

Herausforderung für das Marketing

Was macht eigentlich große und erfolgreiche Marken aus? Bei genauer Betrachtung ist es immer eine Mischung aus Markenfaszination und starker Präsenz im Markt, die Megamarken von anderen unterscheidet.

Große und erfolgreiche Marken unterscheiden sich von anderen dadurch, dass sie eine Mischung aus Markenfaszination und starker Präsenz bieten. Nur wo beide Faktoren zusammen kommen und langfristig erfolgreich gemanagt werden, können Marken zu Dauerbrennern mit enormem Wert für ihr Unternehmen werden.

Leider wird der Weg zum Markenerfolg immer steiniger: Gesättigte Märkte, Me-too-Produkte und Handelsmarken sind nur einige der Herausforderungen. Und daneben spricht in manchen Märkten hauptsächlich der Preis und nicht die Marke.

Aber sorgfältige und längerfristig angelegte Arbeit an der Marke zahlt sich aus. So lassen sich Markenflops vermeiden – Markenaufbau und -pflege bilden immer noch das beste »Immunsystem«.

Die Essenz: Power in the Mind und Power in the Market

Die zentralen Faktoren sind also Image-Stärke und Stärke im Markt. Große Marken haben beides: Power in the Mind und Power in the Market.

Power in the Mind ist hierbei die Markenkraft in den Köpfen der Konsumenten (rationale und emotionale »Brand Equity«), Power in the Market dagegen die Konsumentenwahrnehmung der Marktdurchdringung (»Market Equity«).

Es handelt sich bei beiden Faktoren um theoretische Größen, die in der Realität fast immer interagieren und daher schwer zu separieren sind. Das erschwert natürlich auch die Messung und Beurteilung der beiden Faktoren innerhalb einer ganzheitlichen Markenanalyse. Ganzheitlichkeit ist jedoch essentiell, um die Markenperformance auf beiden Gebieten direkt miteinander vergleichen und daraus Optimierungspoten-

ziale ableiten zu können. Nur so wird ein ganzheitliches Markenmanagement möglich.

Der Zugang: Emotion und Bindung

Zusätzlich haben wir aus einer Vielzahl von Untersuchungen gelernt, dass Marken (heute mehr denn je) einen emotionalen Zugang zum Konsumenten finden müssen. Funktionale Markenversprechen reichen vielfach nicht mehr aus, da Wettbewerber diese sehr schnell imitieren können. Hat dagegen eine Marke eine bestimmte emotionale Positionierung inne, für die sie authentisch steht, wird die Kopiergefahr deutlich reduziert. Eine adäquate Markenanalyse muss also in der Lage sein, auch das emotionale Markenimage zu erfassen und Entwicklungsmöglichkeiten aufzuzeigen.

