

Markenführung

Holistic Branding, Teil 3: Die Markenpositionierung

Mit der Serie «Holistic Branding» zeigt das «KMU-Magazin» auf, wie sich aus der Kraft der eigenen Marke über eine ganzheitliche Markenführung nachhaltiger Erfolg entfalten kann. Teil 3 der Serie zeigt den Weg zur Positionierung von Marken auf und illustriert, welche Aspekte dabei zu berücksichtigen sind.

› Pascal D. Staub, Heinz Ramseier

«Der Köder muss dem Fisch schmecken, nicht dem Angler». Diese breitgetretene Marketingweisheit trägt einen grossen Teil, längst aber nicht die ganze Wahrheit in sich. Im Gegensatz zu einem Fischer müssen sich Anbieter einer Marke maximal mit ihr identifizieren. Sie müssen von Angebot, Markenleistung und -nutzen überzeugt, ja begeistert sein. Denn nur wer Begeisterung ausstrahlt, kann diese auch von seinen Markenkonsumenten ernten.

Markenerfolg ist kein Zufall

Begeisterte Kunden oder gar Fans sind letztlich das ehrgeizige Ziel von «Holistic Branding». Über die richtige Markenpositionierung können hierfür die entscheidenden Weichen gestellt und der Boden geebnet werden. Markenerfolg ist selten Zufall. Er muss mit viel Einfühlvermögen (Marktempathie), Konsequenz sowie dem inneren Verständnis und Sinn für eine ganzheitliche Betrachtungsweise seriös erarbeitet werden.

Im Brand Care Cycle, dem vom Autor Pascal D. Staub, der Markenagentur m.a.d. brand care und weiteren Experten aus

der Praxis heraus entwickelten, systemischen Modell für ganzheitliche Markenentwicklung, wird die Positionierung im

kurz & bündig

- › Während das Markenfundament aus der Innensicht heraus entwickelt wird, so stehen zu Beginn der Markenpositionierung immer eine solide Analyse und dadurch die Aussensicht.
- › Die Erarbeitung einer Positionierung ist ein sachlich-analytischer Prozess. Das entwickelte Markenfundament wird dabei durch die Realität unter Betrachtung von Umwelt, Kunden, Wettbewerb und Mitarbeiter gefiltert.
- › Eine Ist-Positionierung ist statisch, feststellend und öffnet keinen Raum für Entwicklung. Eine Soll-Positionierung dagegen, die fundamental von der aktuellen Position abweicht, stellt einen Turnaround und eine Neuausrichtung dar. Zwischen diesen Extremen sind alle Zwischenstufen möglich.

Prozessschritt «Markenstrategie» vorgenommen. Sie ist das aus der Sichtweise des Marktes heraus reflektierte Markenfundament (siehe «KMU-Magazin», Ausgabe 03/2013, ab Seite 44). Als solche ist sie denn auch die Grundlage, um über Einzigartigkeit in Leistung (USP) und Auftreten (UAP) eine starke, erfolgreiche Marke zu schaffen.

Validierung der Vision

In letzten Teil der Serie «Holistic Branding» wurde die Erarbeitung des Markenfundaments erläutert. Das entsprechende Ergebnis bildet denn nun auch die Basis für die Positionierung der Marke. Während das Markenfundament aus der Innensicht heraus entwickelt wird, so stehen zu Beginn der Positionierung immer eine solide Analyse und dadurch die Aussensicht. Das Ziel dabei ist die seriöse Validierung der im Fundament skizzierten Vision.

Je präziser eine Positionierung auf eine analytisch überprüfte Informationsgrundlage abgestützt ist, desto höher wird die Chance, die angestrebte Zielposition zu erreichen. Was zählt, sind ef-

