

Hinweis: Die Originalversion – ähnlich, aber nicht identisch - ist in der Absatzwirtschaft im August 2005 erschienen.

Markenrentabilität oder: was bringen Investitionen in die Marke?

Marken sind wertvolles Kapital. Sie zu hegen und zu pflegen sichert die Quelle des Erfolgs. Entsprechend wird gegenwärtig verstärkt über Ansätze der Markensteuerung und -bewertung diskutiert. Hier geht es um die Frage, ob sich substantielle Investitionen in die Marke lohnen. Es wird ein Ansatz vorgestellt, der die Rentabilität von für den Markenaufbau geplanten oder bereits getätigten Maßnahmen überprüft und die Bestimmung optimaler Markenbudgets unterstützt.

Im Fokus stehen also nicht der Markenwert und seine Messung, sondern vielmehr die Rentabilität von Markeninvestitionen. Heutige Markenwertmodelle sehen den Markenwert als Ergebnis der getätigten Aufwendungen in die Marke, stellen aber den Zusammenhang mit den Investitionen im erklärenden Sinne nicht her.

Wenn dies versucht wird, dann oft in irreführender Weise – i.d.R. wird nämlich nur das Kommunikationsbudget als Inputgröße berücksichtigt. Zu allem Übel werden Investitionen in die Marke häufig immer noch als *Kosten* gesehen. Es fehlt am Bewusstsein der investiven Wirkung von Maßnahmen zum Markenaufbau. Markenführung wird gerade in Dienstleistungs- und B2B Unternehmen häufig immer noch mit Werbung gleichgesetzt. Sie ist jedoch mehr als die Steuerung von Werbeagenturen! Lohnt sich aber bspw. die Investition in eine teure, dafür markenkonforme Produkt- oder Verpackungsfunktionalität auch in finanzieller Hinsicht oder ist vielleicht eine preisgünstigere Variante – ohne den Premium-Markenanspruch - langfristig auch monetär Erfolg versprechender? Um dies letztlich entscheiden zu können, sind die finanziellen Auswirkungen beider Varianten zu vergleichen.

Das typische Marken-Cockpit ist zu outputlastig

In heute typischen, aber vor dem Hintergrund der skizzierten Gedanken zu kurz greifenden Marken-Cockpits dominieren die *psychologischen Outputgrößen* als Steuerungskennzahlen. Der Markenerfolg wird überprüft, indem entlang der *Marken-Wertschöpfungskette* relativ zum Wettbewerb folgende Kennzahlen ermittelt und dargestellt werden:

- Markenbekanntheit
- Kaufinteresse bzw. Erwägung
- Präferenz

- Kaufabsicht
- Markenstärke und Übereinstimmung zwischen Markenidentität und Image
- Kauf bzw. Marktanteil
- Markenzufriedenheit
- Markenvertrauen
- Markenbindung und Markeneroberung.

Diese Kennzahlen werden mittels standardisierter Tracking-Studien jährlich erfasst und in ihrer Entwicklung zum Vorjahr und zur Konkurrenz interpretiert. Der monetäre Markenerfolg wird i.d.R. durch den Marktanteil dargestellt. Als *Inputgröße* sieht man meist nur die Kommunikationsausgaben.

Zusammenfassend kann man sagen, dass vielen Ansätzen der Markensteuerung folgende Schwächen anhaften:

- Cockpitcharts mit *zu enger Inputorientierung* (Beschränkung auf Kommunikationsausgaben).
- *Keine Investitionsrechnung* wie z.B. für Anlagen.
- *Kein systematischer Vergleich* von marken- mit „kostenoptimierten“ Investitionen“
- *Keine zielorientierte Budgetableitung* bzw. Planung für die nächsten Jahre

Konsequente Input-Output-Orientierung gefordert

Gefordert ist eine konsequente Input-Output-Orientierung über die Berücksichtigung der Kommunikationsausgaben hinaus. Dies beinhaltet eine ganzheitliche Betrachtung *aller* Maßnahmen zum Markenaufbau unter investiven Gesichtspunkten. Markeninvestitionen sollten letztlich wie jede unternehmerische Investition in ihrem Beitrag zum Unternehmenserfolg analysiert werden.

