

# ZfAW

**Zeitschrift für  
die gesamte Wertschöpfungskette  
Automobilwirtschaft**

## **»Forschung & Entwicklung«**

**Überlegene Technologien durch  
neue Materialien**

**Wissensmanagement**

## **»Marken und Verbraucher«**

**Strategische Bedeutung  
des Markenwertes**

**Kraftvolle oder kraftlose  
Konsumenten?**



**DR. OLAF GÖTTGENS:**

Dr. Olaf Göttgens promovierte an der Universität Saarbrücken, nachdem er dort das Studium der BWL beendet hat. Nach Industrie- und Berater-tätigkeit ist er heute Chief Executive Officer von BBDO Germany und befaßt sich mit CRM-Strategien, Marketing- und Markteintrittsstrategien für die Automobil-, Konsumgüter- und Telekommunikationsbranche.

**THOMAS BÖHME:**

Nach seinem Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Universität Lüneburg war Thomas Böhme mehrere Jahre lang als Unternehmensberater tätig, bevor er zu BBDO Consulting wechselte. Dort beschäftigt er sich als Principal mit den Themen Corporate Strategy, Marketing- und Vertriebsstrategien, schwerpunktmäßig in der Automobilindustrie.

**Die ökonomische Relevanz der Marke gewinnt in der Automobilindustrie zunehmend an Bedeutung. Strukturelle Veränderungen des Automobilmarktes, wie die zunehmende Konsolidierung der OEMs und eine steigende Produktkonvergenz, bei gleichzeitiger Erhöhung der Preistransparenz und abnehmender Kundenloyalität, lassen die Marke zur wettbewerbsentscheidenden Größe im Automobilsektor werden. Damit rückt wertorientiertes Markenmanagement auf der Top-Management-Ebene immer stärker in den Mittelpunkt strategischer Überlegungen. Der zukünftige Erfolg einzelner Automobilhersteller wird maßgeblich von ihrer Fähigkeit abhängen, gewinnbringende Marken- und Marketingstrategien zu entwickeln. Hierfür wird ein effektives Management-Instrumentarium benötigt, das eine markenwertorientierte Führung der Marke ermöglicht. – Der folgende Artikel diskutiert die aktuellen und zukünftigen Herausforderungen der Automobilbranche und stellt danach einzelne strategische sowie operative Instrumente des Markenmanagements dar: das mehrstufige *Brand Equity Valuation for Accounting Verfahren* zur Ermittlung des Markenwertes, die *Brand Screen Analyse* zur Bestimmung der Stärken und Schwächen einer Marke und das *Brand Equity Drivers® Modell*, das die wesentlichen Werttreiber einer Marke bestimmt. In ihrer Summe stellen die diskutierten Analyseverfahren eine wertorientierte Entwicklung der Marke sicher.**

DR. OLAF GÖTTGENS; THOMAS BÖHME

# Strategische Bedeutung des Markenwertes

## 1. Einleitung

### 1.1 Die ökonomische Relevanz der Marke

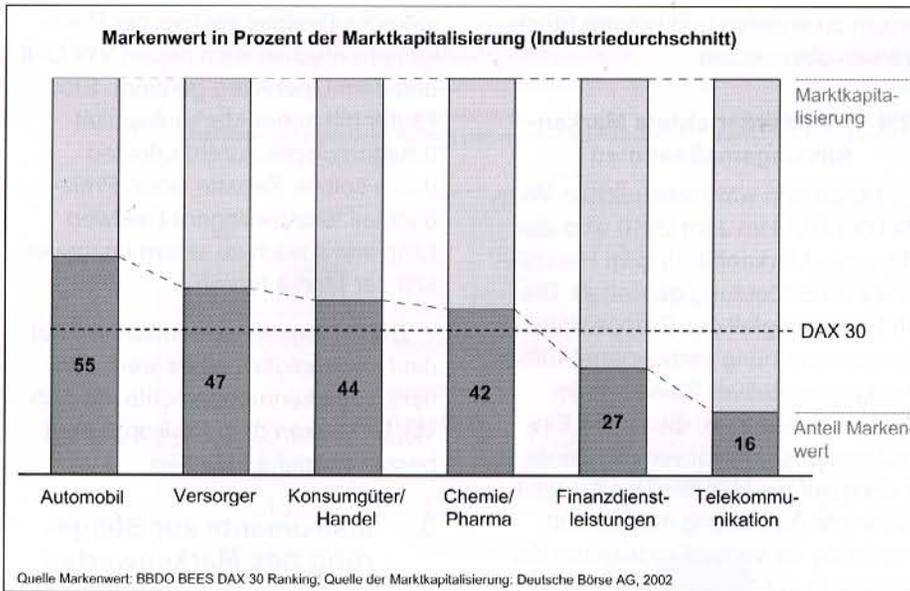
Die Marke, in ihrer Rolle als Differenzierungsfaktor zur Konkurrenz, ist in den letzten Jahren immer stärker in den Mittelpunkt der Unternehmensstrategie gerückt. Eine erfolgreiche Marke vermag ihre Wirkung auf die unterschiedlichsten Interessengruppen einer Unternehmung zu entfalten – intern wie extern: Für Konsumenten schafft sie eine Vertrauensbasis und Orientierung im Kaufentscheidungsprozeß, bei Mitarbeitern fördert sie die Motivation und Identifikation mit der Unternehmung, am Arbeitsmarkt erhöht sie die Attraktivität des Unternehmens für High Potentials, auf dem Finanzmarkt stimuliert sie Analystenphantasien und in der breiten Öffentlichkeit erhöht sie die gesellschaftliche Akzeptanz der Unternehmung.

