

Achim Burkhardt

Markenwachstum durch Marktdurchdringung

Toolgestützte Festlegung der Markenwachstumsstrategie und Identifikation von Wachstumstreibern und Wachstumsblockaden

Markenwachstumsoptionen im Überblick.....	1
Grundlagen der Markenwachstumsoptimierung mit dem Brand Decision Funnel.....	3
Anwendungsbeispiel aus der Automobilindustrie.....	7
Fazit.....	11

Markenwachstumsoptionen im Überblick

Unternehmen sehen sich heute vielfältigen Rahmenbedingungen ausgesetzt, die klare Wachstumsstrategien erfordern, um nachhaltigen Erfolg zu haben. Zu denken ist hierbei beispielsweise an Konzentrations-tendenzen in fast allen Märkten, an die Globalisierung der Märkte mit einem damit einhergehenden zu-nehmenden Wettbewerbs- und Preisdruck, aber auch an einen immer härter werdenden Kommuni-kationswettbewerb um die Aufmerksamkeit sowie die Durchsetzung bei den Zielgruppen. Wachstum ist entsprechend für den nachhaltigen Bestand von Unternehmen essentiell.

Unstrittig ist, dass Marken für das Unternehmenswachstum eine entscheidende Rolle spielen. Entspre-chend stellt sich erfolgreichen Unternehmen immer auch die Frage nach einer klar formulierten und dann entsprechend konsequent und stringent umzusetzenden Markenwachstumsstrategie. Welche – aus der Unternehmensstrategie abgeleiteten – Markenwachstums-Optionen sich Unternehmen grundsätzlich bieten, zeigt Abbildung 1 im Überblick.

Option 1 bezieht sich auf Wachstumsstrategien, die im Ansoffschen Sinne eine Marktdurchdringung zum Ziel haben. Hier wird entsprechend ein Markenwachstum angestrebt, das mit der bestehenden Marke bei weitgehend gleichbleibendem Leistungsangebot entweder auf eine **Extensionsstrategie**, d.h. die Ge-winnung von Nicht-Verwendern zielt (Ausweitung des Marktvolumens). In diesem Zusammenhang ist es vor allem wichtig, die Wachstumsblockaden zu kennen, die dazu führen, dass eine Angebotskategorie nicht gekauft wird: Warum buchen beispielsweise Reise-Interessenten nicht bei Online-Reiseanbietern? Oder aber es findet die **Konversionsstrategie** Anwendung – eine weitere, sehr häufig zu findende Wachstumsstrategie im Rahmen der Marktdurchdringung, deren Zielsetzung in der Gewinnung von Wett-bewerbskunden besteht. Hier kommt es entsprechend nicht zu einer Vergrößerung des Marktvolumens, sondern zu einem Verdrängungswettbewerb. Als dritte Alternative bietet sich eine **Bindungsstrategie** an, die auf die Erkenntnis setzt, dass es kostengünstiger ist, einmal gewonnene Kunden zu binden als Neu-kunden zu gewinnen. Die vierte Alternative schließlich zielt auf eine **Intensivierung der Verwendung** ab.

Da sich ein Unternehmen in aller Regel auf eine oder wenige dieser Alternativen fokussieren muss, um sie stringent und entsprechend erfolgversprechend umzusetzen, stellt sich die Frage, welche dieser Strategien für eine bestehende Marke die erfolgversprechendste ist und wie man diese Strategiealternative identifiziert.



Abbildung 1: Optionale Wachstumsstrategien

Hinter **Option 2** „Wachstum durch neue Leistungen mit bestehenden Marken“ verbirgt sich die Strategie der Markendehnung mit den beiden Spielarten **Line Extension** (ein neues Produkt bzw. eine neue Leistung, die unter der bestehenden Marke vertrieben werden soll, stammt aus derselben Kategorie bzw. denselben Kategorien, in der bzw. in denen die Marke bereits aktiv ist) und **Category Extension** (neue Leistungen, die nicht aus der angestammten Kategorie stammen, sollen unter derselben Marke verkauft werden).

Option 3 „Wachstum durch neue Marken“ bezieht sich zum einen auf den kompletten Aufbau von neuen Marken sowie auf die Wachstumsstrategie durch differenzierte Marktbearbeitung (Segmentierungsstrategie bzw. Mehrmarkenstrategie zur Ausschöpfung eines Marktes), zum anderen auf die Strategie des Wachstums durch den Kauf von Marken. Hierbei geht es um die Fragen der Integration der neuen Marken in die Markenarchitektur des Unternehmens: Soll die neu gekaufte Marke eigenständig weiter bestehen bleiben, mit einer bereits bestehenden Dachmarke des Unternehmens verbunden bzw. unter Synergiegesichtspunkten sogar migriert, d.h. in die bestehende Marke überführt werden?

Der vorliegende Beitrag stellt das Tool **MarkenwachstumsOptimierer** vor, das sowohl bei der Identifikation der geeigneten Wachstumsstrategie im Rahmen der Marktdurchdringung (Option 1) hilft, als auch beantwortet, welche Markenwachstumstreiber bzw. Markenwachstumsblockaden bestehen.

