

Der Markendreiklang

Ein Wirkungsmodell der Markenführung

Lehrskript für Kaufleute für Marketingkommunikation

Wirkungsanalyse · Conversion Rates · Kommunikationsziele

Einleitung und Ziel des Skripts

Wer in der Marketingkommunikation mit Marken arbeitet, muss beurteilen können, wie stark eine Marke im Markt tatsächlich ist. Dabei geht es nicht um ein Bauchgefühl, sondern um messbare Größen, die sich im Wettbewerbsvergleich einordnen und über die Zeit verfolgen lassen.

Genau hier setzt der Markendreiklang an. Er misst die Markenstärke anhand von drei aufeinander aufbauenden Größen: Bekanntheit, Sympathie und Kaufbereitschaft. Damit zeigt das Modell, wie gut eine Marke den Weg vom Kennen über das Mögen bis zur Kaufneigung bewältigt. Zugleich macht es sichtbar, an welcher Stelle auf diesem Weg die größten Verluste entstehen.

Gerade darin liegt der praktische Nutzen des Modells: Aus den Werten und Conversion Rates lassen sich Kommunikationsprobleme diagnostizieren und geeignete Kommunikationsziele ableiten. Eine Marke kann zum Beispiel stark sein, aber zu wenig bekannt. Sie kann bekannt sein, ohne ausreichend Sympathie zu erzeugen. Oder sie ist bekannt und sympathisch, scheitert aber am letzten Schritt zur Kaufbereitschaft.

Dieses Skript führt deshalb in den Markendreiklang als Wirkungsmodell ein und bereitet gezielt auf seine prüfungsrelevante Anwendung vor. Im Mittelpunkt stehen die drei Stufen des Modells, die Berechnung und Interpretation der Conversion Rates sowie die Ableitung passender Kommunikationsziele.

Hinweis zur fachlichen Einordnung

In diesem Skript wird der Markendreiklang in der IHK-Prüfungslogik als marktforschungsba- siertes Wirkungsmodell verstanden. Gemeint ist also das Modell mit den drei Kenngrößen Bekanntheit, Sympathie und Kaufbereitschaft sowie den daraus ableitbaren Conversion Ra- tes und Kommunikationszielen. Auf dieses Verständnis beziehen sich die Rechenwege, In- terpretationen und Fallanwendungen in Kapitel 1.

Daneben existiert in der akademischen Markenlehre ein anderes Begriffsverständnis. Dort wird unter „Markendreiklang“ häufig das Zusammenspiel von Markenidentität, Markenposi- tionierung und Markenimage verstanden. Dieses Konzept ist für das strategische Marken- verständnis wichtig und wird in Kapitel 2 als ergänzende Perspektive dargestellt. Für die IHK-Prüfungspraxis steht in diesem Skript jedoch das Wirkungsmodell im Vordergrund.

1. Der Markendreiklang als Wirkungsmodell

Leitfragen

Der Markendreiklang misst die Stärke einer Marke in drei Stufen:

- (1) Wie viele Konsumenten kennen die Marke?
- (2) Wie viele davon finden sie sympathisch?
- (3) Und wie viele Sympathisanten sind bereit, sie zu kaufen?

Lernziele dieses Kapitels

Nach diesem Kapitel können Sie

- die drei Stufen des Markendreiklangs sicher unterscheiden,
- die Conversion Rates CR I und CR II korrekt berechnen,
- die Ergebnisse im Wettbewerbsvergleich interpretieren und
- daraus passende Kommunikationsziele ableiten.

1.1 Die drei Stufen: Bekanntheit, Sympathie und Kaufbereitschaft

Die folgende Abbildung zeigt den Markendreiklang zunächst in seiner Grundstruktur als aufeinander aufbauende Wirkungskette. Sie verdeutlicht, dass Markenwirkung nicht auf einer einzigen Größe beruht, sondern auf dem Zusammenspiel von Bekanntheit, Sympathie und Kaufbereitschaft.



Abbildung 1: Die drei Stufen des Markendreiklangs

Der Markendreiklang beschreibt einen dreistufigen Wirkungszusammenhang. Er geht davon aus, dass eine Marke im Kopf des Konsumenten nacheinander drei Hürden überwinden muss, bevor es zur Kaufentscheidung kommt. Jede Stufe baut auf der vorherigen auf – und bei jedem Übergang geht ein Teil der Konsumenten verloren. Nicht jeder, der eine Marke kennt, findet sie auch sympathisch. Und nicht jeder, der sie sympathisch findet, ist bereit, sie zu kaufen. Diese Verluste sind kein Zufall, sondern messbar: Die Conversion Rates (CR I und CR II) geben an, wie viel Prozent der Konsumenten den Sprung von einer Stufe zur nächsten schaffen. Sie sind das zentrale Diagnoseinstrument des Markendreiklangs und werden in Abschnitt 1.2 ausführlich erläutert.

Wie die Prozentwerte zustande kommen

Stellen Sie sich vor, eine Marktforschungsagentur befragt 1000 Personen aus der Zielgruppe – zum Beispiel Frauen zwischen 14 und 65 Jahren. Allen 1000 Befragten wird dieselbe Markenliste vorgelegt, und jede Person durchläuft nacheinander die drei Fragen des Markendreiklangs.

Das Ergebnis könnte so aussehen:

- 260 von 1000 Befragten sagen, sie kennen die Marke → Bekanntheit: 26 %
- 100 von 1000 Befragten sagen, sie finden die Marke sympathisch → Sympathie: 10 %
- 60 von 1000 Befragten sagen, die Marke kommt für sie beim Kauf infrage → Kaufbereitschaft: 6 %

Merke: Bekanntheit, Sympathie und Kaufbereitschaft beziehen sich zunächst auf alle Befragten, im vorherigen Beispiel 1000 Frauen. Erst die Conversion Rates machen sichtbar, wie gut der Übergang von einer Stufe zur nächsten gelingt.

Die 10 % Sympathie bedeuten also nicht, dass 10 % der Markenkennner sie sympathisch finden, sondern dass 10 % aller Befragten sie sympathisch finden.

Genau hier kommen die Conversion Rates ins Spiel. Erst sie zeigen den Übergang von Stufe zu Stufe:

Frage: Wie viele der 260 Kenner finden die Marke auch sympathisch?

Antwort: 100 von 260, also $(100 : 260) \times 100 = 38,5 \%$.

Die Conversion Rates setzen zwei aufeinanderfolgende Stufen des Markendreiklangs zueinander ins Verhältnis. Dadurch zeigen sie, wie erfolgreich eine Marke Kenner in Sympathisanten (CR I) und Sympathisanten in Kaufbereite (CR II) überführt.

Daraus ergibt sich auch eine logische Grundregel: Die Werte können nur in der Reihenfolge Bekanntheit \geq Sympathie \geq Kaufbereitschaft absteigen. Niemand kann eine Marke sympathisch finden, die er nicht kennt. Im Modell gilt Kaufbereitschaft als nachgelagerte Stufe zur Sympathie. Wenn die Zahlen diese Reihenfolge verletzen, stimmt etwas mit der Erhebung nicht.

Bekanntheit (kognitive Stufe)

Die erste Stufe erfasst, ob eine Marke den Konsumenten überhaupt bekannt ist. Sie gehört zur **kognitiven Ebene** der Wirkung – es geht um Wissen, Erkennen und Erinnern, also um rein verstandesmäßige Verarbeitung. Ob die Marke gefällt oder zum Kauf anregt, spielt auf dieser Stufe noch keine Rolle. In der Marktforschung wird dafür typischerweise die **gestützte Bekanntheit** erhoben. Den Befragten wird eine Liste mit Marken vorgelegt und gefragt:

„Auf dieser Liste sind Marken bzw. Hersteller aus dem Bereich [Produktkategorie] aufgeführt. Welche Marken bzw. Hersteller sind Ihnen aus diesem Bereich bekannt, wenn auch vielleicht nur dem Namen nach?“

Der Grund für die Erhebung der gestützten Bekanntheit besteht darin, dass nicht die spontane Erinnerungsstärke einer Marke gemessen werden soll, sondern ihre grundsätzliche Bekanntheit in der Zielgruppe. Die ungestützte Bekanntheit wäre dafür zu eng, weil sie vor allem erfasst, welche Marken den Befragten spontan einfallen. Der Markendreiklang braucht jedoch eine breitere und besser vergleichbare Ausgangsbasis: Entscheidend ist zunächst, ob eine Marke überhaupt bekannt bzw. wiedererkennbar ist. Erst auf dieser Grundlage lassen sich Sympathie und Kaufbereitschaft sinnvoll beurteilen.

Der resultierende Wert gibt den prozentualen Anteil der Befragten an, die die Marke wiedererkennen. Eine Marke mit einer gestützten Bekanntheit von 26 % wird also von gut einem Viertel der befragten Zielgruppe wiedererkannt. Die Bekanntheit bildet die notwendige Vorstufe für alles Weitere: Was man nicht kennt, kann man weder mögen noch kaufen.

Sympathie (affektive Stufe)

Die zweite Stufe erfasst, ob die Marke bei denjenigen, die sie kennen, auch positive Assoziationen auslöst. Sie gehört zur **affektiven Ebene** der Wirkung – es geht um Gefühle, Einstellungen und Bewertungen. Nicht mehr das Wissen über die Marke steht im Vordergrund, sondern die emotionale Haltung ihr gegenüber. Die typische Fragestellung lautet:

„Bitte sagen Sie, welche der aufgeführten Marken Ihnen sympathisch sind. Zu welcher bzw. zu welchen Marken würden Sie sagen: Diese Marke ist mir sympathisch? Sie können eine Marke oder auch mehrere angeben.“

Sympathie geht über bloßes Kennen hinaus. Sie setzt voraus, dass die Marke beim Konsumenten ein positives Gefühl hinterlassen hat – sei es durch Werbung, Produkterfahrung, persönliche Empfehlung oder öffentliche Wahrnehmung. Der Sympathiewert zeigt, wie groß der Anteil der Gesamtbefragten ist, der die Marke nicht nur kennt, sondern auch mag.

