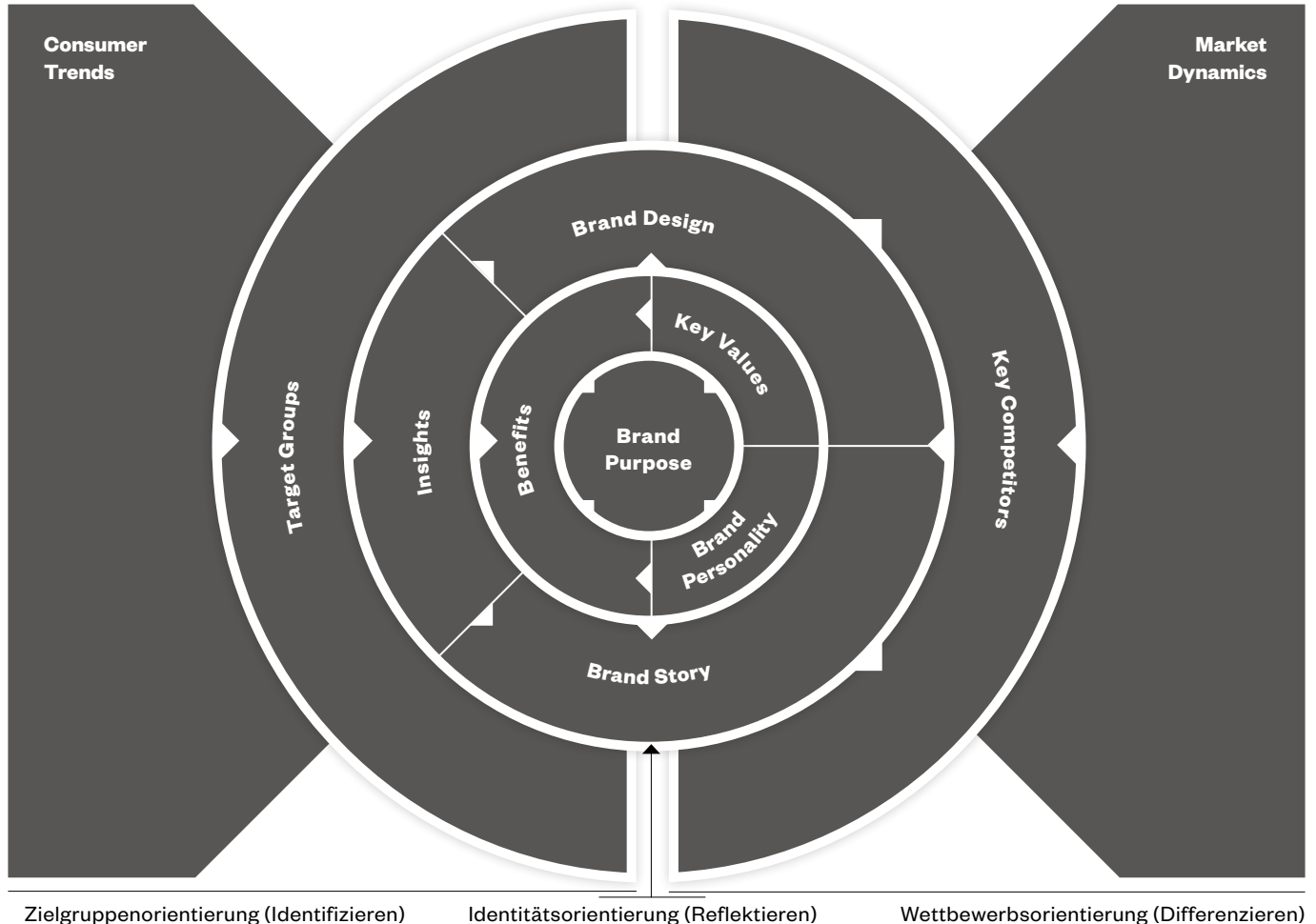


# Markenpositionierung braucht eine neue Perspektive

Eine Gemeinschaftsstudie der absatzwirtschaft und der Brand Academy (vgl. Ausgabe 12/2015) brachte es an den Tag: Die Anzahl alternativer Positionierungsmodelle wächst seit Jahren inflationär. Immer mehr Agenturen, Berater und Wissenschaftler entwickeln eigene, vermeintlich neue Modelle – auch um sich im Wissenswettbewerb zu profilieren. Die Variationen dieser Modelle beschränken sich jedoch meist auf das Hinzufügen, Umbenennen, oder Weglassen einzelner Modell-Bestandteile. Revolutionär Neues lässt sich nur selten finden

Autoren: Christian Duncker und Uli Drömann

## Das „Brand Holosphere Model“ (Abbildung 1)



**In Anbetracht der sich rasant umwälzenden Märkte steht das Gros dieser Modelle vor einem zentralen Problem: Sie beschränken sich auf eine reine Analyse des Istzustands. Die Herausforderungen einer ständig steigenden Marktdynamik in Bezug auf Leistungsinnovationen, Zielgruppenerwartungen und -konfigurationen sowie die spezifischen Wettbewerbsaktivitäten werden von diesen statischen Modellen weitgehend ausgeblendet.**

Die Notwendigkeit einer dynamischeren und reflektierten Markenführung lässt sich am Beispiel der Automobilbranche besonders gut beobachten:

- Mercedes musste sich jüngeren Zielgruppen zuwenden und stellte Kommunikation und Vertriebskanäle neu auf.
- BMW investiert in den Ausbau der Elektromobilität unter der Marke BMWi und ist früh in das Carsharing-Segment eingestiegen.
- VW steht im Angesicht des Dieselskandals vor der Herausforderung, glaubhaft Milliardeninvestitionen in neue Werke und Antriebstechnologien zugunsten von Nachhaltigkeit und Umwelt kommunizieren zu können.
- Tesla wird zum Schreckgespenst der Branche, stellt die Wichtigkeit deutscher Ingenieurskunst im Kontext elektrischer Antriebe infrage, und keiner will es wahrhaben.