Attraktive Marken können somit auf Unternehmensseite einen ökonomischen Zusatznutzen generieren, der sich durch seinen Einfluß auf zentrale Unternehmensgrößen operationalisieren läßt. Eine starke Marke ermöglicht einen *höheren Marktanteil*, da sie die Wiederkaufsrate erhöht, die Floprate bei Produktneueinführungen senkt, zu einer geringeren Churn-Rate (d.h. Wech-

selrate) führt, überproportionales Wachstum ermöglicht und die Akquisition von Neukunden erleichtert. Attraktive Marken fördern zudem die *Umsatzentwicklung* eines Unternehmens, da sie Preispremium-Strategien ermöglichen, Rekordergebnisse in einem sonst rückläufigen Markt mit Überkapazitäten erzielen (z.B. BMW, Porsche), zu einer geringeren Preissensibilität auf Kundenseite führen und die Möglichkeit des Cross- und Up-Sellings erhöhen. Eine starke Marke hilft zudem *Kosten* zu senken, da sie zu geringeren Akquisitions-, Distributions- und Markteintrittskosten führt. Erfolgreiche Marken schaffen es somit, den Unternehmenswert sowohl direkt als auch indirekt zu steigern.

### 1.2 Die Bedeutung der Marke im Automobilbereich

Die Marke besitzt, im Vergleich der Branchen, in der Automobilindustrie eine besonders große Bedeutung. Dies läßt sich u.a. darauf zurückführen, daß der Automobilsektor von Kundenseite her stark emotional geprägt ist. Das Automobil wird häufig als Prestigeobjekt betrachtet und dient als Statussymbol. Zusätzlich handelt es sich bei Automobilen um hochpreisige Güter, deren technische Komponenten immer komplexer werden. Die Marke kann dem Kunden hier Orientierung bei der



**Abb. 1: Anteil des Markenwertes an der Marktkapitalisierung im Branchenvergleich**

Kaufentscheidung geben. Nach einer Untersuchung von BBDO Consulting kommt der Marke, im Vergleich der Branchen, im Automobilbereich sogar die höchste Relevanz im Kaufentscheidungsprozeß zu.

Die hohe Bedeutung der Marke in der Automobilbranche spiegelt sich überdies im Verhältnis des Markenwertes zur Marktkapitalisierung wider (siehe Abb. 1).

Die Graphik verdeutlicht, daß in der Automobilindustrie der Markenwert den höchsten Anteil an der Marktkapitalisierung einnimmt. Markenwertorientiertes Markenmanagement besitzt deshalb im Automobilsektor eine besondere strategische Relevanz.

## 2. Herausforderungen des Markenmanagements in der Automobilindustrie

Strukturelle Veränderungen des Automobilmarktes, die zu einer Verschärfung des Wettbewerbs zwischen den Anbietern geführt haben, stellen die Unternehmen vor neue Herausforderungen. Im folgenden werden beispielhaft fünf der zentralen Veränderungen des Automobilsektors diskutiert, die durch eine markenwertorientierte Führung der

Marke gewinnbringend umgesetzt werden können (siehe Abb. 2).

### 2.1 Wertsteigendere Führung von Markenportfolios

Im Automobilsektor hat in den letzten Jahren eine starke Konsolidierung stattgefunden, die zwar zu einer abnehmenden Anzahl von (unabhängigen) Automobilherstellern geführt hat, jedoch bei nahezu gleichbleibender Anzahl der Marken. Begleitet wurde diese Entwicklung durch eine zunehmende Marken-dehnung (»Premium-Stretching«).