Kaufbereitschaft (konative Stufe)

Die dritte Stufe erfasst, ob die Sympathie stark genug ist, um eine konkrete Kaufabsicht auszulösen. Sie gehört zur konativen Ebene der Wirkung – es geht um Handlungsabsicht und Kaufneigung. Die Marke muss den Konsumenten nicht nur emotional erreicht haben, sondern ihn auch zum Handeln bewegen. In den IHK-Prüfungen wird diese Stufe als **Kaufbereitschaft** bezeichnet. Die Fragestellung lautet:

„Welche dieser Marken bzw. Hersteller kommen für Sie beim Kauf auf jeden Fall infrage?“

Auch zwischen Sympathie und Kaufbereitschaft gibt es Verluste. Man kann eine Marke durchaus sympathisch finden, ohne sie tatsächlich zu kaufen – etwa, weil der Preis zu hoch ist, die Verfügbarkeit fehlt oder ein Wettbewerber im entscheidenden Moment überzeugender auftritt. Die Kaufbereitschaft zeigt deshalb, wie stark eine Marke Sympathie in eine konkrete Kaufabsicht überführen kann. Sie ist jedoch noch nicht mit dem tatsächlichen Kauf identisch. Ob es wirklich zum Kauf kommt, entscheidet sich oft erst in der Kaufsituation selbst – etwa am Point of Sale oder im Online-Shop – und kann dort zusätzlich durch Preis, Verfügbarkeit, Platzierung oder Verkaufsförderung beeinflusst werden.

1.2 Conversion Rates berechnen und interpretieren

Die drei Stufen bilden einen Trichter. Von Stufe zu Stufe wird die Gruppe kleiner: Von allen Befragten kennt nur ein Teil die Marke. Von den Kennern findet nur ein Teil sie sympathisch. Von den Sympathisanten ist nur ein Teil bereit, sie zu kaufen. Die zentrale Frage des Markendreiklangs ist: **Wo sind die Verluste am größten – und was lässt sich dagegen tun?**

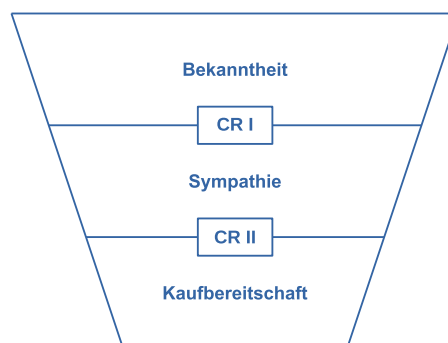


Abbildung 2: Conversiontrichter des Markendreiklangs mit den Übergängen von Bekanntheit zu Sympathie und von Sympathie zu Kaufbereitschaft

Die Übergänge zwischen den Stufen werden als **Conversion Rates** ausgedrückt. Sie zeigen den prozentualen Anteil derjenigen, die den Schritt von einer Stufe zur nächsten erfolgreich vollziehen. Eine Conversion Rate von 60 % bedeutet also nicht, dass 60 % verloren gehen, sondern dass 60 % der Ausgangsstufe auch die nächste Stufe erreichen. Die restlichen 40 % sind der Verlust. Je höher die Conversion Rate, desto besser gelingt es der Marke, die Konsumenten von einer Stufe zur nächsten mitzunehmen.

Grundregel für die Berechnung: Im Nenner steht immer die vorherige Stufe, im Zähler die nachfolgende Stufe.

Conversion Rate I (Bekanntheit → Sympathie)

$$\text{Conversion Rate I} = \frac{\text{Sympathie (\%)}}{\text{Bekanntheit (\%)}} \times 100$$

Conversion Rate II (Sympathie → Kaufbereitschaft)

$$\text{Conversion Rate II} = \frac{\text{Kaufbereitschaft (\%)}}{\text{Sympathie (\%)}} \times 100$$

Die beiden Conversion Rates zeigen, wie erfolgreich eine Marke den Übergang von einer Wirkungsstufe zur nächsten bewältigt. Die folgenden Erläuterungen verdeutlichen, was CR I und CR II jeweils inhaltlich aussagen und wie sie interpretiert werden.

Conversion Rate I (Bekanntheit → Sympathie)

Diese Rate zeigt, welcher Anteil der Markenkennner die Marke auch sympathisch findet. Sie misst damit die emotionale Überzeugungskraft der Marke: Gelingt es ihr, aus bloßem Wiedererkennen eine positive Haltung zu erzeugen?

Beispiel: Eine Bekanntheit von 40 % und eine Sympathie von 20 % ergeben eine Conversion Rate von 50 %. Das bedeutet: Die Hälfte der Markenkennner findet die Marke sympathisch.

Eine hohe Conversion Rate I deutet darauf hin, dass die Marke bei denjenigen, die sie kennen, ein überzeugendes Bild hinterlässt. Eine niedrige Rate signalisiert dagegen ein Sympathie- oder Imageproblem: Die Marke ist zwar präsent, wird aber nicht ausreichend positiv wahrgenommen.

Conversion Rate II (Sympathie → Kaufbereitschaft)

Diese Rate zeigt, welcher Anteil der Markensympathisanten auch tatsächlich bereit ist, die Marke zu kaufen. Sie misst damit die Handlungsrelevanz der Sympathie: Reicht das positive Gefühl aus, um eine konkrete Kaufabsicht auszulösen?

Beispiel: Eine Sympathie von 15 % und eine Kaufbereitschaft von 9 % ergeben eine Conversion Rate von 60 %. Das bedeutet: Sechs von zehn Sympathisanten würden die Marke auch kaufen.

Eine hohe Conversion Rate II spricht für eine Marke, die nicht nur gefällt, sondern auch eine starke Kaufabsicht auslöst. Eine niedrige Rate deutet darauf hin, dass zwischen Sympathie und Kaufbereitschaft Barrieren bestehen, etwa beim Preis, bei der Verfügbarkeit oder beim

letzten Kaufimpuls. Der tatsächliche Kauf selbst erfolgt jedoch erst in der konkreten Kaufsituation, also etwa am Point of Sale oder im Online-Shop, und kann dort zusätzlich durch Verkaufsförderung beeinflusst werden.

Die Bewertung von Conversion Rates

Es gibt keinen allgemein gültigen Schwellenwert dafür, wann eine Conversion Rate „gut“ oder „schlecht“ ist. Entscheidend ist immer der Vergleich mit Wettbewerbern, früheren Messzeitpunkten und der jeweiligen Markt- und Zielgruppensituation. Eine Conversion Rate von zum Beispiel 40 % kann daher je nach Produktkategorie, Preisniveau und Kaufbarrieren solide, schwach oder auch stark sein. Conversion Rates werden deshalb nicht absolut, sondern immer im Kontext bewertet.

1.3 Rechen- und Interpretationsbeispiel

Die folgende Tabelle zeigt den Markendreiklang für drei fiktive Marken im Markt für Bio-Limonaden.

Marke	Bekanntheit	Sympathie	Kaufbereitschaft
NaturBrause	25 %	15 %	9 %
LimoVerde	60 %	30 %	12 %
BioSprudel	40 %	10 %	3 %

Daraus ergeben sich folgende Conversion Rates:

Marke	Bekanntheit → Sympathie	Sympathie → Kaufbereitschaft
NaturBrause	$(15 : 25) \times 100 = 60 \%$	$(9 : 15) \times 100 = 60 \%$
LimoVerde	$(30 : 60) \times 100 = 50 \%$	$(12 : 30) \times 100 = 40 \%$
BioSprudel	$(10 : 40) \times 100 = 25 \%$	$(3 : 10) \times 100 = 30 \%$

Was die Zahlen aussagen

NaturBrause hat die niedrigste absolute Bekanntheit (25 %), aber die mit Abstand höchsten Conversion Rates auf beiden Stufen (je 60 %). Das bedeutet: Wer diese Marke kennt, findet sie in der Regel sympathisch, und wer sie sympathisch findet, entwickelt Kaufbereitschaft. Die Marke ist stark, aber zu wenig bekannt. Ihr größtes Problem liegt nicht in der Markenwirkung, sondern in der Reichweite. Das vorrangige Kommunikationsziel muss daher die **Steigerung der Bekanntheit** sein – etwa durch reichweitenstarke Kampagnen, PR-Maßnahmen oder Kooperationen. An der Sympathie und der Kaufbereitschaft besteht kein akuter Handlungsbedarf, solange die Conversion Rates auf diesem Niveau gehalten werden.

LimoVerde ist deutlich bekannter (60 %), doch nur die Hälfte der Markenkennner findet sie auch sympathisch (50 %). Die Conversion Rate II (40 %) liegt ebenfalls unter dem Niveau von NaturBrause. Hier besteht ein **Sympathie- und Imageproblem**: Die Marke ist zwar präsent, erzeugt aber nicht durchgehend positive Assoziationen – und verliert zusätzlich auf dem Weg zum Kauf. Das Kommunikationsziel sollte daher in einer **Verbesserung des Markenimages** liegen, zum Beispiel durch eine emotionalere Markenkommunikation, glaubwürdige Testimonials oder eine Schärfung des Markenprofils. Ergänzend sollte geprüft werden, welche Kaufbarrieren (Preis, Verfügbarkeit, POS-Auftritt) die niedrige Conversion Rate II erklären.

BioSprudel hat auf beiden Stufen die schwächsten Conversion Rates (25 % und 30 %). Trotz mittlerer Bekanntheit (40 %) schafft die Marke es weder, ausreichend Sympathie zu erzeugen, noch diese Sympathie in Kaufbereitschaft umzuwandeln. Hier liegt ein **grundsätzliches Markenproblem** vor – die Marke wird zwar wahrgenommen, überzeugt aber weder emotional noch am Point of Sale. Bevor in Reichweite investiert wird, muss zunächst die Marke selbst gestärkt werden: durch eine kritische Überprüfung der Positionierung, des Produktauftritts und des gesamten Markenerlebnisses. Mehr Bekanntheit würde bei diesen Conversion Rates lediglich mehr Menschen erreichen, die dann weder Sympathie noch Kaufbereitschaft entwickeln – das Budget wäre wirkungslos eingesetzt.

Das Beispiel zeigt, dass sich aus denselben Dreiklang-Werten je nach Verluststelle unterschiedliche Kommunikationsprobleme und Handlungsprioritäten ergeben. Genau diese Ableitungslogik wird im folgenden Abschnitt systematisch dargestellt.

1.4 Ableitung von Kommunikationszielen aus dem Markendreiklang

Der eigentliche Nutzen des Markendreiklangs liegt nicht in der Berechnung selbst, sondern in der Ableitung gezielter Kommunikationsziele. Je nachdem, wo die Hauptverluste auftreten, ergeben sich unterschiedliche Handlungsprioritäten.