Dies ist in Form von Modellrechnungen möglich, wenn Input-Output-Beziehungen transparent modelliert werden. Was wird als „Markeninvestition“ betrachtet und welche Wirkung soll durch sie erzeugt werden? Die folgende Abbildung zeigt schematisch die Input-Output-Beziehungen:

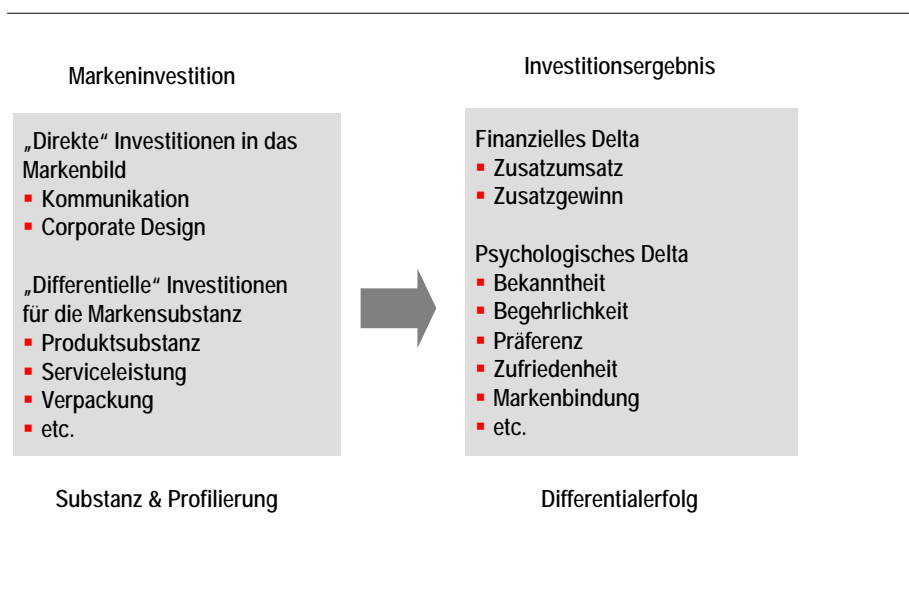


Abb. 1: Markeninvestitionen und Investitionsergebnis

Auf der Inputseite werden *direkte* und *differenzielle* Markeninvestitionen unterschieden. Direkte sind solche, die voll umfänglich der Marke zugeschlagen werden können, da sie unmittelbar der Kommunikation und Durchsetzung des *Markenbildes* dienen. Dieses beinhaltet die durch Markenkommunikation aufgebaute, wahrgenommene Markenstärke.

Markenbild vs. Markensubstanz

Daneben gibt es jedoch auch Investitionen in die *Produktsubstanz*, z.B. in Produktkomponenten oder Verpackungsqualität. Diese sind ohnehin notwendig, leisten jedoch je nach Ausprägung einen unterschiedlich großen Beitrag zur Schaffung einer darauf aufbauenden, glaubwürdigen *Markensubstanz*. Bei der Berechnung der Investition kann nur *der* Anteil als Markeninvestition berücksichtigt werden, der über das normale Maß hinaus auch zu einer Verbesserung der Markensubstanz beiträgt. Dieser Investitionsbeitrag wird als *differenzielle Markeninvestition* bezeichnet. Sie ergibt sich aus dem im Vergleich zu einer „abgespeckten“ Variante erforderlichen Mehraufwand, der alleine dadurch verursacht ist, dass der angestrebte Markencharakter deutlicher zum Tragen kommt. Beispielsweise könnte ein Mehraufwand nötig sein zur:

- Entwicklung und Umsetzung eines höherwertigen Produktdesign mit teureren Materialien,

- Sicherstellung einer höheren Produktqualität durch den Einbau teurerer Komponenten,
- Gewährleistung eines markenkonformen Service-Levels.