Grundlagen der Markenwachstumsoptimierung mit dem Brand Decision Funnel

Aufbau des Brand Decision Funnel

Der MarkenwachstumsOptimierer basiert dem Grunde nach auf der Erhebung des seit langem bekannten und bewährten Markentrichters (Brand Decision Funnel). Dieser bildet im Prinzip den gesamten Auswahl-, Kauf- und Nachkaufprozess einer Marke und damit auch die jeweiligen Markenwirkungen ab. Im Rahmen des Markentrichters werden üblicherweise die gestützte Bekanntheit, Vertrautheit oder Klarheit des Markenbildes, Relevant Set (engere Auswahl), Kauf, Zufriedenheit sowie Loyalität zunächst im Rahmen von repräsentativen Befragungen erhoben. Die Stichprobe sollte dabei repräsentativ für die potenziellen Verwender der Produktart sein. Entsprechend der Zielsetzung, die Markenwachstumsstrategie festzulegen und zu optimieren, ist zunächst eine genaue Marktabgrenzung erforderlich (z.B. Premium-Automobile vs. Pkw allgemein). Auch Kategorien als solche (z.B. Buchung in Online-Reisebüros) können Blockaden darstellen und sind ggf. in den Funnel einzubeziehen. Abbildung 2 zeigt den Zusammenhang zwischen den Markenwirkungsgrößen sowie ihr Zusammenhang zu den Stufen des Markentrichters.

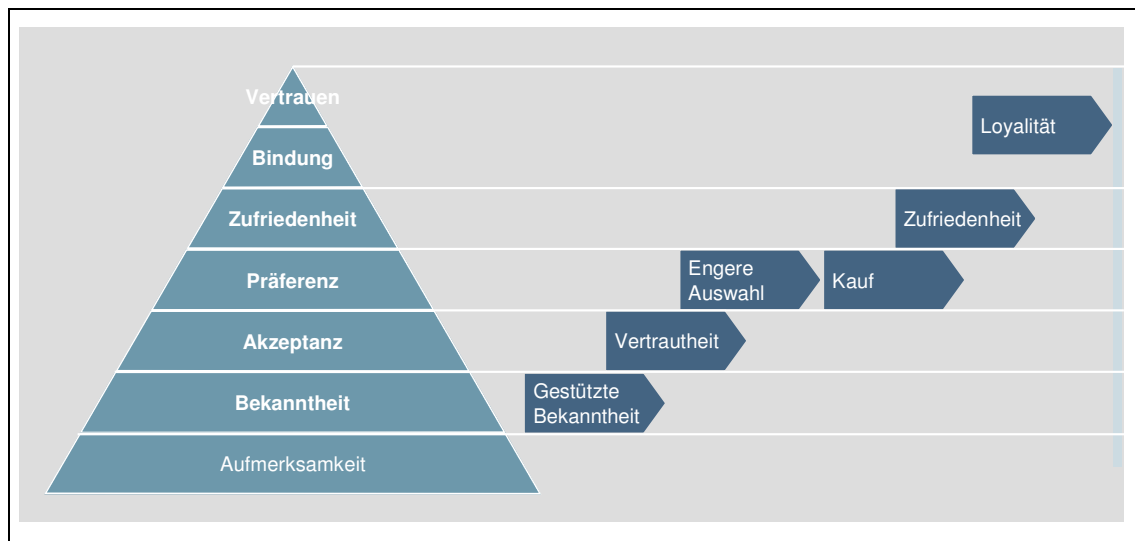


Abbildung 2: Stufen des Markentrichters und ihre Korrespondenz zu Markenwirkungsgrößen (Burkhardt (1997), S. 49 ff.)

Vorgehensweise bei der Analyse

In einem ersten Schritt werden die absoluten Werte zu den Trichterstufen analysiert (gestützte Bekanntheit in %, Markenvertrautheit in %, Markenkauf in %, Zufriedenheit in % etc.). Hierzu ist vorab zu bemerken, dass der Brand Decision Funnel nur dann als Optimierungsinstrument zur Bestimmung der Markenwachstumsstrategie herangezogen werden kann, wenn die absoluten Werte der Trichterstufe sowohl für

die eigene Marke als auch für die Wettbewerbsmarken erhoben werden. Die Analyse der Prozessstufenwerte (vgl. Abbildung 3) ergibt einen ersten Hinweis auf die Stärken und die Schwächen der Marke auf den einzelnen Trichterstufen.

Im zweiten Schritt werden die Transferraten zwischen den Trichterstufen analysiert. Diese geben für die jeweilige Marke an, welcher Anteil der Zielgruppe von einer Trichterstufe auf die nächste überführt werden kann (vgl. Abbildung 3). Aus diesen Daten leitet man – entsprechend der konstatierten Schwächen der Marke im Vergleich zum Wettbewerb – die relevanteste Trichterstufe für die einzuschlagende Wachstumsstrategie ab. Ergeben sich beispielsweise bei den Transferraten von der engeren Auswahl zum Kauf für die Marke signifikante Schwächen gegenüber dem Wettbewerb, so bietet sich in aller Regel eine Konversionsstrategie an (vgl. hierzu das Beispiel für BMW, S. 8 f.). Liegen die Schwächen dagegen eher in den Nachkaufstufen, so spricht dies für eine Bindungsstrategie. Liegen die zentralen Schwächen dagegen auf den Kategoriestufen (Bekanntheit der Kategorie, Kauf in einer bestimmten Kategorie (Premium-Automobile, Online-Reisebüros etc.)), so bietet sich eine Extensionsstrategie an.

