

DON'T  
DROP





Björn Sander, Katrin Friedrichs, Sven Hunfeld

# Markenaustauschbarkeit – Die Brand Parity Studie 2009

## Ausgangslage

Die Finanzkrise hat die internationale Weltwirtschaft hart getroffen. Auch im deutschen Markt haben fast alle Branchen mit dramatischen Absatzrückgängen zu kämpfen. Verstärkt wird die Kaufzurückhaltung der Konsumenten durch die Tatsache, dass eine Orientierung im ständig komplexer werdenden „Angebotsdschungel“ ohnehin erschwert ist. Nicht nur die Produktvielfalt ist dabei hinderlich, sondern auch die ständig wachsende Zahl neuer Marken in Deutschland.

Gerade jetzt braucht der Konsument aber Vertrauensanker. Unternehmen müssen deshalb eine Neuausrichtung ihres Markenmanagements vornehmen, um die Kundenbeziehung nicht noch weiter zu erschüttern. Starke und besonders differenzierte Marken sind ein zentraler Wertschöpfungshebel und stehen gleichzeitig als unverwechselbares Kennzeichen für Produkte oder Dienstleistungen des jeweiligen Unternehmens. Für die Konsumenten sind Marken in erster Linie eine Orientierungshilfe in puncto Qualität und Leistungskompetenz. Den Unternehmen helfen Marken dabei, in Krisenzeiten Absätze zu sichern und Preise auch in einem wettbewerbsintensiven Umfeld stabil halten zu können, da Konsumenten bei starken Marken weniger preissensibel sind.

Der Computer- und Unterhaltungselektronikhersteller Apple hat das Jahr 2008 mit einem Rekordquartal abgeschlossen. Die Quartalsumsätze haben erstmals in der Firmengeschichte die 10-Mrd.-Dollar-Grenze überschritten, was einem Umsatzwachstum von 5,8 % entspricht.<sup>1</sup> Der Erfolg ist sowohl auf die Innovationskraft des Unternehmens zurückzuführen als auch auf die „strahlende“, differenzierte Marke Apple, die bei den Konsumenten Begehrlichkeiten weckt.

Eine ähnliche Entwicklung ist bei dem Elektronikhersteller Loewe zu beobachten, der es im Gegensatz zu anderen Herstellern geschafft hat, trotz unter Druck geratener Branche 2008 ein Rekordergebnis einzufahren.<sup>2</sup> Die international ausgerichtete Premium-Markenstrategie mit einem konsistenten Markenerlebnis hat die Kunden trotz Krise motiviert.

Der systematische Aufbau von Markenpräferenz ist somit die Kernaufgabe des Markenmanagements. Voraussetzung ist dabei allerdings, dass die Marken vom Wettbewerb differenziert werden und über ein eigenständiges Profil verfügen. Werden Marken im Wettbewerb hingegen als austauschbar wahrgenommen, kann sich keine Präferenz entfalten, schon gar nicht in Zeiten von Kaufzurückhaltung.

<sup>1</sup> Handelsblatt, 21. Januar 2009.

<sup>2</sup> Loewe AG, Pressemitteilung 26. Januar 2009.

## Studiendesign

BBDO Consulting untersuchte die wahrgenommene Markengleichheit (Brand Parity) aus Konsumentensicht. Die aktuelle Studie basiert auf einer Online-Befragung von Dezember 2008, bei der über 1.000 Personen (repräsentativ für Frauen und Männer in Deutschland ab 14 Jahren) zu 29 verschiedenen Branchen bzw. Produktkategorien befragt wurden. Die Untersuchung wurde bereits zum fünften Mal durchgeführt.

Bislang wies die Automobilbranche die geringste Markenaustauschbarkeit auf, aber aufgrund der hohen Wettbewerbsdichte, des zunehmenden Preiskampfs und der aktuellen Absatzkrise wurde in der aktuellen Studie eine zusätzliche Detailanalyse für diese Branche vorgenommen. Diese untersucht die wahrgenommene Austauschbarkeit auf Ebene einzelner Marken, den Einfluss von Preis- und Rabattschlachten auf die Markengleichheit sowie Differenzierungskriterien aus Konsumentensicht.

## Studienergebnisse

64 % der Konsumenten nehmen Marken als austauschbar wahr, d. h., zwei Drittel erkennen keine wesentlichen Unterschiede zwischen einer Marke und ihren Konkurrenzbrands. Im Vergleich zur letzten Erhebung in 2004 ist die Markengleichheit damit sogar noch um zwei Prozentpunkte gestiegen.