Diese Veränderungen haben in der Regel zu einer Vergrößerung der Markenportfolios einzelner Hersteller geführt. Dadurch hat die Bedeutung einer konsequent am Markenwert orientierten Markenführung zugenommen, da sie eine effiziente Marktbearbeitung ohne Kannibalisierungseffekte gewährleistet. Durch die Ermittlung des Markenwertes können sowohl einzelne Marken untersucht werden, als auch eine Optimierung der Zusammensetzung des Markenportfolios erreicht werden. Dieser Aspekt wird immer wichtiger, um einer Verwässerung des Marken-kerns vorzubeugen und um qualifizierte Entscheidungen über eine eventuelle Fokussierung des Markenportfolios zu treffen. Ein konkret am Markenwert orientiertes Portfolio-Management läßt zudem eine erfolgsorientierte Entwicklung von Einzelmarken mit voneinander unabhängigen Wachstumszielen zu.

### 2.2 Führung diversifizierter Pkw-/Lkw-Portfolios

Herstellermarken, die Kunden sowohl der Pkw- als auch der Lkw-Sparte bedienen, werden mit der Schwierigkeit konfrontiert, daß sich die Bedürfnisstruktur im Nutzfahrzeugsbereich stark von der im Pkw-Bereich unterscheidet. Dennoch lassen sich für den Automobilmarkt



**Abb. 2: Herausforderungen an das Markenmanagement in der Automobilindustrie**



zwei allgemeine Grundkategorien bilden, die beiden Anspruchsstrukturen unterliegen – allerdings mit unterschiedlicher Relevanz. Die erste Grundkategorie stellt der *emotionale Zusatznutzen* dar, mit den Nutzen Dimensionen Stolz, sozialer Status, Fahr-, Raum-, Form- und Farbgenuß. Die zweite Kategorie bildet der *funktionale Nutzen* eines Produktes, bestehend aus den Dimensionen Leistungserbringung, Zuverlässigkeit, Produktqualität und Servicestärke. Im Pkw-Bereich überwiegt der emotionale Zusatznutzen eines Produktes, d.h. für den Kunden steht die Befriedigung solcher Bedürfnisse wie sozialer Status, Fahrgegnuß etc. im Vordergrund. In der Lkw-Sparte dominiert die funktionale Leistungserbringung. Die Führung eines Markenportfolios, das Marken aus beiden Bereichen umspannt, muß deshalb ganz besonderen Anforderungen genüge tragen. Die Markenpositionierung muß beide Bedürfnisseebenen – emotional und funktional – reflektieren und dennoch ein fokussiertes Nutzenversprechen abgeben.

### 2.3 Zunehmende Produktkonvergenz

Die Zunahme der Plattformstrategien in der Automobilindustrie und die Erhöhung der Gleichteile in der Fahrzeugproduktion haben zu einer technischen Angleichung der Produkte geführt. Die Marke hat sich deshalb häufig zum wichtigsten Differenzierungsfaktor gegenüber der Konkurrenz entwickelt. Starke Marken können zudem ein Preispremium durchsetzen. Ein besonders prominentes Beispiel für diese Entwicklung bilden die Modelle »VW Sharan«, »Seat Alhambra« und »Ford Galaxy«. Die Fahrzeuge stellen technisch gesehen die gleichen Produkte dar, werden aber mit unterschiedlichen Markenzeichen versehen. Bei identischer Produktbasis gelingt es VW dadurch, für den Sharan gegenüber baugleichen Modellen von Seat und Ford ein Preispre-

mium zu erzielen und höhere Stückzahlen abzusetzen.

### 2.4 Händlergerichtete Markenführungsmaßnahmen

Durch den wahrscheinlichen Wegfall der GVO im Jahr 2010 wird das Thema »Markenführung im Handel« stark an Bedeutung gewinnen. Die mit dem Wegfall der Gruppenfreistellungsverordnung verbundene Aufhebung quantitativer Standards im Neuwagenvertrieb, die starke Einschränkung qualitativer Standards in bezug auf die Händler und die weitgehende Aufhebung der Markentrennung im Verkauf reduzieren die direkte Durchgriffsmöglichkeit der Hersteller auf den Handel. Um die Position der Hersteller wieder zu verbessern, können diese in den Markt vorwärts integrieren oder die Händler stärker an die Marke binden, z.B. durch eine stärkere Reglementierung der Gestaltung des Point of Sale. Für Hersteller gewinnt somit wertorientiertes Markenmanagement an Bedeutung, da starke Marken die Handlungsmacht der Automobilindustrie gegenüber dem Handel stärken (Erhöhung der Franchise Attraktivität) sowie eine Pull-Wirkung beim Konsumenten auslösen.

