

# Marken ganzheitlich bewerten und managen –

Ein Beispiel aus der Automobilindustrie

## Die Autoren

**Dr. Ottmar Franzen,**  
Diplom-Betriebswirt, ging nach seiner Promotion zum Thema Kundenstrukturanalysen als Projektleiter zum Link-Institut, Luzern, danach wechselte er als Leiter Customized Consumer Research zu ACNielsen in Frankfurt. Seit 1996 ist er geschäftsführender Gesellschafter von Konzept & Markt in Wiesbaden.



franzen@konzept-und-markt.com

**Dr. Achim Burkhardt,**  
Diplom-Kaufmann, ist geschäftsführender Gesellschafter bei TAIKN Strategische Markenberatung. Nach dem Studium war er Assistent für Betriebswirtschaftslehre insbesondere Marketing an der Universität Erlangen-Nürnberg. Seit 1991 war er in Unternehmen in unterschiedlichen Managementfunktionen sowie im Consulting tätig.



achim.burkhardt@taikn.de

Mit dem Bewusstsein der vielfältigen Ineffizienzen im Markenmanagement verzichten wir auf die Erhebung von ökonomischen Inputgrößen wie Werbeausgaben etc. Vielmehr verwenden wir auf Basis multivariater Verfahren erhobene Ursache-Wirkungsketten – ausgehend von einzelnen Maßnahmen des Marketing-Mix über ihre Wirkung auf empirisch ermittelte Markentreiber sowie wiederum deren Einfluss auf die Wirkungsgrößen der einzelnen Trichterstufen. Um die Optimierung des Markenmanagements gewährleisten zu können, erheben wir neben dem Markentrichter auch umfassend den Markennutzen sowie die Merkmale der Marke (siehe Abbildung 2).

### Mehrstufiger Aufbau

Der Brand Census als Instrument zur Ermittlung von Markenstärke und Markenwert sowie als fundierte Grundlage zur Optimierung des Markenmanagements ist mehrstufig modular aufgebaut, wobei – je nach Interesse – einzelne Module beauftragbar sind. Einen Überblick über die Module sowie die mit Hilfe dieser Module beantwortbaren Fragestellungen bietet Abbildung 3. Ist man alleine an der Ermittlung des Markenwertes seiner eigenen Marke sowie der Wettbewerber im relevanten Markt interessiert, so genügt die Durchführung der Module 1 *Ermittlung der*

**M**arkenwirkung und damit Markenwert, verstanden als ökonomischer Markenwert, entsteht in den Köpfen der Verbraucher. Entsprechend sollte ein Instrument, das den Wert einer Marke bestimmen möchte, konsequent eine Messung der so genannten Customer Based Brand Equity vornehmen. Zu messende Wirkungsgrößen setzen folglich an dem Markenwissen der Zielgruppe an. Hierzu gehören nach gängiger Meinung die Bekanntheit der Marke sowie das Markenimage bzw. die Markenassoziationen. Da Markenassoziationen jedoch nicht alleine durch kommunikative Maßnahmen wie Werbung, PR etc. entstehen, sondern in besonderem Maße auch durch Erfahrungen mit den durch eine Marke repräsentierten Produkten und/oder Dienstleistungen und deren Gebrauchswert, auch im Sinne des sozialen und emotionalen Nutzens, sind Größen wie der Kauf der Marke, Markenzufriedenheit und Markenloyalität ebenfalls bei der Messung der Stärke einer Marke, verstanden als Customer Based Brand Equity, zu berücksichtigen.

