

BBDO Germany GmbH  
Königsallee 92  
40212 Düsseldorf  
T +49.211.1379-0  
F +49.211.1379-91-8621  
www.bbdo.de

# Point of Interest Preispremium am Markt durchsetzen: mit BBDO Brand Equity Drivers<sup>®</sup>

BBDO Germany ist Deutschlands führende Unternehmensgruppe für marktorientierte Kommunikationslösungen. Die Agentur wurde 1956 in Düsseldorf gegründet und wird von Dr. Olaf Göttgens, CEO, geführt. Das Leistungsportfolio basiert dabei auf drei Säulen: innovativ, integrativ und international. BBDO Germany vernetzt das gesamte Kommunikations-Know-how: strategisches Markenmanagement, klassische Werbung, Direktmarketing, Public Relations, Verkaufsförderung, Sponsoring, Events und Design sowie die Bereiche Multimedia und eBusiness. BBDO Germany betreut seit vielen Jahren renommierte Kunden wie Allianz, Deutsche Post, Dr. Oetker, Henkel, LBS, Mercedes-Benz und Wrigley national und international. Für weit mehr als die Hälfte der Kunden realisiert die Kommunikationsgruppe integrierte Marketing- und Werbekonzepte. Durch zahlreiche Kooperationen mit Universitäten liefert BBDO Germany kontinuierlich innovative Impulse für Themen wie strategische Markenführung, Markensteuerungsprozesse, integrierte Kommunikation und Konsumentenwissen. Das Unternehmen gehört mit zahlreichen nationalen und internationalen Auszeichnungen zu den am häufigsten ausgezeichneten Agenturgruppen.

# Inhalt

## 4 Ausgangssituation

## 6 Preispremium am Markt durchsetzen

1. Das Gesamtmodell BBDO Brand Equity Drivers®
2. Untersuchungsdesign

## 8 Ergebnisse

1. Ergebnisse des Gesamtmodells
2. Ergebnisse der branchenspezifischen Untersuchungen
  - I. Automobil
  - II. Mobilfunkgeräte
  - III. Waschmittel
  - IV. Unterhaltungselektronik
  - V. Bankdienstleistungen

## 19 Fazit

## 21 Literaturverzeichnis

## 26 Kontakt

# Ausgangssituation

**Billig geht. Teuer auch. Was dazwischenliegt, gerät in die „Konsumzentrifuge“.**

Ein Zusammenspiel aus Wertewandel, stetig steigenden Lebenshaltungskosten und politischer Unsicherheit hat einen Konsumententypus kreiert, der dem Überflussangebot selbstbewusst entgegentritt und die Extreme liebt: mit dem Porsche zu Aldi.

Die Polarisierung des Konsumentenverhaltens führt zu einem Wachstum sowohl der Luxus- als auch der Billigmärkte. In Bedrängnis gerät das Mittelsegment. Glaubt man den Prognosen, so werden im Jahr 2010 das Niedrig- und das Topsegment jeweils rund 40 Prozent des Angebots ausmachen.

Um im Mittelsegment ihre Position als Premiumanbieter verteidigen zu können und nachhaltig zu stärken, dürfen sich Markenartikelhersteller vor allem nicht auf die selbstzerstörerische Spirale der Preispromotions einlassen. Sie stehen vor der Herausforderung, eine starke Marke aufzubauen und zu pflegen, für die die Konsumenten bereit sind, mehr zu zahlen als für eine Basismarke oftmals gleicher Qualität – anschaulich nachgewiesen durch Stiftung Warentest.

Daraus ergibt sich die Kernfragestellung: Warum sind Nachfrager bereit, etwa für einen Kaffee bei Starbucks 2,90 EUR zu zahlen, bei vielen anderen Produkten des täglichen Bedarfs aber auf den Cent zu achten? Was sind also die Treiber von Markenstärke und Preispremiumakzeptanz? Und durch welche Schritte kann man sie erzielen?

# Preispremium am Markt durchsetzen

## 1. Das Gesamtmodell BBDO Brand Equity Drivers®

BBDO bietet zur Beantwortung dieser Fragen eine eigene validierte Methodik zur Generierung von Preispremiumakzeptanz: das BBDO Brand Equity Drivers® Modell. Die angenommenen Ursachen-Wirkungs-Beziehungen (zwischen Treibern, Markenwert und Preispremiumakzeptanz), die diesem Modell zu Grunde liegen, wurden dabei in einer der umfangreichsten branchenübergreifenden Konsumentenbefragungen zu diesem Thema erstmalig empirisch bestätigt.

Dabei zeigt der Modellansatz einen neuen Blickwinkel auf die Marketingeffizienzdiskussion. Während bisherige Ansätze ihren Fokus auf die Minimierung des Inputs, also der Markeninvestitionen, legen, betrachtet das BBDO-Modell die Maximierung des Outputs, also des Markenertrags. Das Augenmerk liegt hierbei auf der Preispremiumakzeptanz und der Kernfrage:

**Wie schaffe ich es als Unternehmen, die Bereitschaft der Konsumenten, für meine Marke ein Preispremium zu bezahlen, zu maximieren?**

Diese Perspektive birgt den Vorteil, dass eine Erhöhung der Preispremiumakzeptanz einer Nachfragesteigerung über Preissenkungen und Rabatte entgegenwirkt.

So lag die Zielsetzung des BBDO Brand Equity Drivers® Modells in folgenden Herausforderungen:

- **Identifizierung der Markenwerttreiber**
- **Klärung ihrer Wirkungsbeziehungen untereinander**
- **Bestimmung der Bedeutung der Treiber für die Stärke der Marke und die Akzeptanz eines Preispremiums**

Auf diese Weise liefert das Modell eine Erklärung von Markenstärke und Preispremiumakzeptanz aus Konsumentensicht (Ursachen-Wirkungs-Beziehung) und schafft eine valide Faktenbasis als Entscheidungsgrundlage für die effiziente Markenführung von Premiummarken. Für die Anwendung in der Praxis gibt das Modell den Unternehmen die Basisstruktur für ein Instrument zur Hand, das sie für die Ableitung von Ansatzpunkten und Verbesserungspotenzialen ihrer Marketingmixmaßnahmen heranziehen können.

Die über das Modell abgebildeten vielschichtigen, direkten und indirekten Wirkungsbeziehungen zur Beeinflussung der Preispremiumakzeptanz sind in Abbildung 1 dargestellt.

**Modellstruktur des BBDO Brand Equity Drivers® Modell**

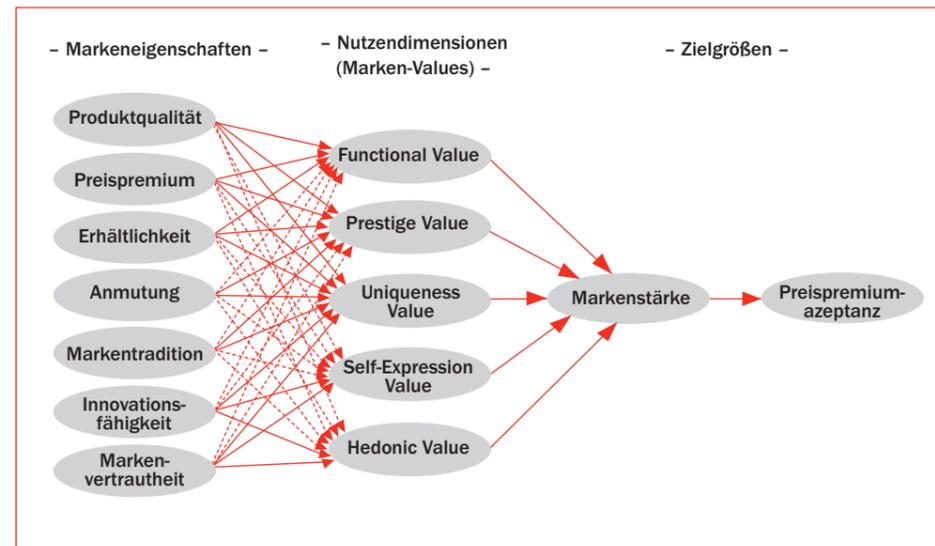


Abbildung 1

Die Preispremiumakzeptanz wird mithilfe des BBDO Brand Equity Drivers® Modells in mehreren Stufen ermittelt:

- Primär wird die **Preispremiumakzeptanz** von der vom Kunden wahrgenommenen **Markenstärke** bestimmt.
- Diese wird von so genannten **Nutzendimensionen** der Marke getrieben.
- Auf der dahinter liegenden Stufe werden diese schwer greifbaren Nutzendimensionen in Form von wahrnehmbaren **Markeneigenschaften** und ihrer Einflussstärke konkretisiert.