- **Bekanntheitsproblem: Niedrige Bekanntheit bei hohen Conversion Rates**
→ Die Marke ist im Kern stark, aber zu wenig bekannt. Vorrangiges Ziel ist der **Aufbau von Reichweite und Bekanntheit**.
- **Sympathieproblem: Hohe Bekanntheit bei niedriger Conversion Rate I**
→ Die Marke ist präsent, erzeugt aber zu wenig positive Resonanz. Vorrangiges Ziel ist die **Verbesserung von Sympathie und Markenimage**.
- **Aktivierungsproblem: Hohe Sympathie bei niedriger Conversion Rate II**
→ Die Marke gefällt, löst aber noch nicht genügend Kaufbereitschaft aus. Vorrangiges Ziel ist die **Aktivierung am Point of Sale bzw. im Online-Shop**.
- **Grundlegendes Markenproblem: Schwache Conversion Rates auf beiden Stufen**
→ Es liegt ein grundlegendes Markenproblem vor. Vorrangig sind **Markenprofil, Angebot und Markenerlebnis** zu überprüfen, bevor zusätzliche Reichweite aufgebaut wird.

Bekanntheitsproblem: Niedrige Bekanntheit bei hohen Conversion Rates

Wenn eine Marke hohe Conversion Rates aufweist, aber kaum bekannt ist, liegt das größte Wachstumspotenzial in der Steigerung der Bekanntheit. Die Marke wirkt – sie muss nur mehr Menschen erreichen. Typische Maßnahmen sind reichweitenstarke Kampagnen, Mediapräsenz, PR-Arbeit oder Kooperationen. Genau dieses Muster zeigen die Fälle Sanafit (Winter 2012) und Primavera (Winter 2017) in den IHK-Prüfungen für Marketingkommunikation.

Beispiel für ein operationalisiertes Ziel: „Steigerung der gestützten Markenbekanntheit von derzeit 25 % auf mindestens 40 % innerhalb der Zielgruppe 18–49 Jahre im kommenden Geschäftsjahr.“

Sympathieproblem: Hohe Bekanntheit bei niedriger Conversion Rate I

Wenn viele Konsumenten die Marke kennen, aber nur wenige sie sympathisch finden, liegt ein Imageproblem vor. Hier müssen die Markenwahrnehmung und die emotionale Aufladung

verbessert werden. Mögliche Maßnahmen sind Imagekampagnen, Testimonials, Content Marketing oder eine Überarbeitung des Markenauftritts.

Beispiel: „Steigerung der Conversion Rate I von derzeit 25 % auf mindestens 40 % unter den Markenkennern innerhalb von zwei Jahren.“

Aktivierungsproblem: Hohe Sympathie bei niedriger Conversion Rate II

Wenn die Marke bekannt und sympathisch ist, es aber nicht zum Kauf kommt, fehlt der letzte Impuls. Ursachen können ein zu hoher Preis, mangelnde Verfügbarkeit, fehlende Kaufanlässe oder stärkere Wettbewerber am Point of Sale sein. Hier sind aktivierende Maßnahmen gefragt: Verkaufsförderung, Promotions, Probierangebote, gezielte Preisaktionen oder eine Verbesserung der Distribution.

Beispiel: „Steigerung der Kaufbereitschaft unter den Markensympathisanten von derzeit 30 % auf 45 % durch gezielte POS-Maßnahmen im nächsten Halbjahr.“

Grundlegendes Markenproblem: Schwache Conversion Rates auf beiden Stufen

Wenn eine Marke auf beiden Stufen schwache Conversion Rates aufweist, liegt ein grundlegendes Markenproblem vor. Die Marke wird zwar wahrgenommen, überzeugt aber weder emotional noch in Richtung Kaufbereitschaft. In einem solchen Fall wäre es nicht sinnvoll, zunächst zusätzliche Reichweite aufzubauen. Mehr Bekanntheit würde lediglich mehr Menschen erreichen, die die Marke zwar kennen, aber weder sympathisch finden noch kaufen wollen. Vorrangig sind deshalb Markenprofil, Angebot und Markenerlebnis zu überprüfen. Mögliche Ansatzpunkte sind eine Schärfung der Positionierung, eine Überarbeitung des Markenauftritts, Anpassungen am Produkt oder Verbesserungen an zentralen Kontaktpunkten der Customer Journey.

Beispiel: „Verbesserung der Conversion Rate I von derzeit 25 % auf mindestens 40 % und der Conversion Rate II von derzeit 30 % auf mindestens 45 % innerhalb von zwei Jahren durch eine Überarbeitung von Markenprofil, Produktauftritt und zentralen Kaufbarrieren.“

Das Prinzip: Erst diagnostizieren, dann handeln

Der Markendreiklang verhindert, dass Kommunikationsbudgets an der falschen Stelle eingesetzt werden. Nicht jede Marke braucht dieselbe Maßnahme.

Eine Marke mit niedriger Bekanntheit, aber hohen Conversion Rates braucht vor allem Reichweite. Eine Marke mit hoher Bekanntheit, aber schwacher Conversion Rate I braucht Imagearbeit. Eine Marke mit hoher Sympathie, aber niedriger Conversion Rate II braucht Aktivierung in der Kaufsituation. Und eine Marke mit schwachen Conversion Rates auf beiden Stufen muss zunächst im Markenprofil, im Angebot oder im Markenerlebnis gestärkt werden, bevor zusätzliche Reichweite sinnvoll ist.

Genau darin liegt die diagnostische Stärke des Modells: Erst wird bestimmt, an welcher Stelle die größten Verluste auftreten, dann werden daraus die passenden Kommunikationsziele und Maßnahmen abgeleitet.

1.5 Theoretische Vertiefung: Wirkungsstufenmodelle

Der folgende Abschnitt dient der fachlichen Einordnung und Vertiefung. Für die unmittelbare Prüfungsanwendung stehen jedoch weiterhin die drei Stufen des Markendreiklangs, die Conversion Rates und die Ableitung von Kommunikationszielen im Vordergrund.

Der Markendreiklang steht nicht isoliert, sondern in einer Tradition von Modellen, die Kommunikationswirkung als stufenweisen Prozess beschreiben.

Lavidge und Steiner (1961)

Das einflussreichste dieser Modelle stammt von Robert J. Lavidge und Gary A. Steiner. Es beschreibt die Werbewirkung als Abfolge von drei psychologischen Ebenen: kognitiv (Wissen, Kenntnis), affektiv (Gefühl, Einstellung, Präferenz) und konativ (Handlungsabsicht, Kauf). Der Markendreiklang folgt genau dieser Logik: Bekanntheit ist kognitiv, Sympathie ist affektiv, Kaufbereitschaft ist konativ.

DAGMAR (Colley, 1961)

Im selben Jahr veröffentlichte Russell H. Colley das DAGMAR-Modell (*Defining Advertising Goals for Measured Advertising Results*). Es betont, dass Werbeerfolg nicht am Umsatz, sondern an kommunikativen Zwischenzielen gemessen werden sollte – Awareness, Comprehension, Conviction, Action. Der Gedanke, dass jede Stufe ein eigenständiges, messbares Ziel darstellt, liegt auch dem Markendreiklang zugrunde.

Der Markendreiklang als praxisnahe Vereinfachung

Während die akademischen Wirkungsmodelle bis zu sechs oder mehr Stufen unterscheiden, verdichtet der Markendreiklang den Prozess auf drei leicht erhebbare Kennzahlen und daraus abgeleitet auf zwei Conversion Rates. Gerade darin liegt seine Praxistauglichkeit: Er lässt sich in standardisierten Befragungen einsetzen, erlaubt den direkten Wettbewerbsvergleich und liefert unmittelbar handlungsrelevante Ergebnisse. Diese Kombination aus theoretischer Fundierung und operativer Einfachheit erklärt, warum das Modell in der Marktforschungspraxis und in der IHK-Prüfungslogik gleichermaßen verankert ist.

1.6 Zwischenfazit und Überleitung

Kapitel 1 hat den Markendreiklang als Wirkungsmodell eingeführt und gezeigt, wie sich Markenstärke über Bekanntheit, Sympathie und Kaufbereitschaft messen, interpretieren und in Kommunikationsziele übersetzen lässt. Damit ist jedoch noch nicht erklärt, worauf eine starke Markenwirkung strategisch beruht. Genau an dieser Stelle setzt das nächste Kapitel an: Es betrachtet die Marke nicht nur als messbare Wirkung bei den Konsumenten, sondern als strategisch geführtes System aus Selbstbild, Positionierung und wahrgenommenem Image.

2. Das identitätsbasierte Markenmodell

Nachdem Kapitel 1 den Markendreiklang als Wirkungsmodell der IHK-Prüfungslogik behandelt hat, folgt nun eine ergänzende strategische Perspektive aus der akademischen Markenlehre. Im Mittelpunkt steht hier nicht in erster Linie die Frage, wie gut eine Marke bei den Konsumenten ankommt, sondern wofür sie aus Sicht des Unternehmens stehen soll.

Genau das bedeutet „identitätsbasiert“: Ausgangspunkt der Markenführung ist das Selbstbild der Marke mit ihren Werten, ihrem Anspruch und ihrer gewünschten Wirkung. Darauf bauen die Positionierung im Wettbewerb und das angestrebte Markenimage auf. Vereinfacht gesagt: Erst wird geklärt, was die Marke sein will, dann wie sie im Markt auftreten soll und schließlich, wie sie bei den Zielgruppen tatsächlich ankommt.

Das identitätsbasierte Markenmodell ergänzt damit das Wirkungsmodell aus Kapitel 1: Es liefert den strategischen Bezugsrahmen, während der Markendreiklang die messbare Erfolgskontrolle ermöglicht.

2.1 Markenidentität, Markenpositionierung und Markenimage

Das identitätsbasierte Modell unterscheidet drei Bausteine, die zusammen beschreiben, wie eine Marke im Unternehmen verstanden, im Markt ausgerichtet und von den Kunden tatsächlich wahrgenommen wird. Vereinfacht gesagt beschreibt das Modell den Weg vom inneren Selbstbild der Marke über ihre strategische Platzierung im Wettbewerb bis zu ihrer tatsächlichen Wahrnehmung durch die Zielgruppen.

Die folgende Abbildung veranschaulicht das identitätsbasierte Markenmodell in seiner Grundstruktur. Sie zeigt den Zusammenhang zwischen Markenidentität, Markenpositionierung und Markenimage als aufeinander bezogene Bausteine der Markenführung.