Entsprechend des soeben postulierten Anspruchs berücksichtigt der Brand Census, ein Instrument zur Markenbewertung und zum Markenmanagement, zur Messung der Markenstärke alle angeführten Aspekte. Das Instrument basiert dem Grunde nach auf der Erhebung des seit langem bekannten und bewährten Markentrichters (Brand Decision

Funnel). Im Rahmen dieses Markentrichters werden die gestützte Bekanntheit, die Vertrautheit, das Relevant Set, Kauf, Zufriedenheit sowie Loyalität zunächst im Rahmen von repräsentativen Befragungen erhoben. Die Stichprobe sollte dabei repräsentativ für die potenziellen Verwender der Produktart sein. Die Messung der Markenstärke ist folglich an den Stufen der Markenwirkung orientiert (siehe Abbildung 1). Ferner verfolgt der hier vorgestellte Ansatz den Anspruch, Marken zu managen. Ohne fundiertes Wissen um die Entstehung von Markenwirkungen einerseits und die im Marketing-Mix begründeten Ursache-Wirkungs-Beziehungen zu den Wirkungsgrößen andererseits, entsteht nur in seltenen Glücksfällen Markenstärke und damit ökonomischer Markenwert.



## Kurzfassung

Die Autoren stellen in ihrem Beitrag einen neuen Ansatz für eine Markenbewertung vor. Das Vorgehen basiert auf der Erhebung des bewährten Markentrichters und überführt die Ergebnisse in einen monetären Wert. Neben der Markenbewertung verfolgt der Ansatz den Anspruch, Marken zu managen. Mit Hilfe von multivariaten Verfahren werden die erhobenen Ursache-Wirkungsketten für die einzelnen Markentrichterstufen analysiert. Die Vorgehensweise ist dabei mehrstufig modular aufgebaut, wobei je nach Anforderung auch einzelne Module durchführbar sind. Für die Ermittlung des monetären Markenwertes werden ausgehend von den ermittelten Markenstärkeindizes die Markenstärke-Anteile der erhobenen Marken berechnet. Daraufhin erfolgt eine Evaluierung des Markengewinn-Potenzials. Der eigentliche monetäre Wert der Marke ergibt sich aus dem abdiskontierten zukünftigen Ertragspotenzial. Anhand eines Fallbeispiels wird das Vorgehen aufgezeigt.

## 2

### Das Instrument im Detail: Aspekte der Marke, die für eine aussagefähige Treiberanalyse zu erfassen sind

#### Nutzen der Marke:

##### Sachlich-funktionaler Nutzen:

- ☛ Nutzen aus Funktion(en) des Produktes/der Dienstleistungen
- ☛ Nutzen aus den Prozessen zum Angebot des Produktes/der Dienstleistungen
- ☛ Nutzen aus der Beziehung zwischen Anbieter und Nachfrager
- ☛ Nutzen aus der Beziehung zwischen Produkt/Dienstleistung und Kunde

##### Emotionaler Nutzen:

- ☛ Nutzen aus inneren Gefühlen (Relation zum Selbstbild)
- ☛ Nutzen aus Erfüllung emotionaler Motive
- ☛ Nutzen aus den Möglichkeiten zur Selbstdarstellung in sozialen Gruppen

#### Merkmale der Marke:

##### Tangible Eigenschaften der Marke

- ☛ Merkmale (physische Beschaffenheit) der Mark/der Produkte/der Dienstleistungen
- ☛ Merkmale des Designs, der Werbung, sonstiger Instrumente des Marketing-Mix

##### Intangible Eigenschaften der Marke:

- ☛ Markenpersönlichkeit
- ☛ Markenkultur
- ☛ Markenheritage
- ☛ Markenreputation

Werte des Markentrichters sowie Berechnung des Markenstärkeindex und 6 Markenwertanalyse.

Für ein fundiertes Markenmanagement mit dem Anspruch einer optimalen Anschlussmöglichkeit an das Markencontrolling bieten sich folgende Module an: die Markentreiberanalyse – Identifikation der für die Marke relevanten Markentreiber sowie Stärken und Schwächen der Marke je Trichterstufe, das Brand Control System – Identifikation der Markenpositionierung und Ableitung von Optimierungspotenzial, die Pfadanalyse – Identifikation der Wirksamkeit von Marketingmaßnahmen auf einzelne Markentreiber sowie das Cognitive Mapping – Ermittlung von Assoziationen zur Optimierung des Assoziationsmanagements. Die Ermittlung der Markenstärke wird in vier Stufen vorgenommen. Zunächst werden aus den Befragungsdaten die prozentualen Anteile für die einzelnen Markentrichterstufen herangezogen.

