

# Der Mehrwert der Marke

## Ein Decision-Support-Modell zur empirischen Messung des Marken-Mehrwertes

Von Karl-Heinz Sebastian und Claus Kolvenbach

### Überblick

Ausgehend von aktuellen Trends in verschiedenen Industriezweigen erklären wir die Bedeutung der Marke für Preispositionierung und Preisoptimierung. Wir zeigen auf, weshalb die klassische Bestimmung des Markenwertes zur Festsetzung von im Markt durchsetzbaren Markenpremia problematisch ist. Dies führt zu zwei Komponenten des Marken-Mehrwertes: dem Marken-**Preispremium** und dem Marken-**Mengenpremium**. Die Wirkung der Marke auf den Preis und die Menge wird durch ein mathematisches Modell, dem Decision-Support-Modell, berechnet. Zum Schluß werden die Vor- und Nachteile dieser Methode aufgezeigt und ein Ausblick auf die zukünftige Bedeutung des Marken-Mehrwertes gegeben.

Dr. Karl-Heinz Sebastian ist Partner und Dipl.-Math. Claus Kolvenbach ist Consultant der Unternehmensberatung Simon ♦ Kucher & Partners, Haydnstr. 36, 53115 Bonn und Five Cambridge Center, Cambridge, MA 02142, USA; Internet: <http://www.Simon-Kucher.com>.

## A. Einleitung

Kostendruck, kürzere Entwicklungszeiten, Badge-Engineering (d.h. Verkauf eines Produktes unter verschiedenen Marken) und das Outsourcing von Know-how auf Systemlieferanten führen zu einer immer größer werdenden Zahl technisch direkt vergleichbarer oder sogar austauschbarer Produkte.

Beispiele für technisch gleiche Produkte, die unter verschiedenen Markennamen verkauft werden sind von Bosch/Siemens die Haushaltsgeräten oder in der Unterhaltungselektronik die Produkte von Blaupunkt/Technics bzw. Panasonic/Metz. In der Pharmaindustrie haben sich Firmen auf die Produktion von solchen technischen Duplikationen spezialisiert. So werden Generika, d.h. die Herstellung der von Drittfirmen entwickelten Arzneimitteln nach Ablauf des Patentschutzes, von den Firmen Rathiopharm oder Hexal produziert.

Auch in der Automobilindustrie lassen sich Beispiele für technisch gleiche Produkte finden, z.B. sind die Großraumlimousinen Ford Galaxy, VW Sharan und Seat Alhambra weitgehend identisch. Sie sind das Ergebnis einer Kooperation zwischen zwei großen, wirtschaftlich nicht miteinander verflochtenen Automobilkonzernen, Volkswagen ist für die Entwicklung und Ford für die Produktion zuständig<sup>1</sup>. Alle drei Fahrzeuge werden baugleich in Palmela in Portugal gefertigt. Volkswagen bietet vier, Seat drei und Ford fünf verschiedene Motorisierungen an. Außer einem vergleichbaren Basismotor und einem nur bei Ford angebotenen Motor sind die Motoren identisch. Die Fahrzeuge unterscheiden sich im wesentlichen nur durch das Markenemblem, leicht unterschiedliche Innenausstattung und geringe äußerliche Unterschiede, wie die Gestaltung des Kühlergrills. Der VW Sharan ist ausstattungsbereinigt bei gleicher Motorisierung im Durchschnitt ca. 3.500 DM teurer als der Ford Galaxy / Seat Alhambra und verkauft trotzdem die höchste Stückzahlen der drei Modelle: von Januar bis August 1997 wurden vom VW Sharan 22.288, vom Ford Galaxy 11.498 und vom Seat Alhambra 2284 Fahrzeuge zugelassen (ams 21/97)<sup>3</sup>.

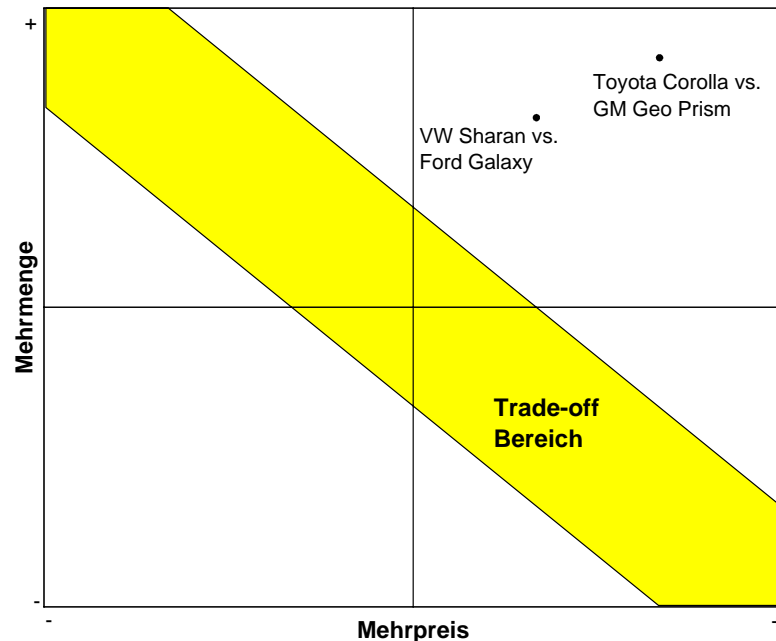
Ein weiteres Beispiel ist die Produktion des Toyota Corolla und GM Geo Prism im amerikanischen Markt. Beide Modell wurden 1989 bis 1994 baugleich in der gleichen Nummi-Plant Fremont, CA produziert. Trotz höheren Verkaufspreises konnte Toyota mehr Fahrzeuge absetzen als GM.

Tab. 1: Toyota Corolla / GM Geo Prism (Economist 1996)

	Toyota Corolla	GM Geo Prism
Preis (1989)	\$ 9000	\$ 8100
Verkaufszahlen p.a. 1990-1994	200 000	80 000
Wiederverkaufswert nach 5 Jahren (Index)	118	100

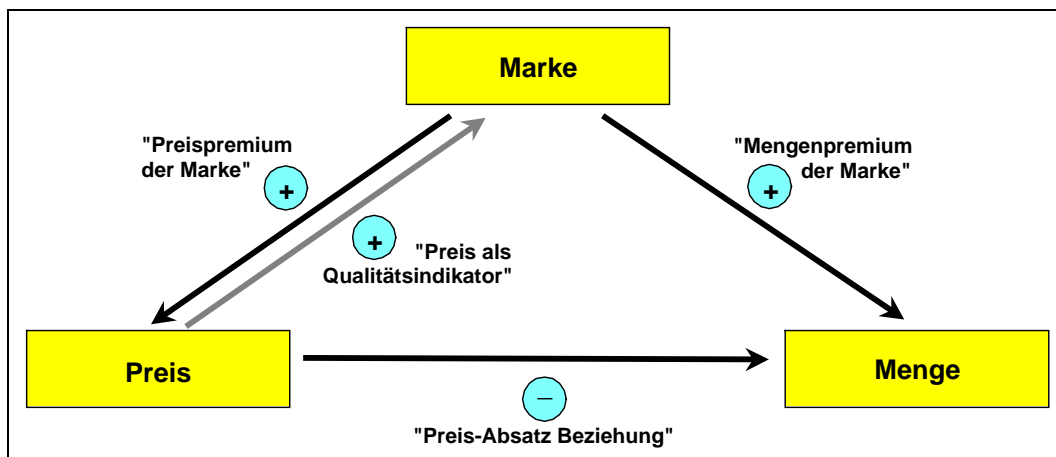
Erklären läßt sich dies nur durch die unterschiedliche Wahrnehmung, dem Bekanntheitsgrad und der Präferenz der potentiellen Käufer für die jeweilige Marke. Diese Beispiele zeigen die zwei Dimensionen der Marke - **Preis und Menge**: zum einem läßt sich das Ansehen der Marke in einem höheren Verkaufspreis und zum anderem in höhere Verkaufszahlen umsetzen. Bei nahezu identischen Produktionskosten hat die Markenwahrnehmung oder -präferenz direkte Auswirkungen auf den Profit.

