



## DIE WIRKUNG EINER STARKEN MARKE MIT DER BRAND-SCORECARD EINEN VORSPRUNG SICHERSTELLEN

Die Monopolstellung in der Wahrnehmung der Kunden ist das höchste Ziel der Markenführung. Doch was ist eine starke Marke und wie wird diese bewertet bzw. entwickelt? Mit der Brand-Scorecard können drei Perspektiven verbunden werden: Markenwahrnehmung, Markenperformance und Marktpotential. Damit verfügt die Unternehmensführung über ein Werkzeug, systematisch die Marke zu steuern und einen Wettbewerbsvorsprung sicherzustellen.

Von Prof. (FH) Dr. Dr. Mario Situm, MBA und Giuseppe Sorrentino, MA, BA

### I. DEFINITION DER MARKE

Ein Blick in die Literatur zeigt eine heterogene Definitionslandschaft in Abhängigkeit der Perspektive. Ein Experte meinte einmal: Wenn drei Personen nach der Definition der Marke gefragt werden, landet man bei sechs verschiedenen Antworten. Das Markengesetz setzt in der Definition auf formal-technische Aspekte der Marke, um aus rechtlicher Sicht die Eintragung ins Register zu ermöglichen. Eintragungsfähigkeit steht hierbei im Vordergrund: Es können Zeichen, Symbole, Wörter, etc. geschützt werden, welche sich klar von anderen Marken unterscheiden (vgl. § 3 Abs. 1 MarkenG).

**Die Marke ist mehr als nur ein Logo – sie ist ein Leistungsversprechen.**

Im Gegensatz dazu soll die Marke als ein in der Psyche des Kunden verankertes, unverwechselbares Vorstellungsbild von einem Produkt oder einer Dienstleistung verstanden werden<sup>1)</sup> - oder

wie Domizlaff bereits 1939 sagte «Die Sicherstellung einer Monopolstellung in der Psyche der Verbraucher». Marken vermitteln uns Werte bzw. Vorstellungen und lassen dadurch glaubwürdige Identitäten entstehen, die Vertrauen aufbauen und dauerhafte Kundenbeziehungen ermöglichen. Damit sichern sie einem Unternehmen wichtige Wettbewerbsvorteile. Sie sind ein Leistungsversprechen.

### 2. WIRKUNGEN EINER MARKE

Das legendäre Experiment von De Chernatony und McDonald aus 2003 zeigt eindeutig den Effekt einer starken Marke: Bei einer Blindverkostung von Pepsi und Coca Cola zogen die Probanden geschmacklich Pepsi vor (51 %). Im Anschluss wurde das Experiment erneut durchgeführt, jedoch mit visueller Darbietung der jeweiligen Markgenlogos. Das Ergebnis: 65% präferierten jetzt Coca Cola und nur mehr 23 % Pepsi, der Rest blieb unentschieden. Die Marke hat damit die Kraft, rationales Entscheiden auszuhebeln. Im Fall von Coca Cola bedeutet dies

**ABB. I: PERSPEKTIVEN UND WIRKUNGEN EINER STARKEN MARKE**

Perspektive	Indikatoren	Wertebeitrag
<b>Kundensicht</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Höhere Kundenbindung</li> <li>• Höhere Kaufwahrscheinlichkeit</li> <li>• Risikominderung eines Fehlkaufs</li> <li>• Vertrauens-, Identifikations-, Orientierungs- &amp; Qualitätssicherungsfunktion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preispremium</li> <li>• Vertrauenskapital für Cross- und Upselling-Optionen</li> <li>• Markenerweiterung in andere Produktkategorien</li> </ul>
<b>Sicht des Handels</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Höhere Handelsloyalität</li> <li>• Besseres Listing</li> <li>• Anziehen von Kunden (Sogwirkung)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Höhere Handelsspanne</li> <li>• Höhere Umschlagshäufigkeit</li> <li>• Risikominimierung</li> </ul>
<b>Sicht des Wettbewerbs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Markteintrittsbarriere</li> <li>• Verringerte Markenwechsel-Bereitschaft</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Top of mind</li> <li>• Abschirmen der Wettbewerber</li> </ul>
<b>Kapitalgeber bzw. Investoren</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Positiver Effekt für Aktionäre</li> <li>• Positiver Effekt auf Kreditgeber</li> <li>• Erhöhte Kreditbereitschaft</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Niedrigere Eigen- und Fremdkapitalkosten</li> <li>• Höheres Fremdkapital-Volumen</li> <li>• Monetarisierung des Markenwertes</li> </ul>



