

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
1. Einleitung – Marken, mehr als die emotionale Komponente im Management	1
2. Über das Wesen von Marken	3
2.1 Was ist eine Marke? – Markendefinition	3
2.2 Marken als Unternehmenswerttreiber – BBDO BEES Markenwert-Ranking	6
2.3 Zur Bedeutung von Marken	11
2.4 Eigenschaften starker Marken	14
2.5 Markenpersönlichkeit und -Identität	18
2.5.1 Markenpersönlichkeit: Idealkonzepte für das reale Sein	18
2.5.2 Markenidentität: Der lange Weg zur Legende	24
3. Ausgewählte Bereiche der Markenführung	27
3.1 Analyse als Basis der Strategie	27
3.2 Markenstrategie – von Stars und Sternschnuppen	29
3.2.1 Strategie der Marktbearbeitung: Wohin soll die Reise gehen?	34
3.2.2 Markenstrategien: Von Einzelkämpfern und Familiencamps	37
3.2.3 Die Konkurrenz schläft nicht – Der Bezug zum Umfeld	43
3.2.4 Markendehnung: Aus lebenden Marken Mehrwert generieren	51
3.2.5 Co-Branding: Gemeinsam sind wir stark	56
3.2.6 Rebranding: Aus Alt wird Neu	56
3.3 Den Kunden im Blickfeld	58
3.4 Markencontrolling: Steuern statt kontrollieren	61
3.4.1 Balanced Scorecard: Geld allein macht nicht glücklich	63
3.4.2 Brand Scorecard: Weiche und harte Faktoren messen	64
4. Strategic Brand Management Process: Systematische Führung komplexer Markenportfolios	67
4.1 SBMP: In drei Schritten zur Markenklarheit	69
4.1.1 Brand Evaluation	69
4.1.2 Brand Building	80
4.1.3 Brand Investment Controlling	87
4.1.3.1 Marketingausgaben zunehmend im Fokus des Vorstands	87
4.1.3.2 Wertvernichtung durch pauschale Kürzungen	88
4.1.3.3 Kritische Erfassung und Bewertung aller Aktivitäten ...	90
4.1.3.4 Neuausrichtung des Marketingbudgets auf reduzierter Basis	90

4.2	Fallstudie Allianz: Praktischer Einsatz des Strategic Brand Management Process (SBMP)	96
4.2.1	Die Allianz – ein globaler Finanzdienstleister	96
4.2.2	Definition der Markenstrategie	98
4.2.3	Brand Management Systematik der Allianz Group	101
4.2.3.1	Brand Portfolio Strategie	102
4.2.3.2	Brand Architecture	105
4.2.3.3	Brand Building	106
4.2.3.4	Brand Investment Management (Controlling)	125
4.2.4	Ergebnisse des globalen Aufbaus der Marke Allianz	129
4.3	Online Marketing: Markenführung unter erschwerten Bedingungen	131
→ 5.	Markenwert (Brand Equity)	143
5.1	Der Wert ist das Ziel – Markenwert erkennen, Markenwert sichern	143
5.2	Shareholder Value: Langfristige Markenwerte schaffen	146
5.3	Markenwert als Wettbewerbsvorteil	148
5.4	»Was ich nicht weiß, ...?« – Gute Gründe, eine Marke zu bewerten	150
5.5	Markenwertmessung: Gleichung mit vielen Unbekannten	153
5.5.1	Monetäre Bewertungsmodelle	155
5.5.2	Verhaltenswissenschaftliche Bewertungsmodelle	167
5.5.3	Kombinationsmodelle: Verknüpfung von Unternehmens- und Nachfragersicht	175
5.6	Marken-Bewertungsansätze: Standard nicht in Sicht	190
6.	Markenbewertung mit dem BBDO Brand Equity Evaluator©	193
6.1	Die Marke ist ein immaterieller Vermögenswert	193
6.2	Anforderungen an ein Markenbewertungsmodell	194
6.3	BBDO Brand Equity Evaluator©	195
6.3.1	Markenbewertungsanlässe	195
6.3.1.1	Markencontrolling/Markenportfoliomanagement	196
6.3.1.2	Akquisition und Veräußerung von Marken bzw. Marken führenden Unternehmen	197
6.3.1.3	Markenlizenzierung	198
6.3.1.4	Markenrechtsverletzungen	198
6.3.2	BBDO Brand Equity Evaluator©-Komponenten	199
6.3.3	Bewertungsbeispiel zur Bestimmung des nicht-monetären Markenwertes	201
6.3.4	Bewertungsbeispiel zur Bestimmung des monetären Markenwertes	205
6.4	Zusammenfassung	209
7.	Marken: Zentraler Werttreiber und Garant für langfristigen Unternehmenserfolg	211
	Literaturverzeichnis	215
	Stichwortverzeichnis	221
	Die Autoren	223