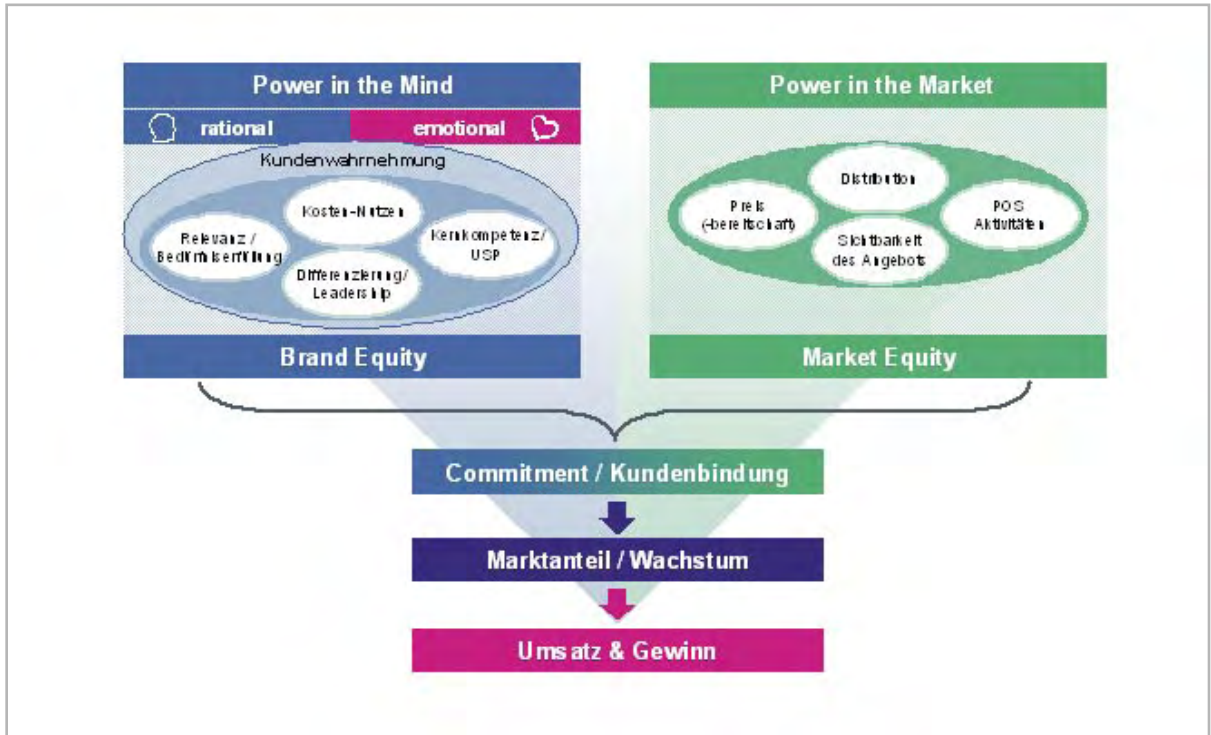
Weiterhin muss die Markenanalyse sich schließlich auch auf die Kundenbindung konzentrieren, denn der letztendlich entscheidende Erfolgsfaktor ist ja Schaffung und Erhalt von »gesunden« Kundenbeziehungen. Die Abbildung all dieser komplexen Strukturen in einem übersichtlichen und gut handhabbaren Analyseinstrument ist die zentrale Herausforderung für die Marktforschung.

Zum Erfolg: eine ganzheitliche Markenanalyse für das Markenmanagement

Um allen genannten Anforderungen gerecht zu werden, hat TNS das Analyse-Instrument TNS BPO entwickelt (Brand Performance Optimisation). Es basiert auf einer zielgruppenrepräsentativen Befragung, die die Käufersicht auf alle relevanten Marken im Markt erfasst.

Den Ausgangspunkt bilden Ergebnisse zur Kundenbindung der Marke, um auf Basis des aktuellen Mar-

ABB.1:



kenstatus zu erkennen, ob eher Halte- oder Gewinnungsmarketing angezeigt ist.

Hierzu nutzt TNS das weltweit führende System zur Messung von Markenbindung, das Conversion Model™. Dieses identifiziert unter anderem die Anzahl absprungbereiter Nutzer der eigenen Marke sowie erreichbare Konkurrenzmarken-Nutzer und somit, ob akut offensiv oder defensiv agiert werden sollte.

Im Kern der eigentlichen Optimierungsanalyse steht dann die vergleichende Betrachtung von Power in the Mind und Power in the Market. Dadurch, dass die Leistungen einer Marke auf diesen beiden Dimensionen miteinander verglichen werden, lässt sich leicht ausmachen, wo der Ansatzpunkt für Optimierungen liegt: In the Mind oder in the Market.

Eine Detailanalyse der Einzelvariablen innerhalb dieses Bereichs zeigt schließlich, welche konkreten Verbesserungspotenziale vorhanden sind.

So wird zum Beispiel auf der Power in the Mind-Seite im Anschluss an die Statusbetrachtung eine Treiberanalyse vorgenommen. Diese identifiziert Hygienefaktoren, echte Treiber und (noch) nicht genutzte Potenziale für das Markenimage.

Auf der Power in the Market-Seite wird das gesamte Spektrum an Marktfaktoren erhoben, das für eine erfolgreiche Marktdurchdringung erforderlich ist. Die zu betrachtenden Variablen können selbstverständlich von Kategorie zu Kategorie verschieden sein und sollten in enger Abstimmung mit dem Kunden definiert werden.

Abgerundet wird das ganzheitliche Vorgehen des TNS BPO-Ansatzes durch eine Analyse möglicher Gewinn-

ungs- und Verlustpotenziale für die Marke.

Im Folgenden möchten wir zur Illustration des Vorgehens die Ergebnisse einer Eigenstudie ausschnittsweise und verkürzt wiedergeben.