Ein konkretes Beispiel einer differentiellen Markeninvestition

Ein Beispiel illustriert den Gedanken: Eine neue Verpackungslinie für die Produktpalette ist gesucht; die alte erscheint zu teuer. Die Markenführung schlägt vor, die von Kunden kritisierte Verpackungs-Funktionalität zu erhöhen sowie das Verpackungsdesign gemäß den neuen CD-Richtlinien zu modernisieren. Der Zielkonflikt: Funktionalität und Markenattraktivität erhöhen und gleichzeitig Kosten senken. Das ist gleichzeitig kaum möglich. Was tun?

Das Brand-Management entwickelte drei Verpackungs-Alternativen: eine kostenoptimale „Osteuropa“-Variante, eine in der Funktionalität verbesserte und eine markenoptimale Alternative. Letztere in Funktionalität und Design überlegen, allerdings in der Herstellung teurer. Der Vorstand entschied sich zum Leidwesen mancher Controller für die markenoptimale Verpackung. Warum? Er verstand die höheren Kosten als Investition: Der Differentialgedanke sagt, dass die *Differenz zwischen der kostenoptimalen Variante und der markenoptimalen Variante* die Markeninvestition darstellt. Im Ergebnis führte diese Differenz zu einer Steigerung der wahrgenommenen Markensubstanz und der Preisbereitschaft beim Kunden. Dieser Gedanke lässt sich auf alle Berührungspunkte der Marke übertragen: die Auswahl von Produktkomponenten, die Bestimmung des Serviceniveaus, die Ausstattung am POS, etc.

Der Ansatz des Marken Return on Investment (MRoI)

Neben den üblichen psychologischen Zielgrößen spielt unter investitionsrechnerischen Aspekten der mit einer Markeninvestition zu erwartende finanzielle Nutzen eine entscheidende Rolle.

Investitionen in die Marke sollen die Preisbereitschaft der Kunden und/oder den Absatz und damit mittelbar den Umsatz erhöhen. Wird nun vom Markenumsatz der Umsatz eines vergleichbaren aber *nicht-markenoptimierten* „Normal-Produkts“ abgezogen, ergibt sich der durch die Markenoptimierung generierte Zusatzumsatz. Von diesem müssen dann die *anteilig* zurechenbaren Kosten (Cost of Goods Sold) sowie die Markeninvestitionen herausgerechnet

werden. Dies ergibt den *Zusatzgewinn*. Unter betriebswirtschaftlichen Aspekten gilt es dann *die* Investitionsalternative umzusetzen, die langfristig den höchsten Zusatzgewinn verspricht.

Das grundlegende Modell zur Ermittlung des Zusatzumsatzes und des Zusatzgewinns zeigt folgende Abbildung:

| | |
|-------|---|
| | Markenpreis x Markenabsatz |
| - | Normalpreis x Normalabsatz |
| <hr/> | |
| = | Zusatzumsatz durch Marke |
| - | Durch den Zusatzumsatz entstandene Kosten |
| - | Markeninvestition |
| <hr/> | |
| = | Zusatzgewinn durch Marke |

Abb. 2: Formel für die Berechnung des Zusatzgewinns

In Fortführung dieser Gedanken bietet es sich an, wie für jede Anlageninvestition auch für Markeninvestitionen den *Return on Investment* zu berechnen. In Anlehnung an die klassische, hier vereinfachte Formel, errechnet sich der Marken-RoI wie in untenstehender Abbildung.

$$\text{Marken RoI} = \frac{\text{Zusatzgewinn durch Marke}}{\text{Markeninvestition}} \times 100$$

Abb. 3: Vereinfachte Formel für die Markeninvestitionsrechnung

Diese Formel kann nicht nur rückblickend die Rentabilität getätigter Investitionen kontrollieren, sondern gibt auch vorausschauend Antworten auf zwei zentrale Fragen:

- Wie hoch sind die zu erwartenden MRoI *alternativer Markeninvestitionen*, z.B. in die Verpackung? Dazu müssen der jeweils zu erwartende Zusatzgewinn ermittelt und die Höhe der differentiellen Markeninvestitionen bestimmt werden.
- Wie viel Budget steht für eine Investition in die Markensubstanz, z.B. in qualitativ hochwertige Produktkomponenten, maximal zur Verfügung?