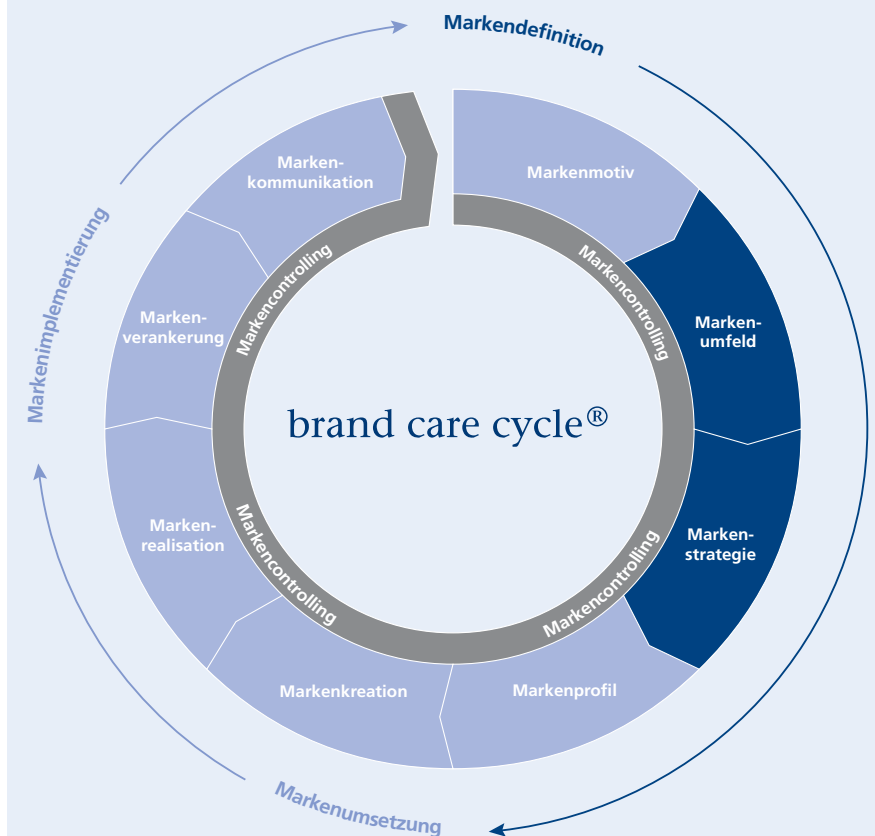
fektives Wissen, statistische Werte und idealerweise eine mittels Primärmarktforschung erhobene Kenntnis über die Bedürfnisstruktur des Marktes. Nur so lassen sich die für die Marke richtigen Kunden- und Marktsegmente evaluieren

und/oder die Marke darauf spezifisch ausrichten.

Im Grundsatz ist die Erarbeitung einer Positionierung ein sachlich-analytischer Prozess. Das entwickelte Markenfunda-

ment wird dabei durch die Realität unter Betrachtung von Umwelt, Kunden, Wettbewerb und Mitarbeiter gefiltert. Daraus werden mögliche Aspekte einer differenzierenden Positionierung abgeleitet, welche sodann verdichtet und auf diejenigen reduziert werden, die die grösste Wirkung im Markt erzielen können.

Abb. 1: Das Prozessmodell «Brand Care Cycle»



Die Markenpositionierung als Konsequenz des Prozessschrittes «Markenumfeld» und als Bestandteil der «Markenstrategie» im Brand Care Cycle

Sechs Arbeitsschritte

Vereinfacht dargestellt führen sechs Arbeitsschritte zur Markenpositionierung. Als Erstes wird die Vision einer sorgfältigen Analyse und Reflektion unter den Perspektiven «Umwelt», «Kunden» und «Wettbewerb» unterzogen.

