

Achim Burkhardt

Keine erfolgreichen Corporate Brands ohne Positionierung

| | | |
|---|---|----|
| 1 | Einleitung | 1 |
| 2 | Notwendigkeit von Positionierungen | 1 |
| 3 | Positionierungstrends in der heutigen Praxis | 2 |
| 4 | Die Entwicklung von Positionierungen für Corporate Brands | 5 |
| 5 | Fazit | 10 |

1. *Einleitung*

Ist Esch zu folgen, wenn er ausführt: „Beim Branding für Marken, die für sehr unterschiedliche Angebote stehen sollen (z.B. Corporate Brands) und bei denen möglicherweise die Positionierungen je nach Angeboten und Märkten voneinander abweichen, ist der Aspekt der klaren Vermittlung der Markenpositionierung verzichtbar“ (Esch 2004, S. 172 f.)?

Wir meinen nein! Auch eine Corporate Brand benötigt eine klare Positionierung sowie deren möglichst eindeutige Vermittlung durch das Branding (Name, Logo, Design).

2. *Notwendigkeit von Positionierungen*

Folgende Gründe, die Esch im Übrigen an anderen Stellen seiner Ausführungen selbst anführt, sprechen für eine klare Positionierung von Corporate Brands:

1. Erfolgreiche Marken, die symbolische Wirkung entfalten sollen und ins limbische System des menschlichen Gehirns gelangen wollen, müssen ihre Attraktivität aus der Markenbekanntheit sowie einem klaren und prägnanten Markenimage generieren (Esch 2004, S. 89). Dieses Markenimage drückt sich in emotionalen, starken mit der Marke verbundenen, klaren nonverbalen, einzigartigen, positiven, relevanten und mit leichtem Zugriff aufeinander verbundenen Assoziationen aus (Esch 2004, S. 73 ff.).

2. Möchte man beim Markenaufbau keine diffusen Images riskieren, so ist eine eindeutige Positionierung hierfür die Voraussetzung! Bei der Vermittlung von zu vielen Eigenschaften läuft man Gefahr, dass konsistente Richtlinien zur Positionierung nur schwer vermittelt werden können sowie das Image bei den Zielgruppen nur ineffektiv und mit höheren Kosten verbunden aufgebaut werden kann (Esch 2004, S. 137).
3. Konsistenzempfinden ist bei den Zielgruppen nur zu erreichen, wenn es gelingt, mit der Corporate Brand im Sinne einer Dachmarke eine glaubhafte Imageklammer für die unter der Corporate Brand angebotenen Produkte und oder Dienstleistungen zu vermitteln.
4. Wirksame Imagetransfers in Markenarchitekturen setzen klare, starke und eindeutige Assoziationen mit der Corporate Brand voraus. Nur dann kann eine starke Hebelwirkung auf vertikal untergeordnete Familienmarken oder Produktmarken erzielt werden. Sind durch die Corporate Brand nur die bloße Markenbekanntheit und die durch den Mere-Exposure-Effekt erzielten Sympathie, Vertrauens- und Kompetenzwerte zu übertragen, so empfiehlt auch Esch die Markenarchitektur dahingehend zu überprüfen, ob man nicht eher eine Einzelmarkenstrategie verfolgen sollte (Esch 2004, S. 425).

3. *Positionierungstendenzen in der heutigen Praxis*

In der Praxis des Corporate Branding sind allerdings Tendenzen zu beobachten, die dafür sprechen, dass entweder keine oder Positionierungen mit nur geringen Erfolgsaussichten gewählt werden. Ein weithin beobachtbarer Trend bei der Generierung von Positionierungen von Corporate Brands besteht in der Ausrichtung der Positionierungsaussagen an Reputationsfaktoren (vgl. Abbildung 1).

Neben dem Nachteil, dass eine Orientierung an diesen Reputationsfaktoren nur bedingt differenzierend wirkt (da sie von vielen Unternehmen in ähnlicher Weise verwendet wird, vgl. Abbildung 2), birgt ein solches Vorgehen auch die Gefahr in Defizitgleichsstrategien zu verfallen.



Abbildung 1: Positionierungsfelder von Corporate Brands

Dieses Phänomen kennt im Übrigen auch das Produktmarketing aus der Orientierung von Positionierungen an quantitativ ermittelbaren Imagedimensionen aus Ist-Positionierungsanalysen (Esch 2004, S. 152 f.).

