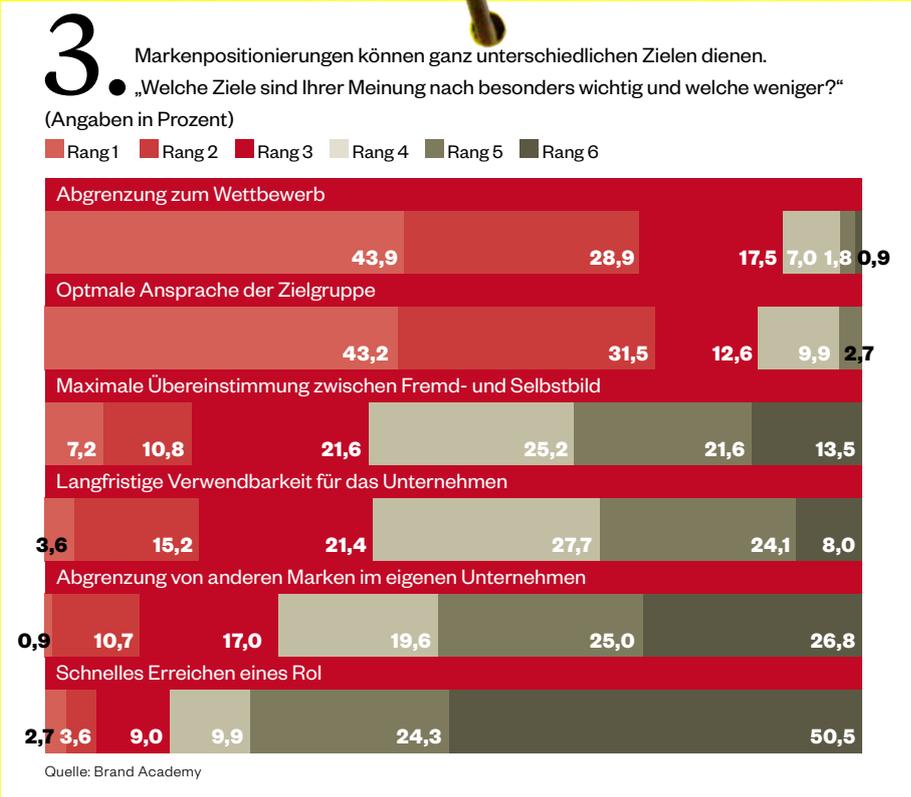
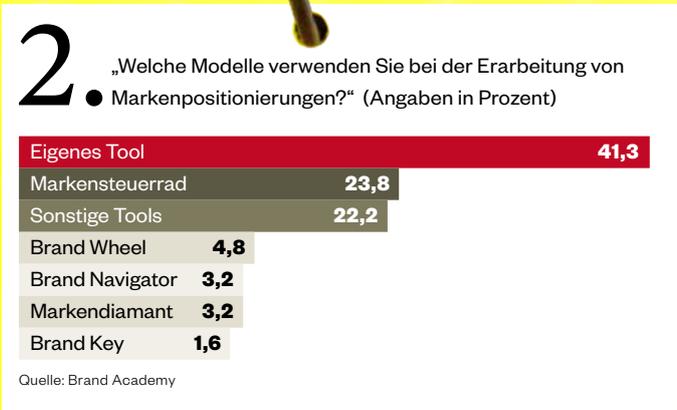
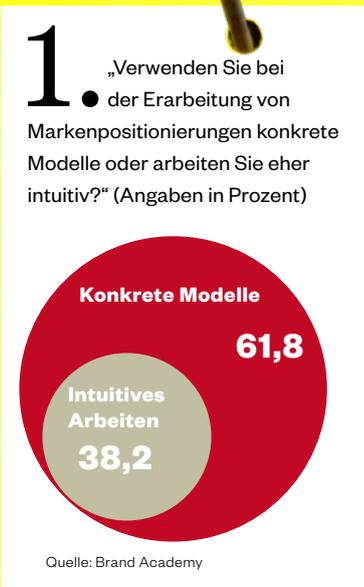


Marken-Positionierung: Auf der Suche nach verlässlichen Instrumenten

Eine aktuelle Studie der Brand Academy Hamburg in Zusammenarbeit mit absatzwirtschaft schlägt eine Schneise durch den Dschungel der Markenpositionierungsmodelle. Erstaunlich dabei: Es wird jenseits der publizierten Modelle gerne mit eigenen Lösungen gearbeitet