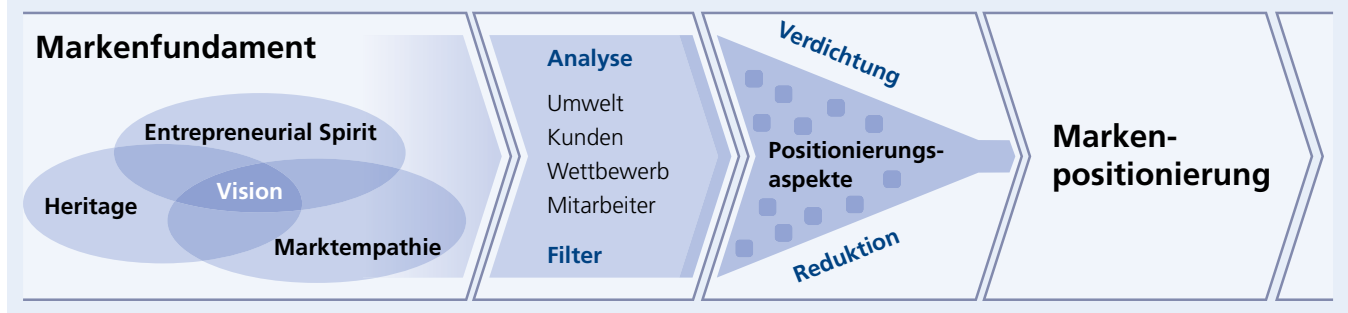
Bei Unternehmens- und Dienstleistungsmarken kommt zusätzlich die Perspektive «Mitarbeiter» (= Human Capital) hinzu.

Als Zweites muss zu zentralen «W-Fragen» klar Position bezogen werden: «was bin ich, was nicht», «für wen bin ich, für wen nicht», «was biete ich, was nicht», «was kann ich, was kann ich nicht», etc.

Im dritten Schritt werden diese Erkenntnisse in differenzierende und eigenständige Merkmale und Zielkomponenten übersetzt.

Schritt 4 ist die Formulierung eines unter den Markenverantwortlichen abgeglichen, klaren Zielprofils der Marke (= Leuchtturm), der den Führungskurs der Marke vorgeben soll.

Abb. 2: Die Markenpositionierung als Prozessmodell



Im fünften Schritt werden die möglichen Positionierungsaspekte auf eine «Speerspitze» reduziert, mit welcher fokussiert eine Kernposition eingenommen und vertreten wird. Diese eine Kernposition ist in der heutigen Zeit des «Information Overkill» absolut zentral. Die Fähigkeit der Informationsaufnahme und -verarbeitung des Publikums ist zwingend zu berücksichtigen. Denn: werfen Sie nur einen Ball, kann der gefangen werden – werfen Sie aber jemandem zeitgleich mehrere Bälle zu, wird oft gar keiner gefangen.

Der sechste und letzte Schritt ist deshalb die Formulierung dieser Speerspitze als Markenessenz, als Positions-Statement oder auch gleich in textlich reduzierter Form als Claim.

«Soll» oder «Ist»?

Im Rahmen von Markenpositionierungen steht sehr oft die Frage im Raum, welche Anteile an Soll- und Ist-Position die zu definierende Positionierung enthalten soll. Die Antwort darauf lässt sich verhältnismässig einfach geben: eine reine Ist-Positionierung ist statisch, feststellend und öffnet keinen Raum für Entwicklung.

Im Gegensatz dazu stellt eine reine Soll-Positionierung, welche fundamental von der aktuellen Position abweicht, einen Turnaround und eine Neuausrichtung dar. Zwischen diesen beiden Extremen sind eigentlich alle Zwischenstufen möglich. Dies muss situativ aufgrund des Marktes, der aktuellen Marke und der

Diskrepanz zwischen Vision und Ist-Situation festgelegt werden.

Zeithorizont ist entscheidend

Der Faktor Zeit ist in der Definition der Positionierung erfolgskritisch. Je weiter entfernt die Zielerreichung auf der Zeitachse definiert wird, desto grösser darf die Differenz ausfallen. Im Rahmen der operativen Markenführung ist dann aber in der Kommunikation sensibel darauf zu achten, wie weit angepriesene Inhalts- und Differenzierungsmerkmale auch wirklich durch die Marke erfüllt werden. Wenn ich mich beispielsweise langfristig als Marktführer positionieren will, kann ich dies nicht schon bei der Lancierung kommunizieren...

Wird zudem der Zeitpunkt der angestrebten Zielerreichung zu früh angesetzt, sind Überforderung und Überstrapazierung der Ressourcen und der Marktakzeptanz die Folge. Ein zu weit entfernt gewählter Zeithorizont hingegen führt zu einem Verlust an Dynamik und zugleich zur Steigerung des Substitutionsrisikos im Wettbewerb – man wird ersetzbar. Eine sensible, umsichtige Wahl ist angesagt.

