

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	V
<b>1. Einleitung – Marken, mehr als die emotionale Komponente im Management .....</b>	1
<b>2. Über das Wesen von Marken .....</b>	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
<b>3. Ausgewählte Bereiche der Markenführung .....</b>	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 Familienclans .....	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
<b>4. Strategic Brand Management Process: Systematische Führung komplexer Markenportfolios .....</b>	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. <b>Markenwert (Brand Equity)</b> .....	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. <b>Markenbewertung mit dem BBDO Brand Equity Evaluator©</b> .....	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/Markenportfoliomangement .....	196
6.3.1.2 Akquisition und Veräußerung von Marken bzw. Marken führenden Unternehmen .....	197
6.3.1.3 Markenlizenzerstellung .....	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. <b>Marken: Zentraler Werttreiber und Garant für langfristigen Unternehmenserfolg</b> .....	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: Marktentwertberechnung .....	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 »Erfühlung« 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 finanziell-wirtschaftlichen Vokabular und bezeichnet den »Barwert aller zukünftigen Einzahlungsüberschüsse, die der Eigentümer aus der Marke erwirtschaften kann.«<sup>1</sup> 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.

---

<sup>1</sup> 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.<sup>7</sup>

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.<sup>8</sup> 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.<sup>20</sup>

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 durchgeföhrte »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.

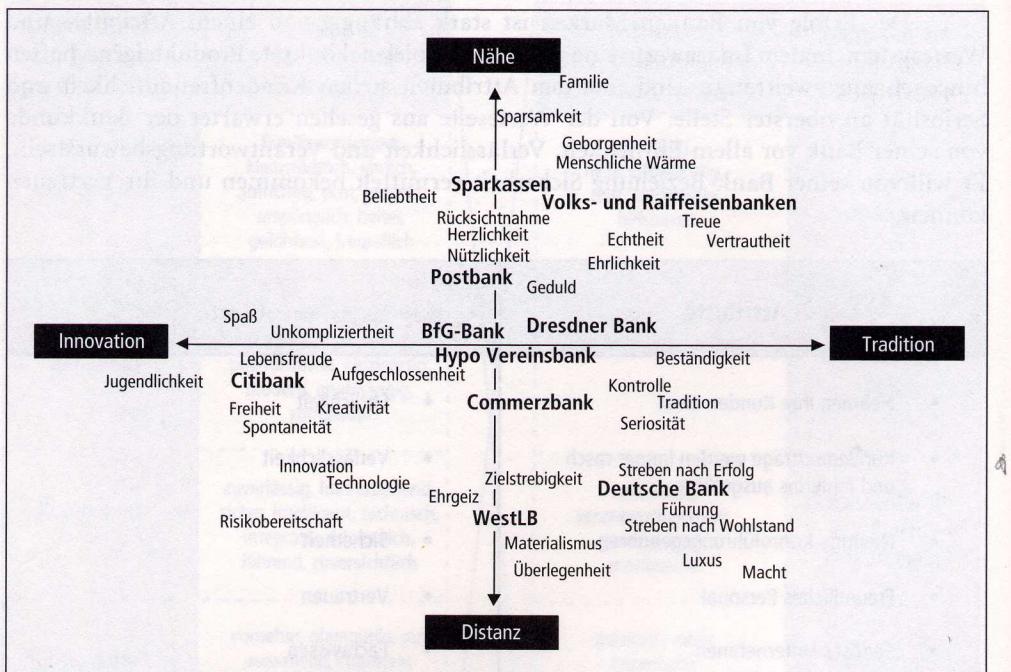
Der Erfolg von Banken-Marken ist stark abhängig von einem Attribute- und Wertesystem, in dem Imagewerte eine große Rolle spielen, konkrete Produkteigenschaften hingegen nur zweitrangig sind. Bei den Attributen stehen Kundenfreundlichkeit und Seriosität an oberster Stelle. Von der Werteseite aus gesehen 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"> <li>• Nehmen ihre Kunden ernst</li> <li>• Kundenaufträge werden immer rasch und fehlerlos ausgeführt</li> <li>• Niedrige Kontoführungsgebühren</li> <li>• Freundliches Personal</li> <li>• Seriöses Unternehmen</li> <li>• Kundenfreundliche Öffnungszeiten</li> <li>• Flexibel</li> <li>• Fachlich fundierte Beratung</li> <li>• Serviceorientiert</li> <li>• Zu dieser Bank habe ich großes Vertrauen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ehrlichkeit</li> <li>• Verlässlichkeit</li> <li>• Sicherheit</li> <li>• Vertrauen</li> <li>• Fachwissen</li> <li>• Verantwortungsbewusstsein</li> <li>• Freundlichkeit</li> <li>• Seriosität</li> <li>• Gewissenhaftigkeit</li> <li>• Leistungsfähigkeit</li> </ul>

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.