## DIE WIRKUNG EINER STARKEN MARKE MIT DER BRAND-SCORECARD EINEN VORSPRUNG SICHERSTELLEN

das Abrufen von Assoziationen und Emotionen zur Marke – eben eine Monopolstellung in der Psyche. Nutzen und Wertebeitrag der Marke sind auf mehreren Ebenen im Perspektivenwechsel vorhanden (vgl. Abb. 1).<sup>2)</sup>

Die Wirkung starker Marken ist aus wissenschaftlicher Sicht gut erforscht. Diese reicht von Akzeptanz höherer Verkaufspreise, Stärkung der Kundenbindung, geringerer Markenwechselbereitschaft bis hin zu einer risikoreduzierenden Wirkung im Kaufentscheidungsprozess. Damit werden die ökonomischen Effekte deutlich: Eine starke Marke lässt sich also nicht nur auf Logo, Design oder den Slogan reduzieren. Sie eröffnet strategische Wettbewerbsvorteile, welche eine langfristige und nachhaltige Unternehmensentwicklung ermöglichen.

### „Marken sind echtes Kapital“ (Deutsches Patent – und Markenamt)

Diese Aspekte lassen sich auch aufgrund von unterschiedlichen Studien belegen. Laut PwC (2019) gaben 89% der befragten Entscheider:innen in Unternehmen an, dass starke Marken einen sehr hohen Einfluss auf den Unternehmenserfolg haben. Ihr Beitrag zur Steigerung des Unternehmenswerts wird von 51% der Befragten als essentiell eingestuft.<sup>3)</sup> Finance-Expert:innen schätzten, dass der Anteil des Markenwerts am gesamten Unternehmenswert im B2C-Sektor (Business to customer) zwischen 31-40 % und im B2B-Sektor (Business to business) zwischen 11-30 % liegen kann<sup>4)</sup>.

### ABB. 2: ANLÄSSE FÜR MARKENBEWERTUNGEN

Finanzorientierung	Marketing-/Verhaltensorientierung
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kauf, Verkauf, Fusionen</li> <li>• Externe Kommunikation</li> <li>• Bilanzierung</li> <li>• Lizenzierung</li> <li>• Rechtsverletzungen</li> <li>• Investorengespräche</li> <li>• Kreditsicherheit</li> <li>• Investitionsentscheidungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategische Steuerung und Kontrolle</li> <li>• Interne Kommunikation</li> <li>• Überwachung der Leistungsentwicklung</li> <li>• Budgetaufteilung</li> <li>• Ressourceneinsatz</li> <li>• Produktentwicklung</li> <li>• Effizienz und Effektivitätskontrolle</li> <li>• Markenportfolio-Optimierung</li> </ul>

Seite 2

### 3. BEDEUTUNG UND BERECHNUNG DES MARKENWERTES

Es gibt anerkannte Verfahren zur Ermittlung des monetären Markenwertes. Aufgrund der hohen Relevanz haben sowohl Wirtschaftsprüfer (IDW S5), Norminstitute (DIN ISO 10668, ÖNORM A 68000), aber auch der Bund der deutschen Unternehmensberater Leitlinien und Standards entwickelt, um die Marke in einen monetären Wert zu übersetzen. Die Bewertung forciert hierbei eine Kombination aus Finanzdaten wie Umsatz, Gewinn, sowie Marktanteile (Markenperformance) und Daten zur Markenwahrnehmung wie etwa Bekanntheit, Loyalität oder Weiterempfehlungsraten. Diese hybride Verbindung von Daten wird zudem noch mit externen Marktdaten wie Marktvolumen und Wettbewerbsstruktur ergänzt, womit Daten aus drei Perspektiven betrachtet werden. Dies ist gleichzeitig die Grundlage der Brand-Scorecard.

