

Markenführung auf der Basis von Werthaltungen



Dr. Ottmar Franzen

Geschäftsführender Gesellschafter der Konzept & Markt GmbH, Geisenheim

✉ franzen@konzept-und-markt.com



Dipl.-Kfm. Norbert Hopf

Geschäftsführender Gesellschafter der Konzept & Markt – Göttingen GmbH

✉ n.hopf@kmggo.de



PD Dr. Micha Strack

Privatdozentin an der Universität Göttingen, Sozial- und Wirtschaftspsychologie

✉ mstrack@uni-goettingen.de

In den letzten zwei Jahrzehnten ist eine Vielzahl von Modellen zur Markenführung veröffentlicht worden. Werthaltungen als langfristige Rahmenbedingung für das Management von Marken sind dabei weitgehend unberücksichtigt geblieben. Mit dem Markenatlas®, in welchem 100 Top Marken in dem Wertekreis nach Schwartz verortet werden, wollen die Autoren die Diskussion über eine wertebasierte Markenführung anregen. Der Wertekreis berücksichtigt dabei die neueste internationale empirische Studie der European Social Survey und macht eine wertorientierte Markenführung auf der Grundlage von Marktforschungsdaten operational. Innovativ ist ferner die Berücksichtigung von Zielgruppenpotenzialen auf der Basis von Markentrichteranalysen. Am Beispiel der Automobilmarke Audi wird gezeigt, wie der Wertekreis im Markenatlas® für eine Überprüfung der Markensteuerung genutzt werden kann.

Erstveröffentlichung in: transfer – Werbeforschung & Praxis, 56 (2), 61-66.

1 Werthaltungen als Grundlage für unser Handeln

In den vergangenen zwei Jahrzehnten wurde eine Vielzahl von Konzepten zum Management von Marken publiziert (Zusammenstellungen in Salinas 2009; Schimansky 2004; siehe auch www.markenlexikon.com/markenmodelle.html). Sie zielen darauf ab, Markenimages messbar, kontrollierbar und managebar zu machen. Aus Unternehmensperspektive werden Images als Soll-Zustand entwickelt und die Wirkungen bislang getätigter Maßnahmen kontrolliert. Markenimages sind nach psychologischer Auffassung jedoch mehr als das Produkt einer einseitigen Kommunikation: Vielmehr entwickeln sich empirische Images durch ein Wechselspiel mehrerer Quellen von Markenbotschaften, dem Absender der Kommunikation und konkreten Markenleistungen und nicht zuletzt den Werthaltungen der Nutzer oder Anhänger einer Marke.

Werthaltungen von Personen sind nach Rokeach (1968) der Kern der Identität. Sie fungieren als differentielle Prädiktoren, die über das sozialpsychologische Konstrukt der Ein-

stellungen vermittelt zu Handlungsabsichten führen und sich letztlich im Verhalten, beispielsweise einem Kauf, manifestieren. Rokeachs basaler Werte-Einstellungs-Handlungs-Pyramide (➔ **Abbildung 1**) wird auch in aktuellen psychologischen Modellen gefolgt (bspw. Rohan 2000), die nun in zwei Wegen der Informationsverarbeitung differenzieren: Sowohl über automatische Prozesse der chronischen Akti-

Abb. 1: Wertepyramide nach Rokeach (1968)



Quelle: Strack 2004, 175.

vierung von Verhaltensgelegenheiten als auch über kontrollierte Prozesse der Reflektion können Werte verhaltenswirksam werden.

