

Achim Burkhardt/ Henrike Göpel

Means-End-Analysen – Deep Insights für die Entwicklung von nutzungeprägten Markenpositionierungen

Eine Fallstudie

1. Einleitung	1
2. Theoretischer Hintergrund	1
3. Projekt-Schritte einer Means-End-Analyse.....	3
4. Fallstudie: Modeeinkauf im stationären Einzelhandel	4
5. Means-End-Analysen als Grundlage zur Überprüfung von Erfolgspotenzialen von Markenpositionierungen	7
6. Fazit	8

1. Einleitung

Im Zuge der Entwicklung von Markenpositionierungen treffen wir in vorab durchgeführten Wettbewerbsanalysen immer wieder auf – zumindest kommunikativ – eng besetzte und kaum differenzierende Positionierungsräume. Ein Beispiel hierfür ist z.B. der Modemarkt: Was rät man einem Unternehmen, dessen Wettbewerber sich größtenteils – sei es über klar formulierte Claims oder aber auch über die gesamte Kommunikation hinweg – entweder über ihr Sortiment („für dich. für mich. für uns.“, „die neue Vielfalt“ als Claims oder „modische Aktualität“ als „Dauerbrenner“ der Kommunikation) oder über den Preis („Preise gut, alles gut“, „Der Textil-Diskont“) positionieren?

Hier kann eine nutzenorientierte Positionierung Abhilfe leisten, die von den Zielgruppen her „denkt“, d.h. die Bedürfnisse bzw. Nutzenerwartungen der Kunden zum Inhalt hat. Die Entwicklung solcher Markenpositionierungen stellt ein wesentliches Anwendungsfeld von sog. Means-End-Analysen dar, weil diese genau die Erkenntnisse liefern, die man dafür braucht. Im folgenden Beitrag soll das Verfahren und dessen Vorzüge mit Hilfe einer Fallstudie näher beleuchtet werden.

2. Theoretischer Hintergrund

Grundsätzlich lassen sich auf Basis so genannter Imagestrukturtypen, die aus semantischen Netzwerkmodellen abgeleitet werden, merkmalsgeprägte Positionierungstypen von nutzungeprägten Ansätzen unterscheiden (Häty (1989), S. 201ff.; Burkhardt (1997), S. 91ff., 129ff.). Kennzeichen der merkmalsgeprägten Positionierungen ist der selbstbeschreibende Charakter. So werden angebotene Produkte

oder Services, durch Innovation neu geschaffene Kategorien oder durch die Marke besetzte Kategorien zum Gegenstand einer Positionierungsaussage.

Nutzengeprägte Positionierungen haben die Bedürfnisse bzw. Nutzenerwartungen der Kunden zum Inhalt. Neben dem in der Einleitung beschriebenen Vorteil, in eng besetzten Positionierungsräumen Differenzierungspotenzial aufzutun, haben nutzenbezogene Positionierungsansätze unserer Erfahrung nach eine Reihe weiterer Vorteile. Daher sollte man sie bei der Positionierungsentwicklung ernsthaft in Erwägung ziehen:

- Das Unternehmen übernimmt die kommunikative Initiative für die Nutzendefinition.
- Unerwünschte Nutzendefinitionen durch Zielgruppen sind weitgehend ausgeschlossen.
- Das Nutzenspektrum lässt sich durch das Aufzeigen alternativer Nutzenmöglichkeiten erweitern.
- Die Ansätze ermöglichen eine enorme Vielfalt an Positionierungsoptionen.
- Sie sind als Imageklammer auch für eine Vielfalt von Angeboten (Dachmarken) sehr gut geeignet und ermöglichen somit eine positive Integration der Images mehrerer Teilangebote.
- Sie sind nach erfolgter kommunikativer Besetzung für den Wettbewerb nur schwer zu kopieren.

Methodisch lassen sich für die Positionierung von Marken geeignete Nutzenaspekte in Tiefen-Interviews unter Zuhilfenahme der sog. Laddering-Technik generieren, der die Means-End-Theorie zugrunde liegt.

