



## Marke kann mehr

Warum es sich lohnt, die Marke auf Unternehmensebene anzusiedeln, und wie sie zur Erhöhung des Unternehmenswertes beitragen kann.

**M**arkenführung ist keine Nice-to-have-Disziplin. Viele Unternehmen unterschätzen das Potenzial der Marke und reduzieren sie auf ein Tool für operative Markenjobs. Das ist grob fahrlässig. Denn eine gut gemanagte Marke wirkt nicht nur in der Kommunikation mit den Kunden und bindet Mitarbeitende, sie führt nachweisbar zu finanziellem Erfolg, steigert den Unternehmenswert und die EBIT-Marge. Marke ist damit Zukunftssicherung für Unternehmen.

### Starke Marken erhöhen den Unternehmenswert

Es gibt Stimmen von Skeptikern, die bezweifeln, dass der Einfluss der Marke auf den Unternehmenswert wirklich so stark ist. Doch es gibt harte Fakten, die ihn belegen. Betrachten wir die Kantar-Analyse der Aktienkurse im MSCI World Index von 2006 bis 2022, der mehr als 1.500 Unternehmen aus 23 Ländern abbildet. Der Index stieg in dieser Zeit um 124 Prozent. Die Top 10, die Powerful Brands, wuchsen sogar um ein Vielfaches: um 435 Prozent! Und auch jene starke Marken, die nicht zu den Top 10 gehören, die Strong Brands, performen mit einem satten Plus von 350 Prozent.

Die Frage ist: Was machen die Anbieter von Powerful Brands und Strong Brands anders? Sie verstehen ihre Marken strategisch, gestalten damit ihre Markenperformance und die Brand Value Enabler – und optimieren auf diese Weise das EBIT. Auch der *Best Global Brands Report* europäischer Marken von Interbrand aus dem Jahr 2023 belegt die finanzielle Kraft starker Brands: Demnach freuten sich Unternehmen, die ihren Markenwert um zehn Prozent steigern konnten, über einen EBIT-Anstieg von durchschnittlich vier Prozent.

### Vom Marketing-Tool zur Unternehmenshaltung

Erfolgreiche Unternehmen nutzen für ihr finanzielles Wachstum die Kraft der Marke. Und das unterscheidet sie von vielen ihrer Konkurrenten. Sie nutzen die Marke strategisch, denn sie haben verstanden, dass Marken- und Unternehmensstrategie zusammengehören. Ein Blick in die Rankings der wertvollsten Marken bestätigt dies. Doch nicht nur globale Großunternehmen können ihre Marke als Instrument zur Generierung von Wachstum nutzen.

Warum ist es notwendig, die Marke auf der Ebene der Führungsentscheidungen anzusiedeln? Weil die Mar-

ke Grundsätzliches festhält und definiert, dazu gehören die Werte, die Historie und die differenzierende Einzigartigkeit. Von dieser Basis aus ist die Marke in der Lage, alle Unternehmensbereiche zu formen.

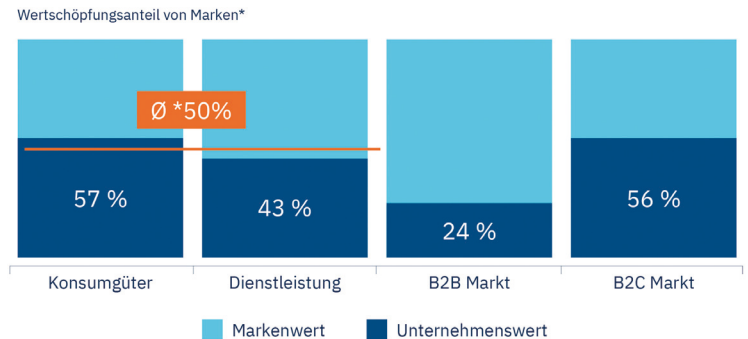
## Marke füllt die 5 Ps mit Sinn

Wird der Marke diese strategische Rolle zugestanden und dies konsequent im Unternehmen gelebt, kann sie alle 5 Ps passend gestalten: Product, Promotion, Place, People und Price. Das Handeln des Unternehmens wirkt dadurch stimmig und glaubwürdig. Das ist eine wichtige Grundlage, damit (potenzielle) Kunden, Stakeholder, (potenzielle) Mitarbeitende oder Investoren Vertrauen in eine Marke entwickeln.

