

Markenführung auf der Basis von Werthaltungen



Dr. Ottmar Franzen

Geschäftsführender Gesellschafter der Konzept & Markt GmbH, Wiesbaden

✉ franzen@konzept-und-markt.com



Dipl.-Kfm. Norbert Hopf

Geschäftsführender Gesellschafter der Konzept & Markt – Göttingen GmbH

✉ n.hopf@kmgo.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 neueste internationale empirische Studien 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.

Foto: © Kiyoshi Takahase Segundo - Fotolia.com

Schlagworte: > Markenatlas > Markenführung > Markentrichter > Werte > Wertekreis

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; s. 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

Einstellungen 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 Wege der Informationsverarbeitung differenzieren: sowohl über automatische Prozesse der chroni-

Abb. 1: Wertepyramide nach Rokeach (1968; Bild aus Strack 2004, S.175)

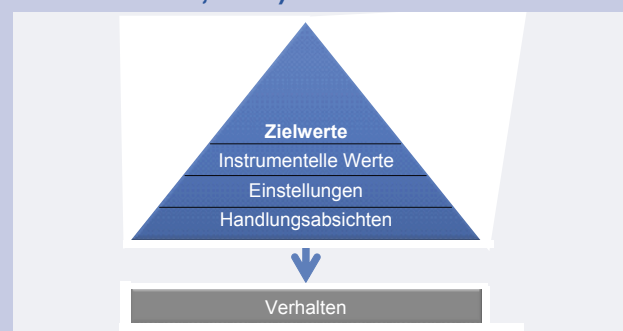
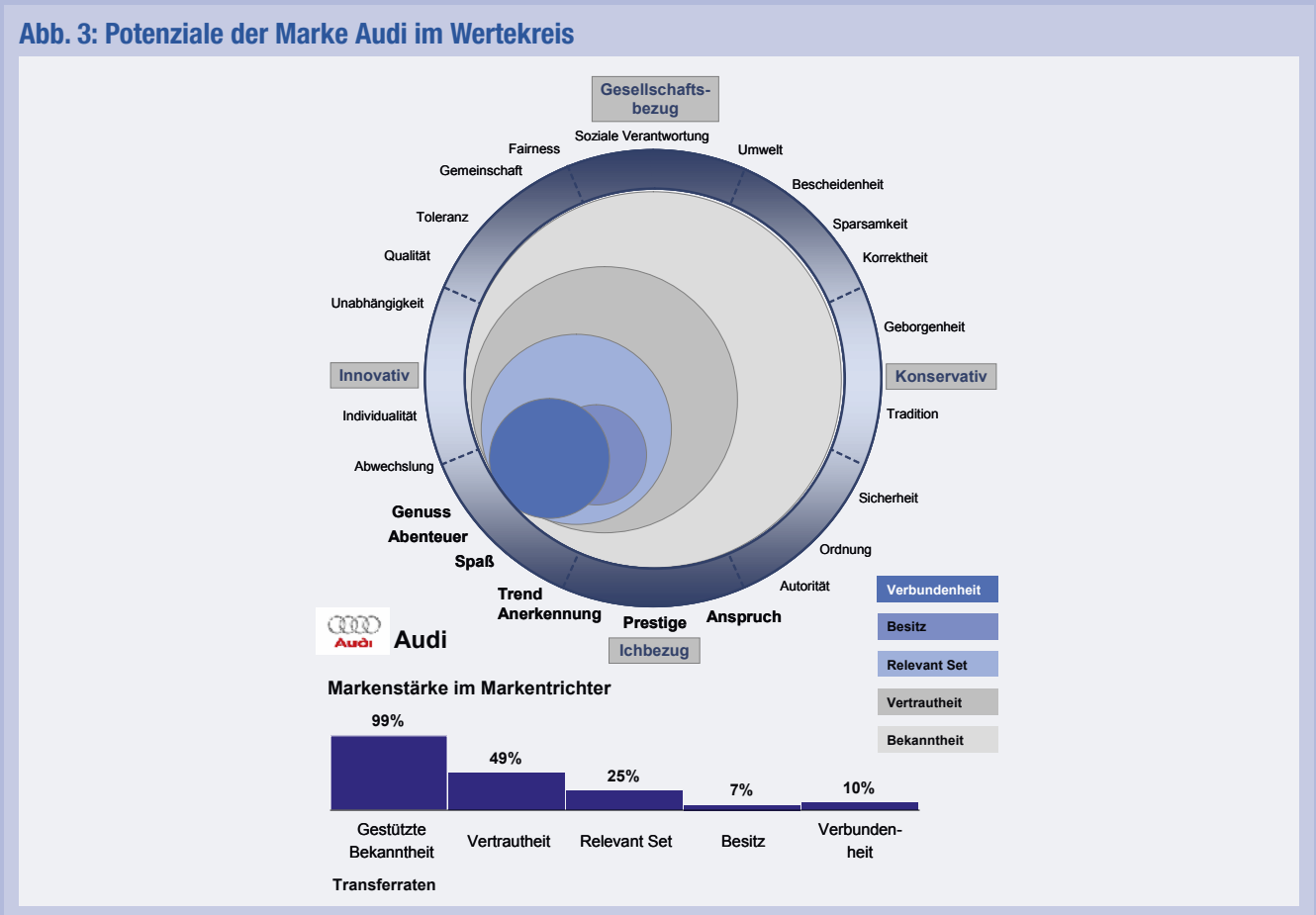


Abb. 3: Potenziale der Marke Audi im Wertekreis



wählte 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 Markentraichters 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 10 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, zeigt dabei, mit welchen Potenzialen die

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 Werbung von Volkswagen deutlich, dass die Marke ein Produkt für Alle bietet (eben immer noch ein „Volkswagen“ 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.

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

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, 789-801.

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

Rokeach, M. (1968): A Theory of Organization and change within Value-Attitude-Systems, in: *Journal of Social Issues*, 1, S. 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, S. 1-65.

Schwartz, S. H. (1994): Are There Universal Aspects in the Structure and Contents of Human Values?, in: *Journal of Social Issues*, 50, S. 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, S. 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, S. 191-211.