Brand Performance Optimisation anhand eines Marktes

Im Frühjahr 2007 haben wir eine Eigenstudie auf dem Pizzamarkt unter Nutzung unseres Analyseinstruments TNS BPO durchgeführt.

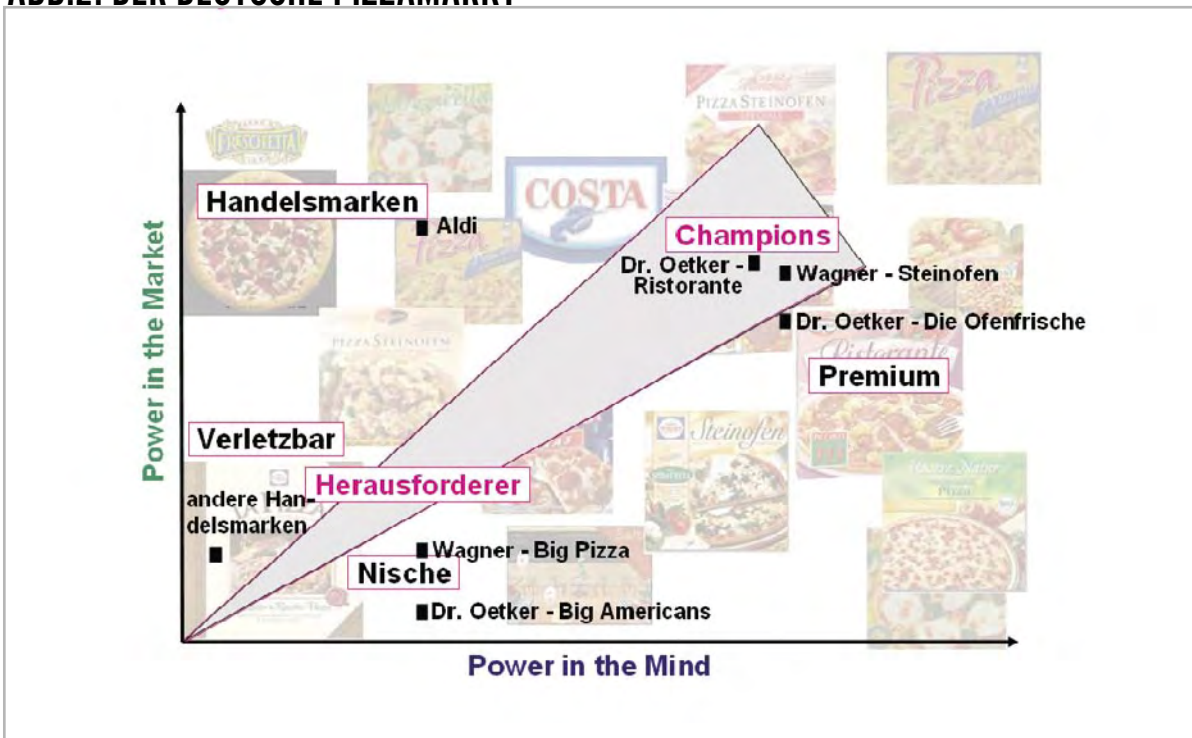
Der Pizzamarkt erschien uns deshalb besonders spannend, weil er sich durch eine insgesamt geringere Markenbindung auszeichnet, auch Handelsmarken spielen hier eine interessante Rolle.

Generell haben wir im Pizzamarkt Mehrmarkennutzung bei geringen Wechselschwellen vorgefunden. Viele Pizzamarken leiden unter einer geringen Bekanntheit und sind damit als Marken nicht wirklich präsent.

Dennoch gibt es hier auch einige große Marken: Wie der Ergebnisabgleich von Power in the Mind und Power in the Market zeigt, sind Dr. Oetker Die Ofenfrische, Dr. Oetker Ristorante und Wagner Steinofen in beiden Bereichen stark. Sie sind »Markenchampions« beziehungsweise im Falle von Die Ofenfrische im Premiumsegment angesiedelt. Mit Big Pizza und American Pizza gibt es daneben echte Nischenprodukte.

Die Handelsmarken im Pizzamarkt zeigen ein typisches Erscheinungsbild: Stark »in Market«, relativ schwach »in Mind«. Um die Performance zu verbessern, müsste hier somit am Markenimage gearbeitet werden.