Hierdurch werden die Brand Value Enabler gestärkt: Vertraue ich einer Marke, entsteht eine Bereitschaft, höhere Preise zu zahlen, das Cross-Selling hat deutlich größere Chancen oder die so wichtige Weiterempfehlungsrate steigt. Wird die Marke auf diese Weise konsequent eingesetzt, wirkt sie wie ein finanzieller Turbo.

Barilla, die Pasta mit der differenzierenden blauen Verpackung, kann dank kluger Markenführung ei-

## Marke sorgt für Wertschätzung

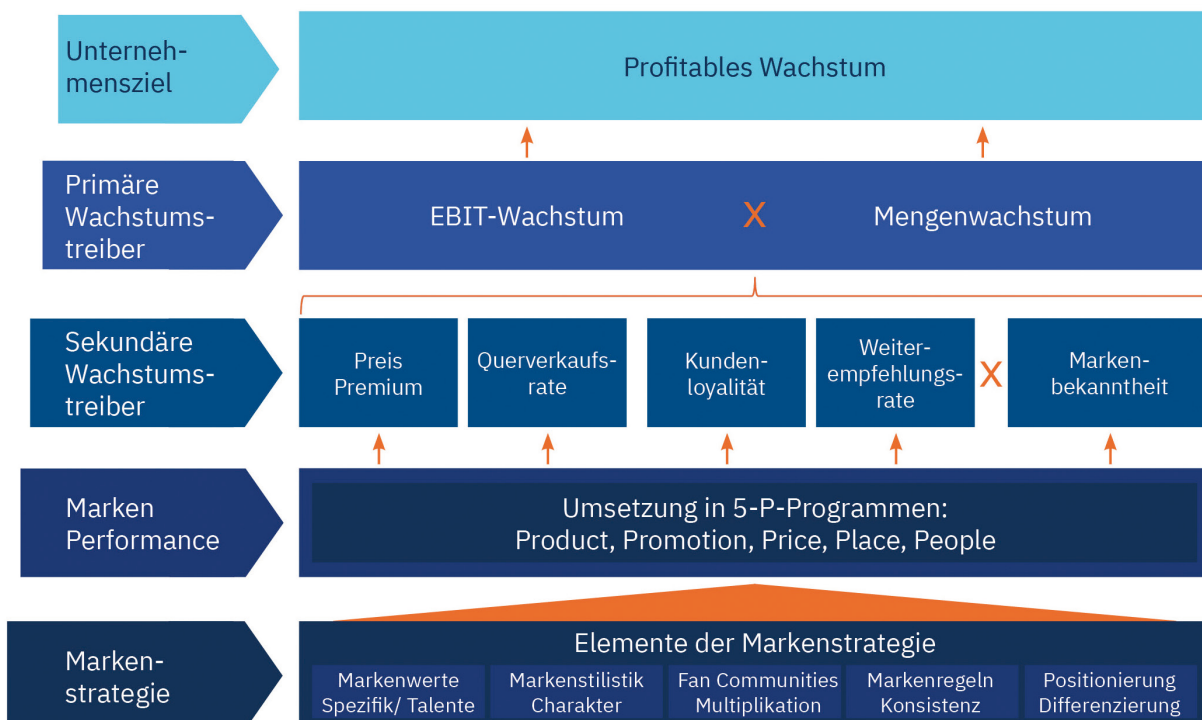


**Das Markenmanagement verantwortet zwischen 24 Prozent und 57 Prozent des Unternehmenswertes bzw. der Marktkapitalisierung**

nen massiven Preisaufschlag für seine Nudeln durchsetzen – 100 Prozent mehr als zum Beispiel die Rewe-Handelsmarke clever.

Wie schafft Barilla das? Der Nudelhersteller argumentiert nicht nur rational – wie viele FMCG-Marken –, sondern auch mit Emotionen. Und Barilla arbeitet mit Storytelling. Zum Weltrekord der Skirennläufe-

## Zusammenhang zwischen Marke und Wachstum



Quelle: BrandTrust

**Markenmanagement führt zu mehr Unternehmenswert**

rin Mikaela Shiffrin launchte das Unternehmen eine Pasta-Serie und nutzte das Thema für Social Media. Auch mit der charmanten Idee der Pasta-Timer-Playlist auf Spotify schaffte die Marke Sympathien und sorgte für Gesprächsstoff.

Gefühle sind so erfolgreich, weil wir uns meist unterbewusst für ein Produkt entscheiden. Unterschiedliche Studien belegen, dass 70 bis 95 Prozent unserer Kaufentscheidungen im Unterbewusstsein gefällt werden. Darum sind Marken, die emotional kommunizieren, für die Menschen relevanter. So lässt sich Bindung erzeugen, Preisaufschläge durchsetzen und unter dem Strich mehr Marge realisieren.