Der dargestellten Wirkungsstruktur liegt der so genannte Means-End-Ansatz zu Grunde: Nachfrager erwerben Marken, um damit bestimmte **Nutzendimensionen** (end) zu erreichen. Dabei kann der Kundennutzen vielschichtig sein, z. B. die Vermittlung bestimmter Erlebnisse oder Gefühle, die Erfüllung von Wünschen oder das Erreichen von Zielen. Die Markeneigenschaften sind die Mittel (means), um diesen bestimmten Kundennutzen zu stiften. Je besser eine Marke in der Lage ist, bestimmte Gefühle, Erlebnisse etc. beim Nachfrager zu erzeugen, desto höher werden auch die der Marke entgegengebrachte Wertschätzung und die Preisbereitschaft sein.

Bei der Auswahl der Markeneigenschaften und Nutzendimensionen, wie sie in den Abbildungen 2 und 3 dargestellt sind, wurden solche Faktoren berücksichtigt, die besonders relevant sind, d. h. die Premiummarken bei der Bildung von Preispremiumakzeptanz am besten gegenüber „einfachen“ Marken differenzieren und unterstützen.

**Übersicht über die Markeneigenschaften**

- Markeneigenschaften -	- Beschreibung -
Produktqualität	• Wahrgenommene Qualität hinsichtlich verwendeter Materialien/Inhaltsstoffe und des Verarbeitungsprozesses
Preispremium	• Wahrgenommenes Preispremium relativ zu Wettbewerbermarken
Erhältlichkeit	• Verfügbarkeit, Distributionsgrad der Marke, Zugänglichkeit
Anmutung	• Markenästhetik, Produkt-, Verpackungsgestaltung und -design, Art der Markenpräsentation am Point of Sale
Markentradition	• Geschichte, Tradition und Herkunft der Marke
Innovationsfähigkeit	• Investition der Marke in technische und stilistische Neuerungen, Entwicklung modischer Trends
Markenvertraulichkeit	• Bekanntheit, Assoziationen mit bzw. Wissen über die Marke

Abbildung 2

**Übersicht über die Nutzendimensionen**

- Marken-Values (Nutzendimensionen) -	- Beschreibung -
Functional Value	• Basisnutzen einer Marke • Verkörpert Zweck- und Gebrauchstauglichkeit einer Marke • Risikoreduktionsfunktion: Marke schafft Sicherheit, Kontinuität, Vertrauen
Prestige Value	• Sozialer Geltungsnutzen einer Marke • Fähigkeit der Marke, dem Besitzer Status und soziales Ansehen zu beschern und Zugehörigkeit zu einer bestimmten sozialen Gruppe zu demonstrieren
Uniqueness Value	• Differenzierungsnutzen einer Marke • Einzigartigkeit, Prägnanz der Marke • Fähigkeit der Marke, das Bedürfnis nach Individualität zu befriedigen
Self-Expression Value	• Identifikationsnutzen einer Marke • Fähigkeit der Marke, als Mittel des Selbstausdrucks und Lebensstils verwendet zu werden
Hedonic Value	• Emotionaler, ästhetischer Nutzen einer Marke • Fähigkeit der Marke, polysensorische Erlebnisse, Gefühle wie Genuss, Freude, Vergnügen etc. auszulösen

Abbildung 3

## 2. Untersuchungsdesign

Die empirische Untersuchung basiert auf einer umfangreichen branchenübergreifenden Konsumentenbefragung zur Erhebung von Markenbewertungen. Es wurden insgesamt zehn Branchen und 51 Marken betrachtet. Die Datengrundlage bildeten Interviews mit 951 Konsumenten, wobei jeder Befragte durchschnittlich vier Marken beurteilte. Somit wurden insgesamt 3.697 Markenbewertungen erhoben, was ca. 70 Bewertungen pro Marke entspricht.

Auf Basis der Daten wurden die aufgestellte allgemeine Modellstruktur und die Wirkungsbeziehungen über alle Markengruppen hinweg validiert. Im Anschluss konnten die Treiber für die Durchsetzung eines Preispremiums branchenübergreifend ermittelt werden.

Da die Treiber von Branche zu Branche durchaus von unterschiedlicher Bedeutung sein können, wurde neben der Gesamtmodellbetrachtung auch eine Untersuchung der jeweiligen Produktgruppen (z. B. Automobil, Waschmittel) durchgeführt.

Somit liefert das BBDO Brand Equity Drivers® Modell branchenindividuelle Hilfestellung bei drei zentralen Fragestellungen:

- **Wie kann einem weiteren Preisverfall durch eine Premiummarkenstrategie erfolgreich begegnet werden?**
- **Welche Faktoren sind in der jeweiligen Branche für die Durchsetzung einer Preispremiumakzeptanz relevant?**
- **Mit welchen Stellhebeln kann den Trends der Branche entgegengewirkt werden?**

## 3. Ergebnisse

### 3.1 Ergebnisse des Gesamtmodells

Die empirischen Ergebnisse belegen die Grundannahme, dass ein Konsument nur dann ein Preispremium akzeptiert, wenn eine hohe **Markenstärke** vorhanden ist.

#### Einzelergebnisse:

1. Unter den untersuchten Nutzendimensionen stellt der **Functional Value** als funktionaler Grundnutzen den stärksten Markenwerttreiber dar.

Da er allerdings bei allen Markentypen, also sowohl bei Basis- als auch bei Premium- und Luxusmarken einen übergreifend starken Einfluss hat, stellt er eine notwendige, aber keineswegs hinreichende Bedingung für die Durchsetzung eines Preispremiums

dar. Grundete der Erfolg vieler Marken Ende der 80er-Jahre noch allein auf einer außergewöhnlichen Produktqualität und damit rein auf der Minimierung des Risikos eines Fehlkaufs, so reduzieren u. a. Testberichte und Gütesiegel unabhängiger Institutionen (vor allem Stiftung Warentest) heute mehr und mehr das Risiko der Verbraucher.

2. Entgegen der herrschenden Meinung geht von dem **Uniqueness Value** nahezu keine Wirkung auf den Markenwert aus.

Daraus kann man schließen, dass Einzigartigkeit per se keinen Nutzenwert für die Nachfrager darstellt, für den sie bereit wären, einen höheren Preis zu zahlen. Durch den enormen Innovationsdruck und die damit einhergehende Verkürzung der Produktentwicklungszyklen wird es darüber hinaus zunehmend schwieriger, eine einzigartige Marke aufzubauen. Jede Unique Selling Proposition (USP) wird in kürzester Zeit zum Standard und eignet sich daher nicht lange zur Differenzierung.

3. Intrinsische, also eigenmotivierte Nutzenwerte (**Hedonic Value** und vor allem **Self-Expression Value**) besitzen direkte positive Effekte auf den konsumentenbasierten Markenwert und beeinflussen über ihn auch die Preispremiumakzeptanz positiv.

Diese Ergebnisse legen den Rückschluss nahe, dass mehr nach innen gerichtete Nutzenfunktionen einer Marke wie beispielsweise die Vermittlung eines bestimmten Lebensstils oder emotionaler Erlebnisse stark an Bedeutung gewinnen. Über die Betonung von hedonischen Werten, wie etwa eines Wellnessaspekts bietet sich Premiumanbietern die Möglichkeit, sich klar von Handelsmarken zu differenzieren. Praxisbeispiele sind Jacobs Krönung mit der Marke Jacobs Balance als „Wohlfühlkaffee der neuen Generation“ und Onken, das mit seinem Wellnessjoghurt den erfolgreichsten Produktlaunch des Unternehmens erzielt hat.

