

men auf der anderen. Insofern ist damit zu rechnen, dass solche Markengemeinschaften, nachdem sie zuerst in den USA thematisiert wurden, auch in Europa mehr Einfluss auf die Markenführung gewinnen werden.

3. Welche Marken kommen für die Bildung einer Markengemeinschaft in Frage? Betrachtet man die Marken, die inzwischen über eine solche Gemeinschaft verfügen, wie *Apple, AOL, Avon, Buffy, eBay, Harley-Davidson, Michael Jackson, Käfer, Jeep, Märklin, Martha Stewart, Porsche, Saab, Star Trek, Tupperware, Yahoo!, X-Files*, dann handelt es sich durchweg um Marken, die eine starke soziale, symbolische, ja kollektive Komponente aufweisen. Es sind Marken, deren Gebrauch unmittelbar oder mittelbar mit anderen geteilt wird, sei es das gemeinsame Anschauen einer Fernsehserie, gemeinsame Ausfahrten mit dem Motorrad, sei es das gemeinsame Reden darüber, das Austauschen von Informationen und Erlebnissen. Geeignet sind überdies Marken, die von sich zur Polarisierung neigen, die sich in einem symbolischen „Krieg“ mit einer anderen Marke befinden, weil eine solche Wir/Die-Abgrenzung für Gemeinschaften oftmals konstitutiv und unverzichtbar ist. Schließlich sollte eine gemeinschaftsfähige Marke Kontinuität besitzen, weil es viel Zeit braucht, bis eine solche Markengemeinschaft entstanden ist. Kurzum: Es geht um Marken, die Geschichte haben und Geschichten erzählen können. Insgesamt jedoch ist die Klasse solcher gemeinschaftsfähiger Marken bislang noch völlig unübersichtlich, man kann allenfalls induktiv schließen, also am Exempel lernen.

4. Wo liegen die Risiken von Markengemeinschaften? Der Aufbau einer Markengemeinschaft ist als eine sehr langfristige Investition zu sehen: Es braucht viele Jahre, bis die Saat aufgeht, und meistens entzieht sich ein Großteil dieser Inkubationsphase dem direkten Einfluss der Unternehmen. Denn Gemeinschaften sind relativ autonom, sonst sind es keine. Genau diese Autonomie birgt daher auch Risiken. Gemeinschaften lassen sich nämlich nicht beliebig an- oder abschalten. Sie besitzen ein Eigenleben, wie Marken. Sie sind nicht bloß der Wurmfortsatz der Geschäftspolitik eines Unternehmens, sondern eigenständig. Deshalb bilden sie auch eigene Werte, Normen und Empfindlichkeiten aus, was es mit „ihrer“ Marke auf sich hat, mit der Folger gegen sich aufbringen, wenn sie sich in ihrer Form der Markenführung nicht direkt, offen und ehrlich mit ihrer Markengemeinschaft abstimmen. Erinnerung sei nur an den Sturm der Entrüstung bei der Neueinführung der *New Coke* 1985 oder Veränderungen im Design gewisser Automarken.

5. Wie haben die Unternehmen damit umzugehen? Das zentrale Kapital von Marken ist Vertrauen. Vertrauen ist eine paradoxe Kategorie: Einerseits muss man es sich verdienen, andererseits wird es einem geschenkt. Jedes Unternehmen, das seinen Geschäftserfolg mittels Markenpolitik zu erreichen sucht, ist mit dieser Situation konfrontiert. In der Philosophie nennt man eine Haltung, die sich um eine vertrauensvolle Beziehung zu anderen bemüht, ethisch, und aufs Ganze gerechnet, geht es um eine ethisch einwandfreie Lebensführung. In gewisser Weise gilt dies auch für den strategischen Einsatz von Marken: Es braucht eine ethische Markenführung, nicht der Provenienz, sondern der Konsequenz nach. Nur so verdient man sich Vertrauen, und nur so wird einem Vertrauen geschenkt. Dies gilt mehr noch, wenn man es mit Markengemeinschaften zu tun hat, weil die intensive Binnenkommunikation dieser Gemeinschaften eine höchst aufmerksame Beobachtung all dessen einschließt, was das Unternehmen mit „ihrer“ Marke anstellt. Markengemeinschaften sind Gralhüter, Bewahrer des wahren Glaubens. Und sollte plötzlich ein Verhalten des Unternehmens sichtbar werden, das in irgendeiner Weise den selbstgesetzten Ansprüchen auf eine glaubwürdige und damit ethisch einwandfreie Markenführung nicht gerecht wird, ist einem der Protest der Markengemeinschaft gewiss.