Abb. 1: Umsetzung des Marken-Mehrwertes



Den Zusammenhang zwischen Marke, Preis und Menge verdeutlicht die von Kucher vorgestellte Abbildung (Kucher 1997).

Abb. 2: Magic Triangle - Marke, Preis, und Menge



Die Marke wirkt zweidimensional, einmal auf den Preis und zum anderen auf die Menge. Die Präferenz eines Käufers für eine Marke hat eine größere Preisbereitschaft für ein Produkt dieser Marke zur Folge. Somit wirkt die Marke positiv auf den Preis (Preispremium für die präferierte Marke). Zum anderen wirkt die Marke positiv auf die Menge. Bei technisch gleichen Produkten mit gleichem Preisen entscheidet die Markenpräferenz, welches Produkt gekauft wird (Mengenpremium). Die Preis- und die Mengenwirkung sind nicht unabhängig voneinander, denn die Marke wirkt positiv auf den Preis und dieser wiederum negativ auf die Menge. Die Preis-Mengen-Beziehung wird durch die Preis-Absatz-Funktion beschrieben. Ob der Preis auch ein Feedback auf

die Marke hat, ist eine Einzelfallfrage. Der Preis kann als Indikator für Qualität wirken und somit einen positiven Einfluß auf die Wahrnehmung einer Marke haben, („Was nichts kostet, ist nichts wert“ bzw. umgekehrt „Was teuer ist, muß auch gut sein“).

Wie aber läßt sich dieser Wirkungszusammenhang von Marke, Preis und Menge beschreiben? Welche Auswirkungen hat die Marke bei Preiserhöhungen, welches Mengenpremium läßt sich aufgrund der Marke durchsetzen? Wie kann dieser relative Marken-Mehrwert gemessen werden bzw., wie kann das Wissen um Markenvorteile strategisch genutzt werden? Auf diese Fragen wird im folgenden eingegangen und zur Lösung des Wirkungszusammenhanges ein empirisches Modell vorgestellt.

## B. Bisherige Ansätze zur Ermittlung des Markenwertes

Im folgendem wird ein kurzer Abriß über die bestehenden Ansätze zur Messung eines Markenwertes gegeben. Von diesen Methoden ist jedoch keine geeignet, Hilfestellungen bei der Preisfindung zu leisten. Aaker (1992) leitete die Bedeutung der Marke im Marketing aus der Beobachtung von Firmen-Aufkäufen und Fusionen ab, bei denen der Wert der übernommenen Marken drei- bis viermal höher eingeschätzt wurde als der Börsenwert des entsprechenden Konzerns.

Tab.2: Beispiele für Markenübernahmen

Marke	gekauft durch	Bemerkung
Buitoni	Nestlé	1988 Nestlé bezahlte 8 Mrd. FF, dieselbe Firma war 1985 für 100 Mio. FF verkauft worden.
Look	Ebel-Jellenik	53 Mio. FF Kaufpreis bei einem Defizit von 41 Mio. FF, einer Verschuldung von 250 Mio. FF und einem Umsatz von 350 Mio. FF
Rowntree	Nestlé	Kaufpreis 2,6 Mrd. £ bei 1 Mrd. £ Börsenwert
Kraft	Phillip Morris	13 Mrd. \$ Kaufpreis (= sechsfacher Buchwert)

Laut Aaker (1992) sind es fünf Elemente, die den Wert einer Marke bestimmen:

- Bekanntheit des Namens,
- Markentreue,
- Wahrgenommene Qualität (Wahrnehmung),
- Markenassoziation (Kommunikation) und
- andere Markenvorzüge (Patente, Warenzeichen, Absatzwege, u.a.).

Irmscher (1997) fügte dem noch die Verfügbarkeit und die Produktzufriedenheit hinzu. Der Wert einer Marke für den Käufer bestehe in der erhöhten Zuversicht, das Gewünschte zu bekommen, der

größeren Zufriedenheit und der verbesserten Möglichkeit der Interpretation und Verarbeitung von Informationen. Für den Hersteller besteht der Markenwert in der größeren Effizienz von Marketingprogrammen, der höheren Markentreue, der größeren Bekanntheit und dem höheren Profit.

Es werden in der Literatur mehrere Methoden zur Ermittlung eines Markenwertes vorgestellt. Doch greift keine von diesen, wenn es darum geht, einen im Markt zu realisierenden Marken-Mehrwert zwischen mehreren konkurrierenden Produkten zu ermitteln.

Tab. 3: „Klassische“ Methoden zur Bewertung des Markenwertes

Methode zur Ermittlung des Markenwertes
1. Ermittlung der Preisaufschläge im Markt
2. Ersatzkosten - Kosten, die zur Etablierung eines vergleichbaren Namens und einer vergleichbaren Marktposition nötig sind
3. Die Börsenbewertung geht auf Simon/Sullivan zurück und von der Annahme aus, daß der Börsenwert sich nach den Zukunftsaussichten einer Marke richtet. Hierzu gibt es mittlerweile eine Vielzahl von Modellen, einen Vergleich dieser Modelle leistet Irmscher (Irmscher, 1997, S.120) – nach Simon/Sullivan – Kapitalwertmethode – Brand Equity Modell – Börsenwertmethode/Real-Option-Modell – Brand Calculation Modell
4. Cash-Flow Modell
5. Multiplikatormodell