Deren zentrale Hypothese lautet, dass Konsumenten Leistungen als Mittel (means) zur Realisierung wünschenswerter Ziele (ends) begreifen (Kroeber-Riel/Weinberg (2003), S. 169). Das Zustandekommen subjektiver Leistungsbeurteilungen wird im Rahmen der Means-End-Theorie auf der Grundlage von Erkenntnissen aus der kognitiven Psychologie erklärt (vgl. zu den folgenden Ausführungen Herrmann/Huber/Braunstein (2001), S. 117ff.). Entsprechend ist das konsumrelevante Wissen in Form von hierarchisch angeordneten, kognitiven Strukturen gespeichert (sog. Means-End-Ketten). Das Modell arbeitet dabei mit unterschiedlichen Abstraktionsniveaus, die kognitiv miteinander verknüpft sind. Wir unterscheiden bei unseren Means-End-Analysen – wie das Modell von Walker/Olsen – sechs Typen von Abstraktionsniveaus:

- **Konkrete Eigenschaften:** Die unterste Abstraktionsebene wird aus Attributen gebildet, die konkrete Eigenschaften beschreiben, also die physikalisch-chemisch-technische Beschaffenheit einer Leistung (beim Modekauf z.B. Form, Farbe, Größe).
- **Abstrakte Eigenschaften:** Diese Abstraktionsebene beinhaltet eine umfassende Beschreibung einer Leistung. Die Beurteilung dieser Eigenschaften hängt weniger von der objektiven Gegebenheit, sondern vielmehr vom individuellen Empfinden des Konsumenten ab (beim Modekauf z.B. Qualität, Bekleidungsstil).
- **Funktionaler Nutzen:** Hier ist entsprechend der Nutzentheorie von Vershofen der funktionale Grundnutzen repräsentiert, den eine Leistung stiftet (beim Modekauf z.B. Tragekomfort, Bewegungsfreiheit).
- **Psychosozialer Nutzen:** umfasst Eigenschaften, die zur Funktionsfähigkeit nicht zwingend erforderlich sind und beispielweise die ästhetische Qualität des Produktes oder die soziale Akzeptanz des Nachfragers steigern (beim Modekauf z.B. sich Wohlfühlen, attraktiv sein für andere).
- **Instrumentelle Werte:** repräsentieren wünschenswerte Verhaltensformen und umfassen moralische (z.B. Toleranz, Hilfsbereitschaft) und leistungsorientierte Werthaltungen (z.B. logisch und intellektuell).
- **Terminale Werte:** repräsentieren die höchste Abstraktionsebene. Sie verkörpern wünschenswerte Lebensziele und können in persönliche und soziale Werte unterschieden werden (z.B. Glück, Freiheit).

3. Projekt-Schritte einer Means-End-Analyse

Eine empirische Untersuchung zur Eruiierung der mit einem speziellen Leistungsangebot verbundenen Means-End-Ketten beinhaltet vier Untersuchungsschritte:

Schritt 1: Vorbereitung der Tiefeninterviews

Zunächst werden die für den Untersuchungsgegenstand relevanten konkreten und teilweise auch die abstrakten Eigenschaften entweder auf der Grundlage von Experteneinschätzungen in einem Workshop oder durch die Repetory-Grid-Methode erfasst. Bei dieser Vorgehensweise werden den Versuchspersonen Dreierkombinationen von Leistungen mit der Aufforderung vorgelegt, die Eigenschaften zu nennen, nach denen sich zwei Produkte ähnlich, dem dritten gegenüber jedoch unähnlich sind.