Christof Binder

Die Fundierung von Entscheidungen über Markentransfers

Vorbemerkung

Dem Begriff Markentransfer liegt die Silbe „trans“ zu Grunde. Dies bedeutet so viel wie „hinüber, jenseits, über hinaus“, bzw. im Zusammenhang mit Marke „die Marke über ihre aktuellen Grenzen hinaus nutzen“. Mit solchen Grenzen der Marke sind in diesem Zusammenhang bisher noch nicht bediente (Produkt)Märkte gemeint.

Der Markentransfer ist nicht nur eines der beherrschenden Themen im Markenmanagement und in der Markenforschung der vergangenen Jahre, er ist auch die gängige Strategie im Marken- wie auch im Innovationsmanagement markenorientierter Unternehmen. Die fachspezifischen Veröffentlichungen sind voll von neuen Erkenntnissen, immer neue und verfeinerte Methoden versprechen die ultimative Weisheit über das Phänomen Marke. Praktiker konstataren jedoch nüchtern, dass nur weniges besser geworden ist.

Die Floprate bei Markentransfers ist unverändert hoch. Grund genug, an dieser Stelle noch einmal kritisch zu hinterfragen, woran es eigentlich mangelt, und mit welchen Tools die Markenforschung zu einer besseren Fundierung von Entscheidungen beitragen kann.

Bedeutung des Markentransfers

Beim Markentransfer – oder auch Markendehnung, Markendiversifikation, Brand Extension, Brand Stretch, Brand Leverage – geht es darum, eine bereits etablierte Marke auf weiteren Produkten (Line Extension) bzw. in weiteren Produktkategorien (Franchise Extension) zu nutzen.

Im Vergleich zur Neumarkenstrategie liegt bei Markentransfers die Erstkaufrate um 23% höher, die Wiederkaufrate gar um 61%, und die Stückkosten bezogen auf den Erstkauf um 36% niedriger. Dies sind eindeutige Wirtschaftlichkeitsvorteile. Darüber hinaus verringern Markentransfers das Floprisiko neuer Produkte. Dies gilt insbesondere in fortgeschritteneren Stadien des Produktlebenszyklus, jedoch weniger in sehr jungen, innovativen Produktmärkten. Entscheidend zu diesen verbesserten Erfolgsaussichten trägt nicht nur die bereits vorhandene Bekanntheit und Akzeptanz beim Endverbraucher bei, sondern vor allem auch die schnellere Listungsbereitschaft des Handels.

Diese prinzipielle Überlegenheit der Markentransferstrategie gegenüber der Neumarkenstrategie hat dazu geführt, dass seit Anfang der 90er Jahre mehr als 90% aller Neueinführungen von Produkten und Dienstleistungen unter einer bereits bestehenden Marke erfolgen. In den späten 70er und frühen 80er Jahren lag dieser Anteil noch bei etwa 40%. Trotz dieses Booms der Markentransfers gibt ihre Erfolgslanz allen Anlass zu Ernüchterung. Die Flopraten betragen 50% bis 80% bei Franchise Extensions und 28% bei Line Extensions. Und dies, obwohl kaum ein Markentransfer ohne intensive Markenforschung und Pre-Test gelaunched wird.

Zwei Schlussfolgerungen sind denkbar. Entweder werden die Ergebnisse der Pre-Tests viel zu optimistisch interpretiert. Angesichts der kurzfristigen Karriereorientierung im Markenmanagement ist dies immerhin denkbar, ehrgeizige Markenmanager müssen schnelle Erfolge vorweisen. Dann ist es besser

für die Karriere, ein riskantes Wachstumsprojekt zu initiieren als lediglich Pflege des Status Quo zu betreiben. Oder Forschungsansätze und Pre-Tests sind schon in ihrer Grundkonzeption falsch angelegt und untersuchen irrelevante Erfolgsfaktoren. In jedem Fall muss sich die Markenforschung selbstkritisch hinterfragen und bessere Methoden entwickeln und einsetzen.

