# Image ist alles

## Schritte zu einem ganzheitlichen Brand Performance Measurement

**FÜR DIE MARKENFÜHRUNG** gilt das Motto: »You cannot manage what you cannot measure«. Insofern ist es nicht verwunderlich, dass zwischenzeitlich unzählige Methoden zur Messung der Wirksamkeit von Marken vorliegen. Es dominieren Methoden zur Erfassung der Markenstärke in den Köpfen der Kunden. In jüngerer Zeit werden zudem Prozessmodelle als »neue« Ansätze vermarktet, die durch ihre Einfachheit bestechen, wie zum Beispiel die Kauftrichter, bei denen nach fest vorgegebenen Stufen die Performance einer Marke im Vergleich zu Wettbewerbsmarken betrachtet wird. So kann man mit diesen Modellen analysieren, wie viele Kunden eine Marke kennen, mit dieser vertraut sind, die Marke in die engere Auswahl ziehen, diese letztendlich auch kaufen und sich loyal verhalten. Vergleicht man lediglich die eigenen Transferraten von Stufe zu Stufe mit denen der stärksten Wettbewerber, sind diese Verfahren für erste Einblicke durchaus geeignet. Versucht man jedoch für jede Stufe kritische Einflussfaktoren zu analysieren, wird das Vorgehen problematisch, weil man unterstellt, dass die jeweiligen Stufen unabhängig voneinander sind. Dies ist jedoch nicht der Fall. Folgerungen, die aus einfachen Einflussanalysen für den Transfer von einer Stufe auf die nächste gezogen werden, können somit zu falschen Schlüssen führen.

Deshalb wird im Folgenden ein Ansatz skizziert, mit dem eine wirksame Kontrolle der Markenperformance auf unterschiedlichen Stufen möglich wird. Dieser Ansatz wurde an einer Reihe von High-Involvement-Marken (zum Beispiel Sportschuhe) und Low-Involvement-Marken (zum Beispiel Schokolade) verschiedener Kategorien mit unterschiedlicher Markenstärke (zum Beispiel Milka versus Alpia, Adidas versus Fila) getestet.

In dem Ansatz werden zwei Schritte miteinander verknüpft: Im ersten Schritt erfolgt eine Messung der Markenstärke, die diagnostischen Aufschluss über die Kraft der Marke gibt und einen tiefen Einblick in die Wissensstrukturen zur Marke bei Kunden zulässt. Ein Abgleich mit der angestrebte Markenidentität gibt hier somit Aufschluss darüber, ob und wie tief relevante Markeninhalte bei den Kunden verankert sind und wie die Marke hinsichtlich Markenbekanntheit und Image abschneidet.

Im zweiten Schritt erfolgt in einem mehrstufigen Modell eine Verknüpfung zwischen dem Markenwissen, Markenbeziehungsgrößen und Verhaltensgrößen. Anders als bei einfachen Prozessmodellen, die auf den Erkenntnissen der frühen siebziger Jahre beruhen, werden in diesem Modell explizit die Beziehungsgeflechte zwischen den Größen modelliert, da man dadurch in Verbindung mit dem ersten Schritt Aufschluss darüber erhält, an welchen Stellschrauben der Marke man drehen muss, um die Marke erfolgreicher durch den Markt zu navigieren.

### Stufe 1: Erfassung der Markenstärke

Zur Analyse der Markenstärke ist das Wissen zur Marke zu erfassen und die daraus resultierende Preisbereitschaft im Vergleich zu einem nicht markierten Produkt zu ermitteln. Das Markenwissen selbst wird über die Markenbekanntheit und das Markenimage operationalisiert. Während die Markenbekanntheit ungestützt und gestützt erhoben wird, sind zur Ermittlung des Markenimages sowohl Skalen zur Messung der Markeneinstellung sowie des inneren Bildes zur Marke als auch offene Assoziationstests durchzuführen. Gerade offene Erhebungen sind aufschlussreich, weil dadurch konkret gemessen werden kann, welche Inhalte tatsächlich mit einer Marke verknüpft sind – mehr noch: Die ermittelten Assoziationen sind in ein Markennetzwerk übertragbar, aus dem klar hervorgeht, inwiefern es gelungen ist, zentrale Markeninhalte tatsächlich in den Köpfen der Kunden zu verankern.