Dabei sind Werte ebenso wie Motive und Traits relativ abstrakt und zeitlich stabil. Im Unterschied zu Persönlichkeitsdimensionen, wie beispielsweise Extraversion, Gewissenhaftigkeit, emotionale Stabilität, Verträglichkeit und Offenheit aus den Big Five der Persönlichkeit oder auch den meist drei basalen Bedürfnissen gängiger Motivtheorien (Leistung, Macht, Affiliation), ist die persönliche Werthaltung von der Person im Laufe ihrer Lebensgeschichte selbst gewählt und damit in der Innensicht immer positiv. Mit einem durch Traits oder Motive verursachten Verhalten muss sich die Person nicht identifizieren, sie kann diese Kausalrelation quasi „erleiden“. Ihre Handlungen hingegen wird sie durchführen, um ihre Werte zu erfüllen. Traits und Motive wirken also kausal, Werte aber final (Roccas et al. 2002). Das moderne Menschenbild der Wertepsychologie ist damit ein emanzipatorisch-handlungstheoretisches: Die Nutzer von Marken verfolgen Ziele. Diese per Definition positive Identifikation mit den eigenen Werten stellt – besser als es Traits und Motive tun – die Akzeptanz und Assimilation wertekongruenter Botschaften sicher.

Werthaltungen potenzieller Nutzer und bereits gewonnener Anhänger einer Marke, insbesondere von jenen, die den Markenbesitz zur symbolischen Selbstergänzung ihrer Werthaltung nutzen (Wicklund et al. 2002), können das wichtigste Kommunikationspotential eines Markenimages werden.

Die Orientierung an Werten verlangt von der Markenführung allerdings eine stärkere Konsequenz in der Zielgruppenbestimmung und die Abkehr von der vagen Strategie, allen zu gefallen. Denn Gruppen mit gleichen Werten teilen nicht nur ihr ökonomisches sowie ihr soziales Kapital, ihre Mediennutzung und ihr Freizeitverhalten, sondern auch ihre Markenpräferenzen miteinander.

2 Markenleistungen und Image

Die Markensteuerung muss also Markenleistungen und die Werthaltungen typischer Verwender gleichermaßen berücksichtigen.

Markenleistungen sind relevant, weil sie technische Eigenschaften, Nutzenversprechen, Services und die Ausgestaltung der Distribution umfassen, also alles, was die Markenverantwortlichen senden und was Wissen über die Marke in den Köpfen der potenziell Nachfragenden aufbauen kann. Markenleistungen sind z. B. das Verwenden von nur hochwertigsten Rohstoffen für ein Premium-Bier. Markenleistungen sind oft beeinflussbar und sollten sich am geplanten und bestehenden Image der Marke orientieren.

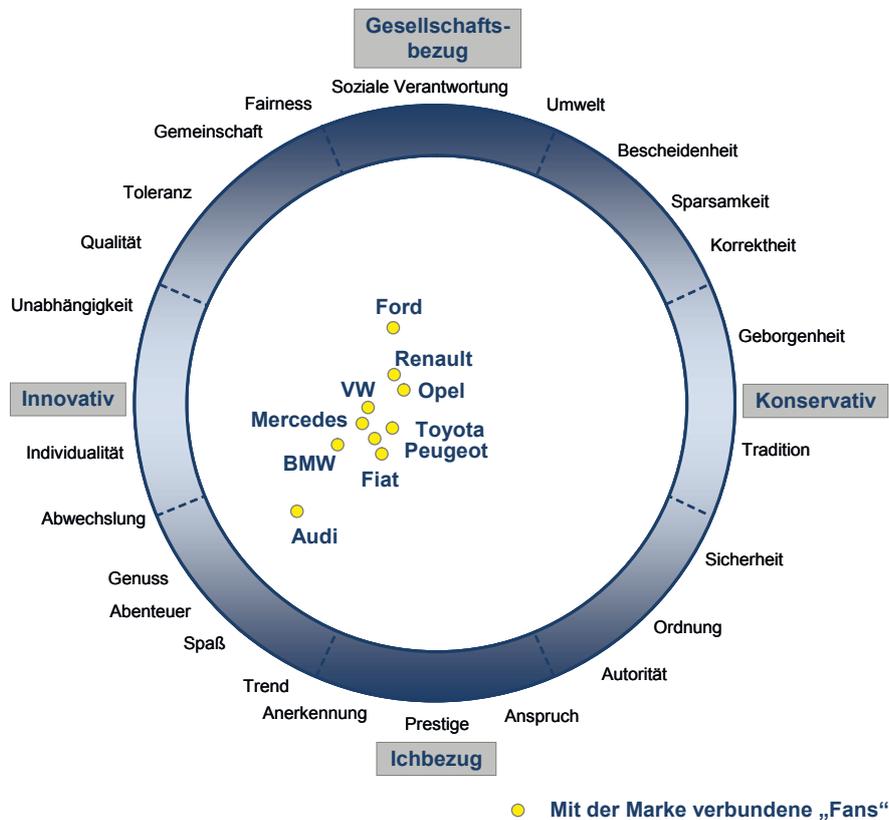
Typische Verwender geben einer Marke Persönlichkeit, ein Gesicht. Die Wahl der Marke wird vom Bedarf, dem Wertefit und der Kaufkraft geprägt. Zwei dieser drei Aspekte werden in Erklärungsmodellen zur Markenwahl und in der Regel auch in Zielgruppenansätzen berücksichtigt. Bei gleichem Bedarf und gleicher Kaufkraft können Individuen sich dennoch für unterschiedliche Marken entscheiden. An dieser Stelle entscheiden die Wertvorstellungen, auf welche Marke die Wahl trifft. Sie gewichten sozusagen die wahrgenommenen Markenleistungen (Wert-Erwartungs-Modelle). Personen, denen Werte mit Gesellschaftsbezug wichtig sind, werden Marken bevorzugen, deren Markenleistungen diese Werte unterstützen. Ihre Wahl fällt z. B. auf ein umweltfreundliches Auto oder das Modell einer Automarke, die Markenleistungen bietet, die die Umweltfreundlichkeit unterstützen und die das entsprechende Image hat. Personen, denen Werte mit Ichbezug wichtig sind, bevorzugen Marken, die Anspruch und Spaß verkörpern.