Schritt 2: Durchführung der Tiefen- bzw. „Bottom-up-laddering“-Interviews

Die in Schritt 1 erfassten Attribute dienen als Einstieg in das eigentliche „Bottom-up-laddering“-Interview. Dabei werden den Probanden die ermittelten Attribute vorgelegt und sie werden gebeten, die für sie relevantesten Eigenschaften auszuwählen. Das eigentliche Tiefen-Interview basiert dann auf einer Reihe von Warum-Fragen. Zunächst wird der Interviewpartner gebeten, anzugeben, weshalb eine jeweils ausgewählte Eigenschaft für ihn wichtig ist (abstraktes Attribut). Danach wird mit weiteren Warum-Fragen nach dem funktionalen Nutzen, dem psychosozialen Nutzen usw. gefragt (vgl. Abbildung 1). Zielsetzung des Interviews ist die Abbildung der gesamten Assoziationskette durch die oben genannten Abstraktionsstufen – idealerweise bis hin zu den terminalen Werten.



Abbildung 1: Laddering-Technik auf Grundlage der Means-End-Theorie; in Anlehnung an Herrmann/Huber/Braunstein (2001), S. 117ff.

Schritt 3: Auswertung

Die Interviews werden zunächst mittels einer Inhaltsanalyse ausgewertet. Hierzu werden die individuellen Antworten bzw. Means-End-Leitern analysiert und zu Kategorien auf den unterschiedlichen Abstraktionsebenen zusammengefasst. Ein ganz wesentlicher Aspekt der Auswertung ist dabei die Zuordnung der Antworten zu den Abstraktionsebenen Eigenschaften, Nutzen und Werte.

Schritt 4: Erstellung der „Hierarchical Value Maps“

Der vierte Schritt der Untersuchung besteht in der Konstruktion der sog. „Hierarchical Value Map“ (HVM). In ihr wird eine über alle Befragten hinweg aggregierte, kognitive Gesamtstruktur zum erhobenen Leistungsgegenstand abgebildet (vgl. dazu beispielhaft Abbildung 2, S. 5). Grundlage für die HVM ist eine sog. Implikationsmatrix, in der die Verbindungen (Häufigkeiten) zwischen den einzelnen Elementen auf den unterschiedlichen Hierarchiestufen abgetragen werden. In der Matrix wird zwischen direkten und indirekten Assoziationen unterschieden. Während sich die direkten Assoziationen auf hierarchisch direkt hintereinander liegende Abstraktionsstufen beziehen (z.B. abstrakte Attribute zu funktionalem Nutzen), bezeichnen die indirekten Assoziationen Beziehungen zwischen nicht direkt benachbarten Abstraktionsstufen (z.B. abstrakte Attribute zu instrumentellen Werten).

In der Hierarchical Value Map werden nur Assoziationen abgetragen, die einen bestimmten Häufigkeitsmindestwert überschreiten. Es empfiehlt sich, den Schwellenwert für die Aufnahme in die HVM bei etwa 10% des Samples anzusetzen. Bei einer Stichprobe von 50 Befragten werden also erst Assoziationsketten in die Darstellung einbezogen, die in den Tiefen-Interviews von mindestens fünf Interviewpartnern genannt wurden.

4. Fallstudie: Modeeinkauf im stationären Einzelhandel

Nachfolgend werden Teilergebnisse einer im Auftrag eines Modeunternehmens durchgeführten Means-End-Studie dargestellt. Da die Zielgruppen eindeutig definiert waren und im Kern durch bestehende Kunden des Unternehmens repräsentiert wurden, erfolgte die Durchführung von 60 Laddering Bottom-Up Interviews in den Einkaufsstätten des Modeunternehmens. Abbildung 2 (vgl. S. 5) zeigt die Gesamtergebnisse der Studie im Überblick.

Als Attribute bzw. Nutzenaspekte mit den häufigsten Nennungen innerhalb der Means-End-Ketten haben sich in der Reihenfolge der Nennung der psychosoziale Nutzenaspekt „Sich wohlfühlen“ vor dem abstrakten Attribut „Hohe Qualität“ und den funktionalen Nutzen „Geld sparen“, „Gut aussehen“, „Unterstützung/Information“ sowie „Zeit sparen“ herauskristallisiert. „Unterstützung/Information“ beinhaltet dabei Aspekte wie z.B. Typ-/Stil-/Figur-Beratung, Entscheidungsunterstützung, Empfehlung durch eine objektive Meinung, Profitieren vom Fachwissen der Verkäufer(innen), Ideen, Anregungen bekommen.