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	BBDO BEES Markenwert-Ranking	7
Abb. 2:	Durchschnittliche Aktienwert- und Markenwert Entwicklung (DAX-30- & Top-30-Markenwert Unternehmen)	8
Abb. 3:	Interbrand Marken-Ranking 2002: Die 10 wertvollsten Marken der Welt ..	9
Abb. 4:	Interbrand Marken-Ranking 2001: Die 30 wertvollsten Marken der Welt .	10
Abb. 5:	Persönlichkeitsprägungen	19
Abb. 6:	Attribute zur Beschreibung von menschlicher und Markenpersönlichkeit .	20
Abb. 7:	Top 10 der wichtigsten Attribute und Werte für den Bankenerfolg	21
Abb. 8:	Brand Perception Audit Bankmarken – Value Mapping	22
Abb. 9:	Brand Perception Audit Bankmarken – Attribute Mapping	23
Abb. 10:	Dimensionen der Markenidentität	25
Abb. 11:	Markenführung	34
Abb. 12:	Übersicht verschiedener Marktstrategien	35
Abb. 13:	Einzelmarkenstrategie	38
Abb. 14:	Dachmarkenstrategie	39
Abb. 15:	Markenstrategien für neue Produkte	41
Abb. 16:	Spannungsfeld in der Markenpositionierung	45
Abb. 17:	Wahrgenommene Markengleichheit in Deutschland	47
Abb. 18:	Aufspaltung der Melitta-Aktivitäten in strategische Geschäfts- und Markenfelder	47
Abb. 19:	Relationship Marketing	60
Abb. 20:	Wirkungszusammenhang des Relationship Marketing	62
Abb. 21:	Erfolgsfaktoren der Kundenbindung	62
Abb. 22:	Balanced Scorecard	64
Abb. 23:	Einfluss-Parameter einer Brand Scorecard	65
Abb. 24:	Total Quality Management	68
Abb. 25:	Strategic Brand Management Process (SBMP)	69
Abb. 26:	Auszug aus dem Markenportfolio der Allianz Gruppe – Stand 2000	70
Abb. 27:	Datenermittlung in der Brand Evaluation Phase	70
Abb. 28:	Brand Equity Index Methodologie	71
Abb. 29:	Brand Equity Index: Ranking der getesteten Marken	72
Abb. 30:	Analyse-Beispiele Brand Equity Index	73
Abb. 31:	Methodologie-Übersicht Branding Funnel	74
Abb. 32:	Branding Funnel Beispiel	75
Abb. 33:	Schlüssel-Indikatoren der Marken-Performance entlang des Branding Funnel	75
Abb. 34:	Key Performance Indicators (KPIs)	76
Abb. 35:	Marken-Profil Analyse	77
Abb. 36:	Analyse-Rahmen für qualitative Kommunikation	78
Abb. 37:	Kommunikationslandschaft	79

Abb. 38:	Inhalte der quantitativen Kommunikations-Analyse	80
Abb. 39:	Anlässe für die Value Proposition Entwicklung	81
Abb. 40:	Value Proposition Entwicklung	82
Abb. 41:	Determinanten der Value Proposition Entwicklung	82
Abb. 42:	Value Proposition Übersicht	83
Abb. 43:	Erfordernisse für eine klare Value Proposition	84
Abb. 44:	Die Praxis: Prozess-Gestaltung der Value Proposition Entwicklung	84
Abb. 45:	Bis zum Zielkonzept: Value Proposition Entwicklungs-Prozess	85
Abb. 46:	»Brand Management Wheel« der BBDO Consulting	86
Abb. 47:	Deutliches Wachstum der Werbeausgaben in einigen Branchen	87
Abb. 48:	Marketing S-Kurve	89
Abb. 49:	Klassifikation der Marketing Maßnahmen	91
Abb. 50:	Zuordnung relevanter Maßnahmen auf Elemente des Brand Screens am Beispiel Retail-Banking	93
Abb. 51:	Umsetzung des Brand Investment Controlling (BIC)	94
Abb. 52:	Internationale Umsetzung des Brand Investment Controlling	95
Abb. 53:	Die Rolle von Marketing bei Finanzdienstleistern	96
Abb. 54:	Die Rolle von Marketing bei der Allianz	97
Abb. 55:	Wandel der Allianz zum globalen, integrierten Finanzdienstleister	98
Abb. 56:	Markenportfolio der Allianz Group (Auszug)	99
Abb. 57:	Allianz Brand Management Systematik	101
Abb. 58:	Allianz Branding Funnels: Basis für Rebranding Entscheidungen	103
Abb. 59:	Rebranding-Entscheidungen (ausgewählte Länder)	104
Abb. 60:	Die neue Markenarchitektur Deutschland	106
Abb. 61:	Allianz Group Value Proposition	107
Abb. 62:	Brand Management Wheel	108
Abb. 63:	Allianz One-Voice-Strategy	109
Abb. 64:	Einheitliche Kommunikation über alle Kanäle	110
Abb. 65:	Integrierte Nutzung von Kommunikationsmedien	110
Abb. 66:	Historie der Allianz Logo-Entwicklung	111
Abb. 67:	Clustersystematik	112
Abb. 68:	Kampagnenarchitektur – Firmenkampagne	114
Abb. 69:	Firmenkampagne – Beispiel Life (USA)	115
Abb. 70:	Firmenkampagne – Beispiel Performance (Griechenland)	116
Abb. 71:	Kampagnenarchitektur – Regionale Kampagne Asia/Pacific	117
Abb. 72:	Regionale Kampagne – Beispiel Life	117
Abb. 73:	Regionale Kampagne – Beispiel Asset Management	118
Abb. 74:	Kampagnenarchitektur Allianz Deutschland	119
Abb. 75:	Kampagnenbeispiele Allianz Deutschland	119
Abb. 76:	Sponsoring als globaler Image-Treiber	120
Abb. 77:	Internationale Sponsoring Strategie – Auswahlverfahren	123
Abb. 78:	Integration des Sponsoring in die Firmenkampagne	124
Abb. 79:	Allianz Media Spendings im deutschen Versicherungsmarkt	126
Abb. 80:	2001 Markenwertranking	126
Abb. 81:	4 zentrale Aufgaben beim Allianz Brand Investment Management	127
Abb. 82:	Brand Cockpit – ein elektronisches »tracking« und »monitoring« Tool ..	128
Abb. 83:	Entwicklung der »Aided Brand Awareness« – Allianz weltweit	130