Die höchste wahrgenommene Austauschbarkeit der untersuchten Branchen weisen die Verbrauchsgüter-

marken mit 67,5 % auf. Bei den Dienstleistern liegt die Austauschbarkeit bei 62,6 %. Die Gebrauchsgüter schneiden etwas besser ab, werden aber immerhin noch von rund 55 %, also von über der Hälfte der Verbraucher, als austauschbar wahrgenommen. Selbst bei den insgesamt etwas stärker differenzierten Gebrauchsgütern ist ein deutlicher Anstieg der Markengleichheit gegenüber 2004 zu verzeichnen (siehe Abbildung 1).

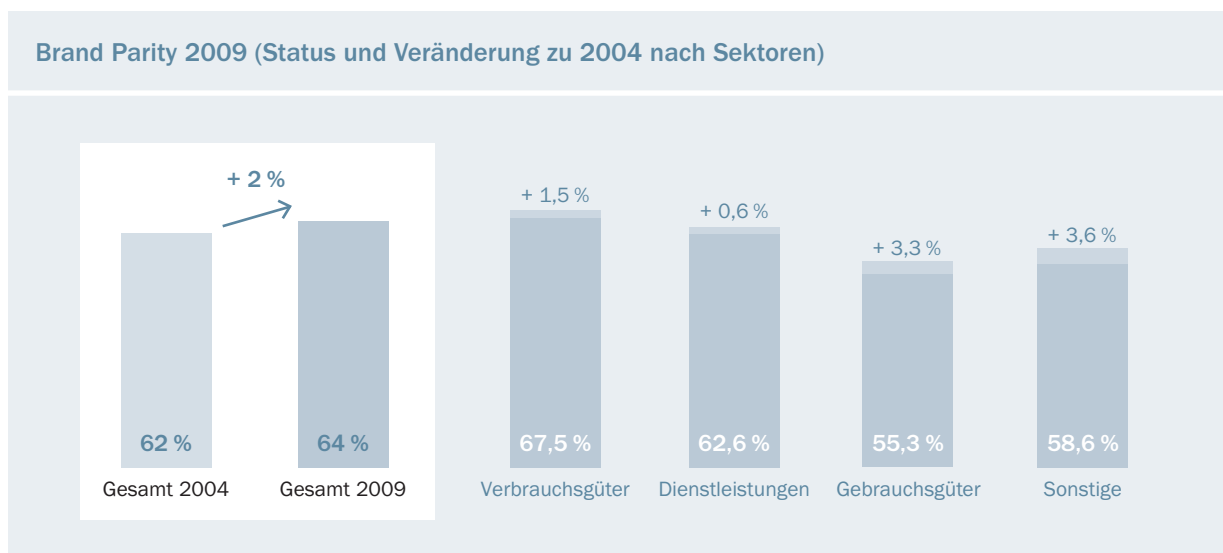


Abbildung 1: Wahrgenommene Austauschbarkeit von Marken über alle Sektoren

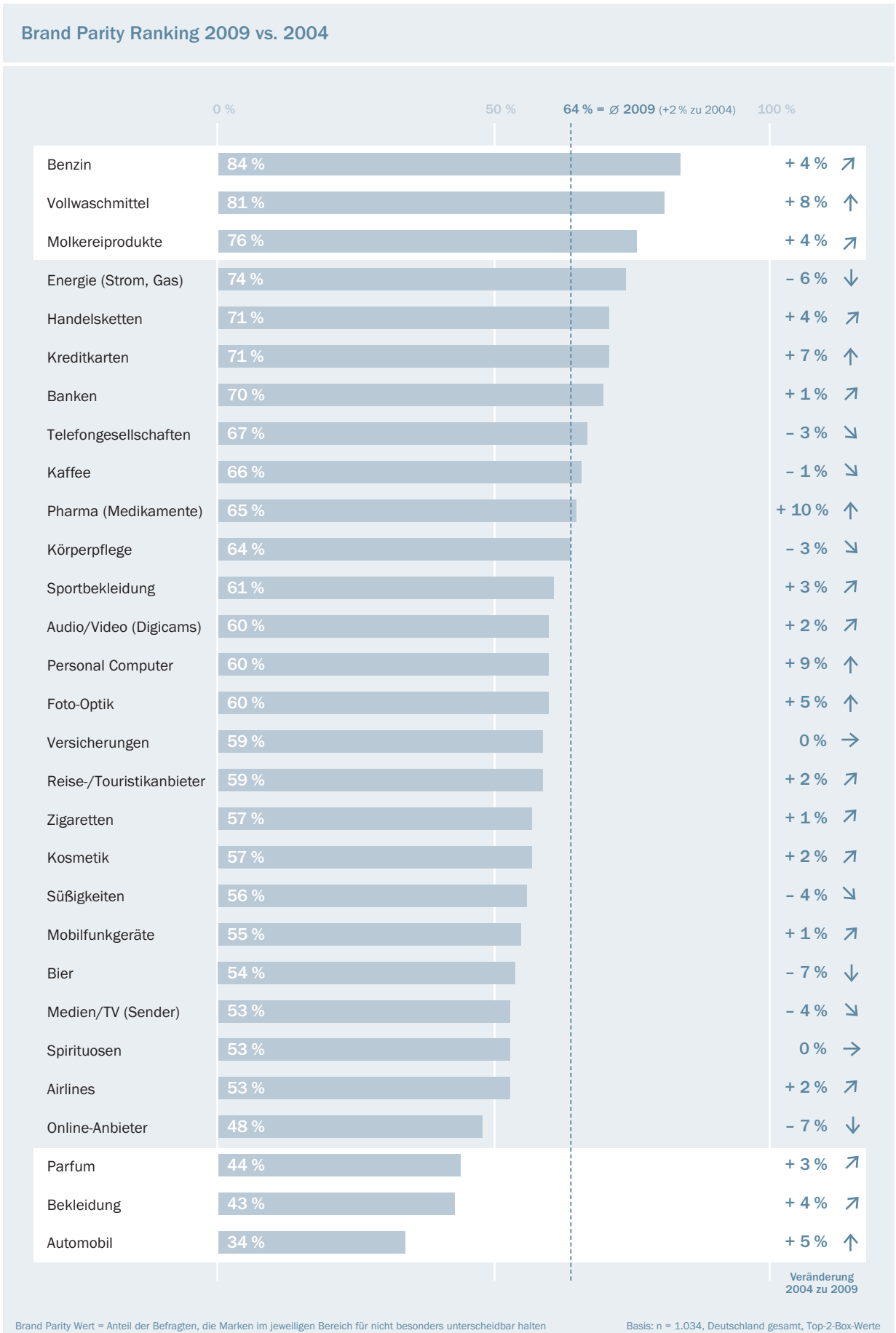


Abbildung 2: Wahrgenommene Markengleichheit in 29 Branchen bzw. Produktkategorien