Autoren: Christian Duncker, Ute Röseler, Lukas Fichtl



Der Markt der Positionierungsmodelle entwickelt sich derzeit inflationär. Bei Google ergibt die Suchwortkombination „Markenpositionierung Modelle“ 20 000 Treffer allein im deutschsprachigen Raum. Die Auswahl der Modellalternativen ist historisch einmalig. Die Ursachen hierfür sind vielfältig: Mit jeder wissenschaftlichen Abschlussarbeit wird eine neue Teilerkenntnis aufgedeckt und publiziert.

Nahezu jede größere Kommunikationsagentur hat ein eigenes Positionierungstool entwickelt, um sich zu profilieren. Das Gleiche gilt für die Vielzahl der Unternehmens- und Markenberatungen, die ebenfalls mittels eigener Modelle um die Gunst von Kunden buhlen. In der Konsequenz existiert heute eine Vielzahl von Markenstrategie-, Wertekongruenz-, Markenidentitäts-, Positionierungs- und Kommunikationsmodellen. Im Zuge dieser Modellinflation

fragen sich Praktiker und Wissenschaftler zunehmend, worauf es bei erfolgreichen Markenpositionierungen wirklich ankommt. Zur Beantwortung dieser Frage haben absatzwirtschaft und die Brand Academy Praktiker aus markenführenden Unternehmen, Beratungsunternehmen, Kommunikationsagenturen und der Wissenschaft nach ihren konkreten Erfahrungen mit Markenpositionierungsmodellen gefragt. Dank Unterstützung des Gesamtverbands

4 „Wenn Sie eine Markenpositionierung erarbeiten: Für wie viele Jahre sollte diese optimalerweise verwendet werden?“ (Angaben in Prozent)



Quelle: Brand Academy

5 „Auf welche der nachfolgend genannten Erfolgsfaktoren legen Sie bei einer Markenpositionierung besonderen Wert?“ (Maximal sechs Faktoren, Angaben in Prozent)

Emotionale Alleinstellungsmerkmale	80,0
Funktionale Alleinstellungsmerkmale	56,5
Abgrenzung zum Wettbewerb	56,5
Vision der Marke	52,2
Identität der Marke	47,8
Reason Why	42,6
Markenattribute	40,0
Qualität der Markenleistung	38,3
Tonality und Bildwelten	36,5
Spezifische Konsumentenbedürfnisse	33,9
Image der Marke	25,2
Geschichte der Marke	22,6
Allgem. Konsumententrends	13,0
Erfordernisse des Handels	7,8
Sonstiges	7,8
Regionale Herkunft	3,5

Quelle: Brand Academy

6 „Für welche Entscheidungsbereiche des Marketings ist eine Positionierung Ihrer Meinung nach wichtig?“ (Angaben in Prozent)

■ wichtig ■ eher wichtig ■ eher unwichtig ■ unwichtig

Kommunikationspolitik	92	8
Produktentwicklung	73	22 5
Preispolitik	58	37 4 1
Vertriebspolitik	60	34 5 1
Service und Aftersales	58	31 10 1

Quelle: Brand Academy

Kommunikationsagenturen (GWA), der Account Planning Group (des Verbands der Marken- und Kommunikationsstrategen in Agenturen und Unternehmen) und der Gesellschaft zur Erforschung des Markenwesens (GEM) haben sich insgesamt 204 Markenexperten an der Onlineumfrage beteiligt.

Theoretiker und Berater werden gleichermaßen überrascht sein: Mit 38 Prozent arbeitet mehr als jeder Dritte nicht mit konkreten Markenmodellen, sondern vielmehr „intuitiv“. Das bedeutet, dass auch hier zwar Entscheidungen weit überwiegend basierend auf Ergebnissen der Marktforschung getroffen werden, diese Daten jedoch nicht auf Basis bestehender Modelle, sondern vielmehr situationspezifisch konfiguriert und ausgewertet werden.