Images zeigen die Wirkung des permanenten Kommunizierens und Erlebens von Markenleistungen sowie des Erlebens der typischen Verwender. Ist z. B. eine Biermarke ständig Sieger in Tests der Stiftung Warentest oder bei Ökotest, so baut sie das Image eines hochwertigen Produkts oder vertrauenswürdigen Anbieters auf. Bietet ein Autohersteller überwiegend Kleinwagen an, so erhält die Marke des Herstellers das Image von Wirtschaftlichkeit. Images sind sozial verbreitete, geteilte Einstellungen. Einstellungen benötigen immer ein Einstellungsobjekt, einen konkreten Bezug, z. B. zu einer Marke.

Typische Verwender und deren Wertvorstellungen beeinflussen das Image einer Marke. So wissen wir alle, dass BMW-Fahrer eine andere Spezies sind als Besitzer eines Renaults. Die Wertvorstellungen und auch das Verhalten dieser Personengruppen prägen neben den wahrgenommenen Markenleistungen das Image einer Marke.

Die zeitliche Perspektive für die Markenführung baut auf den Markenleistungen auf. Die Entscheidung über die typischen Verwender, die Zielgruppen, ist eine Entscheidung mit langfristiger Perspektive. Um z. B. Zielgruppen mit einer ausgeprägten Innovationsorientierung anzusprechen, bedarf es eines kontinuierlichen Aufbaus des entsprechenden Images. Dieses sollte nicht nur allgemein „innovationsorientiert“ sein, sondern möglichst spezifisch Attribute aktivieren, z. B. „hat immer die fortschrittlichste Technik“, oder „jedes Modell ist als Allrad-Version lieferbar“. Das Image kann durch einen griffigen Slogan transportiert werden: „Vorsprung durch Technik“, „Freude am Fahren“, „jeden Tag eine neue Welt“, „jeden Tag ein bisschen besser“. Aber um ein erfolgreiches Image aufzubauen, bedarf es eines kontinuierlichen Bemühens aller Facetten der Marke, ihrer Markenleistungen. Einen Vorsprung durch Technik erreicht man nicht allein dadurch, dass man dies in einen Werbeslo-

Abb. 2: Verortung von Marken im Wertekreis



Quelle: Franzen 2009, 17.

gan schreibt. Vielmehr müssen sich Produkte und Dienstleistungen permanent daran messen lassen, also tatsächlich auch fortschrittliche Technik bieten.