Abb. 84: Neue Anforderungen an die Markenführung	132
Abb. 85: Typologie der Internetnutzer	134
Abb. 86: Charakteristika der Internet-Kommunikation	134
Abb. 87: Übersicht Online-Kommunikationsmittel	136
Abb. 88: Kommunikationsmöglichkeiten durch Vernetzung	140
Abb. 89: Erfolgsmessung im Internet: Web-Check©-Methodik	142
Abb. 90: Shareholder Value Netzwerk	147
Abb. 91: Wirkungszusammenhang zwischen Geschäften auf Markenbasis und Erfolg	149
Abb. 92: Kundenzentrierte Organisation	150
Abb. 93: Investitionstheoretische Restwertbestimmung	158
Abb. 94: Ertragswertorientierte Bewertung	159
Abb. 95: Lizenzbasierte Bewertung	160
Abb. 96: Hedonischer Ansatz zur Marken-Bewertung	162
Abb. 97: Conjoint Analyse zur Marken-Bewertung	165
Abb. 98: Marken-Bewertung mittels Kundendeckungsbeitrag	167
Abb. 99: Markenwert-Ansatz von Aaker	168
Abb. 100: Ansatz von Keller	170
Abb. 101: Das Marken-Eisberg Modell von Icon	171
Abb. 102: Brand Asset Valuator von Young & Rubicam	172
Abb. 103: Markenbewertung nach McKinsey	174
Abb. 104: Soziometrie-Ansatz von Emnid / Horizont	175
Abb. 105: Markenwert-Ansatz von Interbrand – Determinantengewichtung	176
Abb. 106: Markenwert-Ansatz von Interbrand – Die Marken-Index-Kurve	177
Abb. 107: Markenwert-Ansatz von Interbrand – Bestimmung des monetären Markenwerts	178
Abb. 108: Kriteriengruppen der Markenbilanz von A. C. Nielsen	179
Abb. 109: Nielsen Brand Performancer	180
Abb. 110: Ermittlung des monetären Markenwerts (Brand Value System)	181
Abb. 111: Ansatz von Brand Rating	182
Abb. 112: Markenkraft-Modell der GfK	184
Abb. 113: Ansatz von Semion – Vier Faktorwerte	185
Abb. 114: Ansatz von Semion – Ermittlung des monetären Markenwerts	185
Abb. 115: Ansatz von Bekmeier-Feuerhahn – Indikatoren für Messung der Markenstärke	187
Abb. 116: Ansatz von Bekmeier-Feuerhahn – Ermittlung des Markenwerts	187
Abb. 117: Ansatz von Preißner – Bewertung der Produkte	189
Abb. 118: Ansatz von Preißner – Markenwert-Index	190
Abb. 119: Komponenten des BBDO Brand Equity Evaluators©	200
Abb. 120: Ablaufschritte der Markenbewertung	201
Abb. 121: BBDO 5-Stufen-Modell der Markenführung©	202
Abb. 122: Entwicklungsstufen und Treiber	203
Abb. 123: Markentwertberechnung	204
Abb. 124: Cashflowberechnung	205
Abb. 125: Diskontierungszinssatz	206
Abb. 126: Markenwertberechnung, Markenkauf/-verkauf	207

1. Einleitung – Marken, mehr als die emotionale Komponente im Management

Marken besitzen für viele Menschen etwas Mysteriöses und entziehen sich leicht rationalen Erklärungsversuchen. Diese Wahrnehmung führt oftmals zu einer übermäßigen Priorisierung emotionaler Faktoren, einer »Erführung« statt Bewertung, im Managen von Marken. Doch Marken nur anhand von emotionalen Eckpunkten zu steuern ist nicht mehr ausreichend.

Denn Marken und Markenwerte sind heute ein wesentlicher Bestandteil des Unternehmenswertes und nur ein faktenbasiertes Markenmanagement ist in der Lage, diese Vermögensgegenstände erfolgreich zu steuern. Markenführung, die einen hohen Grad an Komplexität aufweist, stellt eine der wesentlichen und bisher häufig unterbewerteten Herausforderungen für die Unternehmensführung dar. Dieses Buch beschreibt die Markenführung als umfassende Managementaufgabe.

Der Begriff Markenwert (engl.: brand equity) kommt ursprünglich aus dem finanzwirtschaftlichen Vokabular und bezeichnet den »Barwert aller zukünftigen Einzahlungsüberschüsse, die der Eigentümer aus der Marke erwirtschaften kann.«¹ Markenmanagement heißt deshalb Wertmanagement, denn der Wert starker Marken kann bis zu 80 Prozent und mehr des gesamten Unternehmenswertes ausmachen. Aufgrund dessen können durch Markenentscheidungen Milliardenwerte gebildet oder vernichtet werden. Sie sind somit auch für das Verfolgen des Shareholder Value-Konzeptes von äußerster Wichtigkeit.

Wer Marken führt, benötigt dazu ein geeignetes Instrumentarium, das vollständige Prozessketten von der Analyse und Zieldefinition über die Markenpositionierung bis hin zum Markencontrolling enthält. Weit entfernt ist Markenmanagement dabei von reinen Kreativaufgaben. Gefordert ist eine übergreifende Betrachtungsweise die, der Komplexität der Aufgabe angemessen, funktions- und bereichsübergreifend und, vor dem Hintergrund einer zunehmenden Globalisierung, häufig auch international angelegt sein muss.

