

# Werte stärken Markenkraft

Menschen definieren sich immer mehr über Marken. Gleichzeitig schaffen Marken es immer weniger, sich über funktionale Leistungsmerkmale zu differenzieren. Die werteorientierte Markenpositionierung bietet einen Ausweg aus dem Dilemma.

**DIE ZUNEHMENDE AUSTAUSCHBARKEIT** der Produkte stellt in der heutigen Zeit die größte Herausforderung für die Markenführung dar. Qualität und Leistung alleine reichen nicht mehr: Die Ursachen dafür liegen gleichermaßen in der dynamischen Marktentwicklung sowie in der stetig wachsenden Anzahl konkurrierender Angebote. 100.000 beworbene Marken, circa 30.000 Neueinführungen pro Jahr und eine Floprate bei Innovationen von 71 Prozent verdeutlichen die problematischen Rahmenbedingungen.

Doch die Grundregeln für die Markenführung bleiben unverändert: Nach wie vor müssen Marken die Sympathie der Verbraucher gewinnen und kontinuierlich aufrechterhalten. Der Aufbau einer einzigartigen Positionierung entscheidet über den langfristigen Erfolg. Aber da die funktionalen Merkmale zur Differenzierung ausfallen, erfolgt diese zunehmend über symbolisch-emotionale Markenwerte.

## Wertorientierte Markenpositionierung

In der Vergangenheit ging es beim Aufbau einer starken Marke vor allem darum unbesetzte Positionierungsmöglichkeiten zu identifizieren und die neue Identität am Markt zu kommunizieren. In der Zukunft wird es vielmehr darauf ankommen, mittels eines gezielten Wertebezugs das angestrebte Selbstkonzept der Konsumenten zu verstärken. Denn eins ist klar: In einer Zeit, in der eine Vielzahl von Marken zum Zweck der Selbstdefinition und -expression gekauft werden, kann die notwendige Sympathie nur dann gewonnen werden, wenn die Werte der Marke mit denen der Zielgruppe übereinstimmen.

Das gilt auch für die erforderliche Individualisierung. Denn es sind die emotionalen Werte, die es den Marken Anbietern erlauben, eine erfolgreiche Differenzierung gegenüber dem Wettbewerb zu erzielen. Mit Positionierungen, die nicht werteorientiert aufgestellt sind, lassen sich kaum noch individuelle und unverwechselbare Marken aufbauen.

Im zunehmend härteren Wettbewerb erweisen sich emotionale Werte als besonders stabile und erfolgsbringende Anker zur Differenzierung und Profilierung. So konnten unter anderem die Forschungsergebnisse der Studie Marken-Roadshow 2014 (Haller & Twardawa, 2014) von GfK und Serviceplan nachweisen, dass »Marken mit starker Wertebesetzung zu 68 Prozent erfolgreiche Growth und Stable Brands sind. Umgekehrt liegt der Anteil der Burnout Brands bei Marken mit geringer Wertebesetzung um das Zweieinhalbfache höher«. Kurz: Eine an emotionalen Werten orientierte Positionierung wird immer mehr zu einem entscheidenden Erfolgsfaktor für Marken.

Trotz dieser offensichtlichen Relevanz wird die werteorientierte Markenpositionierung bisher eher implizit als explizit umgesetzt. So stützt sich zwar jede Marke aufgrund ihres kommunikativen Markenauftrittes automatisch auf gesellschaftliche und individuelle Werte – in der Regel geschieht dies jedoch eher unbewusst. Für eine erfolgreiche werteorientierte Positionierung ist ein bewusster und zielgerichteter Wertebezug in der Markenkonzeption und -kommunikation allerdings dringend erforderlich.

## Identifizieren, was der Zielgruppe wichtig ist

Um sich nachhaltig werteorientiert aufzustellen, ist ein klares Verständnis der zielgruppenspezifischen Wertevorstellungen unabdingbar. Denn nur, wer seine Positionierung an den Wertevorstellungen der Zielgruppe ausrichtet, kann den angestrebten Werte-Fit zwischen Marke und Konsumenten erzielen und letztendlich auch Kaufentscheidungen gezielt beeinflussen. Aus diesem Grund gilt es Werte zu ermitteln, die mit den Präferenzen der Käuferzielgruppe übereinstimmen und einen wertebasierten Konsens herstellen.