3 Markenpositionierung im Wertekreis

Der international renommierte Sozialpsychologe Shalom Schwartz fand 1992 eine stabile Kreisstruktur komplementärer Werteinhalte, die die empirische Werteforschung erheblich vorangebracht hat. Dieser „Wertekreis“ bewährt sich über verschiedenste Kulturen (z. B. Schwartz 1994) und in verschiedenen Werte-Sets (Strack et al. 2008). Er kann damit sowohl Kulturvergleiche (wie die world-value-map) psychologisch fundieren, als auch eindimensionale Grundorientierungsmodelle ablösen.

Aufgespannt wird der Wertekreis durch die Grunddimensionen von „Gesellschaftsbezug versus Ichbezug“ sowie die zwischen „Innovation versus Tradition“. Werte, die an der Kreisperipherie nahe zusammen liegen, sind einander ähnlich und werden gemeinsam bevorzugt (oder, von anderen Personen, gemeinsam abgelehnt). Werte, die einander gegenüber liegen, wirken komplementär (➔ [Abbildung](#)

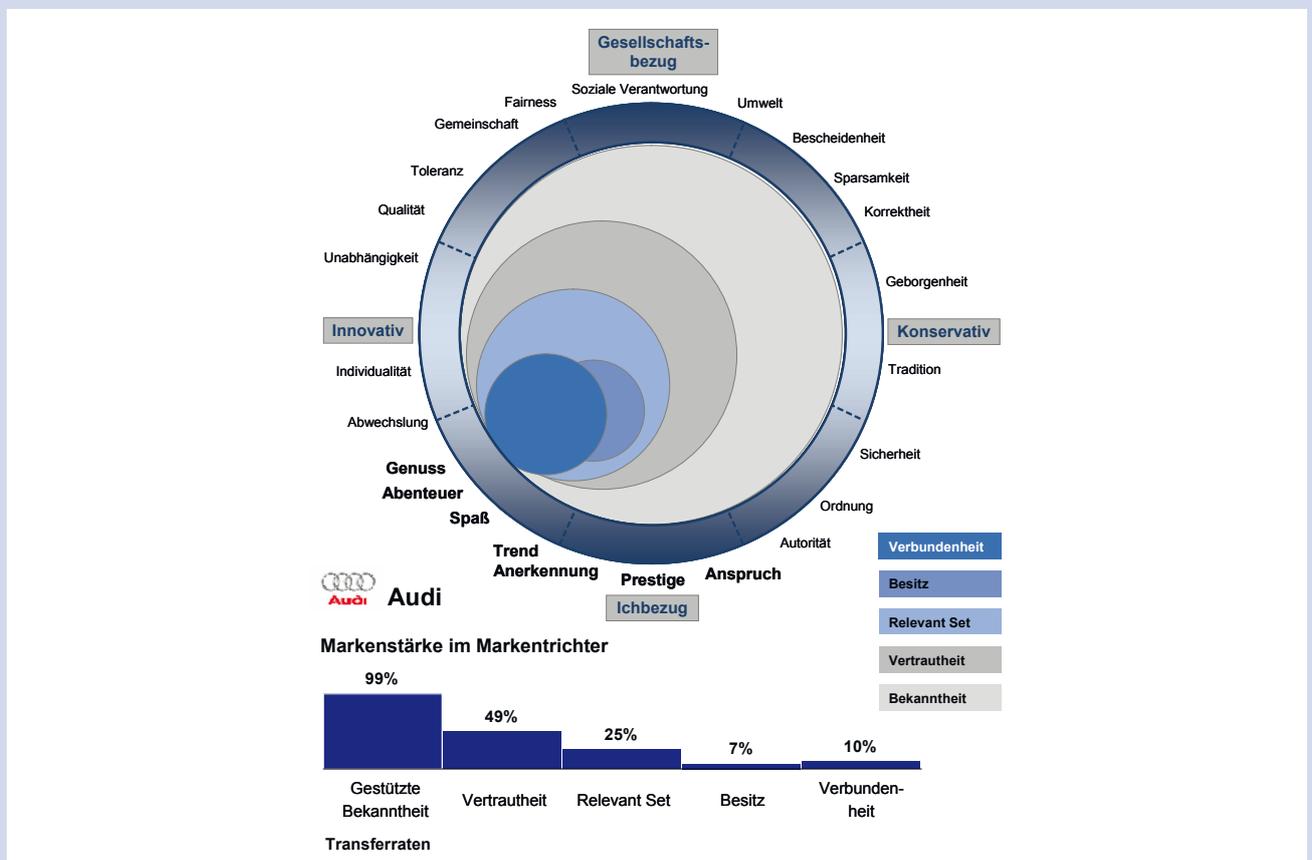
2). Basis eines praktikablen Messinstruments zum Wertekreis sind mittlerweile vier europaweit durchgeführte Repräsentativ-Studien zur individuellen Wichtigkeit von Werten (European Social Survey 2002-2008; Jowell et al. 2009).