Stand der Erkenntnis

Die amerikanische Marketing-Wissenschaft befasst sich seit Ende der 80er Jahre intensiv mit den Erfolgsfaktoren des Markentransfers. Weit über 50 Forschungsprojekte wurden seitdem durchgeführt und veröffentlicht. Die Ergebnisse waren nicht immer eindeutig und kompatibel. Erstens wurden meist nur einzelne Einflussvariable isoliert untersucht, so dass komplexe Gesamtzusammenhänge verfälscht wurden bzw. gänzlich verloren gingen. Zweitens war die empirische Basis der Probanden oft so gering, dass erhebliche Messfehler zu vermuten sind. Drittens wurden meist nicht reale, sondern hypothetische Markentransfers getestet, mit Studenten als Testpersonen. Damit wurden überwiegend nur Meinungen abgefragt und nicht tatsächliche Wahrnehmungen. Viertens wurden branchen- oder marktspezifische Unterschiede bei den Ergebnissen kaum berücksichtigt.

Am Institut für Handel und Marketing der Universität Hamburg (Prof. Dr. Sattler) läuft eine sehr breit und umfangreich angelegte Grundlagenforschung zum Thema Markentransfer (Sattler 1997, Zatloukal 2002, Völkner 2003). Insbesondere ging es darum, die bisherigen Erkenntnisse zu den Erfolgsfaktoren des Markentransfers aus den zahllosen amerikanischen Studien zu validieren und in ihrem komplexen Gesamtzusammenhang zu erforschen. Ein weiterer Forschungsschwerpunkt liegt derzeit auf den Rückwirkungen von Markentransfers auf die Muttermarke.

Die bisherigen Forschungen des Institutes liefern ein Erklärungsmodell für den Erfolg von Markentransfers. Demnach ist der wichtigste Erfolgsfaktor beim Markentransfer der Fit zwischen Muttermarke und Transferprodukt (29% relative Bedeutung). Danach folgen die Marketingunterstützung für das Transferprodukt (27%), die Handelsakzeptanz (16%), das Markeninvolvement (15%), die Qualität (Stärke) der Muttermarke (lediglich 6%!), das Produktinvolvement (3%) und der Innovationsgrad (3%). Zahlreiche andere Faktoren konnten als nicht relevant identifiziert werden.

Die praktische Umsetzbarkeit dieser Erkenntnisse ist jedoch eher gering. Die Erfolgsbeurteilung von Markentransfers basiert in den Forschungsstudien jeweils auf der subjektiven Einschätzung der Probanden, nicht auf dem tatsächlichen wirtschaftlichen Erfolg des Markeninhabers (zum Beispiel Marktanteil, Gewinn, Deckungsbeitrag). Markeninvolvement, Produktinvolvement und Stärke der Muttermarke sind nicht wirklich gestaltbar. Der Faktor Handelsakzeptanz ist die Resultierende aus einem erfolgreichen Markentransfer, und bei den Faktoren Fit und Marketingunterstützung bleibt offen, was dies im Einzelfall bedeutet und wie es positiv gestaltet werden kann.

In der managementorientierten Literatur findet das Thema Markentransfer seit Anfang der 90er Jahre große Beachtung. Nahezu jedes Standardwerk befasst sich ausführlich mit Dachmarkenstrategien, Brand Extensions und Markenarchitekturen. Die dort von Praktikern oder Beratern vorgeschlagenen Ansätze zur Erklärung von Markentransfers entsprechen systematischen „How-to-Guides“ oder „Rezeptbüchern“ (siehe zum Beispiel Mayer de Groot 2003, Aaker 2004, Taylor 2004). An Hand von vielen realen Praxisfällen wird dort herausgearbeitet, warum im Einzelfall ein Markentransfer erfolgreich war oder gescheitert ist. Dies sind sicherlich wertvolle Gestaltungsempfehlungen. Eine empirische

Allgemeingültigkeit und Übertragbarkeit auf den Einzelfall lässt sich allerdings auch aus den dort aufgestellten „Grundregeln“ des Markentransfers nicht ableiten.