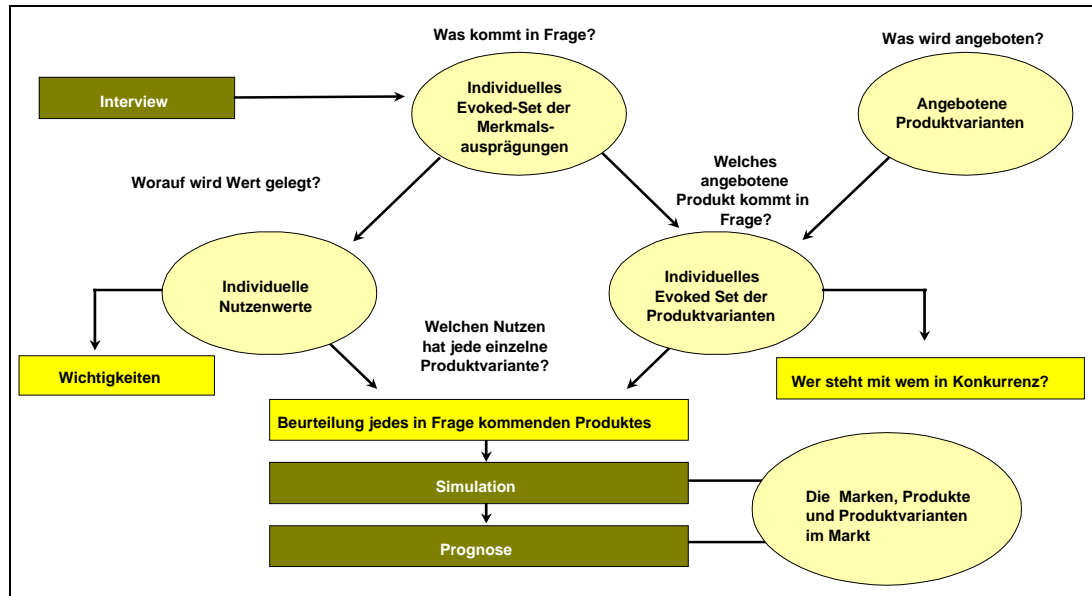
Die Ermittlung von Preisaufschlägen erfolgt durch die Beobachtung des Marktes oder durch eine Kundenbefragung, wobei allerdings nur wenige Merkmale abgebildet werden und so auch nur eine Teilsicht des Marktes möglich ist. Die Berechnung der Ersatzkosten (Aaker 1992) ist genauso wie die Börsenbewertung (Simon/Sullivan 1992 und Irmscher 1997) dazu geeignet, den Kaufwert einer Marke bei Übernahmen, Fusionen oder auch bei Kapitalanlagen zu ermitteln. Das Cash-Flow Modell (Kapferer 1992) ist die klassische Methode zur finanziellen Bewertung einer Investition. In diese Berechnung gehen Schätzungen über zukünftige Einkünfte, die auf die Marke zurückzuführen sind, und Prognosen der Kapitalströme ein. Da diese Schätzungen sowie die Bestimmung des Zeithorizontes, der Subjektivität des Bewerbers unterliegen, kann diese Methode leicht zu unsicheren, zumindest nicht eindeutigen, Ergebnissen führen. Das Multiplikatorenmodell (Kapferer 1992) bestimmt den Markenwert als Index, der sich aus dem Nettogewinn der Marke und einem Faktor zusammensetzt. Der Faktor errechnet sich aus vergleichbaren Transaktionen, d.h. Transaktionen von Marken im gleichen Marktsegment und bei vergleichbarer Position im Markt; der Faktor ist letzten Endes aber eine subjektive Schätzung des Bewerbers. Probleme bereitet hier die Ermittlung des „Nettogewinns“ der Marke, d.h. einer Trennung der Marke von allen sonstigen immateriellen Werten. Alle diese Methoden sind zur Bestimmung des Markenwertes geeignet, wenn es um den Kauf einer Marke (Übernahme) oder um Kapitalanlagen geht. Jedoch sind sie nicht bei der konkreten Fragestellung geeignet, welcher Marken-Mehrwert im Markt bei

vergleichbaren Produkten realisierbar ist bzw., welche Wirkung der Marken-Mehrwert auf Preisstellung und Marktanteil haben wird.

### **C. Das Decision-Support-Modell zur Bestimmung des Marken-Mehrwertes bei der Preisfindung**

Welche Bedeutung hat der Marken-Mehrwert bei der Preisfindung? Marken-Mehrwert ist ein relativer Begriff, der die zusätzliche Zahlungsbereitschaft eines Käufers für ein Produkt der einen Marke im Vergleich zum gleichen Produkt anderer Marken bezeichnet. D.h. der Markenmehrwert ist ein Mehrpreis, der sich nur durch die Marke ergibt. Zur Messung des Einflusses des Marken-Mehrwertes auf den Preis und die Menge haben wir ein Decision-Support-Modell entwickelt. Datenbasis dieses Modells ist eine Befragung von potentiellen Nachfragern, die die in Konkurrenz zueinander stehenden Marken individuell beurteilen. Eine Beschränkung der Befragung auf die zu untersuchenden Marken ist nicht sinnvoll, da diese Marken mit dem Gesamtmarkt im Wettbewerb stehen. Falls nur die Präferenz der einen zu untersuchenden Marke gegenüber einer anderen bekannt ist, läßt sich keine hinreichende Prognose über eine Kaufentscheidung treffen, da die meistpräferierte Marke bei der Befragung eventuell nicht dabei war.

Abb. 3: Der Aufbau des Decision-Support-Modell



Für die Berechnung von Kaufwahrscheinlichkeiten für die einzelnen Produktvarianten ist es wichtig, das individuelle Evoked Set zu bestimmen. Unter Evoked Set wird die Menge der Produktvarianten verstanden, die bei einem Kauf grundsätzlich in Betracht gezogen werden. Bei der Befragung wird das zu untersuchende Produkt in einzelne Merkmal-Komponenten zerlegt und diese wiederum in Merkmalsausprägungen. Für alle Merkmale und deren Merkmalsausprägungen werden auf individueller Basis „Nutzenwerte“ berechnet. Diese Nutzenwerte bilden die Präferenzen eines Befragten für die verschiedenen Merkmale und innerhalb der Merkmale für die verschiedenen Merkmalsausprägungen ab. Ziel der Berechnung der Nutzenwerte ist es, für jede Merkmalsausprägung einen Wert zu berechnen, so daß dieser mit den Werten für die anderen Merkmalsausprägungen direkt vergleichbar ist und gleichzeitig die Präferenzen des Befragten möglichst gut abbilden

Vor allem in der Automobilindustrie gewinnt die Marke im Rahmen der Kaufentscheidung an Bedeutung. Die dazu führenden einzelnen Trends sollen im folgenden aufgezeigt werden. Danach wird das Vorgehen zur Berechnung des Marken-Mehrwertes an einem Beispiel deutlich gemacht.

## D. Warum die Marke im Automobilmarkt an Bedeutung gewinnt

Nachfolgend werden Entwicklungen im Automobilmarkt beschrieben, die die wachsende Bedeutung der Marke bei der Kaufentscheidung und der Preisfindung aufzeigen. Die Automobilindustrie steckt in einem großflächigem Strukturwandel (Dudenhöfer 1997A). Es drängen neue Marken auf den deutschen Markt (z.B. die Koreaner Daewoo oder Hyundai), der Kapazitätenausbau gibt die Möglichkeit, neue Segmente zu bedienen (Tacke 1997), d.h. es werden neue Marktsegmente geschaffen (z.B. Micro-Vans, Großraumlimousinen oder Fun-Cars) oder aber „brachliegende“ Segmente wiederbelebt (z.B. Roadster).

Insgesamt befindet sich der Automobilmarkt in einem Konzentrationsprozeß auf Herstellerseite und einem Differenzierungsprozeß im Produktangebot, der durch einen Verdrängungswettbewerb gekennzeichnet ist. Wettbewerbsfähige Kosten dominieren und führen dazu, daß sich die Produkte der eigenständigen Markenanbieter angleichen (Dudenhöfer 1997B). Im einzelnen führen die folgenden Entwicklungen zu einer steigenden Austauschbarkeit der Automobile verschiedener Marken.

- a **Badge-Engineering:** Um Entwicklungs- und Produktionskosten zu senken, kommt es zur Herstellung baugleicher Fahrzeuge, die unter verschiedenen Markennamen verkauft werden.

Tab. 4: Beispiele für Badge Engineering

Segment	Modelle
Großraumlimousinen	VW Sharan, Ford Galaxy, Seat Alhambra Fiat Ulysse, Lancia Zeta, Citroën Evasion, Peugeot 806
Kleinwagen	Ford Fiesta, Mazda 121 Peugeot 106, Citroën Saxo
Mittelklasse	Rover 600, Honda Accord Volvo S40, Mitsubishi Charisma Toyota Corolla, GM Geo Prism

Das Badge-Engineering kann das Ergebnis einer Kooperation zwischen zwei Herstellern sein (z.B. VW Sharan und Ford Galaxy) oder sich innerhalb der Marken eines Konzerns abspielen (z.B. Peugeot 106 und Citroën Saxo) (Hack 1996). Die Folge ist das Angebot der gleichen Fahrzeuge, die sich nur noch durch das Markenemblem unterscheiden.