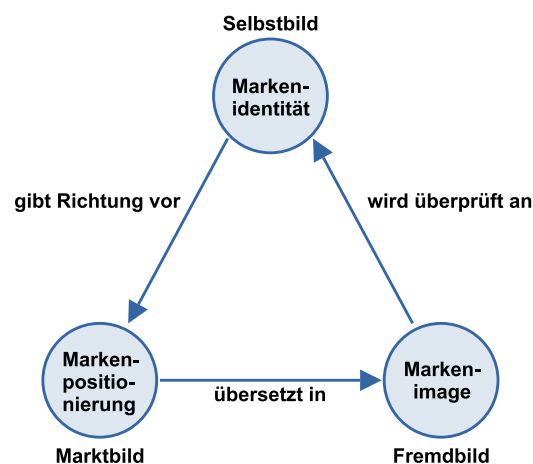


Abbildung 3: Das identitätsbasierte Markenmodell mit den Bausteinen Markenidentität, Markenpositionierung und Markenimage

Die **Markenidentität** beschreibt das innere Selbstbild der Marke. Sie beantwortet die Frage, wofür die Marke aus Sicht des Unternehmens stehen soll. Dazu gehören Herkunft, Werte, Leitideen, Kompetenzen, Qualitätsansprüche und die gewünschte Persönlichkeit. Die Identität wird vom Unternehmen bewusst entwickelt und intern verankert. Sie bildet das normative Fundament der Markenführung.

Die **Markenpositionierung** übersetzt dieses Selbstverständnis in eine marktfähige Aussage. Sie beantwortet die Frage, welchen Platz die Marke im Kopf der Zielgruppe und im Verhältnis zu konkurrierenden Angeboten einnehmen soll. Eine Positionierung ist dann überzeugend, wenn sie für die Zielgruppe relevant, von Wettbewerbern unterscheidbar und mit der tatsächlichen Leistungsfähigkeit des Unternehmens vereinbar ist.

Das **Markenimage** beschreibt das Fremdbild der Marke im Kopf der Kunden. Es umfasst die Vorstellungen, Gefühle, Erwartungen und Bewertungen, die mit einer Marke verbunden werden. Dieses Bild entsteht aus der Summe aller Erfahrungen und Kontakte – durch Werbung, Produktnutzung, Serviceerlebnisse, persönliche Empfehlungen oder Beiträge in sozialen Medien. Das Markenimage kann vom Unternehmen beeinflusst, aber nicht vollständig kontrolliert werden.

Zwischen den drei Bausteinen besteht ein enger Zusammenhang: Die Identität gibt die Richtung vor, die Positionierung übersetzt diese Richtung in eine wettbewerbsbezogene Marktlogik und das Image zeigt, wie die Marke tatsächlich ankommt.

Von einer Identitäts-Image-Lücke spricht man, wenn das Unternehmen etwas anderes über die Marke aussenden oder vermitteln will, als bei den Zielgruppen tatsächlich ankommt. Vereinfacht gesagt: Die Marke will für etwas stehen, wird aber anders wahrgenommen.

Beispiel: Ein Unternehmen möchte als nachhaltig, glaubwürdig und verantwortungsvoll gelten. Wenn die Zielgruppen die Marke dagegen als oberflächlich, unglaubwürdig oder reine „Greenwashing“-Marke wahrnehmen, entsteht eine Identitäts-Image-Lücke.

Eine solche Lücke ist für die Markenführung wichtig, weil sie zeigt, dass Selbstbild und Fremdbild nicht übereinstimmen.

2.2 Wie sich beide Modelle ergänzen

Das Wirkungsmodell aus Kapitel 1 und das identitätsbasierte Markenmodell aus Kapitel 2 beantworten unterschiedliche Fragen und ergänzen sich gerade dadurch. Die folgende Tabelle zeigt die wichtigsten Unterschiede und Zusammenhänge im Überblick.

	Wirkungsmodell (Kapitel 1)	Identitätsbasiertes Markenmodell (Kapitel 2)
Leitfrage	Wie gut kommt die Marke bei den Konsumenten an?	Was soll die Marke sein und wie soll sie im Markt wirken?
Bausteine	Bekanntheit, Sympathie, Kaufbereitschaft	Markenidentität, Markenpositionierung, Markenimage
Perspektive	Außensicht: Wahrnehmung durch Konsumenten	Innen- und Außensicht: Selbstbild, Marktbild, Fremdbild
Methode	Quantitative Messung mit prozentualen Kennzahlen und Conversion Rates	Qualitative und strategische Analyse von Identität, Positionierung und Image
Anwendung	Markenstärke messen, Wettbewerbsvergleich, Kommunikationsziele ableiten	Markenstrategie entwickeln, Markenprofil schärfen, Identitäts-Image-Lücke erkennen
Zeithorizont	Eher kurzfristig bis mittelfristig: Wo stehen wir aktuell?	Eher langfristig: Wofür soll die Marke stehen und wohin soll sie sich entwickeln?
IHK-Prüfung	Kerngegenstand mit Rechen-, Analyse- und Ableitungsaufgaben	Ergänzendes Hintergrund- und Strukturwissen

In der Praxis arbeiten beide Modelle zusammen. Das Wirkungsmodell aus Kapitel 1 zeigt, wie gut eine Marke bei den Konsumenten ankommt: Wie bekannt ist sie, wie sympathisch wirkt sie und wie stark ist die Kaufbereitschaft? Das identitätsbasierte Markenmodell ergänzt diese Sicht um die strategische Perspektive: Wofür soll die Marke stehen, wie soll sie im Wettbewerb positioniert werden und welches Bild entsteht daraus bei den Zielgruppen?

Gerade im Zusammenspiel liegt der Nutzen beider Ansätze. Eine Marke kann eine klare Identität und eine scharfe Positionierung besitzen – wenn ihre Bekanntheit jedoch nur bei 4 % liegt, bleibt ihr Marktpotenzial begrenzt. Umgekehrt kann eine Marke hohe Bekanntheitswerte erzielen, ohne dass klar ist, wofür sie eigentlich steht. Erst die Verbindung aus strategischer Markenführung und messbarer Wirkungsanalyse ergibt deshalb ein vollständigeres Bild.

Ein Beispiel macht das deutlich: Wenn das Wirkungsmodell zeigt, dass eine Marke zwar bekannt ist, aber niedrige Sympathiewerte aufweist, stellt sich die Frage nach den Ursachen. Die Antwort liefert das identitätsbasierte Markenmodell: Möglicherweise passt das kommunizierte Image nicht zur angestrebten Identität, oder die Positionierung ist im Wettbewerb nicht trennscharf genug. Das Wirkungsmodell liefert in diesem Fall die Diagnose, das identitätsbasierte Markenmodell den strategischen Erklärungsrahmen und die Ansatzpunkte für die weitere Markenführung.

2.3 Zwischenfazit und Überleitung

Kapitel 2 hat das identitätsbasierte Markenmodell als strategische Ergänzung zum Wirkungsmodell vorgestellt. Deutlich wurde dabei, dass beide Modelle unterschiedliche Fragen beantworten und sich gerade dadurch sinnvoll ergänzen. Um dieses Zusammenspiel noch besser zu verstehen, lohnt nun ein Blick auf die Entwicklungslinien der Markenlehre. Kapitel 3 ordnet den Markendreiklang und das identitätsbasierte Markenmodell deshalb historisch ein und zeigt, aus welchen Denktraditionen beide Ansätze hervorgegangen sind.

3. Historische Einordnung

Der Markendreiklang ist kein isoliert entstandenes Einzelmodell, sondern das Ergebnis einer längeren Entwicklung der Markenlehre. Die folgende Übersicht zeigt die wichtigste Entwicklungslinie von frühen Formen der Warenkennzeichnung bis zum identitätsbasierten Markenverständnis der Gegenwart.



Abbildung 4: Historische Entwicklungslinie des Markendreiklangs und des modernen Markenverständnisses

Im Anschluss werden diese fünf Entwicklungsschritte nacheinander erläutert und in ihrer Bedeutung für das heutige Markenverständnis eingeordnet.

3.1 Frühe Formen der Kennzeichnung und Wiedererkennung (vor 1850)

Bereits in frühen Handels- und Handwerkskulturen wurden Waren mit Zeichen, Symbolen oder Herkunftshinweisen versehen. Solche Kennzeichnungen dienten vor allem dazu, Produkte einem bestimmten Hersteller, einer Werkstatt oder einer Region zuzuordnen. Im Vordergrund standen also Herkunft, Wiedererkennung und ein Mindestmaß an Vertrauen in die Qualität.

Von moderner Markenführung kann in dieser Phase noch nicht gesprochen werden. Die Marke war noch kein strategisch geführtes Kommunikationskonzept, sondern zunächst ein Ordnungs- und Wiedererkennungszeichen im Markt. Dennoch liegt hier eine wichtige historische Vorstufe des späteren Markendreiklangs: Bevor ein Produkt geschätzt oder bevorzugt werden kann, muss es überhaupt erst erkennbar und unterscheidbar sein.

Damit wird bereits in dieser frühen Phase ein Grundgedanke sichtbar, der später für das Wirkungsmodell zentral wird: Am Anfang jeder Markenwirkung steht die Wiedererkennung – also das, was im heutigen Markendreiklang als Bekanntheit gemessen wird.

3.2 Der Markenartikel als Vertrauens- und Präferenzträger (ab ca. 1880)

Mit der Industrialisierung veränderten sich Produktion und Absatz grundlegend. Waren wurden nun in großen Mengen für anonyme Märkte hergestellt und über größere Distanzen vertrieben. Dadurch entstand eine neue Herausforderung: Käufer kannten den Hersteller oft nicht mehr persönlich und mussten ihre Entscheidungen stärker anhand von Namen, Verpackungen, Gestaltung und Werbung treffen.

In diesem Zusammenhang entwickelte sich der moderne Markenartikel. Aus bloßen Herkunftszeichen wurden systematisch gestaltete Angebote mit eigenem Namen, wiedererkennbarem Erscheinungsbild und kommuniziertem Nutzenversprechen. Frühe Beispiele wie Maggi, Odol oder Persil zeigen, dass Marken nun nicht mehr nur der Zuordnung dienten, sondern zunehmend Vertrauen schaffen, Unterschiede sichtbar machen und Kaufentscheidungen erleichtern sollten.