Zur Überprüfung der Operationalisierung des Markenwissens wurden insgesamt zwölf Marken aus unterschiedlichen Produktkategorien analysiert. Die Marken stammten dabei aus Produktbereichen, denen man entweder ein hohes Produktinvolvement oder ein niedriges Produktinvolvement entgegenbringt. Zu den Kategorien mit hohem Produktinvolvement zählen Automobile (mit BMW als starker und Mazda als schwacher Marke) und Laufschuhe (mit Adidas als starker und Fi-

## ABB.1: STARKE MARKEN REALISIEREN EINE HÖHERE PREISBEREITSCHAFT

| Produktkategorie | Marke | Preisbereitschaft | Preisbereitschaft unmarkiert | Preis-Premium |
|---|---|---|---|---|
| | | High Involvement | | |
| Laufschuhe | Fila | 58,38 | 38,27 | 20,11 * |
| | Adidas | 74,32 | 38,27 | 36,05 * |
| Automobile | Mazda | 16.489,42 | 14.878,82 | 1.610,60 * |
| | BMW | 26.293,59 | 14.878,82 | 11.414,77 * |
| | | Low Involvement | | |
| Mineralwasser | Bad Nauheimer | 3,32 | 2,22 | 1,10 * |
| | Apollinaris | 4,32 | 2,22 | 2,10 * |
| Marmelade | Zentis | 1,45 | 0,87 | 0,58 * |
| | Mövenpick | 1,60 | 0,87 | 0,73 * |
| Joghurt | Schwälbchen | 0,41 | 0,30 | 0,11 * |
| | Landliebe | 0,55 | 0,30 | 0,25 * |
| Waschmittel | Omo | 5,41 | 4,56 | 0,85 * |
| | Persil | 7,14 | 4,56 | 2,58 * |

* = Unterschiede zwischen den Preispremien je nach Kategorie nach Wilcoxon-Test statistisch signifikant.

Quelle: Siehe Anmerkung 1

la als schwacher Marke). Zu den Kategorien mit geringem Produktinvolvement gehören Mineralwasser (mit Appollinaris als starker und Bad Nauheimer als schwacher Marke), Marmelade (mit Mövenpick als starker und Zentis als schwacher Marke), Yoghurt (mit Landliebe als starker und Schwälbchen als schwacher Marke) sowie Waschmittel (mit Persil als starker und Omo als schwacher Marke). Insgesamt wurden 480 Probanden zu diesen Marken befragt.

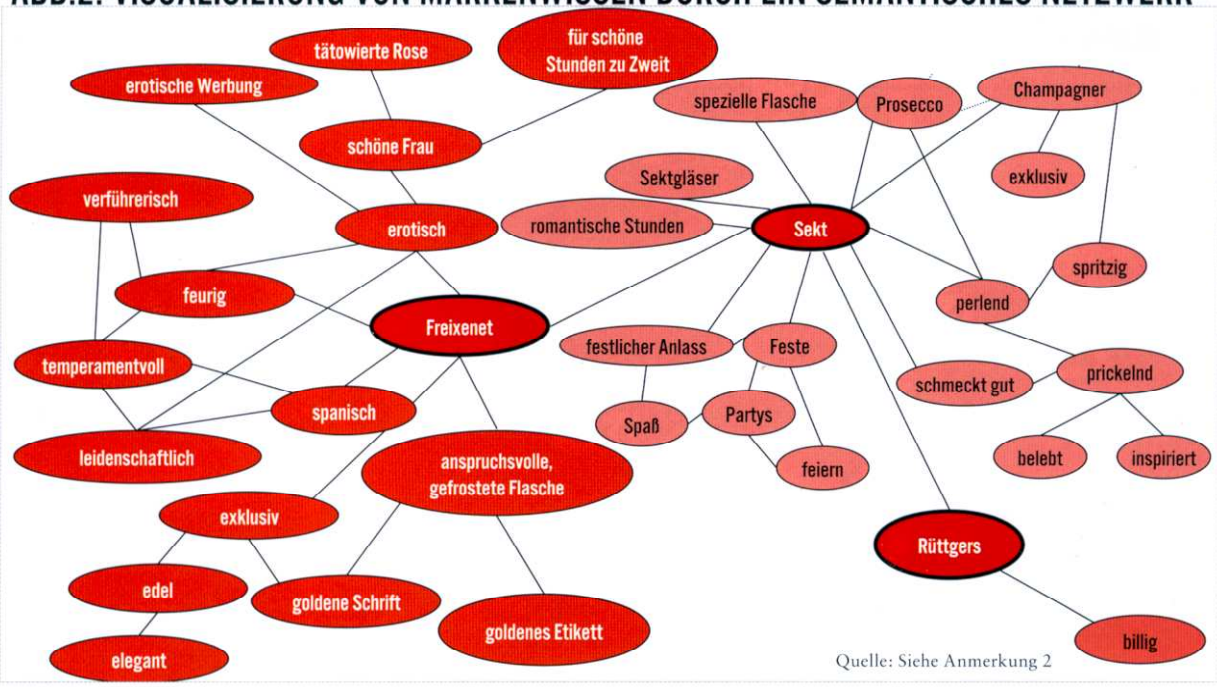
Unsere Ergebnisse zeigen, dass starke Marken im Vergleich zu schwachen Marken in allen Messkriterien signifikant besser abschneiden, unabhängig davon, ob das Produktinvolvement hoch oder niedrig ist. Daraus resultiert auch eine entsprechend höhere Preisbereitschaft (Abbildung 1). Für die Wahl geeigneter therapeutischer Maßnahmen wird der Transfer der erhobenen Assoziationen in ein semantisches Netzwerk zur Marke empfohlen, weil dadurch erkennbar wird, welche Markeninhalte dominant mit der Marke verknüpft werden. Interessant sind hierbei nicht nur die Art der Inhalte und die Häufigkeit, in der diese genannt werden, sondern auch die Konkretheit der Inhalte und deren Verknüpfung untereinander. Abbildung 2 zeigt beispielhaft ein solches Netzwerk.