Oben wurde argumentiert, dass Werthaltungen zeitlich stabil und final Handlungen vorhersagen. Bereits Bernt Spiegel (1961) hatte das Image einer Marke über die Eigenschaften der Anhänger dieser Marke definiert. Die Kombination beider Erkenntnisse impliziert, dass eine Marke durch die Werte ihrer Anhänger repräsentiert werden kann. Für Zwecke der Marktforschung und des Markenmanagements ist dabei von Vorteil, dass die dem Wertekreis zugrunde liegenden Werte relativ einfach zu erheben sind.

4 Verortung von Marken und ihren Potenzialen im Wertekreis – der Markenatlas®

Wie dies konkret aussehen kann, soll an dem aktuellen Beispiel der Automobilmarke Audi aus dem Markenatlas® ge-

Abb. 3: Potenziale der Marke Audi im Wertekreis



Quelle: Franzen 2009, 18 f.

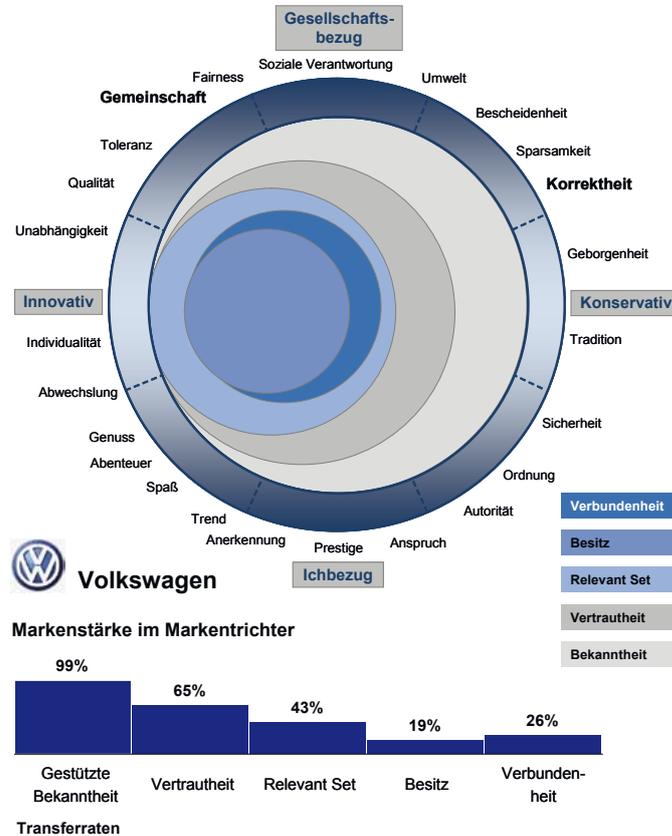
zeigt werden. Der Markenatlas ist eine Gemeinschaftspublikation der Zeitschrift „markenartikel“ und dem Marktforschungsinstitut Konzept & Markt, die 100 ausgewählte Top Marken in Deutschland im Wertekreis verortet hat (New Business Verlag GmbH & Co. KG 2009).