ABB.2: DER DEUTSCHE PIZZAMARKT



HANDEL

RECHT

SERVICE

109

Die Treiber: Power in the Mind für das Markenimage

Man täte den Handelsmarken Unrecht, wenn man sie auf »preiswert und praktisch« reduziert: Die weitergehende TNS BPO-Analyse zeigt zwar, dass die Handelsmarken von beispielsweise Aldi tatsächlich besonders »zugänglich« (und damit populär) und preiswert gesehen werden. Daneben zeigen sich jedoch auch Tendenzen in Richtung »Spaßorientierung« sowie einige weitere Kompetenzfacetten, die sich durchaus weiter entwickeln ließen.

Zur Ermittlung des Markenimages wird bei TNS BPO übrigens eine besondere, projektive Befragungstechnik eingesetzt. Dabei werden rationalisierende Antworten weitestgehend umgangen, insbesondere um auch emotionale Imagedimensionen abdecken zu können.

Wie man die Power in the Mind von Marken auf Basis des aktuellen Status konkret ausbauen kann, zeigt die TNS BPO™ Treiberanalyse.

Zum Beispiel gehört bei der Ristorante Pizza der Premiumanspruch zu den effektiven Treibern des Images - und zwar in Verbindung mit einem großen Maß an Bodenständigkeit.

Das bedeutet, dass diese Marke es geschafft hat, Hochwertigkeit ohne Hochnäsigkeit erfolgreich zu vermitteln.

Trotzdem wird die Marke aber auch als etwas steif gesehen, was zum Wunsch nach mehr Lebendigkeit und Vitalität führt. Dieser Aspekt könnte in der Markenkommunikation aufgegriffen werden, um das Markenbild weiter aufzuwerten.

Es ergeben sich somit Verbesserungshinweise nicht nur für Marken, die »in the Mind« eher schwach sind, sondern auch zur Weiterentwicklung von solchen mit guten Imagewerten.

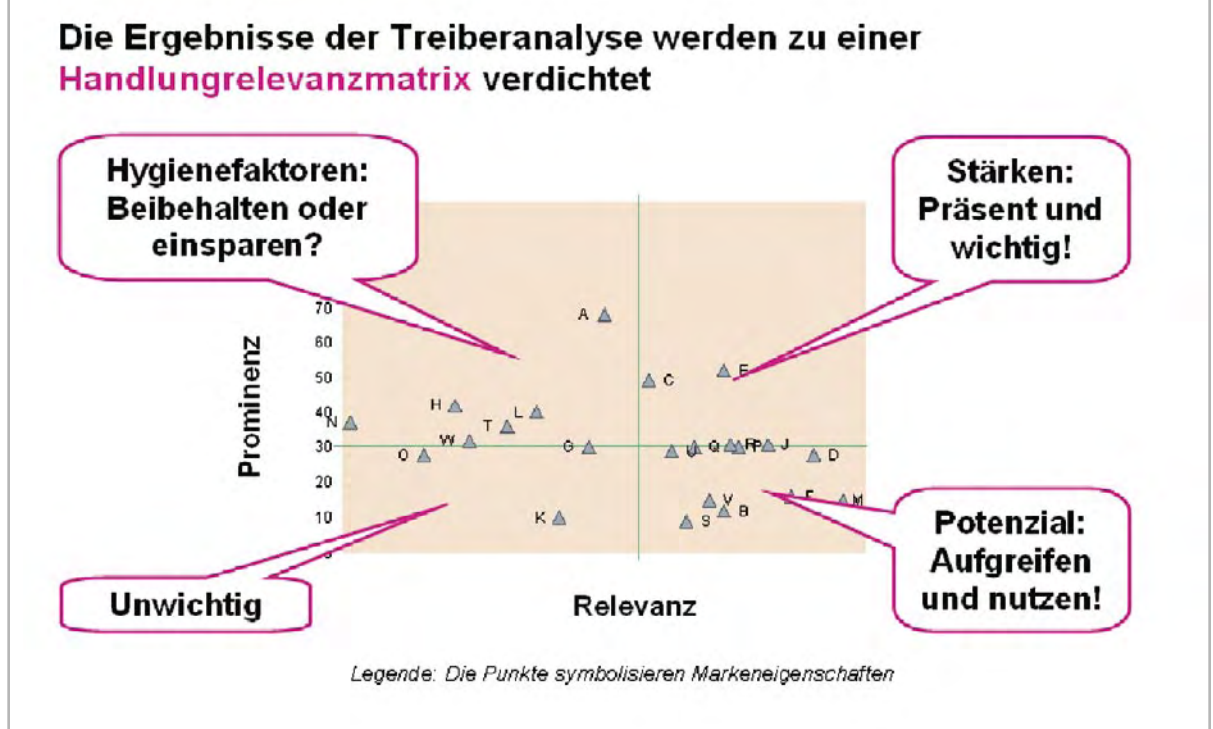
Die Präsenz: Power in the Market für das Markenimage