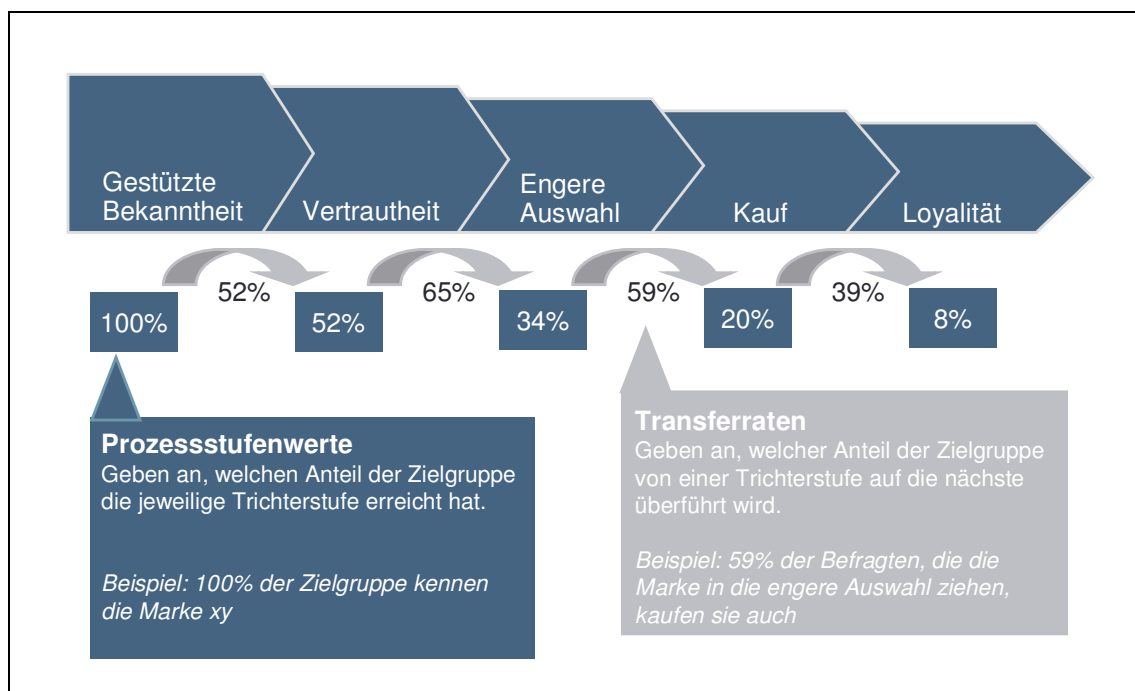


Abbildung 3: Prozessstufenwerte und Transferraten als wesentliche Analysedaten für die Ermittlung der erfolgversprechendsten Markenwachstumsstrategie

Im dritten und vierten Analyseschritt erfolgt in Abhängigkeit der identifizierten Schwächen der Transferraten im Wettbewerb die konkrete Ermittlung der Markenwachstumstreiber und -blockaden. Grundlage der Treiberanalysen sind die wesentlichen Imagedimensionen der Marke, die das Eigenschaftsprofil in den Köpfen der Zielgruppen abbilden. Die Bestimmung der Bedeutungsgewichte der Imagefaktoren wird mittels einer Verknüpfung von Faktoren- und multipler Regressionsanalyse vorgenommen. Um die wesentlichen Treiber und Blockaden für das Markenwachstum zu erfassen, ist eine umfassende Imagemessung

erforderlich. Abbildung 4 zeigt die wesentlichen Aspekte der Marke, die für eine aussagefähige Treiberanalyse zu messen sind.

Nutzen der Marke	Merkmale der Marke
Sachlich-funktionaler Nutzen <ul style="list-style-type: none"> ▶ Nutzen aus Funktion(en) des Produktes bzw. der Dienstleistung ▶ Nutzen aus den Prozessen zum Angebot des Produktes bzw. der Dienstleistung ▶ Nutzen aus der Beziehung zwischen Anbieter und Nachfrager ▶ Nutzen aus der Beziehung zwischen Produkt bzw. Dienstleistung und Kunde 	Tangible Eigenschaften der Marke <ul style="list-style-type: none"> ▶ Merkmale (physische Beschaffenheit) der Marke bzw. der Produkte bzw. der Dienstleistungen ▶ Merkmale des Designs, der Werbung, sonstiger Instrumente des Marketing-Mix
Emotionaler Nutzen <ul style="list-style-type: none"> ▶ Nutzen aus inneren Gefühlen (Relation zum Selbstbild) ▶ Nutzen aus Erfüllung emotionaler Motive ▶ Nutzen aus den Möglichkeiten zur Selbstdarstellung in sozialen Gruppen 	Intangible Eigenschaften der Marke <ul style="list-style-type: none"> ▶ Markenpersönlichkeit ▶ Markenkultur ▶ Markenheritage ▶ Markenreputation

Abbildung 4: Aspekte der Marke, die für eine aussagefähige Treiberanalyse zu erfassen sind