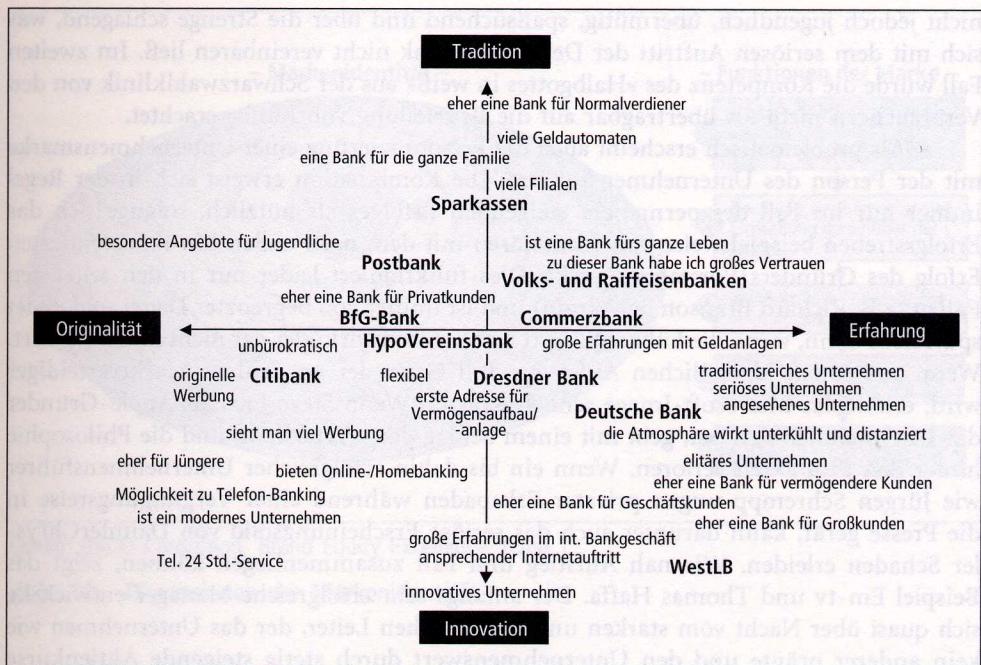


Quelle: BBDO Consulting, Brand Fitness Study, September 2000

**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.



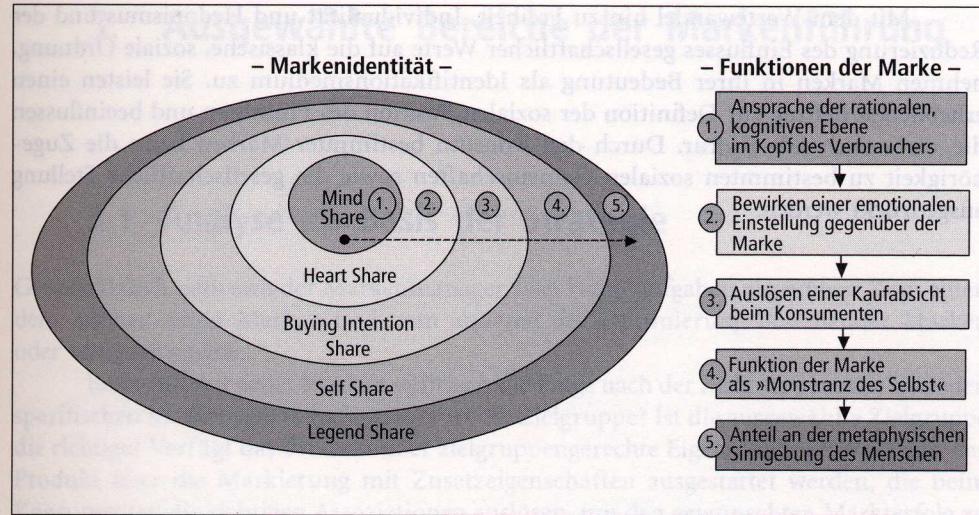
Quelle: BBDO Consulting, Brand Fitness Study, September 2000

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 Sinngebung 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 einzurichten. 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.