4. Es zeigt sich eine deutlich positive direkte Einflusswirkung von **Anmutung** und **Markentradition** auf die Markenstärke und damit indirekt auch auf die Preispremiumakzeptanz.

Anmutung und Markentradition – im Konzeptansatz des Modells als Markeneigenschaften eingeordnet – weisen somit in den Augen der Konsumenten einen eigenständigen Nutzencharakter auf. Die „äußere Erscheinung“, sei es das Produkt- und Verpackungsdesign selbst oder die Atmosphäre und Umgebung, in der die Marke präsentiert wird, stellt demnach einen ästhetischen Nutzen für die Nachfrager dar und beeinflusst direkt ihre Wertschätzung der Marke. So fußt der Markenaufbau von Starbucks neben der hohen Produktqualität des Kaffees vor allem darauf, im verstärkten Maße die sensorischen Sinne anzusprechen. Starbucks hat es geschafft, sich als 3. Ort neben dem Arbeitsplatz und dem Zuhause der Menschen zu etablieren. Ein entsprechendes Ladendesign mit Wohnzimmeratmosphäre und dezente Hintergrundmusik bilden dabei einen Gegenpol zum hektischen Arbeitsalltag.

Ähnlich gelagert ist der Zusatznutzen für den Konsumenten durch die Markentradition. Sie steht für die mit der Marke bzw. dem Unternehmen verbundene Geschichte. Rituale und Werte signalisieren den Verbrauchern eine bestimmte Haltung. Dadurch dienen sie dem Konsumenten als Wegweiser im Dickicht des Angebotsdschungels. Die besondere Bedeutung der Vermittlung der Markenwerte auch am Point of Sale haben z. B. die Hersteller von Fashion Brands erkannt: So wurden in den letzten Jahren zahlreiche neue Ladenkonzepte, eigene Shop-in-Shop-Lösungen und Flagship-Stores realisiert. Dadurch hat es das Unternehmen selbst in der Hand, direkt am Point of Sale sein Markennutzenversprechen einzulösen.

### 3.2 Ergebnisse der branchenspezifischen Untersuchungen

Die produktkategorie-spezifische Untersuchung gibt einen Detaileinblick in den Aufbau verschiedener Nutzendimensionen für unterschiedliche Branchen und Produktgruppen. Die Ergebnisse der Untersuchung zeigen, dass hinsichtlich des Markennutzenaufbaus zum Teil deutliche branchenspezifische Unterschiede bestehen.

#### I. Automobil

##### Branchenhintergrund

Nach vier Jahren mit rückläufigen Pkw-Absätzen und nur einem leichten Plus in 2004 hofft die Automobilbranche nun auf steigende Nachfrage. Im Kampf um jeden Kunden versuchen die Hersteller schon länger, Kunden über den Preis zu locken: Ford übernimmt für den Kunden etwa die Haftpflicht- und Kaskoversicherung. VW spendiert dem Golf-Kunden eine Klimaanlage gratis. Selbst das deutsche Premiumsegment bleibt von solchen Aktionen nicht gänzlich verschont: Audi gewährt z. B. auf den A8 einen Rabatt von 10 Prozent. Und selbst Mercedes wirbt mit einer niedrigen Finanzierungsrate von 1,9 Prozent. Zusätzlich zeigen ein enormer Innovationsdruck in der Branche und eine damit einhergehenden Verkürzung der Produktentwicklungszyklen erste Wirkung bei den traditionell starken deutschen Automobilmarken. Auftretende Qualitätsmängel und imageschädigende Rückrufaktionen führen langsam zu einer abnehmenden Markenloyalität der Autokunden.

Bei Automobilen stellt der **Self-Expression Value** den stärksten Brand Equity Driver dar, gefolgt von **Functional Value**, **Hedonic Value** und **Anmutung**.

Stärkster Treiber des Markenwerts für Automobilmarken ist der **Self-Expression Value** – die Selbstidentifizierung mit der Marke als Ausdruck der eigenen Persönlichkeit und des eigenen Lebensstils. Diese Nutzendimension kann am besten über eine charakteristische **Markentradition** sowie über eine begrenzte **Erhältlichkeit** erreicht werden. So vermittelt eine Marke dem Konsumenten das Gefühl, etwas zu besitzen, das nicht für jeden erreichbar ist.

Ausgefallene Kommunikationsformen wie das Product Placement des Z3 im James-Bond-Film „Golden Eye“ könnten in diesem Zusammenhang zur Stützung des **Self-Expression Value** von Vorteil sein. Als weiteres Beispiel können auch erlebnisorientierte Vertriebskonzepte als nachhaltig wirksame Maßnahmen zur Stützung der Preispremiumakzeptanz eingestuft werden. So genannte „Brandlands“ wie die VW-Autostadt oder BMW-Welt machen eine Markenwelt emotional erlebbar. In zahlreichen Pavillons der VW-Autostadt etwa können die Besucher alle Marken des VW-Konzerns hautnah begreifen, verehren und begehren. Dabei werden sie auch noch exzellent unterhalten.

Zweiter wichtiger Markenwerttreiber ist der **Functional Value**. Bei Automobilen handelt es sich um hochpreisige Produkte mit einem verständlich hohen Involvement während des Kaufentscheidungsprozesses und auch der gesamten Nutzungsdauer eines Fahrzeugs. Die funktionale Leistungserfüllung stellt sozusagen eine Art „Hygienefaktor“ dar. Er wird hauptsächlich durch die wahrgenommene **Produktqualität** beeinflusst. Die **Innovationsfähigkeit** trägt zwar ebenfalls zum Aufbau dieses Nutzenwerts bei, allerdings in abgeschwächter Form. Die Praxisrelevanz dieser Erkenntnisse zeigt sich heute in der Tatsache, dass technische Zuverlässigkeit von Herstellern häufig zu Gunsten von Innovationen zurückgestellt wurde. Die mangelnde Serienreife und die damit einhergehenden Pannen bzw. Rückrufaktionen führten bei Autokunden zu massiver Kundenunzufriedenheit. Gerade deutsche Premiumanbieter haben dies erkannt und fahren ihre Technologieoffensive zum Teil massiv zurück, um gerade den „Hygienefaktor“ wieder uneingeschränkt erfüllen zu können.

Als ein weiterer relevanter positiver Treiber des **Functional Value** konnte **Markentradition** identifiziert werden. Die Kombination von hoher Qualität und ausgeprägter Markentradition, wie z. B. bei Mercedes, wird es ausländischen Wettbewerbern wie z. B. Lexus fast unmöglich machen, genau die gleiche Preispremiumakzeptanz wie Mercedes zu generieren. So muss sich Renault die Frage stellen, inwieweit die explizite Auslobung eines französischen Heritage (Créateur d'Automobiles) – bei einer Historie hoher Pannenhäufigkeit (ADAC-Pannenstatistik) – in einem Land mit ausgeprägter Automobiltradition wie Deutschland wirklich Erfolg versprechend ist.

Ein weiterer positiver Einflussfaktor auf die Markenstärke und damit verbunden die Preispremiumakzeptanz ist die **Anmutung**. Neben Kundenfreundlichkeit und emotionaler Atmosphäre (z. B. das Auftreten des Händlers bzw. Verhalten der Verkäufer bei der Fahrzeugübergabe) spielt insbesondere auch die Anmutung des Showrooms eine Rolle. Hierbei versuchen die Automobilhersteller vor allem markenspezifische Gestaltungsformen (Corporate Design) zu realisieren, und zwar sowohl bei eigenen Niederlassungen als auch bei den selbstständigen Händlern. Diese Tatsachen stellen die Automobilhersteller auch im Hinblick auf die GVO vor enorme Herausforderungen (abnehmender Einfluss der Hersteller auf die Markenführung bei Händlern).