Zur Differenzierung von Markenwachstumstreibern und Markenwachstumsblockaden haben wir ein Portfolio entwickelt (vgl. Abbildung 5), das auf der X-Achse die Treiberwirkung der Image-Attribute auf jeweils eine Funnel-Stufe abträgt. Auf der Y-Achse wird die jeweilige Differenz der Bewertung (Mittelwerte) in Relation zu den Wettbewerbs-Werten abgetragen.¹ Bei Feldern unterhalb der Nulllinie handelt es sich entsprechend der Logik des Modells um Wachstumsblockaden bezogen auf die relativ schwächste Funnel-Stufe (Felder 3 und 4). Besonders erfolgversprechend für ein Wachstum der Marke ist ein fokussiertes Bearbeiten der Wachstumsblockaden mit hoher markenindividueller Treiberwirkung (Feld 4). Die Felder 1 und 2 identifizieren Wachstumstreiber mit geringer (Feld 1) bzw. hoher Relevanz für die als Wachstumshemmnis ausgemachte Funnel-Stufe (vgl. Portfolien auf S. 8 f., anhand derer die Aussagekraft des vorgestellten Tools am Beispiel von BMW und Mercedes-Benz veranschaulicht wird).

¹ Ein Abtragen unterhalb der Nulllinie bedeutet, dass die Marke schlechter als die beste Wettbewerbermarke abschneidet. Ein Abtragen über der Nulllinie bedeutet, dass die Marke bezüglich des Imageattributes besser als der Branchenzweitbeste bewertet wird und gibt entsprechend den Abstand des Mittelwertes zum Branchenzweitbesten an.

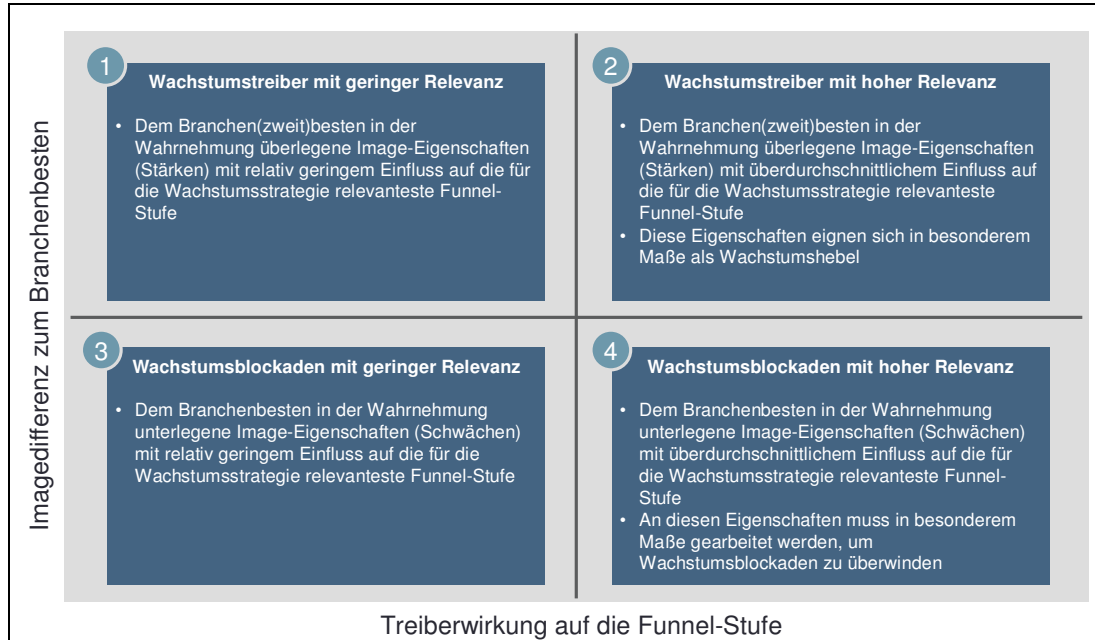


Abbildung 5: Portfolio der Wachstumstreiber und der Wachstumsblockaden einer Marke

Die folgende Abbildung zeigt im Überblick nochmals die Komponenten des vorgestellten Instruments MarkenwachstumsOptimierer.