Betrachtet man nur den Teil der Befragten, bei denen mit Markenmodellen gearbeitet wird, dann werden hier nur zu etwa einem Drittel die einschlägig bekannten Modelle wie das Markensteuerrad von Icon Added Value und dessen Fortführung von Esch, Brand Wheel, Brand Navigator, Markendiamant oder Brand Key verwendet. Weitere 22 Prozent verwenden ein anderes in der Fachliteratur publiziertes Markenmodell. Am häufigsten werden jedoch mit 41 Prozent „eigene Modelle“ verwendet – und dies nicht nur von Unternehmens- und Markenberatungen (59 Prozent) und Kommunikationsagenturen (42 Prozent), sondern auch in den markenführenden Unternehmen selbst (32 Prozent).

Also arbeiten auf die Grundgesamtheit der Befragten bezogen insgesamt 38 Prozent der Markenpraktiker gar nicht mit den einschlägigen Markenmodellen und weitere knapp 25 Prozent aller Studienteilnehmer verwenden eigene Modelle. Wenn doch bekannte Modelle verwendet werden, dann sind dies überwiegend Teilnehmer aus kleinen Marken-, Kommunikations- und Beratungsunternehmen, die meist nicht über die erforderlichen Kapazitäten verfügen, eigene Modelle zu entwickeln.

Die Studie hat auch die Ursachen

für diese weit reichende „Modell-Unabhängigkeit“ ausgemacht. So werden die einschlägigen Modelle von den Studienteilnehmern als zu schablonenartig und zu starr bezeichnet und lassen sich zudem nur schwer an spezifische Fragestellungen einer konkreten Markenpositionierung anpassen.

Dies wird primär von Teilnehmern des Mittelstandes kritisiert. Vor allem aus dem Bereich der Markenberatungen und der Kommunikationsagenturen wird zudem angemerkt, dass die meisten Modelle zu sehr in Richtung einer identitätsbasierten Positionierung gehen und hierbei die Bedingungen des Wettbewerbs weitgehend außer Acht lassen. Hier wird ein Problem der bestehenden Markenmodelle offensichtlich: Unabhängig davon, ob Marken intuitiv oder modellbasiert verortet werden – speziell die häufig fehlende „Abgrenzung zum Wettbewerb“ wird mit 90 Prozent der Nennungen als die wichtigste Zielsetzung einer Markenpositionierung erachtet. Dies dürfte eine wesentliche Erklärung dafür sein, warum die Mehrzahl der Unternehmen und Beratungen entweder intuitiv oder mit eigenen Modellen arbeitet: Hierdurch kann die Wettbewerbsdifferenzierung stärker berücksichtigt werden.

Die „Abgrenzung von anderen Marken im eigenen Unternehmen“ wird nicht einmal von jedem Dritten als Zielsetzung einer Markenpositionierung genannt. Dies erklärt sich mit der Tatsache, dass die Mehrzahl der markenführenden Unternehmen eine überschaubare Anzahl von Marken führt, die sich in der Regel technisch-funktional abgrenzen lassen – ein häufig übersehener Fakt in Marketingtheorie und -wissenschaft. In der Praxis der meisten Unternehmen sind positionierungsbasierte Abgrenzungen in der Markenarchitektur schlicht nicht erforderlich, hier zählt vor allem die Abgrenzung vom Wettbewerb. Anders zeigt

sich dies bei Befragungsteilnehmern aus Unternehmen mit mehr als sechs aktiv geführten Marken. Hier sehen 75 Prozent in der internen Abgrenzung ein wichtiges Positionierungsziel.

Das Ziel der „optimalen Ansprache einer Zielgruppe“ steht mit 87 Prozent der Nennungen nahezu gleichauf mit der Abgrenzung zum Wettbewerb. Nach der Abgrenzung zum Wettbewerb wird somit eine optimale Ansprache der fokussierten Käufer- und Verwenderschaft als zweitwichtigste Zielsetzung wahrgenommen. Eine Positionierung muss entsprechend sicherstellen, dass die Marke gleichzeitig wettbewerbsdistinktiv und zielgruppenadäquat ausgerichtet ist.