## Erfolg für Markendehnung

Wir wollen wachsen, also dehnen wir unsere Marke. Dies ist eine beliebte, dennoch nicht empfehlenswerte Denkrichtung. Dass Marken nur durch Ausdehnung wachsen, ist ein weit verbreiteter Irrtum. Die falsche Logik dahinter: Je mehr Marken es im Portfolio gibt, desto mehr Umsatz wird gemacht.

Der Vergleich der Markenarchitekturen von BMW und VW enttarnt diesen Ansatz. Die BMW Group besteht aus drei dominanten Marken: BMW, Mini und Rolls-Royce. Was sie verbindet: Es handelt sich mindestens um Premiummarken und sie sind international angelegt. Die Markenarchitektur der Volkswagen Group hingegen enthält mit zwölf viermal so viele Marken und es gibt keine erkennbare Ordnung. Laut VW-Kommunikation haben die einzelnen Brands gemeinsam, dass sie »bewegend« sind.

Wenn es also zuträfe, dass mehr Marken automatisch mehr Marktanteil und mehr EBIT bedeuten, müsste der EBIT von Volkswagen viermal so hoch sein wie der von BMW. Doch war er 2022 nicht einmal doppelt so hoch. Dass mehr Marken nicht automatisch mehr finanziellen Erfolg gleichzusetzen sind, zeigt auch der Shareholder Value: Dort sehen wir einen Abwärtstrend für VW und einen Aufwärtstrend für BMW.

Also: Was macht BMW besser? Die Marke BMW überzeugt durch ihre Konsistenz. Sie hat ein prä-

gnantes Profil, eine klare Ausrichtung, die immer gleichbleibende Botschaft „Freude am Fahren“ und eine stets hohe Leistung über einen langen Zeitraum. Die übersichtliche BMW-Markenarchitektur spiegelt diese Konsistenz wider und unterstützt sie. So sehen Wachstumstreiber aus.

Die wenig markante Markenarchitektur der Volkswagen Group entstand womöglich durch ein zahlengetriebenes Kalkül und einige Strategiewechsel. Das führte dazu, dass die Menschen heute nicht erkennen, wofür steht das Unternehmen als Ganzes steht. Welche Werte hat es?

## Die Marke gibt jetzt den Ton an

Um dem Thema Marke im Unternehmen mehr Relevanz zu geben, hat dieser Text schon allerlei Argumente geliefert. Mehr davon gefällig? Auch die Wirtschaftsprüfer freut es, wenn die Marke erfolgreich ist. Laut verschiedener Studien trägt die Marke erheblich zum Unternehmenswert bei – im B2C-Markt bis zu 56 Prozent und im B2B-Markt zu 24 Prozent.

Seit den 1970er Jahren überprüft das US-Institut Ocean Tomo jährlich das Verhältnis zwischen Tangible (Sachvermögen) und Intangible Assets (immaterielles Vermögen) wie die Stakeholder Relationships. Dieser Begriff steht für das Image und die Beziehungsqualität mit den Stakeholdern und kann genauso gut mit dem Begriff Brand zusammengefasst werden.

So wurde ein enormer Shift sichtbar: 1975 trugen die Intangibles gerade einmal 17 Prozent zum Unternehmenswert bei. Seit 2020 sind es mindestens 90 Prozent! Diese Zahlen lassen keinen Zweifel aufkommen: Das ist eine radikale Zäsur. Heute bestimmen die Intangible Assets den Unternehmenswert. Darum ist die Marke als Teil davon ein entscheidender Wachstumstreiber der Gegenwart. Das sehen Investoren übrigens genauso.

Fazit: Marke kann zur Zukunftssicherung beitragen, denn sie wirkt auf unterschiedliche Weise auf das EBIT. Sie als Hebel zu nutzen, sollten Unternehmen gerade in herausforderndsten Zeiten angehen. Also: Marke raus aus der Marketingnische. ■

Sebastian Schäfer



■ Sebastian Schäfer ist seit 2022 Partner bei der Unternehmensberatung BrandTrust. Als Finanzmarkenexperte unterstützt er Unternehmen aus den Bereichen Banking, Insurance und Financial Services mit seiner Expertise. Bevor er 2016 zu BrandTrust ging, war er Consultant bei Simon-Kucher & Partners.