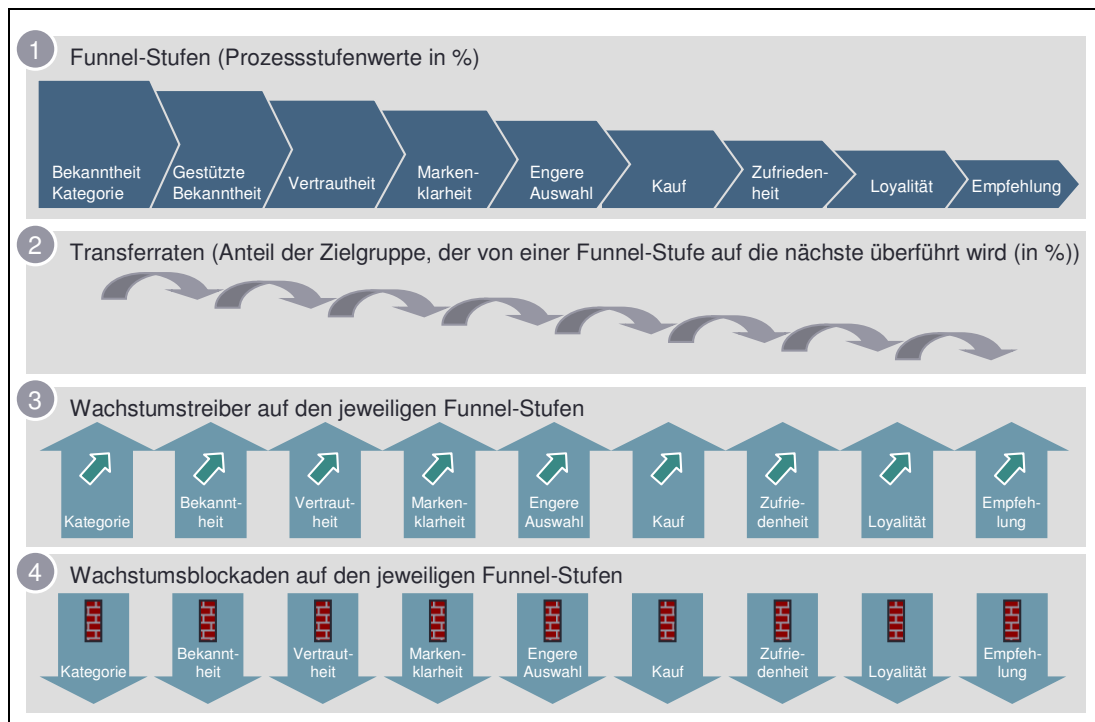


Abbildung 6: Komponenten des MarkenwachstumsOptimierers

Anwendungsbeispiel aus der Automobilindustrie

Um die Aussagefähigkeit des MarkenwachstumsOptimierers zu veranschaulichen, werden nachfolgend einschlägige (Teil-) Ergebnisse einer 2006 im Auftrag von TAIKN durchgeführten Studie vorgestellt und hier insbesondere diejenigen zu den deutschen Premium-Automobilmarken Audi, BMW und Mercedes-Benz (telefonische CATI-Befragung bei 1.000 repräsentativ ausgewählten Autofahrern in der Bundesrepublik Deutschland).²

Prozessstufenwerte und Transferraten

Die Ergebnisse der Studie zu den Prozessstufenwerte sowie den Transferraten zeigt folgende Abbildung:

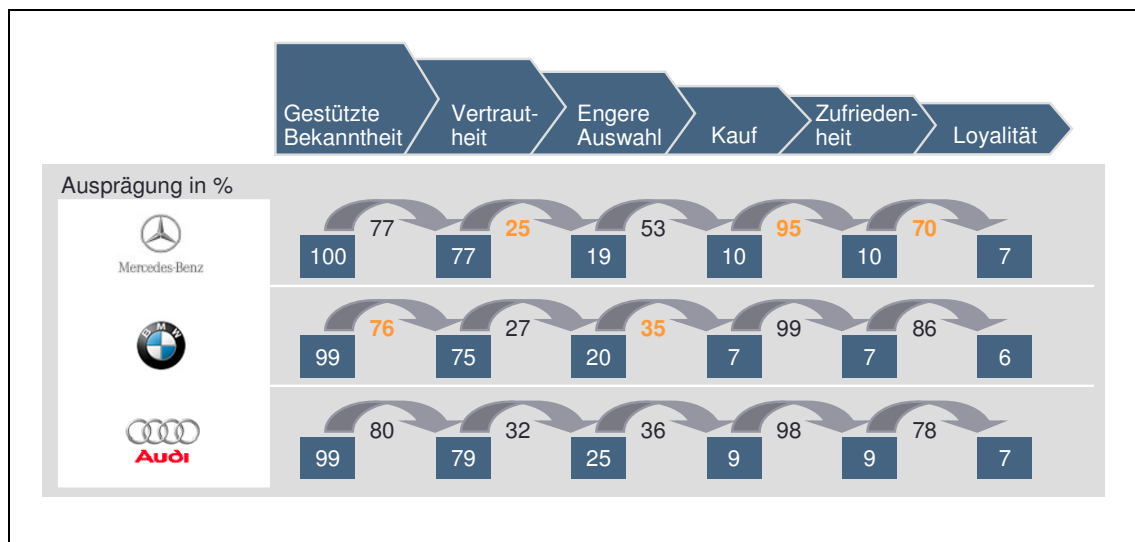


Abbildung 7: Prozessstufenwerte und Transferraten deutscher Premium-Automobilmarken

Audis Stärken zeigen sich vor allem auf den Markentrichterstufen Vertrautheit und engere Auswahl. Bei den Transferraten ist Audi besonders auf den Stufen von Bekanntheit zu Vertrautheit und von Vertrautheit zur engeren Auswahl (Relevant Set) im Vergleich zu seinen Wettbewerbern sehr gut aufgestellt. Schwächen hat die Marke vor allem beim Transfer vom Relevant Set zum Kauf.

Die größte Stärke der Marke Mercedes-Benz war 2006 die hohe Transferrate zwischen den Stufen Relevant Set und Kauf. Schwächen hat die Marke im Vergleich zur Konkurrenz vor allem auf den Nachkaufstufen: So sind die Transferraten zu Zufriedenheit und Loyalität im Vergleich zur Konkurrenz schlechter. Außerdem zeigt sich eine Schwäche bei der Transferrate von Vertrautheit zum Relevant Set.

² Aus Gründen der Vertraulichkeit können keine aktuelleren Daten Anwendung finden. Allerdings illustrieren die vorliegenden Daten die Leistungsfähigkeit des Modells und haben gleichzeitig den Vorteil, dass die Wirkung von konkreten Maßnahmen, die sich aus der Analyse ergeben, nachvollzogen werden können.