Bei der Anmutung spielen neben dem äußeren Erscheinungsbild des Fahrzeugs auch Faktoren wie Poliseniorik bzw. Haptik im Innenraum eine wichtige Rolle. Den für die Innenausstattung verwendeten Materialien und vor allem der Akustik als Emotionsträger kommt eine wichtige Funktion in der Differenzierung zu. Demnach gehören zu unterschiedlich positionierten Fahrzeugen auch unterschiedliche Klangbilder. Ob die Tür eines Mercedes oder der Motor eines Porsche, jede Marke hat ihren „unverwechselbaren“ Sound.

## II. Mobilfunkgeräte

### Branchenhintergrund

Der Boom auf dem deutschen Mobilfunkmarkt ist ungebrochen. Im vergangenen Jahr stiegen die Kundenzahlen nach Informationen der Nachrichtenagentur dpa um mehr als zehn Prozent: Demnach besitzen statistisch gesehen inzwischen neun von zehn Bundesbürger ein Handy. In einigen Ländern wie Schweden liegt die Zahl der verkauften Handys bereits höher als die Zahl der Bevölkerung, es herrscht der Trend zum Zweithandy. Branchenkenner erwarten allerdings, dass sich aufgrund zunehmender Marktsättigung der Wettbewerb zwischen den Anbietern in den kommenden Jahren verschärfen wird.

Bei Mobilfunkgeräten spielt neben **Functional Value** und **Anmutungsqualität** vor allem die **Markentradition** für die Preispremiumrealisation eine Rolle.

Im Premiumsegment der Mobilfunkgeräte wird die Markenstärke stark durch den **Functional Value** beeinflusst. Ähnlich wie bei Automobilen entsteht der funktionale Basisnutzen bei Mobilfunkgeräten vor allem durch eine hohe **Produktqualität**. Darüber hinaus wirkt auch die **Innovationsleistung** positiv auf den Functional Value. Mobiltelefone werden immer smarter, die Funktionen immer vielfältiger: Fotos schießen und verschicken, Musik hören, der Lieblingsjingle als Klingelton. Innovation kann eine Neuerung im Bereich technischer Gimmicks sein, aber auch unkomplizierte Bedienung der Geräte.

Das wahrgenommene **Preispremium** – wie auch bei Automobilen – übt einen deutlich negativen Effekt auf den **Functional Value** aus. Offenbar wirkt auch bei Mobilfunkgeräten ein höherer Preis nicht als Qualitätsindikator, sondern führt im Hinblick auf die Funktionalität zu einer negativen Markenwahrnehmung.

Neben dem funktionalen Produktnutzen, der erwartungsgemäß einen positiven Markendeterminanten darstellt, spielt überraschenderweise auch die **Markentradition** sowohl als zweitwichtigster direkter Markenstärketreiber als auch als Treiber des Functional Value eine zentrale Rolle für Premiummarken im Mobilfunk. Die Bedeutung der **Markentradition** lässt sich gut am Beispiel der untersuchten Premiummarke Nokia erklären. Zwar handelt es sich bei Nokia nicht um eine im klassischen Sinn über Jahrzehnte gewachsene Marke, sie hat sich aber als Weltmarktführer mit einem umfangreichen Produktsortiment und dem für die gesamte Kategorie stehenden Slogan „Connecting

People“ ein stabiles Markenfundament erarbeitet. So verdeutlicht dieses Beispiel, dass die mit der Markentradition assoziierte Zuverlässigkeit mitverantwortlich für einen hohen Markenwert ist.

Als weiterer wichtiger Treiber der Markenstärke konnte die **Anmutung** identifiziert werden, die Materialität des Geräts sowie die seiner kompakten Gestaltung (Größe, Gewicht, Haptik). Die Entwicklung des Mobiltelefons erinnert an die Verwandlung einer Raupe in einen Schmetterling: Aus klobigen und unattraktiven „Brickets“ sind binnen weniger Jahre kleine und handliche Geräte geworden. Die Konsumenten haben die Wahl unter immer mehr designbetonten Handys. Selbst ein Prepaid-Handy muss heute keine mitleidigen Blicke mehr hervorrufen, wenn es in der Bar auf dem Tresen liegt.

Zunehmend setzen die Hersteller auf das Handy als Lifestyleaccessoire, das gerne zur Schau gestellt wird. Branchenkenner sind sich jedoch uneins darüber, ob Lifestylehandys eine große Zukunft haben. Dies gilt insbesondere vor dem Hintergrund der Ergebnisse, dass **emotionale Nutzenwerte** (wie der Self-Expression Value oder Hedonic Value) kaum einen wahrnehmbaren Effekt auf die Preispremiumakzeptanz ausüben. In diesem Kontext ist auch der Misserfolg von Siemens mit der Modehandymarke Xelibri zu betrachten: Siemens – ein Unternehmen, das bisher eher für die hohe Qualität seiner Mobiltelefone (Markentradition) als für deren modisches Design bekannt war, hatte eigens die Marke Xelibri ins Leben gerufen. Die Schwierigkeiten lagen vielleicht nicht allein, wie zunächst vermutet, in der Nutzung der falschen Vertriebskanäle, sondern möglicherweise ursächlich im kommunizierten Nutzenversprechen: Die Produkte waren zwar im Kern Telefone, aber ansonsten wurden sie positioniert wie Modeaccessoires. Im Sinne „Was trage ich heute? Halskette oder Handy?“ sprachen sie vor allem emotionale, symbolische Nutzendimensionen an. Der Functional Value (Haupttreiber für Mobiltelefone) wurde in der Kommunikation komplett ausgeblendet. Die Vermarktung erfolgte unter einer neuen Marke, die sich noch nicht als Trendmarke etabliert hatte (zweitwichtigster Treiber: Markentradition) und unter dem Dach von Siemens in diesem Bereich kein vorhandenes Markenguthaben nutzen konnte.

Die Ergebnisse zeigen, dass die Erfüllung einer einzelnen Nutzendimension nicht ausreicht. Für die Erzielung einer Steigerung der Markenstärke aus Konsumentensicht sollten die drei Haupttreiber hinreichend erfüllt sein: neben der **konkreten Produktleistung** und den **ästhetischen Designaspekten** auch die Betonung einer **Markentradition**.

### III. Waschmittel

#### Branchenhintergrund

Der Waschmittelmarkt zählt zu einem der am härtesten umkämpften Märkte. Die Hersteller, und dort vor allem die beiden führenden Unternehmen Henkel und Procter & Gamble, stehen untereinander im harten Wettbewerb. In den vergangenen Jahren waren mit den Lebensmitteldiscountern auch Waschmittelbasismarken in Deutschland auf dem Vormarsch. Gerade im Bereich Wasch-, Putz- und Reinigungsmittel handelt es sich um eine Produktgruppe mit einem vom Konsumenten relativ gering empfundenen Kaufrisiko. Gründe hierfür sind die einfache Möglichkeit der Qualitätseinstufung (u. a. Stiftung Warentest), kurze Anwendungsdauer und ein preisintensiver Wettbewerb.

Markenstärke und Preispremiumbereitschaft im Waschmittelmarkt werden sehr stark durch den **Functional Value** getrieben. Aber auch die **Anmutung** übt einen deutlich positiven Einfluss aus.

Die Markenstärke und Preispremiimakzeptanz von Waschmitteln wird größtenteils durch den **Functional Value** beeinflusst. Dieser funktionale Markennutzen entsteht vor allem durch **Produktqualität** und **Innovationsfähigkeit** und um diese tobt seit Ende der 80er-Jahre ein harter Kampf, z. B. um die Vorreiterrolle im Bereich Nachfüllpacks, Konzentrate, Colorwaschmittel und neue Dosierungsformen (z. B. Persil Megaperls). Im Bereich der **Produktqualität** sind die kaufrelevanten Dimensionen vor allem Waschleistung und Waschqualität. Das sachlichfunktionale Nutzenversprechen kann z. B. sowohl durch die bildliche Darstellung (die weiße Dame – Symbolfigur für Reinheit und Pflege von Persil) als auch durch eine sprachliche Nutzendarstellung der Marke kommuniziert werden („Unser Bestes von Persil“).