Um zu erfahren, über welche Werte sich eine spezifische Zielgruppe definiert, müssen in einem ersten Schritt ihre individuellen Besonderheiten ermittelt werden. Das Marken-Wertebarmeter (Duncker 2007) stellt

Quelle: Brand Academy – Hanna Brandt / b4p – Best for Planning 2014; n=43.864

HANDEL

RECHT

SERVICE

79

### Marken-Wertebarmeter Wertehorizont des Kundenpotenzials der Marke Red Bull Cola

Top-Two-Score - Angaben „besonders wichtig“ und „wichtig“  
(Angaben in Prozentpt.)



\*Werteorientierung von Menschen, die die Marke Red Bull Cola konsumieren

Die Zielgruppe von Red Bull Cola zeichnet sich durch hohe Erlebnisorientierung aus. Geborgenheitstiftende Werte sind weniger wichtig

die Analyse der stärksten Abweichungen von der Gesamtbevölkerung in den Mittelpunkt. Schaut man sich etwa Red Bull Cola an, zeigt sich, dass sich die Zielgruppe primär durch eine hohe Erlebnisorientierung auszeichnet. Im Vergleich zur Gesamtbevölkerung ist ihr der Wert viel erleben besonders wichtig. Aber auch die Werte großer Freundeskreis und Aufgeschlossenheit genießen eine herausragende Bedeutung in der Red Bull Cola-Zielgruppe. Dieses lebensbejahende Wertebild wird durch die Betonung selbstinszenierender Werte abgerundet: Selbstverwirklichung, Erfolg und Individualität sind die Zielgruppe wichtig. Geborgenheitstiftende Werteebenen, wie Kinder haben, sind dahingegen unterdurchschnittlich relevant.

Die Ergebnisse des Marken-Wertebarmeters zeigen somit auch, welche Themen es bei der Gestaltung der wertorientierten Markenpositionierung zu vermeiden gilt. So sollten bei der Red Bull Cola-Zielgruppe Werte wie Sicherheit und Familie/Partnerschaft gänzlich aus dem Markenauftritt ausgeschlossen werden und lediglich die erlebnis- und leistungsorientierten sowie die selbstinszenierenden Werte berücksichtigt werden.

### Werte machen den Unterschied

Neben dem gegenwärtigen Wertebild einer spezifischen Zielgruppe müssen ergänzend jene Wertebereiche analysiert werden, die einen wesentlichen Unterschied zu den Wettbewerbern aufweisen. Dies ist vor allem in Anbetracht der Tatsache, dass es auf dem Markt zunehmend austauschbare Produkte gibt, von besonderer Relevanz für die Hersteller.

Als Ergänzung zum Marken-Wertebarmeter liefert der Distinktionsansatz dabei wichtige Entscheidungshilfen für die Positionierung. Im Zentrum steht hier die Suche nach Wertorientierungen, mit denen sich eine Marke trotz relativer Produktähnlichkeit erfolgreich vom direkten Wettbewerbsumfeld differenzieren kann. Um herauszufinden, welche das sein könnten, wurde von den Autoren ein ergänzendes Modell für die Identifikation

markenspezifischer Distinktionspotenziale entwickelt. Mittels des hier erstmals vorgestellten Marken-Werte-Kreises können die relevanten Positionierungsräume unterschiedlicher Marken identifiziert werden. So lässt sich auf Anhieb erkennen, dass sich die Zielgruppe der Marke Red Bull Cola auch im direkten Vergleich mit den Wettbewerbsmarken Fritz Kola und Coca-Cola durch eine vergleichsweise hohe Tendenz zur Erlebnisorientierung auszeichnet.

Aber auch für die anderen Marken kann ein grundlegender Eindruck gewonnen werden, welche Wertebereiche eine markenkonforme und erfolgsbringende Differenzierung zum Wettbewerb ermöglichen. So zeichnet sich die Marke Fritz Kola durch eine hohe Tendenz zur Sozialorientierung aus. Überdurchschnittlich oft werden die Werte Kultur und soziales Engagement betont. Aber auch Selbstentfaltungswerte wie Individualität und Selbstverwirklichung treffen bei der Fritz Kola-Zielgruppe auf große Zustimmung. Die Ergebnisse zeigen, dass sich die Zielgruppe von Fritz Kola in erster Linie über sozialorientierte und selbstinszenierende Werte definiert, die damit auch im Positionierungsfokus der Marke stehen sollten.