Mit 40 Prozent erachten deutlich weniger Befragte eine „maximale Übereinstimmung zwischen Selbst- und Fremdbild“ der Marke als wichtige Zielsetzung. Zieht man in Betracht, dass das Gros

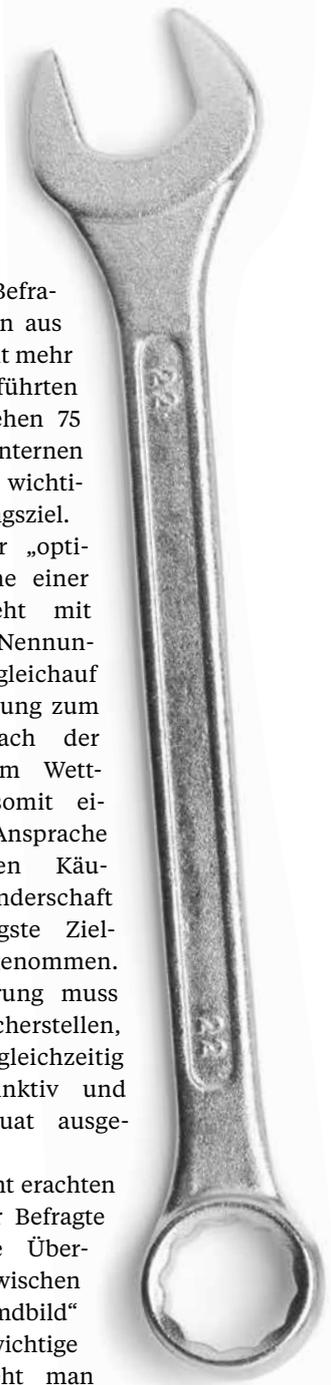
an Fachliteratur die Positionierung als Implementierung der Identität im Markt versteht, so scheint der Fit zwischen Identität und Image nur für wenige Praktiker von besonderer Bedeutung zu sein.

Hier dominieren eindeutig die Positionierungsfaktoren Wettbewerbsabgrenzung und Zielgruppenansprache.

Auffällig ist die Tatsache, dass die wenigsten Studienteilnehmer eine „schnelle Erreichung eines ROI“ anstreben. Das Gros ist sich offensichtlich der Tatsache bewusst, dass die Durchsetzung einer Positionierung am Markt überwiegend mit einer höheren Einführungsdauer verbunden ist. Relevanter

Mehr als jeder Dritte arbeitet intuitiv

Wettbewerb wird zu sehr außer Acht gelassen



Die Autoren

Prof. Dr. Christian Duncker ist

Leiter des Studiengangs Brand Management an der Brand Academy – Hochschule für Kommunikation und Management (FH) Hamburg.

Ute Röseler ist Lehrbeauftragte im Studiengang Brand Management an der Brand Academy.

Lukas Fichtl ist Mitarbeiter am Lehrstuhl von Prof. Dr. Christian Duncker.

ist für die Befragten hier die „langfristige Verwendbarkeit“ des gewählten Positionierungsansatzes als Zielsetzung.

Was die Verwendungsdauer einer Positionierung betrifft, bestätigen die Praktiker die in der Theorie gängige Spanne: Fast 80 Prozent sehen hier einen mittel- bis langfristigen Zeitraum. Gar ein Fünftel plädiert für die Verwendung „über den gesamten spezifischen Lebenszyklus“. Diese weit überwiegend langfristige Verwendung einer erarbeiteten Positionierung ist durchaus nachvollziehbar: Die anschließende Umsetzung, in strategischer und vor allem kommunikativer Hinsicht ist mit hohen finanziellen und personellen Aufwendungen verbunden. Bis sich diese amortisieren, vergehen meist mehrere Jahre. Die wichtigsten Zielsetzungen von Markenpositionierungen, „Abgrenzung vom Wettbewerb“ und „optimale Ansprache der Zielgruppe“, sind nun bekannt. Doch mit welchen Erfolgsfaktoren erreicht man diese Ziele?

Als wichtigsten Erfolgsfaktor nennen die Studienteilnehmer mit 80 Prozent die „emotionalen Alleinstellungsmerkmale“. „Funktionale Alleinstellungsmerkmale“ (57 Prozent) und auch die „Qualität der Markenleistung“ (38 Prozent) werden deutlich seltener als Erfolgsfaktoren der Markenpositionierung angeführt. Ein Grund für ein solch eindeutiges Ergebnis ist sicherlich die qualitativ und funktional immer weiter zunehmende Austauschbarkeit vieler Markenleistungen. Speziell die „Qualität der Markenleistung“ wird von den Befragten daher deutlich seltener genannt. Über Qualität alleine kann eine Marke kaum noch positioniert werden – sie wird inzwischen als Basisanforderung vorausgesetzt. An erster Stelle geht es bei Markenpositionierungen offensichtlich um das Finden und Exponieren von Alleinstellungsmerkmalen. Die konkrete Abgrenzung zum Wettbewerb steht erst an dritter Stelle des Rankings. Bei den meisten Verantwortlichen dominiert aktuell offensichtlich die Inside-out-Perspektive, die eher von einer Innensicht

