

# Zwischen Kontinuität und Anpassung

Keine Markenpositionierung hält ewig. Im Spannungsfeld von Kontinuität und Anpassung müssen Marken jedoch behutsam an neue Gegebenheiten angepasst werden. Das Markenwissen der Nachfrager stellt hierzu die notwendige Voraussetzung dar.

**EBEN NOCH TORWART »MIT BISS«**, nun handzahmer Co-Kommentator. Eben noch politischer Gastgeber, nun ökonomischer Gasgeber. Eben noch gefeierter Kugelblitz, nun im Dschungel abgeblitzt. Beispiele wie diese finden sich im gesellschaftlichen Leben einige. Über Erfolg oder Misserfolg, Bewunderung oder Ablehnung entscheiden oftmals die Authentizität einer Person und das Vermögen, eine neue Lebenssituation dem persönlichen Werdegang entsprechend zu meistern.

## Kundenverhalten verändert sich

Genau wie Menschen sehen sich auch Marken mit der Herausforderung konfrontiert, sich selbst treu und nach außen authentisch zu bleiben, sich aber gleichzeitig weiterzuentwickeln und neuen Gegebenheiten anzupassen. Marken bewegen sich dabei in einer zunehmend komplexen und dynamischen Umwelt. Insbesondere durch neue Informationstechnologien und den Austausch über soziale Netzwerke und Foren werden wechselnde, kurzfristige Trends von den Nachfragern schneller antizipiert und höhere Anforderungen an die Verfügbarkeit und Vielfalt der Produkte gestellt. Gleichzeitig wird der Markenwettbewerb durch die vom Konsumenten wahrgenommene Austauschbarkeit von Marken, insbesondere in funktional-qualitativer Sicht, maßgeblich verschärft.

Verbunden mit der Aufgabe traditioneller Verhaltensmuster manifestiert sich diese Entwicklung verstärkt in Inkonsistenzen im Kundenverhalten. Der »konsistente Nachfragertyp« wird zunehmend vom »hybriden und multioptionalen Nachfrager« abgelöst. Dementsprechend stehen Marken nicht nur in einem intensiven dynamischen Wettbewerb untereinander, sondern müssen auch flexibel auf die sich laufend ändernden Bedürfnisse der Konsumenten reagieren.

Vor diesem Hintergrund sind Markenverantwortliche angehalten, die Position ihrer Marken innerhalb des Marktes kontinuierlich zu überdenken. Auf der einen Seite müssen sie an die wandelnden Markt-

bedingungen angepasst werden, um sie nachhaltig vom Wettbewerb zu differenzieren und relevant für das Kaufverhalten der Nachfrager zu bleiben. Auf der anderen Seite beinhalten häufige Veränderungen der Markenposition ein hohes Risiko, da sie zu einer Erosion des Images und damit zu einer Verunsicherung des Kunden führen können. Damit wird deutlich, dass sich die Markenführung in einem Spannungsfeld von Kontinuität und Anpassung befindet.

## Marken müssen sich anpassen

Marken sind angehalten, ihre Position innerhalb des Marktes kontinuierlich kritisch zu hinterfragen und gegebenenfalls anzupassen. Der bewusst geplante Akt der Anpassung wird als Repositionierung bezeichnet. Sie verfolgt das Ziel, eine an den Idealvorstellungen der Nachfrager ausgerichtete, vom Wettbewerb differenzierende und hinsichtlich der eigenen Ressourcenausstattung darstellbare markenidentitätskonforme Position im Wahrnehmungsraum aktueller und potenzieller Zielgruppen zu erreichen.

Um dabei innerhalb des Spannungsfeldes von Kontinuität und Anpassung erfolgreich zu agieren, sind der Veränderung einer Marke Grenzen zu setzen, das heißt ihre Repositionierungsintensität ist festzulegen. Unter dem Begriff wird das Ausmaß der wahrgenommenen Veränderung einer Marke innerhalb einer bestimmten Zeitspanne verstanden. Je kleiner das Zeitintervall für die Veränderungen, je wesensprägender die veränderten Merkmale und je größer die Veränderungen, desto schwerer ist die Repositionierung für den Konsumenten zu erlernen.