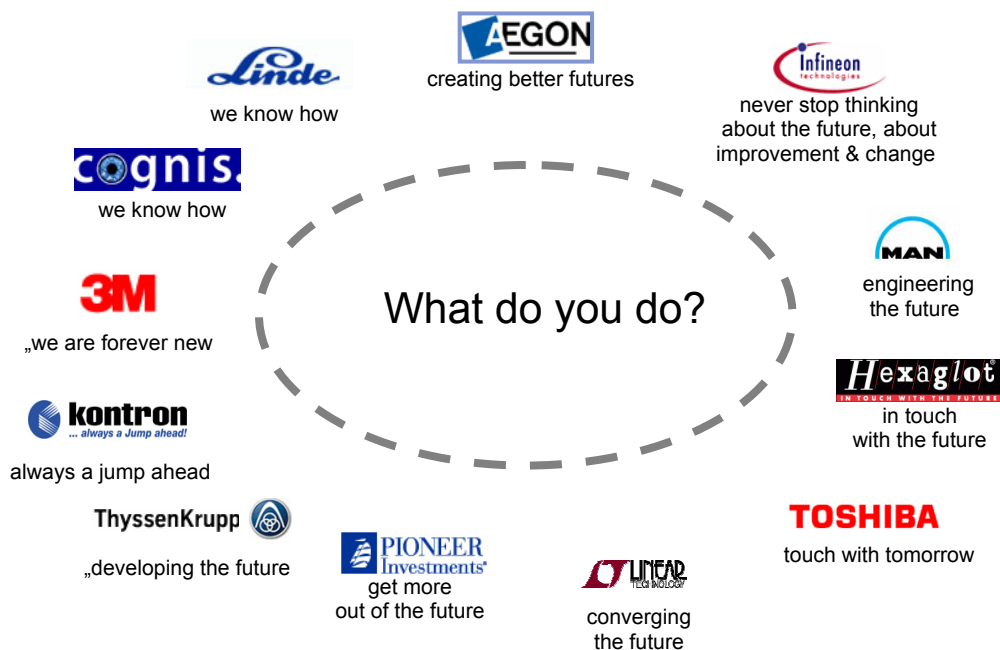


Abbildung 2: Claims zum Ausdruck von Technischer Führung und Zukunft

Außerdem führt eine auf Reputationsfaktoren basierende Generierung von Positionierungen häufig dazu, dass zumindest im Rahmen der Anwendung findenden Claims selbst beschreibende Positionierungen verwendet werden als nutzenorientierte Ansätze. So ergab eine 2002 durchgeführte Analyse von 77 Claims internationaler Unternehmen, dass 71% aller Claims selbst beschreibend waren, wobei sich die am häufigsten benutzte Positionierung auf Technologieführerschaft und Innovation (26%) bezog (vgl. Abbildung 3).

