

Von der Emotionalisierung zur Kapitalisierung von Marken

Nur Gefühl ... oder echter Mehrwert fürs Unternehmen?

Im vergangenen Jahr haben zwei Sanitärmarken Lorbeeren für ihre Marken-Leistungen erhalten. Kaldewei wurde bei der Frankfurter Buchmesse zu einer der Marken des Jahrhunderts gekürt. Dornbracht schaffte es erneut im Ranking der deutschen Luxusmarken von Wirtschaftswoche und Brand Rating unter die Top 30.

Beide Marken stehen exemplarisch für den Trend der Emotionalisierung der Marken in der deutschen Sanitärindustrie. Sie verkörpern weit mehr als nur reine technische Überlegenheit oder Premiumqualität. Diesen Unternehmen ist es gelungen, dieses besondere Gefühl der Einzigartigkeit und Begehrlichkeit mit ihren Marken, ihren Produkten und mit dem ganzen Unternehmen zu verbinden. Offensichtlich scheint einiges dafür zu sprechen, Marken gezielt zu „emotionalisieren“ um so den Erfolg im SHK-Markt den Weg zu bereiten. Angesichts der aktuellen gesamtwirtschaftlichen Situation könnte man aber auch fragen, ob Investitionen in den Markenaufbau gegenwärtig ein kluges Timing sind oder grundsätzlich „vergeudetes Geld“ darstellen. Und kann man Investitionen insbesondere in einen emotionalen Markenauftritt mittelfristig erfolgreich kapitalisieren?

Warum emotionale Markeninszenierung? Facts tell – stories sell!

Schon lange stehen nicht mehr technische Leistungsdaten der Produkte im Vorder-

grund. Es werden vielmehr Emotionen, Erlebnisse bzw. Erinnerungen gekauft. „Facts tell – stories sell“, so das Motto. Vergleichbare Beispiele der emotionalen Markeninszenierung finden sich in der Automobil-, Mode- und Kosmetikbranchen.

Allen ist eines gemein: die individuellen Erfahrungen und Gefühle, die mit einer Marke verbunden werden, machen diese unverwechselbar. Eine der Chancen, um sich im internationalen Wettbewerb gegenüber Billig-Importen aus Fernost bzw. preisaggressiven Anbietern zu differenzieren und zu behaupten.

Die Slogans bzw. Claims der Sanitärhersteller wandeln sich. Kataloge versprechen Lebensräumen voller Harmonie und Entspannung, erzählen Geschichten. „Natürlich im Bad (Bette)“, „Täglich etwas besonderes (Koralle)“, „Mehr Form mehr Emotion (Duravit)“, „The spirit of Water (Dornbracht)“, „Enjoy water (Grohe)“, „Shower and soul (Hüppe)“, um nur stellvertretend hier einige Beispiele zu nennen. Weg von der Nasszelle für Hygienezwecke hin zu einem Erlebnisbad als Erholungs- und Entspannunginsel in den ei-

genen vier Wänden. Kurzum: Vom Produktlieferant hin zum Lebensgefühl-Lieferant.

Sind Marken ein Erfolgsfaktor und für welche Unternehmen ist das relevant?

Durch die wahrgenommene Kompetenzen und die eigenen Erfahrungen mit den Produkten und Leistungen des Unternehmens bildet sich langfristig ein spezifisches Markenimage bei den Kunden aus. Die spezifischen Kompetenzen eines Unternehmens, beispielsweise Innovationskraft, exzellente Produktqualität oder einzigartige Service-Leistungen, werden in Verbindung mit der Marke im Markt kommuniziert. Die Marke dient damit als Klammer für die Gesamtheit aller Unternehmensaktivitäten, die von den Kunden wahrgenommen werden. Sie schafft ein unverwechselbares Vorstellungsbild im Kopf und Herzen der Kunden, das dort fest verankert ist und mit konkreten Produkt- und Dienstleistungsversprechen verbunden ist. Oder anders ausgedrückt: Die Marke ist ein wesentliches Differenzierungsinstrument gegenüber dem Wettbewerb.

