

## Die *neue* Marken-Bilanz

---

*Klaus Brandmeyer / Ottmar Franzen / Peter Pirck*

Vor fünfzehn Jahren haben Roland Schulz und Klaus Brandmeyer ihre „Marken-Bilanz – Ein Instrument zur Bestimmung und Steuerung von Markenwerten“ (1) veröffentlicht, damit starke Reaktionen hervorgerufen und eine bis heute andauernde Diskussion über Markenbewertung angestoßen. Die Marken-Bilanz ist direkt nach ihrer Veröffentlichung von A.C. Nielsen in Lizenz übernommen und mit universitärer Unterstützung evaluiert und verdichtet worden. 1993 ging sie gründlich überarbeitet unter dem Namen „Brand Performance System“ in den Markt. Dieses Instrument stellt aus unserer Sicht noch immer den optimalen Markenbewertungs- und Controllingansatz für Marken auf wettbewerbsintensiven und klar abgegrenzten Märkten dar (2). Was im Laufe der Entwicklung ein wenig unterging, ist die Intention von Schulz und Brandmeyer, mit Hilfe operationaler Daten regelmäßig zu überprüfen, ob insbesondere die Marketing-Maßnahmen des Unternehmens die gewünschten Effekte in der Seele der Kundschaft erzeugt haben, und mithilfe dieser Erkenntnisse die Marke zu steuern. Denn in der Seele des Publikums, nicht im Unternehmen, ist die Marke thesauriert. Wie es in dieser „Schatzkammer“ aussieht, darüber sollte das Management jederzeit Bescheid wissen.

Das im Folgenden dargestellte Instrument dient ausschließlich diesem Zweck. Wenn wir ihm den (heute noch bekannten, aber nicht mehr genutzten) Namen Marken-Bilanz® (3) geben, dann auch als Reverenz gegenüber der ursprünglichen Intention, dem Management etwas an die Hand zu geben, was regelmäßig und ganzheitlich zu „bilanzieren“ erlaubt, wie die Kunden über eine Marke denken und fühlen, wie ausgeprägt ihre Bindung ist und wie sie sich als Käufer verhalten.

## Im Fokus: Die Kundschaft

Bei internen Unternehmensveranstaltungen zum Jahresende oder -anfang pflegt sich die Geschäftsführung aufrichtig bei ihrer Belegschaft und diese wiederum bei ihren Chefs zu bedanken. Gerne wird heutzutage auch auf den guten Namen des Unternehmens, auf die Marke und deren Geschichte verwiesen, der man so vieles zu verdanken habe. Das allseits beschworene gute Zusammenwirken – sogar mit den Handelspartnern – vermittelt das Gefühl, man werde es auch in schweren Zeiten irgendwie schaffen.

Konsequent ausgeblendet aus solchen Treffen, aus den Reden und mitunter auch aus dem Denken sind die Kunden, manchmal auch „Letztverbraucher“ genannt. Ausgeblendet sind diejenigen, die aus Überzeugung und Treue dem Unternehmen tagtäglich die Geldmengen zuführen, die es zum Leben braucht wie die Luft zum Atmen. Geld, das nicht selbstverständlich fließt. Denn erstens stehen den Kunden in der Regel alternative Angebote zur Verfügung – mitunter sogar preisgünstigere – und zweitens ist kein Kunde verpflichtet, einer Firma ihre Produkte abzukaufen. Die Beziehung zwischen ihm und einem Hersteller ist in keiner Weise verbindlich geregelt, sondern ein freies Verhältnis.

Das unterscheidet die Kundenbeziehung prinzipiell von den vielen anderen Beziehungen, die in einem Markensystem vertraglich geregelt sind, geregelt sein müssen, um es am Laufen zu halten: Beziehungen zu den Mitarbeitern, den Lieferanten, den Absatzmittlern, den Werbemedien. Überall finden sich feste Absprachen; nur an der einen entscheidenden Stelle nicht, wo ein Dritter, der Kunde, darüber befindet, ob er dieser Firma sein Geld heute gibt oder nicht. Seine Einstellungen, seine Gemütsverfassung, seine Gewohnheiten entscheiden letztlich darüber, ob die Leistungen, die in jedem Abschnitt der Wertschöpfungskette erbracht wurden – von der Produktentwicklung bis zur Präsentation im Regal oder im Verkaufsgespräch – angemessen belohnt werden. Grund genug, der Kundschaft, auch wenn sie nicht zuhört, am Jahresende den allergrößten Dank abzustatten und sie auch für das kommende Jahr um ihre Gunst und ihr Geld zu bitten.