Die Strichstärke der Verbindungen zwischen den Elementen gibt an, wie häufig die jeweilige Assoziationskette vorkam. Besonders dominante Assoziationen bei der Zielgruppe bestehen entsprechend zwischen „(Günstigen) Preisen“, einem guten Preis-Leistungs-Verhältnis sowie dem funktionalen Nutzen „Geld sparen“ hin zu dem instrumentellen Wert „Preisbewusstsein“ (aus ökonomischen Zwängen). Eine

weitere deutlich ausgeprägte Assoziationskette führt von der Passform der Kleidungsstücke über den Nutzen „Gut aussehen“ zum psychosozialen Nutzen „Sich Wohlfühlen“.

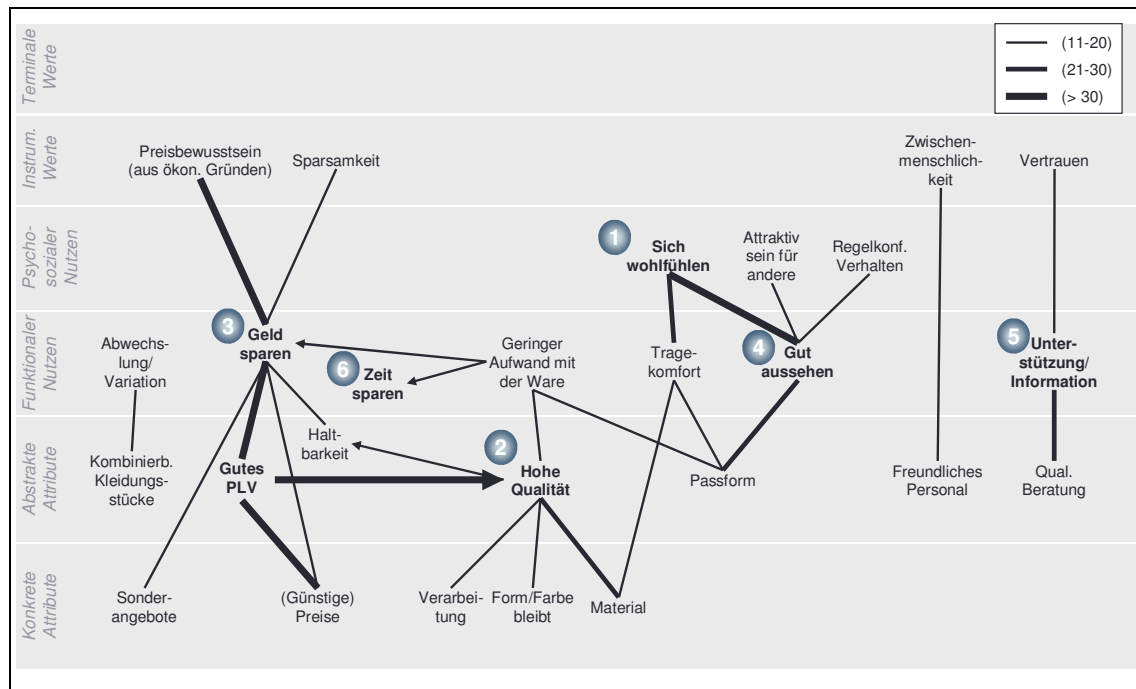


Abbildung 2: Hierarchical Value Map Modekauf (Assoziationsketten n>10)

Auffällig ist, dass bei dieser Übersicht keine Ketten hin zu terminalen Werten identifiziert werden konnten (aus Gründen der Übersichtlichkeit wurden nur Assoziationsketten mit >10 Nennungen abgetragen). Ganz generell ist hierzu zu sagen, dass es der befragten Zielgruppe schwerfiel, die letzte Hierarchiestufe zu assoziieren bzw. zu artikulieren. Wenn überhaupt, dann konnten Bezüge von den instrumentellen Werten hin zu den terminalen Werten nur durch gestützte Abfrage (Kartenvorlage) hergestellt werden. Dies ist als Hinweis darauf zu werten, dass eine Positionierung auf einem solch hohen Abstraktionsniveau für die anzusprechende Zielgruppe nur bedingt zu empfehlen wäre. Die Herstellung kommunikativer Bezüge würde sich höchstwahrscheinlich sehr aufwändig gestalten.