In einem zweiten Schritt erfolgt eine regressionsanalytische Ermittlung der Wichtigkeit der einzelnen Markentrichter-Stufen. Als Bezugspunkt dient der von den Befragten subjektiv empfundene Markenwert zum Beispiel Marke xy ist eine starke und überlegene Marke. Grund für diesen Berechnungsschritt ist der Umstand, dass bei Markenentscheidungen zu unterschiedlichen Produkten/Branchen etc. von unterschiedlichem Involvement auszugehen ist und es so zu unterschiedlichen Wirkungspfaden der Kommunikation kommen kann. Das Instrument berücksichtigt diese Unterschiede und hilft so dem Markenmanagement, seine Aktivitäten auf die Treiber zu konzentrieren, die im jeweiligen Markt für den Markenwert optimale Wirkung erzielen.

Die Prozentwerte der Markentrichterstufen werden im dritten Schritt mit der Wichtigkeit der jeweiligen Stufe multipliziert und dann über alle Stufen zu

einem gewichteten Markenstärkeindex aufaddiert.

Aus dem Charakter des Markentrichters ergibt sich das Problem, dass die Markenstärkeindizes in fragmentierten Märkten mit geringen Marktanteilen der einzelnen Anbieter zwangsläufig nicht sehr hoch sein können. Ein Markenstärkeindex von 100 würde bedeuten, dass alle Befragten eine Marke kennen, dass diese Marke allen vertraut ist, dass sie bei allen in der engeren Auswahl ist, von allen gekauft wird, alle mit ihr zufrieden sind und alle loyal zur Marke stehen. Um ein daraus folgendes Darstellungsproblem des Markenmanagements geringe Markenstärkeindizes zu vermeiden, ermitteln wir in einem vierten Schritt als Referenzpunkt für die später ausgewiesene Markenstärke aus den Befragungsdaten eine virtuelle Best Practice-Marke des untersuchten Marktes. Der Markenstärkeindex dieser virtuellen Best Practice-Marke wird ausgehend von dem höchsten gemessenen gestützten Bekanntheitswert durch Berücksichtigung der jeweils besten im Markt erzielten Transferraten (geben an, welcher Anteil der Zielgruppe von einer Trichterstufe auf die nächste überführt wird) berechnet. Zur Normierung der Markenstärkeindizes der betrachteten Marken wird der Index der Best Practice-Marke gleich 100 und dann in Beziehung zu den Marken gesetzt.

### Ergebnisse einer Studie zu deutschen Premium-Automarken

Zur Validierung sowie zur Verdeutlichung der Aussagefähigkeit des Instruments haben Konzept & Markt und Taikn Strategische Markenberatung aktuell eine telefonische CATI-Befragung von 1.000 repräsentativ ausgewählten Autofahrern in der Bundesrepublik Deutschland durchgeführt. Nachfolgend werden die Ergebnisse dieser Studie für die deutschen Premium-Automobilmarken Audi, BMW und Mercedes-Benz dargestellt. Die Ergebnisse der Modellstufe 1 (Markentrichter- und Markenstärkeanalyse) zeigt Abbildung 4.

Audi ist mittlerweile in Deutschland die stärkste Premiummarke mit einem Markenstärkeindex von 91. Stärken zeigen sich vor allem auf den Markentrichterstufen Vertrautheit und engere Auswahl. Bei den Transferraten ist Audi besonders

auf den Stufen von Bekanntheit zu Vertrautheit und von Vertrautheit zur engeren Auswahl im Vergleich zu seinen Wettbewerbern sehr gut aufgestellt. Schwächen hat die Marke vor allem beim Transfer aus dem Relevant Set zum Kauf.

Mercedes-Benz ist mit einem Markenstärkeindex von 88 zweitstärkste Premiumarke. Die größte aktuelle Stärke ist die hohe Transferrate zwischen den Stufen Relevant Set und Kauf. Schwächen hat die Marke im Vergleich zur Konkurrenz vor allem in den Nachkaufstufen: So sind die Transferraten zu Zufriedenheit und Loyalität im Vergleich zur Konkurrenz schlechter. Zusammen mit der schwächsten Transferrate des Wettbewerbs von Vertrautheit zum Relevant Set sind zukünftige Marktanteilsverluste zu befürchten.