Folglich sinkt die Erfolgswahrscheinlichkeit einer Repositionierung mit wachsender Intensität und führt zu einer langfristigen Aushöhlung der Marke und damit dem Verlust ihrer Identität. Deshalb sind zielgerichtete Analysen notwendig, um die mit einer Repositionierung verbundene Unsicherheit zu minimieren.



Prof. Dr. Christoph Burmann, Lehrstuhl für innovatives Markenmanagement (LIM) an der Universität Bremen: »Mit dem Brand Mapping-Verfahren wird das Markenwissen der Nachfrager auf anschauliche und vollkommen neue Art und Weise gemessen, analysiert und visualisiert. Damit liefert es wertvolle Erkenntnisse für die betriebliche Markenführung.«

## Markenwissen als Schlüssel zum Markterfolg

Ungeachtet der hohen praktischen Relevanz wird das Thema in Wissenschaft und Praxis eher stiefmütterlich behandelt. So wurde die Intensität von Repositionierungen bisher lediglich auf Basis konzeptioneller Überlegungen definiert. Empirische Studien, die diese Thematik in angemessener Tiefe aufgreifen, existieren nicht. Dies verwundert in sofern nicht, als dass die Vielzahl der bestehenden Positionierungsmodelle den Anforderungen an ein entscheidungsunterstützendes Modell zur Repositionierung einer Marke nicht in ausreichendem Maße gerecht werden. Viele Modelle erwecken den Eindruck, eher durch mathematisch-analytische Möglichkeiten und Grenzen der verwendeten statistischen Verfahren geleitet zu sein und weniger durch markenspezifische Fragestellungen und kognitionspsychologische Erkenntnisse. Diese auf rein quantitative Kennzahlen ausgerichtete Beurteilung ist jedoch unzureichend. Es ist vielmehr entscheidend, aktuelle und potenzielle Kunden als Ausgangspunkt für Repositionierungsentscheidungen heranzuziehen.

Um die Repositionierung erfolgreich zu gestalten, muss das Markenwissen der Verbraucher in den Fokus der Betrachtungen gerückt werden, da es die Ausgangsgröße für markenpolitische Entscheidungen und der Schlüssel zum Markterfolg ist. Es übt maßgeblichen Einfluss auf die Markenwahrnehmung und -interpretation, die Markenbeurteilung und damit letztendlich die Markenwahl aus und stellt eine wesentliche Voraussetzung für die Bestimmung der markenpolitischen Ausgangssituation sowie den Aufbau, die Implementierung und die Kontrolle einer Markenstrategie dar. Nach dem in der Wissenschaft verbreiteten modalen Gedächtnismodell stellt Markenwissen einen Bestandteil des dem Langzeitgedächtnis zugeordneten semantischen Gedächtnisses dar. Es wird durch assoziative Strukturen beschrieben und kann durch das in der verhaltenswissenschaftlichen Markenforschung und Kognitionspsychologie etablierte Konzept der seman-

tischen Netzwerke dargestellt werden. Nach dem Konzept der semantischen Netzwerke besteht Markenwissen aus komplexen, mehrwertigen Beziehungen zwischen den Eigenschaften und der Marke sowie den Eigenschaften untereinander. Folglich sollte auch das gewählte Verfahren zur Messung des Markenwissens dieser Beziehungskomplexität gerecht werden.

## Wie wird Markenwissen gemessen?

Klassische, indirekte Verfahren zur Messung des Markenwissens, beispielsweise Itembatterien in Fragebögen, ermöglichen lediglich eine eindimensionale oder streng hierarchisch organisierte Konzeptbewertung. Damit weisen sie eine geringe Konstruktvalidität auf und sind für die Erhebung des Markenwissens wenig geeignet.