Natürlich bietet die obige Übersicht noch nicht die Detailinformation, zu der das Verfahren in der Lage ist. Daher werden die Eigenschaften, die sich als wesentlich herauskristallisiert haben, auf Teil-Hierarchical Value Maps nochmals genauer analysiert. Dazu werden für die jeweiligen Aspekte zusätzlich die Assoziationsketten mit fünf bis zehn Nennungen auf den Teil-HVMs integriert. Für diesen Beitrag greifen wir hierzu beispielhaft die HVM des funktionalen Nutzens „Gut aussehen“ heraus (vgl. hierzu folgende Abbildung 3):

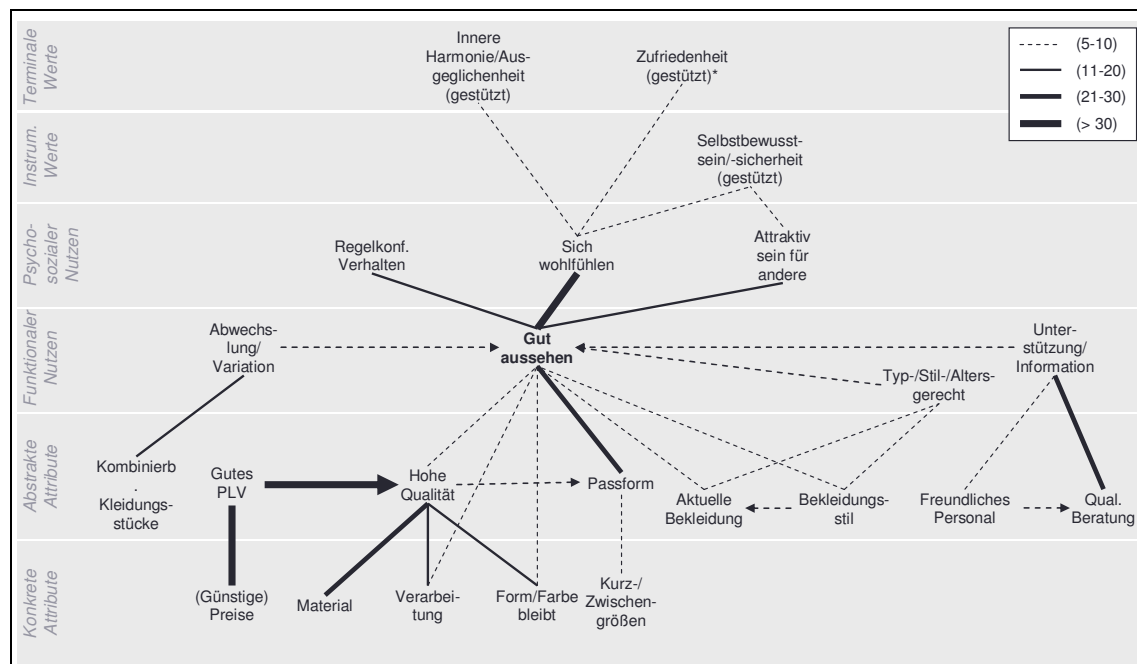


Abbildung 3: Hierarchical Value Map Modekauf „Gut aussehen“
(95 Nennungen im Rahmen der Means-End-Leitern)

Das funktionale Nutzenmerkmal „Gut aussehen“ wird in erster Linie durch eine gute Passform gespeist. Weitaus schwächer (≤ 10 Nennungen) sind die Assoziationen zum guten Aussehen von folgenden Attributen ausgehend:

- Abwechslung/ Variation durch gut kombinierbare Kleidungsstücke
- Hohe Qualität durch gute Verarbeitung, Form- und Farbbeständigkeit und (wiederum stark assoziiert) durch gutes Material
- Aktuelle Bekleidung
- Bekleidung, die meinem Bekleidungsstil entspricht
- Typ-/Stil-/Altersgerechte Bekleidung
- Freundliches und qualifiziertes Personal, das hilft, die richtige Bekleidung zu finden, mit der man „gut aussieht“

Hinter dem Wunsch gut aussehen zu wollen, stehen wiederum drei Motive:

- Sich wohlfühlen/ mit sich selbst zufrieden sein/ sich selbst gefallen/ sich selbst mögen als stärkstes Motiv
- Attraktiv sein für andere (Familie, Ehemann/-frau, Bekanntenkreis, generell)
- Sich der gesellschaftlichen Norm entsprechend verhalten wollen/ nicht negativ auffallen wollen (regelkonformes Verhalten)

Basierend auf den Ergebnissen der Means-End-Studie wurde im vorliegenden Fall für das Modeunternehmen eine nutzenbasierte Positionierung entwickelt.

5. Means-End-Analysen als Grundlage zur Überprüfung von Erfolgspotenzialen von Markenpositionierungen

Means-End-Analysen bilden eine ausgesprochen solide Basis, um Erfolgspotenziale von Markenpositionierung quantitativ überprüfen zu können. Die durch die Tiefen-Interviews gewonnenen Erkenntnisse können unmittelbar herangezogen werden, um in sich stimmige Kausalmodelle zu konstruieren. Mit Hilfe dieser Modelle lassen sich dann die Erklärungsbeiträge der Positionierungen messen, die sich in der engeren Wahl zur Umsetzung befinden, sowie deren Korrelation zur Markenstärke. Darüber hinaus können sie zur Entscheidungsunterstützung herangezogen werden, weil sich auch die Marktpotenziale der getesteten Positionierungen schätzen lassen.

Auch im beschriebenen Fall des Modeunternehmens dienten die Ergebnisse der Means-End-Analyse als Grundlage für die Entwicklung eines Kausalmodells, um das Erfolgspotenzial der aus den Erkenntnissen abgeleiteten Positionierungen empirisch zu testen (zur Grundstruktur dieses Modells vgl. Abbildung 4; zur Anwendung dieser Modelle, Wichert (2005), S. 57ff.).

Die Studie ergab ein 5-Faktorenmodell, das die Gesamtvarianz der Positionierung zu hervorragenden 87% erklären konnte ($R^2 = 0,87$). Die erarbeitete Markenpositionierung wiederum trieb die Markenstärke, die als Brand Potential Index (BPI) der GfK gemessen wurde, in hohem Maße. Mit anderen Worten: Es bestand ein hoher Zusammenhang (0,81) zwischen der gewählten Markenpositionierung und der Markenstärke.