Eine weitere wichtige Funktion der Marke ist die Abkopplung vom Preiswettbewerb. Vor dem Hintergrund des Preis- und Konditionsdrucks kann eine Marke, die für die Zielgruppe relevante emotionale Nutzenversprechen transportiert, sich dem direktem Vergleich mit Wettbewerbern entziehen und damit eine preisstabilisierende Funktion oder sogar ein Preispremium ermöglichen. Nicht nur der Wohnraum und die Küche auch das Bad wird heute immer mehr dem zentralen Wohnbereich zugeordnet, ist Lebensraum und Rückzugsort zugleich vor einer volatilen Welt geworden. Marken übernehmen hierbei eine wichtige Orientierungsfunktion. Sie wirken präferenzbildend, vermitteln Vertrautheit und erfüllen somit eine wichtige Vorverkaufsaufgabe. Zeitgeist und gesellschaftliche Megatrends wie „Cocooning“ und „Individualisierung“ spiegeln sich auch im „Erlebnis Bad“ der Sanitärindustrie wider. Es geht um Selbstverwirklichung bzw. die Ausgestaltung des persönlichen Umfeldes nach individuellen Gesichtspunkten. Denn gerade



Links: Johannes Spannagl, Mitglied der Geschäftsleitung, Dr. Wieselhuber & Partner GmbH und Geschäftsführender Gesellschafter B.R. Brand Rating GmbH

Andreas M. Lohner, Senior Projektleiter, Dr. Wieselhuber & Partner GmbH



durch „Cocooning“ erfährt vor allem auch das Bad als Wohnraum besondere Beachtung bei der Inneneinrichtung und Gestaltung.

Wo faktische Differenzierung über reine Produktvorteile schwierig wird und der Vertriebsgang einzelner Anbieter vergleichbar ist, bleibt quasi als „Königsdisziplin“ nur der Aufbau eines emotionalen Markenkonzeptes. Die Marke sollte im Einklang mit der Unternehmensstrategie stehen, die Positionierung klare Wettbewerbsvorteile ermöglichen, preisstabilisierend wirken und wichtige Vorverkaufsaufgaben übernehmen, um nur einige Aspekte eines modernen Marken-Managements zu nennen.

Wie kann ein Unternehmen seine Marke emotionalisieren?

Im Sanitärsegment bieten sich hervorragende Anknüpfungspunkte zur Emotionalisierung

des Markenauftritts. Hygiene und Körperpflege sind äußerst persönliche Grundbedürfnisse, die stark mit Emotionen verbunden sind. Menschen haben per se zum Wasser eine höchst emotionale Beziehung. Wasser ist Leben. Wie können da Sanitärprodukte nur rein funktional sein?

Grundsätzlich können bei der Emotionalisierung zwei Schritte unterschieden werden. Am Anfang steht die Entwicklung des Positionierungs-Konzeptes. Hierbei geht es darum, den Status Quo zu erfassen und Ansatzpunkte für eine Emotionalisierung zu erarbeiten. Dabei sollte der bestehende Charakter der Marke und die spezifischen Kompetenzen keinesfalls außen vor gelassen werden. Die Weiterentwicklung der Positionierung und das angestrebte Markengefühl sollen eine glaubhafte Evolution darstellen und sollten nicht im Widerspruch zur Markenhistorie stehen. Das fertige Positionierungskonzept

stellt ein Ziel dar und sollte folgenden Gütekriterien standhalten. Das angestrebte Markenversprechen und Gefühl muss

- unmissverständlich definiert sein,
- für die Zielgruppe relevant und differenzierend sein,
- und fokussiert auf das Wesentliche sein.

Hinsichtlich der Umsetzung bedeutet Emotionalisierung ein Umdenken in der Ausgestaltung und Ausrichtung des gesamten Marktauftritts des Unternehmens über alle Kontaktpunkte einer Marke: Mitarbeiter, Verkaufsunterlagen, Point-of-Sale, Website, Messen & Veranstaltungen, Presse, etc..

Das kann nach und nach geschehen, wichtig ist, dass die Umstellung immer auf das definierte Positionierungsziel hin ausgerichtet ist und konsequent vorgenommen wird, damit aus Kundenperspektive schließlich ein stimmiges Bild entsteht. Letztlich müssen alle Elemen-

E-Mail kann heute jeder, so eine Emailoberfläche nur wir.

Anteil des Markenwerts am Unternehmenswert

Durchschnittlicher Prozentanteil

Quelle: B.R. BRAND RATING GmbH / Markenwert-Datenbank

Branche	Ø Markenwert zu Unternehmenswert*
Nahrungsmittel / Getränke	81 %
Textil / Mode	77 %
Consumer Electronics	64 %
Haushaltswaren	51 %
Industriegüter	35 %
Handel	25 %
Finanzdienstleistungen	18 %
Energiedienstleistungen	17 %

* Unternehmenswert: Ermittlung über branchenspezifische Umsatzmultiples des Bewertungsjahres

te, die den Markenauftritt prägen, das versprochene Markengefühl transportieren. Ganz entscheidend für den Erfolg bei der Umsetzung des neuen Markenkonzeptes ist zudem die Unterstützung durch das Top-Management bzw. den Unternehmer an erster Stelle als wichtiger Botschafter der Marke.

Welche Vorteile bringen Investitionen in eine Emotionalisierung der Marke?

Grundsätzlich sind Markeninvestitionen selten kurzfristig wirksam, in der Regel sollten sie auf einer mittel- bis langfristigen Perspektive bewertet werden.