## Stufe 2: Mehrstufiges Wirkungsmodell der Beziehungen

Während in der ersten Stufe diagnostisch die Markenstärke ermittelt wurde, geht es in der zweiten Stufe darum, die Wirkungsbeziehungen in einem mehrstufigen Modell bis hin zum Kauf und Wiederkauf einer Marke zu analysieren. Dazu sind zunächst die zentralen Leistungsgrößen der Markenführung zu identifizieren und die kausalen Zusammenhänge zwischen diesen Faktoren abzubilden. In dem folgenden Modell wird davon ausgegangen, dass sowohl das Markenwissen als auch die zu einer Marke aufgebauten Beziehungen in hohem Maße bisherige und zukünftige Käufe steuern. Das Modell ist wie folgt aufgebaut: Das Markenwissen bildet das Fundament dieses Modells. Es wird durch die Markenbekanntheit und das Markenimage operationalisiert. Das Markenwissen, vor allem das Markenimage, wird entsprechend auf die Folgestufen des Modells Einfluss nehmen. Auf der zweiten Modellstufe werden die Markenbeziehungen mittels der Zufriedenheit mit der Nutzung der Marke und dem Vertrauen in eine Marke erfasst. Beide Größen wiederum sollten einen Einfluss auf die Bindung zu einer Marke nehmen. Auf der dritten Stufe des Modells geht es schließlich um Verhaltensgrößen, konkret die laufenden und die zukünftigen Käufe. Die laufenden Käufe werden auf der einen Seite durch das Markenwissen (Markenbekanntheit und vor allem Markenimage) und auf der anderen Seite durch die Markenbeziehung und dort insbesondere durch die Bindung an die Marke beeinflusst. Die zukünftigen Käufe wiederum sollten dominant durch das Markenwissen, die Markenbindung sowie die bisherigen Käufe beeinflusst werden.

Anhand von vier verschiedenen Marken aus zwei verschiedenen Produktkategorien (High Involvement: Sportschuhe: starke Marke Adidas, schwache Marke Fila; Low Involvement Schokolade: starke Marke Milka, schwache Marke Alpia) wurde das Modell an 400 Probanden getestet. Zur Analyse wurde ein Strukturgleichungsmodell gerechnet (AMOS 5.0). Insgesamt wurden durch das Modell 16 Pfade zu den sieben Konstrukten geschätzt. Die Modellschätzun-

## ABB.2: VISUALISIERUNG VON MARKENWISSEN DURCH EIN SEMANTISCHES NETZWERK




Quelle: Siehe Anmerkung 2

gen resultierten in folgenden Fit-Schätzungen: RMR = 0.053, RMSEA = 0,056, GFI = 0,960, NFI = 0,969, CFI = 0,984, BIC = 294,040 (BIC saturatedmodel = 456,247), CAIC = 329,040 (CAIC saturatedmodel = 534,247). Das Modell weist somit einen guten Fit mit den Daten auf. Insgesamt kann durch das Modell 53 Prozent der Varianz der laufenden Käufe sowie 59 Prozent der Varianz künftiger Käufe erklärt werden. Dies ist ein beachtlicher Wert, weil in dieser Betrachtung keine Konkurrenzmarken mit einbezogen wurden.