- Die Post wird zum Elektroautohersteller, weil keine der großen Marken bereit oder in der Lage ist, deren Elektroflotte zu bauen.
- Die Vision autonom fahrender Autos wirft die Frage auf, ob Autos langfristig weiter auf Fahrspaß als relevanten Mehrwert setzen können.

Diese nur kurz dargelegten Beispiele zeigen vor allem eins: Der Markt ist in Bewegung und wird geradezu erschüttert. Mag auch der ganz große Umbruch noch bevorstehen, so gab es schon seit

einigen Jahren die ersten Vorboten. Vorboten, die bei genauer Betrachtung genau zeigen, warum künftig verstärkt mit dynamischen, anstelle von statischen Positionierungsmodellen gearbeitet werden muss. Das von den Autoren an der Brand Academy entwickelte „Brand Holosphere Model“ knüpft exakt an diesem Punkt an. Es ist das Resultat einer neuartigen Verbindung klassisch-statischer Identitätsmodelle als Kern einer Positionierung mit der Ergänzung wichtiger dynamischer Bestandteile. Das „Brand Holosphere Model“ ist in die folgenden drei Ebenen unterteilt:

- Identity Sphere
- Market Sphere
- Positioning Sphere (siehe Abbildung 1).

Wie diese drei Ebenen angewendet werden, soll nachfolgend exemplarisch anhand der Automobilierteilsparte der Marke Volvo dargelegt werden. Diese Marke hat es innerhalb der vergangenen Jahre erfolgreich geschafft, Profit aus der Marktdynamik zu schlagen. Und dies, ohne ihren Kern zu verwässern.

### Schritt 1: Analyse und Bestimmung der Identity Sphere

Im Zentrum des Brand Holosphere Model steht die Identity Sphere. Analog zu den Modellen der klassischen Markenidentität bildet sie den mehrdimensionalen Kern, welcher die Ausgangsbasis aller weiteren markentechnischen Überlegungen bildet. Die Identity Sphere muss langfristig verwendbar sein, und stellt somit den essenziellen Bereich des Brand Holosphere Model dar.