Die Bedeutung der Kundschaft für ein Markensystem kann gar nicht hoch genug eingeschätzt werden. Deshalb sollte man sie gut kennen und sich – so die Vorstellung der Autoren – zum Jahresende regelmäßig ein Bild davon machen, wie es um die Kunden bestellt ist, was man bei ihnen erreicht hat und worauf man zählen darf. So selbstverständlich wie ein Unternehmen Rechenschaft ablegt über sein wirtschaftliches Tun, sollte es auch für seine Marke(n) einmal jährlich Bilanz ziehen; und dabei genau jenes Teilsystem der Marke ins Auge fassen, das in den Unternehmensdarstellungen und Jahresberichten bislang fehlt – die Kunden.

### **Am Anfang steht eine Unternehmensleistung**

Eine Marke kommt zunächst als Unternehmensleistung noch ohne Kundschaft zur Welt; ganz gleich, ob es sich dabei um ein Produkt oder eine Dienstleistung handelt. Zunächst ist sie nicht mehr als ein – hoffentlich – leistungsernstes Angebot. Der Neuling erhält zwar bei der Taufe schon einen schützbaren Namen, aber auch das macht noch keine Marke aus ihm, sondern markiert ihn nur. Und selbst sofort einsetzende Werbung würde am Sachverhalt nichts ändern: Noch ist das Neue nur ein benennbares käufliches Etwas oder eine Firma, von der man etwas kaufen kann. Noch hat sich das Angebot keinen „guten Namen“ gemacht und keine Kundschaft um sich herum aufgebaut.

Damit sich Kundschaft bildet, muss der Hersteller bzw. Anbieter seine positionierenden Unternehmensleistungen in eine charakteristische Gestalt bringen, d. h. eine sinnlich erfahrbare Komposition aus einzelnen Elementen und Verhaltensweisen, die konsistent zusammenwirken. Beispielsweise bringt die Firma Dell ihre Leistung, Computer nach individuellen Kundenwünschen herzustellen, auch dadurch in erfahrbare Gestalt, dass sie ihre Produkte nicht über Händler, sondern nur direkt verkauft. Die Sparkasse gibt ihrer Leistung, höchste Sicherheit für angelegte Gelder zu gewähren, die Gestalt des Sparbuchs. Die Praline Rocher drückt ihren Wert unter anderem dadurch aus, dass

jede einzeln in Gold verpackt ist. So wie die Marke August Lange & Söhne die handwerkliche Spitzenqualität ihrer Uhrenerzeugnisse dadurch in Gestalt bringt, dass man diese Uhren nur bei sehr guten Uhrmachern kaufen kann. Die Beispiele mögen genügen, um zu verdeutlichen, dass mit Gestalt mehr gemeint ist als nur Design und Logo. Gestaltgebende Elemente finden sich in allen Handlungsfeldern eines Markensystems, sofern sie vom Publikum wahrgenommen werden können.

Das Management muss dafür sorgen, dass das für die Marke und ihr Angebot charakteristische Erfolgsmuster (4) überall konsequent reproduziert wird. Denn „die Reproduktion (in Raum und Zeit) ist“ – wie die Evolutionstheorie erklärt – „eine Fähigkeit im Überlebenskampf, die einem Muster ein hohes Lebensalter verspricht, ohne ihm allerdings dabei ein ewiges Leben zu garantieren. Ein einmaliges Muster in unserem Universum ist bedeutungslos.“ (5)

### **Positive Vorurteile und ihre Vorteile**

Nur wenn das relevante Publikum über lange Zeit und immer wieder erlebt, dass ein Produkt oder ein Anbieter (mindestens) das Gleiche leisten wie beim vorherigen Mal, baut sich eine Erfahrung auf, die im Gehirn unter dem Markennamen gespeichert wird und unter diesem Namen auch wieder aufgerufen werden kann. – Zunächst ist diese Erfahrung das Erlebnis einzelner Käufer. Später sind es viele und schließlich hat sich um die Marke herum eine Masse gebildet, d. h. eine Menge von Menschen, die in Bezug auf die Marke das Gleiche denken. Beispielsweise denken sie über Volvo, dass die Autos aus besonders robustem „Schwedenstahl“ gefertigt sind; über Mercedes, dass der Wiederverkaufswert extrem hoch ist; bei Toyota, dass die Autos nie kaputtgehen; und bei Apple, dass die Computer leichter zu bedienen sind als alle anderen. Motoren dieser Vermehrung sind nicht nur die ununterbrochen reproduzierte und unmittelbar erlebte Markenleistung, sondern auch die Kommunikation. Zum einen die Werbung, die

eine Marke für sich betreibt; zum anderen auch der Informationsaustausch der Menschen untereinander – Beobachtungen, Erzählungen, Empfehlungen.