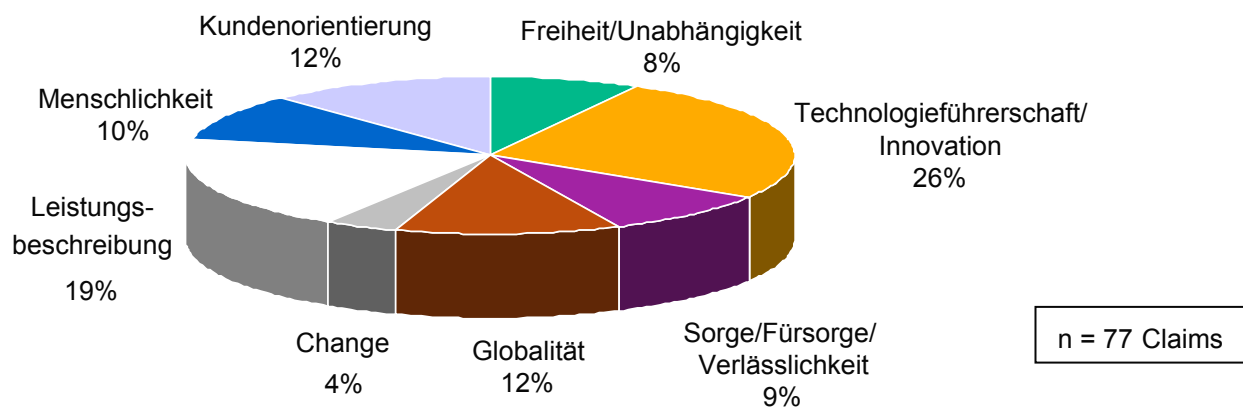


Abbildung 3: Anteile von Positionierungsfeldern
Quelle: Eigene Erhebung 2002

Ein weiterer von uns beobachteter Trend basiert auf der Ausrichtung von Unternehmensmarken an im Rahmen von Identitätsstudien ermittelten Werten, häufig verbunden mit aus Unternehmensleitbildern bekannten Visionen und Missionen (vgl. Abbildung 4). Solche so genannten holistischen Positionierungen haben zwar zweifellos einen hohen Wert für die Markenführung, vor allem für die Ausrichtung von Prozessen sowie die interne Markenführung. Fraglich bleibt allerdings, ob es gelingt, auf Basis dieser Positionierung ein starkes, prägnantes und differenzierendes Image im Markt zu erzeugen.

Doch nun genug der Kritik! Wie sind denn nun Erfolg versprechende Positionierungen zu generieren und welchen Anforderungen müssen sie genügen, um tatsächlich zu einem erfolgreichen Markenaufbau zu führen?

Nachfolgend soll beschrieben werden, wie Positionierungen für Corporate Brands erarbeitet werden können und welche Vor- und Nachteile bestimmten Typen von Positionierungsansätzen innewohnen.

| | | | |
|----------------------|---|--------------------------|---|
| Vision | Wir wollen Europas führender Finanzdienstleister im Privatkundenbereich werden | | |
| Mission | Klare Fokussierung auf wertschöpfende und innovative Produkte Orientierung an Kundenbedürfnissen durch konsistente Qualität in der Beratung und Produktangebot | | |
| Werte | Verantwortlichkeit, Zuverlässigkeit, Zukunftsorientierung, Vertrauenswürdigkeit | | |
| | Substanz | Differenzierungsfaktoren | Ausdruck |
| | Fachwissen Beherrschen der Produkte Kenntnis internationale Märkte Beratungsqualität Cross-Selling Partner | Kompetenz | Professionalität Qualifikation Fokussierung Kreativität Dynamik |
| Kundennutzen | Know-how, Investmentziele werden erreicht, Preis-Leistungsverhältnis, Relevanz | | |
| Leistungsversprechen | Innovativer Anbieter im Personal Finance, ausgerichtet auf verlässliche Lösungen | | |

Quelle: Schmidt 2003, S. 55

Abbildung 4: Beispiel einer holistischen Positionierung

4. Die Entwicklung von Positionierungen für Corporate Brands

Wir verstehen unter Marken klare Vorstellungsbilder (Assoziationen) in den Köpfen der Stakeholder, die eine Identifikations- und Differenzierungsfunktion übernehmen und das Wahlverhalten prägen (in Anlehnung an Esch 2004, S. 23). Die bloße Markierung reicht für unser Verständnis einer Marke nicht aus.

Entsprechend besteht die Zielsetzung der Unternehmensmarken im Generieren von Brand Equity durch die Bildung klarer Vorstellungsbilder und dem Aufbau einer Assoziationsklammer für die Produktmarken. Diese Klammer muss in der Lage sein, die unterschiedlich positionierten Produktmarken mit aus der Corporate Brand Positionierung gewonnenen Assoziationen positiv anzureichern und muss umgekehrt den Produktmarken die Chance geben, die Verbindung zur Assoziationsklammer nachvollziehbar und doch in einer eigenständigen Weise herzustellen.

Grundsätzlich lassen sich auf der Basis so genannter Imagestrukturtypen, die aus semantischen Netzwerkmodellen abgeleitet werden (Hätty 1989, S. 201 ff.; Burkhardt 1997, S. 91 ff., 129 ff.), unternehmensmerkmalsgeprägte Positionierungstypen von nutzungeprägten Ansätzen unterscheiden. Kennzeichen der merkmalsgeprägten Positionierungen ist der selbst beschreibende Charakter. So werden z.B. angebotene Produkte oder Services, die Innovation,

die Leistungsfähigkeit oder die Internationalität des Unternehmens zum Gegenstand einer Positionierungsaussage. Nutzengeprägte Positionierungsansätze dagegen „denken“ von den Zielgruppen her und bemühen sich, Positionierungen zu entwickeln, die Bedürfnisse bzw. Nutzenerwartungen der Stakeholder zum Inhalt haben. Einen Überblick sowie Beispiele der verschiedenen Positionierungsansätze bietet Abbildung 5.