### 2.5 Steuerung Restwertmanagement

Das Thema Restwertmanagement gewinnt im stark von Preiskämpfen bestimmten Automobilmarkt zunehmend an Bedeutung. Die Höhe des zu erzielenden Restwertes eines Fahrzeugmodells wirkt sich sowohl positiv auf Neuwagenkäufer aus als auch auf Flottenfahrer, da im Falle von Leasingmodellen der Finanzierungszins niedriger ausfällt.

Die Gewährung von Sonderrabatten beim Neukauf eines Wagens hingegen, die im Verdrängungskampf der Hersteller immer wichtiger werden, hat einen negativen Einfluß auf den Restwert eines Modells. Als

jüngstes Beispiel sei hier der Preiskampf zwischen dem neuen VW Golf und dem Opel Astra genannt. Erstkäufer mit hoher Markenloyalität (Imagemultiplikatoren) erleiden durch solche Rabatte einen Preisnachteil. Der niedrigere Restwert kann somit auch zu einem Imageverlust der Marke führen.

Dieser Aspekt verdeutlicht erneut die Notwendigkeit eines wertorientierten Markenmanagements, da sich starke Marken dem Preisargument besser entziehen können.

## 3. Instrumente zur Steigerung des Markenwertes

Nachdem die zentralen Fragestellungen der Automobilindustrie diskutiert wurden, werden im weiteren verschiedene Instrumente vorgestellt, die ein wertorientiertes Markenmanagement auf strategischer und operativer Ebene ermöglichen: Das mehrstufige *Brand Equity Valuation for Accounting Modell* dient zur Ermittlung des Markenwertes, und ist somit ein wichtiges Instrument zur Analyse der gegenwärtigen Stellung einer Marke und um marktpolitische Entscheidungen über den Ausbau, die Stärke sowie die Pflege von Marken zielgerecht treffen zu können. Anschließend werden die *Brand Screen Analyse* und das *BBDO Brand Equity Drivers® Modell* vorgestellt.

Beide Modelle ermöglichen es, den eingesetzten Marketing-Mix zu optimieren, greifen dabei jedoch auf unterschiedliche Erfolgsdeterminanten zurück. Die *Brand Screen Analyse* identifiziert die Stärken und Schwächen einer Marke entlang des Kaufentscheidungsprozesses und erlaubt somit eine Reduktion der Schwachstellen einer Marke. Das *Brand Equity Drivers® Modell* isoliert die zentralen Werttreiber einer Marke und ermöglicht es so, Marketingmaßnahmen gezielt einzusetzen.