BMW erzielt aktuell mit einem Markenstärkeindex von 84 die geringste Markenstärke. Die Gründe liegen zum einen in den geringsten absoluten Werten in den Trichterstufen Vertrautheit und Kauf und zum zweiten in den Problemen bei den Transferraten vom Relevant Set zum Kauf. Sehr gute Transferraten zur Zufriedenheit und zur Loyalität lassen dennoch auf zukünftige positive Entwicklungen der Marke schließen.

### Stärken-Schwächen-Profile

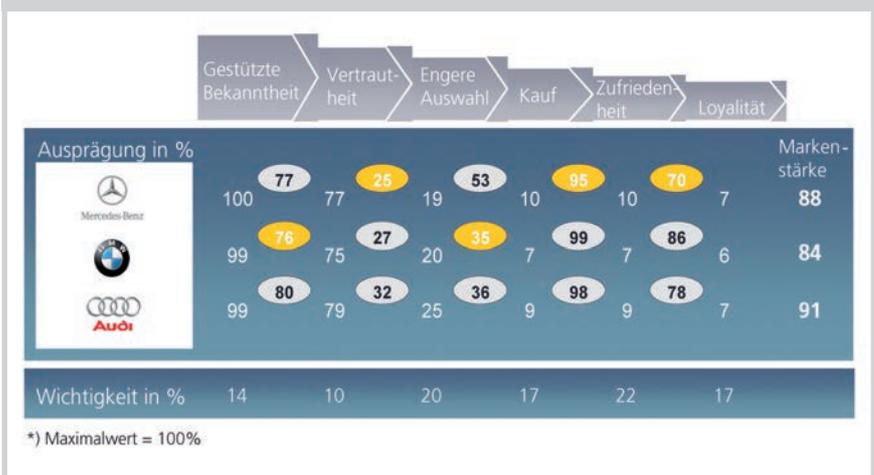
Audi ist es gelungen, wichtige intendierte Attribute in wesentlichen für den Kauf relevanten Treibern zu Stärken der Marke zu entwickeln. Dies gilt vor allem für *ist führend in der Technik*, aber auch für Sportlichkeit. Den Erfolg der Marke flankierende Stärken sind das Preis-Leistungsverhältnis sowie die Qualität der Verarbeitung. Schwächen gegenüber vor allem BMW zeigen sich bei dem wichtigen Kauftreiber Design sowie im Wiederverkaufswert.

Die ausgeprägteste Stärke hat Mercedes im wichtigsten Kauftreiber, der Langlebigkeit. Dagegen stehen Schwächen im Design, der Sportlichkeit sowie der führenden Technik. Ebenfalls problematisch ist das Preis-Leistungsverhältnis, das im Wettbewerbsvergleich deutlich am schlechtesten bewertet wird. Weitere Stärken der Marke sind bei weniger relevanten Treibern der Wiederverkaufswert sowie die Breite des Angebotes.

### Der Brand Census im Überblick

1	Marken-Trichter Analyse		<ul style="list-style-type: none"> <li>Stärken und Schwächen im Vergleich zum Wettbewerb auf den Stufen des Markentrichters</li> <li>Spezifische Stärken und Schwächen der Marken je Trichterstufe</li> <li>Optimale Grundlagen für Markencontrolling</li> </ul>
2	Markentreiber-Analyse		<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifikation der Markentreiber je Trichterstufe</li> <li>Optimierung der Kommunikationsmaßnahmen</li> <li>Optimierung des Prozessmanagements</li> <li>Grundlage für gezieltes Benchmarking</li> </ul>
3	Brand Control System		<ul style="list-style-type: none"> <li>Positionierung der Marken</li> <li>Portfolioanalyse zur Optimierung des Markenimages</li> <li>Identifikation der Imageeigenschaften mit der größten Hebelwirkung auf den Markenerfolg</li> </ul>
4	Pfadanalyse		<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifikation der Wirksamkeit von Marketingmaßnahmen auf Einzelne Markentreiber</li> <li>Grundlage für Optimierung Marketingeffektivität und -effizienz</li> </ul>
5	Cognitive Mapping		<ul style="list-style-type: none"> <li>Assoziationsmanagement (primäre Assoziationen, Tracking)</li> <li>Prägnanz Markenbild innerhalb der Stakeholdergruppen und über die Stakeholdergruppen hinweg</li> </ul>
6	Markenwert		<ul style="list-style-type: none"> <li>Zentrale Kenngröße Markencontrolling</li> <li>Bilanzierung Markenwert, Markenlizenzierungen</li> <li>Markenakquisitionen, Brand Due-Diligence</li> </ul>