Gleich ob wissenschaftliche oder managementorientierte Auseinandersetzung mit Markentransfers – es bleibt zu konstatieren, dass das gesicherte Wissen über den Markentransfer nach wie vor gering ist, und dass Markentransferentscheidungen nach wie vor eher „aus dem Bauch“ als „aus sicherer Analyse“ getroffen werden (müssen). Insbesondere ist zu bemängeln, dass viel Aufmerksamkeit eher unbedeutenden Teilaspekten gewidmet wird, und dass umgekehrt ganz wesentliche Gesichtspunkte und Erfolgsfaktoren außer Acht gelassen werden. Diese falsche Schwerpunktsetzung findet sich auch in der Konzeptions- und Testphase vieler aktueller Markentransfers wieder.

Ansatzpunkte für erfolgreiche Markentransfers

Schaut man sich die weniger gut gelaufenen Markentransfers einmal genauer an, so lassen sich eine Reihe von typischen Fehlern klassifizieren.

● Zu einseitige Konzentration auf Marke, Markenkern und Markenkompetenz

Fast alle Markentransfers gehen von der Frage aus, welche weiteren Produktbereiche die Marke noch abdecken kann. Auf diesen „Fit“ zwischen Marke und Transferprodukt wird das Hauptaugenmerk in Konzeption und Forschung gelegt. Diese Schwerpunktsetzung ist per se nicht falsch, aber zu einseitig. Zum einen ist der fehlende Fit heute nur noch ganz selten der Grund für ein Scheitern von Markentransfers. Die Erforschung des Markenkerns ist mittlerweile so weit, dass hier nur noch ganz selten etwas schief läuft. Und zum anderen steckt in der „Entfernung“ des Transfers heute immer weniger Risiko, weil Markentransfer- und Dachmarkenstrategien heute die ganz normale Vorgehensweise von

Marken sind und die Verbraucher sich mittlerweile daran gewöhnt haben. Abgesehen von der Änderung des Erscheinungsbilds im Lauf der Zeit – die Veränderung des Produktprogramms von zum Beispiel Maggi, Nivea oder Odol (siehe Abbildung) macht deutlich, mit welch großem Erfolg sich die Kompetenzgrenzen von Marken im Zeitverlauf verschoben und vor allem erweitern lassen. Also: ein vorhandener, großer Fit ist zwar äußerst wichtig und die Grundvoraussetzung, bedeutet aber alleine leider noch lange keinen Markentransfererfolg. Danach geht die Arbeit erst richtig los.

● Fehlende „Ordnung“ von Markentransfers

Meist wird im Lauf der Jahre ein Markentransfer nach dem anderen durchgeführt. Jahre später stellt man dann fest, dass die Marke „zerfasert“ und nicht mehr genügend Struktur und Ordnung aufweist. Dann kommt die Zeit der „Markenarchitekturen“, die eine hierarchische Brandingstruktur mit Unternehmensmarke, Dachmarken, Submarken und Produktmarken aufbauen (siehe Aaker 2004). Es wäre wesentlich sinnvoller und auch einfacher, wenn jeder Markentransfer von vornherein aus einer solchen Struktur heraus entwickelt wird. Das differenzierte, strukturierte Branding erleichtert dann auch Positionierung und Execution in der Transferkategorie.



● Unklare Zielsetzung

Zahlreiche Markentransfers entziehen sich einer Erfolgsbeurteilung schon dadurch, dass eine klare, messbare Zielsetzung fehlt. Die bloße Formulierung von Umsatz-, Profitabilitäts- oder Marktanteilszielen reicht eben nicht aus, um den Markentransfer in eine Gesamt-Markenstrategie zu integrieren. Viel mehr geht es um eine präzise Formulierung insbesondere von angestrebten Images und Zielgruppen (zum Beispiel insbesondere wenn der Transfer zur „Verjüngung“ oder zum „trading up“ beitragen soll), von der angestrebten Erst-Käuferschaft (zum Beispiel bisherige Markenkäufer oder bisherige Nicht-Käufer, mittelfristig angestrebten Überschneidung der beiden Käufergruppen und deren Wanderungsbewegungen) und von den angestrebten Distributionskanälen bzw. vom Konkurrenzmarkenumfeld am PoS. Alle drei Bereiche haben entscheidenden Einfluss auf die Wahrnehmung der Gesamtmarke und gehören daher zwingend in das Zielsystem des Markentransfers.