Im Brand Purpose soll die Daseinsberechtigung der Marke kurz und prägnant zusammengefasst werden. In unserem Beispiel steht Volvo seit Jahrzehnten im Kern für Sicherheit im Straßenverkehr und hat sich zum Ziel gesetzt, dass ab 2020 keine Menschen mehr in einem neuen Volvo schwer

verletzt oder getötet werden (vgl. Volvo 2017). Der Brand Purpose wird insbesondere durch die Key Values (Markenwerte; vgl. Duncker 2007) und Brand Personality (Markenpersönlichkeit) gestützt.

Bei der Entwicklung der Key Values werden in der Praxis sehr oft Werteebenen wie Qualität, Innovation oder auch Zuverlässigkeit eingesetzt. Da gerade diese Werte „Grundprinzipien unternehmerischen Handelns“ sind (vgl. Duncker/Röseler/Fichtl, 2015, S. 79; Kilian, 2012, S. 64–66; Aaker/Stahl/Stöckle, 2015, S. 43–47), bieten sie keinerlei Möglichkeit, sich positiv vom Wettbewerb abzugrenzen. Alleinstellungsmerkmale lassen sich hierdurch nicht gewinnen. Volvo ist in diesem Punkt wesentlich distinktiver aufgestellt und stützt seine Identität auf die Markenwerte Sicherheit, Umwelt und Design (vgl. Volvo 2017). Die Brand Personality kann sowohl durch demografische Merkmale (vgl. Esch, 2014, S. 108; 2010, S. 107) als auch emotionale Charaktereigenschaften beschrieben werden (vgl. Jowitt/Lury, 2012, S. 102). Sie steht in enger Wechselwirkung mit den Markenwerten. Daher sollten diese Bestandteile der Identity Sphere absolut widerspruchsfrei gewählt und aufeinander abgestimmt werden. Der Konsument kann anhand der Markenpersönlichkeit seine eigene reflektieren und sich durch eine Identifikation mit der Marke stärker an sie binden (vgl. Esch, 2014). Die Persönlichkeit der Marke Volvo ließe sich als ein Mann zwischen 35 und 55 Jahren, mitten in einem aufstrebenden Familienleben, unaufgeregt, aber bestimmt, progressiv und vorausschauend, aber empathisch und zurücknehmend beschreiben.

Ergänzt wird die Identity Sphere noch um den Bereich der Benefits (Nutzen), also sachlich-funktionale und psychosoziale Nutzen. Auch dieser Bereich ist so zu wählen, dass die zentralen

## Prozess der erstmaligen Erarbeitung des „Brand Holosphere Models“ (Abbildung 2)



Nutzenparameter zeitlich stabil und so ein fester Bestandteil der Markenidentität sind. Volvo formuliert sein psychosoziales Nutzenversprechen gegenüber dem Konsumenten folgendermaßen: „People that interact with Volvo Cars should feel we understand them, we protect what is important to them and that we make them feel special.“ Mit Bezug auf die Produktebene verspricht Volvo intuitive Innovationen, Höchstleistung in den Bereichen Sicherheit und Nachhaltigkeit und skandinavisches Design (vgl. Volvo 2017). Zum Ausdruck kommen die Benefits letztlich durch Produktattribute, welche jedoch ständig von technischen und gesellschaftlichen Entwicklungen im Markt verändert werden und somit nicht Teil der zeitlich stabilen Identität sein können. Ist die Identity Sphere einmal definiert, wird sie zum Ausgangspunkt aller darauf folgenden Schritte und Entscheidungen.

## Schritt 2: Analyse des Marktumfelds

Im Anschluss an die Entwicklung einer ebenso einmaligen wie nachhaltigen Identity Sphere wird bei der erstmaligen Verwendung des Brand Holosphere Model der Zielmarkt der Marke analysiert (siehe Abbildung 2). Das Modell unterscheidet hier zwischen Zielgruppenorientierung mit dem Ziel der Identifikation auf der linken Seite und Wettbewerbsorientierung mit dem Ziel der Differenzierung auf der rechten Seite.

