

Volker Trommsdorff und Marcel Paulssen

Messung und Gestaltung der Markenpositionierung

1. Controlling der Markenpositionierung
 - 1.1 Problemstellung
 - 1.2 Das Erfolgskriterium
 - 1.3 Positionierung: Analyse und Strategie
 - 1.4 Strategiealternativen
 - 1.5 Positioning
2. Klassische Lösungsansätze und ihre Schwächen
 - 2.1 Methodisches Vorgehen
 - 2.2 Das Imagedifferenzial
 - 2.3 Das faktorenanalytische Positionierungsmodell
 - 2.4 Annahmen und Grenzen klassischer Positionierungsmodelle
3. Wettbewerbs-Image-Struktur-Analyse (WISA)
 - 3.1 Das Prinzip
 - 3.2 Das Multi-Marken-Modell
 - 3.3 Methodik der WISA
4. Consideration-Set-WISA
 - 4.1 Grundlagen
 - 4.2 WISA im Consideration-Set
 - 4.3 Ergebnisse und Strategiediskussion
5. Ausblick

1. Controlling der Markenpositionierung

1.1 Problemstellung

Märkte sind gesättigt. Produkte werden austauschbar, weil ihre Standardisierung zunimmt und sie funktional gleichwertiger werden. Der von Zielkunden wahrgenommene Nutzen, die subjektive Produktqualität und das Produktimage werden zu wichtigen Erfolgsfaktoren. Differenzierungswettbewerb findet immer mehr über Images statt. Gleichzeitig drängen neue Wettbewerber auf den Markt und konkurrieren um die Gunst des Konsumenten. Markenführung wird somit immer komplexer und riskanter. Für eine erfolgreiche Markenstrategie werden Antworten auf folgende Fragen benötigt:

- Welche Imagemerkmale führen zum Erfolg der Marke?
- Welche Image-Erfolgsfaktoren besitzen die wichtigsten Wettbewerber?
- Wie beeinflussen sich die Wettbewerbs-Image-Positionen konkurrierender Marken untereinander?
- Welche Umpositionierung oder Neupositionierung schafft einen Wettbewerbsvorteil?

Das sind komplexe Fragen, auf welche die traditionelle Marktforschung kaum verlässliche Antworten hat, denn sie überfordern das Instrumentarium der Imagedifferenziale und räumlichen Positionierungsmodelle, die zudem unrealistische Annahmen über den Imagewettbewerb unterstellen, z. B. dass alle Marken im selben Wahrnehmungsraum positioniert sind. Sie führen zu anschaulichen Ergebnissen, deren Gültigkeit jedoch eingeschränkt ist. Kreative Imagestrategien bilden sie nicht ab. Am Beispiel repräsentativer Imagedaten im Premium-Pilsmarkt verdeutlichen wir die Defizite und ihre Überwindung durch WISA. Exemplarisch wird für die Marke Beck's die Aussagekraft klassischer Imageanalysen der einer WISA gegenübergestellt.

1.2 Das Erfolgskriterium

Strategisches Ziel von Positionierungsentscheidungen ist die Sicherung bestehender und der Aufbau neuer Erfolgspotenziale. Erfolgreiche Positionierung verschafft dem Unternehmen Vorteile gegenüber dem Wettbewerb, da die **Präferenzstärke** der Konsumenten für die eigene Marke erhöht wird, was zu einem monopolistischen Spielraum für die Angebotspolitik führen kann.

Der Erfolg einer Positionierungsentscheidung kann operationalisiert werden. Dadurch kann die Markenpositionierung der betriebswirtschaftlichen Steuerung und Kontrolle zugänglich gemacht werden. Eine in der Praxis stark verbreitete und theoretisch akzeptable Zielgröße des Markenerfolgs ist der wertmäßige Marktanteil, der unter Berücksichtigung von Budgetrestriktionen zu maximieren ist. Er hat eine Mengen- und eine Preiskomponente. Sowohl die Mengen- als auch die Preiskomponente ist eine Funktion der Stärke der Bevorzugung der Marke vor Marken der Konkurrenten (Präferenzstärke).