- b **Fahrzeug-Zukauf:** Bei Nischen-Segmenten wird manchmal ein bestehendes Fremdfabrikat unter eigenem Namen und Label verkauft. Beispiele aus dem Off-Road-Segment sind der von Nissan produzierte Terrano, der von Ford unter dem Namen Maverick angeboten wird, oder der Opel Frontera, der von Isuzu unter dem Namen Trooper hergestellt wird.
- c **Motoren-Kauf:** Der Kauf von Motoren bei anderen Hersteller spart Forschungs- und Entwicklungskosten. Beispiele sind der Peugeot-Diesel im Nissan Micra, der BMW 6-Zylinder-Diesel im Opel Omega, der VW TDI im Volvo 850 oder die Mercedes-Motoren im Ssangyong Musso. Die negative Folge dieser Maßnahme ist die Nichtdifferenzierung bei der Prestigekomponente Motor vom Wettbewerb.
- d **Plattform-Engineering:** Alle Volumenhersteller versuchen, auf einer Plattform eine Vielzahl unterschiedlicher Varianten zu bauen. Eine Plattform besteht dabei aus der Bodengruppe, dem Fahrwerk und dem Antriebsstrang. Durch das Plattform-Engineering verringern sich die Entwicklungskosten für neue Modelle drastisch (um bis zu 70%). So reduziert der VW-Konzern, zu dem die Marken VW, Audi, Seat und Škoda gehören, seine vormals 17 unterschiedlichen Plattformen

auf vier. Die „Golf“-Plattform kommt beim VW Golf, Audi A3 und Škoda Octavia zum Einsatz und wird auch in den Neumodellen von Seat Cordoba, Seat Toledo, VW Vento und VW Beetle eingesetzt. Diese Kostenersparnis wird allerdings durch die „innere Austauschbarkeit“ erkauft - „wo Škoda draufsteht, kann Audi drin“ sein - und damit wird es schwieriger, den Unterschied zwischen den Produkten zu erklären (Dudenhöfer 1997 A).

- e **Markenausweitung:** Viele Marken dringen in Segmente vor, in denen sie bisher nicht präsent waren. Insbesondere sind davon die Volumenmärkte Kleinwagen, Kompaktklasse und Mittelklasse betroffen. Zum einen gehen die Premium-Marken „nach unten“ in den Massenmarkt der Kleinwagen bzw. der Kompaktklasse. Beispielsweise konkurrieren der BMW 3er compact, die Mercedes A-Klasse und der Audi A3 mit den etablierten Modellen der Kompaktklasse wie dem VW Golf. Der Smart, eine Gemeinschaftsproduktion von Mercedes-Benz und dem Swatch-Uhren Hersteller N. Hayek oder auch der von Audi geplante Al<sub>2</sub><sup>4</sup> machen diese Marken erstmals bei den Kleinwagen präsent. Umgekehrt gehen die Volumenhersteller den Weg zu neugeschaffenen Segmenten wie Großraumlimousinen, Mirco-Vans, Mini-Cars oder auch Kompakt-Coupés. VW steigt sogar in die Premiumsegmente ein, in denen die Marke sich strategisch neu ausrichtet und neue Modelle anbieten möchte (Kyrloko 1997); ein erster wichtiger Schritt ist mit dem neuen Passat gemacht worden, der VW zum ersten Mal nennenswerte Verkaufszahlen im Segment der Stufenheck-Limousinen brachte. Ein weiterer Trend ist die zunehmende Konkurrenz verschiedener Marken innerhalb eines Konzerns. Gerade hier ist die Optimierung der Preisabstände von entscheidender Bedeutung (Tacke 1997). Immer mehr Marken teilen sich die Marktsegmente und damit sinken die Verkaufszahlen der einzelnen Marken.
- f **Nischenprodukte:** Nicht nur aufgrund des Kapazitätspotentials, sondern auch wegen der höheren Gewinnmarge werden Modelle in Nischenmärkten angeboten (wiwo 37/97B; w&v 13/97). Dieser Trend ist nicht klar von der Markenausweitung zu trennen, da diese oft in die Nischenmärkte geht. Ein wichtiger Grund für das Angebot im Nischenmarkt ist der erwartete Imagegewinn. So bietet BMW bei seiner 3er-Reihe außer den Stufenheck-Limousinen mit 4-Zylindermotoren einen kleinen 6-Zylinder-Motor, ein Cabrio, ein Coupé, die M-Reihe (sportliche Version des 3er), den touring, den compact und den Z3 an. Damit macht BMW seinen Werbeslogan „aus Freude am Fahren“ glaubhaft. Mercedes-Benz bedient ebenfalls den Nischenmarkt mit Produkten wie dem SLK und neuerdings mit dem CLK und der M-Klasse, und konnte damit sein Image um die Sport- und Freizeitkomponente erweitern. Durch die Plattform-Strategie ist es den Volumenherstellern möglich, Nischenprodukte kostengünstig zu produzieren. So bietet VW den Golf Cabrio, Vento und den Beetle an, und Audi wird den TT/TTS (Roadster) auf den Markt bringen; alle genannten Modelle basieren auf der Golf-Plattform. Da immer mehr Anbieter dieses plattformgeprägte Nischenkonzept verfolgen, kommt es zu einer starken Modellinflation - das einzelne Fahrzeug wird nicht mehr wahrgenommen, der Image-Effekt verwässert.
- g **Systemlieferanten:** Ein weiterer Trend ist die Verringerung oder das Outsourcen von Fertigungstiefen. Lieferanten werden frühzeitig in die Entwicklung eingebunden, was wiederum Entwicklungszeiten und Kosten reduziert (Chew 1997; wiwo 37/97A; wiwo 43/97). Durch die Ausführung weiter Teile der Entwicklung durch den Systemlieferanten, dem nur noch die wesentlichen Parameter vom Hersteller vorgegeben werden, wird aber auch Know-how ausgelagert. Damit wird eine Differenzierung über Qualität und Technik erschwert, da der Systemlieferant die gleichen Teile oder das gleich Know-how an alle interessierten Hersteller liefert.

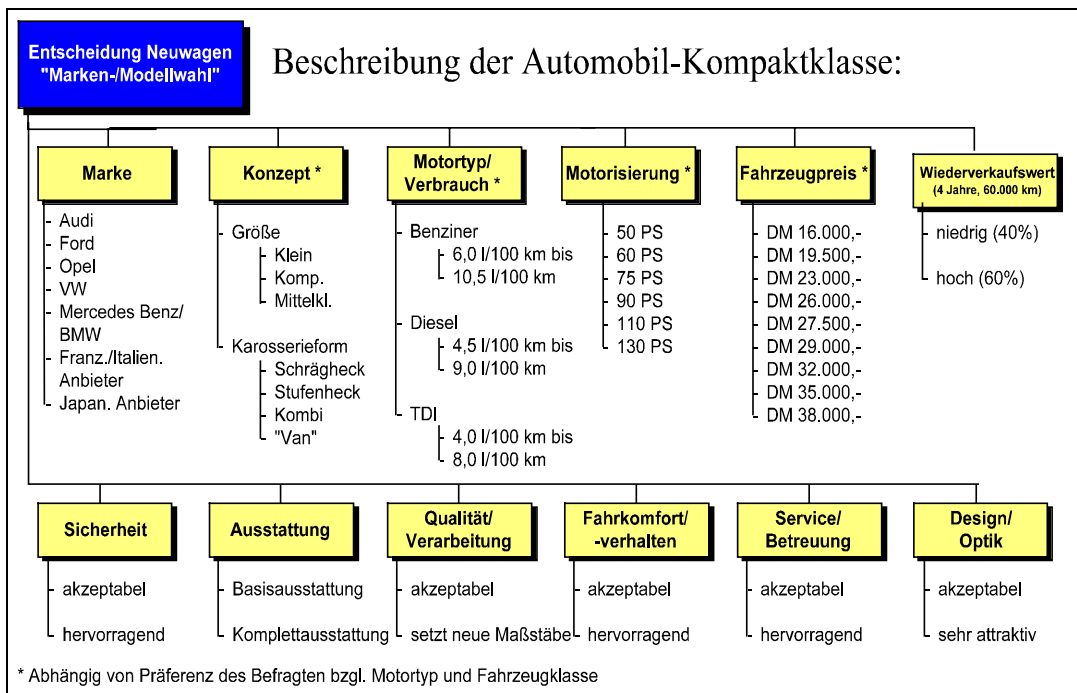
Alle diese Entwicklungen werden zu einer steigenden Bedeutung der nicht-technischen Einflußfaktoren beim Autokauf führen, denn die Produkte werden immer konvergenter und damit austauschbarer. Einerseits wird damit die Bedeutung des Design (wiwo 37/97C) und der Serviceleistungen (Dudenhöfer 1997B) steigen, andererseits sind diese Merkmale leicht zu kopieren, so daß Vorteile nur kurzfristig umgesetzt werden können. Auch eine Differenzierung über Ausstattung wird zunehmend schwieriger, da hier der Wettbewerb extrem schnell reagiert (Tacke 1997). Durch die weiter abnehmende Produktdifferenzierung wird der Preis noch stärker die Kaufentscheidung beeinflussen. In diesem Umfeld stellt vor allem der Markenwert einen langfristigen Vorteil dar, da er nicht kurzfristig verändert werden kann. Und bei gleichen oder ähnlichen Produktinhalten ist die Marke - neben dem Preis - das Hauptkaufargument. In der Automobilindustrie wird der Marken-Mehrwert für einen Preisvergleich über mehrere Hersteller bisher nicht berücksichtigt, er erfolgt vor allem aufgrund von technischen Dingen. Doch gerade der Marken-Mehrwert wird in Zukunft immer stärker eine Differenzierung ermöglichen.