### Markentrichter und Markenstärke deutscher Premium-Automobilmarken



Relative Stärken der Marke BMW liegen vor allem im Design, aber auch beim Markenprestige. Aus der Sicht von BMW, das Dynamik als Kern der Marke ansieht, ist bemerkenswert, dass man diesbezüglich von Audi bereits überholt wurde. Schwächen hat die Marke bei der perzipierten Langlebigkeit, der Umweltfreundlichkeit sowie beim Preis-Leistungsverhältnis.

### Analyse der Markentreiber

Markenspezifische Treiberanalysen auf unterschiedlichen Markentrichterstufen ermöglichen eine gezielte Optimierung der Marke, je nach Stärken und Schwächen auf den unterschiedlichen Stufen des Markentrichters. Sie geben außerdem Hinweise auf Optimierungspotenzial für eine Verbesserung der Transferraten.

Deutlich wird dies am Beispiel BMW und der Betrachtung der Stufen Kauf und Loyalität: Als wichtigste Treiber auf der Stufe Kauf (relativ schlechteste Transferrate der drei Premiummarken von der engeren Auswahl zum Kauf) erweisen sich für BMW Sportlichkeit, Design, führende Technik, Umweltfreundlichkeit, sowie der Wiederverkaufswert. Die Bedeutung dieser für den Kauf wichtigen Treiber steigt bei Betrachtung der Markentreiber für die Loyalität nur im Falle des Designs, bei allen anderen Kauftreibern sinkt die Relevanz für die Loyalität teilweise drastisch. Für die Loyalität als ganz wesentliche Treiber erweisen sich das Preis-Leistungsverhältnis sowie die Langlebigkeit.

## Abstract

The authors describe in their article a new basic approach for Brand valuation. The proceeding bases on the elevation of the approved brand funnel and convicts the results in a monetary value. Besides the brand assessment the approach follows up the claim to manage brands. With the help of multivariate analyses the raised causal effects are analyzed for the individual brand funnel steps. The procedure is built up multistage and modularly. Depending on the specific request also single modules are feasible. To analyze the monetary brand value the brand strength shares of the brands are calculated basing on the brand strength indices. Next step is the evaluation of the brand profit potential. The brand value is calculated basing on the discounted future brand profits. The proceeding is presented by a case study.

*elegant* und *Komfort* einerseits sowie durch *Qualität*, *Technik*, *sicher & zuverlässig* und *teuer* andererseits. Es gibt ferner einen Assoziationspfad vom Markenkern über *gute Motoren*, *Qualität* und *Technik* zu *Bayern*. Ein weiterer dominanter Assoziationspfad existiert vom Kern über *elegant* und *Komfort* zu *gutem Design* und über *schnell* zu *sportlich*. Negativ-Konnotationen prägen das Bild vom Fahrer der Marke. Hier verläuft der prominente Assoziationspfad von

schnell und dynamisch einerseits und teuer andererseits zu *arrogant* und *Angeber*.

Das Markenmolekül bestätigt für BMW die jahrelang konsequent aufgebaute Markenpositionierung zur *Freude am Fahren*, die durch eine kontinuierliche Ausrichtung der Motorentwicklung an Spitzentechnologien unterstützt wurde.