Die Verbindung dieser Perspektiven ist zielführend, denn hohe Markenwahrnehmungsfaktoren müssen sich auch in der Markenperformance widerspiegeln. Was bringt eine bekannte Marke, wenn dadurch keine (Mehr)Umsätze generiert werden? Zudem sind die Wettbewerbsstruktur und das Marktpotential wichtig, da diese sowohl auf die Markenwahrnehmung im Benchmark, als auch auf die Markenperformance wirken. Die jährlichen Markenwertrankings von Interbrand oder Brand Finance, welche die wertvollsten Marken der Welt in US-Dollar messen und publizieren, verfolgen genau diese Vorgehensweise. Im Zuge der Digitalisierung bietet Danister Development auch ein Tool, um selbst die Marke zu bewerten, was die Relevanz dieser Thematik weiter aufzeigt. Ohne Markenmessung kann auch kein Markenmanagement erfolgen.

**Auch für die Marke gilt: „If you can´t measure it, you can´t manage it“. (Peter Drucker)**

Es gibt unterschiedlichste Anlässe für eine Markenbewertung, welche in Abb. 2 zusammengefasst sind. Zum einen sind dies finanzorientierte Anlässe - mit der zentralen Frage: Wie kann



## DIE WIRKUNG EINER STARKEN MARKE MIT DER BRAND-SCORECARD EINEN VORSPRUNG SICHERSTELLEN

man den Markenwert kapitalisieren? Und zum anderen geht es um marketing- bzw. verhaltensorientierte Anlässe mit der zentralen Frage: Wie optimiert man die Markenstärke, um strategische Entscheidungen zu treffen? Bereits im Zuge der Durchführung der Markenbewertung werden relevante Markentreiber identifiziert, welche den Markenwert steigern können und Grundlage der Brand-Scorecard sind. Damit zeigt der Prozess der Markenbewertung die «Stellschrauben» des Markenwerts auf und damit die Optimierungspotentiale. Die Marketing-Sicht liefert damit wertvolle Einsichten zur Markenstärke, welche durch die Finanzsicht in einen messbaren monetären Wert übersetzt werden.

### 4. DIE BRAND-SCORECARD FÜR DAS MARKENMANAGEMENT

Ein wirksames Instrument für das Markenmanagement ist die Brand-Scorecard. Im Kern geht es um drei Säulen (vgl. Abb. 3). Die erste Säule ist die Markenwahrnehmung und fokussiert sich

auf die Markenstärke: Wie stark ist meine Marke im Vergleich zu anderen Marken? Als zweites geht es um die Markenperformance, d.h. primär die finanzwirtschaftliche Seite: Wie gut performt meine Marke im Markt? Säule drei ist das Marktpotenzial im Sinne der Wirkung im Markt: Wie attraktiv ist der Markt? Dieses hybride Kennzahlen-Dashboard ist auch das gängigste Verfahren bzw. ein integriertes Instrument für die Markenbewertung.

In der Anwendung kann für jede Säule anhand der Werttreiber eine Beurteilung vorgenommen werden. Jede Dimension kann gemessen bzw. in ein Scoring-System (von 0 -100) übertragen werden. Pro Säule lässt sich dann ein Durchschnittswert der Werttreiber ermitteln und am Ende ein Gesamtwert für die Marke. Entlang der Säulen und der einzelnen Werttreiber können anschließend Maßnahmen definiert werden, um die einzelnen Faktoren und damit die Marke weiterzuentwickeln (vgl. Abb. 4). Dies ist der entscheidende Schritt von Erkenntnis zu Effektivität.