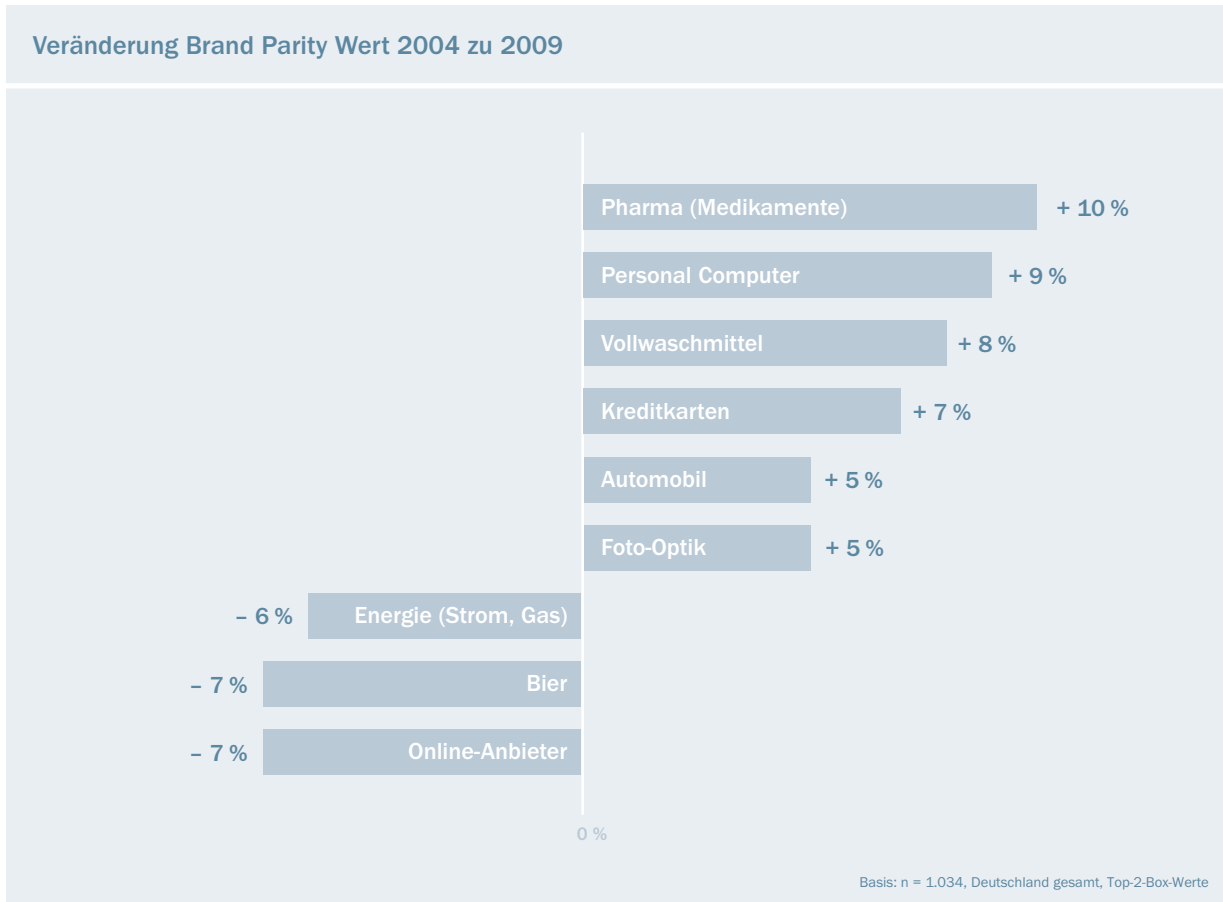


Abbildung 3: Veränderung Brand Parity Wert 2004 zu 2009

Das Ausmaß der wahrgenommenen Markengleichheit ist über die Branchen unterschiedlich stark ausgeprägt. Die höchste Austauschbarkeit ist bei Benzin sowie bei Vollwaschmitteln und Molkereiprodukten (sogenannten „Commodities“ mit geringem Kaufrisiko) zu verzeichnen. So sehen zwischen 76 und 84 % der Befragten in diesen Produktkategorien kaum differenzierende Merkmale zwischen den einzelnen Brands.

Die geringste Austauschbarkeit weisen wie bereits in 2004 die Bereiche Automobil (34 %), Bekleidung (43 %) und Parfum (44 %) auf. In diesen Produktkategorien wird das Potenzial der Marken durch die

Vermittlung von Zusatznutzen, wie z. B. Status oder Prestige, im Branchenvergleich noch am besten ausgeschöpft. Zudem tragen im Fall von Parfums Markentransfers von Designern sicher auch zur stärkeren Differenzierung bei. Dennoch ist auch in diesen Produktkategorien eine deutliche Zunahme der Austauschbarkeit festzustellen (siehe Abbildung 2).

Die größte Zunahme der Austauschbarkeit ist in den Produktkategorien Pharma, Personal Computer und Vollwaschmittel zu verzeichnen, am stärksten abgenommen hat die wahrgenommene Markengleichheit bei Online-Anbietern, Bier und Energie (siehe Abbildung 3).

## Brancheninsights

### Pharma

Die größte Zunahme der Austauschbarkeit mit einem Anstieg von 55 auf 65 % verzeichnet die Pharmabranche. Mögliche Ursache hierfür ist die starke Verbreitung von günstigen Generika, deren Hersteller offensiv auf Nachahmerprodukte setzen und die die Markenarzneimittel zunehmend verdrängen. Wirkung und Preis rücken als Entscheidungskriterien immer mehr in den Vordergrund.

Die Anbieter von Markenprodukten haben hier offensichtlich noch keine effektive Strategie entwickelt, um sich differenzierend zu positionieren. Viele verstecken sich hinter der sogenannten „aut idem“-Regelung, die es dem Apotheker erlaubt, ein anderes, preiswerteres Medikament als das verschriebene abzugeben. Zudem führt eine erhebliche Reduktion der Marketingbudgets und -aktivitäten vieler Pharmakonzerne zum „Vergessen“ bestimmter Marken seitens der Ärzte.