## Monetärer Markenwert

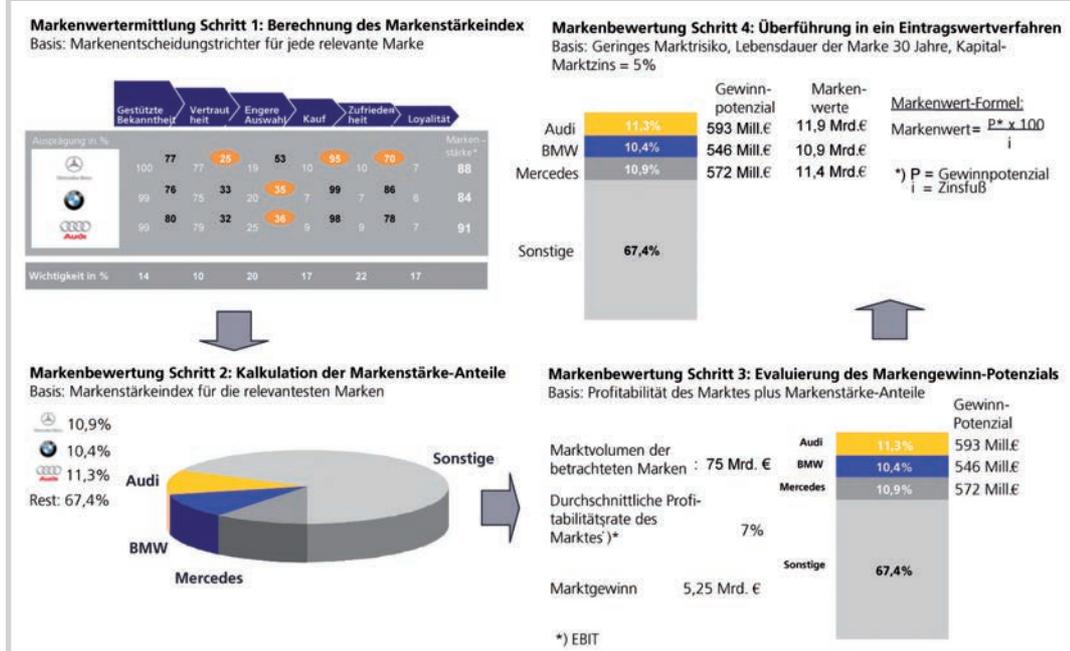
Für die Ermittlung des monetären Markenwertes werden ausgehend von den ermittelten Marken-

stärkeindizes die Markenstärke-Anteile der erhobenen Marken berechnet. Basis ist der Markenstärkeindex für die relevantesten Marken. Daraufhin erfolgt eine Evaluierung des Markengewinn-Potenzials. Basis ist die Profitabilität des Marktes plus Markenstärke-Anteile. Dieses Marktgewinnpotenzial wird entsprechend der Markenstärkeanteile auf die jeweiligen Marken zugeschlüsselt. Der eigentliche monetäre Wert der Marke ergibt sich aus dem abdiskontierten zukünftigen Ertragspotenzial, in diesem Falle bei unendlicher Lebensdauer der Marke und einem Vergleichszins für risikolose Anlagen von 5 Prozent. Für die Premium-Automobilmarken wird eine jährliche Umsatzprofitabilität vor Steuern in Hpt die Vorgehensweise im Überblick.

Die Berechnung des Markenwertes der

## 5

### Berechnung des Markenwertes der Premiummarken



## Strategisches Handlungs-Portfolio zur Optimierung der Positionierung

Die Analyse der Marke BMW mit Hilfe des strategischen Handlungsportfolios zeigt anschaulich, bei welchen Treibern das Markenmanagement ansetzen muss, um die Loyalität zur Marke zu erhöhen: Preis-Leistungsverhältnis, Langlebigkeit, Wiederverkaufswert und Umweltfreundlichkeit. Geringe Relevanz zur Kundenbindung besitzen dagegen die Markenstärken Sicherheit, Marken-Prestige und gute Verarbeitung.