Dieses Buch beschreibt eine Reihe von Markenführungs- und Bewertungsinstrumenten sowie deren Einsatzmöglichkeiten und Vor- bzw. Nachteile. Einige, wie z.B. die grundlegende Brand Management Systematik, entstanden zum einen aus dem Markenmanagement eines komplexen, weltweiten Markenportfolios im Finanzdienstleistungsbereich, dem Allianz Markenportfolio, für welches das Group Marketing der Allianz Group (weltweit) in 46 Ländern mit 129 Tochtergesellschaften (inkl. Konzernunternehmen, Assoziierte Unternehmen und Kooperationen) verantwortlich ist. Zum anderen trug die Erfahrungspraxis der führenden deutschen Strategie-Beratung für Brand- und Customer Equity Management, BBDO Consulting, maßgeblich dazu bei.

Die in diesem Buch aufgezeigten Tools stehen für praxiserprobte Ansätze. In der begleitenden Fallstudie Allianz Group wird insbesondere das Managen und Bereinigen von komplexen, internationalen Markenportfolios, die Anwendung der Markenbewertungsinstrumente sowie die Konzeption von Brand Building Maßnahmen illustriert.

1 Vgl. Bekmeier-Feuerhahn (1998), S. 30.

Hauptfokus einer Differenzierung liegt daher auf kommunikativen Aspekten, wie z.B. dem Markenauftritt oder der Positionierung.

Besonders deutlich wird die Bedeutung von Marken als Differenzierungsinstrument im Finanzdienstleistungsbereich. Hier ist besonders auf Produktebene eine zunehmende Homogenität feststellbar, die eine Differenzierung erschwert. Zudem werden in der Kommunikation häufig ähnliche Werte transportiert, wie z.B. Sicherheit, Tradition, Erfahrung, etc.⁷

Die genaue Funktionsweise von Marken und deren Wirkung auf den Konsumenten ist genauso schwer nachvollziehbar, wie die Funktionsweise von Verhaltensmustern in der Psychologie. Darin unterscheidet sich Marketing von einer exakten Wissenschaft wie beispielsweise der Mathematik. Bei allen Versuchen, die Funktionsweise von Marken zu erklären, bleibt letztlich immer eine subjektive Einflussgröße, die rational nicht erfassbar ist. Die Marketingwissenschaft versucht seit langem, das Phänomen der Marke sowie die dem Konsumentenverhalten zugrunde liegenden Prozesse zu erklären. Marken und deren Wirkungszusammenhänge sind auf verschiedenste Weisen erklärt worden, doch keiner der Ansätze liefert ein unanfechtbares Ergebnis. Die Modelle basieren stets auf Annahmen, welche die Validität des Ergebnisses stark einschränken.

Für das Markenmanagement sollte daher vorherrschende Zielsetzung sein, den Einfluss der Unsicherheit durch den Einsatz bewährter Werkzeuge der Markenführung auf ein Minimum zu reduzieren.

2.2 Marken als Unternehmenswerttreiber – BBDO BEES Markenwert-Ranking

Die Bedeutung einer hochbewerteten Marke ist in den Chefetagen unbestritten. Um so erstaunlicher ist beim zweiten Blick, wie wenig insbesondere deutsche Manager über ihre Marken wissen. So haben einer Studie von PriceWaterhouse Coopers zufolge erst 26 Prozent aller Unternehmen eine Bewertung ihrer Marken durchgeführt. Zwar gehören für mehr als drei Viertel aller deutschen Manager Marken zu den wichtigsten Einflussgrößen auf den Unternehmenserfolg und gehen gar 80 Prozent davon aus, dass die Marke zukünftig an Bedeutung als wichtigster Werttreiber im Unternehmen gewinnen wird.⁸ Verglichen mit dem Management-Instrumentarium anderer betriebswirtschaftlicher Disziplinen, wird dem Markenmanagement jedoch häufig noch nicht die ihm eigentlich gebührende Bedeutung beigemessen.

Zum Teil jährlich durchgeführte Rankings der bekanntesten Marken belegen, dass die Marke in den meisten Fällen den vergleichsweise größten Wert im Unternehmen darstellt. Die Marketing-Unternehmensberatung BBDO Consulting führt jährlich ein Ranking der im Börsenindex DAX30 notierten Werte mit dem unter anderem von ihr entwickelten »Brand Equity Evaluation System« (BEES) durch. Danach ist im Jahr 2002 Allianz die wertvollste deutsche Marke, gefolgt von BASF, Siemens und DaimlerChrysler.

7 Vogler (1998), S. 191; Maier (1998), S. 1682f.

8 PWC Studie: »Praxis von Markenbewertung und Markenmanagement in deutschen Unternehmen, 2. Auflage, Fachverlage Moderne Wirtschaft, April 2001