### Personal Computer

Im Bereich der Personal Computer hat die Austauschbarkeit um neun Prozentpunkte auf 60 % zugenommen. Der aggressive, laute Marktauftritt der großen Elektrofachmärkte (z. B. Media Markt, Saturn), die sich mit Rabatten und Sonderangeboten gegenseitig zu übertrumpfen versuchen, lässt die einzelnen PC-Marken in den Hintergrund treten. Doch anstatt sich konsequent und eigenständig zu positionieren, haben die Hersteller die Werbespendings für PCs von 2004 bis 2008 dramatisch um sogar fast 80 % gesenkt.

Die steigende Markengleichheit kann auch durch eine stärker sichtbar gewordene Angleichung der Produkte erklärt werden, so ist u. a. Ingredient Branding kein Alleinstellungsmerkmal mehr (z. B. Intel Inside).

Zudem besteht ein Trend zu Handelsware (z. B. PC von Aldi), die in Tests oftmals auf Niveau der Markenprodukte abschneidet. Die Marke verliert als Entscheidungstreiber somit zunehmend an Kraft.

### Kreditkarten

Die Markengleichheit in der Produktkategorie Kreditkarten ist seit der letzten Erhebung auf 71 % gestiegen (+7 Prozentpunkte).

Neben nahezu allen Banken sind verschiedenste Non-Finanzdienstleistungsanbieter wie Lufthansa, VW, Amazon, eBay etc. in den stark wachsenden Markt eingetreten. Die stark gestiegene Zahl an Anbietern sowie die austauschbaren Angebote scheinen die Verbraucher zu verwirren. Die Produkte können nicht mehr klar typischen Finanzdienstleistungsanbietern zugeordnet werden. Die in den letzten Jahren deutlich gesunkenen Werbeausgaben verstärken diesen Effekt zusätzlich. Die Herausforderung besteht darin, sich wieder über einen echten Mehrwert für die Konsumenten in dieser Branche zu profilieren.

### Handelsketten

Die hohe wahrgenommene Austauschbarkeit bei Handelsketten ist um weitere vier Prozentpunkte auf 71 % gestiegen.

Stark preisgetriebene Kommunikation sowie wenig eigenständige Ladenkonzepte und austauschbare Sortimente tragen sicherlich zu diesem Anstieg bei. Ein Mehrwert wird allenfalls über räumliche Nähe oder punktuelle Sonderangebote generiert, nicht über die Marke. Abgesehen von einigen Ausnahmen wie Aldi oder Ikea schaffen es Handelsketten nicht, sich nachhaltig zu profilieren.

Klar abgrenzbare Zielgruppen werden noch überwiegend unspezifisch bedient, die Chance besteht hier in mit segmentspezifischer Bedürfnisansprache gepaarten gezielten Investitionen in den Markenaufbau.

## Banken

Der Bereich Banken weist mit 70 % nach wie vor eine hohe wahrgenommene Austauschbarkeit auf (+1 Prozentpunkt).

Unterschiede im Produkt- und Serviceangebot bestehen im Wesentlichen lediglich zwischen den drei Gruppen klassische Filialbanken, Direktbanken und Spezialbanken, wie z. B. Kreditshops. Nur ein geringer Teil der Kunden interessiert sich für komplexere Produkte, bei denen sich größere Unterschiede in der Leistung der Bank zeigen können. Zunehmende Angleichungen im Leistungsangebot sowie geringe Differenzierung in der Kommunikation durch engen Fokus auf Standardprodukte (z. B. Girokonto) begünstigen die Markengleichheit aus Konsumentensicht. Zudem sind die kommunizierten Leistungsversprechen der Banken vielfach ohne einen für den Kunden nachvollziehbaren Nachweis im Geschäftssystem.

## Bier

In der Produktkategorie Bier ist die wahrgenommene Austauschbarkeit um sieben Prozentpunkte auf 54 % gesunken.

Die Verbesserung im Biersegment deutet darauf hin, dass es den Herstellern beispielsweise durch eine hohe Innovationsrate und steigende Produktvielfalt, speziell im Bereich der Bier-Mischgetränke, gelungen ist, ihre Marken aufzuladen und so eine Differenzierung zu erzielen.

Potenzial für eine weitere Differenzierung scheinen vor allem regionale Brauereien zu haben, die sich auf geografische und emotionale Kundennähe fokussieren.

## Online-Anbieter

Bei den Online-Anbietern hat die ohnehin schon unterdurchschnittliche Austauschbarkeit noch weiter abgenommen. Die wahrgenommene Markengleichheit sank um sieben Prozentpunkte auf 48 %.