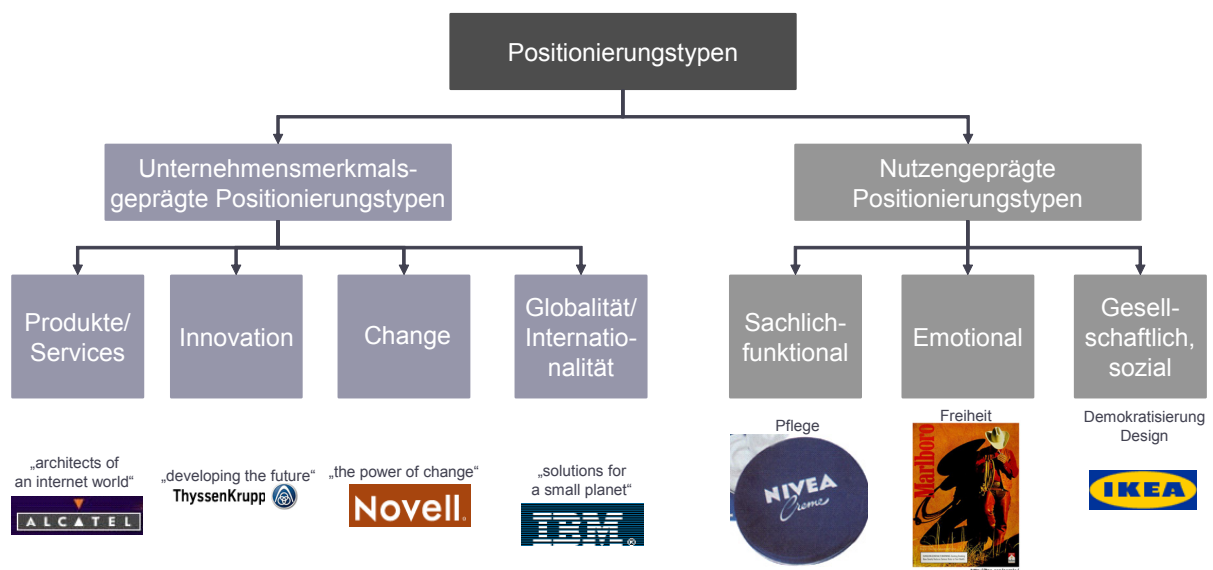


Abbildung 5: Überblick Positionierungstypen
In Anlehnung an Burkhardt 1997, S. 379

Unserer Erfahrung nach haben nutzenbezogene Positionierungsansätze eine Reihe von Vorteilen, weshalb man sie bei der Entwicklung einer Positionierung ernsthaft in Erwägung ziehen sollte:

1. Das Unternehmen übernimmt die kommunikative Initiative für die Nutzendefinition.
2. Unerwünschte Nutzendefinitionen durch Zielgruppen sind weitgehend ausgeschlossen.
3. Das Nutzenspektrum lässt sich durch das Aufzeigen alternativer Nutzenmöglichkeiten erweitern.
4. Die Ansätze ermöglichen eine enorme Vielfalt an Positionierungsoptionen.
5. Sie sind als Imageklammer für eine Vielfalt von Angeboten (Corporate Brands) sehr gut geeignet und ermöglichen somit eine positive Integration der Images (extern) und der Kulturen (intern) unter einem Dach. Außerdem ist die Herstellung enger Verbindungen (Assoziationen) bezüglich der entscheidenden psychologischen Dimensionen zwischen den Subimages und Subkulturen möglich, was das Mehrmarkenmanagement unter der Corporate Brand positiv beeinflusst,

6. Nutzenbezogene Ansätze sind nach erfolgter kommunikativer Besetzung für den Wettbewerb nur schwer zu kopieren.

Die Aufnahme einer Nutzenkomponente empfiehlt sich aus unserer Sicht für Corporate Brands vor allem aus zweierlei Gründen: zum einen ermöglicht sie, der Positionierung eine klare Missionsrichtung vorzugeben und zum zweiten ist ein motivationaler Aspekt bei der Integration von Produktmarkenimages (Subimages) unter dem Dach der Unternehmensmarke sehr hilfreich, ohne dass vorhandene Produktmarken eine sinnvolle eigenständige Positionierung aufgeben müssen.