Für die Messung von Markenpotenzialen und Markenstärke hat sich das Konzept des Markenkauftrichters bewährt (Riesenbeck/Perrey 2005). Hierbei geht es darum, die Verhaltenswirkung von Marken anhand eines idealtypischen Kauftrichters zu messen. Er beruht auf dem verhaltenswissenschaftlichen AIDA-Modell und wird zumeist in fünf Trichterstufen abgefragt: Wieviel Prozent der Zielgruppe kennen die Marke, wieviel Prozent fühlen sich mit ihr vertraut, wieviel Prozent haben sie bereits in die engere Wahl gezogen, wieviel Prozent haben sie gekauft und wieviel Prozent würden sie wieder kaufen? Um auch Gebrauchsgüter- und Dienstleistungsmarken sinnvoll abfragen zu können, wurde der Markentrichter für den Markenatlas® etwas modifiziert. Neben dem Prozentanteil von denjenigen Befragten, die eine Marke besitzen bzw. mit ihr in einer Geschäftsbeziehung stehen (als Dienstleistung), ist der Anteil der Personen von Interesse, die sich mit einer Marke verbunden fühlen.

Der Markenatlas® verknüpft die im Markentrichter gemessene Markenstärke mit der Positionierung im Wertekreis. Kenner einer Marke haben eine andere durchschnittliche Werteposition als Verbundene, die ja nur eine Teilmenge der Kenner darstellen. Gleichzeitig lässt der Markentrichter die Potenziale der Kenner, Besitzer und Verbundenen einer Marke in der Gesamtbevölkerung erkennen. Diese Potenziale werden im Wertekreis als Flächen dargestellt, wobei der Anteil an der Gesamtfläche die Potenziale der Marke auf der jeweiligen Trichterstufe repräsentiert (➔ Abbildung 3). Ist eine Marke zu 100 Prozent bekannt, füllt die die Bekanntheit repräsentierende Fläche den Wertekreis vollständig aus. Analog stehen die 49 Prozent der Befragten, die sich mit der Marke Audi vertraut fühlen, für knapp die Hälfte der Kreisfläche. Aber erst der Mittelpunkt der dunkelblauen Fläche verkörpert die Verortung der mit der Marke Verbundenen im Wertekreis. Die Kreisfläche entspricht den zehn Prozent Verbundenen aus dem Markentrichter.

Der Markenatlas® will die Diskussion über eine wertebasierte Markenführung anstoßen. Neben den gegenwärtig 100 dargestellten Marken kann praktisch jede im Markt erfolgreiche Marke wertebasiert positioniert werden. Der Erfolg im Markentrichter, also auf der Stufenleiter des Kaufprozesses

Abb. 4: Potenziale der Marke Volkswagen im Wertekreis



Quelle: Franzen 2009, 36 f.

ses, zeigt dabei, mit welchen Potenzialen die Marke auf den verschiedenen Stufen verortet ist. Damit erkennt das Markenmanagement, wie konsistent und wie erfolgreich einzelne Zielgruppen im Markt angesprochen werden. Als „Fans“ einer Marke werden solche Personen definiert, die sich in der gestützten Abfrage als mit der Marke „verbunden“ fühlen. Diese müssen nicht notwendigerweise Käufer einer Marke sein. Gerade bei Premiummarken können sich viele Personen der Marke verbunden fühlen, obwohl sie sich die Marke (noch) nicht leisten können oder leisten wollen.

Die in **Abbildung 2** betrachteten Automobilmarken sind im Wertekreis im mittleren und linken unteren Bereich verortet. Die Marken sprechen somit vorrangig breitere Gesellschaftsschichten an. Spitzer positionierte Marken, wie Ferrari oder Saab, dürften hingegen im Wertekreis eher Positionen in den Randbereichen einnehmen.

Die trennschärfste Positionierung aller im Wertekreis betrachteten Marken nimmt Audi ein. Sie offenbart, dass Audi derzeit am stärksten trend- und spaßorientierte Menschen anzusprechen vermag. Audi schafft hierbei eine klare Abgrenzung zu VW. Renault und Ford sind eher etwas für gesellschaftsorientierte Menschen.