Über die **Markentradition** kann ebenfalls der **Functional Value** gestärkt werden. So blickt Persil bereits auf eine fast 100-jährige Historie zurück. Als erstes selbsttätiges Waschmittel der Welt definierte Henkel damit ein neues Marktsegment, das der Universalwaschmittel. Das Unternehmen Henkel verweist bei seiner Markenkommunikation auch regelmäßig auf die vorhandene Markengeschichte, z. B. mit Jubiläums- oder Sonderaktionen für „Unser Bestes von Persil“.

Die Ergebnisse belegen, dass die **Anmutung**, das heißt also der Markenauftritt durch Verpackung, Warenpräsentation im Laden, sich ebenfalls signifikant positiv auswirkt. Neben der Produktform (Pulver, Perlen, Tabs, flüssig), Konzentration oder der Parfümstoffe liefert die Art der Markenpräsentation, z. B. optische und haptische Produkt- und Verpackungsgestaltung, Ansatzpunkte für die Steigerung des konsumentenorientierten Markenwerts.

Auch die Ausgestaltung des **Self-Expression Value** zur Steigerung der Markenstärke und der Preispremiumbereitschaft erscheint angesichts des deutlich positiven Einflusses

dieses Treibers auf den Markenwert sinnvoll. Emotionale Nutzenwerte können bei Waschmitteln nur schwer aufgebaut werden. Waschen ist eben schlicht für Verbraucher ein notwendiges Übel des Alltags. Am ehesten können diese Nutzendimensionen durch einen selektiven Vertrieb, also eine begrenzte **Erhältlichkeit** nur im Supermarkt oder Drogeriefachhandel, und eine lange **Markentradition**, wie z. B. bei Persil, geschaffen werden. Zusätzlich bietet sich die Möglichkeit, Alltagssituationen zu zeigen, in denen sich der Konsument wiederfindet. Darüber wird eine emotionale Brücke zwischen ihm und dem beworbenen Produkt geschlagen, um letztlich Probierinteresse auszulösen.

Zudem wirkt sich eine hohe **Markenvertrautheit** über die verschiedenen Nutzendimensionen positiv auf die Markenstärke von Premiumwaschmitteln aus. Da es sich bei Waschmitteln in der Regel um Low-Involvement-Produkte handelt, können die (im besten Fall ungestützte) Bekanntheit und die vorhandenen Assoziationen mit einer bestimmten Marke den wahrgenommenen Markenwert entscheidend determinieren und schließlich zum Kauf führen. Dass sich Investitionen in die Markenbekanntheit trotz Preiskampf lohnen, zeigt die Strategie von Henkel: Das Unternehmen widerstand der Verlockung, die eigenen Preise am Regal großflächig zu senken und damit der Premiummarke auf Dauer zu schaden. Stattdessen hatte es den Werbeetat und damit die Bekanntheit der Marke erhöht und Incentivierungsmaßnahmen auf Produktzugaben und Sondergrößen beschränkt. Nach zwei Quartalen konnte der Konzern im zweiten Halbjahr 2004 wieder deutlich an Marktanteil zulegen.

Für Premiummarken besteht also die Möglichkeit, durch hohe **Produktqualität**, **Anmutung**, **Markenvertrautheit** in Form von Bekanntheit und Assoziationen einen starken Markenwert aufzubauen und darüber einen höheren Preis als Wettbewerbermarken des Basissegments durchzusetzen. Allerdings sollten emotionale Erlebnisse nicht losgelöst von jeglichen funktionalen Benefits kommuniziert werden.

### IV. Unterhaltungselektronik

#### Branchenhintergrund

Der Markt für Unterhaltungselektronik ist in den letzten Jahren von einem harten Konkurrenzkampf gezeichnet. Indikatoren für den Verdrängungswettbewerb sind vor allem aggressive Preiskämpfe, steigende Werbebudgets und sinkende Renditen. Aufgrund der angespannten wirtschaftlichen Situation lässt sich auch eine Reduzierung der Kaufbereitschaft bei langlebigen Gebrauchsgütern, wie die der Unterhaltungselektronik feststellen. Verschärft wird die Situation dadurch, dass immer mehr branchenfremde Unternehmen sich dem Geschäft mit Unterhaltungselektronik zuwenden. Laut GfK-Angaben würde fast jeder sechste Kauf bei Aldi und anderen Discountern getätigt, wo die Preise im Schnitt um 40 Prozent unter dem Marktdurchschnitt lägen. Der Fachhandel reagiere darauf mit Sonderangeboten und Preissenkungen, nur noch knapp ein Drittel der nachgefragten Menge sei zum Normalpreis verkauft worden.

Marken im Bereich Unterhaltungselektronik werden, neben dem **Functional Value**, insbesondere durch den **Hedonic Value** und die **Anmutung** getrieben.

Im Bereich Unterhaltungselektronik kristallisiert sich der **Functional Value**, ähnlich wie bei den Mobilfunkgeräten, als deutlich stärkster Markenwerttreiber für Premiummarken heraus, was angesichts dieser primär „funktionalen“ Produktkategorie nicht überraschend ist. Erstaunlicherweise spielen für die Bewertung des funktionalen Nutzens weniger die **Innovationsfähigkeit** als vielmehr die wahrgenommene **Produktqualität** und **Markentradition** eine Rolle. Dies mag daran liegen, dass sich die Marken bezüglich grundlegender (vor allem technischer) Neuerungen ohnehin immer mehr angeglichen haben und es lang andauernde Innovationsvorsprünge so gut wie nicht mehr gibt. Neueste Technologien wie DVD-Geräte, LCD- und Plasma-TV sind spätestens drei bis vier Jahre nach Markteinführung zum halben Preis zu haben. Vor dem Hintergrund der hohen Bedeutung der **Produktqualität** als Haupttreiber tragen Markenartikelhersteller selbst zur Erosion der funktionalen Differenzierung ihrer Premiummarken bei, wenn sie z. B. als Systemlieferant für Discounter produzieren. Forciert durch das Internet erfahren immer mehr Konsumenten, welche Markenartikel zum Teil hinter den Produkten von Discountern stehen. Das Erfolgsgeheimnis der Aldi-Elektromarke „Medion“, ihrer breiten Sortimentspalette von hoher Qualität (von Computern und DVD-Spielern über Digitalkameras bis hin zu Telefonen), ist, dass „Medion“ nicht selbst herstellt, sondern herstellen lässt. Die Komponenten stammen nach Angaben des Unternehmens überwiegend von Markenherstellern wie Intel, Samsung, Sony, Philips, Panasonic oder Hewlett-Packard.

Darüber hinaus stellen aber auch der **Hedonic Value** und die **Anmutung** wichtige direkte Einflussfaktoren der Markenstärke dar. Der symbolische und insbesondere der intrinsische Nutzen bei HiFi-Geräten ist also überaus bedeutsam. Der **Hedonic Value** wird von den Nachfragern besonders bei Vorliegen eines **Preispremiums** wahrgenommen, da dieses das Gefühl bestärkt, sich etwas Besonderes zu gönnen. Durch begrenzte **Erhältlichkeit** und eine starke **Markentradition** kann die Emotionalisierung der Marke zusätzlich unterstützt werden. Marken wie Bang & Olufsen und Loewe setzen an diesen Hebeln an. Neben High-End-Technik versucht beispielsweise Loewe, auch mithilfe einer Differenzierung durch Design und eines selektiven Vertriebs nur über den Fachhandel seine Position als Premiummarke zu behaupten und auszubauen. Mit der kommunizierten Markenkompetenz „Loewe macht die multimediale Welt zu einem Erlebnis“ und dem Markenkern „Einfach erleben“ wird vor allem der **Hedonic Value** der Marke herausgestellt.

Der Sony Flagship Store in New York nutzt auf involvierende Weise emotionale Erlebnisse bei der Verkaufspräsentation. Sony baute im Untergeschoss eine Lounge für Frauen und Familien, in denen das hochpreisige Spielzeug für Erwachsene wie zu Hause in den eigenen vier Wänden erlebt werden kann. Man kann beobachten, wie die Leute in bequemen Designersofas vor Großfernsehern versinken. Kunden zeigen dort ein Verhalten wie im eigenen Wohnzimmer – einige schlummern beim Fernsehen ein, Familien

mit Kindern streiten um das Programm. Die Kunden begutachten die Geräte also nicht kritisch wie in einem Showroom, sondern nutzen sie entspannt wie zu Hause.