Methodisch lassen sich für Corporate Brands geeignete Nutzenaspekte mittels der Laddering-Technik generieren, der die Means-end Theorie zugrunde liegt. Mit dieser Technik haben wir ausgezeichnete Erfahrungen im Aufspüren tragfähiger Nutzenaspekte gemacht, die sich für die Entwicklung von Positionierungsansätzen für Dachmarken sowie für Corporate Brands eignen (vgl. Abbildung 6).

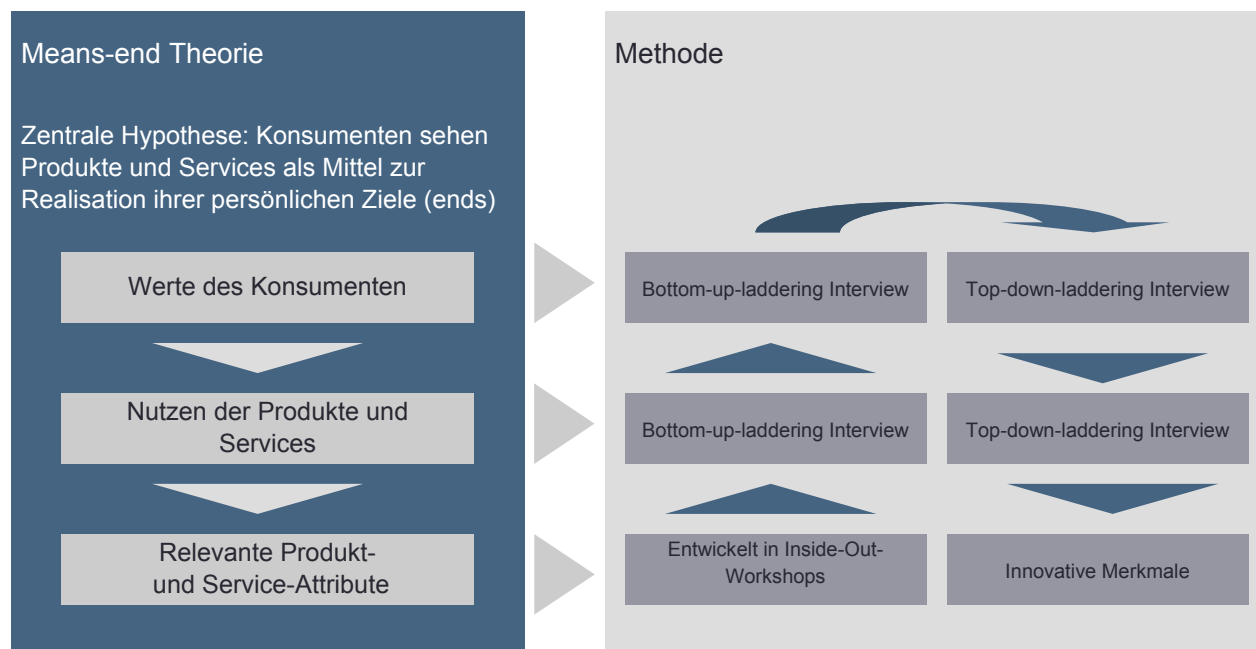


Abbildung 6: Laddering Technik auf Grundlage der Means-end Theorie
In Anlehnung an Herrmann/Huber/Braunstein 2001, S. 117 ff.

Im Folgenden werden wir das Markenmodell beschreiben, das wir anwenden. Dieses einfach gehaltene Modell beschränkt sich im Kern auf die Definition der Werte sowie die Entwicklung einer Positionierungsaussage, die wir Core Idea nennen (vgl. Abbildung 7).