### Consumer Trends and Target Groups

Zur Erfassung der Consumer Trends sollten seriöse Markt- und Trendforschungsinstitute hinzugezogen werden. Im Zentrum stehen die Identifikation und Analyse allgemeiner gesellschaftlicher Entwicklungen bezüglich Relevanz und Auswirkungen auf die Zielgruppen, die Verwendung und den Kauf von Leistungen, die von der Marke angeboten werden. Junge Familien sind im Beispiel die traditionell wichtigste Zielgruppe von Volvo. Die jungen Verwender „altern“ jedoch mit der Marke, werden wohlhabender, ihre Bedürfnisse ändern sich spätestens mit dem Auszug der Kinder, und neue junge Verwender „wachsen“ heran. Durch diese Entwicklung kamen neue Zielgruppen, zum Beispiel Empty

Nester, und Absatzmärkte, zum Beispiel SUVs, hinzu. Megatrends können einen großen Einfluss auf die Segmentierung der Zielgruppen haben, neue hervorbringen, aber auch die Nachfrage drastisch senken. Daher ist eine ganzheitliche Betrachtung der gesellschaftlichen Trends Voraussetzung für eine nachhaltige Markenführung (Duncker/Schütte 2018).

Anders als beim Großteil der bestehenden Markenmodelle sieht das Brand Holosphere Model auch die Abgrenzung mehrerer Konsumentensegmente einer Marke vor, die markentechnisch ange-

sprochen werden sollen und können. Im Modul Target Groups können diese anhand ihrer demografischen Merkmale, aber auch anhand ihrer Einstellungen, Treiber und Barrieren beschrieben werden. Die Zielgruppen sollen sich mit der Marke identifizieren können und haben somit einen direkten Einfluss auf die Kommunikation und Positionierung der Marke.

### Market Dynamics and Key Competitors

Vor dem Hintergrund der Differenzierung vom Wettbewerb ist es analog zu den Zielgruppen ebenfalls wichtig, die Makroperspektive einzunehmen und generelle Marktentwicklungen zu analysieren. Im Modul Market Dynamics werden die vielschichtigen Entwicklungen im Markt der Marke erfasst. Neben den grundsätzlichen Wettbewerbsaktivitäten müssen auch neue Technologien, die den Markt prägen und die Angebotsoptionen seiner Teilnehmer erweitern, aufgeführt werden. Aber auch das Marktwachstum, Volumen und staatliche Regularien können hier festgehalten werden. Anhand der analysierten Marktlage und -aussicht können die Hauptwettbewerber definiert werden, von denen sich die Marke abgrenzen können soll.

### Schritt 3: Erarbeitung der Positionierung

Sind alle Elemente der Market Sphere und Identity Sphere analysiert, kann abschließend die Positionierung erarbeitet werden. Dabei handelt es sich um eine akzidentielle Merkmalsebene der Marke, die sich durch eine höhere Anpassungsfähigkeit in Bezug auf die aktuelle Marktlage auszeichnet als die Identity Sphere. Ganz wie der Mensch, der sein Verhalten auch stets seinem Gegenüber und dem Kontext anpasst (Breitschaft/Drömann, 2017, S. 119–121).

Im Modul Insights hat die Marke die Möglichkeit, ihre Empathie gegenüber ihren Zielgruppen unter Beweis zu stellen. Das Bedürfnis, seine Liebsten in Sicherheit zu wissen, blieb im Grundsatz unverändert und ist weiterhin der emotionale Anker der Marke Volvo. Die grundlegenden Einsichten, dass die Sicherheit im Auto auch technologisch gelöst werden kann, und der Wunsch, sich klimafreundlich zu verhalten, sind aber noch recht neu im Mindset der poten-