**ABB. 3: DREI SÄULEN UND WERTTREIBER DER BRAND-SCORECARD**

Säule	Werttreiber	Kernfrage
<b>Marken-Wahrnehmung</b>	Bekanntheit	Wie bekannt ist die Marke im Vergleich zu Wettbewerbsmarken?
	Vertrautheit	Wie vertraut sind Kunden und Nichtkunden mit unserer Marke und mit dem Angebot des Wettbewerbs?
	Käuferwägung	Besteht in der Produktkategorie eine Käuferwägung beim Kunden?
	Empfehlung	Wie groß ist der Anteil der Weiterempfehlung?
	Loyalität	Wie groß die Gruppe der Wiederkäufer?
<b>Marken-Performance</b>	Umsatzentwicklung	Wie haben sich die Umsätze im Vergleich zu Wettbewerbern in den letzten fünf Jahren entwickelt?
	Gewinnentwicklung	Wie haben sich die Gewinne im Vergleich zu Wettbewerbern in den letzten fünf Jahren entwickelt?
	Marktanteil	Wie hoch ist der Marktanteil im Vergleich zum Wettbewerb?
	Preispremium	Erzielt die Marke ein Preispremium – sind höhere Preise durchsetzbar?
<b>Markt-Potenzial</b>	Wachstumsprognose	Ist der Markt gesättigt, oder ein Wachstumsmarkt?
	Wachstumsdynamik	Ist der Markt träge, oder können sich neue Marken schnell im dynamischen Umfeld etablieren?
	Wettbewerbsstruktur	Ist der Markt durch sehr viele oder sehr wenige Wettbewerber besetzt?
	Eintrittsbarrieren	Gibt es strukturelle, technische oder gesetzliche Barrieren, Auflagen oder Hürden für den Eintritt?
	Marktvolumen	Bewegt sich die Marke in einem hochvolumigen Markt?



## DIE WIRKUNG EINER STARKEN MARKE MIT DER BRAND-SCORECARD EINEN VORSPRUNG SICHERSTELLEN

### 5. FAZIT

Die Brand-Scorecard betrachtet eine Marke nicht isoliert, sondern verknüpft - ähnlich wie die Balanced-Scorecard - weitere Perspektiven miteinander. Damit wird sichtbar, ob sich beispielsweise hohe Bekanntheit oder Weiterempfehlung seitens der Performance auch widerspiegeln. Zudem zeigt die Marktseite, wie viel Potential noch ausschöpfbar ist, bzw. wohin sich der Markt bewegt (Marktattraktivität). Das Scoring einzelner Variablen kann qualitativ, aber auch quantitativ (z.B. Marktforschung, Studien, etc.) durchgeführt werden.

**Markenmanagement bezieht sich nicht auf das Logo, sondern auf Wirkung im Markt.**

Wichtig ist die Botschaft, dass die Marke eben nicht nur ein Logo – das «Markenzeichen» - ist. Ebenso wenig ist die Marke nur auf eine Dimension zu reduzieren. Um sinnvoll und systematisch mit dem Thema Marke zu arbeiten, empfehlen sich die drei Perspektiven aus Markenwahrnehmung, Markenperformance und Marktpotential, um einen 360° Blick auf die Marke zu erhalten. Dies ist die Voraussetzung für eine realistische Einschätzung und die gezielte Weiterentwicklung der Marke.

#### ZUSAMMENFASSUNG: ANWENDUNG & NUTZEN

1. Klarheit über die aktuelle Positionierung der Marke
2. Entwicklung eines gemeinsamen, künftigen Zielbilds für die Marke
3. Systematische Erarbeitung von Maßnahmen zur Stärkung der Marke
4. Schaffung einer Grundlage für Marketing, Vertrieb, Produkt- und Unternehmensentwicklung