● Fehlende Wettbewerbsstrategie

Um erfolgreich zu sein, muss sich das Transferprodukt im Wettbewerb durchsetzen. Diese Frage wird leider viel zu oft sträflich vernachlässigt bzw. unterschätzt. Generell gilt, dass die Erfolgsaussichten dort am größten sind, wo der Wettbewerb am schwächsten ist. So bewegen sich die erfolgreichsten Markenzulizen immer in den Märkten, in denen die Herstellerindustrie keine starken Eigenmarken hervor gebracht hat. Drei Wettbewerbs Ebenen sind zu unterscheiden:

- Auf der Ebene *Endverbraucher* lässt sich die Stärke und Relevanz der Marke gegenüber den Konkurrenzmarken messen; aus der Markenpositionierung ergeben sich Differenzierungs- und Abgrenzungspotenziale zu den Konkurrenten. Leider beißt sich die Katze hier manchmal in den Schwanz. In Märkten mit geringem Markeninvolvement wird es auch für die Transfermarke schwer, relevante Positionierung und Abgrenzung gegenüber Billigangeboten zu schaffen. In Märkten mit hohem Markeninvolvement dagegen wäre dieses Potenzial vorhanden; allerdings hat sich bereits eine hohe Loyalität der Verbraucher zu den bisherigen Markenangeboten herausgebildet, die es zu überwinden gilt.

- Auf der Ebene *Handel* muss es gelingen, Leistung für das Transferprodukt zu erreichen. Auch dabei sind unterschiedliche Sachverhalte zu unterscheiden. Gehört das Transferprodukt zur bisherigen Category, so gelingt es meist nicht, zusätzlichen Regalplatz zu erhalten. Vielmehr muss „eigener“ Regalplatz zu Lasten bisheriger Produkte zur Verfügung gestellt werden. Die erzielbaren Zuwächse sind dann natürlich gering und können nur durch höhere Margen (bei Line Extensions ist oft das Gegenteil der Fall) oder Umschlaggeschwindigkeit argumentiert werden. In einer neuen Category im gleichen Distributionskanal kann Regalplatz nur durch Verdrängung hinzugewonnen werden. Diese Frage entscheidet sich nicht nur an der Category, sondern in einer sehr komplexen Beurteilung von Lieferantenbeziehungen insgesamt. Kein ernst zu nehmender Lieferant und Wettbewerber verliert teilnahmslos Regalplatz; er wird bei seiner Gegenstrategie nicht nur mit der betroffenen Category, sondern auch mit allen anderen Marken und Categories argumentieren, die er sonst noch liefert. Es geht dabei also um Profitabilität und strategische Bedeutung von Lieferantenbeziehungen insgesamt, und nicht bloß um das Transferprodukt. In einem völlig neuen Distributionskanal ist die Hürde schließlich am höchsten. Die Bereitschaft, neue Lieferanten aufzunehmen, ist sicher branchenspezifisch unterschiedlich; ganz grob gilt, dass etwa 10% der Lieferanten im Facheinzelhandel jedes Jahr ausgetauscht werden, und dass der Einkäufer sich fünf potenzielle Lieferanten anschaut, um einen solchen Platz neu zu besetzen. Die Wahrscheinlichkeit, dass man dazu gehört, hängt nicht allein vom Trans-

ferprodukt ab, sondern auch von der Relevanz des übrigen Produkt-/Markensortiments des jeweiligen Anbieters.

- Und schließlich gibt es auch noch die Ebene *Wettbewerb*. Jeder ernst zu nehmende Wettbewerber wird nicht nur im Bereich Regalplatz Gegenstrategien entwickeln und versuchen, verlorene Flächen zurück zu gewinnen. Auch im Bereich Produkt/Sortiment wird er versuchen, eine Gegenstrategie zum Transferprodukt zu entwickeln. Solche Gegenstrategien der Wettbewerber sind zwar nicht im Detail vorherzusagen, aber sie sind so sicher wie das Amen in der Kirche und sollten daher in jedem Fall im Business Plan berücksichtigt werden. Grundsätzlich gilt, dass die Gegenreaktionen umso schwächer ausfallen, je stärker der Teilmarkt wächst. Marktanteilsverluste bei gleichzeitigem Umsatzwachstum sind eben weniger schwerwiegend.