Das Produktdesign, die Markenpräsentation und das u. a. durch diese **Anmutung** vermittelte Erlebnis (**Hedonic Value**) beeinflussen die Markenentscheidung und Preispremiumakzeptanz im Bereich Unterhaltungselektronik erheblich.

## V. Bankdienstleistungen

Neben den betrachteten Produktgruppen wurden stellvertretend für den Dienstleistungsbereich Bankdienstleistungen untersucht.

### Branchenhintergrund

Die deutschen Kreditinstitute sehen sich mit einem schnelllebigen, durch die Nachfrage dominierten Markt konfrontiert. Im Zuge des seit den 50er-Jahren tendenziell steigenden Geldvermögens ist die Nachfrage nach differenzierten Anlageprodukten gestiegen. In einem Wirtschaftszweig, der von Stammkundschaft geprägt war, finden sich heute mehr und mehr „emanzipierte“ Privatkunden. Sie sind flexibler, selbstbewusster, anspruchsvoller und nicht selten fordernder. Zunehmend verstärkt sich die Preis- und Zinssensitivität der Kunden und in diesem Zusammenhang auch ihre Bereitschaft, für bestimmte Finanzprodukte die Bank zu wechseln. Der Kampf um den mündigen Kunden wird durch die Präsenz innovativer Konzepte auf dem Markt verstärkt. Direktbanken und so genannte Non- und Nearbanks (Unternehmen, die nur einen Teil der klassischen Bankdienstleistungen anbieten, wie z. B. Finanzierungsangebote von Automobilherstellern) verwischen die traditionellen Branchengrenzen und sorgen für zusätzlichen Wettbewerb.

Bei Bankdienstleistungen ist der **Self-Expression Value** der mit Abstand wichtigste positive Brand Equity Driver.

Die Ergebnisse zeigen: Die Markenstärke von Premiumbankmarken wie zum Beispiel der Deutschen Bank wird vor allem vom **Self-Expression Value** und vom **Functional Value** getrieben. Während der große Einfluss des funktionalen Nutzens zu erwarten war, überrascht zunächst die enorme Wirkung des Self-Expression Value. Zu erklären ist dies mit dem Wunsch der Kunden nach individuellen Leistungen, die speziell auf ihre Bedürfnisse zugeschnitten sind und dadurch möglichst gut zu ihrer Person und Lebenssituation passen. Bessere Ausbildungsqualifikation, höhere Einkommen, aber auch der Wandel der Wertevorstellungen und demografischen Strukturen verändern das Nachfrage- und das Anlegerverhalten. Elektronikkids nähern sich beispielsweise spielerisch dem Homebanking, junge Doppelverdiener sind im Entscheidungskonflikt pro und contra Familiengründung, und Senioren mit einem hohen Anteil frei disponibler Kaufkraft schwanken zwischen Eigenkonsum und Vererbungszwang. Diese Zielgruppen haben sehr unterschiedliche Herkünfte, unterschiedliche Lebenspläne und damit auch unterschiedlichen

Finanzbedarf. Von einer Premiumbank erwarten die Kunden eine Leistung, die die eigenen soziodemografischen Faktoren (z. B. Alter, Einkommen, Haushaltsgröße) und psychografischen Merkmale (z. B. individuelle Risikoneigung) möglichst gut berücksichtigt – gefragt sind nicht nur Standardlösungen, sondern darüber hinaus individualisierbare Leistungspakete. Durch diese Form der Servicequalität entsteht am ehesten ein Identifikationsnutzen. Eine bestehende **Markentradition** übt in diesem Zusammenhang einen nur kaum merklichen Einfluss aus.

Die hohe Bedeutung der **Servicequalität** für die Beurteilung von Premiumbankdienstleistungen wird zudem dadurch deutlich, dass die Erfüllung des **Functional Value** fast ausschließlich anhand der wahrgenommenen Qualität von Kundenservice/-orientierung und Beratungskompetenz beurteilt wird. Die **Markentradition** ist wie beim Self-Expression Value auch für den Functional Value wenig bedeutsam, während die **Innovationsfähigkeit** so gut wie keine Rolle spielt.

Ein zentrales Ziel für Banken im Premiumbereich muss es daher sein, sich über die **Servicequalität** zu differenzieren. So kann die Stärke einer Premiumbank in ihrer Kundennähe und hohen Beratungsqualität liegen. Wobei Kundennähe nicht mit lokaler Präsenz gleichzusetzen ist, sondern mit sinnvoller Erreichbarkeit und hoher Kompetenz innerhalb des Kundenkontakts. Neue Strukturen der Kundenhaushalte und deren verfügbare Zeit für Bankgeschäfte schaffen Handlungsbedarf hinsichtlich zeit- und ortsunabhängiger Erledigung von Bankgeschäften. Eine Bank wird auch dahin gehend beurteilt, wie bequem und über welche Kanäle die Produkte und Services für den einzelnen Kunden erreichbar sind. Der Kunde legt dabei subjektiv für sich die Auswahlkriterien fest.

Zur Verbesserung der Services gibt es weit reichende Ansatzpunkte: unbeantwortete Anrufe oder E-Mails, mehrfache Weitervermittlung am Telefon, bis man den richtigen Sachbearbeiter erreicht, oder das Warten auf den Rückruf eines „zuständigen Mitarbeiters“ etc.. Die Beantwortung von Fragen und die prompte Behandlung von Beschwerden sind zentrale Bestandteile der Servicequalität, was auch für die Verständlichkeit der schriftlichen Unterlagen gilt. Callcenter müssen keine „Fließbandbetriebe“ mit hoher Personalfuktuation und üblicherweise schlecht bezahlten oder ausgebildeten Mitarbeitern mehr sein. Aufgrund der differierenden fachlichen Anforderungen in der Beratung vermöglicher Kunden ist es sinnvoll, nach Einkommen, Vermögenswerten und Nachfrageverhalten in Standard- und Individualkunden zu unterscheiden. Ein mögliches Erfolgsmodell könnte dabei die „One Face to the Customer“-Strategie sein, mit einem festen Ansprechpartner für die Bankkunden. Komplexere Fragestellungen erledigen diese Bankberater mit Unterstützung von Spezialisten aus anderen Bereichen der Bank. Dies würde vor allem vor dem Hintergrund verschiedener Vertriebskanäle zumindest im Bereich „persönliche Beratung/Beziehung“ ermöglichen, eine einheitliche Wahrnehmung und Kommunikation sicherzustellen. Wie wichtig die Kundenerfahrung und Wahrnehmung über alle Kundenkontaktpunkte hinweg ist, zeigt sich in der Einflussstärke des

**Anmutungnutzens.** Dieser zahlt positiv auf die Markenstärke und damit auch auf die Preispremiumbereitschaft ein. In diesem Zusammenhang sollten Premiumbanken eine markenspezifische Corporate Identity definieren und leben sowie ein entsprechendes Corporate Design durchgängig umsetzen.

Das „hybride“ Verbraucherverhalten stellt Banken vor folgende Herausforderung: Wie begegnen sie am besten dem Wunsch nach individueller und ausführlicher Beratung bei gleichzeitig anonymer, ausschließlich der Zeiteffizienz verpflichteter Abwicklung des Zahlungsverkehrs. Erfolgreich werden wohl jene Banken im Premiumbereich sein, denen es gelingt, eine Komplementärstrategie zu praktizieren: die „schnelle Bank“ mit Internet, Telefon und innovativen SB-Geräten sowie die „persönliche Bank“ mit qualifizierten und sozialkompetenten Fachberatern.