Dazu muss der gewünschte MRoI als Zielgröße vorgegeben und der durch die Maßnahme zu erwartende Zusatzgewinn ermittelt werden.

Ansätze zur pragmatischen Bestimmung des Marken RoI

Die Formel zeigt: Die zentralen Variablen zur Berechnung des MRoI sind die Höhe der *Markeninvestition* und des durch sie zu erwartenden *Zusatzgewinns*. Diese gilt es zu bestimmen. Dabei mag ihre Schätzung je nach Branche, Produktkategorie und zu überprüfender Maßnahme schwierig sein, sie ist aber möglich. Intelligente Marktforschung bietet verlässliche Instrumente, deren Ergebnisse *Simulations- und Modellrechnungen* zulassen und so eine bessere Entscheidungsgrundlage bei Investitionen in die Marke schaffen.

Ausgangspunkt zur Berechnung des Zusatzgewinns ist die Schätzung des Zusatzumsatzes.

Dessen Schätzung basiert wiederum auf der Ermittlung zweier Parameter:

- Inwieweit wird durch die Mehrinvestition in die Marke der erzielbare *Markenpreis* im Vergleich zu einem „Normalpreis“ verändert, d.h. das „Wertempfinden“ beeinflusst?
- Inwieweit wird durch die Markeninvestition der *Markenabsatz* beeinflusst, d.h. ändert sich dadurch die Kaufbereitschaft im Verhältnis zum „Normalabsatz“, der ohne die zusätzliche Markeninvestition generiert würde?

Zur Feststellung des durch eine Markeninvestition erzielbaren Preispremium und der Absatzveränderung existieren unterschiedliche, für andere Fragestellungen schon bewährte Verfahren. Die Auswahl des geeigneten Verfahrens ist von der gewünschten Exaktheit, dem zur Verfügung stehenden Budget und der Aggregationsebene abhängig, auf der Aussagen zur Rentabilität der Markeninvestitionen getroffen werden sollen.

Grundsätzlich gibt es folgende Möglichkeiten, die zur Berechnung des MRoI notwendigen Umsatzparameter zu schätzen:

- Rückgriff auf in der Vergangenheit *beobachtete Marktdaten* und deren statistische Auswertung
- Generierung „simulierter“ Marktdaten durch *Kundenbefragungen* (Empfehlung).

Je nach Datenlage ist ein Rückgriff auf beobachtete Marktdaten möglich. Dazu benötigt man für die betrachteten Marken vergleichbare Zeitreihendaten zu realisierten Absätzen, den Verkaufspreisen, den Markeninvestitionen und den getätigten Maßnahmen. Mit regressionsanalytischen Verfahren ist dann die Umsatzwirkung der Investitionen berechenbar. Die so aus der Vergangenheit gewonnenen Rentabilitätskennzahlen dienen dann als Erfahrungswerte bei der Beurteilung geplanter Maßnahmen.

Sollen innovative Maßnahmenalternativen einer Rentabilitätsprüfung unterzogen werden und liegen keine vergleichbaren Vergangenheitsdaten vor, kommt man an primäranalytischen Marktforschungsansätzen, d.h. Kundenbefragungen, kaum vorbei. Folgende Verfahren sind grundsätzlich geeignet:

- Repräsentative Befragungen bei Bedarfsträgern
- Klassische und neuere experimentelle Ansätze, insbesondere Conjoint Verfahren.