DAX Markenwert-Ranking mit BBDO-BEES (2000–2002)					
Rang 2002	Rang 2001	Rang 2000	Unternehmen	Markenwert in Mio. EUR	Branche
1	2	3	Allianz	28.706	Versicherungen
2	8	8	BASF	21.952	Chemie/Pharma/Gesundheit
3	9	5	Siemens	20.984	Technologie
4	1	2	DaimlerChrysler	19.739	Automobil
5	5	-	E.ON	19.504	Versorger
6	4	4	Deutsche Bank	19.316	Banken
7	6	7	Volkswagen	16.543	Automobil
8	11	12	Bayerische Motoren Werke	13.396	Automobil
9	3	1	Deutsche Telekom	12.951	Telekommunikation
10	10	13	RWE	11.899	Versorger
11	7	6	Bayer	10.884	Chemie/Pharma/Gesundheit
12	15	14	Bayerische HypoVereinsbank	9.441	Banken
13	-	-	Deutsche Post	6.663	Transport/Verkehr
14	18	11	ThyssenKrupp	5.919	Industrie
15	19	16	Henkel	5.743	Chemie
16	21	19	Metro	4.274	Diverse
17	13	10	SAP	4.100	Software
18	26	24	Schering	2.637	Chemie/Pharma/Gesundheit
19	25	22	Preussag	2.609	Diverse
20	22	18	Adidas-Salomon	2.126	Konsumgüter
21	24	23	Linde	2.084	Industrie
22	14	15	Deutsche Lufthansa	1.993	Transport/Verkehrssektor
23	17	20	Münchener Rück	1.837	Versicherungen
24	16	17	Commerzbank	1.721	Banken
25	27	25	Degussa	1.699	Chemie/Pharma/Gesundheit
26	20	21	MAN	1.603	Industrie
27	29	27	EPCOS	1.284	Technologie
28	30	-	Infineon	729	Technologie
29	-	-	MLP	725	Finanzdienstleistungen
30	23	26	Fresenius	538	Chemie/Pharma/Gesundheit

Quelle: BBDO Consulting/Prof. Wirtz, Uni Witten/Herdecke

Abb. 1: BBDO BEES Markenwert-Ranking

Vergleicht man die 3-jährige Entwicklung (indiziert über den Zeitraum 2000–2002) der kumulierten Börsenwerte der DAX-30-Unternehmen mit der Entwicklung der kumulierten Top-30 Markenwerte (ermittelt durch das BBDO BEES Bewertungsverfahren) über den gleichen Zeitraum, stellt man fest, dass die Markenwerte relativ stabil geblieben sind, während die Börsenwerte beträchtlich fluktuierten. Des Weiteren ist festzustellen, dass die kumulierten Markenwerte nicht gesunken sind, während die kumulierten Aktienwerte sehr stark gefallen sind.

Die relativ stabile Entwicklung von Markenwerten ist darauf zurückzuführen, ← dass Markenwerte nur in begrenztem Maße vom konjunkturellen Umfeld und anderen externen Einflüssen abhängig sind. Eine starke Marke ist oftmals auch dann noch stark, ← wenn das dazugehörige Unternehmen börsentechnisch sowie bilanztechnisch schlecht abschneidet.

Prägung der menschlichen Persönlichkeit	Prägung der Markenpersönlichkeit
Individuelles Verhalten, Auftreten	Werbung, Public Relations
Körperliche Eigenschaften	Verpackung, Name, Logo, Symbole, Design
Einstellungen	Attribute
Überzeugungen	Assoziationen
Demographische Eigenschaften	Demographische Einordnung, Preis
Herkunft, Milieu	Einordnung in ein Milieu

Abb. 5: Persönlichkeitsprägungen

der Menschen- und Marken-Dimensionen bei Extrovertiertheit und Erregung/Spannung, Liebenswürdigkeit und Aufrichtigkeit sowie bei Gewissenhaftigkeit und Kompetenz. Die Übereinstimmungen können als hinreichendes Kriterium dafür dienen, sich bei der Markengestaltung an diesen drei Dimensionen zu orientieren, jedoch nur im Sinne von Erfolgsförderung nicht im Sinne von Erfolgsgarantie.²⁰

Markenpersönlichkeit gewinnt an Bedeutung, je schneller sich der permanente gesellschaftliche Wertewandel vollzieht. Je mehr der Mensch mit seiner eigenen Identität in die Krise gerät, das Leben quasi in eine permanente Suche und Neudefinition von Sein und Selbstbild mündet, desto mehr benötigt er Marken als Schablonen für sich selbst, sucht er nach vorgefertigten Persönlichkeitsbildern, die seinem Empfinden nach sich selbst am nächsten kommen, durch die er sich selbst als die Persönlichkeit darstellen kann, die seiner Vorstellung vom angestrebten Idealkonzept am besten entsprechen. Starke, traditionelle Marken können in solch einem sich ständig wandelndem Umfeld bildlich als »Fels in der Brandung« betrachtet werden.

■ ■ ■ Markenpersönlichkeit – Beispiel Banken

Bei intensiver Betrachtung des Bankenmarktes lassen sich für allgemeine Bankprodukte im Retail-Bereich (z.B. Girokonten, Kreditkartengeschäft, etc.) auf Produktebene weder große Unterschiede in den angebotenen Leistungen noch in deren genereller Preisgestaltung beobachten. Letztendlich könnte der Bankkunde die Kreditinstitute an sich als

20 Jennifer L. Aaker: »Dimensions of Brand Personality«, Stanford Research Paper, Journal of Marketing Research, 34 (August), S. 347-357. Reprinted in a book of readings, in Decisions Marketing, April 1999, and in Journal of Brand Management, June 2001.