Neben dem Markenimage spielt aber natürlich auch die wahrgenommene Leistungsfähigkeit im Markt eine Rolle: Wie gut wird die Verfügbarkeit von Varianten empfunden, wie wird die Preisstellung wahrgenommen, wie »sichtbar« ist die Marke am POS etc.?

Bei Die Ofenfrische haben wir oben ja leichte Schwächen bei Power in the Market beobachtet. Hier sollte, um das derzeitige Markenpotenzial voll auszuschöpfen, besonderes Augenmerk auf die Marktdurchdringung und deren Optimierung gelegt werden.

Tatsächlich finden sich bei Die Ofenfrische Schwächen im Bereich »Sortimentsverfügbarkeit«. Die Zielgruppe hat (zumindest zum Befragungszeitpunkt) die unterschiedlichen und gewünschten Geschmacksrichtungen der Pizza offensichtlich nicht als permanent präsent erlebt. Die daraus entstehende Verunsicherung drückt dann auf den Power in the Market-Faktor. Zu beheben wäre dieses Defizit durch ein erweitertes Sortiment sowie eine verbesserte Distribution. Wichtig in diesem Zusammenhang ist natürlich auch, zu wessen Lasten eine verbesserte Performance von Die Ofenfrische ginge. In unserer Untersuchung zeigt sich, dass hiervon weniger andere Dr. Oetker-Marken, sondern hauptsächlich Wagner und teilweise

ABB.3: ZUSPITZUNG AUF HANDLUNGSANWEISUNGEN



auch Aldi-Handelsmarken betroffen wären. Der Zugewinn von Die Ofenfrische würde danach sehr wahrscheinlich nicht zu einer Kannibalisierung der eigenen Marken führen.

**Das Fazit:
Herausforderung angenommen**

Wie wir am Beispiel des Pizzamarktes zeigen konnten, lohnt sich systematisches Markenmanagement. Dazu gehört eine eindeutige und handlungsorientierte Analyse des Markenstatus sowie dessen Verbesserungsmöglichkeiten. Essentiell ist in jedem Fall die Betrachtung der beiden

zentralen Faktoren »Power in the Mind« und »Power in the Market« in einem Ansatz: Nur ein optimales Zusammenspiel von Brand Equity und Market Equity macht eine Marke langfristig zu einer Mega-Marke. Bei Nichtbeachtung einer der beiden Faktoren hingegen entwickelt sich entweder eine Nischenmarke (wie z.B. die Automarke Saab) oder eine image- und bindungsarme Regal-Marke (die früher oder später sterben wird).

Dass es möglich ist, einer Marke gleichzeitig Kultstatus und Omnipräsenz zu verleihen, zeigen diverse Megamarken wie beispielsweise Coca-Cola. Hier werden Markenpotenziale sowie alle Chancen für Wachstum und Profit im Markt ausgeschöpft.



Henning Rossa, Diplom-Kaufmann, arbeitet seit mehr als 13 Jahren in der Kommunikationsforschung. Sein beruflicher Werdegang führte ihn über leitende Positionen bei INRA und

IPSOS zu TNS. Bei TNS arbeitet er seit 2003 und leitet als Director des Communications Research Centers den Consumer & Retail Bereich in Hamburg.



Udo Sladek, Diplom Psychologe, arbeitete mehrere Jahre an den Universitäten Heidelberg und Köln in der Persuasionsforschung. Ging 1997 zunächst in die qualitative Marktforschung, bevor er 2000 in die quantitative Kommunikationsforschung wechselte. Seit 2004 arbeitet er am Communications Research Centre in Hamburg. Dort betreut er als Senior Consultant

internationale Kunden. Außerdem ist er für das Thema Marke und internationale Methodenberatung zuständig und an der Methodenentwicklung beteiligt.