Die Vielzahl der Wissenschaftler spricht sich hingegen für die Erhebung von kognitiven Strukturen beziehungsweise des Markenwissens mittels direkter Ansätze aus. Dabei erfolgt die Erhebung typischerweise durch die moderierte Anordnung von Begriffen und Bildern auf einem Flipchart. Durch das Zusammenspiel von gedanklichen Assoziationen und der Tätigkeit der Netzwerkerstellung wird das gespeicherte Wissen über eine Marke aktiviert und der Assoziationsprozess unterstützt. In diesem Sinne kommt die Reflexion und Bündelung der Gedanken in einer »Mind Map« der visuellen Informationsverarbeitung entgegen. Die Mind Maps können zwar nicht als exakte strukturelle Abbildung von Wissen betrachtet werden, spiegeln jedoch den Denkprozess der Konsumenten zu einem Untersuchungsobjekt wider und liefern wertvolle Hinweise, ob und wie verschiedene Konzepte von ihnen assoziativ miteinander verbunden werden.

Die Grenzen derartiger direkter Verfahren liegen zweifelsohne in ihrem qualitativen Charakter. Zwar werden detaillierte und kognitionspsychologisch valide Ergebnisse generiert, allgemeingültige Erkenntnisse auf Basis großer Fallzahlen können jedoch nicht gewonnen

## BRAND MAPPING: WISSEN ÜBER MARKEN IST WIE EIN NETZWERK IM GEHIRN ORGANISIERT



Wissen über Marken ist wie ein Netzwerk im Gehirn organisiert. Denkt man beispielsweise an die Marke Audi, fallen einem spontan die Begriffe innovativ und Design ein. Und wenn man an das Design von Audi denkt, kommt einem vielleicht auch noch der Begriff elegant in den Sinn. So entsteht aus einzelnen Gedanken bald ein ganzes Netzwerk an Vorstellungen zu einer Marke.

werden. Zudem werden die Ergebnisse in hohem Maße vom Interviewführer beeinflusst, da streng genommen keine verbindlichen Regeln zur Durchführung und Auswertung existieren.

### Markenwissen erheben, analysieren, visualisieren

Eine adäquate Messung des Markenwissens ermöglicht das wissenschaftlich und empirisch fundierte, quantitative Brand Mapping-Verfahren, in das explizit die Modelle der Wissensrepräsentation Eingang finden. Es ist als webbasiertes Erhebungsverfahren konzipiert, bei dem die Probanden ihre individuellen Wissensnetze zu einer Marke ausschließlich mit Hilfe des Computers erstellen. Dadurch sollen die Nachteile bestehender direkter Verfahren zur Messung des Markenwissens egalisiert und bei Bedarf großzahlige Erhebungen ermöglicht werden. Empirisch validiert wurden das Verfahren und die Auswertungssystematik durch eine Erhebung im deutschen Versicherungsmarkt, im Rahmen derer mehr als 1.800 Probanden befragt wurden.

Im Rahmen des Brand Mapping-Verfahrens wird die Marke in einem Konfigurationsraum in zentraler Position als Ausgangsknoten dargestellt. Die Assoziationen bilden die Eigenschaftsknoten, die nun von den Probanden um die Marke gruppiert werden. Dabei werden diese instruiert, nah beieinander und stark mit der Marke verbundene Assoziationen nah bei dieser zu positionieren. Darüber hinaus können die Knoten durch unterschiedlich dicke Linien miteinander verknüpft und durch Smileys konnotativ bewertet werden. Die netzwerkspezifischen Daten werden in einer Datenbank hinterlegt.

Da das Markenwissen als individuelle, externalisierte kognitive Struktur große Unterschiede hinsichtlich seiner Größe und Komplexität aufweist, gestaltet sich eine systematische Beschreibung der strukturellen Charakteristik als anspruchsvoll. Die Netzwerkanalyse stellt ein geeignetes Verfahren für die quantitative Analyse und Strukturierung von Netzwerken dar. Anwendung fand die Netzwerkanalyse bislang hauptsächlich

in Bezug auf soziologische Fragestellungen. Ende der 1990er-Jahre wurde sie für Fragestellungen im Marketing angewendet, wobei bis heute nur in Ansätzen eine Anwendung auf markenspezifische Themen vorgenommen wurde.

