

Die Marke als Tier

1

Unternehmen investieren viel Zeit und Geld in Markenanalysen. Denn eine Marke kann nur effektiv geführt werden, wenn man ihr Erfolgsmuster kennt und weiß, womit sie Konsumenten gewinnen und binden kann. Nur: Die meisten Analysen liefern darauf keine Antworten.

»UNSERE MARKE STEHT FÜR Authentizität, Leidenschaft, Innovation, Ehrlichkeit und Glaubwürdigkeit, ergänzt durch den sechsten Markenwert Inspiration«. Kommt Ihnen das bekannt vor? Kein Wunder. Ungefähr jede zweite Marken(kern)-Analyse, die wir bei unseren Kunden in die Hände bekommen, beschwört solche und ähnliche Werte. Macher haben damit ein ziemliches Problem: Was soll ich mit solchen Abstraktionen praktisch anfangen? Die Begriffe sind überdies so allgemein und austauschbar, dass sie für hundert andere Marken auch gelten könnten.

Wenn die Marke zum Tier wird

Wie kommt es eigentlich, dass am Ende aufwendiger Analyseprozesse immer wieder abstrakte Begriffe wie »Innovation«, »Inspiration« und »Qualität« stehen? Ein kurzer Blick auf die angewandten Methoden gibt Antwort. Auf der Suche nach »Markenkernen«, »Markenpersönlichkeiten« und Ähnlichem läuft es grob gesehen so: Im Rahmen von Befragungen, Tiefeninterviews oder Gruppendiskussionen sollen Konsumenten ihre Assoziationen zur Marke schildern, Gefühle und Stimmungen nennen oder sie in Bildwelten ausdrücken. Als semantische Hilfen werden dabei gerne auch Analogien angeboten. Der Proband soll sich die Marke beispielsweise als Tier vorstellen. Sie wird dann zum Leopard oder zum Adler und ein Volvo – na klar – zum Elch. Auch schon vorgekommen: Wie sehen Sie diese Marke als Wohnzimmer, von der Einrichtung her?

Wozu diese Analogiebildungen? Sie sollen den Befragten helfen, auch schwer zu beschreibende Vorstellungen und Gefühle mitzuteilen, die sie mit der Marke verbinden. Die Arbeit der Profis besteht dann darin, die unzähligen Einzelstatements und Gemütsäußerungen zu

verdichten. Sie werden interpretiert, zusammengefasst und auf wenige Begriffe gebracht, die dann den Kern oder das Bild der Marke beschreiben sollen. Schon hier liegt ein erstes Problem solcher Markenanalysen: Am Ende sind die Begriffe, die die Marke definieren sollen, so abstrakt, dass sie weder auf die Wirklichkeit der Konsumenten noch auf die des Unternehmens unmittelbar bezogen werden können. Was hat das Management davon, dass seine Marke eher Leopard als Löwe ist, sie in seinem Markt der Mercedes ist, oder für Innovation und Tradition steht? Der Nutzen für die konkreten Aufgaben des Marketings tendiert gegen Null. Was der »Markenkern« für die operative Führung der Marke im Vertrieb oder in der Produktentwicklung konkret bedeutet, bleibt fragwürdig. Woraus häufig auch folgt, dass sich der Marketingbereich im eigenen Unternehmen nur schwer verständlich machen kann.

Nehmen Sie beispielhaft einen Markenwert wie »Qualität«. Wie kann es sein, dass dieser Begriff flächendeckend in fast allen Markendefinitionen auftaucht? Es liegt wohl vor allem daran, dass Marke ohne Qualität eigentlich kaum denkbar ist. Nur: Qualität an sich ist völlig unspezifisch und damit austauschbar. Die Auslöser für ein Qualitätsimage hingegen sind spezifisch. Sie sorgen dafür, dass sich die eine Marke von der anderen unterscheidet. Darauf käme es eigentlich an: Welches sind bei meiner Marke die unaustauschbaren konkreten Ursachen dafür, dass sie für Qualität steht? Bei dieser wettbewerbsentscheidenden Frage wird man als Markenmanager von den Analysen meist allein gelassen.