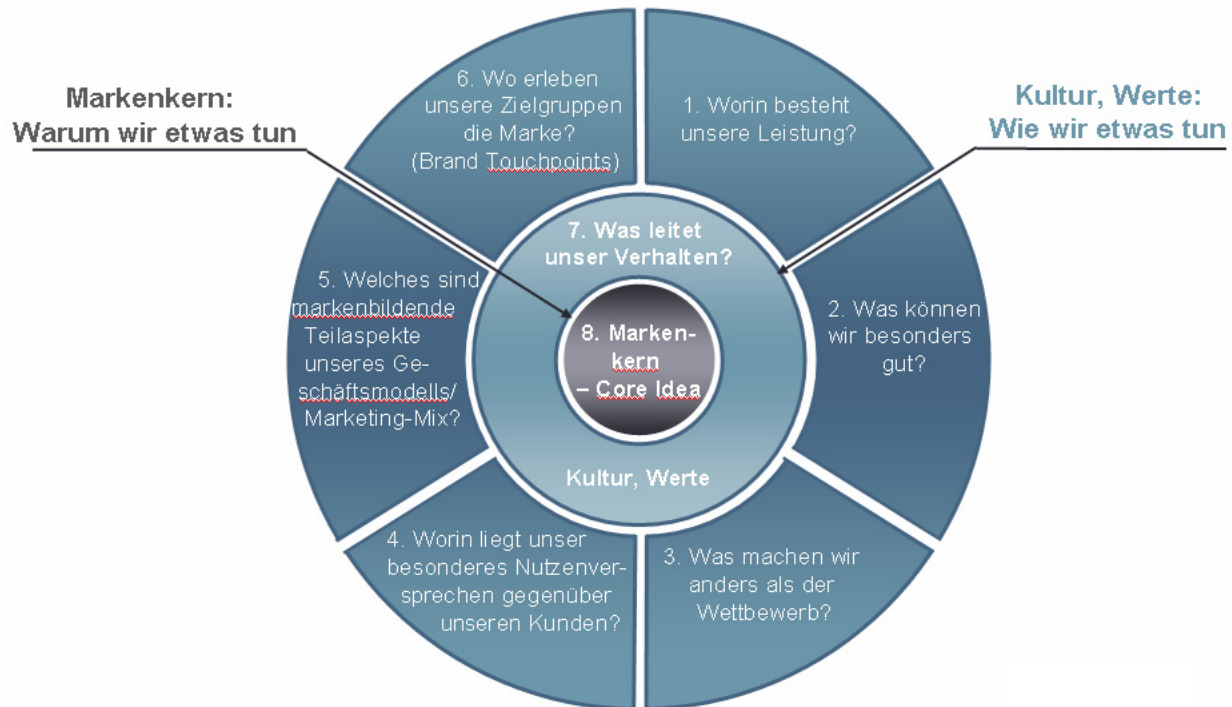


Abbildung 7: Markenmodell für Corporate Brands

Grundlage der Core Idea ist die Identifikation der gemeinsamen Werte des Unternehmens sowie aller relevanter Geschäftsbereiche mittels Interviews, Workshops sowie - soweit formuliert - die Analysen der Produkt- und/oder Servicemarkenpositionierungen.

Die Werte vermitteln die Charaktereigenschaften des Unternehmens, sie beschreiben die Art und Weise, wie die Mitarbeiter handeln und bilden somit die Basis der Unternehmenshaltung. Sie sind quasi die Triebfeder für alle Aktivitäten und entsprechend langfristig angelegt.

Für die Entwicklung einer Core Idea stellen sie eine „conditio sine qua non“ dar. Positionierungen von Corporate Brands, die nicht eindeutig auf den Unternehmenswerten fußen, haben kaum eine Chance auf interne Akzeptanz und damit auch nicht auf ein Erleben durch die Stakeholder an den für die Markenbildung so wichtigen „Brand Touchpoints“.

Allerdings eignen sich umfassende Wertesysteme in aller Regel nicht für die Differenzierung vom Wettbewerb. Schaut man sich die notwendigerweise hoch verdichteten Wertesäulen von Corporate Brands einmal genauer an, so zeigen sich bei Unternehmen mit ähnlicher kultureller Herkunft auch sehr ähnliche Werte. Dies kann bei genauerem Nachdenken auch nicht weiter verwundern, da natürlich diese, bei Menschen bestimmter Kulturräume ermittelten Werte meist den dort gängigen Werten entsprechen.

Die Core Idea bildet das „Herzstück“ unseres Markenmodells. Wie bei der Festlegung einer unternehmerischen Grundsatzstrategie (Definition des Kerngeschäfts), wird mit der Markenpositionierung ein langfristiger strategischer Handlungsrahmen abgesteckt.