Wertelabel im Wertekreis, die für die Verbundenen mit der Marke besonders ausgeprägt sind, werden mit Fettdruck hervorgehoben. Verantwortliche im Markenmanagement erkennen somit zweierlei: Die Potenziale der Marke sowie die relevanten Werttreiber auf den verschiedenen Trichterstufen, repräsentiert durch die Lage der Kreise.

Mit zehn Prozent Anteil Verbundener liegt der Anteil für Audi um 43 Prozent höher als der Anteil der derzeitigen Besitzer dieser Marke (sieben Prozent). Dieses Bild ist typisch für eine Premiummarke. Die Verortung im Markentrichter zeigt, dass Audi Menschen anspricht, die überdurchschnittlich Werte wie „Genuss“, „Abenteuer“, „Spaß“, „Trend“, „Anerkennung“, „Prestige“ und „Anspruch“ verkörpern. Für die Verbundenen mit der Marke Audi stehen vor allem die Werte „Genuss“, „Abenteuer“, „Spaß“ im Vordergrund. Im Wertekreis kann man erkennen, dass die Verortung der Verbundenen mit der Marke mit der Verortung der Besitzer nicht ganz konform ist. Die Verbundenen stehen für ein fokussierteres Werteprofil als die Besitzer der Marke. Sie stellen sozusagen die zukünftige Besitzerschaft der Marke dar, auch wenn sich nicht alle Markenverbundenen einen Audi kaufen werden.

5 Implikationen für die Markenführung – deutliche Abgrenzung zu Volkswagen

Was bedeuten die Erkenntnisse aus dem Wertekreis für die Markenführung? Das Unternehmen weiß, welche Werte die engste Zielgruppe der Marke positiv ansprechen. Die Werbebotschaften und der Produktnutzen sollten diese Werte als Grundlage betrachten. Ist die Marke z. B. nahe der Wertedimension „Genuss“ positioniert, sollten alle Werbebotschaften und Produkteigenschaften auch auf Genuss einzahlen. Rein rationale Argumente in der Werbung oder eine ganz nüchterne Produktgestaltung würden zu Irritationen in der Kernzielgruppe führen.

In diesem Zusammenhang sollte eine Ursachenanalyse erfolgen, welche Produkteigenschaften oder Markenleistungen für den Erfolg einer Marke verantwortlich sind. Die Werte sind nicht managebar! Markenleistungen dagegen schon. Die Werte stellen vielmehr die Umfeldbedingungen dar, in denen die Marken mithilfe ihrer Markenleistungen und ihrer Nutzenversprechen navigieren können. Insofern sollte durch weitergehende, individuelle Treiberanalysen ermittelt werden, welche konkreten Markenleistungen auf die Zielwerte der Marken, z. B. Genuss bei Audi, einzahlen und weiter verstärkt werden sollten.

Im Markenatlas® wird unmittelbar ersichtlich, dass es Audi geschafft hat, sich konsequent einer Klientel anzubieten, die Genuss, Trend, Abwechslung, Spaß und Anerkennung als wichtige Werte betrachtet. Wenn man das Produktprogramm von Audi anschaut, erkennt man die Vielfalt und positive Anmutung der Fahrzeuge. Interessant ist dabei, dass diese Positionierung nicht allein durch Design, sondern auch durch rationale Argumente und Technologievorsprung erreicht wurde. Das ist vielleicht ein Spezifikum des deutschen Automarktes. Aber ohne ein ansprechendes Produktdesign und hochwertige Technologie hätte Audi dies sicher nicht erreicht.

Interessant ist in diesem Zusammenhang die Abgrenzung zu Volkswagen. Die Marke Volkswagen ist viel breiter verortet als Audi (➔ **Abbildung 4**). Mehr als jeder vierte Bundesbürger fühlt sich mit der Marke verbunden. Gleichzeitig ist das Zentrum der Verbundenen mit der Marke Volkswagen deutlich anders positioniert als das der Verbundenen mit der Marke Audi. Damit hat es der Volkswagen-Konzern geschafft, trotz einer breiten Verortung der Kernmarke VW in der Öffentlichkeit, die Marke Audi trennscharf zu positionieren. Verbundene mit der Marke Volkswagen verkörpern überdurchschnittlich Werte wie „Unabhängigkeit“, „Qualität“, „Individualität“ und „Abwechslung“, gleichzeitig aber auch „Gemeinschaft“ und „Korrektheit“.