Die so entstandene Masse stellt ein hoch verdichtetes soziales Gefüge dar. In ihm verwandeln sich die individuellen Urteile der einzelnen Mitglieder zu kollektiven Urteilen über eine Marke. Derartige überindividuelle Urteile sind am besten als positive Vorurteile zu klassifizieren. Sie bieten dem Unternehmen beträchtliche ökonomische Vorteile:

Erstens: Sie sind sehr stabil. Wie bei den negativen Vorurteilen stellt man auch bei den positiven fest, dass sie sehr langlebig sind. Sie halten sich, so scheint es, ewig. Denn die Kollektivseele, die in der Seele jedes einzelnen nistet, trennt sich höchst ungern von ihren Meinungen über Sachen und Menschen; so auch über Marken. Das Management einer Marke kann sogar mehrfach Fehler machen – die positiven Vorurteile bleiben. Positive Vorurteile stellen sich insoweit als eine verlässliche Größe dar, mit der ein Unternehmen langfristig rechnen darf.

Zweitens: Sie vermehren sich von selbst. Ohne dass man genau sagen könnte, wie es geschieht, werden positive Vorurteile von einem Gehirn auf das andere und auch auf die der nachfolgenden Generationen übertragen. Eine Art selbsttätiger Transfer sorgt dafür, dass sie sich immer weiter ausbreiten. Die Verhaltensforschung spricht von „Programmen, die nicht in den Genen, sondern in den Hirnen gespeichert und vervielfältigt werden; die nicht über die Keimzellen, sondern durch Tradition in neue Trägerindividuen gelangen; die sich nicht durch Zeugung, sondern durch Überzeugung ausbreiten“ (6). Dass dies auch ohne direktes Zutun eines Unternehmens geschieht, darf man als wirtschaftlichen Vorteil verbuchen. Denn die Verbreitung von Meinungen kostet normalerweise viel Geld.

Drittens: Sie immunisieren gegen Argumente. Die Erfahrung zeigt, dass Seelen, die von einem Vorurteil besetzt sind, durch Gegenargumente kaum beeindruckt werden können. Sie scheinen immunisiert zu sein. Selbst wenn man auf die Widerlegung viel Mühe verwendet, hört man

am Ende ein „Trotzdem“, mit dem sich das Gegenüber trotz-  
zig einer abweichenden Erkenntnis verweigert. Vorurteile  
lassen sich mitunter widerlegen, aber kaum beseitigen. Ein  
Unternehmen darf sich glücklich schätzen, wenn es eine  
derartige widerstandsfähige mentale Struktur aufgebaut  
hat. Denn in Wettbewerbsmärkten sieht sich die Kund-  
schaft einer Marke täglich den Argumenten der Konkur-  
renz ausgesetzt.

Die positiven Vorurteile bilden den ersten Aktivposten in  
der Marken-Bilanz. Sie werden in einem Workshop mit dem  
Management verschiedener Unternehmensbereiche ermit-  
telt, aus vorliegenden Marktforschungsunterlagen destilliert  
und fallweise durch eine Gruppendiskussion mit Verwen-  
dern der Marke erhoben. Aus diesen Quellen speist sich ei-  
ne unterschiedlich lange Liste von Items, die spezifisch und  
auch typisch sind für die jeweilige Marke (7). Im konkreten  
und markenindividuellen Zuschnitt dieser Statements un-  
terscheidet sich die Marken-Bilanz wesentlich von Instru-  
menten, die den Zustand von Markenkundschaften mittels  
allgemeiner, für jede Marke geeigneter Fragestellungen zu  
erfassen suchen.

Um die konkreten Aussagen über die Unternehmens- und  
Gestaltleistungen für eine Bilanz der Marke nutzbar zu ma-  
chen, werden sie in einer repräsentativen Befragung von  
Verwendern / Kennern der Marke evaluiert (8). Es wird fest-  
gestellt, ob und in welchem Maße die Befragten diesen Aus-  
sagen zustimmen; d.h. ob die Leistungen der Firma in zu-  
friedenstellendem Ausmaß reflektiert werden oder ob die  
Vorstellungen bröckeln.