Die Schwächen von BMW lagen zum Zeitpunkt der Analyse zum einen in den geringsten absoluten Werten auf den Trichterstufen Vertrautheit und Kauf und zum zweiten in den Problemen bei den Transferraten vom Relevant Set zum Kauf.

Analyse der geeigneten Wachstumsstrategien

Um die für die jeweilige Marke geeignete Wachstumsstrategie zu identifizieren, bietet es sich an, die Transferraten der Wettbewerbermarken im Vergleich zu analysieren. Abbildung 8 zeigt dazu die Ergebnisse.

Besonders deutliche Unterschiede zwischen den drei Wettbewerbern treten bei den Transferraten von der engeren Auswahl zum Kauf auf. Während es Mercedes-Benz gelingt, 53% der Zielgruppe, bei der die Marke im Relevant Set ist, zum Kauf zu bewegen, gelingt dies Audi nur bei 36% und BMW nur bei 35%. Mit anderen Worten: Gelänge es BMW, die gleichen Transferraten von der engeren Auswahl hin zum Kauf zu erzielen wie Mercedes-Benz, so könnte BMW Mercedes-Benz auch in Deutschland bei den Marktanteilen überholen. Das gleiche gilt in noch stärkerem Maße für Audi. Als primäre Option für die einzuschlagende Wachstumsstrategie in Deutschland ergibt sich für beide Marken die Konversionsstrategie. Mit Hilfe der gewonnenen Daten lassen sich ausgehend vom Performance-Korridor der Transferraten der Branche Szenarien für eine zukünftige Absatzentwicklung berechnen.

Für Mercedes-Benz dagegen bietet sich als Wachstumsstrategie eine Bindungsstrategie an, da die Marke im Vergleich zum Wettbewerb hier die größten Schwächen aufweist.

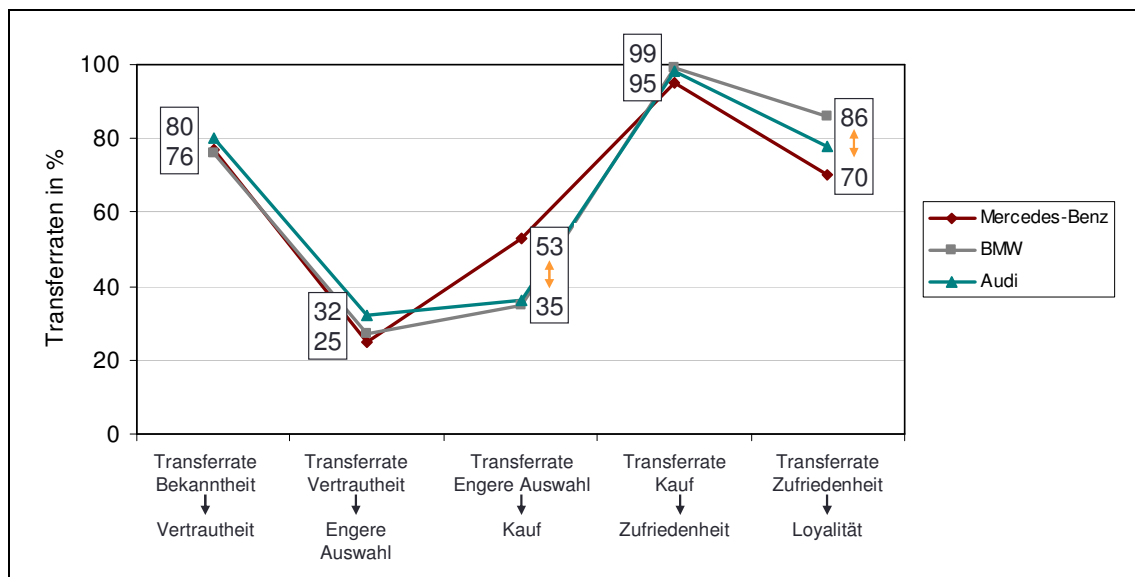


Abbildung 8: Transferraten als Ansatzpunkt zur Ermittlung der geeigneten Markenwachstumsstrategie

Analyse der Wachstumstreiber und Wachstumsblockaden

Abbildung 9 zeigt entsprechend der für die Marke BMW identifizierten Schwäche bei der Transferrate „Engere Auswahl – Kauf“ deren Wachstumstreiber-Wachstumsblockaden-Portfolio für die Trichterstufe Kauf.