Die zunehmende Durchdringung von Breitbandverbindungen, die hohen Werbeausgaben sowie individualisierte Angebote können die verbesserte Unterscheidbarkeit der Marken bei Online-Anbietern begründen.

## Energie

Im Energiesektor liegt mit 74 % insgesamt eine sehr hohe Austauschbarkeit vor, die jedoch seit der letzten Erhebung um sechs Prozentpunkte abgenommen hat.

Die zunehmende Differenzierung ist möglicherweise auf die gestiegene Präsenz (hohe Werbeausgaben, insbesondere bei Einführung neuer Marken) sowie auf die aktuelle Diskussion über erneuerbare Energien zurückzuführen. Zudem erhält der Kunde im direkten Kontakt verstärkt maßgeschneiderte und spezialisierte Angebote.

## Telefongesellschaften

Die wahrgenommene Austauschbarkeit ist bei den Telefongesellschaften um drei Prozentpunkte auf 67 % gesunken. Telefongesellschaften werden nach wie vor als Commodity-Produkt wahrgenommen – der Preis ist wesentlicher Entscheidungsparameter



für den Produktkauf. Zu den eigentlichen Telefondienstleistungen werden jedoch zunehmend zusätzliche Services oder Produktbestandteile gebündelt (Online-Pakete, Installationservices etc.), wodurch Präferenzbildungen und abnehmende Austauschbarkeit gefördert werden. Auch die Investitionen in die Emotionalisierung der Marken, wie z. B. die Alice-Kampagne mit Brad Pitt oder der Telekom-Auftritt mit Paul Potts, scheinen sich auszuzahlen und ermöglichen einen Differenzierungsschub der Telefongesellschaften.

### Zielgruppenspezifische Unterschiede

Während Männer eine etwas differenziertere Wahrnehmung von Marken in den eher „technikaffinen“ Bereichen Automobil, Online-Anbieter, Medien und

Mobilfunkgeräte haben, nehmen Frauen eine geringere Austauschbarkeit im „Genussbereich“ (Süßigkeiten, Zigaretten) sowie in der Kategorie „Reisen“ (Reiseanbieter/Touristik, Airlines) wahr.

Jüngere Personen (< 30 Jahre) sehen eine unterdurchschnittliche Austauschbarkeit bei Brands in Branchen der „modernen Informationsgesellschaft“ (Personal Computer, Mobilfunkgeräte, Online-Anbieter). Aufgrund höherer Informations- und Kommunikationsaffinität können sie Marken in diesen Produktkategorien vermutlich besser abgrenzen als ältere Konsumenten. Eine vergleichsweise hohe Austauschbarkeit nehmen die unter 30-Jährigen im Finanzdienstleistungs- (Banken, Versicherungen) und Touristik-Bereich (Reiseanbieter/Touristik, Airlines) wahr. Die über 50-Jährigen hingegen haben in diesen Kategorien ein differenzierteres Markenbild.

## Kernergebnisse Automobil

Die geringste Austauschbarkeit erreicht nach wie vor die Automobilbranche mit einer wahrgenommenen Markengleichheit von 34 %. Jedoch selbst in diesem klassisch markengetriebenen Sektor hat die Austauschbarkeit seit der letzten Erhebung 2004 deutlich zugenommen (+5 Prozentpunkte), was einen steigenden Profilverlust signalisiert.

Automobilmarken verfügen traditionell über ein hohes Differenzierungspotenzial. Durch die Vermittlung von Zusatznutzen neben dem reinen Produkt, z. B. Status, Prestige und Fahrfreude, haben sich viele Automarken ein klares Profil erarbeitet.

Doch aufgrund der ansteigenden Wettbewerbsintensität und der zunehmenden Dynamik der Automobilbranche haben sich die verantwortlichen Manager, selbst im Bereich der Premium-Marken, auf Preiskämpfe und Rabattschlachten eingelassen. Als Er-

gebnis hat die Austauschbarkeit der Marken weiter zugenommen.

Insbesondere die Marken der Volumenanbieter weisen eine hohe Austauschbarkeit auf, aber auch bei Premium-Anbietern hat die Austauschbarkeit zugenommen.

Am differenziertesten werden die fokussierten Lifestyle-Anbieter wahrgenommen. Diese Wahrnehmung ist zum einen durch das eigentliche Car-Concept und zum anderen durch den profilierten Markenaufbau begründet („Gesicht in der Masse“) (siehe Abbildung 4).