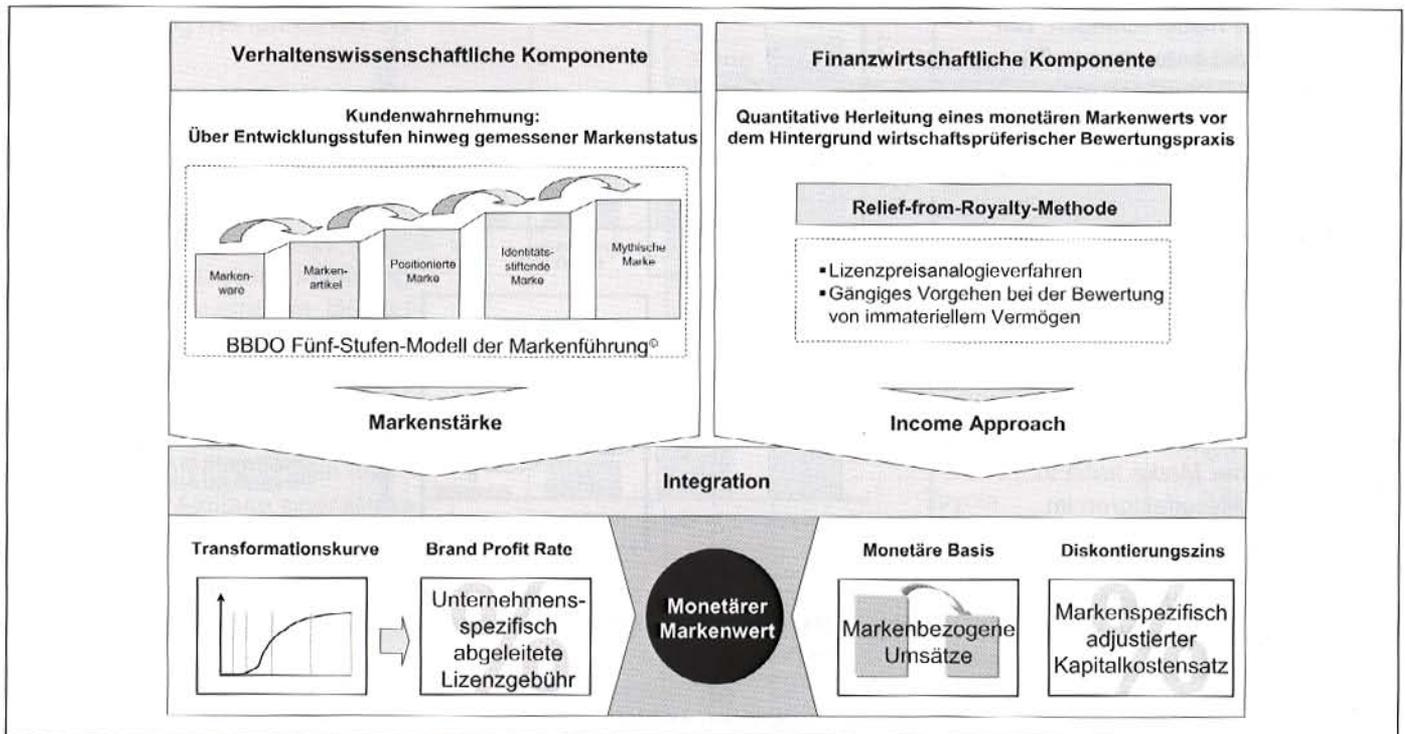


Abb. 3: Kernelemente des BEVA-Modells

### 3.1 Markenwertermittlung – Brand Equity Valuation for Accounting Model

Die gängigen Markenbewertungsverfahren lassen sich in vier Gruppen unterteilen: finanzorientierte Modelle, verhaltensorientierte Markenwertmodelle, finanzorientierte-verhaltenswissenschaftliche Kombinationsmodelle, Input-/Output- und Portfoliomodelle. Das BEVA-Modell gehört in die Gruppe der Kombinationsmodelle und stellt einen mehrstufigen modularen Ansatz dar, der den verhaltenswissenschaftlich abgesicherten Status der Marke (BBDO 5-Stufen-Modell der Markenführung®) mit einem quantitativ hergeleiteten Wertansatz (Relief-from-Royalty-Methode) verbindet. Dieses Lizenzpreisanalogieverfahren gilt in Kreisen von Wirtschaftsprüfungsgesellschaften als gängiges Verfahren zur Messung von Markenwerten (vgl. Deloitte & Touche, 2002, S. 3). Abb. 3 zeigt den Ansatz graphisch im Überblick.

Über das BBDO 5-Stufen-Modell der Markenführung®, das sich auf die potentiell relevanten Entwicklungsstufen einer Marke stützt, wird zunächst die Markenstärke aus Nachfragersicht (Markenbekanntheit, Markenimage etc.) durch Konsumentenbefragungen ermittelt. Diese wird dann im Zusammenspiel mit den am Markt ermittelbaren Lizenzgebühren und der relativen Markenbedeutung der betrachteten Branche in eine unternehmensspezifische Brand Profit Rate transformiert. In einem zweiten Schritt wird als Bezugsgröße für die Brand Profit Rate eine monetäre Basis errechnet, indem unter Rückgriff auf Daten des Rechnungswesens die markenbezogenen Umsätze ermittelt werden. Auf diese monetäre Basis wird dann die Brand Profit Rate als Gewichtungsfaktor angewandt. Im Ergebnis werden so genannte Brand Profits geliefert, d.h. die markenbezogenen Einnahmen, die schließlich mit einem adäquaten Diskontierungszinsfuß abgezinst werden. Die Summe der Barwerte bildet schließlich den Markenwert des BEVA-Ansatzes.

Zur Berücksichtigung strategischer Optionen kann auf den Markenwert zusätzlich ein so genannter Option Value aufgeschlagen werden (vgl. Keller, K. L., 2002, S. 577 ff.). Mit der Berücksichtigung dieser Größe wird der Tatsache Rechnung getragen, daß der Wert einer Marke nicht nur durch die Verwendung in den aktuellen gegenwärtigen Geschäftsfeldern, sondern auch durch mögliche zukünftige Markenstrategien des betrachteten Unternehmens bestimmt wird. Neben der technischen Modellausgestaltung ist für die betriebliche Anwendung der Markenbewertung die Adaption des Modells auf die konkreten Branchen- und Zielgruppegegebenheiten des Unternehmens wesentlich. So ist es für die Ermittlung eines validen Markenwertes unerlässlich, die Markenrelevanz im spezifischen Kaufentscheidungsprozeß zu berücksichtigen. Der Umstand, daß hier je nach Region, Zielgruppe oder Industrie deutliche Unterschiede zu verzeichnen sind, ist eine Herausforderung an die Bewertungspraxis und muß sich zwangsläufig im monetären



Wert der Marke niederschlagen. Bei Unternehmen mit heterogenen Tätigkeitsfeldern ist demnach eine Differenzierung des Bewertungsansatzes zwingend erforderlich.