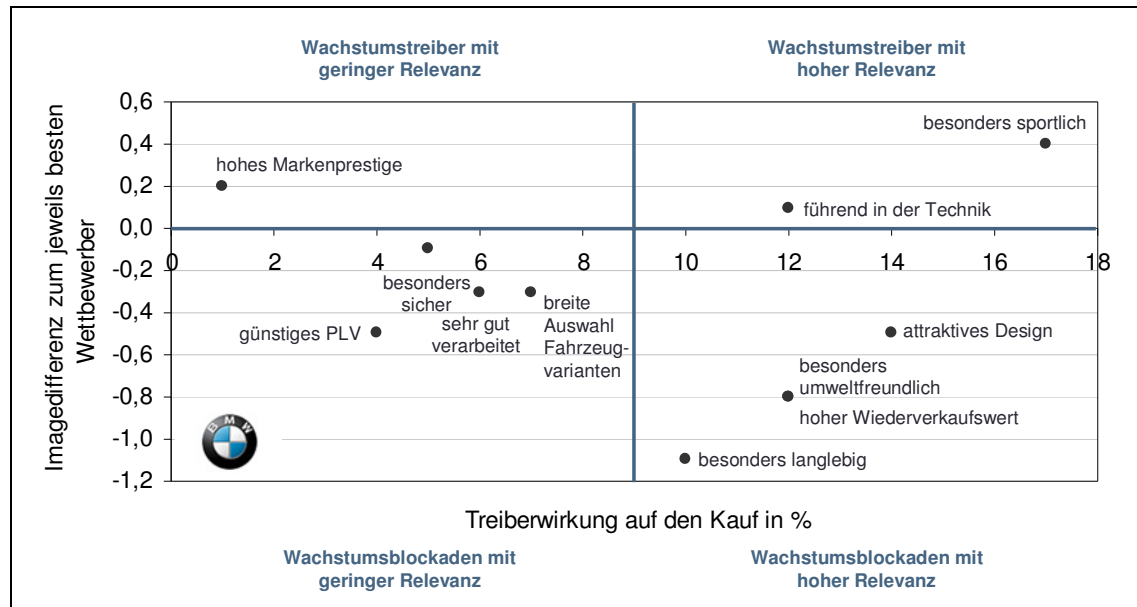


Abbildung 9: Markenwachstumstreiber und -blockaden der Marke BMW für die Funnel-Stufe Kauf

Die Ergebnisse des Portfolios zeigen, dass BMW 2006 in den Attributen „führend in der Technik“ und „besonders sportlich“ seine ausgeprägtesten Treiber für den Kauf der Produkte hatte. Als Wachstumsblockaden mit hoher Relevanz erwiesen sich dagegen Design, Umweltfreundlichkeit, der Wiederverkaufswert sowie die Langlebigkeit. Betrachtet man die Wirkung des Programms „Efficient Dynamics“ auf die Beurteilung des Umweltimages der Marke im Zeitablauf (vgl. folgende Abbildung, Umfrage von auto motor und sport von 2010), so zeigt sich, dass BMW an einem ganz wesentlichen Treiber gearbeitet hat, um in Deutschland wieder in die Wachstumsspur zurück zu finden.

Abbildung 11 verdeutlicht, dass sich bei der hier vorgestellten Untersuchung für Mercedes-Benz im Rahmen einer Bindungsstrategie vor allem Langlebigkeit als Wachstumstreiber herauskristallisierte. Wachstumsblockaden waren dagegen vor allem Preis-Leistungs-Verhältnis, Design sowie die Sportlichkeit der Modelle. Eine ausführlichere Analyse der für Zufriedenheit und Loyalität relevanten Treiber wie z.B. Servicequalität, CRM etc. böte sich im Falle von Mercedes-Benz an, um detailliertere Ansatzpunkte für die Optimierung der einzuschlagenden Bindungsstrategie zu erhalten. Dies konnte die vorliegende Untersuchung allerdings nicht leisten, da diese unter anderem auch Fragestellungen zur Markenarchitektur-Optimierung der Automobilkonzerne untersuchte (Burkhardt/Dores 2006). Das Beispiel zeigt jedoch anschaulich eine der Stärken des Brand Decision Funnel im Rahmen einer effizienten wachstumsorientierten Markenführung: Das Tool bietet konkrete Hinweise zu Optimierung und darauf, wo weitere, tiefer gehende Analysen erfolgversprechend sind und wo nicht.