Wesentliche Ursachen der Markengleichheit im Automobilbereich sind Rabatte und Preiskämpfe. 78 % der Konsumenten sehen in Preis- und Rabattschlachten die größten Treiber der Austauschbarkeit. Zudem

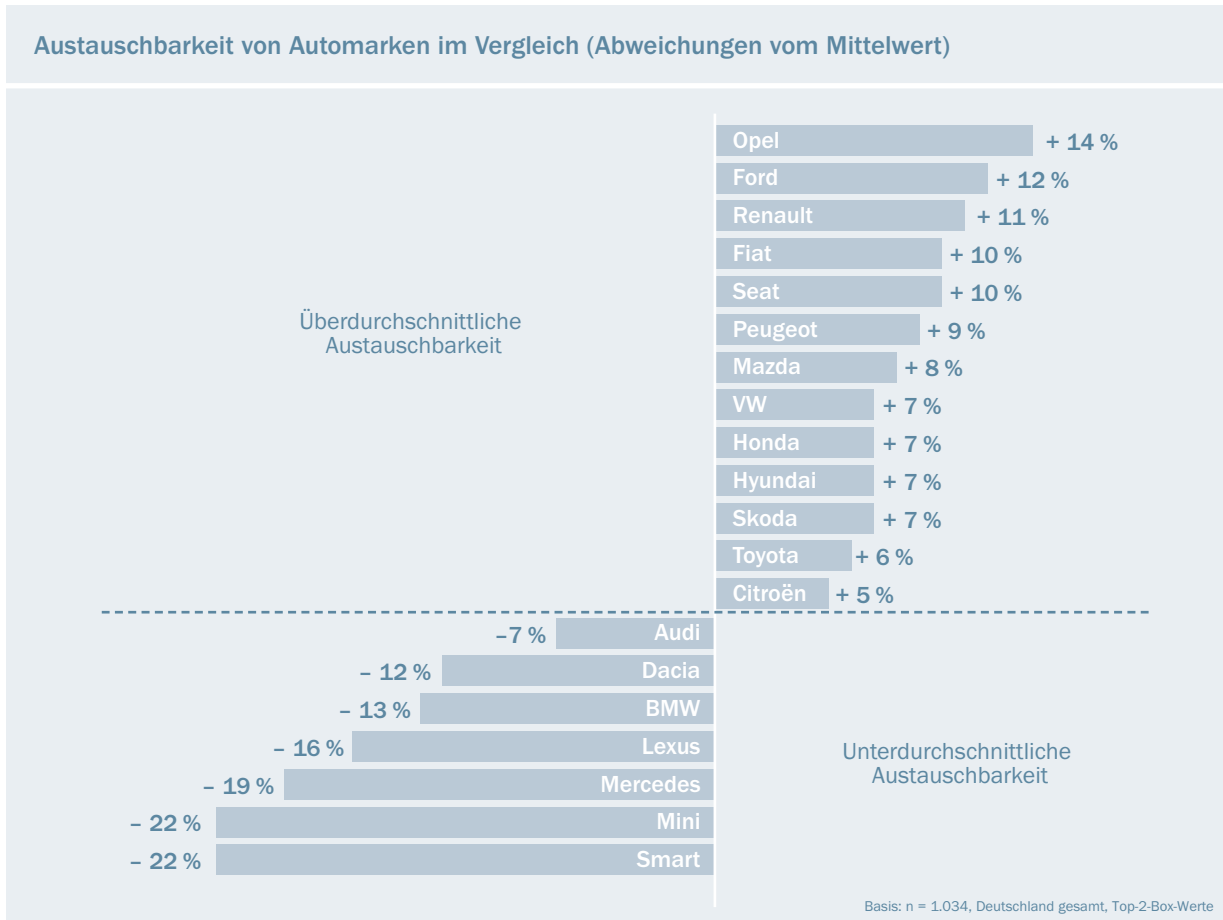


Abbildung 4: Austauschbarkeit von Automarken im Vergleich (Abweichungen vom Mittelwert)

sind 80 % der Meinung, dass verstärkte Preiskommunikation dazu führt, dass die Wertigkeit von Automarken langfristig leidet. 90 % wünschen sich stattdessen, dass die Hersteller besser die faktischen Leistungsvorteile ihrer Angebote kommunizieren sollten.