## Cognitive Mapping

Das Cognitive Mapping zeigt, welche spontanen Assoziationen für die Marke prägend sind. Es stellt sozusagen das sozial geteilte Wissen einer Marke dar

und unterstützt somit in idealer Weise ein gezieltes Marken-Assoziationsmanagement. Die freien Assoziationen mit einer Marke werden mit Hilfe eines sich daran anschließenden Triadentests zu einer Distanzmatrix verdichtet. Auf der Basis einer Korrespondenzanalyse wird ein sogenannte *Markenmolekül* erstellt, das die semantischen Beziehungen der wichtigsten Markenassoziationen zueinander sichtbar macht. Der Vorteil dieses Ansatzes besteht darin, dass das Wissen über die Marke unabhängig von definierten Marktabgrenzungen sichtbar gemacht werden kann.

Die Cognitive Map von BMW zeigt folgendes Bild: Der Kern der Marke BMW wird aus den Assoziationen *Freude am Fahren* und *gute Motoren* gebildet. Abgerundet werden diese beiden Kerneigenschaften durch *dynamisch*, *schnell*,

Marken in Deutschland ergibt für Audi mit 11,9 Milliarden Euro den höchsten Wert. Mercedes-Benz erzielt einen Markenwert von 11,4 Milliarden Euro und BMW einen von 10,9 Milliarden Euro.

### Fazit

Mit dem hier vorgestellten mehrstufigen Markenbewertungsverfahren, das die Auswahl und Gewichtung der Bewertungskriterien für jede Marke individuell empirisch bestimmt, kann die spezifische Marktsituation einer Marke explizit berücksichtigt werden.

Typische Fragestellungen, die explizit auch das Markenmanagement umfassen, sind:

- Welchen Wert hat meine Marke?
- Was sind Treiber für den Markenwert?
- Lohnen sich die Investments in meine Marke?
- Welche Eigenschaften der Marke erlau-

ben die größte Hebelwirkung für den Markenerfolg?

- Wie kann ich die Marke wertorientiert führen?
- Konnte das Markenmanagement den Markenwert steigern?
- Wo zeigen sich Ansatzpunkte für eine verbesserte Markenpositionierung?

Die Hauptvorteile des Instruments liegen in der konsequenten Ausrichtung an der Customer Based Brand Equity, in seiner Eignung sowohl zur Messung der Markenstärke als auch des monetären Markenwertes, in der Aufdeckung von Ursache-Wirkungszusammenhängen in der Markenführung sowie den leicht zugänglichen Daten. Hierdurch werden Voraussetzungen zur Anwendung im Markencontrolling, im Benchmarking und nicht zuletzt in Due Diligence Anlässen geschaffen.

*Brand Census ist eine eingetragene Marke.*

Burkhardt, A.: Die Betriebstypenmarke im stationären Einzelhandel, unveröffentlichte Dissertation an der Universität Erlangen-Nürnberg (1997).

Esch, F. R.: Strategie und Technik der Markenführung, 2. Auflage, Wiesbaden (2004).

Franzen, O.: Markenbewertung mit Hilfe von Ertragswertansätzen. In: Deutsches Steuerrecht, Heft 44, 4. November 1994, S.1625-1630.

Keller, K. L.: Strategic Brand Management, 2nd Edition, Upper Saddle River (2003).

Kroeber-Riel, W.: Konsumentenverhalten, 4. wesentlich erneuerte und erweiterte Auflage, München (1990).

Müller, A.: Mythos Marke – eine semantische Analyse kulturellen Markenwissens, Göttingen (2002).

THE EYE OF THE EXPERTS

**psyma**   
GROUP AG



WHEN  
GLOBAL EXPERTISE MATTERS  
IN MARKETING RESEARCH

Offices in ALZENAU/FRANKFURT · BEIJING · BERLIN · BRATISLAVA · BUDAPEST  
LILLE · LONDON · MADRID · MEXICO CITY · MUNICH · PHILADELPHIA  
PRAGUE · RUECKERSDORF/NUREMBERG · SEOUL · SHANGHAI · WARSAW

PSYMA GROUP AG · PHONE +49 - 911 - 99 574 330 · EMAIL info@psyma.com · URL www.psyma.com