### 3.2 Ermittlung markenspezifischer Stärken und Schwächen – Brand Screen Analyse

Neben der Ermittlung des Markenwertes kann eine genauere Analyse der relativen Stärken und Schwächen einer Marke anhand relevanter Schlüsselfaktoren im Kaufentscheidungsprozeß vorgenommen werden. Genauer betrachtet stellt eine solche *Brand Screen Analyse* einen Ausschnitt des BEVA-Modells dar, beleuchtet dabei jedoch die Determinanten der Markenstärke spezifischer und unter einem anderen Fokus.

Die *Brand Screen Analyse* ist ein etabliertes Verfahren zur Berechnung der Markenstärke. Der Status der Marke kann anhand von zentralen Indikatoren der Markendimensionen wie Bekanntheit, Image, Kaufbereitschaft, Kauf und Loyalität eindeutig bestimmt werden. Zum Vergleich können Daten aus vergangenen Jahren oder von Wettbewer-

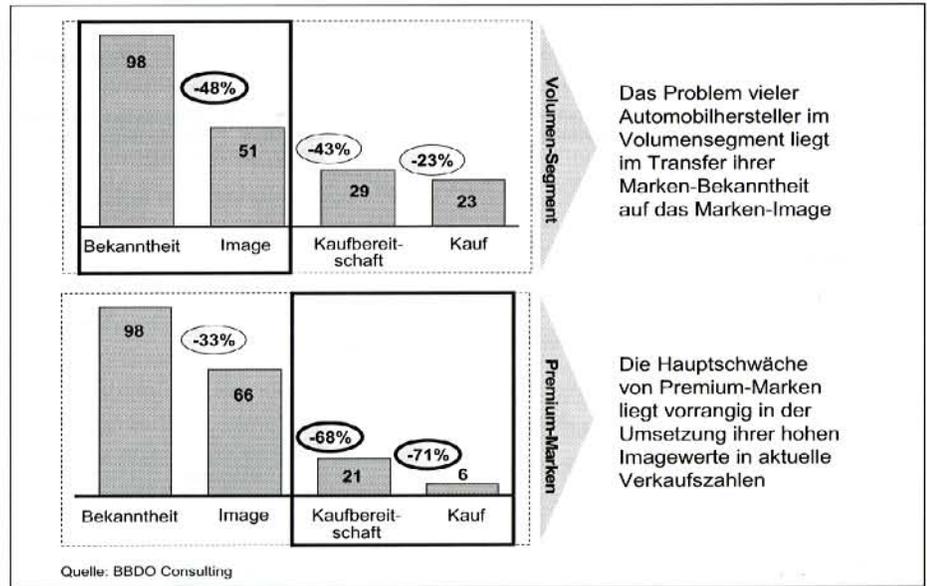


Abb. 4: Messung der Markenperformance mittels Brand Screen Analyse in Prozent

bern herangezogen werden. Die Brand Screen Analyse ermittelt, wie stark eine Marke in der Umsetzung ihrer Markenbekanntheit in aktuelle Verkaufszahlen ist und identifiziert den Grad der Kundenloyalität. Zu diesem Zweck werden Brand Screen Ratios errechnet, die den Verlust zwischen jeweils zwei der genannten Dimensionen in Prozent ausdrücken. Das Verfahren soll anhand eines Beispiels aus der Automobilindustrie erläutert werden. Abb. 4 stellt hierzu

einen allgemeinen Vergleich zwischen Automarken aus dem Volumensegment und Marken aus dem Premiumsegment dar.

Aus der Analyse lassen sich konkrete Handlungsableitungen für die zukünftigen Marketingmaßnahmen einzelner Hersteller ableiten. Veränderungen in den Ausprägungen der einzelnen Variablen können typischerweise auf spezifische Maßnahmen bzw. Marktentwicklungen zurückgeführt werden. Auf Basis empirischer Erhebungen wird hierzu der Einfluß unterschiedlicher Marketingmaßnahmen auf die verschiedenen Markenperformance-Dimensionen, wie Markenbekanntheit, Image etc., kausalanalytisch bestimmt. Durch die Einflußanalyse kann zudem der relative Betrag der einzelnen Marketingmaßnahmen zum monetären Markenwert berechnet werden. Die Ergebnisse der Brand Screen Analyse können dann unter anderem zur Steuerung und Kontrolle der Marken und zur Planung von Marketinginvestitionen herangezogen werden. Durch das Ergebnis läßt sich der Marketing-Mix optimieren und die allgemeine Markenperformance erhöhen, was zu