Die wertorientierte Markenpositionierung ermöglicht somit nicht nur eine zielgruppenorientierte Ansprache, sondern auch eine relevante Abgrenzung gegenüber dem Wettbewerb. So geben die spezifischen Wertausprägungen der jeweiligen Zielgruppe eindeutige Hinweise, über welche Dimension sich ein Hersteller gegenüber dem Wettbewerb abgrenzen kann.

### Konzentration auf das Wesentliche

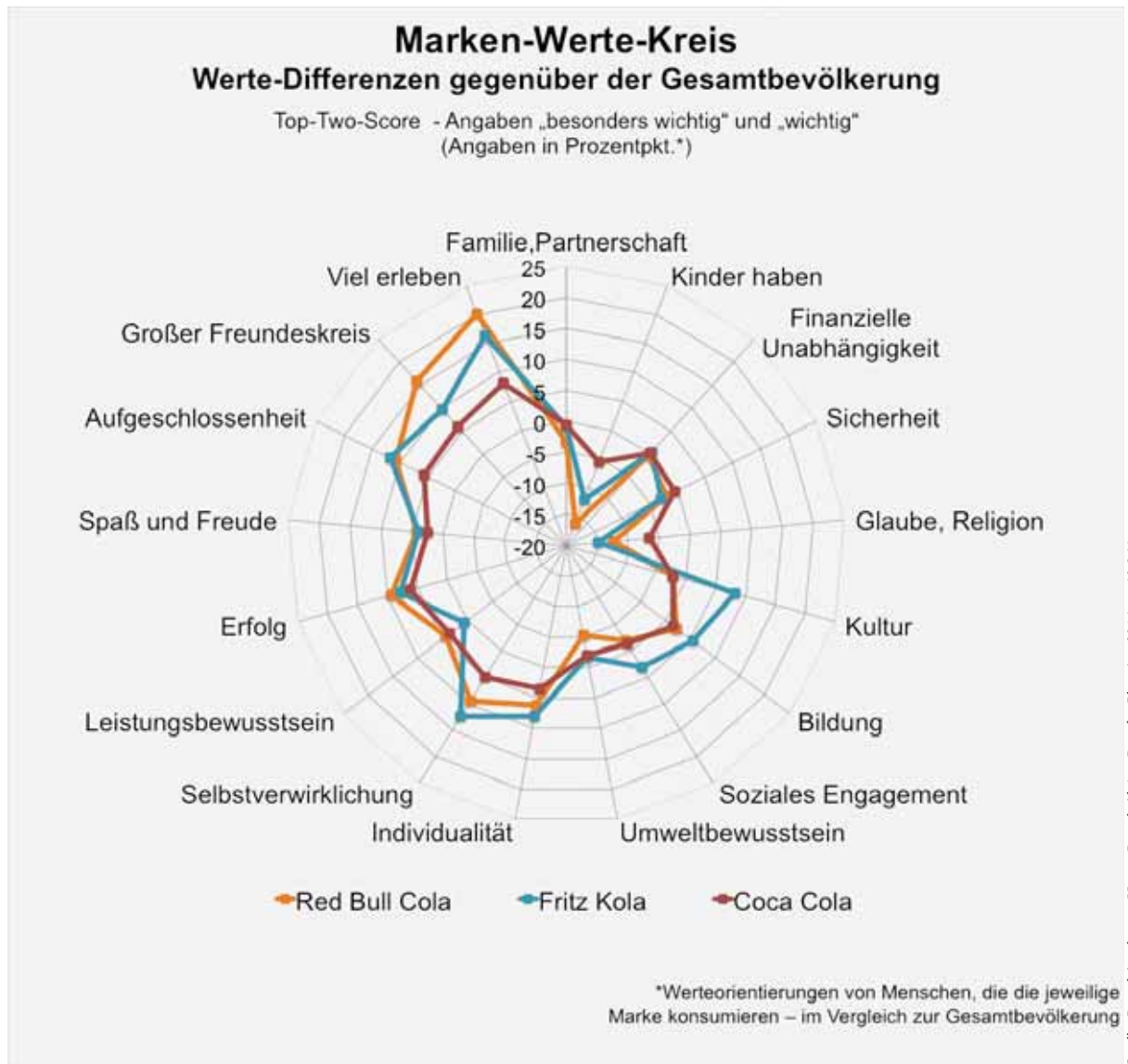
Wer sich einen langfristigen erfolgsbringenden Vorteil durch die wertorientierte Markenpositionierung verschaffen möchte, sollte mehrere Werte gleichzeitig besetzen, die jedoch nicht in die Beliebigkeit generischer und damit austauschbarer Begrifflichkeiten abgleiten dürfen. Dies ist für den Erfolg von besonderer Relevanz. So kann dank einer Besetzung mehrerer Werte