Dimensionen der Markenpersönlichkeit	Attribute der Markendimensionen	Attribute der menschlichen Dimensionen	Menschliche Persönlichkeitsdimensionen
Aufrichtigkeit	familienorientiert, kleinstädtisch, ehrlich, aufrichtig, echt, gesund, ursprünglich, heiter, gefühlvoll, freundlich	gutmütig, nicht eifersüchtig, nett, sanftmütig, hilfsbereit	Liebenswürdigkeit
Erregung/ Spannung	gewagt, modisch, aufregend, temperamentvoll, cool, jung, phantasievoll, einzigartig, modern, unabhängig, zeitgemäß	gesprächig, offen, abenteuerlich, gesellig	Extrovertiertheit
Kompetenz	zuverlässig, hart arbeitend, sicher, intelligent, technisch, integrativ, erfolgreich, führend, zuversichtlich	ordentlich, verantwortungsvoll, gewissenhaft, ausdauernd	Gewissenhaftigkeit/Pflichtbewusstsein
Kultiviertheit	vornehm, glamourös, gut aussehend, charmant, weiblich, weich	gelassen, ruhig, beherrscht	Emotionale Stabilität
Robustheit	naturverbunden, männlich, abenteuerlich, zäh, robust	künstlerisch, sensibel, intellektuell, vornehm, phantasievoll	Kultur

Abb. 6: Attribute zur Beschreibung von menschlicher Persönlichkeit und Markenpersönlichkeit

austauschbar ansehen, könnte seinen Bedarf an Finanzdienstleistungen je nach aktuellem Bedürfnis bei unterschiedlichen Unternehmen decken. Hat die Kundenbindung im Kreditwesen in den vergangenen Jahren sichtbar abgenommen, so ist noch immer eine starke Bank-Kunden-Beziehung zu beobachten, die weit über die Kundenbindung in anderen Branchen, beispielsweise im Handel, hinausgeht.

Die hohe Kundenbindung wird zum großen Teil durch so genannte »soft factors« erzeugt und erhalten, welche die Beziehung und die Einstellung des Kunden zu seiner Bank prägen. So werden Persönlichkeits- und Imagefaktoren der Banken-Marke zum entscheidenden Kriterium im Wettbewerb, die je nach persönlichen Zielsetzungen der Konsumenten eng mit deren angestrebtem Image zusammenhängen.

Die von der BBDO Consulting erstmalig 1999 durchgeführte »Brand Fitness Study Banken« belegt, dass die deutschen Bankkunden eine klare Imagebeurteilung der Banken in ihren Köpfen vornehmen. So werden die Großbanken Deutsche Bank, Dresdner Bank und Commerzbank einem klassischen Filialbanking mit internationaler Ausrichtung für den gehobenen Bedarf zugeordnet, Sparkassen, Volks- und Raiffeisenbanken sowie die Postbank hingegen als »Normalverbraucherbanken« definiert. Attribute des modernen Banking ordnet der Bankkunde eher einer Bank wie der Citibank zu.

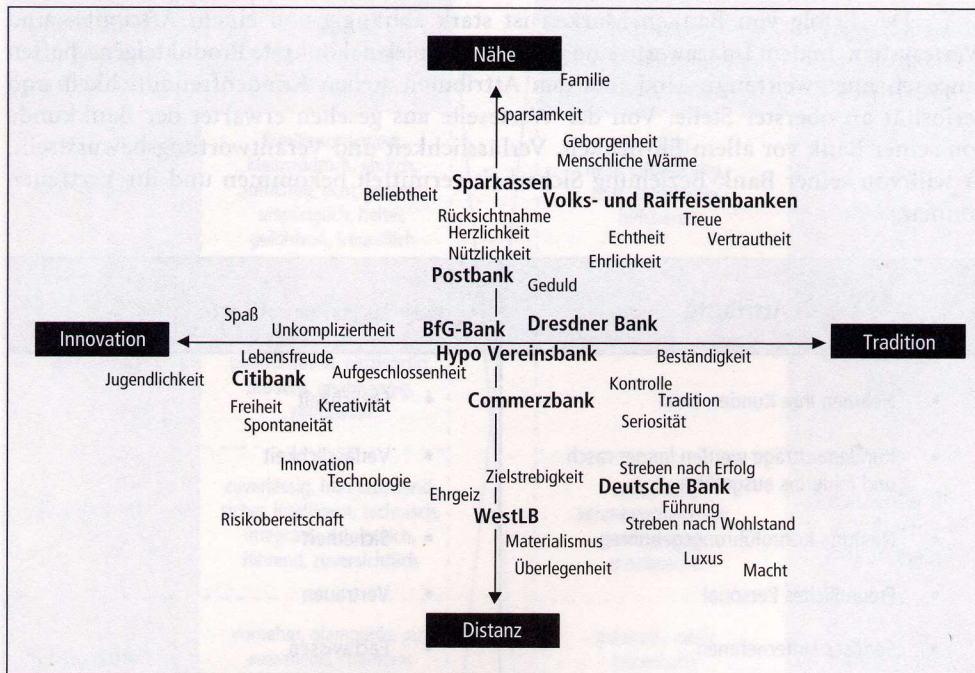
Der Erfolg von Banken-Marken ist stark abhängig von einem Attribute- und Wertesystem, in dem Imagewerte eine große Rolle spielen, konkrete Produkteigenschaften hingegen nur zweitrangig sind. Bei den Attributen stehen Kundenfreundlichkeit und Seriosität an oberster Stelle. Von der Werteseite aus gesehen erwartet der Bankkunde von seiner Bank vor allem Ehrlichkeit, Verlässlichkeit und Verantwortungsbewusstsein. Er will von seiner Bank-Beziehung Sicherheit vermittelt bekommen und ihr Vertrauen können.