Qualität, Qualität, Qualität

Bei Markt- und Marketingstrategien kann zwischen «besser», «billiger» oder «anders» entschieden werden. Da unter den 10 Nutzen und Wirkungen einer Marke Rentabilität, Attraktivität und Begehrlichkeit im Zielfokus stehen, sollte bei der

Markenpositionierung der Preisaspekt kein Merkmal sein. Um Preis-Premium, Marge und Profitabilität im Markt erreichen zu können, ist bei der Markenpositionierung der Fokus klar auf «besser» und/oder «anders» zu legen.

Der in den Medien oft anzutreffende Begriff der «Billigmarken» ist somit quasi ein Widerspruch in sich. Das bedeutet natürlich nicht, dass eine Marke nicht zu äusserst attraktiven Konditionen angeboten werden kann. Aber wenn der tiefe Preis allein das entscheidende Differenzierungsmerkmal ist, dann hört eine Marke auf, Marke zu sein.

Ebenso ist auch eine reine «me too»-Positionierung keine Option, denn in der Markenführung geht es um Präferenzbildung und diese ist durch die reine Kopie von etwas Bestehendem nicht zu erzielen.

Markennutzen als Raster

Die Betrachtung und das Verständnis der 10 Nutzen und Wirkungen einer Marke bilden einen dankbaren und praktischen Kriterienraster, um Positionierungsmerkmale

Abb. 4: Die 10 Nutzen und Wirkungen der Marke

Vertrauensbonus

- 1 Differenzierung
- 2 Loyalität
- 3 Vertrauensbonus
- 4 Diversifikationsbasis
- 5 Rentabilität
- 6 Attraktivität
- 7 Identifikation
- 8 Begehrlichkeit
- 9 Emotionale Aktivierung
- 10 Kortikale Entlastung

Details zu Nutzen und Wirkung der Marke siehe «KMU-Magazin» 01–02/2013

Abb. 3: In 6 Schritten zur Markenpositionierung

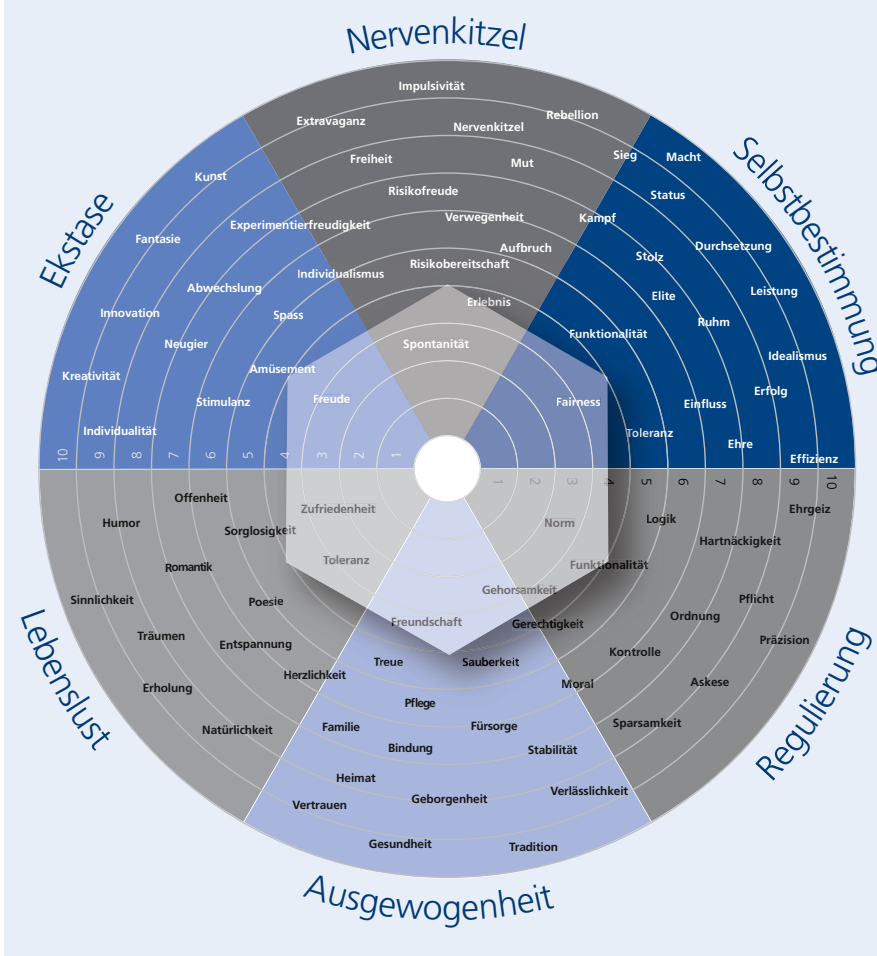
- 1 Analyse und Reflektion von Markenfundament und -vision
- 2 Position beziehen, «W-Fragen» klar beantworten
- 3 Differenzierende Eigenschaften und Zielkomponenten
- 4 Profilformulierung des «Marken-Leuchtturms» abgleichen
- 5 Reduktion, Verdichtung der Positionierungsaspekte
- 6 Ableitung Markenessenz, Positions-Statement, Claim