### **Markenbindung dreifach**

Darüber hinaus wird durch ein statistisches Erklärungs-  
modell ermittelt, in welchem Maße welche positiven Vorur-  
teile die Bindung an die Marke beeinflussen (9).

Zu diesem Zweck werden in derselben Erhebung drei für  
die Markenbindung ausschlaggebende Faktoren abgefragt;

und über eine Faktorenanalyse – kombiniert mit einer Regressionsanalyse – wird ermittelt, welche der drei Ebenen in welchem Maße zum ökonomischen Erfolg der Marke beiträgt – Gefallen, Vernunft und Vertrauen. Es handelt sich dabei um analytisch isolierbare Konsumenten-Einstellungen, die auf jeweils eigene Weise erzeugt und bekräftigt sein wollen:

### *Bindungsfaktor Gefallen*

Als Gefallen wird in diesem Zusammenhang die „unmittelbar an der Sache empfundene Lust“ (Immanuel Kant) gewertet, ein gleichsam ästhetisches Vergnügen, das keine vernünftigen Gründe braucht und sich durch solche auch kaum beirren lässt. Die Sache gefällt mir oder gefällt mir nicht – lautet der persönliche Befund. Bedeutsam für eine Marke ist dieses ästhetische Urteil deshalb, weil ohne Gefallen erfahrungsgemäß kein Interesse entsteht. Konsumenten wenden sich keinem Angebot zu, das sie nicht irgendwie „schön“ finden. Das Gefallen erweist sich damit als ein äußerst subjektiver, aber wirksamer Selektionsmechanismus in einem Markt, in dem mehrere vergleichbare Angebote um die Gunst des Käufers werben.

Um Gefallen zu erzeugen, muss sich die Marke als eine Gestalt präsentieren, die in jeder Hinsicht den Geschmack der Zielgruppe trifft. Das gilt für die Produkte mit ihren sinnlich wahrnehmbaren Eigenschaften über die Kommunikation bis hin zur Gestaltung des Einkaufsvorgangs.

Gefallen kann in bestimmten Märkten (und natürlich in jeder einzelnen Person) ein so hohes Gewicht bekommen, dass vernünftige Argumente, die eventuell gegen eine Kaufentscheidung sprechen, wenig bewirken. Man denke nur an den Uhrenmarkt oder die Mode. Im Extremfall kann eine durch Gefallen erzeugte Bindung die Vernunft sogar außer Kraft setzen. In der Marken-Bilanz wird das Gefallen deshalb auf der Grundlage der Antworten seitens der Befragten mit Hilfe von multivariaten statistischen Verfahren für die betrachtete Marke individuell gewichtet.

### *Bindungsfaktor Vertrauen*

Wie das Gefallen kann auch Vertrauen einen Konsumenten an eine Marke binden und dabei ebenso seine Verstandestätigkeit reduzieren; im Extremfall des „blinden Vertrauens“ sogar auf Null. Wer vertraut, überprüft seine Kaufentscheidung nicht jedes Mal kritisch, wenn ein alternatives Angebot daneben auftaucht. Vertrauen bietet im Wettbewerb erhebliche Vorteile. Denn, so erklärt Carl Christian von Weizsäcker, „der Käufer ist geneigt, einen Verkäufer, dem er vertraut, selbst dann einem Verkäufer, den er nicht kennt, vorzuziehen, wenn der ihm vertraute Verkäufer einen etwas höheren Preis verlangt“ (10).

Im Unterschied zum Gefallen, wo dem Management eine kompositorische, nämlich eine Gestalt-Aufgabe vorgegeben ist, lässt sich Vertrauen nur durch Kontinuität und Konsistenz erringen. Dieser Bindungsfaktor verlangt also nach Zeit und innerhalb der Zeit nach widerspruchsfreiem und selbstähnlichem Verhalten des Markensystems. Und zwar unabhängig von der jeweiligen Gestalt.

Auch für den Faktor Vertrauen gilt, dass er in verschiedenen Märkten von unterschiedlicher Bedeutung für die Kundenbindung sein wird – im Markt der Finanzdienstleistungen bedeutender als im Markt der Personal Computer. Auch das Vertrauen wird deshalb individuell für die betrachtete Marke gewichtet, wobei der Gewichtungsfaktor statistisch-analytisch auf der Grundlage der Befragung ermittelt wird.