Dafür beeinflussen die Effekte einer erfolgreichen Emotionalisierung den Unternehmenserfolg nachhaltig und ganzheitlich. Wird aus einer Marke durch Emotionalisierung eine noch stärkere Marke entwickelt, entstehen auf unterschiedliche Weise beachtliche Vorteile.

- Die Wettbewerbsfähigkeit nimmt auf Grund der besseren Differenzierung und der positiven Beeinflussung der Käuferpräferenz zu.
- Das Unternehmen kann evtl. eine gewisse Unabhängigkeit vom Fachhandel und Großhandel erreichen, da aufgrund der Markenbegehrlichkeit Kunden die Marke von sich aus nachfragen (Pull-Effekt)
- Preise können langfristig besser durchgesetzt werden, da ein emotionales Markenversprechen nicht beliebig kopierbar und ersetzbar ist.
- Line Extensions, also die Einführung neuer Produkte und Produktkategorien, aber auch regionales Wachstum gelingen unter der etablierten und bekannten Marke ein-

facher und erfordern häufig niedrigere Investitionen.

- Erfolgreiche Markenanbieter erwirtschaften in der Regel höhere Renditen, da die Markeninvestitionen eine zusätzliche Markenwertschöpfung ermöglichen.

In der Folge dieser Effekte hat das Unternehmen über Emotionalisierung seine Marke zu einem werthaltigen Asset entwickelt, welches einen nennenswerten Anteil am Unternehmenswert ausmacht!

Wie kann dieses Asset genutzt werden? – Die Marke wird immer häufiger als Finanzierungsinstrument genutzt!

Der Blickwinkel auf das Thema Marke, der bisher vor allem auf die Markenführung fokussiert, ist in den letzten Jahren deutlich erweitert worden. Die Marke wird zum Unternehmens-Asset. Dieser Wertschöpfungsbeitrag ist monetär quantifizierbar und stellt damit eine Steuerungs- und Kontrollgröße für das Management dar. Um den Wert einer Marke angemessen und zukunftsorientiert bestimmen zu können, dürfen nicht nur unternehmensinterne Zahlen herangezogen werden, sondern sollte vor allem die Sicht der Kunden auf die Marke berücksichtigt werden.

Die Zielgruppe bestimmt maßgeblich den Markenwert. Im Markt entscheidet sich, welchen Mehrwert die Marke erzeugen kann, d.h. welchen Preisabstand oder welches Mengenpremium mit der jeweiligen Marke realisiert werden kann.

Die Betrachtung der Marke als „Kommunikationsvehikel“ greift deshalb deutlich zu kurz

und wird ihrer Bedeutung für den Unternehmenserfolg nicht gerecht. Immaterielle Vermögensgegenstände machen mittlerweile im Durchschnitt mehr als die Hälfte des Unternehmenswertes aus (vgl. Tabelle oben).

Die Marke als wesentliches Asset wird zum zentralen Werttreiber des Unternehmens und verlangt nach einem professionellen Management. Marken-Manager sollten zukünftig stärker die Rolle eines Asset-Managers übernehmen und sich ihrer Verantwortung im Unternehmenskontext bewusst werden.

Die monetäre Markenbewertung liefert in diesem Zusammenhang einen wesentlichen Beitrag: Die auf die Marke zurückzuführende Wertschöpfung wird aufgedeckt und begründet. Entlang des sog. Markenwertschöpfungspfad können die Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken der Marke offen gelegt werden.

Diese Analyse liefert wesentliche Ansatzpunkte für die Markenführung und stellt zugleich sicher, dass nur die Inhalte und Maßnahmen fokussiert werden, die zur Steigerung der Markenleistung beitragen. Zukünftige Markeninvestitionen werden auf dieser Grundlage besser plan-, steuer- und kontrollierbar. Die Markenführung erfährt somit eine Weiterentwicklung zur betriebswirtschaftlichen Disziplin. Gleichzeitig erfüllen Marken die wichtigen Voraussetzungen der Separierbarkeit, der rechtlichen Durchsetzbarkeit und der langfristigen Werthaltigkeit, um im Rahmen von Unternehmensfinanzierungen und steuerlichen Gestaltungsmöglichkeiten eine aktive Rolle übernehmen zu können.

Der steigende Finanzierungsbedarf bei gleichzeitig erschwerem Zugang zu klassischen Finanzierungsformen macht die Unterneh-

mensfinanzierung auf Basis der Marke zunehmend attraktiver. Zu Finanzierungszwecken haben sich in der Praxis insbesondere zwei Finanzierungsformen für die Marke als praktikabel erwiesen:

- Marke als Kreditsicherheit
- Sale und Lease Back von Markenrechten.