Damit kommt zur reinen Wiedererkennung eine zweite Funktion hinzu: Die Marke soll nicht nur bekannt sein, sondern auch positive Vorstellungen auslösen und im Wettbewerb bevorzugt werden. Historisch ist dies der Schritt von der bloßen Kennzeichnung zur gezielten Präferenzbildung – und damit eine wichtige Vorstufe zu Sympathie und Kaufbereitschaft im heutigen Markendreiklang.

3.3 Wirkungsmodelle als theoretische Grundlage (1961)

Einen entscheidenden Entwicklungsschritt markieren die Werbewirkungsmodelle der frühen 1960er-Jahre. In dieser Phase wurde Kommunikation nicht mehr nur als kreative Maßnahme verstanden, sondern zunehmend als Prozess mit aufeinander aufbauenden Wirkungsstufen. Genau in diesem Denkraum liegt die theoretische Grundlage des Markendreiklangs.

Besonders wichtig sind dabei zwei Modelle aus dem Jahr 1961. Lavidge und Steiner beschrieben Werbewirkung als Abfolge kognitiver, affektiver und konativer Stufen. Colleys DAGMAR-Modell betonte ergänzend, dass Werbeerfolg nicht nur am Umsatz, sondern auch an messbaren kommunikativen Zwischenzielen beurteilt werden sollte. Beide Ansätze bereiteten damit den Boden für ein Modell, das Markenwirkung über Bekanntheit, Sympathie und Kaufbereitschaft systematisch erfassbar macht.

Der Markendreiklang ist somit kein Zufallsprodukt, sondern das Ergebnis einer Entwicklung, in der Wirkungslogik und Messbarkeit zusammengeführt wurden. Die ausführlichere fachliche Vertiefung zu diesen Wirkungsstufenmodellen wurde bereits in Abschnitt 1.4 dargestellt; an dieser Stelle steht vor allem ihre historische Bedeutung für die Entstehung des Modells im Vordergrund.

3.4 Die Marke als Vorstellungsbild im Kopf des Konsumenten (1970er-/1980er-Jahre)

In den 1970er- und 1980er-Jahren verlagerte sich der Blick der Markenlehre stärker auf die Wahrnehmung und Verarbeitung durch die Konsumenten. Damit rückte nicht mehr nur die Frage in den Vordergrund, wie Unternehmen ihre Marken kennzeichnen oder kommunizieren, sondern vor allem, wie Marken im Kopf der Menschen gespeichert, bewertet und erinnert werden.

Besonders prägend war in diesem Zusammenhang der verhaltenswissenschaftliche Ansatz, wie er etwa von Werner Kroeber-Riel vertreten wurde. Aus dieser Perspektive erscheint die Marke nicht nur als Name, Zeichen oder Werbebotschaft, sondern als Vorstellungsbild im Kopf

des Konsumenten. Markenwirkung entsteht demnach nicht automatisch durch Sichtbarkeit, sondern durch Wahrnehmung, Verarbeitung, emotionale Aufladung und Erinnerung.

Für das Verständnis des Markendreiklangs ist dieser Entwicklungsschritt besonders wichtig. Er macht deutlich, warum zwischen Bekanntheit und Sympathie kein automatischer Zusammenhang besteht: Eine Marke kann zwar bekannt sein, aber dennoch keine positive Wirkung entfalten. Zugleich bereitet dieser Ansatz den Boden für das spätere identitätsbasierte Markenverständnis, weil hier bereits erkennbar wird, dass Wahrnehmung, Selbstbild und Fremdbild auseinanderfallen können.

3.5 Die Marke als strategisch geführtes System (ab den 1990er-Jahren)

Seit den 1990er-Jahren wurde Markenführung zunehmend als strategische Managementaufgabe verstanden. Die Marke galt nun nicht mehr nur als Kommunikationsinstrument oder psychologisches Wirkungsbild, sondern als langfristig zu führendes System mit innerem Selbstverständnis, klarer Marktpositionierung und wahrgenommenem Image.

Genau an dieser Stelle setzt das identitätsbasierte Markenmodell an. Es verbindet die Frage, wofür eine Marke aus Sicht des Unternehmens stehen soll, mit der Frage, wie sie im Wettbewerb auftreten und wie sie von den Zielgruppen tatsächlich wahrgenommen werden soll. Damit erweitert sich der Blick: Während das Wirkungsmodell vor allem misst, wie gut eine Marke wirkt, erklärt das identitätsbasierte Modell, worauf diese Wirkung strategisch aufbauen soll.

Historisch betrachtet schließen sich damit zwei Entwicklungslinien zusammen. Aus der älteren Linie der Werbewirkungsforschung entsteht der Markendreiklang als messbares Wirkungsmodell. Aus der strategischen Markenführung entsteht das identitätsbasierte Markenmodell mit den Bausteinen Markenidentität, Markenpositionierung und Markenimage. Beide Perspektiven haben unterschiedliche Wurzeln, ergänzen sich heute jedoch in der Praxis der Markenführung.

3.6 Zwischenfazit und Überleitung

Die historische Entwicklung zeigt, dass der Markendreiklang und das identitätsbasierte Markenmodell aus unterschiedlichen Denktraditionen hervorgegangen sind, sich in der heutigen Markenführung jedoch sinnvoll ergänzen. Damit stellt sich die praktische Frage, wie sich diese Modelle im Unternehmensalltag nutzen lassen. Kapitel 4 wendet den Markendreiklang deshalb auf typische Praxisfelder der Markenführung an – vom Wettbewerbsvergleich über die Kommunikationsplanung bis zum Markencontrolling und zur digitalen Markenführung.

4. Anwendungen in der Praxis

Der Markendreiklang ist nicht nur ein Denkmodell, sondern ein praktisches Arbeitsinstrument. Die folgenden Abschnitte zeigen seine Anwendung in vier Feldern:

Markenstärkeanalyse im Wettbewerbsvergleich (4.1),
Kommunikationsplanung und Kampagnensteuerung (4.2),
Markencontrolling und Tracking (4.3) sowie
Digitale Markenführung (4.4).

4.1 Markenstärkeanalyse im Wettbewerbsvergleich

Die häufigste Anwendung des Markendreiklangs in der Praxis ist der **Wettbewerbsvergleich**. Unternehmen erheben die drei Kennzahlen Bekanntheit, Sympathie und Kaufbereitschaft nicht nur für die eigene Marke, sondern auch für die wichtigsten Konkurrenten. Daraus entsteht ein Bild der relativen Markenstärke im relevanten Markt.

Der Vergleich der absoluten Werte zeigt zunächst die Größenordnungen: Welche Marke ist am bekanntesten? Welche hat die höchsten Sympathiewerte? Welche erzielt die größte Kaufbereitschaft? Doch die eigentliche Aussagekraft liegt in den **Conversion Rates**. Eine Marke mit niedrigerer Bekanntheit, aber deutlich höheren Conversion Rates kann im Kern stärker sein als der bekanntere Wettbewerber – sie nutzt ihr Potenzial besser aus und braucht vor allem mehr Reichweite, um zu wachsen.

Genau dieses Muster zeigen beide IHK-Prüfungsaufgaben zum Markendreiklang: Sowohl Sanafit (Winter 2012) als auch Primaverano (Winter 2017) sind Marken mit niedriger Bekanntheit, aber überdurchschnittlichen Conversion Rates. In beiden Fällen lautet die korrekte Diagnose: Die Marke ist stark, aber zu wenig bekannt.

Die Markenstärkeanalyse beantwortet damit drei Kernfragen: Wo stehen wir im Vergleich zum Wettbewerb? Wo liegen unsere spezifischen Stärken und Schwächen? Und wo sollten wir unsere Kommunikationsbudgets vorrangig einsetzen?

4.2 Kommunikationsplanung und Kampagnensteuerung

Der Markendreiklang ist in der Kommunikationsplanung vor allem deshalb hilfreich, weil er verhindert, dass Budgets an der falschen Stelle eingesetzt werden. Die Diagnose aus der Markenstärkeanalyse bestimmt die Therapie.

Bei einem Bekanntheitsproblem stehen reichweitenstarke Maßnahmen im Vordergrund: klassische Mediawerbung, Außenwerbung, PR-Kampagnen, Social-Media-Reichweite oder Kooperationen. Das Ziel ist, die Marke in den Köpfen einer breiteren Zielgruppe zu verankern. Die Botschaft muss dabei nicht komplex sein – es geht zunächst darum, dass der Markenname und das zentrale Versprechen wahrgenommen werden.

Bei einem Sympathieproblem verschieben sich die Prioritäten. Hier braucht es keine zusätzliche Reichweite, sondern eine überzeugendere Markenkommunikation: emotionalere Kampagnen, glaubwürdige Testimonials, Content Marketing, Influencer-Kooperationen oder eine Schärfung des Markenprofils. Mehr Bekanntheit ohne Sympathieverbesserung würde lediglich mehr Menschen erreichen, die die Marke kennen, aber nicht mögen.

Bei einem Kaufbereitschaftsproblem liegt die Ursache oft nicht in der Kommunikation, sondern in operativen Barrieren: zu hoher Preis, fehlende Verfügbarkeit, schwacher POS-Auftritt oder mangelnde Kaufimpulse. Hier sind Verkaufsförderung, Promotions, Probierangebote oder eine Verbesserung der Distribution wirksamer als klassische Werbung.

Besonders deutlich wird der Nutzen des Markendreiklangs im Zusammenspiel mit dem **PESO-Modell** (Paid, Earned, Shared, Owned Media). Während PESO die Kommunikationskanäle strukturiert, bestimmt der Markendreiklang, welche Wirkungsstufe vorrangig bespielt werden muss. PESO ordnet die Verbreitungswege, der Markendreiklang ordnet die Zielsetzung. Beide Modelle ergänzen sich, weil erfolgreiche Kommunikation nicht nur kanalübergreifend geplant, sondern auch wirkungsbezogen gesteuert werden muss.

4.3 Markencontrolling und Tracking

Der Markendreiklang entfaltet seinen vollen Nutzen erst, wenn er nicht nur einmalig erhoben, sondern **regelmäßig wiederholt** wird. Durch die Messung im Zeitverlauf wird sichtbar, ob Kommunikationsmaßnahmen tatsächlich wirken — und auf welcher Stufe sie wirken.

Ein typisches **Marken-Tracking** erhebt die drei Kennzahlen quartalsweise oder halbjährlich in einer repräsentativen Befragung der Zielgruppe. Daraus ergeben sich Zeitreihen, die zeigen, ob die Bekanntheit steigt, ob die Sympathie stabil bleibt und ob die Kaufbereitschaft auf Veränderungen in der Kommunikation oder im Marktumfeld reagiert. Entscheidend ist dabei nicht nur die Entwicklung der absoluten Werte, sondern auch die der Conversion Rates. Eine steigende Bekanntheit bei gleichzeitig sinkender Conversion Rate I kann darauf hindeuten, dass die Marke zwar sichtbarer wird, aber die neu gewonnenen Kenner nicht überzeugt.