Im Rahmen der in diesem Jahr mit dem Wissenschaftspreis des Markenverbandes und der G-E-M Gesellschaft zur Erforschung des Markenwesens ausgezeichneten Arbeit wurde erstmals eine systematische Übertragung netzwerkanalytischer Kennzahlen auf markenspezifische Fragestellungen vorgenommen und durch ein neuartiges Erhebungstool für die Praxis nutzbar gemacht.

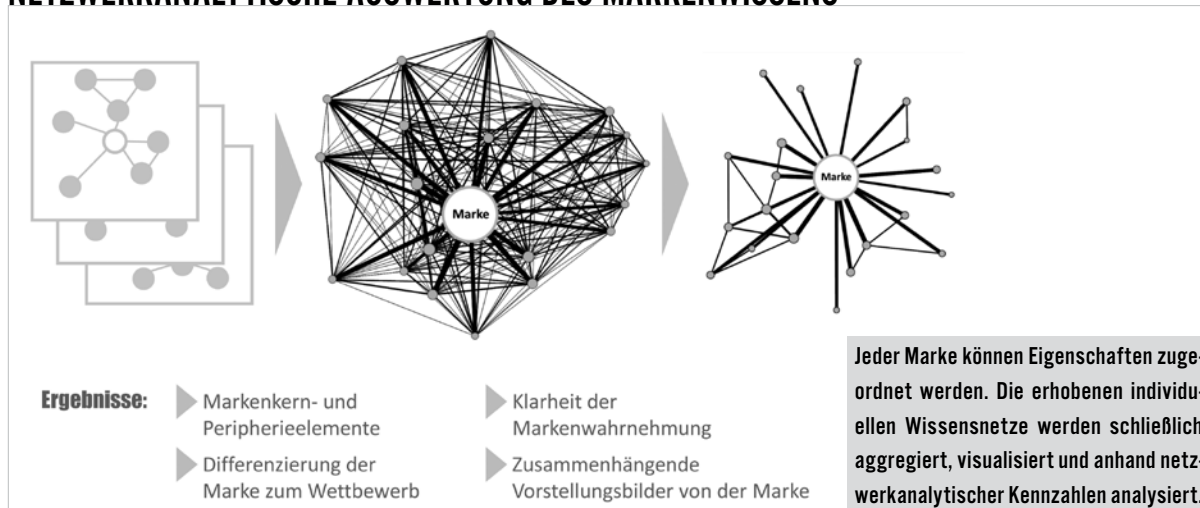
### Empirisch validiert und praktikabel

Die Messung des Markenwissens mittels Brand Mapping erlaubt strukturierte Auswertungen auf Basis netzwerkanalytischer Kennzahlen und kann damit reproduzierbare neue Erkenntnisse für die betriebliche Praxis liefern. Als quantitatives, onlinebasiertes Verfahren ermöglicht es eine einfache und strukturierte Erhebung und Auswertung der Ergebnisse. Probanden erstellen ihre individuellen Wissensnetze zu einer Marke ausschließlich online mit Hilfe des Computers. Durch die spielerische Gestaltung und die intensive, visualisierte Beschäftigung mit der Markenbewertung findet zudem eine Anregung des intuitiv-natürlichen Assoziationsprozesses und der visuellen Informationsverarbeitung statt. Dabei liegt die Befragungsdauer auf dem Niveau herkömmlicher Befragungen.

## WISSENSCHAFTSPREIS

Seit 1980 vergeben Markenverband und G-E-M Gesellschaft zur Erforschung des Markenwesens alle zwei Jahre den Wissenschaftspreis. Geehrt werden wissenschaftliche Arbeiten, die der Thematik des Markenartikels und des Markenwesens zentral gewidmet und geeignet sind, die Kenntnisse von Entwicklungen in diesem Bereich generell zu erweitern oder zu vertiefen. In diesem Jahr gehörte die Untersuchung von Dr. Tobias Recke zu den ausgezeichneten Arbeiten.