## **E. Die Berechnung des Marken-Mehrwertes (Beispielstudie)**

### **I. Die Erstellung des Decision-Support-Modell**

Im nachfolgend beschriebenen Beispiel ging es um eine Studie über Fahrzeuge aus der Kompaktklasse. Die Studie basiert auf einer repräsentativen Befragung von tatsächlichen und potentiellen Neuwagenkäufern. Zur Bestimmung des Evoked Set wurden die in Frage kommenden Marken, Modelle, Aufbauformen und Motortypen abgefragt. Darüber hinaus wurden noch Grenzwerte abgefragt: Unter- und Obergrenzen für den Preis, die Motorleistung und den Verbrauch (nur Obergrenze, abhängig vom Motortyp). Für Fahrzeuge, die außerhalb des Evoked Set oder dieser Grenzwerte liegen, wurde die Kaufwahrscheinlichkeit auf 0 gesetzt. Das Produkt „Auto“ wurde in die folgenden Merkmale und Merkmalsausprägungen zerlegt (Abbildung 4):

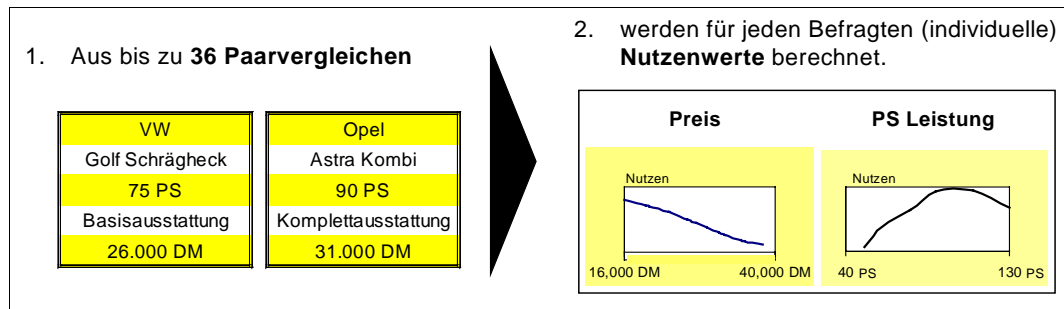
Abb. 4: Einbezogene Merkmale und Merkmalsausprägungen



Da die Käufer eines Fahrzeuges der Kompaktklasse, auch potentielle Käufer eines Kleinwagens (Sub-Kompakt) oder eines Fahrzeuges der unteren Mittelklasse sind (und umgekehrt), wurden diese beiden Märkte ebenfalls berücksichtigt. Durch dieses Vorgehen war es möglich, mit den oben gezeigten Merkmalen und Merkmalsausprägungen, den relevanten Markt<sup>5</sup> aller Privatfahrzeuge in Deutschland mit einem Preis zwischen 15.000 und 45.000 DM abzubilden.

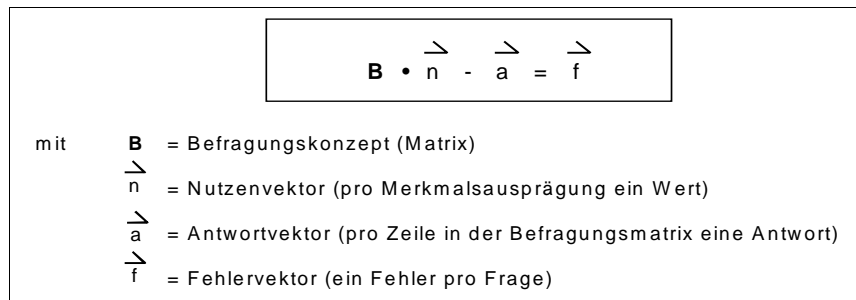
Zur Berechnung der Nutzenwerte benutzten wir die Conjoint-Analyse (Engelke 1996; Böffgen 1997). Die Conjoint-Analyse ist eine indirekte Befragungsmethode, die Präferenzen aufgrund von Einzelurteilen erklärt. Der Befragte bekommt mehrere Produkte präsentiert, die sich aus der Kombination verschiedener Merkmalsausprägungen zusammensetzen und gibt ein Präferenzurteil für ein Produkt ab. Die präsentierten Produkten beinhalten immer einen Trade-Off, d.h. „gute“ Eigenschaften werden mit „weniger guten“ zu Angebotsbündeln zusammengefaßt.

Abb. 5: Das Decision-Support-Modell – Nutzenwerte



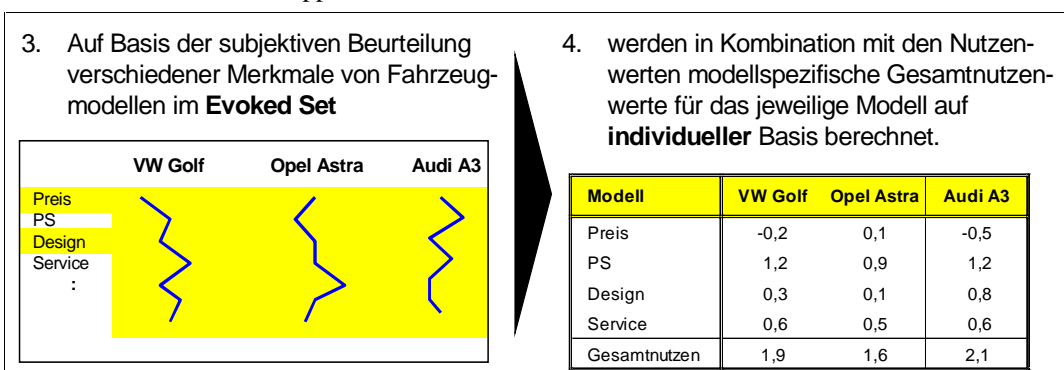
Durch die Zerlegung der Gesamturteile über Merkmalskombinationen wird auf den Nutzen (Einfluß) der einzelnen Merkmale gefolgert. Das Ergebnis der Conjoint-Analyse ist die Abbildung der Präferenzen jedes Befragten bezüglich der abgefragten Merkmale. Die Berechnung der Nutzenwerte ist mathematisch gesehen ein Minimierungsproblem mit Nebenbedingungen.