Bei der Strukturierung der Unternehmensfinanzierung bietet die Marke nicht nur den wesentlichen Nutzen, dass zusätzliche Liquidität generiert werden kann.

Im Rahmen der individuellen Ausgestaltung der Markenfinanzierung ergeben sich darüber hinaus zahlreiche weitere Vorteile, wie z.B. steuerschonende Aufdeckung stiller Reserven, Optimierung der Struktur der Verbindlichkeiten auf der Passivseite, Verbes-

serung der Bilanzstruktur des Unternehmens und damit der Eigenkapital-Quote und des Unternehmens-Ratings.

Die Ermittlung von monetären Markenwerten hat sich in den letzten Jahren in der Unternehmenspraxis etabliert. Wichtige Rahmenbedingungen hierzu haben neben dem Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW), auch Normungs-Gremien des DIN-Instituts und des Markenverbandes geschaffen.

Die relevanten Verfahren folgen dem allseits anerkannten Grundsatz, dass in Analogie zur Unternehmensbewertung der Markenwert die Summe der Barwerte aller in der Zukunft aus der Marke zufließenden Zahlungen darstellt. Zentrale Aufgabe der monetären Markenbewertung ist es demnach, die Frage zu beantworten, welche Cashflows ein Unter-

nehmen auf Grund der Marke zukünftig erwirtschaften kann. Dabei liegt die besondere Herausforderung darin, den Teil des Cashflows zu isolieren, der auf die Marke entfällt.

Neueste Erkenntnisse aus der Gehirnforschung belegen, dass Marken eine Entlastungs- und Aktivierungsfunktion besitzen. Emotionen, die über Sinneserlebnisse erzeugt werden, beeinflussen das Wohlbefinden und Handeln. So werden circa 80 Prozent des menschlichen Verhaltens unterbewusst gesteuert und motiviert. Nicht zuletzt aus diesen Gründen können Marken einen emotionalen Mehrwert sowie Präferenz schaffen und positiv auf die Menge und den Preis wirken. Damit tragen Marken, insbesondere solche, die stark emotional positioniert sind, direkt zur Wertschöpfung eines Unternehmens bei.

ZVSHK

Heizungsbauerhandwerk fordert Gelder aus geplantem Atomfonds

Die Mehrheit der Deutschen möchte den schnellstmöglichen Ausstieg aus der Atomenergie. Das ist das Ergebnis einer aktuellen EMNID-Umfrage im Auftrag des Zentralverbandes Sanitär Heizung Klima (ZVSHK). Im Fall einer Laufzeitverlängerung fordern 30% der Bevölkerung eine direkte Unterstützung von Energieeinsparvorhaben privater Immobilien-Besitzer aus den zusätzlichen Gewinnen der Kraftwerksbetrei-

ber. Die Mehrheit der Befragten spricht sich für die Weiterentwicklung und Erforschung Erneuerbarer Energien durch die Industrie aus.

Für Elmar Esser, den Hauptgeschäftsführer des ZVSHK, bestätigt das Umfrageergebnis die Forderung des Sanitär-, Heizungs- und Klimahandwerks, bei der anstehenden Ausgestaltung eines nationalen Energiekonzeptes den Strom- und Wärmemarkt gleichwertig zu

behandeln. „Ohne Berücksichtigung des Wärmemarktes lassen sich die ehrgeizigen klimapolitischen Zielsetzungen in Deutschland nicht fristgerecht erreichen“, urteilte Elmar Esser in Richtung Politik.

Und ergänzt: „Ständige Forderungen nach Subventionen oder Fördermitteln aus Steuergeldern machen keinen Sinn, wenn die finanziellen Voraussetzungen hierfür nicht mehr gegeben sind“, sagte Esser in Anspielung auf die angespannte Finanzsituation. Heizungsindustrie, Handwerk, Politik, Energiewirtschaft und das private Kreditwesen sollten in den nächsten Jahren gemeinsam ein Anreizsystem aufbauen, das sich aus den Energiekosteneinsparungen in Gebäuden speist.

Bette macht den Unterschied:

BETTE
NATÜRLICH IM BAD

Die Email-Oberfläche **BETTEGLASUR®** ist einzigartig in ihrer Brillanz und Haltbarkeit. Zu Ihrem Vorteil: So können die Kernbereiche im Bad einheitlich in einer hochwertigen und exklusiven Qualität gestaltet werden.

BETTEGLASUR® – Schönheit die bleibt:

- Glasartige Oberfläche sorgt für optimale Hygiene
- Besonders robust, da härter als Kunststoffe oder Marmor
- Pflegeleichter Stahl/Email reduziert den Einsatz von Badreinigern
- 30 Jahre Fachhandwerker-Garantie

baden
duschen
waschen

www.bette.de