Attribute	Werte
<ul style="list-style-type: none"> • Nehmen ihre Kunden ernst • Kundenaufträge werden immer rasch und fehlerlos ausgeführt • Niedrige Kontoführungsgebühren • Freundliches Personal • Seriöses Unternehmen • Kundenfreundliche Öffnungszeiten • Flexibel • Fachlich fundierte Beratung • Serviceorientiert • Zu dieser Bank habe ich großes Vertrauen 	<ul style="list-style-type: none"> • Ehrlichkeit • Verlässlichkeit • Sicherheit • Vertrauen • Fachwissen • Verantwortungsbewusstsein • Freundlichkeit • Seriosität • Gewissenhaftigkeit • Leistungsfähigkeit

Quelle: Brand Fitness Study Banken, BBDO Consulting, 2000

Abb. 7: Top 10 der wichtigsten Attribute und Werte für den Bankenerfolg

Nahezu jede Bank im Wettbewerb verfügt über ein eigenständiges Persönlichkeitsprofil. Die Deutsche Bank steht in der Wertbetrachtung des Konsumenten beispielsweise für Macht, Überlegenheit und Luxus. Ihr wird große Erfahrung im internationalen Bankgeschäft und ein hohes Ansehen zugebilligt. Die Kundenstruktur wird als elitär, vermögend, eher als dem Groß- und Geschäftskundensegment zugehörig eingestuft. Ganz im Gegensatz dazu stehen die Sparkassen für familiäre Werte, mit den typischen Attributen Beliebtheit, Geborgenheit und Vertrauen. Während die Citibank für Jugendlichkeit steht, werden Volks- und Raiffeisenbanken eher den älteren Jahrgängen zugeordnet.

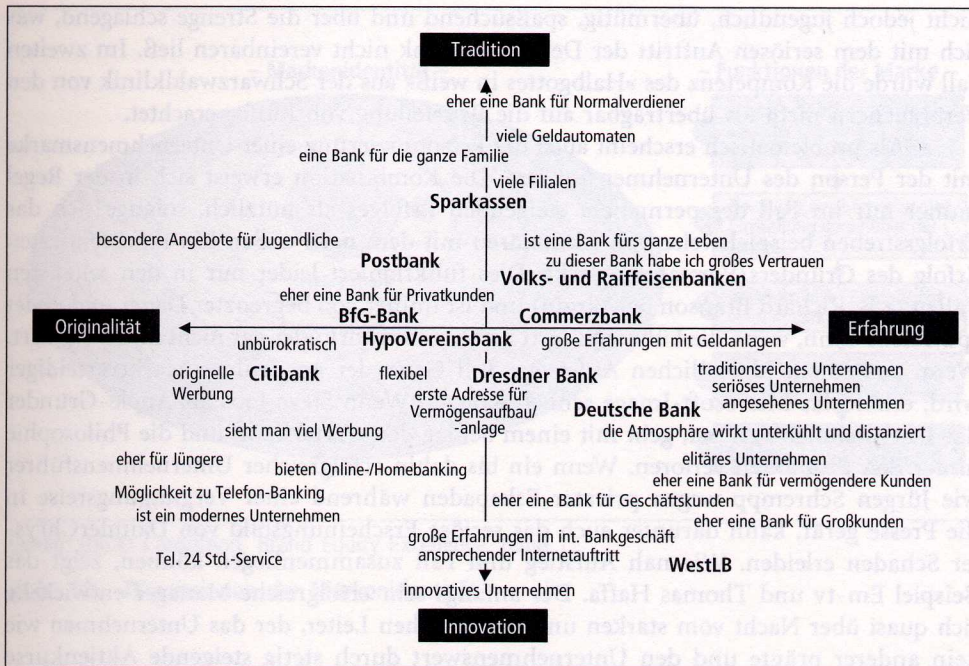


Quelle: BBDO Consulting, Brand Fitness Study, September 2000

Abb. 8: Brand Perception Audit Bankmarken – Value Mapping

Erwähnenswert in diesem Zusammenhang ist auch die damalige Entrüstung vieler Kunden der Deutschen Bank infolge der Ausgliederung des Retailgeschäfts in die Deutsche Bank 24. Viele befürchteten einen Imageverlust, der mit dem Makel der weniger Erfolgreichen und weniger Vermögenden belegt war, obwohl das Leistungsangebot nach der Ausgliederung objektiv betrachtet nicht geringer war als zuvor.

Es wird deutlich, dass die soft factors der Markenpersönlichkeit und das daraus resultierende Image auf den Dienstleistungsmärkten einen immer höheren Stellenwert in der Konsumentenwahrnehmung erhalten. Der Erfolg der Unternehmen hängt nur noch zum kleineren Teil von den, meist kaum noch wahrnehmbaren, Unterschieden in den Produkteigenschaften ab. Einen Großteil steuert die Marke über die Differenzierung in der Konsumentenwahrnehmung bei. Die Schaffung einer klaren Persönlichkeitsstruktur mit deutlich unterscheidbaren Imagewerten gehört somit zu den vordringlichen Aufgaben des Markenmanagements, vor allem im Hinblick auf eine nachhaltige Steigerung des Unternehmenswertes. Sicherlich war dies einer der Beweggründe für die Rückwärtsstrategie der Deutschen Bank, mit anderen Worten für die Rückkehr zur alten Struktur.