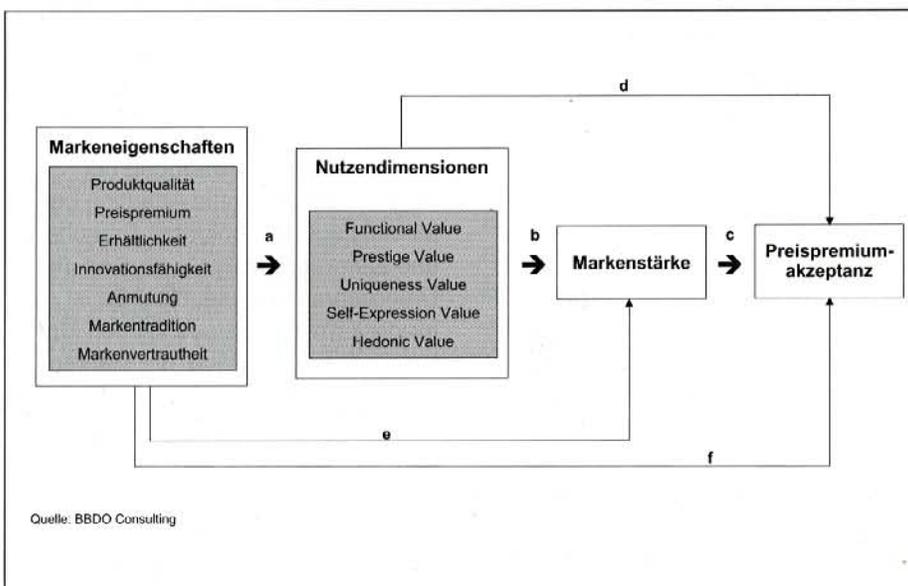


Abb. 5: BBDO Brand Equity Drivers Gesamtmodell



einem Anstieg des Markenwertes führt.

**3.3 Ermittlung zentraler Treiber des Markenwertes – Brand Equity Drivers® Modell**

Eine weitere Möglichkeit, die Effizienz der eingesetzten Marketingmaßnahmen zu erhöhen, läßt sich anhand des *BBDO Brand Equity Drivers® Modells* verdeutlichen, das die zentralen Werttreiber einer Marke bestimmt. Durch die Identifikation der relevanten funktionalen und emotionalen Attribute einer Marke kann die Akzeptanz der Marke erhöht werden. Das Verfahren wird anhand einer Studie von BBDO Consulting erläutert.

Ziel der Untersuchung war es, die zentralen Treiber der Preispremiumakzeptanz unterschiedlicher Automarken zu ermitteln. Das Preispremium wird dabei durch verschiedene Faktoren mit vielschichtigen Wirkungszusammenhängen direkt und indirekt beeinflusst (siehe *Abb. 5*).

Das Modell geht davon aus, daß die Preispremiumakzeptanz im wesentlichen durch die Stärke der Marke beeinflusst wird, wobei die Markeneigenschaften und Nutzendimensionen als indirekte Einflußfaktoren ebenfalls auf die Markenstärke einwirken. Die Auswahl einzelner Faktoren für die Markeneigenschaften und Nutzendimensionen beruht dabei auf einer Fokussierung auf diejenigen Faktoren, die allgemein als besonders bedeutsam für Premiemarken und damit zur Erzielung eines Preispremiums angesehen werden. Entscheidend sind dabei die Markeneigenschaften, da sie im Rahmen des Marketing-Mix von den Unternehmen gestaltet und damit zur Steuerung der Marke herangezogen werden können.

Rang	Marke	Indexwert*
1	Porsche	4,52
2	Mercedes	4,39
3	Jaguar	3,97
4	BMW	3,85
5	Audi	3,78
6	VW	3,38
7	Alfa Romeo	3,35
8	Volvo	3,33
9	Renault	3,19
10	Opel	2,94
11	Toyota	2,92
12	Ford	2,70
13	Peugeot	2,67
14	Skoda	2,57
15	Mitsubishi	2,50
16	Smart	2,28
17	Fiat	2,01

\*Der Indexwert ergibt sich aus Multiplikation der markenspezifischen Leistungen bei den einzelnen Brand Equity Drivers mit deren markenspezifischen Einflußstärken auf die Preispremiumakzeptanz.

Quelle: BBDO Consulting

**Abb. 6: Markenranking auf Basis der Preispremiumakzeptanz**

**3.3.1 Übergreifende Ergebnisse für den Automobilmarkt**

Betrachtet man das in *Abb. 6* dargestellte Marken-Ranking für den deutschen Automobilmarkt, das die Marken nach ihrer Fähigkeit ein Preispremium durchzusetzen ordnet, so zeigt die sich ergebende Rangfolge kaum Unterschiede zu anderen Studien. Der Vorteil des *BBDO Brand Equity Drivers® Modells* liegt vielmehr in der Möglichkeit, die einzelnen Einflußfaktoren auf die Preispremiumakzeptanz zu identifizieren, und damit konkrete Handlungsempfehlungen für die einzelnen Markeneigenschaften und Nutzendimensionen abzuleiten.