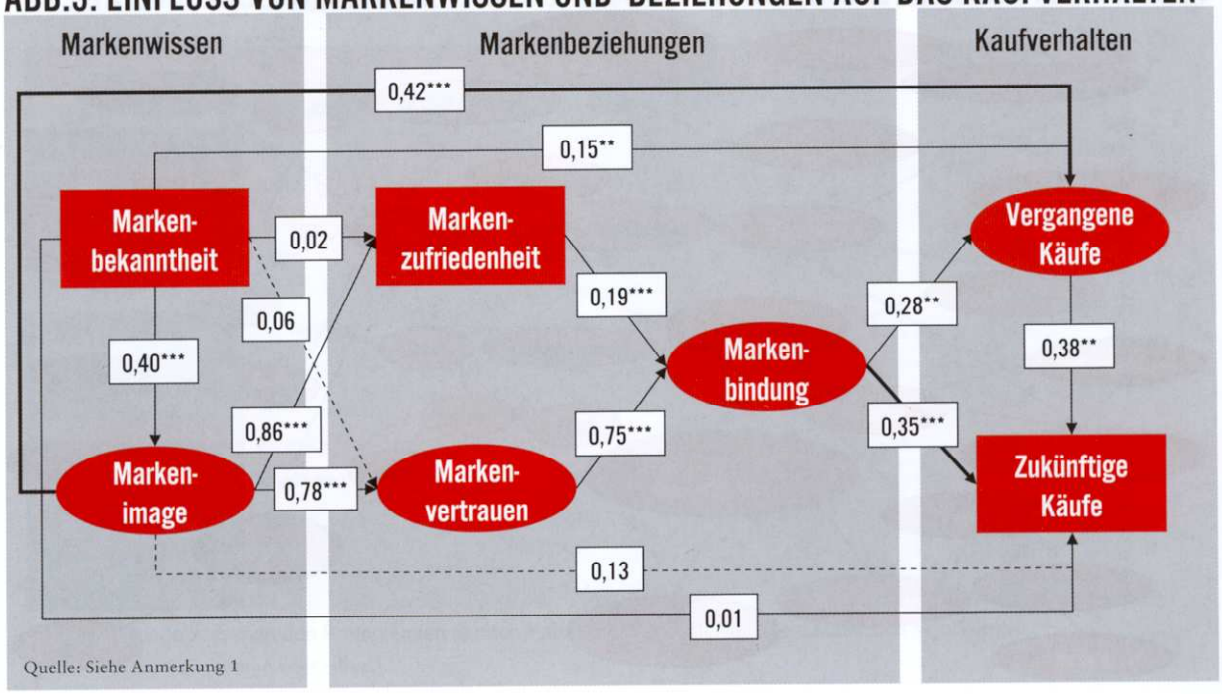
## Zusammenhänge

Die Markenbekanntheit beeinflusst in hohem Maße das Markenimage. Das Markenimage wiederum beeinflusst dominant die Zufriedenheit mit der Marke sowie das Vertrauen in die Marke. Ein Einfluss der Markenbekanntheit auf diese Größen ist nicht gegeben. Die Markenbindung wird nur direkt über das Markenvertrauen als dominante Einflussgröße sowie der Markenzufriedenheit beeinflusst. Die laufenden Käufe wiederum werden dominant durch das Markenimage beeinflusst. Als zweitstärkste Einflussgröße wirkt hier die Markenbindung noch vor der Bekanntheit der Marke. Auf die künftigen Käufe wirken vor allem die bisherigen Käufe und die Markenbindung. Sowohl die Markenbekanntheit als auch das Markenimage hatten zwar keinen direkten Einfluss auf die künftigen Käufe, allerdings zeigt sich bei Berechnung der direkten sowie der indirekten Effekte (über andere Größen) der zentrale Einfluss des Markenimages auf die Käufe. 63 Prozent der laufenden und 61 Prozent der zukünftigen Käufe konnten in diesem Modell über das Markenimage erklärt werden (Abbildung 3).

