangezogen, kann dies zu einer Überbetonung von Sonderangeboten und sonstigen Promotionen führen, die der Marke und der langfristigen Strategie schaden. Wenn es nicht sinnvoll ist, ein Experiment über einen längeren Zeitraum laufen zu lassen, können Kennzahlen des Markenwertes als Ersatzmaß für den langfristigen Markteinfluss genutzt werden.

Das Fazit

Marken sind Vermögenswerte von strategischem Wert. Diese Aussage ändert alles. Sie muss aber auch in einer überzeugenden Art und Weise kommuniziert werden, um Unternehmen zu motivieren, in Markenbildung zu investieren und Markenwerte zu schützen. Fallstudien, Berechnungen des Markenwertes und quantitative Studien, die Markenwerte und Aktienrenditen miteinander in Verbindung bringen, zeigen zwar den generellen Wert des Investments in Marken, aber jeder Einzelfall muss in seinem spezifischen Kontext betrachtet werden. Deshalb gilt es, entsprechend konzeptionelle Modelle für die Unternehmensstrategie zu entwickeln und über Tests und Experimente ständig dazuzulernen.

Literatur

- Aaker, D. (1991). *Managing brand equity*. New York: The Free Press.
- Aaker, D., & Jacobson, B. (1994). The financial information content of perceived quality. *Journal of Marketing Research*, 31, 191–201.
- Aaker, D., & Jacobson, B. (2001). Technology markets. *Journal of Marketing Research*, 38(4), 485–493.
- Buzzell, R. D. (1964). Predicting short-term changes in market share as a function of advertising strategy. *Journal of Marketing Research*, 1, 27–31.

Marken erfolgreich gestalten

Die 20 wichtigsten Grundsätze der Markenführung

Aaker, D.; Stahl, F.; Stöckle, F.

2015, XVII, 194 S. 10 Abb. Book + eBook., Softcover

ISBN: 978-3-658-06385-6