Diese Werteunterschiede sollten sich in der Sprache der Produkte und in der Kommunikation widerspiegeln. Es ist somit folgerichtig, dass das Interieur eines Volkswagens eher nüchtern und weniger verspielt ist. Gleichzeitig macht die Wer-

bung von Volkswagen deutlich, dass die Marke ein Produkt für alle bietet (eben immer noch ein „Volks-Wagen“ ist).

Werbung und Produktdesign von Audi zahlen hingegen deutlich auf die Werte der Zielgruppen ein, in denen diese Marke verortet ist. Insofern sollte Audi den neuesten Trends, vor allem mit neuester Technik, folgen, gleichzeitig aber auch die Wertedimension „Spaß“ bedienen. Ein Audi sollte also seinen Vorsprung weiterhin in Technik und Design suchen und hierbei neue Trends setzen.

Literatur

European Social Survey (Hrsg.): www.europeansocialsurvey.org.

Franzen, O. (2009): Markenatlas - Positionierung im Wertesystem, New Business Verlag, Hamburg.

Jowell, R.; the Central Coordinating Team (2009): European Social Survey 2008/2009. Technical Report, London, Centre for Comparative Social Surveys, City University.

Markenlexikon.com (Hrsg.) (o. J.): Stichwort Markenmodell, in www.markenlexikon.com/markenmodelle.html, Abruf am 17. 02. 2015.

New Business Verlag GmbH & Co. KG (Hrsg.) (2009): Markenatlas – Marken-Positionierung im Wertesystem der Konsumenten, New Business Verlag, Hamburg.

Riesenbeck, H.; Perrey, J. (2005): Mega-Macht Marke – Erfolg messen, machen, managen, 2. Auflage, Heidelberg.

Roccas, S.; Sagiv, L.; Schwartz, S. H.; Knafo, A. (2002): The Big Five personality factors and values, in: *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28 (6), 789-801.

Rohan, M. J. (2000): Personality Factors and Values, in: *Personality and Social Psychology Review*, 26 (4), 255-277.

Rokeach, M. (1968): A Theory of Organization and change within Value-Attitude-Systems, in: *Journal of Social Issues*, 24 (1), 13-33.

Salinas, G. (2009): *The International Brand Valuation Manual – A Complete Overview and Analysis of Brand Valuation Techniques, Methodologies, and Applications*, John Wiley & Sons, Hoboken, NJ.

Schimansky, A. (2004): *Der Wert der Marke – Markenbewertungsverfahren für ein erfolgreiches Markenmanagement*, Vahlen, München.

Schwartz, S. H. (1992): Universals in the Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries, in: *Advances in Experimental Social Psychology*, 25 (o. H.), 1-65.

Schwartz, S. H. (1994): Are There Universal Aspects in the Structure and Contents of Human Values?, in: *Journal of Social Issues*, 50 (4), 19-45.

Spiegel, B. (1961): *Die Struktur der Meinungsverteilung im sozialen Feld. Das psychologische Marktmodell*, Huber, Stuttgart.

Strack, M. (2004): *Sozialperspektivität: Theoretische Bezüge, Forschungsmethodik und wirtschaftspsychologische Praktikabilität*, Göttingen, Universitätsverlag, Wiesbaden.

Strack, M.; Gennerich, C.; Hopf, N. (2008): Warum Werte?, in: Witte, E. C. (Hrsg.): *Sozialpsychologie und Werte*, Pabst, Lengerich, 90-130.

Wicklund, R. A.; Bayer, U. C.; Gollwitzer, P. M. (2002): Das handelnde Selbst. Symbolische Selbstergänzung als zielgerichtete Selbstentwicklung, in: Frey, D.; Irle, M. (Hrsg.): *Theorien der Sozialpsychologie*, Band III, Verlag Huber, Bern, 191-211.