## Ausblick: die Crux der Prozessmodelle

Aus diesen Zusammenhängen wird die Crux der Prozessmodelle deutlich. Wenn das Markenimage einen so durchschlagenden Einfluss durch direkte, aber auch durch indirekte Einflüsse hat, ist es nicht zweckmäßig, einzelne Einflüsse zu berechnen, die dazu führen, dass möglicherweise mehr potenzielle Kunden von der Erwägungsstufe letztendlich zu Käufern überführt werden. Dies lässt sich am konkreten Beispiel einer Versicherung verdeutlichen: Dort wurde in einer Kauftrichteranalyse der Preis als Hemmnis von der Stufe der engeren Auswahl auf die des Kaufs identifiziert. Diese Identifikation stützte sich alleine auf die Analysen des Übergangs von der Stufe der engeren Auswahl auf die des Kaufs und ließ alle weiteren Aspekte unberücksichtigt. Als Empfehlung wurde für die Versicherung abgeleitet, dass der Preis gesenkt werden müsste. Unberücksichtigt blieb bei dieser Analyse, dass diese Versicherung gerade von ihrer Nähe zum Kunden lebt und deswegen zwangsläufig höhere Kosten für den Außendienst haben muss als ein Direktversicherer. Eine solche Empfehlung ist aus zwei Gründen nicht zweckmäßig: Zum einen kann man davon ausgehen, dass Personen, die diese Versicherung schon in die engere Wahl einbezogen haben, deren Preis-Leistungsverhältnis akzeptieren, sonst würde diese Versicherung wohl kaum als relevante Alternative wahrgenommen. Zum anderen lässt sich eine solche Empfehlung nicht ausschließlich unter Berücksichtigung des Übergangs von nur einer Stufe auf die nächste ableiten, da beispielsweise bei dieser Versicherung die Nähe zum Kunden (und die damit verbundenen Kosten des Kundendienstes) zentraler Bestandteil des Images ist. Wie das Kausalmodell zeigt, schlägt das

## ABB.3: EINFLUSS VON MARKENWISSEN UND -BEZIEHUNGEN AUF DAS KAUFVERHALTEN




Quelle: Siehe Anmerkung 1

Image auf alle Stufen durch. Es ist folglich nicht zielführend eine solche Empfehlung umzusetzen, da sie im Widerspruch zum Image der Marke steht. Somit eignen sich Prozessmodelle zwar sehr gut zu einem direkten Transfervergleich zwischen der eigenen Marke und den zentralen Wettbewerbern für die unterschiedlichen Prozessstufen, weitere Analysen sind jedoch mit Vorsicht zu genießen.

Anders verhält es sich bei dem hier dargestellten Modell, das in einem ganzheitlichen Ansatz explizit die Zusammenhänge zwischen einzelnen Größen darlegt. In Kombination mit dem ersten Schritt lässt sich darauf aufbauend ein Messsystem im Unternehmen implementieren, das als Grundlage für Planungsgespräche für die Marke herangezogen werden kann. Der Schritt zu einem ganzheitlichen Brand Performance Measurement ist dadurch kleiner geworden, wenngleich natürlich noch die Konkurrenzmarken, die Markeninvestitionen und die Beiträge einzelner Marketinginstrumente in weiteren Schritten integriert werden müssten. Dies wird künftig eine zentrale Herausforderung in vielen Unternehmen, um Marken auf Basis valider Erkenntnisse wirksam durch Märkte navigieren zu können.

Anmerkung:

1. Esch, F.-R., Langner, T., Schmitt, B., Geus, P. (2006): „Are brands forever? How brand knowledge and relationships affect current und future purchases", in: Journal of Product and Brand Management, Vol. 15, No. 2, S. 98 – 105.

2. Esch, F.-R. (2007): Strategie und Technik der Markenführung, 4. Aufl., Vahlen Verlag, München.

**Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch, Direktor des Instituts für Marken- und Kommunikationsforschung an der Justus-Liebig-Universität Gießen sowie Gründer von ESCH. The Brand Consultants, Saarlouis**

**PD. Dr. Tobias Langner, Wissenschaftlicher Assistent, Justus-Liebig Universität, Gießen und Projektleiter, Institut für Marken- und Kommunikationsforschung, Gießen**

**Dr. Patrick Geus, BBDO Consulting, München**

**Dipl.-Kfm. Christian Knörle, Consultant, ESCH. The Brand Consultants, Saarlouis**

**Prof. Dr. Bernd H. Schmitt, Columbia Business School, New York, USA**