## 4. Fazit

Zusammenfassend führen die Untersuchungen auf Basis des BBDO Brand Equity Drivers® Modells zu folgenden Erkenntnissen:

- Die Bereitschaft der Konsumenten, für eine Marke ein Preispremium zu zahlen, hängt entscheidend von der **Markenstärke** ab.
- Der **Functional Value** stellt für Premiummarken einen unerlässlichen Grundnutzenwert dar – mit dem stärksten Einfluss auf den Markenwert und die Preispremiumakzeptanz – reicht allerdings zur langfristigen Realisierung eines Preispremiums allein nicht.
- Der **Uniqueness Value**, d. h. die wahrgenommene Einzigartigkeit, übt keinen signifikanten direkten Einfluss aus.
- Der **Self-Expression Value** stellt einen starken Werttreiber bei Premiummarken dar. Bei Autos und Bankdienstleistungen spielt die Fähigkeit des Selbstausdrucks eine besonders zentrale Rolle.
- Der **Hedonic Value** besitzt ebenfalls einen starken, wenn auch erheblich schwächeren Einfluss auf den Markenwert und die Preispremiumakzeptanz. Die Vermittlung von Markenerlebnissen, die Genuss, Vergnügen und andere Gefühle auslösen, ist vor allem bei Automobilen und Unterhaltungselektronik Erfolg versprechend.
- Die **Anmutung** und **Markentradition** werden als eigenständige Nutzendimensionen wahrgenommen. Die Anmutung beeinflusst die Markenstärke bei Premiummarken in allen untersuchten Branchen signifikant positiv, während die Markentradition insbesondere bei Mode, Unterhaltungselektronik und Mobilfunkgeräten einen starken Werttreiber darstellt.

Mit dem hier vorgestellten Modell bietet BBDO eine validierte Methodik zur Markensteuerung: Die Ermittlung der branchenspezifischen Einflussgrößen auf die Preispremiumakzeptanz

ermöglicht es dem Markenmanager, die Faktoren zu identifizieren, die die Bereitschaft der Konsumenten erhöhen, für eine Marke ein Preispremium zu zahlen. Auf Basis der bisherigen in den Augen der Konsumenten wahrgenommenen Stärke bzw. Schwäche der Marke können dann zielgerichtete Maßnahmenpakete zur Steigerung der Preispremiumakzeptanz entwickelt werden: Optimierung der Marketingmixelemente z. B. durch Produktdifferenzierung über branchen-/markenspezifische Werttreiber, Identifikation und Kommunikation relevanter Inhalte, Auswahl der geeigneten Kanäle und markenadäquate Verkaufspräsentation. Eine kontinuierliche Anwendung des Modells über einen längeren Zeitraum führt zum Aufbau eines spezifischen Markenführungs-Know-how, worüber sich langfristig eine Steuerung und Optimierung der eingesetzten Maßnahmen und Markeninvestitionen sicherstellen lässt.

Die Einsatzgebiete für das BBDO Brand Equity Drivers® Modell sind vielfältig:

- **Im Bereich der Produktpositionierung zur Entwicklung und Stärkung einer Premiummarkenstrategie**
- **Bei der Konzeptionierung der Kommunikationspolitik zur Herausstellung der relevanten Treiber für ein hochpreisiges Produkt sowie deren glaubwürdige und überzeugende Argumentation („Reason to believe“)**
- **Für ein Benchmarking zur Beurteilung der Stärken und Schwächen von Marken entweder intern für das Markenportfoliomanagement verschiedener Marken einer Produktgruppe (z. B. Audi, VW, Skoda) oder extern gegen Wettbewerbsmarken (z. B. Mercedes vs. BMW, Persil vs. Ariel)**

Trotz der ähnlich großen Bedeutung der Treiber für das jeweilige Segment können zwischen den einzelnen Marken der gleichen Branche große Unterschiede auftreten. Die für Markenartikelhersteller interessantesten Ergebnisse liefert die Anwendung des Modells auf Markenebene. Im Bereich Automobil konnten über eine zusätzliche Untersuchung auf Markenebene beispielhaft folgende Unterschiede identifiziert werden:

Die Markenstärke von Audi wird sehr stark vom Functional Value getrieben, wohingegen der Wert der Marke BMW aus Konsumentensicht am stärksten durch den Identifikationsnutzen (Self-Expression Value) beeinflusst wird.

Daher sollte in einem ersten Schritt das Modell in Zusammenarbeit mit dem Klienten auf die Anforderungen der Branche bzw. der jeweiligen Marke (z. B. Dachmarke, Produktmarke) sowie für die individuelle Fragestellung spezifiziert werden.

Auf Basis eines regelmäßigen Monitorings der Markenperformance im Wettbewerbsumfeld lässt sich dann der Einsatz der Marketingmaßnahmen und Investitionen optimal steuern, um das Ziel einer Erhöhung der Preispremiumakzeptanz zu erreichen – und letztlich den Konsumenten eine überzeugende Antwort auf ihre Frage zu geben „Warum soll ich für die Premiummarke mehr zahlen?“.

## Literaturverzeichnis

**Aaker, David (1996):** Building Strong Brands, New York.

**Anderson, J. C./Gerbing, D. W. (1988):** Structural equation modelling in practice: A review and recommended two-step approach, in: Psychological Bulletin, 103, S. 411–423.

**Bagozzi, Richard P./Baumgartner, Hans (1994):** The evaluation of structural equation models and hypothesis testing, in: Bagozzi, Richard P. (Hrsg.): Principles of marketing research, Cambridge, S. 386–422.

**Baumgartner, Hans/Homburg, Christian (1996):** Applications of Structural Equation Modelling in Marketing and Consumer Research: A Review, in: International Journal of Research in Marketing, 13, S. 139–161.

**Berekoven, Ludwig/Eckert, W./Ellenrieder, P. (2001):** Marktforschung: Methodische Grundlagen und praktische Anwendung, 9. überarb. Aufl., Wiesbaden: Gabler.

**Bollen, K. A. (1989):** Structural equations with latent variables, New York.

**Byrne, Barbara (1998):** Structural Equation Modeling with LISREL, PRELIS, and SIMPLIS: basic concepts, applications, and programming, Mahwah, NJ: Erlbaum, 1998.

**Churchill, G. (1979):** A paradigm for developing better measures of marketing constructs, in: Journal of Marketing Research, Vol. 16, No. 2, S. 64–73.

**Dhar, Ravi/Wertenbroch, Klaus (2000):** Consumer Choice Between Hedonic and Utilitarian Goods, in: Journal of Marketing Research, Vol. 37, No. 1, February 2000, S. 60–71.

**Diez, W. (2002):** Markenprofil aus dem Museum, in: auto-marketingjournal, III/2002, S. 16–21.

**Dillon, William R./Madden, Thomas J./Kirmani, Amna/Mukherjee, Soumen (2001):** Understanding What's in a Brand Rating: A Model for Assessing Brand and Attribute Effects and Their Relationship to Brand Equity, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 38, November 2001, S. 415–429.

**Fisher, Robert J./Katz, James E. (2000):** Social-Desirability Bias and the Validity of Self-Reported Values, in: *Psychology & Marketing*, Vol. 17 (2), February 2000, S. 105–120.

**Graeff, Timothy R. (1996):** Image Congruence Effects on Product Evaluations: The Role of Self-Monitoring and Public/Private Consumption, in: *Psychology & Marketing*, Vol. 13 (5), August 1996, S. 481–499.

**Gutman, Jonathan (1982):** A Means-End Chain Model Based on Consumer Categorization Processes, in: *Journal of Marketing*, Vol. 46, Spring 1982, S. 60–72.

**Hayduk, Leslie A. (1987):** *Structural Equation Modeling with LISREL*, Baltimore: The John Hopkins University Press.

**Herrmann, Andreas (1996):** Wertorientierte Produkt- und Werbegestaltung, in: *Marketing ZFP*, Heft 3, 3. Quartal 1996, S. 153–163.

**Homburg, Christian/Baumgartner, Hans (1995):** Die Kausalanalyse als Instrument der Marketingforschung – Eine Bestandsaufnahme, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 65, 10, S. 1091–1108.

**Homburg, Christian/Giering, Annette (1996):** Konzeptualisierung und Operationalisierung komplexer Konstrukte. Ein Leitfaden für die Marketingforschung, in: *ZFP*, 18, 1, S. 5–2.