HANDEL

RECHT

SERVICE

80



Quelle: Brand Academy – Hanna Brandt / b4p - Best for Planning 2014; n=43.864

Mittels des Marken-Werte-Kreises können die relevanten Positionierungsräume unterschiedlicher Marken identifiziert werden

auch im Falle eines Wertewandels die notwendige Markenkonsistenz und somit die strategische Sicherheit gewährleistet werden (Duncker 2007).

Dies bedeutet jedoch nicht, dass man alle ausgewählten Werte gleichermaßen besetzen sollte. Auch hier müssen Prioritäten gesetzt und ein Kernwert bestimmt werden, der von zwei bis drei Nebenwerten begleitet wird. Dabei ist zu beachten, dass Werte niemals für sich alleine stehen, sondern immer in einem Kontext bestehend aus einer Reihe von korrelierenden Nebenwerten. Dabei kann es jedoch nicht nur zu positiven, sondern auch zu negativen Korrelationen kommen. Bei der Bestimmung der Nebenwerte gilt es daher, jegliche Kontra-Werte genauestens herauszufiltern und konsequent zu vermeiden.

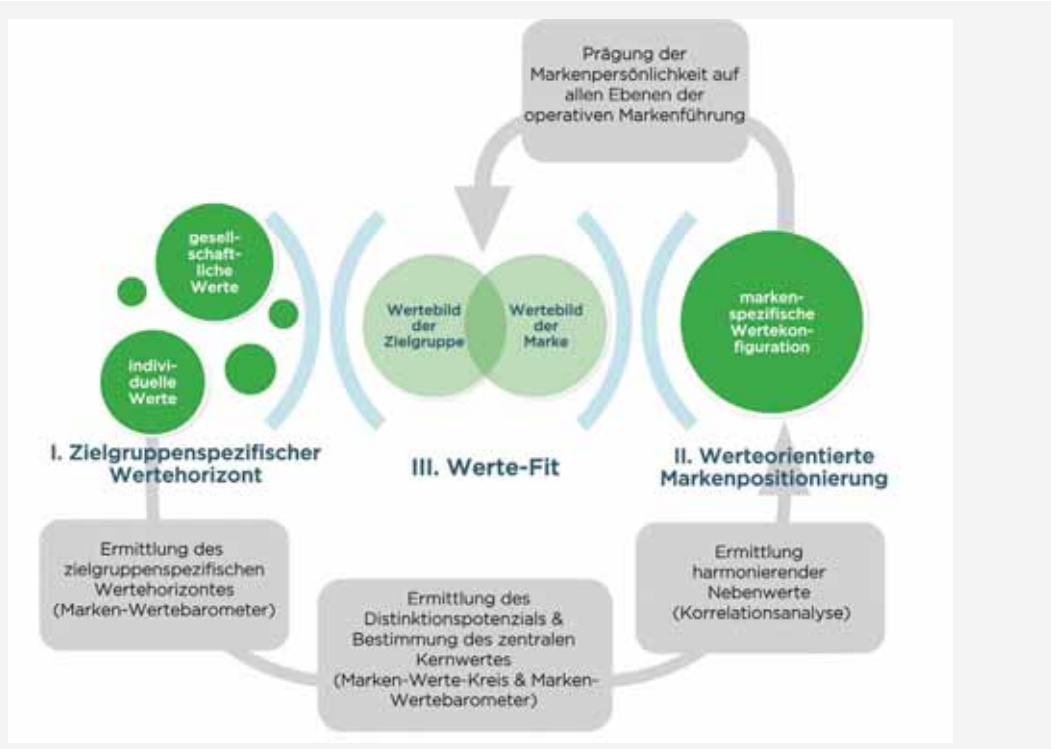
Als ein bewährtes Analyseinstrument der Werteforschung erweist sich dabei die Korrelationsanalyse, die es ermöglicht, einen konkreten Zusammenhang zwischen verschiedenen Einzelwerten zu beschreiben. Bevor die Korrelationsanalyse durchgeführt werden kann, muss jedoch zunächst der zentrale Kernwert de-

finiert werden. Dabei gilt es, jenen Wert zu bestimmen, der das größte Distinktionspotenzial aufweist.