male festzulegen. Je nach Art der Marke (Produkt, Produktgruppe, Dienstleistung, Unternehmen), der Industrie und

des Marktes können innerhalb dieses Rasters die relevanten Differenzierungsmerkmale identifiziert und formuliert werden.

Je breiter der Mix an Unterscheidungsmöglichkeiten gewählt wird, desto langfristiger vermag sich die dadurch definierte Positionierung am Markt zu behaupten. Oft bildet eine Vielzahl kleiner Differenzierungsmerkmale die Grundlage für die Präferenzbildung und nicht nur ein einziges, grundlegendes Merkmal (siehe hierzu auch: «Wettbewerbsstrategie» von Michael E. Porter, 1999).

Abb. 5: Emotionale Markenpositionierung auf der «needscape», der Bedürfnislandschaft



Ratio und Emotio

In der Markenpositionierung ist es zentral, zwei Ebenen zu unterscheiden und für beide klare Definitionen vorzunehmen. Auf der ersten, der rationalen Ebene, geht es um Wettbewerbsdifferenzierung mittels überprüfbarer, dokumentierter Leistungsmerkmale. Hierbei geht es um Inhalt, rational argumentierbaren Nutzen und Mehrwert.

Auf der zweiten, der emotionalen Ebene hingegen geht es um die «Sexyness» einer Marke. Diese wird über das Beantworten und Befriedigen von emotionalen Bedürfnissen und Motiven der Konsumenten erreicht, wodurch ein entsprechender, psychologischer Nutzen und Mehrwert geschaffen wird.

Die Mehrheit aller (Kauf-)Entscheidungen wird emotional bedingt gefällt. Deshalb ist der «emotionalen Positionierung», wie zum Beispiel anhand der «needscape», einer Marke das entspre-

Stichwort: Holistic Branding

Holistic Branding ist der strategische Ansatz, die komplette Palette möglicher Erfahrungen und Berührungspunkte abzudecken, die Anspruchsgruppen mit einer Marke erleben und haben können. Ihm zugrunde liegt das Verständnis für den gesamten Entwicklungs- und Wirkungsprozess, über den eine Marke entsteht. Von der Idee des Geschäftsmodells über die Markt- und Zielgruppenselektion bis zur Aufbau- und Ablauforganisation. Über den

Entwicklungsprozess von Produkten und Dienstleistungen bis hin zu Produktgestaltung, Vertrieb und Distribution. Über Unternehmens- und Produktkommunikation bis hin zu allen Formen und Kanälen ab-satzorientierter Massnahmen.

Holistic Branding schafft die elementare Voraussetzung, all diese Aspekte und Prozesse einheitlich aufeinander abzustimmen. Das Ergebnis ist Profilschärfe über alle

Wahrnehmungsebenen hinweg, Authentizität von Marktversprechen und -leistung und eine solide Basis für Kundenbegeisterung. Aus Holistic Branding resultiert eine deutlich ausgeprägtere Markenstärke, als dies über einzelne Massnahmen des Brandings erzielt werden kann. Die Wirkung daraus ist letztlich eine langfristige, nachhaltige Differenzierung im Wettbewerb und somit die wichtigste unternehmerische Grundlage für wirtschaftlichen Erfolg.

chende Gewicht beizumessen. Dieser Aspekt der Positionierung bildet zugleich auch eine ideale Orientierungsgrundlage für die nachfolgende operative Markenführung.