Stärkster Differenzierungstreiber ist aus Konsumentensicht das individuelle Eingehen auf Kundenbedürfnisse in Angebot und Betreuung. So geben 78 % der Befragten an, sich individuell zugeschnittene Serviceleistungen zu wünschen. Die Betreuung nach dem Kauf ist dabei noch entscheidender als die Beratung vor dem Kauf.

Technische Features und Innovationen werden im Vergleich zum Betreuungsaspekt als nicht so wichtig angesehen. Auch Design spielt mit 35 % eine vergleichsweise untergeordnete Rolle.

Für Automobilhersteller ist somit individuelles Eingehen auf spezifische Zielgruppenbedürfnisse der Schlüssel zum Erfolg sowohl in der Leistungserbringung als auch in der differenzierten Marktbeurteilung – ein Aspekt, der in der aktuellen Praxis oft vernachlässigt wird. Selbstverständlich ist ein solches Vorgehen um ein Vielfaches anspruchsvoller als das Kopieren von Kategorieklichs oder ein vermeintlich schnell wirkender Preiskampf, doch es ist der einzige Weg, die Marke nachhaltig zu differenzieren.

## Schlussfolgerungen

Zentrales Ergebnis der Studie ist die Beobachtung, dass die Markenaustauschbarkeit seit 2004 weiter zugenommen hat. Somit wird die Marke auch in ihrer Funktion als Stabilisierungsanker in der Krise stark geschwächt. Dabei ist genau diese Markenleistung gerade jetzt wichtiger denn je.

Die Ursachen für den Anstieg der Austauschbarkeit sind vielfältig. In der Mehrzahl aber sind diese Probleme durch gravierende Fehler im Markenmanagement zu erklären und nicht durch externe Einflüsse begründet. Vom Management werden weder auf die veränderten Zielgruppeneinstellungen und -bedürfnisse noch auf die zunehmenden Produktangleichungen befriedigende Antworten gefunden. Aber genau hier muss das Markenmanagement gezielt ansetzen, um einen relevanten und differenzierenden Mehrwert zu schaffen.

Viele Unternehmen bedienen sich vermeintlich einfacher „Me-too-Konzepte“ oder branchentypischer Klischees. Schlimmstenfalls wird auf kurzfristig wirkende Preiskämpfe und Rabattschlachten gesetzt. Zur Differenzierung der Marke bzw. zu einer eindeutigen Abgrenzung vom Wettbewerb trägt jedoch keines dieser Konzepte bei. Im Gegenteil, es werden sogar Markenwerte vernichtet, die sich – wenn überhaupt – nur unter erheblichem zeitlichem und finanziellem Aufwand wieder aufbauen lassen.

Zur Stabilisierung des Markenwerts und zur Sicherstellung des langfristigen Unternehmenserfolgs sind für Unternehmen mehrere Faktoren erfolgskritisch. In einem ersten Schritt sind die relevanten Zielgruppen genau zu verstehen. Bei Bedürfnissen und Ein-

stellungen der Konsumenten kommt es zunehmend zu großen Veränderungen, sie werden vielfältiger bzw. fragmentierter – nicht nur in Krisenzeiten. Das Markenmanagement muss identifizieren, welche Zielgruppenbedürfnisse relevant sind, perspektivisch Potenzial bieten und sich durch Angebot und Vermarktung effizient adressieren lassen.

Auf dieser Basis ist eine strategisch fundierte, differenzierte und präferenzbildende Markenpositionierung zu entwickeln. Diese lässt sich nicht durch eine gute Werbeidee ersetzen, sondern formuliert ein Nutzenversprechen, das für das eigene Leistungsportfolio tragfähig ist und auf die identifizierten Zielgruppenbedürfnisse ausgerichtet einen echten Mehrwert schafft.

Schließlich muss die Positionierung der Marke ganzheitlich umgesetzt werden, d. h. über die Kommunikation hinaus an allen Interaktionspunkten mit ihren Zielgruppen (also beispielsweise auch in Produkt, Vertrieb und Service, am POS, in der öffentlichen Meinung) glaubwürdig und konsistent erlebbar sein. Voraussetzung hierfür ist ein systematischer und integrierter Managementansatz, der alle Markenführungsaktivitäten synchronisiert und den Umsetzungserfolg nachhält.

Gelingt es einem professionellen Markenmanagement, über diese Hebel Präferenz bei seinen Zielgruppen zu erzeugen, kann die Marke einen signifikanten Wertschöpfungsbeitrag leisten und ihre Stabilisierungsfunktion auch und gerade in Krisenzeiten wahrnehmen.