Die Positionierung der Corporate Brand hat somit weit reichende Folgen für

- die Erreichung der unternehmerischen Ziele,
- die zukünftigen Entwicklungsmöglichkeiten,
- die konkreten Möglichkeiten der Generierung von Added Value durch die Corporate Brand sowie
- die Steigerung des Unternehmenswertes.

Vor der Investition in eine Corporate Brand gilt es entsprechend, die strategischen Implikationen einer bestimmten Positionierung umfassend zu prüfen. Hierfür haben wir ein Scoring-Modell entwickelt, mit dessen Hilfe das Management die Core Idea-Alternativen anhand der strategischen Dimensionen Markenpolitik, Kultur, Marketingstrategie, Kosten und Marktrelevanz bewertet und so die für das Unternehmen tragfähigste Alternative evaluieren kann.

Ganz allgemein müssen Positionierungen den in Abbildung 8 dargestellten Bedingungen entsprechen:

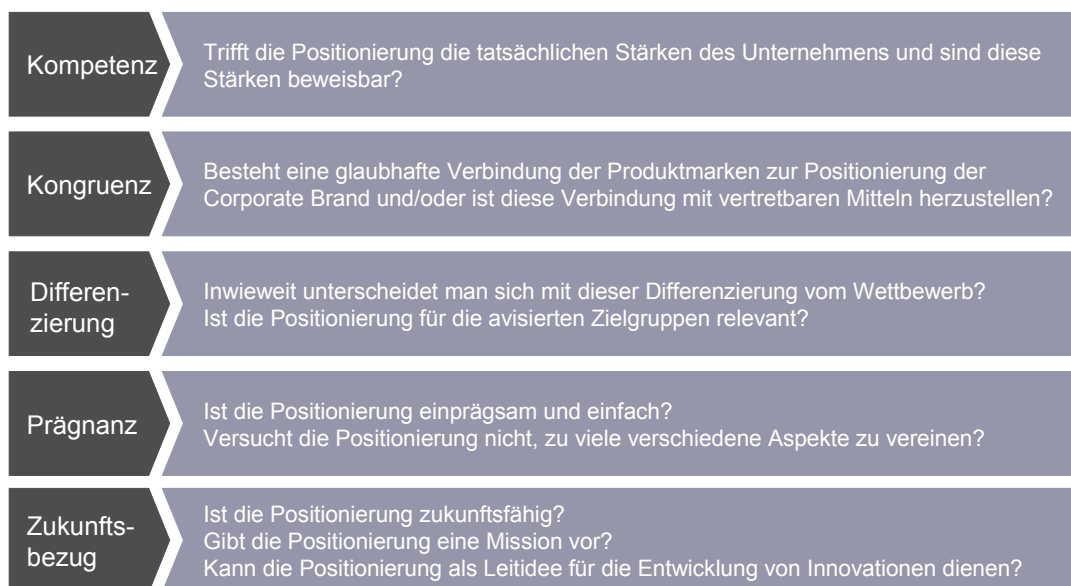


Abbildung 8: Anforderungen an Positionierungen von Corporate Brands
In Anlehnung an Wiswede 1992, S. 88 f.

5. **Fazit**

Die Ausführungen in diesem Papier haben deutlich gemacht, dass eine echte Markenbildung von Corporate Brands nur über differenzierende und relevante Positionierungen erfolgen kann. Ohne Positionierung läuft die Marke Gefahr, in der Beliebigkeit zu versinken und keine Durchdringung der kommunikationsüberfrachteten Märkte zu erreichen. Dabei sollte die Positionierung nicht mehr und nicht weniger sein als die Big Idea, die Wolff Olins propagiert.

Literaturverzeichnis

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

Esch, F.R. (2004): Strategie und Technik der Markenführung, 2. überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden

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

Esch, F.R./Bräutigam, S. (2004): Corporate- und Product Brands in die Markenarchitektur integrieren, in: Esch, F.R./Tomczak, T./Kernstock, J./Langner, T. (Hrsg.): Corporate Brand Management, Wiesbaden, S. 129-148

Schmidt, K. (2003): Inclusive Branding. Methoden, Strategien und Prozesse ganzheitlicher Markenführung, München/Unterschleißheim

Wiswede, G. (1992): Die Psychologie des Markenartikels, in: Dichtl, E./Eggers, W. (Hrsg.): Marke und Markenartikel als Instrumente des Wettbewerbs, München, S. 72-95.