Ursachen für den Markenerfolg aufdecken

Eine Markenanalyse sollte nicht nur die positiven Wirkungen in den Seelen der Konsumenten abbilden, son-



Hak: Die holländische Schauspielerin Martine Bijl berichtet im TV-Spot von der Gemüseernte

dern vor allem exakt ermitteln, wodurch diese Wirkungen erzeugt werden. Welche konkreten Produkt- oder Unternehmenseigenschaften, Leistungen, Gestaltungen oder Kommunikationsinhalte sind ursächlich dafür, dass die Konsumenten positive Vorstellungen mit der Marke verbinden und sie kaufen?

Dass die Ursachen meistens im Dunklen bleiben, hängt mit der Annahme zusammen: Was die Konsumenten mit einer Marke verbinden – also das Bild der Marke – das sei die Ursache für ihren Erfolg. Aufgrund dieser Annahme messen quantitative Markenanalysen üblicherweise, wie stark Leistungen oder Images in den Köpfen der Konsumenten verankert sind («Wie stark stimmen Sie den folgenden Aussagen zu...?»). Aus den Antworten aller Befragten werden Durchschnittswerte berechnet oder Wahrnehmungsräume konstruiert.

Das Problematische an dieser Vorgehensweise ist, dass die ihr zugrunde liegende Annahme falsch ist: Was Konsumenten mit einer Marke verbinden, ist nicht automatisch ursächlich für ihren Erfolg. Viele unserer Analysen zeigen: Dass Konsumenten einer Marke bestimmte Eigenschaften zuschreiben, heißt noch lange nicht, dass diese auch ihre Kaufentscheidungen treiben. Doch nur darum kann es für das Management gehen: Genau zu wissen, welches die spezifischen, managebaren Ursachen für Kaufbereitschaft und Markenbindung sind. Streng muss deshalb bei einer Markenanalyse drauf geachtet werden, ob sie trotz großen Aufwands letztlich nur Zustimmung misst oder ob sie auch die tatsächlichen Treiber aufdeckt. Denn die Zustimmung zeigt nur, wie stark die Befragten einem Aspekt der Marke zustimmen. Die Treiberwirkung dagegen zeigt, in welchem Maße dieser Aspekt ursächlich für die Kaufbereitschaft oder andere relevante Einstellungen des Konsumenten ist.

Hak: Mit starken Markentreibern aktiviert

Ein Beispiel soll verdeutlichen, dass die Orientierung allein an Zustimmungswerten zu teuren Fehlpositionierungen führen kann. Hak ist eine holländische

Marken-Ikone mit fast 100-jähriger Geschichte; in ihrer Heimat Marktführer bei konserviertem Gemüse. Repräsentative Befragungen hatten ergeben, dass die Marke Hak von den Konsumenten besonders hohe Zustimmungswerte für Aspekte wie Haltbarkeit, Lagerfähigkeit und einfache Zubereitung bekam. Deshalb positionierte der damalige Eigentümer, der US Food-Konzern Heinz, Hak als Convenience-Marke. Die Werbung dramatisierte die praktischen und bequemen Aspekte der Marke («Familie bekommt ganz überraschend Besuch, kann aber – dank Hak im Vorrat – schnell etwas zu essen auf den Tisch bringen»). Funktioniert hat es nicht: Der Marktanteil sank. Heinz verkaufte Hak 2005 an einen holländischen Investor.

Vom neuen Eigentümer mit der Analyse der Marke beauftragt, haben wir untersucht, welches die wirklichen Treiber der Marke sind und welche Rolle Convenience dabei spielt. Wichtigstes Ergebnis der Erfolgsmuster-Analyse (Basis 600 Konsumenten-Interviews): Convenience hat als Treiber für die Marke Hak praktisch keine Bedeutung. Sie bekam in Punkto Convenience höchste Zustimmungswerte: Die Holländer schätzen Hak-Produkte als hochgradig praktisch ein. Diese – ohnehin generischen – Produkteigenschaften fallen jedoch als Treiber für Markenerfolg, Bindung und Kaufbereitschaft aus. Die Investitionen in die Convenience-Kampagne waren nachweislich verschwendet. Starke Treiber sind dagegen der überlegene Geschmack der Produkte. Und – für konserviertes Gemüse überraschend – der Gesundheitswert, den die Konsumenten Hak zuschreiben. Außerdem das markentypische Hak-Glas, sowie die holländische Herkunft und Tradition.