## Unsere Autoren



Christian Duncker

Prof. Dr. Christian Duncker ist Leiter des Studiendepartments Brand Management an der Brand Academy Hamburg. Seine Forschungsschwerpunkte sind die Themen Marken- und Innovationsmanagement. Prof. Dr. Duncker veröffentlichte bereits eine Vielzahl von Fachpublikationen. Eine Auswahl dessen finden Sie unter: <https://www.brainguide.de/Christian-Duncker#publikationen>



Uli Drömann

Uli Drömann ist als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Brand Management von Prof. Dr. Duncker tätig. Seine Schwerpunkte liegen auf den Themen Markenpositionierung und strategische Markenführung. Er studierte Kommunikationsdesign sowie Brand Management und arbeitet als strategischer Berater bei Vorn Strategy Consulting in Hamburg.

ziellen Kunden. Trends wie nachhaltiger Konsum und ständige Konnektivität nahmen Einfluss auf die Einstellungen und Bewertungsschemata der Käufer.

Galten früher ein Dreipunktgurt und ein stabiles Chassis noch als Garant für die sichere Teilnahme am Straßenverkehr bei vergleichsweise geringer Geschwindigkeit, so achten die potenziellen Kunden heute zunehmend auf Assistenzsysteme, Airbags und Notruf-funktionen im Auto. Je konkreter die Marke zeigt, dass sie die Probleme und Sorgen ihrer Nutzer nicht nur kennt, sondern ernsthaft an einer Lösung interessiert ist, desto eher wird es gelingen, dem Konsumenten das Gefühl zu vermitteln, verstanden zu werden und sich mit der Marke zu identifizieren. Da ein Zielgruppen-Insight immer Bezug auf die Marke oder das mit ihr zu befriedigende Bedürfnis nimmt, ist er zwischen den Zielgruppen und den Markenbenefits angeordnet. Die gewonnenen Insights können durch die Benefits der Marke befriedigt werden und haben direkten Einfluss auf das Brand Design bis hin zur Produktebene.

Die Module Brand Design und Brand Story dienen sowohl der Differenzierung vom Wettbewerb, als auch der Identifikation der Zielgruppe mit der Marke. Das Brand Design beinhaltet die Definition von Formensprache, Tonalität, Farbwelt bis hin zum Produktdesign. Die Brand Story definiert das wesentliche Narrativ sowie die Themen, die von der Marke zum Beispiel durch Content-Marketing besetzt werden sollen. Sie veränderte sich bei Volvo deutlich wahrnehmbar von „höchster Sicherheit im Falle eines Unfalls“ zu „Sicherheit durch selbstständige Vermeidung von Unfällen“. Die Bedeutung des Markennamens „Volvo“ – aus dem Lateinischen übersetzt „ich rolle“ beziehungsweise sinngemäß „ich fahre“ – bekommt in diesem Kontext eine ganz neue Bedeutung. Ganz zu schweigen von grundlegenden Veränderungen der Kommunikationskanäle, abgeleitet aus relevanten Trends der Mediennutzung in der Zielgruppe.

### Die dynamische Überprüfung der Positionierung

Bei der Mehrzahl der Identitäts- und Positionierungsmodelle wäre die Arbeit an dieser Stelle abgeschlossen. Das Brand Holosphere Model entwickelt

sich hingegen laufend weiter. Nach der zuvor geschilderten erstmaligen Herleitung der spezifischen Markenpositionierung berücksichtigt das Modell auf der Ebene der Market Sphere insbesondere dynamische Veränderungen im Markt. Und hierin liegt ein wesentlicher Vorteil des Modells: Es ermöglicht eine laufende Überprüfung der aktuellen Relevanz einer Positionierung im Markt, und somit schnelle Re-/Aktionsgeschwindigkeiten.

Diese Überprüfung sollte einem klar definierten und effizienten Vorgehen folgen und in deutlich kürzeren Zyklen durchgeführt werden, als dies bei den etablierten statischen Modellen bisher vorgesehen wird. Beginnend mit der Market Sphere wird zunächst geprüft, ob durch generelle Marktentwicklungen und Trends neue Technologien, Wettbewerber, Marketingkonzeptionen und Zielgruppen in die nähere Betrachtung aufgenommen werden müssen oder aber bisher berücksichtigte Dimensionen aussortiert werden sollten.