Die Rede ist hier vom Neuromarketing, welches u.a. auf Gedanken von Vance Packard («Die geheimen Verführer», 1957) oder Studien von HonProf. Norbert Bischof (Universität München) und seinem Mitte der 80er-Jahre beschriebenen «Zürcher Modell sozialer Motivation» basiert. Modelle wie die «Limbic Map» (Gruppe Nymphenburg; Dr. H.-G. Häusel) oder auch die «needscape» (m.a.d. brand care, Pascal D. Staub) stützen sich letztlich auf die von Bischof erkannten Zusammenhänge und Wirkungen.

Positionierung als Programm

Claims wie «think different!» (Apple), «Freude am Fahren» (BMW) oder «Vorsprung durch Technik» (Audi) sind weit mehr als «Werbeslogans». Sie sind in kompakteste Form gebrachte Positionierungen, nach welchen die gesamte Markenführung ausgerichtet ist. «Pflege» als konstant geführter Positionierungsanspruch nimmt bei Nivea übergeordnet diese Leuchtturm- und Steuerungsfunktion ein.

Somit wird die Positionierung zugleich auch quasi zum «Rezeptbuch» für die Ableitung, Entwicklung und Definition der umsetzungsorientierten Markenstrategie und die Ableitung des nachfolgenden Definitionsschrittes «Markenprofil». Dieser wird in der nächsten Ausgabe des KMU-Magazins im Rahmen der Serie «Holistic Branding» beschrieben. ‹‹



Serie

Die Teile der Serie «Holistic Branding» erscheinen wie folgt:

01-02/13	Die Kraft der Marke	Einführung
03/13	Das Markenfundament	Mission, Vision und Leidenschaft
04/13	Die Markenpositionierung	Umwelt, Mitarbeiter, Kunden und Wettbewerb
05/13	Das Markenprofil	Werte, Kultur und Identität
06/13	Die Markenvisualisierung	Logo, Farben, Schrift und Erscheinungsbild
07-08/13	Die interne Markenverankerung	Mitarbeiter als Markenbotschafter
09/13	Der Markenschutz	Recht, Verteidigung
10/13	Die Markeninszenierung	Erlebnis und Emotionalisierung
11/13	Das 5-Sense-Branding	Summe aller Wahrnehmungen
12/13	Die Markenführung	Steuerung und Kontrolle



Porträt



Pascal D. Staub

Senior Partner itheca Group

Der Unternehmer Pascal D. Staub ist Senior Partner und VR bei der itheca Group, einem auf wertorientierte Unternehmenstransformation fokussierten Beratungsunternehmen. Neben Mandaten als strategischer Markenberater stellt er als VRP der Markenagentur m.a.d. brand care auch die konsistente, nachhaltig ausgerichtete Markenvisualisierung als sichtbares Resultat seiner Beratungsleistung sicher. Staub berät gleichsam KMU wie Grossunternehmen, vorwiegend mit Sitz in der Schweiz.



Heinz Ramseier

Partner itheca Group

Heinz Ramseier bewegt sich mit Markenausrichtung im internationalen Luxus-Konsumgüterbereich. Der Fokus seiner Unternehmungen liegt auf Strategische Unternehmenslenkung, Markenbildung, Markenführung und Lizenzierung, Produktentwicklung sowie Vertriebsaufbau. Er gilt als Pionier im internationalen Licensing-Geschäft für Marken wie Disney, Coca-Cola oder BMW und ist Mitgestalter/-entwickler zahlreicher Kollektionen für bekannte Mode-Labels wie Rena Lange oder Hugo Boss.



Kontakt

pascal.staub@itheca.com, www.mad-brandcare.com, www.itheca.com
heinz.ramseier@itheca.com, www.itheca.com