Abb. 6: Das Minimierungsproblem zur Berechnung der Nutzenwerte



Bei der Berechnung des Nutzenvektors ist das Befragungskonzept und der Antwortvektor bekannt. Der Nutzenvektor ist so zu bestimmen, daß der Fehler minimal wird und keine Nebenbedingung verletzt wird. Solche Nebenbedingungen sind durch gerichtete Merkmale gegeben, wie z.B. dem Preis, wo der Nutzen bei steigendem Preis abnehmend ist.

Abb. 7: Das Decision-Support-Modell – Gesamtnutzen

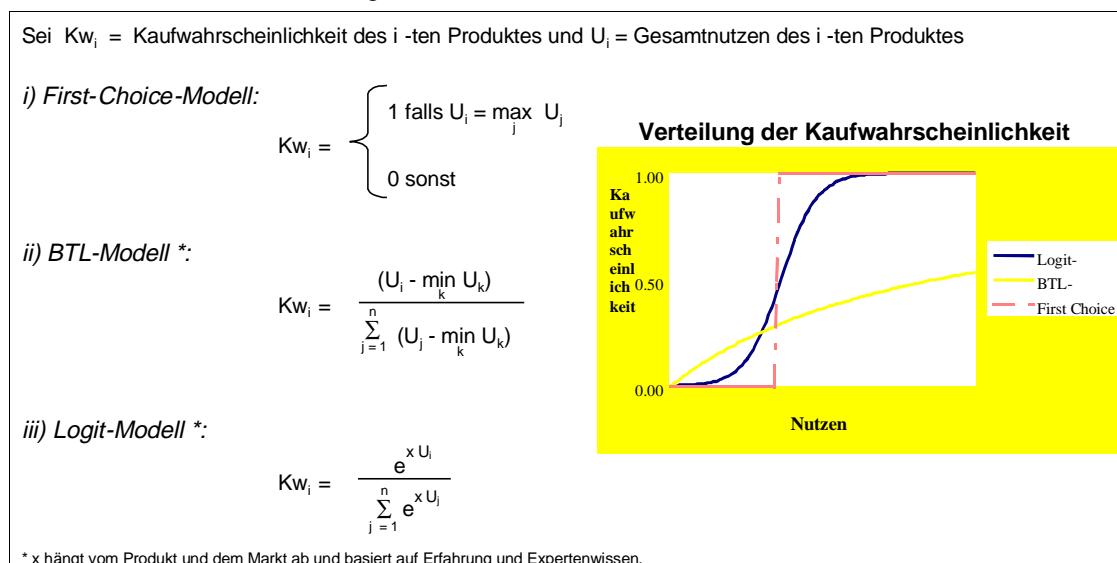


Die einzelnen Nutzenwerte der Merkmalsausprägungen wurden für jedes Fahrzeug zu einem Gesamtnutzenwert summiert. Die berechneten Nutzenwerte sind unabhängig von den anderen Merkmalen. Um den Gesamtnutzen auf individueller Basis

fahrzeugspezifisch berechnen zu können, ist es nötig, daß jeder Befragte die Fahrzeuge in seinem individuellen Evoked Set bezüglich der Merkmale bewertet. Bei den objektiv gegebenen Merkmalen, wie Motorleistung, Preis, Konzept, Motortyp, Verbrauch, Serienausstattung und Wiederverkaufswert (laut Schwacke-Liste), wurde der Nutzenwert auf Basis der objektiven Daten und der subjektiven Bewertung gebildet.

Mit diesen Angaben wurde auf Basis von Sekundär-, Markt- und Wettbewerbsdaten das Decision-Support-Modell konstruiert. Zur Berechnung der individuellen Kaufwahrscheinlichkeiten stehen mehrere Berechnungsmodelle zur Verfügung.

Abb. 8: Modelle zur Berechnung der Kaufwahrscheinlichkeiten



Bei der Berechnung der Kaufwahrscheinlichkeiten benutzen wir das Logit-Modell. Zum einen werden individuelle Kaufwahrscheinlichkeiten für alle in Frage kommenden Fahrzeuge berechnet. Zum anderen haben Produkte mit einem geringen relativen Gesamtnutzen eine niedrige Kaufwahrscheinlichkeit, diese Kaufwahrscheinlichkeit steigt jedoch exponentiell für das Produkt mit der höchsten Kaufwahrscheinlichkeit an. Durch die Wahl des Logit-Modells haben auch kleinere Änderungen eine Auswirkung auf die Kaufwahrscheinlichkeit für die einzelnen Fahrzeuge. Die Marktanteile werden durch die Aggregation dieser individuellen Kaufwahrscheinlichkeiten gebildet.

Dieses Decision-Support-Modell wird benutzt, um Auswirkungen von Leistungs-, Preis- und Wahrnehmungsveränderungen zu simulieren. An dieser Stelle wird die Validität getestet, indem das Modell mit der Realität und Erfahrungswerten verglichen wird. Um den Marken-Mehrwert zu berechnen, muß das Decision-Support-Modell noch modifiziert werden.

## II. Die Berechnung des Markenmehrwertes

Der Marken-Mehrwert ist der sich durch die Marke ergebende Mehrnutzen. Das Ansehen einer Marke ist modellspezifisch unterschiedlich, so daß es notwendig ist, den Marken-Mehrwert modellspezifisch zu betrachten. Der erste Schritt, um den Marken-

Mehrwert mit Hilfe des Decision-Support-Modells zu ermitteln, ist die Neutralisierung der nicht-markenspezifischen Merkmale, um die sich dadurch ergebenden Unterschiede bei den Marktanteilen nicht zu berücksichtigen. Zu diesem Zweck wurden die Modelle technisch „gleichgemacht“. Alle Modelltypen der zu betrachtenden Modelle wurden dupliziert, wobei die Marke des einen Modells durch die Marke des anderen Modells ersetzt wurde (Abbildung 9). So existiert ein technisch identisches Fahrzeug unter mehreren Markennamen.

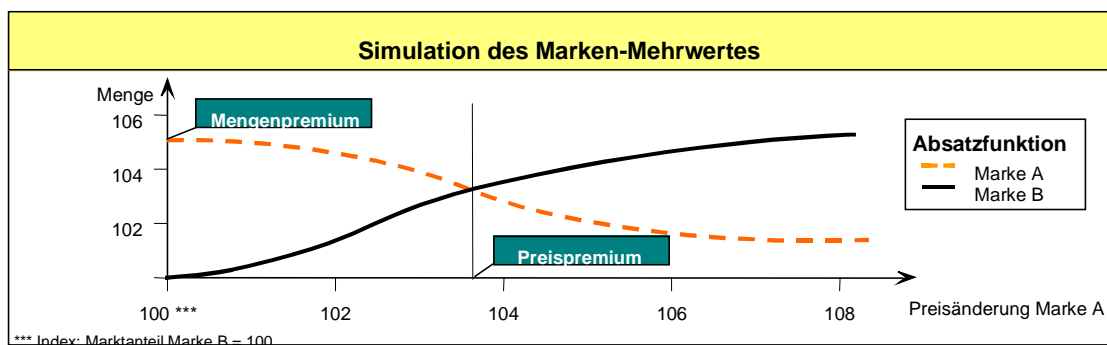
Abb. 9: Marken-Mehrwert – Die Modellduplikation