Håkan Samuelsson, President und CEO der Volvo Car Group, 2017: „The car industry is changing rapidly, and an agile Volvo Cars has the possibility to take advantage of opportunities in areas like electrification, new mobility concepts, and autonomous driving.“

Im Fall Volvo hat sich der Markt, wie bereits vielfach beschrieben, immens verändert. Ehemalige Konkurrenten wie Saab verloren an Bedeutung, und gleichzeitig erheben neue Anbieter Anspruch auf einen Teil vom Kuchen. Die Gefahr, aufgrund der Digitalisierung, immer neue Wettbewerber im eigenen Markt zu bekommen, ist heute allgegenwärtig und verdeutlicht die Notwendigkeit, die eigene Position im Marktumfeld regelmäßig zu überprüfen. Tesla hat sich beispielsweise die Aufmerksamkeit aller Premiumhersteller erkämpft und macht keine Anzeichen, seinen „Elektro-Thron“ innerhalb der nächsten Jahre aufgeben zu wollen. Und auch Google und Apple spielen mit dem Gedanken, den Automobilmarkt mit ihrem IT-Know-how aus dem Silicon Valley anzugreifen. Neue und potenzielle Wettbewerber definieren das Positionierungsfeld gänzlich neu und bedürfen einer Antwort.

Derart starke Veränderungen werden im Brand Holosphere Model konsequent in Bezug auf Zielgruppen, Wettbewerber und deren Innovations-

dynamik ermittelt und festgehalten (siehe Abbildung 2). Sind diese identifiziert, lassen sich die Konsequenzen für die Positionierung der Marke aus ihrer Identität und ihrem Umfeld ableiten. Markenverantwortliche können so unter Verwendung des Modells zeitnah auf neue Zielgruppen- und neue Wettbewerbskonfigurationen reagieren, ohne Gefahr zu laufen, die Identität, also den Kern ihrer Marke, zu verwässern. Diese Vorgehensweise bietet erstmals auch eine Abkehr von linearen Positionierungsprozessen, die nach einigen Monaten beendet werden und deren Ergebnisse dann über mehrere Jahre hinweg nicht hinterfragt oder angepasst werden.

### Erarbeitung und Überprüfung der Positionierung

Am Beispiel einer regelmäßigen Überprüfung des Marktumfelds und deren Auswirkung auf die Positionierung von Volvo zeigt sich, dass das Brand Management stets dem Markenkern treu geblieben ist, obwohl sich durch gesellschaftliche und technologische Trends Insights und in der Folge auch Produktattribute deutlich verändert haben. Derartige Entscheidungen lassen sich anhand des Brand Holosphere Model logisch und konsequent nachvollziehbar ableiten.

Diese Veränderungen innerhalb eines Modells mögen bei erster Betrachtung nur marginal erscheinen, und doch legitimieren sie einen internen wie externen Richtungswechsel, der immense Auswirkungen mit sich bringt.

Das Brand Holosphere Model ist ein Ansatz, der auf die Inszenierung einer bedeutungsschweren Symbolik verzichtet und vielmehr logische Wirkungszusammenhänge sowie die Nachvollziehbarkeit der Elemente in den Vordergrund stellt. Der innovative Charakter des Brand Holosphere Model liegt in seinem modularen Aufbau. Es ermöglicht die Addition, oder auch Reduktion einzelner Bestandteile, im Sinne einer individuellen und dynamischen Anpassung an die spezifischen Marktbedingungen einer Marke. Die Identität einer Marke ist und bleibt ein zeitlich stabiler Anker der Marke, aber die Positionierung gibt Marken den notwendigen Spielraum, um rechtzeitig auf Veränderungen sowohl im eigenen Unternehmen als auch im Umfeld zu reagieren. **1**