**Huber, Frank/Herrmann, Andreas/Peter, Sybille (2003):** Ein Ansatz zur Steuerung der Markenstärke. Grundidee, Methodik und Implikationen, in: *ZfB*, 73. Jg., Heft 4, S. 345–370.

**Jo, Myung-Soo (2000):** Controlling Social Desirability Bias via Method Factors of Direct and Indirect Questioning in Structural Equation Models, in: *Psychology & Marketing*, Vol. 17 (2), February 2000, S. 137–48.

**Keller, Kevin L. (1993):** Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity, in: *Journal of Marketing*, 57 (1), S. 1–22.

**King, Maryon F./Bruner, Gordon C. (2000):** Social Desirability Bias: A Neglected Aspect of Validity Testing, in: *Psychology & Marketing*, Vol. 17 (2), February 2000, S. 79–103.

**Krishnan, H. S. (1996):** Characteristics of memory associations: A consumer-based brand equity perspective, in: *International Journal of Research in Marketing*, 13, 1996, S. 389–405.

**Nunnally, J.C. (1978):** *Psychometric Theory*, 2. Aufl., New York.

**Reinecke, Jost (1999):** Interaktionseffekte in Strukturgleichungsmodellen mit der Theorie des geplanten Verhaltens: Multiple Gruppenvergleiche und Produktterme mit latenten Variablen, in: *ZUMA-Nachrichten* 45, Jg. 23, November 1999, S. 88–114.

**Richins, Marsha L. (1994):** Valuing Things: The Public and Private Meanings of Possessions, in: *Journal of Consumer Research*, Vol. 21, December 1994, S. 504–520.

**Scheffler, Hartmut (2000):** Stichprobenbildung und Datenerhebung, in: Herrmann, Andreas/Homburg, Christian (Hrsg.): *Marktforschung: Methoden – Anwendungen – Praxisbeispiele*, 2. Aufl., Wiesbaden: Gabler, S. 59–98.

**Swait, Joffre/Erdem Tülim/Louviere, Jordan/Dubelaar, Chris (1993):** The Equalization Price: A measure of consumer-perceived brand equity, in: *International Journal of Marketing*, Vol. 10, 1993, S. 23–45.

## Kooperationspartner



Dr. Olaf Göttgens

Prof. Dr. Hans H. Bauer

Udo Klein-Bölting

### Dr. Olaf Göttgens

Dr. Olaf Göttgens ist Chief Executive Officer (CEO) und Managing Partner von BBDO Germany. Er studierte Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Marketing, Handel und Wirtschaftsinformatik an der Universität Saarbrücken, wo er mit „summa cum laude“ promovierte. Seine Dissertation trägt den Titel „Kritische Erfolgsfaktoren in stagnierenden und schrumpfenden Märkten“ (Gabler-Verlag). Er erhielt ein Doktorandenstipendium des deutschen Staates. Dr. Olaf Göttgens begann seine Berufslaufbahn 1991 bei der Deutschen Gesellschaft für Mittelstandsberatung in München. Ab 1994 wechselte er zu Andersen Consulting. Von dort wechselte er 1999 zur BBDO Group Germany. In 2000 war er Mitbegründer von BBDO Consulting in der Funktion als Managing Partner.

### Prof. Dr. Hans H. Bauer

Prof. Hans H. Bauer ist Inhaber des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing II an der Universität Mannheim und Direktor des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung. Er studierte Betriebswirtschaftslehre an der Universität Erlangen-Nürnberg. Nach der Promotion folgten die Tätigkeit als Mittelbau-Assistent an der Universität Mannheim sowie die Ausübung von Lehraufträgen an den Universitäten Karlsruhe und Kaiserslautern. 1986 wurde ihm die Venia Legendi für Betriebswirtschaftslehre durch die Universität Mannheim verliehen. In der Folgezeit war er Inhaber des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing, an der Wissenschaftlichen Hochschule für Unternehmensführung – Otto Beisheim Hochschule –, Koblenz, sowie deren Protektor.

### Udo Klein-Bölting

Udo Klein-Bölting ist als Chief Development Officer (CDO) verantwortlich für Strategie und Unternehmensentwicklung der BBDO Gruppe. Im Anschluss an sein Studium der Wirtschaftswissenschaften in Münster, begann er seine Karriere bei BBDO 1990, wo er ab 1994 als Management Supervisor und Mitglied der Geschäftsführung tätig war. 1996 wechselte er zu J. Walter Thompson als Geschäftsführer und Managing Director des Frankfurter Headoffice. Von 2000 bis 2002 verantwortete er die Gründung und den Aufbau der Unternehmensberatung BBDO Consulting GmbH als geschäftsführender Gesellschafter, 2001 wurde er zudem Gesellschafter und Key Partner der Holding BBDO Germany GmbH.



Björn Sander

Dr. Alexandra Valtin

Christiane Zapf

### Björn Sander

Björn Sander studierte Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Marketing und Internationales Management an der Universität Saarbrücken. Nach dem Studium war er bei Procter & Gamble als nationaler und internationaler Brand Manager u. a. für die Marken Ariel, Tempo, Bounty und Demak'up zuständig. Im Mai 2000 wechselte er zu BBDO Consulting, wo er Beratungsprojekte des strategischen Markenmanagements für Branchen wie Automotive, Finanzdienstleistungen, Telekommunikation und Medien leitet. Seit 2003 ist er zudem Leiter der Practice-Group Brand Equity Management und somit verantwortlich für die Entwicklung von Methoden und Instrumenten des Markenmanagements bei BBDO Consulting.

### Dr. Alexandra Valtin

Dr. Alexandra Valtin studierte Betriebswirtschaftslehre an der Universität Mannheim und der University of Victoria in British Columbia, Kanada, mit den Schwerpunkten Marketing, Organizational Behavior und Psychologie. Von 2001 bis Mitte 2004 arbeitete sie als Doktorandin und wissenschaftliche Assistentin am Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing II an der Universität Mannheim. Ihre Spezialgebiete waren Markenmanagement, Brand Equity, Marketing von Luxusgütern und Kommunikationsmanagement. Seit September 2004 ist sie im International Sales der HUGO BOSS AG tätig, wo sie für strategische Projekte verantwortlich ist.

### Christiane Zapf

Christiane Zapf studierte Architektur an der Technischen Universität in München sowie an der Universidad Politécnica de Madrid, Spanien. Praktische Erfahrungen sammelte sie bei einer führenden Strategieberatung sowie einem Marktforschungsinstitut im In- und Ausland. Bei BBDO Consulting ist Christiane Zapf seit Mitte 2002 tätig. Der Schwerpunkt ihrer Beratungspraxis liegt im Bereich strategisches Markenmanagement für internationale Unternehmen aus den Branchen Financial Services und Utilities. Ihre Themen umfassen Marken- und Produktportfoliostrategien sowie Markencontrolling. Hierzu ist sie auch in der internen Themenentwicklung aktiv, wo sie derzeit ein Controlling-Tool für die Messung und Steuerung der Markenperformance entwickelt.

## Kontakt

BBDO Germany GmbH  
Dr. Olaf Göttgens  
CEO und Managing Partner  
Königsallee 92  
40212 Düsseldorf  
T +49.211.1379-83 04  
F +49.211.1379-91-83 04  
Email: olaf.goettgens@bbdo.de

## Presseanfragen

BBDO Germany GmbH  
Ingeborg Trampe  
Director Corporate Communications  
Königsallee 92  
40212 Düsseldorf  
T +49.211.1379-8103  
F +49.211.1379-91-8103  
Email: ingeborg.trampe@bbdo.de

## Impressum

### Herausgeber

BBDO Germany GmbH  
Dr. Olaf Göttgens  
CEO und Managing Partner  
Königsallee 92  
40212 Düsseldorf  
T +49.211.1379-83 04  
F +49.211.1379-91-83 04  
Email: olaf.goettgens@bbdo.de

### Gestaltung

Marion Alma, Grafik-Design-Büro  
Jüchen-Hochneukirch

### Druck & Litho

Hansa-Druckerei & Verlag  
Grevenbroich

### März 2005