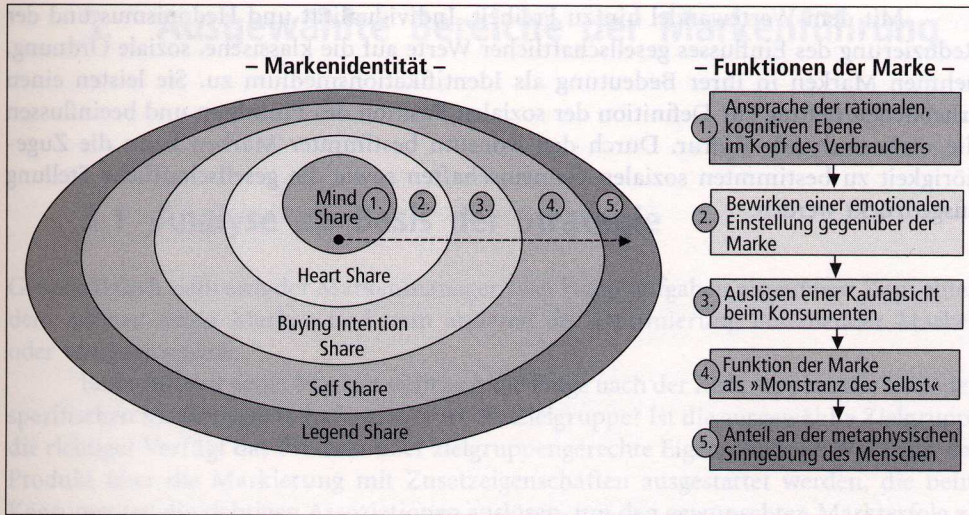
Quelle: BBDO Consulting, Brand Fitness Study, September 2000

Abb. 9: Brand Perception Audit Bankmarken – Attribute Mapping

■ ■ ■ Wenn Menschen mit Marken verschmelzen

Die Übereinstimmungen von menschlichen und Marken-Persönlichkeiten können bis zu einer Personifizierung der Marken mit realen oder virtuellen Persönlichkeiten führen. Der freundliche Herr Kaiser von der Hamburg-Mannheimer-Versicherung prägt die Marke als Helfer in allen Lebenslagen. Meister Proper steht als personifizierter starker Putzmeister für die Kraft des gleichnamigen Reinigungsmittels. Der Bauspar-Fuchs von Wüstenroth symbolisiert die Cleverness des Bausparens als Form des Vermögensaufbaus.

Die Kopplung von Markenimage an reale Persönlichkeiten sollte im Vorfeld einer solchen Ausrichtung genau analysiert werden. Die Persönlichkeit muss über ein klares, unverwechselbares Profil und Eigenimage verfügen, das auf die Marke übertragbar ist. Gleichzeitig sollte das Image in all seinen Facetten zur Marke passen und darf keine Abweichungen zur gewünschten Positionierung erkennen lassen. Während zum Beispiel der Schauspieler Manfred Krug in seiner Prägung aus zahlreichen Fernsehrollen als menschlich, das Herz an der richtigen Stelle tragend, moralisch, kritisch, mit gesundem Menschenverstand handelnd dem Telekommunikationsunternehmen Telekom ein glaubhaftes Gesicht verleiht, fielen Versuche anderer Unternehmen, ihr Persönlichkeitsbild mit dem von Prominenten zu koppeln, beispielsweise der von der Deutschen Bank mit Boris Becker oder Jacobs-Kaffee mit Klaus-Jürgen Wussow, anders aus. Hier lagen Diskrepanzen im Image vor. Im ersten Fall war zwar das Attribut jung und erfolgreich gewünscht,



Quelle: BBDO Consulting, Brand Equity Excellence, Band 1

Abb. 10: Dimensionen der Markenidentität

funktionalen Eigenschaften entstanden, sondern vielmehr aufgrund der mit der Marke assoziierten Werte und der entsprechenden Markenwelt.

Die Markenidentität muss weiterhin einen so genannten *buying intention share* auslösen. Mit diesem *buying intention share* wird eine Kaufabsicht bei dem Konsumenten bewirkt. Denn trotz der Wichtigkeit von *mind* und *heart share* einer Marke ist es für den Anbieter nur sinnvoll, in den Aufbau einer Markenidentität zu investieren, wenn die Nachfrager die Marke schließlich auch kaufen wollen.

Darüber hinaus beeinflusst die Markenidentität den *self share*, d.h., dass die Marke als »Monstranz des Selbst«, sozusagen als Kommunikationsmittel der eigenen Darstellung beim Markenkonsumenten »auf der Bühne des sozialen Lebens«, fungiert. Marken dienen in diesem Zusammenhang zur Selbstdarstellung, Präsentation und lebensweltlichen Differenzierung des Individuums. Eine ähnliche Funktion können Marken durchaus auch im Business-to-Business-Bereich einnehmen, wo sie dann der Selbstdarstellung auf »der Bühne des Unternehmens in seinen Funktionen« dienen.

Wirklich starke Markenpersönlichkeiten erobern sich schließlich einen *legend share*. In dieser Funktion übernimmt sie einen Anteil an der metaphysischen Sinnggebung der Konsumenten in einer bis zur Sinnlosigkeit aufgeklärten Welt und besitzt schon fast einen religiösen Charakter. Angesichts dieser letzten Zielgröße lässt sich die Aussage von Kulturosoziologen, Markenführung sei Gottesdienst am Kunden, nachvollziehen. Dem Konsumenten wird mithilfe von Marken ermöglicht, eine soziale Position bzw. einen Status, einen Kulturausdruck und einen gewissen Mythos als Sinngeber zu finden und sich dadurch sozial und metaphysisch einzuordnen. In diesem Zusammenhang ist ein Stammkunde nicht nur ein treuer Kunde, sondern ein Kunde, der sich einem »Stamm«, einer Gemeinschaft, zugehörig fühlt. Über eine Marke wird ein Gemeinschafts- und Zugehörigkeitsgefühl erzeugt und eine Community aufgebaut.