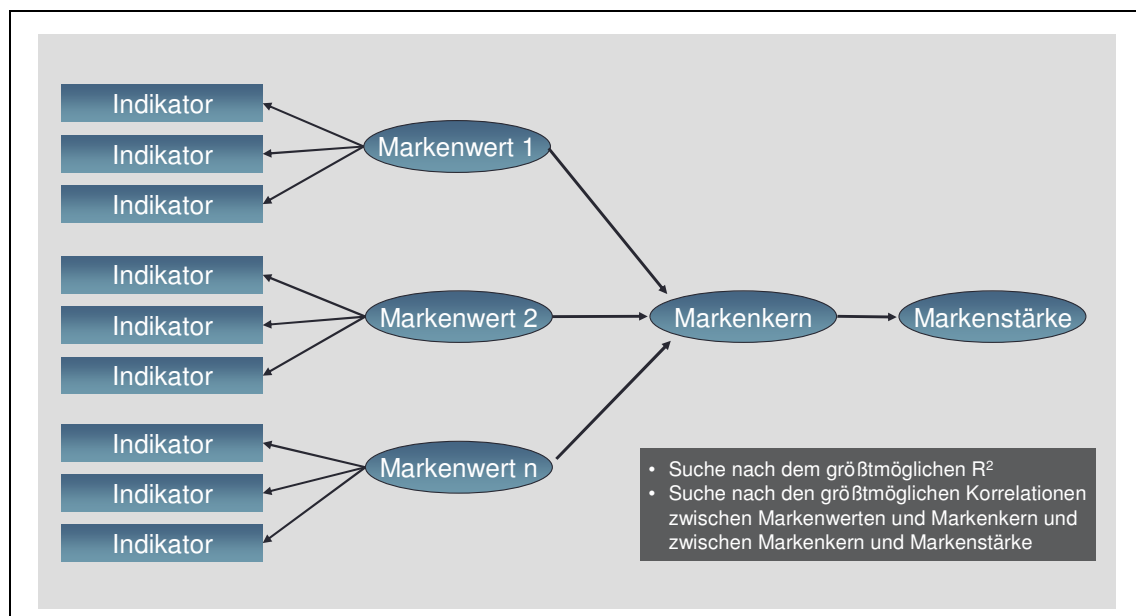


Abbildung 4: Kausalmodell zur Validierung der Positionierung

6. *Fazit*

Means-End-Analysen liefern Deep Insights, d.h. detaillierte Einblicke in die Motivstrukturen und Werte der jeweils befragten Zielgruppen. Dort, wo quantitative Studien an ihre Grenzen stoßen, können – durch das persönliche Gespräch und die Möglichkeit der intensiven Diskussion und des „Nachhakens“ – die Faktoren identifiziert werden, die bei der Kaufentscheidung der Zielgruppen direkt oder indirekt tatsächliche Relevanz besitzen.

Dieser sehr differenzierte Erkenntnisgewinn bietet eine ganze Reihe von Vorteilen:

- Zur Entwicklung von nutzenbezogenen Positionierungsansätzen, die sich aus den beschriebenen Gründen als vorteilhaft erweisen, eignen sich Means-End-Analysen in hervorragendem Maße.
- Sie liefern nicht nur Deep Insights bezüglich der für die Zielgruppen relevanten Nutzen und Werte, sondern auch bezüglich der Zusammenhänge zwischen den vom Unternehmen beeinflussbaren Leistungsfaktoren. Hierdurch eignen sich die Ergebnisse ausgezeichnet zur Optimierung der Leistung sowie der aus Sicht der Zielgruppen zusammenhängenden Leistungsaspekte.
- Means-End-Analysen bilden eine hervorragende Grundlage für die quantitative Überprüfung der Erfolgspotenziale von Positionierungen.
- Die Ergebnisse geben wertvolle Hinweise zur konkreten Umsetzung der Positionierung in die Leistungsfaktoren des Unternehmens – auch im Sinne einer Priorisierung von Maßnahmen.
- Die aus der Means-End-Analyse gewonnenen Erkenntnisse bieten ausgezeichnete Anschlussmöglichkeiten zur Einordnung der befragten Zielgruppen auf der Limbic Map und in diesem Zusammenhang gute Hinweise auf eine motivational passende kommunikative Codierung einer Positionierung (vgl. zur Codierung auf der Grundlage des Neuromarketings Scheier/Held (2007), S. 66ff.).

Literaturverzeichnis

Burkhardt, A. (1997): Die Betriebstypenmarke im stationären Einzelhandel, unveröffentlichte Dissertation an der Universität Erlangen-Nürnberg.

Hätty, H. (1989): Der Markentransfer, Heidelberg.

Herrmann, A./Huber, F./Braunstein, C. (2001): Gestaltung der Markenpersönlichkeit mittels der „means-end“-Theorie, in: Esch, F.R. (Hrsg.): Moderne Markenführung, 3. Auflage, Wiesbaden, S. 103-133.

Kroeber-Riel, W./ Weinberg, P. (2003): Konsumentenverhalten, 8. Auflage, München.

Scheier, C./Held, D. (2007): Wie Werbung wirkt, Freiburg/Berlin/München.

Wichert, C. (2005): Die Logik der Marke – Wie Sie systematisch Markenhöchstleistungen erzielen, Wiesbaden.