Kundenbedürfnisse spielen bei Positionierung keine Rolle

und weniger von einer externen Perspektive auf die Marke ausgeht. Dies zeigt sich auch in der Tatsache, dass das „eigene Bild der Marke (Identität)“ mit 48 Prozent nahezu doppelt so häufig für wichtig erachtet wird wie das „Fremdbild einer Marke (Image)“ mit 25 Prozent. Diese Teilergebnisse zeigen eindeutig, dass Marken auch in Zeiten des beständig zunehmenden Hyperwettbewerbs primär von innen heraus geführt werden müssen.

Erwähnenswert ist zudem die Relation zwischen den Erfolgsfaktoren „Abgrenzung zum Wettbewerb“ und „spezifische Konsumentenbedürfnisse“ sowie „allgemeine Konsumententrends“: Werden in der Fachliteratur Wettbewerbs- und Konsumentenorientierung gleichermaßen als wesentliche Parameter zur Herleitung einer Positionierung genannt, schätzen die befragten Praktiker die Wettbewerbsabgrenzung mit 57 Prozent deutlich wichtiger ein als das Eingehen auf spezifische Konsumentenbedürfnisse mit 34 Prozent. Konsumententrends werden sogar nur von 13 Prozent als Erfolgsfaktor genannt.

Vielleicht liegt speziell in dieser Datenlage eine der wesentlichen Ursachen für die hohen Flop-Quoten der vergangenen Jahre: Weil die Mehrzahl der Markenverantwortlichen bei der Positionierung primär auf Alleinstellungsmerkmale und somit die Wettbewerbssituation geschaut hat, wurde oft an den wirklichen Bedürfnissen der

Konsumenten vorbeipositioniert.

In vielen Markenmodellen kommen vergleichsweise weiche Erfolgsfaktoren wie „Reason Why“, „Markenattribute“ oder auch „Tonality und Bildwelten“ zur Anwendung. Die Ergebnisse dieser Studie zeigen jedoch, dass diesen Faktoren eine allenfalls durchschnittliche Bedeutung zukommt. In der Praxis haben sie offenbar eine geringere Relevanz als in vielen Modellen angenommen. Noch weniger Bedeutung haben die in jüngster Zeit viel diskutierten Erfolgsfaktoren „Geschichte der Marke“ und „regionale Herkunft einer Marke“. In vielen Modellen werden sie als wesentliche Herleitungs- und Bestimmungsfaktoren einer Markenpositionierung aufgeführt. Das Gros der befragten Praktiker sieht dies jedoch offensichtlich anders und konzentriert sich lieber auf die Ausarbeitung wirklicher Alleinstellungsmerkmale.

Das Ranking zeigt zwar, welche Erfolgsfaktoren für wichtig erachtet werden. Es herrscht jedoch noch weitgehend Unklarheit über die „Reichweite“ der Faktoren in einem Positionierungsmodell. Eines ist jedoch schon heute klar: Praktikable und zielführende Positionierungsmodelle sind für das Markenmanagement von besonderer Bedeutung. Befragt nach der Relevanz von Positionierungen für das operative Markenmanagement geben nahezu alle Teilnehmer an, dass eine Positionierung für die Arbeitsbereiche Kommunikationspolitik (100 Prozent), Produktentwicklung (95 Prozent), Preispolitik (95 Prozent), Vertriebspolitik (94 Prozent) sowie auch den Bereich Service und Aftersales (89 Prozent) wichtig ist – und somit für das ganzheitliche Management einer Marke. Und wirklich zum Erfolg können Marken übrigens nur geführt werden, wenn markenführende Wirtschaft, Kommunikationsagenturen und gegebenenfalls Beratungsunternehmen ähnliche Blickwinkel und Modelle haben und sich künftig auf eine gemeinsame und untereinander vergleichbare Analyse der optimalen Markenpositionierung einigen können. **Ⓚ**

Weiche Faktoren haben nur durchschnittliche Bedeutung