● Fehler in der Execution

Wenn Ziele und Wettbewerbsstrategie nicht im Vorfeld klar formuliert werden, kann die Marketing-Execution nicht greifen. Sollen mit dem Transferprodukt die bisherigen Markenkäufer stärker ausgeschöpft werden, erfordert dies einen ganz anderen kommunikativen Ansatz, als wenn primär die bisherigen Nicht-Käufer gewonnen werden sollen. Ähnliches gilt für den vertriebslichen Ansatz inklusive PoS-Marketing, wenn bisherige oder ganz neue Vertriebskanäle im Mittelpunkt stehen. Und schließlich fallen Branding und Kommunikation viel leichter, wenn Markenarchitektur und Positionierung in der Transferkategorie einen klaren und eindeutigen Rahmen vorgeben.

● Zu wenig strategische Allianzen

Die meisten Fehler aber werden immer noch aus Unwissenheit und mangels Erfahrung gemacht. Schließlich geht es meist um neue Marktsegmente mit anderen Technologien, Erfolgsfaktoren, Kaufentscheidungen etc. Selbstüberschätzung bzw. Verslossenheit vor strategischen Partnerschaften führen dazu, dass irreparable „Anfängerfehler“ gemacht werden. Dabei ist nachgewiesen, dass die Floprate von Markentransfers signifikant zurückgeht, wenn man sich bei Konzeption und insbesondere bei der Umsetzung auf branchenerfahrene Partner verlässt. So ist die Rendite von Unternehmen mit möglichst vielen strategischen Allianzen nachweisbar deutlich höher als die von Unternehmen ohne solche Partnerschaften (Cook et al. 2003). Im Bereich der Markentransfers via Markenlizenzen werden nur 20% der Lizenzverträge zum Ende der Laufzeit nicht verlängert; von diesen nicht verlängerten Partnerschaften werden 60% in anderer Form, das heißt mit anderem Partner oder in Eigenregie des Markeninhabers, weitergeführt, und nur 40% verschwinden dauerhaft vom Markt – insgesamt also eine Floprate unter 10% (blueDOM 2004). Ganz offensichtlich tragen externe Partner ganz entscheidend dazu bei, dass Qualität und Erfolgsrate von Markentransfers zunimmt – insbesondere dann wenn der Partner auch unternehmerische (Mit)Verantwortung übernimmt.

Ausblick

Markentransfers gehören mittlerweile zum normalen Instrumentarium zeitgemäßer Markenstrategien. Das Wissen über und der Erfolg von Markentransfers haben sich verbessert, bedürfen aber weiterhin sorgfältiger konzeptioneller Arbeit. Damit Markentransfers auch in Zukunft eine wichtige und wertsteigernde Bedeutung haben, sind fünf Dinge erforderlich:

Erstens müssen neue Wege beschritten werden, um noch unbesetzte Felder für Markentransfers zu identifizieren. Dabei sollten Markenstrategen auch einmal den kreativen Ansatz wählen, gezielt nach

solchen Märkten Ausschau zu halten, in den Marken bisher keine starke Rolle spielen, und erst im zweiten Schritt überlegen, ob eine der eigenen Marken dazu passt.

Zweitens muss die Markentransferstrategie stärker um das Instrumentarium der Wettbewerbsstrategie ergänzt werden. Dazu gehört vor allem die stärkere Berücksichtigung und Erforschung von Loyalität auf Ebene Handel und Endverbraucher.

Und drittens lassen sich mit strategischen Partnern Erfolge erzielen und neue Transferkategorien erschliessen, an die man bisher nicht im Traum gedacht hat. Dies gelingt jedoch nur, wenn eine Unternehmenskultur etabliert wird, die offen ist für Partner und in der man bereit ist zu kooperieren und zu teilen.

Viertens ist der erforderliche Fit zwischen Muttermarke und Transferprodukt zu prüfen und sicherzustellen, allerdings auf der Basis neuer theoretischer und methodischer Erkenntnisse, wie zum Beispiel Brand Explorer.