Für die Marke Red Bull Cola wäre dies folglich der Wert großer Freundeskreis mit einer Abweichungsstärke von 6,1 Prozentpunkten gegenüber der Fritz Kola-Zielgruppe und einer Abweichungsstärke von 9,9 Prozentpunkten gegenüber der Coca-Cola-Zielgruppe. Für diesen Kernwert muss nun die Nähe beziehungsweise Distanz zu den verschiedenen Nebenwerten ermittelt werden. Dabei zeigt sich, dass die höchste Nähe bei den Werten viel erleben, Spaß und Freude sowie Aufgeschlossenheit vorliegt. Ein großer Freundeskreis korreliert somit vor allem mit lebensbejahenden Werten. Aber auch ergebnisorientierte Leistungswerte sowie selbstinszenierende Werte liegen in unmittelbarer Nähe des Kernwertes – im Gegensatz zu geborgenheitsstiftenden Werten wie Glaube, Religion und Kinder haben, die allesamt eine negative Korrelation aufweisen. Es zeigt sich somit, dass alle Werte, die den Werthorizont der Erlebnissuchenden einschränken, für die Positionierung ausscheiden.

# NAVIGATIONSSYSTEM DER WERTEBASIERTEN MARKENFÜHRUNG

Quelle: Brand Academy – Hanna Brandt



Eine werteorientierte Markenpositionierung sollte einen mehrstufigen Verdichtungsprozess durchlaufen

Entsprechend gilt es, die negativ korrelierenden Werte bei der Verdichtung der werteorientierten Markenpositionierung zu vermeiden und lediglich jene positiv korrelierenden Werte zu berücksichtigen, die besonders aussagekräftig sind. Dabei sollten die drei Nebenwerte bestimmt werden, die die höchste Nähe zum Kernwert aufweisen. Es steht somit fest, dass die Werte viel erleben, Spaß und Freude und Aufgeschlossenheit jene Werte sind, die in die strategische Markenkommunikation der Marke Red Bull Cola ergänzend zum Kernwert großer Freundeskreis einfließen sollten.

## Markenwerte richtig eingesetzt

Wie die Beispiele zeigen, sollte eine werteorientierte Markenpositionierung grundsätzlich einen mehrstufigen Verdichtungsprozess durchlaufen. Am Ende steht letztendlich eine abgestimmte Wertekonfiguration, die es nun in die Markenpositionierung zu integrieren gilt. Dabei ist es ratsam, die herausgestellten Werte vor

allem in die Markenpersönlichkeit zu integrieren, da dieser im Rahmen der werteorientierten Markenpositionierung eine besondere Bedeutung zukommt. So beeinflusst sie die Kaufentscheidung der Konsumenten in einem hohen Maße und dient somit als emotionaler Anker zwischen Marke und Konsument. Dabei ist auf eine möglichst ganzheitliche Integration der Markenwerte zu achten. Die ermittelten Werte müssen in jeglichen Aspekten der operativen Markenführung berücksichtigt werden – von der Entwicklung spezifischer Produktfunktionen über die Bestimmung eines wertegerechten Preisniveaus und Distributionskanals bis hin zur Wahl passender Kommunikationsstrategien, -inhalte und -kanäle. Mit dem Navigationssystem der wertebasierten Markenführung finden Markenverantwortliche also mit hoher Wahrscheinlichkeit die richtige Route zum angestrebten Ziel – zumindest auf der symbolisch-emotionalen Ebene einer Markenpositionierung.

Prof. Dr. Christian Duncker, Hanna Brandt



Prof. Dr. Christian Duncker leitet den Studiengang Brand Management an der Brand Academy in Hamburg. Zuvor war er u.a. bei der Stiftung für Zukunftsfragen und beim Research-Institute-of-Social-Change tätig. Duncker veröffentlichte seine erste Publikation zum Thema 'Wertebasierter Markenführung' im Jahr 2007 im New Business Verlag.



Hanna Brandt ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl von Prof. Dr. Duncker. Gemeinsam entwickelten sie die Methoden zur wertebasierten Markenführung weiter. Ihre Anschlussarbeit schrieb Brandt über 'Werteorientierte Markenpositionierung – eine empirische Analyse zur Selektion markenkonformer Positionierungsräume'.