Marktrealität			Einstellung bei der Simulation			
Modell	Marke A	Marke B	Marke A	Marke A *	Marke B	Marke B **
Karosserieform	Schrägheck	Kombi	Schrägheck	Kombi	Kombi	Schrägheck
Motortyp	Benzin	Diesel	Benzin	Diesel	Diesel	Benzin
.	.	.	.	.	.	.
.	.	.	.	.	.	.
Preis	25.800 DM	27.200 DM	25.800 DM	27.200 DM	27.200 DM	25.800 DM

\* die duplizierte Marke B                      \*\* die duplizierte Marke A

Anschließend werden bis auf die Marke alle Wahrnehmungswerte für diese beiden Modelle gleichgesetzt. Die sich so ergebenden Marktanteile sind unabhängig von technischen Vor- und Nachteilen. Sie ergeben sich lediglich durch die (individuelle) Beurteilung der Marken. Aufgrund dieses Vorgehens können ein **Marken-Mengenpremium** und/oder ein **Marken-Preispremium** berechnet werden. Das Mengenpremium ergibt sich durch die Mehrmenge (berechnete Marktanteile) bei Preisgleichheit der untersuchten Modelle. Zur Berechnung des Preispremiums wird der Preis des besser bewerteten Modells, d.h. des Modells mit dem Mengenpremium, sukzessive erhöht. Die Preiserhöhung, an dem die Marktanteile der untersuchten Marken gleich sind, ist das Preispremium. Das Mengen- und das Preispremium werden als Indexwerte angegeben, zum einem dient der Marktanteil des schlechter verkaufenden Modells und zum die Preisgleichheit als Benchmark.

Abb. 10: Marken-Mehrwert – Mengen und Preispremium

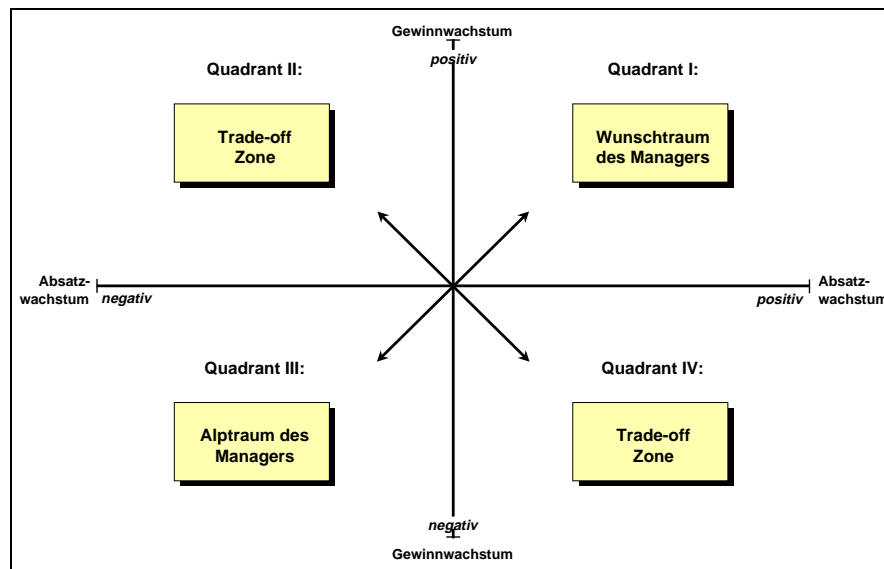


Der Begriff Marken-Mehrwert kann auch weiter gefaßt werden, indem nicht nur das Merkmal Marke, sondern alle weichen Merkmale, zur Erklärung beitragen. Als weiche Merkmale werden diejenigen bezeichnet, wo die Nutzenwerte aufgrund der individuellen Bewertung der Befragten berechnet werden, wie z.B. bei den Merkmalen

Design, Fahrkomfort u.a. Das Marken-Preispremium und das Marken-Mengenpremium werden auf die gleiche Art und Weise berechnet, nur daß die individuellen Bewertungen für die oben genannten weichen Merkmale nicht gleichgesetzt werden.

Die Betrachtung von Zwischenstufen ist möglich. Was passiert, wenn das Preispremium nicht bis zum äußersten Punkt ausgereizt wird? Und was passiert mit dem Gewinn, wenn an der Preisschraube gedreht wird? Dieses Abwägen zwischen Gewinn und Absatzmenge wird durch die folgende Abbildung beschrieben (Simon/Dolan 1997).

Abb. 11: Gewinn, Menge oder beides?



## F. Vor- und Nachteile des Decision-Support-Modells

Welche Vorteile hat die Ermittlung des Marken-Mehrwertes mit Hilfe eines Decision-Support-Modells? Das Decision-Support-Modell ist ein Modell zur Simulation der Kaufentscheidung der Befragten. Durch die Vielzahl der freien Parameter ist dies so gut möglich, daß sich valide Aussagen für den Gesamtmarkt treffen lassen. Das untersuchte Produkt wird in die das Produkt beschreibende Einzelmerkmale aufgeteilt, wovon die Marke eines ist. Das Decision-Support-Modell wird so eingestellt, daß alle Prognosen einzig auf der Beurteilung der Marke beruhen, d.h. die Prognose wird nicht durch andere Merkmale beeinflusst. Die Kaufwahrscheinlichkeiten werden individuell für jeden Befragten berechnet, wodurch das Decision-Support-Modell flexibel auf Veränderungen der Merkmale reagiert. Durch die Ermittlung eines Evoked-Set und von Leistungs-Ober- und -Untergrenzen werden die Kaufwahrscheinlichkeiten nur auf die in Frage kommenden Produkte verteilt. Der grundlegende Vorteil ist die Aufteilung des Marken-Mehrwertes in eine Mengen- und eine Preiskomponente. So lassen sich einerseits Mengeneffekte und andererseits die Wirkungen von Preisänderungen berechnen, die nur auf der unterschiedlichen Markenbeurteilung basieren. Das Decision-Support-Modell kann zu jeder Preiseinstellung die entsprechende Mengenverteilung der Produkte berechnen. Insbesondere liegt die Stärke dieser Methode jedoch in der Ermittlung von im Markt vorhandener Zahlungsbereitschaften für die Marke.

Ziel dieser Methode war die Berechnung von Preis- und Mengeneffekten, die ausschließlich durch die Marke verursacht werden. Genau dieser Punkt ist auch der größte Nachteil, denn die Marktrealität wird verzerrt. Ein weiteres Problem, das in die gleiche Richtung weist, stellt die Bildung des Evoked Set dar. Ist die Schnittmenge derjenigen Befragten, für die die zu untersuchenden Marken in Frage kommen, sehr klein, so haben auch starke Preisänderungen nur geringe Auswirkungen auf das Mengenverhältnis. Eine solche Untersuchung ist immer eine Zeitpunktbetrachtung und die getroffenen Prognosen beziehen sich auf diesen Zeitpunkt. Durch Experteneingriffe sowie durch die freien Parameter sind Marktveränderungen zwar zu kompensieren, jedoch steigt der Prognosefehler, so daß ein solches Modell durch regelmäßige Update-Befragungen gepflegt werden sollte. Das Decision-Support-Modell zur Berechnung des Marken-Mehrwertes kann keine direkten Preisempfehlungen geben, da die Marke nur eines von einer Vielzahl das Produkt beschreibenden Merkmale ist.