Ergänzend kann der Markendreiklang mit dem Konzept der **Identitäts-Image-Lücke** aus dem identitätsbasierten Markenmodell verbunden werden. Wenn die Sympathiewerte trotz klarer Positionierung niedrig bleiben, lohnt sich die Frage, ob das kommunizierte Selbstbild der Marke mit der tatsächlichen Wahrnehmung übereinstimmt. Die Diagnose liefert das Wirkungsmodell, die Ursachenanalyse das identitätsbasierte Markenmodell.

Für die Praxis bedeutet das: Markencontrolling darf sich nicht auf Reichweiten, Klickzahlen oder Absatzdaten beschränken. Diese Kennzahlen sind wichtig, erfassen aber nur einen Teil der Markenwirkung. Der Markendreiklang ergänzt sie um die Frage, ob die Marke auf dem Weg vom Kennen über das Mögen zum Kaufen Fortschritte macht oder an einer bestimmten Stufe stagniert.

4.4 Digitale Markenführung

In digitalen Märkten zeigt sich die praktische Bedeutung des Markendreiklangs besonders deutlich. Im E-Commerce, in sozialen Medien und auf digitalen Plattformen entstehen Markenbilder schneller, öffentlicher und weniger kontrollierbar als in klassischen Kommunikationsumfeldern.

Für die **Bekanntheit** bedeutet das: Digitale Kanäle bieten enorme Reichweitenpotenziale, aber auch enorme Fragmentierung. Eine Marke kann in einer Nische hochpräsent sein und trotzdem in der breiten Zielgruppe unbekannt bleiben. Suchmaschinenmarketing (SEO und SEA), Social-Media-Reichweite und Influencer-Kooperationen sind typische Instrumente, um digitale Bekanntheit aufzubauen.

Für die **Sympathie** wird das digitale Umfeld zum zweischneidigen Schwert. Bewertungen, Kommentare, Rezensionen und nutzergenerierte Inhalte können die Sympathie einer Marke

stärken – oder innerhalb kürzester Zeit beschädigen. Unternehmen können diesen Prozess beeinflussen, aber nicht kontrollieren. **Social Listening** – die systematische Beobachtung von Markennennungen und Stimmungen in sozialen Medien – ergänzt hier die klassische Dreiklang-Messung um Echtzeitdaten.

Für die **Kaufbereitschaft** spielen im digitalen Raum Faktoren eine besondere Rolle, die in der klassischen Messung nicht direkt abgebildet werden: Nutzerfreundlichkeit des Online-Shops, Bewertungen auf Vergleichsportalen, Lieferbedingungen, Retourenabwicklung und die gesamte digitale Customer Journey. Eine Marke kann in der Befragung hohe Kaufbereitschaft erzielen und trotzdem online scheitern, wenn der Kaufprozess selbst Barrieren aufbaut.

Digitale Markenführung bedeutet daher nicht, dass der Markendreiklang an Relevanz verliert. Im Gegenteil: Je dynamischer das Umfeld ist, desto wichtiger wird ein stabiles Messinstrument, das die Grundfrage beantwortet – Kennen die Konsumenten uns, mögen sie uns und entsteht daraus Kaufbereitschaft?

4.5 Zwischenfazit und Überleitung

Die Anwendungen in Kapitel 4 zeigen, dass der Markendreiklang in sehr unterschiedlichen Praxisfeldern als nützliches Diagnose- und Steuerungsinstrument eingesetzt werden kann. Gerade weil das Modell so handhabbar und praxisnah ist, stellt sich im nächsten Schritt die Frage nach seiner Aussagekraft und seinen Grenzen. Kapitel 5 betrachtet deshalb systematisch, was das Wirkungsmodell und das identitätsbasierte Markenmodell leisten – und was sie nicht leisten können.

5. Leistungen und Grenzen

Die bisherigen Kapitel haben gezeigt, dass sowohl der Markendreiklang als Wirkungsmodell als auch das identitätsbasierte Markenmodell in der Praxis nützliche Orientierungs- und Analysehilfen bieten. Zugleich gilt: Jedes Modell vereinfacht die Wirklichkeit. Genau darin liegt einerseits seine Leistung, andererseits aber auch seine Grenze. Die folgenden Übersichten zeigen deshalb, worin die besonderen Leistungen beider Modelle liegen und an welchen Punkten ihre Aussagekraft begrenzt ist.

5.1 Wirkungsmodell (Bekanntheit – Sympathie – Kaufbereitschaft)

Leistungen	Grenzen
Quantitativ messbar, liefert belastbare prozentuale Kennzahlen und Conversion Rates.	Erfasst nur drei Wirkungsstufen; weiterführende Aspekte wie Vertrauen, Loyalität oder Weiterempfehlung bleiben unberücksichtigt.
Direkter Wettbewerbsvergleich möglich; dieselben Kennzahlen können für mehrere Marken im selben Markt gegenübergestellt werden.	Gestützte Bekanntheit kann die tatsächliche Markenverankerung überschätzen, weil Wiedererkennen leichter ist als aktives Erinnern.
Klare Ableitung von Kommunikationszielen; zeigt, auf welcher Stufe vorrangig angesetzt werden sollte.	Sympathie ist erklärungsbedürftig; das Modell zeigt, dass ein Problem besteht, aber nicht, warum eine Marke sympathisch oder unsympathisch wirkt.
Standardisiert einsetzbar; branchenübergreifend nutzbar und gut in Befragungen integrierbar.	Kaufbereitschaft ist nicht mit tatsächlichem Kauf gleichzusetzen; zwischen Absicht und Kauf liegen situative Faktoren wie Preis, Verfügbarkeit, Konkurrenzsituation oder Verkaufsförderung.
Zeitreihenvergleich möglich; Entwicklungen und Wirkungen von Maßnahmen werden im Tracking sichtbar.	Stichtagsbezogen; das Modell zeigt den Zustand zum Messzeitpunkt, aber nicht die Dynamik zwischen den Messungen.
Anschaulich und gut vermittelbar; verdichtet Markenwirkung zu einem leicht verständlichen Stufen- bzw. Trichtermodell.	Stark von der Erhebung abhängig; Ergebnisse können sich durch Zielgruppenauswahl, Fragestellung und Befragungsmethode merklich verändern.

Das Wirkungsmodell überzeugt vor allem durch seine Messbarkeit, seine Vergleichbarkeit und seine unmittelbare Anschlussfähigkeit an Kommunikationsziele. Gerade für Marktforschung, Wettbewerbsanalyse und Prüfungssituationen ist es deshalb besonders nützlich. Seine Grenzen liegen jedoch darin, dass es nur einen Ausschnitt der Markenrealität erfasst: Es zeigt, wo ein Problem liegt, erklärt aber nicht vollständig, warum es entsteht, und es misst Kaufbereitschaft, nicht den tatsächlichen Kauf.

5.2 Identitätsbasiertes Markenmodell (Identität – Positionierung – Image)

Leistungen	Grenzen
Verbindet Innen- und Außenperspektive; macht deutlich, wie Selbstbild, Marktauftritt und Fremdwahrnehmung zusammenhängen.	Schwer quantifizierbar; die Bausteine lassen sich beschreiben, aber nur begrenzt in klare Kennzahlen überführen.
Schafft eine gemeinsame Sprache im Unternehmen; erleichtert die Abstimmung zwischen Marketing, Vertrieb, Personal und Geschäftsführung.	Der Begriff der Markenidentität bleibt erklärungsbedürftig; ohne konkrete Operationalisierung kann er abstrakt oder unscharf wirken.
Hilft bei der strategischen Profilbildung; unterstützt Unternehmen dabei, Werte, Anspruch und gewünschte Wirkung der Marke zu klären.	Gefahr der Innenfokussierung; intensive Identitätsarbeit kann dazu verleiten, die tatsächliche Kundenperspektive zu schwach zu berücksichtigen.
Diagnostiziert Ursachen von Wahrnehmungsproblemen; die Identitäts-Image-Lücke macht sichtbar, wenn gewünschtes Selbstbild und tatsächliches Fremdbild nicht übereinstimmen.	Veränderungen im Marktumfeld lassen sich nur begrenzt direkt abbilden; Plattformdynamiken, Trends und öffentliche Reaktionen können Markenbilder schneller verändern als das Modell nahelegt.
Anschlussfähig an andere Konzepte; lässt sich gut mit Positionierungsmodellen, SWOT, PESO oder Markencontrolling verbinden.	Keine unmittelbare Erfolgsmessung; das Modell erklärt strategische Zusammenhänge, zeigt aber nicht direkt, wie stark eine Marke tatsächlich wirkt.
Fördert langfristiges und konsistentes Markenmanagement; hilft, Markenführung über einzelne Kampagnen hinaus einheitlich auszurichten.	Aufwendig in der praktischen Umsetzung; die Entwicklung, Abstimmung und konsequente Verankerung von Identität, Positionierung und Image erfordert Zeit und interne Disziplin.

Das identitätsbasierte Markenmodell leistet vor allem eines: Es schafft einen strategischen Rahmen für konsistente Markenführung. Es hilft Unternehmen dabei, Selbstbild, Positionierung und Fremdwahrnehmung aufeinander abzustimmen und Ursachen von Markenproblemen tiefer zu verstehen. Seine Grenzen liegen vor allem in der geringeren Messbarkeit und in der Gefahr, dass strategische Selbstbilder stärker betont werden als die tatsächliche Wahrnehmung im Markt.

5.3 Was beide Modelle gemeinsam nicht leisten

Beide Modelle sind hilfreiche Analyseinstrumente, aber sie bilden die Markenrealität nicht vollständig ab. Sie konzentrieren sich auf die Wahrnehmung, Wirkung und strategische Führung von Marken, erklären jedoch nicht alle Einflüsse, die den Markterfolg tatsächlich bestimmen.

So erfassen beide Modelle zum Beispiel keine Marktmechanismen wie Preisdruck, Distributionsstärke, Wettbewerbsreaktionen oder regulatorische Rahmenbedingungen. Auch kulturelle Unterschiede, situative Kaufanlässe und kurzfristige Veränderungen im Marktumfeld werden nur begrenzt sichtbar. Eine Marke kann in verschiedenen Zielgruppen, Milieus oder Ländern sehr unterschiedlich wahrgenommen werden, ohne dass dies durch die Modelle automatisch differenziert erfasst wird.