Betrachtet man die Wirkungszusammenhänge für den deutschen Automobilmarkt im Detail, so fallen im wesentlichen drei besonders starke Einflußfaktoren auf: Der funktionale Grundnutzen im Rahmen der

Nutzendimensionen, die Markentradition und die Anmutung bei den Markeneigenschaften.

Der hohe Einfluß des *funktionalen Grundnutzens* beruht auf der Tatsache, daß es sich bei Automobilen um hochpreisige Produkte handelt, bei denen sich der Konsument während des Kaufentscheidungsprozesses und der Nutzung intensiv mit dem Fahrzeug auseinandersetzt. Ebenfalls einen starken Einfluß auf die Preispremiumakzeptanz hat die *Tradition* der Marke. Gerade die deutschen Automobilhersteller genießen hier einen enormen Wettbewerbsvorteil, da sie auf eine lange Geschichte mit entsprechenden Erfolgen der Marke aufbauen können. Bei der Einflußstärke der *Anmutung* sind zwei Faktoren von zentraler Bedeutung. Während die Rolle der Anmutungsqualität wie etwa der Poliseniorik oder der Haptik im Fahrzeuginnenraum weitgehend



bekannt und berücksichtigt wird, besteht bei der Markenpräsentation am Point of Sale bei vielen Herstellern noch enormes Optimierungspotential.

### 3.3.2 Spezifische Ergebnisse auf Markenebene

Auf Basis des *BBDO Brand Equity Drivers® Modells* können neben einer allgemeinen Analyse auch spezifische Ergebnisse und Einflußfaktoren einzelner Marken untersucht werden. Dies soll beispielhaft an der Bedeutung des Wertes »Prestige« für unterschiedliche Marken deutlich gemacht werden.

Bei der Rolle des Wertes »Prestige« gibt es zwischen den Marken erhebliche Unterschiede. Interessanterweise ist der Einfluß des »Prestige« auf die Premiummarken Porsche, BMW und Jaguar negativ. Dieses auf den ersten Blick überraschende Ergebnis bedeutet jedoch nicht, daß der Wert bei diesen Marken keine Rolle spielt. Im Gegenteil: »Prestige« ist bei diesen Marken bereits eingepreist, d.h. eine stärker-

re Betonung dieses Wertes bietet aus Sicht der Konsumenten keinen weiteren Zusatznutzen. Im Gegensatz dazu stellt für die Marken Volvo und VW das »Prestige« einen positiven Preispremiumtreiber dar. Eine langfristig stärkere Fokussierung auf diese Nutzendimensionen kann die Preispremiumakzeptanz der Konsumenten erhöhen.

Das *BBDO Brand Equity Drivers® Modell* bietet somit in diesem Zusammenhang eine valide Methodik, die unterschiedlichen Einflußgrößen auf die Preispremiumakzeptanz sowohl für den Gesamtmarkt als auch für einzelne Marken zu identifizieren. Im Rahmen der Analyse können dabei sowohl die relevanten Faktoren als auch die Stärke der Einflußfaktoren bestimmt werden. Aufbauend auf diesen Erkenntnissen können diejenigen Instrumente aus dem Marketing-Mix ausgewählt werden, die zur Verbesserung der Preispremiumakzeptanz am besten geeignet sind.

## 4. Zusammenfassung

Die strukturellen Veränderungen des Automobilmarktes lassen die Marke zunehmend zu einer wettbewerbsentscheidenden Größe in der Automobilbranche werden. Deutlich ist, welche Relevanz ein wertorientiertes Markenmanagement in diesem Prozeß einnimmt. – Zukünftig erfolgreich agierende Automobilhersteller werden es verstehen, gewinnbringende Marken- und Marketingstrategien zu entwickeln, mit denen sie sich von ihrer Konkurrenz differenzieren können. Hierfür wurden im vorliegenden Beitrag verschiedene Instrumente vorgestellt, die sowohl auf strategischer als auch auf operativer Ebene zu einer optimalen Markenführung führen – basierend auf quantifizierbaren Meßgrößen. Damit können Unternehmen in der Automobilbranche schon heute die Weichen für eine erfolgreiche Zukunft stellen, um im internationalen Konkurrenzkampf ihre Marke erfolgreich zu positionieren.



## Literatur

Deloitte & Touche (Hrsg.) (2002):

Keller, K. L. (2002):

Valuing Financial Institution Intangibles, Toronto 2002.

Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity, o.O. 2002.