Diese Marktforschungsansätze besitzen jeweils methodische Vor- und Nachteile und sind je nach Produktkategorie und Fragestellung unterschiedlich geeignet. Die Rentabilitätswirkung verschiedener Verpackungsvarianten ist beispielsweise mittels eines Conjoint Ansatzes oder klassischen Experiments einfacher zu überprüfen, als bei der Veränderung von Leistungskomponenten einer komplexen Dienstleistung. Welches Verfahren auch zum Einsatz kommt, idealtypisch werden jeweils die resultierende Preis- und Kaufbereitschaft für mindestens zwei Investitionsalternativen ermittelt; eine *Normal-Variante* und eine *markenoptimierte Variante*.

Angewendet auf unser Verpackungsbeispiel und auf die Erhebungsmethode „klassisches Experiment“ bezogen bedeutet dies, dass eine kundenrepräsentative Stichprobe in zwei vergleichbare Gruppen aufgeteilt wird. Gruppe A erhält die markenadäquate Verpackung zusammen mit dem Produkt präsentiert, die andere Gruppe die weniger anspruchsvolle „Normalvariante“. In beiden Gruppen wird dann jeweils die *Werteinschätzung* und *Kaufbereitschaft* zu den Verpackungsalternativen erfasst. Die Differenz zwischen den beiden Gruppen bei Werteinschätzung und Kaufbereitschaft lässt Rückschlüsse auf erzielbares Preispremium und die Absatzveränderung zu. Vorausgesetzt, die methodische Anlage der Studie erlaubt eine Hochrechenbarkeit der Ergebnisse auf den Gesamtmarkt.

Fazit: Klarer Nutzen des MRoI

Dieser Artikel plädiert dafür, grundlegende betriebswirtschaftliche Fragen innerhalb der Markenführung wieder stärker zu berücksichtigen. So wichtig verhaltens- und finanzwissenschaftliche Markenwertmodelle auch sind, letztlich geht es in der Markenführung um die Frage, ob sich eine konkrete Investition in die Marke finanziell auszahlt. Bei der Beantwortung hilft die Berechnung des MRoI. Selbst wenn dabei mit Modellannahmen und geschätzten Parametern gearbeitet werden muss, führt dies zu einer signifikant besseren Entscheidungsgrundlage als die Beurteilung „aus dem Bauch heraus“. Der Marken RoI macht Input-Outputbeziehungen nicht nur transparent, sondern auch in ihren finanziellen Zusammenhängen quantifizierbar.

Drei zentrale Nutzenargumente sprechen für die Anwendung des MRoI-Ansatzes:

- Die Abschätzung des finanziellen Nutzens von Markeninvestitionen gibt dem Markenmanagement *überzeugende Argumente* zur internen Rechtfertigung seiner

Maßnahmen in die Hand. Investitionen in die Markensubstanz werden „entemotionalisiert“.

- *Alternative Maßnahmenkonzepte* können unter Investitionsgesichtspunkten bewertet und dadurch mit einer höheren Sicherheit das unter monetären Aspekten bessere ausgewählt werden.
- Bei gegebenem Preispremium und Marktanteil kann das maximale oder auch *gewinnoptimale Markenbudget* festgelegt werden.

Die Aussage, Markeninvestitionen wären quantitativ kaum kontrollierbar, da sie vor allem auf qualitative Marketingziele abstellen, wird fortan zum Mythos.

Zu den Autoren:

Dr. Christine Wichert hat nach Ihrem MBA Studium und Promotion in Ökonometrie als Beraterin bei der Boston Consulting Group gearbeitet und leitende Funktionen bei BMW, Airbus und Hilti inne gehabt. Sie ist Gründerin von Logibrand, der Beratung für logische Markenführung. www.logibrand.com

Prof. Dr. Konrad Zerr ist Professor für Marketing und Marktforschung an der Hochschule Pforzheim und Leiter des Studiengangs „Bachelor Marketing“. Neben seiner Hochschultätigkeit ist er als Berater für führende Markenunternehmen tätig. Konrad.zerr@hs-pforzheim.de