Hinzu kommt: Beide Modelle vereinfachen komplexe Wirklichkeit. Gerade darin liegt ihr Nutzen, aber auch ihre Grenze. Für die Praxis bedeutet das, dass weder der Markendreiklang noch das identitätsbasierte Markenmodell isoliert verwendet werden sollten. Erst im Zusammenspiel mit weiteren Analysen und Instrumenten entsteht ein belastbareres Bild der tatsächlichen Markensituation.

5.4 Zwischenfazit und Überleitung

Kapitel 5 hat gezeigt, dass beide Modelle auf unterschiedliche Weise wertvolle Beiträge zur Markenanalyse leisten. Der Markendreiklang überzeugt vor allem durch Messbarkeit, Vergleichbarkeit und die Ableitung konkreter Kommunikationsziele. Das identitätsbasierte Markenmodell bietet dagegen einen strategischen Rahmen, um Selbstbild, Positionierung und Fremdwahrnehmung der Marke aufeinander zu beziehen. Zugleich wurde deutlich, dass beide Modelle die Markenrealität nur ausschnitthaft erfassen und deshalb nicht isoliert betrachtet werden sollten.

Um die Unterschiede und das Zusammenspiel beider Ansätze noch anschaulicher zu machen, werden sie im folgenden Kapitel an bekannten Markenbeispielen veranschaulicht. Kapitel 6 zeigt damit, wie sich dieselben Marken sowohl aus der Perspektive des Wirkungsmodells als auch aus der Perspektive des identitätsbasierten Markenmodells einordnen lassen.

6. Markenbeispiele

Die beiden bisherigen Kapitel haben gezeigt, dass das Wirkungsmodell und das identitätsbasierte Markenmodell unterschiedliche, aber miteinander verbundene Perspektiven auf Marken eröffnen. Im folgenden Kapitel werden beide Ansätze deshalb an bekannten Marken veranschaulicht. Ziel ist nicht, eine endgültige Bewertung dieser Marken vorzunehmen, sondern sichtbar zu machen, wie sich dieselbe Marke je nach Modell unterschiedlich beschreiben und analysieren lässt.

Zunächst werden die Marken im identitätsbasierten Markenmodell mit Blick auf Identität, Positionierung und Image eingeordnet. Anschließend werden dieselben Marken mithilfe fiktiver, aber plausibler Dreiklang-Werte aus der Perspektive des Wirkungsmodells betrachtet. Auf diese Weise wird anschaulich, worin sich beide Modelle unterscheiden und wie sie sich in der Praxis ergänzen.

6.1 Vier Marken im identitätsbasierten Markenmodell

Die folgende Tabelle ordnet vier bekannte Marken beispielhaft nach den Bausteinen des identitätsbasierten Markenmodells ein. Die Zuordnung dient der Veranschaulichung und zeigt, wie sich Identität, Positionierung und Image einer Marke qualitativ beschreiben lassen.

Marke	Markenidentität	Markenpositionierung	Markenimage
Miele	Traditionsreiches Familienunternehmen mit hohem Qualitätsanspruch und dem Leitgedanken „Immer besser“.	Premiumanbieter für langlebige, zuverlässige Haushaltsgeräte.	Teuer, aber hochwertig und langlebig; solide und vertrauenswürdig.
IKEA	Schwedisch geprägte Kultur mit dem Anspruch, vielen Menschen einen besseren Alltag zu ermöglichen.	Demokratisches Design: funktional und gestalterisch ansprechend zu niedrigen Preisen.	Preisgünstig, praktisch, familiennah, skandinavisch.
Ritter Sport	Familienunternehmen mit Wiedererkennbarkeit durch die quadratische Form und wachsender Nachhaltigkeitsorientierung.	Klare Differenzierung im Tafelschokoladenmarkt durch Form und Markenprägnanz im mittleren Preissegment.	Sympathisch, verlässlich, alltagsnah und gut wiedererkennbar.
Patagonia	Outdoor-Marke mit starkem ökologischen Selbstverständnis und ausgeprägter gesellschaftlicher Haltung.	Premiumanbieter für qualitätsorientierte Kunden, die Nachhaltigkeit höher gewichten als niedrige Preise.	Glaubwürdig, konsequent, hochwertig, teilweise missionarisch wirkend.

Die Tabelle macht deutlich, dass das identitätsbasierte Markenmodell Marken nicht in erster Linie über messbare Prozentwerte beschreibt, sondern über ihr Selbstbild, ihren Marktauftritt und ihre wahrgenommene Wirkung. Es eignet sich deshalb besonders dazu, strategische Unterschiede zwischen Marken sichtbar zu machen und die Frage zu beantworten, wofür eine Marke stehen soll und wie sie im Markt wahrgenommen wird.

6.2 Dieselben Marken im Markendreiklang als Wirkungsmodell

Die folgende Tabelle zeigt fiktive, aber plausible Dreiklang-Werte für dieselben vier Marken. Die Zahlen dienen ausschließlich der Veranschaulichung und stammen nicht aus einer realen Marktforschungsstudie. Sie sollen zeigen, wie sich Marken aus der Perspektive von Bekanntheit, Sympathie und Kaufbereitschaft quantitativ vergleichen lassen.

Marke	Bekanntheit	Sympathie	Kaufbereitschaft
Miele	92 %	65 %	28 %
IKEA	97 %	72 %	55 %
Ritter Sport	88 %	60 %	42 %
Patagonia	35 %	22 %	14 %

Aus diesen Dreiklang-Werten lassen sich die beiden Conversion Rates berechnen, die den Übergang von einer Wirkungsstufe zur nächsten sichtbar machen:

Marke	Bekanntheit → Sympathie	Sympathie → Kaufbereitschaft
Miele	$(65 : 92) \times 100 = 70,7 \%$	$(28 : 65) \times 100 = 43,1 \%$
IKEA	$(72 : 97) \times 100 = 74,2 \%$	$(55 : 72) \times 100 = 76,4 \%$
Ritter Sport	$(60 : 88) \times 100 = 68,2 \%$	$(42 : 60) \times 100 = 70,0 \%$
Patagonia	$(22 : 35) \times 100 = 62,9 \%$	$(14 : 22) \times 100 = 63,6 \%$

Die beiden Tabellen machen deutlich, dass das Wirkungsmodell Marken nicht nur über absolute Werte beschreibt, sondern vor allem über die Übergänge zwischen den Stufen. Gerade darin liegt sein praktischer Nutzen: Eine Marke kann hohe Bekanntheit besitzen und dennoch auf dem Weg zu Sympathie oder Kaufbereitschaft deutlich an Wirkung verlieren. Umgekehrt kann eine Marke mit geringerer Bekanntheit im Kern sehr stark sein, wenn ihre Conversion Rates hoch ausfallen.

6.3 Was die Zahlen zeigen

Miele besitzt eine sehr hohe Bekanntheit und eine starke erste Conversion Rate. Viele Markenkennner verbinden also positive Vorstellungen mit der Marke. Auf der zweiten Stufe fällt die Conversion Rate jedoch deutlich niedriger aus. Das ist typisch für eine Premiummarke mit hohem Preisniveau: Viele Konsumenten finden Miele sympathisch und hochwertig, entwickeln daraus aber nicht automatisch eine konkrete Kaufbereitschaft. Für die Markenführung bedeutet das: Das Problem liegt weniger bei Bekanntheit oder Sympathie als vielmehr in der Aktivierung der Kaufbereitschaft, etwa durch die stärkere Betonung von Langlebigkeit, Wirtschaftlichkeit oder Finanzierungsmöglichkeiten.

IKEA weist nicht nur die höchste Bekanntheit auf, sondern auch sehr starke Conversion Rates auf beiden Stufen. Die Marke wird nahezu flächendeckend wiedererkannt, mehrheitlich sympathisch bewertet und löst bei einem großen Teil der Sympathisanten auch Kaufbereitschaft aus. Das spricht für eine Marke, die ihre breite Präsenz mit einer klaren Positionierung, hoher Alltagsrelevanz und einer vergleichsweise niedrigen Zugangsschwelle verbindet.

Ritter Sport zeigt ein ähnlich starkes Muster auf etwas niedrigerem Bekanntheitsniveau. Besonders auffällig ist die hohe zweite Conversion Rate: Die Marke schafft es also sehr gut, Sympathie in Kaufbereitschaft zu überführen. Das wirkt plausibel, weil die Kaufbarrieren in

dieser Produktkategorie eher gering sind. Das Produkt ist weithin verfügbar, preislich zugänglich und mit keiner aufwendigen Kaufentscheidung verbunden.

Patagonia zeigt das Muster einer profilierten Nischenmarke. Die Bekanntheit ist deutlich niedriger als bei den anderen drei Marken, die Conversion Rates sind jedoch vergleichsweise solide. Das bedeutet: Wer die Marke kennt, bewertet sie häufig auch positiv und entwickelt relativ oft Kaufbereitschaft. Aus Sicht des Wirkungsmodells liegt das Hauptpotenzial daher weniger in einer Veränderung des Markenkerns als in einer behutsamen Ausweitung der Bekanntheit, ohne die besondere Positionierung und Glaubwürdigkeit der Marke zu verwässern.

Erkenntnisgewinn: Insgesamt verdeutlichen die Beispiele, dass absolute Markenstärke nicht nur an hohen Bekanntheitswerten abgelesen werden kann. Erst die Kombination aus Dreiklang-Werten und Conversion Rates zeigt, ob eine Marke lediglich sichtbar ist oder ob sie ihre Sichtbarkeit auch wirksam in Sympathie und Kaufbereitschaft überführen kann. Genau darin liegt die analytische Stärke des Wirkungsmodells.

6.4 Der schiefe Dreiklang

Besonders aufschlussreich sind Fälle, in denen die drei Stufen des Markendreiklangs nicht mehr stimmig zusammenwirken. Von einem „schiefen Dreiklang“ kann man sprechen, wenn eine Marke zwar weiterhin bekannt ist, ihre Wirkung auf den nachfolgenden Stufen aber deutlich nachlässt. In solchen Fällen bleibt die Sichtbarkeit der Marke erhalten, während Sympathie oder Kaufbereitschaft einbrechen.