### *Bindungsfaktor Vernunft*

Auch die Vernunft eines Konsumenten will bedient sein, wenn er sich an eine Marke binden soll. Er braucht immer auch ein vernünftiges Argument, das ihm selbst und anderen die Kaufentscheidung zu begründen hilft. Selbst wenn, wie in manchen Produktkategorien erkennbar, das Argument nur der Rationalisierung, der nachträglichen Rechtfertigung dient, wird es eben gebraucht.



Das Management sollte immer darauf achten, dass es für den Kauf eines Produktes oder einer anders gearteten Leistung auch „gute Gründe“ gibt, die kommunikativ durch das ganze System hindurchgereicht werden können, weil sie objektiv für jeden nachvollziehbar sind; auch wenn nicht jeder sie gelten lässt.

Das „vernünftige Argument“ ist für die individuelle Marke von unterschiedlicher Bedeutung für die Markenbindung. Deshalb gilt auch für diesen Faktor, dass er für die Markenbilanz individuell justiert wird.

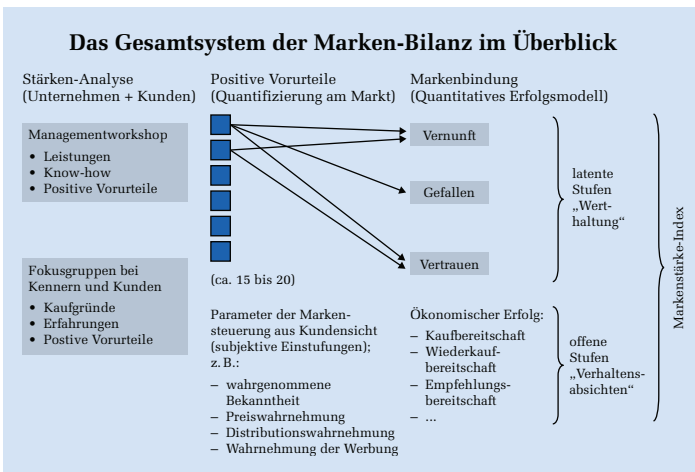


Abb. 1

## Aktiva und Passiva

Die Markenbilanz selbst ist wie eine buchhalterische Bilanz aufgebaut. Die Aktiv-Seite erfasst die individuell gewichteten, aktuellen Werte für die Gefallensbindung, die Vertrauensbindung und die Vernunftbindung, hinter denen als Erklärungsgrößen die positiven Vorurteile über die Marke stehen. Auf dieser Seite wird ausgewiesen, wie gut die Marke ausgestattet ist, um im Wettbewerb zu bestehen.

Die Werte werden in einen Markenstärke-Index umgewandelt, der den Vergleich mit der Passiv-Seite erst möglich und eine ausgeglichene Marken-Bilanz als Ideal erst verständlich macht.

Auf der Passiv-Seite wird abzulesen sein, welchen Erfolg sich die Marke im Markt ausrechnen kann. Zu diesem Zweck werden in der Befragung zur Marken-Bilanz zusätzlich zu den positiven Vorurteilen und den drei Faktoren der Markenbindung standardisierte, für alle Marken geltende Items mit erhoben. Hierzu zählen u. a.:

- Kaufabsicht
- Markenverwendung
- Wiederkaufbereitschaft
- Relevant Set
- Preisbereitschaft
- Empfehlungsbereitschaft

Die Werte, die eine Marke hier erreicht, werden zu einem Markenstärke-Index auf der Passiv-Seite verrechnet.

Indem man die Bilanzsummen auf beiden Seiten vergleicht, kann man für die Markenführung relativ sichere Schlüsse ziehen:

Erreicht man auf der Aktiv-Seite einen höheren Wert als auf der Passiv-Seite, weist dies auf verborgenes Erfolgspotenzial der Marke hin. Die Marke setzt das Kapital, das sich dank der Unternehmensleistungen in der Vorstellung des Publikums aufgebaut hat, nicht in einen entsprechenden Markterfolg um. Die Marke könnte, so wie sie aufgestellt ist, mehr erreichen.