## NETZWERKANALYTISCHE AUSWERTUNG DES MARKENWISSENS



Gegenüber herkömmlichen qualitativen Mappingmethoden ermöglicht das Brand Mapping zudem eine Objektivierung der Ergebnisse durch die quantitative, netzwerkanalytische Auswertung und Interpretation sowie eine Vergleichbarkeit der Netzwerke auf individueller und aggregierter Ebene.

### Versicherungsmarkt als Untersuchungsobjekt

Im Rahmen der mit dem Wissenschaftspreis ausgezeichneten Arbeit wurde der deutsche Versicherungsmarkt als Objekt für die empirische Untersuchung gewählt. Die Konsolidierung des Marktes, die Veränderung von Vertriebsstrukturen und Absatzkanälen, die zunehmende Wechselbereitschaft der Kunden, die durch den demografischen Wandel bedingte Zweiteilung der Märkte sowie Gesetzesänderungen stellen wichtige Rahmenbedingungen für Versicherungsmarken dar. Diese beeinflussen maßgeblich ihr Wachstum und zeigen zugleich die hohe Dynamik des Versicherungsmarktes und die Notwendigkeit einer kontinuierlichen Markenrepositionierung. Das eingangs beschriebene Spannungsfeld von Kontinuität und Anpassung und die damit einhergehende Bestimmung der optimalen Repositionierungsintensität stellen für Marken der Versicherungsbranche somit ein aktuelles Thema dar. Im Rahmen der empirischen Untersuchung wurde ein mehrstufiges Vorgehen verfolgt. Auf Basis von internen Strategieunterlagen und Marktforschungsstudien sowie mehreren qualitativen und quantitativen Vorstudien wurden positionierungsrelevante funktionale und symbolische Nutzenassoziationen sowie strategische Wettbewerbsmarken identifiziert, die schließlich Eingang in das Brand Mapping gefunden haben. Von 1.872 Probanden wurden schließlich 2.649 Wissensnetze erstellt.

Durch die Untersuchungsergebnisse ergaben sich Einblicke in das Markenwissen der Nachfrager. Die Kenntnis um kognitive Verknüpfungen von Eigenschaften mit Marken ermöglichte die Identifikation von Markenkern- und peripherie-Elementen. Ferner

wurden Markeneigenschaften aufgedeckt, die einer Marke im Wettbewerbsvergleich Einzigartigkeit verleihen und nachhaltig zu ihrer Differenzierung beitragen. Auf Basis der aggregierten Markennetze wurden darüber hinaus Verknüpfungen zwischen Eigenschaften sichtbar, die für die kommunikationspolitische Maßnahmenplanung von praktischem Nutzwert sind. Beispielsweise wurden Schlüsselreize identifiziert, deren gezielte Kommunikation zu einer Aktivierung des gesamten markenspezifischen Vorstellungsbildes führen. Dies schont zum einen das in der Regel knappe Kommunikationsbudget und hilft zum anderen, die Marke in den Köpfen der Nachfrager weiter zu schärfen beziehungsweise das Vorstellungsbild von der Marke gezielt auszubauen.

Darüber hinaus wurde das Vorgehen für eine Markenrepositionierung abgeleitet. So wurde beispielsweise nicht lediglich das gegenwärtige Image einer Marke gemessen, sondern darüber hinaus das Potenzial einer Marke bestimmt. Damit konnten verschiedene Repositionierungsmöglichkeiten auf ihren Fit zum aktuellen Markenimage überprüft und Strategien entwickelt werden, mit welchen Maßnahmen eine Repositionierungsstrategie zum einen ressourcenoptimal, zum anderen aber auch aus Nachfragersicht verträglich durchgesetzt werden kann.

Dr. Tobias Recke



Dr. Tobias Recke promovierte am Lehrstuhl für innovatives Markenmanagement (LiM) der Universität Bremen. Danach arbeitete er als Spezialist internationale Marktforschung bei der Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG, Stuttgart. Seit 2012 ist er Mitbegründer und Geschäftsführer des Marktforschungsinstituts Smart Insights GmbH.