## G. Ausblick

In vielen Märkten und Industriezweigen gleichen sich die Produkte verschiedener Hersteller technisch immer mehr an und werden sich in Zukunft eher durch Marke, Design oder Dienstleistungen als durch Leistung und Technik voneinander unterscheiden. Konzerne mit mehreren Marken sind hiervon besonders betroffen, müssen sie doch zusätzlich ihre Marken preislich zueinander positionieren. Design und Dienstleistungen schaffen keinen langfristigen Wettbewerbsvorteil, da sie leicht und schnell zu kopieren sind. Folglich rückt die Marke mehr und mehr in den Brennpunkt der Preisfindung. Zur Planung von langfristigen, strategischen Zielsetzungen ist die Kenntnis, wie die Marke auf den Preis und die Menge wirkt, zur Führung einer Marke bedeutsam. Bei all diesen Preisfragen führt diese Methode zur Objektivierung von Entscheidungen, wenn Marken-Mehrwert in **Mehr-Absatz** und/oder in ein **Preis-Premium** umgewandelt werden soll.

### Anmerkungen

- 1 Seat ist Teil des VW-Konzerns, der Seat Alhambra gehört zur selben baugleichen Gruppe.
- 2 Es gibt kleine Unterschiede bei der Motorisierung, so ist der Basismotor von VW bzw. Ford, doch haben sie ähnliche Leistungscharakteristika (jeweils 2,0 l Motor mit 115 PS) und gleichen Verbrauch. Außerdem bietet Ford einen Motor exklusiv nur für sein Fahrzeug an und VW hatte den 110 PS TDI-Motor früher im Angebot. Da diese Motoren jedoch preislich deutlich über dem Einstiegsmotor liegen, spielt dies nur eine untergeordnete Rolle.
- 3 Zulassungszahlen in Deutschland 1996: VW Sharan 29.339, Ford Galaxy 21.155 zugelassene Fahrzeuge (ams 4/97, S.18)
- 4 Der Audi Al<sub>2</sub> ist ein von Audi geplanter Kleinwagen mit einer Aluminiumkarosserie.
- 5 Unter dem relevantem Markt wird der Anteil am Gesamtmarkt verstanden, der durch die Volumenmodelle gebildet wird. Er umfaßt 80% des Gesamtmarktes.

## Literatur

- Aaker, D.A. (1992): Management des Markenwertes, Frankfurt u.a.
- Aaker, D.A. (1996): Building strong brands, New York u.a.
- ams 21/97 (1997): Marktbericht August 1997, in Auto, Motor und Sport 21/1997, S.10
- ams 4/97 (1997): Marktbericht Jahresrückblick, in Auto, Motor und Sport 4/1997, S.18
- Böffgen, B. (1997): Entwicklung eines Marktsimulationsmodells auf Basis einer Conjoint-Analyse am Beispiel des Marktes der Oberklasse PKW in Deutschland, Diplomarbeit (Preprint), Hagen
- Chew, E. (1996): Short lead times cut engineering costs, in: Automotive News Europe 9.12.96, S.16
- Chew, E. (1997): Purchasers want system suppliers, in: Automotive News Europe 20.1.1997, S.8
- Dudenhöfer, F. (1996): Auto Marken morgen, in: Marketing Journal, 2/96, S.82-88
- Dudenhöfer, F. (1997A): Outsourcing, Plattformstrategien und Badge Engineering, in: WiSt, März 1997, S. 144-149
- Dudenhöfer, F. (1997B): Was tun, wenn Produkthelden sterben?, in: Harvard Business Manager, 3/1997, S. 101-109
- Economist (1996): The Economist, 6.01.1996
- Engelke, J. (1996): Entwicklung von neuen Produkt- und Preiskonzepten im Mobilfunk mit Conjoint Measurement, Diplomarbeit, Bonn
- Hack, G. (1996): Alles Logo, in: Auto, Motor und Sport, 10/1996, S.58
- Irmscher, M. (1997): Starke Marken, Blue Chips, in: Absatzwirtschaft Sondernummer „Marken“, S.120-129
- Kapferer, J.N. (1992): Die Marke - Kapital des Unternehmens
- Kornherr, C. (1997): Schau-Business, in Auto, Motor und Sport 12/1997, S.44
- Kucher, E. (1997): Magic Triangle, Preprint
- Kurylko, D. (1997): Each VW brand has a strategy and a target, in: Automotive News Europe 17.3.1997, S.11
- Sattler, H. (1995): Markenbewertung, in: ZFB, 1995, S.663-682
- Sebastian, KH./Lauszus, D. (1997): Value based Pricing; in: Thexis 2/97, S.2-8
- Simon, C./Sullivan, M.W. (1992): A financial approach to estimating firm-level brand equity and measuring the impact of marketing event, in: Working Paper of MSI, Report No.92-116, Cambridge, Mass.
- Simon, H. (1992): Preismanagement, 2.Auflage, Wiesbaden
- Simon, H. (1993): Industrielle Dienstleistungen, Stuttgart
- Simon, H./Dolan, R.J. (1997): Profit durch Power Pricing, Frankfurt/New York
- Tacke, G. (1997): Strategisches Pricing - Herausforderung für die Automobilindustrie, in: ZFB 11/1997
- w&v 13/97 (1997): Karambolage in den Nischenmärkten, in:w&v, 13/1997, S.72
- wiwo 37/97 A (1997): Auf der sicheren Seite, in: Wirtschaftswoche 37/1997 S.97-98

wiwo 37/97 B (1997): Mit Vollgas voran, in: Wirtschaftswoche 37/1997 S.82-85

wiwo 37/97 C (1997): Kessere Entwürfe gefragt, in: Wirtschaftswoche 37/1997 S.127-128

wiwo 43/97 (1997): Das große Fressen, in: Wirtschaftswoche 37/1997 S.68-70

## Zusammenfassung

In vielen Industriezweigen führt eine steigende technische Austauschbarkeit der Produkte verschiedener Hersteller zu einer wachsenden Bedeutung von nicht kurzfristig kopierbaren Produktmerkmalen. Die Marke eines Produktes ist ein solches Merkmal. Die Kenntnis des Marken-Mehrwertes ist ein bedeutender strategischer Wettbewerbsvorteil zur Bestimmung der Preispositionierung im Wettbewerb und innerhalb eines Konzerns mit mehreren Marken. Marken-Mehrwert ist ein relativer Begriff, der die zusätzlichen Zahlungsbereitschaft eines Käufers für ein Produkt einer Marke im Vergleich zum gleichen Produkt anderer Marken bezeichnet, d.h. der Markenmehrwert ist Mehrpreis der sich nur durch die Marke ergibt. Der Marken-Mehrwert hat die zwei Komponenten Menge und Preis. Mit Hilfe des vorgestellten Decision-Support-Modells ist es möglich, die Wirkung der Marke auf den Preis und die Menge empirisch zuverlässig zu berechnen; das Modell kann sowohl ein auf dem Marken-Mehrwert beruhendes **Mengen-Premium** als auch ein **Preis-Premium** ermitteln. Schlußendlich legen Preispositionierungen, Kapazitätenplanungen, und in der Konsequenz resultierende Gewinnvorgaben fest, ob der Marken-Mehrwert in ein Preis-Premium oder in ein Mengen-Premium umgesetzt wird.

## Summary

In many branches of industry, an increasing technical substitutability of the products of various manufacturers is resulting in a growing importance of product attributes which cannot be copied in the short term. The brand name of a product is such an attribute. Knowing the value of a brand name is an important strategic competitive advantage in determining the price positioning in the competition and within a company with several brands. Brand value is a relative term which indicates the customer's willingness to pay an additional amount for a product of a particular brand over the cost of a similar product of another brand; i.e. the brand added value is the price premium attributed to the brand alone. The brand added value has the two components, amount and price. With the aid of the decision-support model presented here, it is possible to calculate empirically and reliably the effect of the brand on the price and the amount purchased: the model used can determine both the volume premium and the price premium based on the brand added value. In the end the price positioning, capacity planning and the resulting profit forecasts determine whether the brand added value should be realized through a price premium or a volume premium.