Das neue Hak-Management hat die Marke daraufhin umpositioniert und die starken Treiber nach vorne gebracht. Heute wird weder im TV-Spot noch im Internet der Convenience-Charakter der Produkte hervorgehoben. Stattdessen werden die tatsächlichen, exakt evaluierten Treiber kreativ und markenspezifisch umge-

» Dass Konsumenten einer Marke bestimmte Eigenschaften zuschreiben, heißt nicht, dass diese auch ihre Kaufentscheidungen treiben.

3

setzt. Sehr erfolgreich geschieht dies mit der bekannten holländischen Schauspielerin Martine Bijl, die im TV-Spot beispielsweise im Gemüsefeld sitzt und von den leckeren Erbsen berichtet, die in spätestens drei Stunden im Hak-Glas sein werden. Mit dieser Ausrichtung auf Markentreiber wie Geschmack und Gesundheitswert wurde der Absatzrückgang gestoppt und Hak wieder auf den Wachstumspfad geführt. Das Beispiel Hak lehrt, dass eine Marke, wenn man sich an Zustimmungswerten orientiert, leicht auf einen falschen Weg geraten kann. Denn die Treiber einer Marke, die Hebel zu ihrer Aktivierung, können ganz andere sein.

Auf die Treiber kommt es an

Hak ist alles andere als ein Einzelfall. Brandmeyer Markenberatung hat in den verschiedensten Branchen die Erfolgsmuster zahlreicher Marken empirisch analysiert. Dabei zeigte sich immer wieder, dass zwischen Zustimmung und Treiberwirkung kein Zusammenhang besteht. Häufig fanden wir sogar Elemente, die relativ geringe Zustimmungswerte hatten, dabei aber eine hohe Treiberwirkung. Bringt man solche Elemente gezielt nach vorne, können sie für die wirtschaftliche Entwicklung der Marke zu einem echten Booster werden.

Um die Treiberwirkung von Markenleistungen aufdecken zu können, müssen zwingend die Ursache/Wirkungszusammenhänge ermittelt werden. Dafür braucht es zum einen hinreichende Fallzahlen in der Befragung und zum anderen geeignete statistische Methoden. Statt der üblichen Verfahren (Häufigkeitsanalysen, Kreuztabellen, Mittelwertvergleiche oder auch multidimensionale Skalierungen) muss man so genannte »Strukturen prüfende Verfahren« einsetzen, also statistische Methoden zur Analyse von kausalen Beziehungen (zum Beispiel Regressionsanalysen, Varianzanalysen, Kausalmodelle). Diese Methoden sind keineswegs Exoten, sondern in der empirischen Sozialforschung seit Jahrzehnten gang und gäbe. In der Markenanalyse aber werden sie viel zu selten eingesetzt.

Das belegte zuletzt eine Untersuchung von 101 kommerziellen Imageanalysen, die das Institut für Handel und Marketing an der Universität Hamburg vorgenommen hat. Ergebnis: Weniger als fünf Prozent der angebotenen Tools arbeiten mit Regressions- oder Kausalanalysen, also mit statistischen Verfahren, die Treiberwirkung messen können. Alle anderen verbleiben auf der deskriptiven Ebene, was bedeutet, dass sie das Bild einer Marke, jedoch nicht deren Treiber beschreiben. Auf die Treiber aber kommt es an.

Klaus Brandmeyer, Peter Pirck



Prof. Dr. Klaus Brandmeyer, Geschäftsführer Brandmeyer Markenberatung, war Mitbegründer und langjähriges Direktoriumsmitglied des Instituts für Markentechnik in Genf. 2003 gründete er die Brandmeyer Markenberatung in Hamburg. Er ist Autor vieler Fachpublikationen zum Thema Marke.



Peter Pirck ist Mitbegründer und Gesellschafter der Brandmeyer Markenberatung. Er berät seit zehn Jahren Unternehmen unterschiedlichster Branchen und Größenordnungen. In dieser Zeit hat er die Erfolgsmuster vieler Marken analysiert und untersucht, wie Marken funktionieren und wie man sie zu Erfolg führt.