Ein typisches Beispiel ist eine Marke, die sich in ihrer Kommunikation offensiv als nachhaltig, verantwortungsvoll und glaubwürdig positioniert, deren tatsächliches Verhalten diesem Anspruch aber nicht entspricht. Solange dieser Widerspruch im Markt nicht deutlich wahrgenommen wird, können Bekanntheit und Sympathie stabil bleiben. Sobald Medien, Influencer, Verbraucherorganisationen oder andere öffentliche Akteure die Diskrepanz sichtbar machen, kann die Sympathie deutlich sinken, obwohl die Bekanntheit unverändert hoch bleibt oder durch die öffentliche Diskussion sogar weiter steigt.

Im Wirkungsmodell zeigt sich ein solcher Fall typischerweise als plötzlicher Rückgang der Sympathiewerte oder der Conversion Rate I bei gleichzeitig stabilem oder sogar wachsendem Bekanntheitswert. Das Modell macht also sichtbar, dass die Marke auf dem Weg von der Bekanntheit zur positiven Bewertung an Überzeugungskraft verliert.

Hier wird besonders deutlich, wie beide Modelle zusammenwirken. Das Wirkungsmodell registriert den Einbruch quantitativ. Das identitätsbasierte Markenmodell hilft dabei, die Ursache zu verstehen: Die Marke will für etwas stehen, wird von den Zielgruppen aber anders wahrgenommen. Genau darin zeigt sich eine Identitäts-Image-Lücke zwischen angestrebtem Selbstbild und tatsächlichem Fremdbild.

Der schiefe Dreiklang ist deshalb für die Markenführung ein Warnsignal. Er zeigt, dass hohe Bekanntheit allein keine starke Marke garantiert. Entscheidend ist, ob die nachfolgenden Wirkungsstufen mitgetragen werden oder ob die Marke trotz Sichtbarkeit an Glaubwürdigkeit, Sympathie und Kaufbereitschaft verliert.

6.5 Zwischenfazit und Überleitung

Kapitel 6 hat gezeigt, dass sich dieselben Marken je nach Modell aus unterschiedlichen Blickwinkeln betrachten lassen. Das identitätsbasierte Markenmodell beschreibt vor allem das strategische Selbstbild, die Positionierung und das wahrgenommene Image einer Marke. Der Markendreiklang als Wirkungsmodell macht dagegen sichtbar, wie sich diese Marke in messbaren Größen wie Bekanntheit, Sympathie und Kaufbereitschaft niederschlägt. Gerade im Vergleich beider Perspektiven wird deutlich, dass Markenanalyse sowohl strategische Deutung als auch quantitative Wirkungsmessung braucht.

Die Markenbeispiele haben außerdem gezeigt, dass hohe Bekanntheit allein noch keine starke Marke garantiert. Entscheidend ist, ob es einer Marke gelingt, ihre Sichtbarkeit auch in Sympathie und Kaufbereitschaft zu überführen und dabei ein stimmiges Verhältnis zwischen angestrebtem Selbstbild und tatsächlicher Wahrnehmung zu bewahren. Das abschließende Kapitel fasst diese zentralen Erkenntnisse noch einmal zusammen und bündelt sie für die Prüfungsvorbereitung und die praktische Markenarbeit.

7. Fazit

Der Markendreiklang ist ein praxisnahes Wirkungsmodell, das Markenstärke auf drei zentrale Kenngrößen verdichtet: Bekanntheit, Sympathie und Kaufbereitschaft. Gerade in dieser Reduktion liegt seine besondere Stärke. Das Modell macht sichtbar, wie gut eine Marke den Weg vom Kennen über das Mögen bis zur Kaufbereitschaft bewältigt und an welcher Stelle auf diesem Weg die größten Verluste entstehen. Die Conversion Rates liefern damit nicht nur Messwerte, sondern eine konkrete Grundlage für Diagnose, Wettbewerbsvergleich und die Ableitung von Kommunikationszielen.

Zugleich hat dieses Skript gezeigt, dass der Markendreiklang nicht isoliert betrachtet werden sollte. Er beantwortet vor allem die Frage, wie eine Marke bei den Konsumenten wirkt. Das identitätsbasierte Markenmodell ergänzt diese Perspektive um die strategische Frage, wofür eine Marke stehen soll, wie sie im Wettbewerb positioniert wird und welches Bild bei den Zielgruppen daraus entsteht. Erst im Zusammenspiel beider Ansätze wird deutlich, dass erfolgreiche Markenführung sowohl messbare Wirkungsanalyse als auch strategische Klarheit benötigt.

Für die Prüfungsvorbereitung ist vor allem entscheidend, drei Dinge sicher zu beherrschen: die drei Stufen des Markendreiklangs zu unterscheiden, die Conversion Rates korrekt zu berechnen und aus den Ergebnissen passende Kommunikationsziele abzuleiten. Wer diese Logik verstanden hat, kann typische Aufgabenstellungen der IHK nicht nur rechnerisch lösen, sondern auch analytisch und strategisch begründen.

Darüber hinaus vermittelt der Markendreiklang eine Denkweise, die auch über die Prüfung hinaus nützlich ist. Er schult den Blick dafür, Markenwirkung nicht nur intuitiv, sondern auf der Grundlage nachvollziehbarer Wirkungszusammenhänge zu beurteilen. Gerade darin liegt sein bleibender Wert für die praktische Markenarbeit: Er verbindet Klarheit, Anwendbarkeit und strategische Anschlussfähigkeit in einem Modell, das ebenso einfach wie wirkungsvoll ist.

8. Weiterführende Literatur

Die folgende Literatur bietet vertiefende Zugänge zu Markenführung, Werbewirkungsforschung und marktorientierter Unternehmensführung. Je nach Interesse können einzelne Titel gezielt zur Vertiefung ausgewählt werden.

Grundlagen der Markenführung

Aaker, David A.: Building Strong Brands, New York: The Free Press, 1996.

Burmann, Christoph / **Halaszovich**, Tilo / **Schade**, Michael / **Piehler**, Rico: Identitätsbasierte Markenführung, 3. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler, 2018.

Domizlaff, Hans: Die Gewinnung des öffentlichen Vertrauens, Hamburg: Hanseatische Verlagsanstalt, 1939.

Esch, Franz-Rudolf: Strategie und Technik der Markenführung, 10. Aufl., München: Verlag Franz Vahlen, 2024.

Kapferer, Jean-Noël: The New Strategic Brand Management, 5. Aufl., London: Kogan Page, 2012.

Keller, Kevin Lane: Strategic Brand Management, 5. Aufl., Harlow: Pearson, 2020.

Werbewirkungsforschung und theoretische Grundlagen

Colley, Russell H.: Defining Advertising Goals for Measured Advertising Results (DAG-MAR), New York: Association of National Advertisers, 1961.

Lavidge, Robert J. / **Steiner**, Gary A.: A Model for Predictive Measurements of Advertising Effectiveness, in: Journal of Marketing, Vol. 25 (1961), No. 6, S. 59–62.

Marketing und Konsumentenverhalten

Bruhn, Manfred: Marketing – Grundlagen für Studium und Praxis, 15. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler, 2022.

Kotler, Philip / **Keller**, Kevin Lane / **Bliemel**, Friedhelm: Marketing-Management, 15. Aufl., München: Pearson, 2022.

Kroeber-Riel, Werner / **Gröppel-Klein**, Andrea: Konsumentenverhalten, 12. Aufl., München: Verlag Franz Vahlen, 2025.

Meffert, Heribert / **Burmann**, Christoph / **Kirchgeorg**, Manfred / **Eisenbeiß**, Maik: Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, 14. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler, 2024.

Der Markendreiklang auf einen Blick

Prüfungsübersicht

Der Markendreiklang ist ein **Wirkungsmodell** zur Beurteilung der Markenstärke.

Er misst drei aufeinander aufbauende Stufen: **Bekanntheit** → **Sympathie** → **Kaufbereitschaft**

- **Bekanntheit** = Die Marke ist der Zielgruppe bekannt.
- **Sympathie** = Die Marke wird positiv bewertet.
- **Kaufbereitschaft** = Die Marke wird beim Kauf in Betracht gezogen.

Wichtig: Kaufbereitschaft ist **nicht** mit dem tatsächlichen Kauf identisch. Der tatsächliche Kauf erfolgt erst in der konkreten Kaufsituation, also z. B. am Point of Sale oder im Online-Shop.

Typische Prüfungslogik

In Aufgaben zur IHK-Prüfung müssen Sie meist drei Dinge leisten:

1. **Werte und Conversion Rates berechnen**
2. **Marken im Wettbewerbsvergleich beurteilen**
3. **passende Kommunikationsziele ableiten**

Grundregel der Werte

Bekanntheit, Sympathie und Kaufbereitschaft sind **Gesamtwerte bezogen auf alle Befragten**.

Merke: Die drei Prozentwerte beziehen sich auf die **gleiche Basis**.

Erst die **Conversion Rates** zeigen den Übergang von einer Stufe zur nächsten.

Formeln

CR I = (Sympathie : Bekanntheit) × 100

CR II = (Kaufbereitschaft : Sympathie) × 100

Grundregel: Im **Nenner** steht immer die **vorherige Stufe**, im **Zähler** die **nachfolgende Stufe**.

Bedeutung der Conversion Rates

- **Hohe CR I** = Viele Markenkennner finden die Marke sympathisch.
- **Niedrige CR I** = Die Marke ist bekannt, erzeugt aber zu wenig positive Resonanz.
- **Hohe CR II** = Viele Sympathisanten entwickeln Kaufbereitschaft.
- **Niedrige CR II** = Zwischen Sympathie und Kaufbereitschaft bestehen Barrieren, z. B. Preis, Verfügbarkeit oder fehlende Kaufimpulse.

Diagnosehilfe für die Prüfung

- **Niedrige Bekanntheit + hohe Conversion Rates**
→ Marke ist im Kern stark, aber zu wenig bekannt
→ **Ziel:** Reichweite und Bekanntheit steigern
- **Hohe Bekanntheit + niedrige CR I**
→ Sympathie- bzw. Imageproblem
→ **Ziel:** Sympathie und Markenimage verbessern
- **Hohe Sympathie + niedrige CR II**
→ Aktivierungsproblem in der Kaufsituation
→ **Ziel:** Kaufbereitschaft steigern, z. B. durch POS-Maßnahmen
- **Schwache Conversion Rates auf beiden Stufen**
→ grundlegendes Markenproblem
→ **Ziel:** Markenprofil, Angebot und Markenerlebnis überprüfen