Erreicht man einen höheren Bilanzwert auf der Passiv-Seite, weist dies hingegen auf verborgene Erosionstendenzen im System hin. Die Kunden und Kenner fühlen sich der Marke stärker verbunden, als es durch deren aktuelle Performance und den Stand der positiven Vorurteile gerechtfertigt ist. Man könnte von einem kaum mehr begründbaren Vorschuss

an Zuneigung und Vertrauen sprechen. Eine solche Situation ist vor allem deshalb gefährlich, weil erfahrungsgemäß niemand voraussagen kann, wann und aus welchem Anlass ein sozioökonomisches System wie eine Marke umkippt, d. h. wann aus Zuneigung Abneigung wird und aus Vertrauen Misstrauen. „Die Geschichte lehrt uns,“ erklärte Alan Greenspan 1999, „dass der Vertrauensschwund völlig abrupt und ohne Vorankündigung eintritt.“

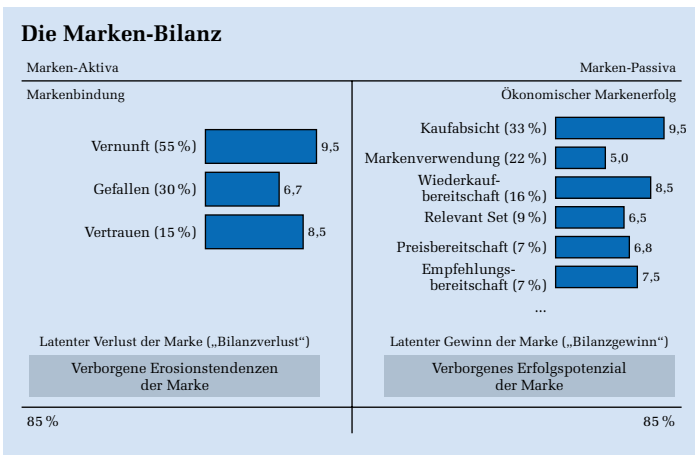


Abb. 2

Die hier zum ersten Mal vorgestellte (neue) Marken-Bilanz versteht sich als ein Instrument, mit dessen Hilfe sich das Management ein individuelles und aktuelles Bild von der Stärke seiner Marke machen kann. Das Instrument verzichtet ganz bewusst darauf, Daten wie die Definition oder Ertragskraft des relevanten Marktes einzubeziehen. Denn diese sind in vielen Fällen nicht zu beschaffen oder künstlich. Es stützt sich auf rein marktforscherische Daten und damit auf eine objektive Grundlage. Es misst eine Marke ausschließlich an dem, was sie dank der Unternehmensleistungen bei Kunden und Kennern am Jahresende erreicht hat.

## Anmerkungen

- (1) Schulz, R./Brandmeyer, K. (1989): Die Marken-Bilanz – Ein Instrument zur Bestimmung und Steuerung von Markenwerten, in: Markenartikel, Juli 1989. Wiederabdruck in: Brandmeyer, K.: Achtung Marke, Hamburg 2002, S. 132-155
- (2) Vgl. den zusammen mit Ottmar Franzen verfassten Aufsatz „Was ist unsere Marke wert?“ in: Brandmeyer, K.: Achtung Marke, Hamburg 2002
- (3) Marken-Bilanz® ist ein eingetragenes Warenzeichen der Brandmeyer Markenberatung, Hamburg
- (4) Vgl. den Beitrag „Das Erfolgsmuster der Marke“ von Klaus Brandmeyer und Peter Pirck im vorliegenden Band.
- (5) Vgl. Binnig, Gerd: Die selbstähnliche Struktur der Evolution, in: Jahrbuch Markentechnik 1997/98, Frankfurt, S. 369-376
- (6) Wickler, Wolfgang, in seinem Vorwort zu Richard Dawkins: Das egoistische Gen, 1994, S. 10. Dawkins führt in diesem Buch das „Mem“ als geistiges Pendant zum Gen ein.
- (7) Erfahrungsgemäß wird eine Marke über 20 bis 30 positive Vorurteile definiert. Ihre Ausprägung wird in der Marken-Bilanz mittels geschlossener Fragen erhoben.
- (8) Befragt werden jeweils 500 Kenner und Verwender der untersuchten Marke.
- (9) Aus dieser Analyse erfährt das Management am meisten hinsichtlich der Frage, an welchen Stellschrauben zu drehen wäre, falls die Marken-Bilanz einen Verlust ausweisen sollte.
- (10) von Weizsäcker, Carl Christian (2002): Vertrauen als Koordinationsmechanismus, in: Jahrbuch Markentechnik 2002/03, Frankfurt, S. 249-261