Da das Involvement als Erfolgsfaktor zu vermuten ist, sollte fünftens die Stärke der Muttermarke in Relation zum Wettbewerbsumfeld bekannt sein, um keine Fehlentscheidungen zu treffen, dazu der Beitrag Ahlert/Gutjahr S. 11-19.

Dieter Ahlert

Brand Trust Measurement – Die Erforschung der „Marke als Vertrauensanker“

Spätestens seitdem der Altmeister der Markentechnik, Hans Domizlaff, sein Lehrbuch „Die Gewinnung des öffentlichen Vertrauens“ (1999) publiziert hat, ist die Funktion der Marke als Vertrauensanker in der Markentheorie und auch in der Praxis des Markenmanagements unbestritten. Das omnipotente Konstrukt Vertrauen hat zudem etwas Versöhnliches im Spannungsfeld zwischen Markenimage und Markensubstanzforschern an sich: Es wurzelt offenbar in der unbewussten, einer Befragung nicht zugänglichen Markensubstanz, kann aber zugleich auch den bewusstseinsfähigen Meinungsgegenden zugerechnet werden. Diese Erkenntnis macht die Vertrauensmessung allerdings nicht einfacher, da das Konstrukt als eine nicht ausschließliche direkt abfragbare, mehrdimensionale Größe zu begreifen ist. Ein multidisziplinäres Messprogramm zu entwickeln und zu testen, welches ein in sich geschlossenes „Gesamtbild des Vertrauenswertes einer bestimmten Marke“ zu zeichnen erlaubt, wird auch nach den grundlegenden Vorarbeiten von Kenning (2002) ein Forschungsschwerpunkt des brandsboard bleiben müssen. An dieser Stelle werden die bereits vorliegenden Ansätze zur Messung des Markenvertrauens skizziert.

Zum Begriff des Markenvertrauens

Folgt man dem Markenverständnis des brandsboard (siehe den ersten Beitrag), demzufolge Marke in den Köpfen der Menschen entsteht und „residiert“, so muss man sich auch an eine neue Definition von Markenvertrauen gewöhnen. Es kann dann nicht von „Vertrauen in eine Marke“ gesprochen werden, denn es kann ja nicht um das Vertrauen in die eigene Psyche gehen. Vielmehr ist umgekehrt von der „Marke als Quelle von Vertrauen“ zu sprechen, welches Menschen in die von dieser Marke getragenen Objekte und Subjekte (zum Beispiel in die Qualität des Markenartikels, der markierten Dienstleistung, des Betriebstyps oder Unternehmensnetzwerkes oder auch in Personen und Institutionen) haben. Die Bedeutung des Vertrauens zum Beispiel für die Kaufentscheidung eines Verbrauchers ist evident: Die Qualität zahlreicher Angebote, insbesondere auch von Dienstleistungen, ist vor dem Konsum (zum Teil auch danach) nur schwer zu beurteilen. An dieser Stelle gewinnt die Marke an Bedeutung: Nur demjenigen, den man kennt, kann man letztlich auch vertrauen. Um aber die eigenen oder fremden Erfahrungen – letztere in der Form der Reputation – dauerhaft zuordnen zu können, müssen die Leistung selbst oder aber der Anbieter der Leistung identifizierbar sein. Die Identifizierungsfunktion wird dabei klassischerweise durch die Markierung erfüllt, die im Kopf des Kunden zur Marke wird. Die Marke bildet daher den zentralen „Vertrauensanker“ vor allem in anonymen Relationen zwischen Anbietern und Nachfragern. In der Literatur nahezu aller sozialwissenschaftlicher Disziplinen findet man Ansätze zur Definition des Vertrauensbegriffs. So ist beispielsweise für Niklas Luhmann Vertrauen ganz überwiegend das Gefühl des „Sich-Verlassen-Dürfens“ und reduziert soziale Komplexität. Erich Erikson (1993) legt dar, dass es von fröhen Erfahrungen abhängt, ob jemand vertraut, und Julian B. Rotter (1967) vertritt die Meinung, dass in erster Linie die Erwartungen einer Person die Basis der Vertrauensbildung darstellen (Näheres zu diesen theoretischen Grundlagen bei Ahlert/Kenning/Petermann, 2001).