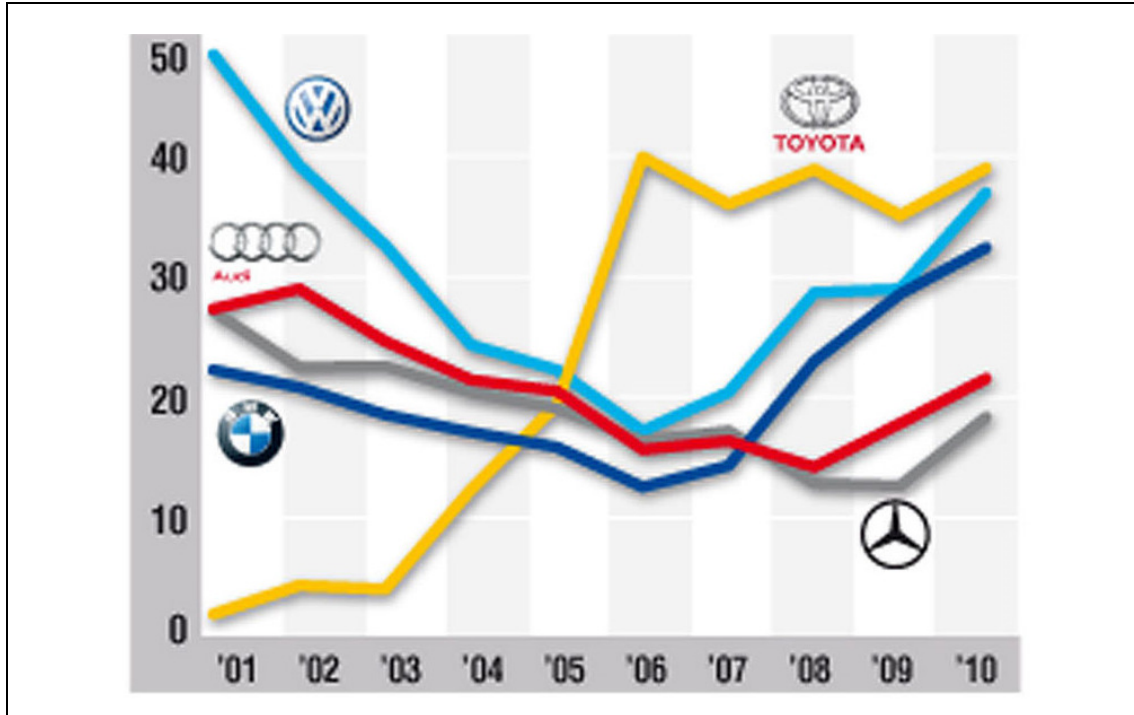


Abbildung 10: Ergebnisse auto motor und sport Leserwahl 2010 zum Umweltimage

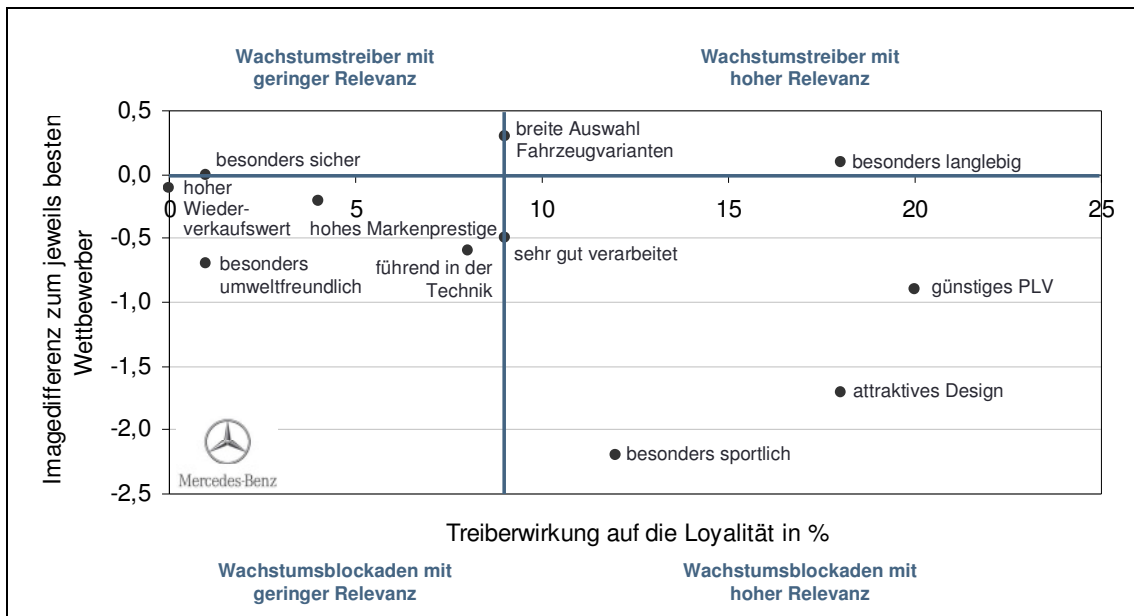


Abbildung 11: Markenwachstumstreiber und -blockaden der Marke Mercedes-Benz für die Funnel-Stufe Loyalität

Fazit

Der MarkenwachstumsOptimierer auf Basis des Brand Decision Funnel ist ein pragmatisch und effizient einsetzbares Tool, das es zum einen ermöglicht, den geeignetsten Ansatz für eine fokussierte Wachstumsstrategie im Rahmen der strategischen Zielsetzung Marktausschöpfung zu definieren. Zum anderen können mit dem Tool ganz konkrete Handlungsempfehlungen zum Überwinden von Wachstumsbarrieren bzw. zum Ausnutzen von Wachstumstreibern abgeleitet werden. Außerdem bieten die Ergebnisse eine hervorragende Basis für die Entwicklung von Szenarien für die zukünftige Absatzentwicklung in einem Markt bei Verfolgung einer bestimmten Markenwachstumsstrategie sowie die Möglichkeit, das Marketing-Mix im Sinne der identifizierten Wachstumstreiber und Wachstumsblockaden zu optimieren.

Typische Fragestellungen, die mit dem Tool beantwortet werden können, sind im Überblick:

- Wie können wir mit unserer bestehenden Marke wachsen?
- Welche Markenwachstumsstrategie ermöglicht uns das größte Wachstum?
 - Die Extensionsstrategie, d.h. die Gewinnung neuer Kunden?
 - Die Konversionsstrategie, d.h. die Gewinnung von Kunden des Wettbewerbs?
 - Die Bindungsstrategie, d.h. eine stärkere Bindung unserer Kunden? oder
 - Die Frequenzstrategie, d.h. eine Intensivierung der Verwendung unserer Marke?
- Welche Barrieren für ein Wachstum unserer Marke gibt es?
- Wo liegen diese Barrieren?
- Welche sind die erfolgversprechenden Wachstumstreiber unserer Marke?

Literaturverzeichnis

Burkhardt, A. (1997): Die Betriebstypenmarke im stationären Einzelhandel, unveröffentlichte Dissertation an der Universität Erlangen-Nürnberg.

Burkhardt, A./Dores, H. (2006): Markenarchitekturen in der Automobilindustrie, Marketingjournal Heft 8-9, S. 20-23.