#### Anmerkungen

1. Vgl. Meffert, H. / Burmann, C. / Koers, M., Stellenwert und Gegenstand des Markenmanagement, in: Meffert, H. / Burmann, C. / Koers, M (Hrsg). Markenmanagement. Wiesbaden 2002, S. 6.
2. Vgl. Sorrentino, G. / Situm, M. / Märk, S., State of research on family businesses and the corporate brand: Current findings, future fields of research and approaches to strategic use, in: Kraus, S. / Clauss, T. / Kallmuenzer, A (Hrsg). Research handbook on entrepreneurship and innovation in family firms. Glos 2023, S. 41.
3. Vgl. PwC Markenwertstudie: <https://www.pwc.de/de/consulting/markenstudie-2019-pwc.pdf>, abgerufen am 10.01.2023, S. 7.
4. Vgl. Situm, M. / Pernsteiner, H. / Sorrentino, G., Der Markenwert vor und nach einer M&A Transaktion: Eine empirische Analyse im Perspektivenwechsel, in: M&A Review 2019, 30(6), S. 179-185.

Weitere Ausgaben von "improve":  
[www.fh-kufstein.ac.at/Praxisletter-improve](http://www.fh-kufstein.ac.at/Praxisletter-improve)  
Anmeldung zum kostenlosen Abo:  
[www.fh-kufstein.ac.at/newsletter-abo](http://www.fh-kufstein.ac.at/newsletter-abo)

## PORTRAITS AUTOREN

- > Prof. (FH) DDr. Mario Situm
- > Studiengangsleiter im Bachelorstudiengang Unternehmensführung bzw. im Masterstudiengang Corporate Transformation Management und Professor für Restrukturierung
- > Gesellschafter der DANISTER Group und DANISTER Development GmbH
- > E-Mail: [mario.situm@fh-kufstein.ac.at](mailto:mario.situm@fh-kufstein.ac.at)
  
- > Giuseppe Sorrentino, MA, BA
- > Junior-Hochschullehrer für Betriebswirtschaftslehre & datenbasierte Unternehmensführung
- > Gesellschafter der DANISTER Group und DANISTER Development GmbH
- > E-Mail: [giuseppe.sorrentino@fh-kufstein.ac.at](mailto:giuseppe.sorrentino@fh-kufstein.ac.at)



## DIE WIRKUNG EINER STARKEN MARKE MIT DER BRAND-SCORECARD EINEN VORSPRUNG SICHERSTELLEN

**ABB. 4: BRAND-SCORECARD: WERKZEUG UND BEISPIEL (LEBENSMITTEL-PRODUZENT)**

Ein Hersteller von Lebensmitteln prüft mit der Brand-Scorecard die aktuelle Position der Marke. Gleichzeitig werden Schlüsselaktivitäten identifiziert, um die Marke gezielt zu stärken und weiterzuentwickeln.

Werttreiber	Wert IST	Wert SOLL	Schlüsselaktivität zur Markenstärkung
<b>1. Marken-Wahrnehmung</b>	<b>85</b>	<b>90</b>	Überarbeitung des Web- und Social-Media-Auftritts der Marke
Bekanntheit	80	90	Gezielte Branding-Aktionen in den Zielregionen X, Y, Z (AdWords, Social Media, etc.)
Vertrautheit	60	75	Emotionalisierte Botschaften bzw. Qualitäts- und Zufriedenheits-Bewertung von durchschnittlich 80% auf über 90%
Käuferwägung	85	...	Präsenz in den Regalen steigern, Listing erhöhen, Unterscheidung-
Empfehlung	...		
Loyalität			
<b>2. Marken-Performance</b>	<b>70</b>	<b>80</b>	
Umsatzentwicklung	70	75	Steigerung des durchschnittlichen Umsatzwachstums von 3 auf 5%
Gewinnentwicklung	50	60	Steigerung der durchschnittlichen Umsatzrendite von 7% auf 8%
Marktanteil	75	...	
Preispremium	...		
<b>3. Marken-Potenzial</b>	<b>65</b>	<b>konstant</b>	
Wachstumsprognose	90	konstant	Bioprodukte im Segment XYZ steigern
Wachstumsdynamik	80	konstant	Vegetarische Produkte in Segment XYZ verstärken
Wettbewerbsstruktur	60	...	
Eintrittsbarrieren	...		
Marktvolumen			