Je höher die Präferenz, desto größer der Absatz einerseits und die Preisbereitschaft andererseits. Entscheidende Steuerungsgröße für die Positionierung von Marken ist folglich die Präferenz. Auf disaggregierter Untersuchungsebene entspricht dieses Präferenzkriterium dem individuellen Kaufanteil, jener Anteil am Konsumbudget für eine Produktart, welcher auf die betrachtete Marke unter den in Frage kommenden Marken entfällt. Veränderungen auf dieser disaggregierten Untersuchungsebene entsprechen Marktanteilsveränderungen auf aggregierter Ebene: Kaufanteile sind individuelle Marktanteile.

1.3 Positionierung: Analyse und Strategie

Der Begriff Positionierung wird in den beiden Bedeutungen Analyse und Strategie verwendet. Unter **Positionierungs-Analyse** werden unterschiedliche Verfahren zur Darstellung einer Marke und ihrer relevanten Produktmerkmale im Vergleich zu den Wettbewerbermarken verstanden. Auf die klassischen Verfahren wird in Kapitel 2 eingegangen. Unter **Positionierungs-Strategie** werden strategische Maßnahmen und ihre Konkretisierung zur zielgeleiteten Steuerung der Position einer Marke verstanden. Die Positionierungs-Analyse liefert die dazu notwendige Entscheidungsunterstützung.

Zwei grundsätzliche Typen von Positionierungsentscheidungen können unterschieden werden: die Planung einer neuen Marke (**Neupositionierung**) und die wettbewerbsstrategische Veränderung der bisherigen Position einer bestehenden Marke (**Umpositionierung**). Stellt eine solche Umpositionierung eine gravierende Veränderung der bisherigen Positionierung dar, so wird dies auch als Relaunch der Marke bezeichnet, der Grenzfall zur Neupositionierung. Produktpositionierung kann als Ergebnis proaktiver Marketingstrategien erfolgen oder als Reaktion auf das Verhalten relevanter Wettbewerber. Insbesondere die Neupositionierung muss sorgfältig geplant werden, da spätere Umpositionierungen hohe Kosten verursachen und zu negativen Reaktionen der Konsumenten führen können.

1.4 Strategiealternativen

Ausgehend von klassischen Positionierungs-Analysen werden in der Praxis zwei strategische Stoßrichtungen zur Verbesserung der Position einer Marke diskutiert, eine konsumentenorientierte und eine wettbewerberorientierte.

Konsumentenorientiert wird versucht, die Positionierung einer Marke an den Idealvorstellungen der Konsumenten bzw. eines starken Marktsegments auszurichten. Die Marke soll möglichst nahe am Ideal der Konsumenten positioniert werden, um so die Präferenzen für diese Marke zu erhöhen. Insbesondere wenn diese Strategieoption auf Basis konventioneller Positionierungs-Analysen gewählt wird, führt dies zu relativ konservativen Lösungen - wie in Kapitel 2 gezeigt werden wird.

Wettbewerberorientiert wird versucht, den Abstand zwischen der eigenen Markenposition und denen der Wettbewerber zu maximieren. Ist eine Marke nahe an Konkurrenten positioniert, so bedeutet das hohe wahrgenommene Ähnlichkeit und deshalb Austauschbarkeit und erhöhte Wettbewerbsintensität.

Beide Orientierungen müssen simultan und integriert in eine Positionierungsstrategie einfließen, denn eine isolierte Konsumentenorientierung führt leicht zu hoher Wettbewerbsintensität und eine isolierte Wettbewerberorientierung zu geringeren Präferenzen.

Auf wettbewerbsintensiven Märkten soll zwecks hoher Präferenzen vieler Konsumenten für die Marke eine klare Differenzierung vom Wettbewerb durch (emotionale) Alleinstellung geschaffen werden, die den Wettbewerbsdruck verringert. Differenzierung kann im Rahmen eines bestehenden Imageraumes betrieben werden (vgl. Abbildung 2). Die Marke wird auf einer oder mehreren wettbewerbsrelevanten Dimensionen zum Schwerpunkt der Idealvorstellungen vieler Konsumenten „hin-“ und zugleich vom Wettbewerb „wegpositioniert“. Unter den anfangs geschilderten Bedingungen heutiger Markenführung mit hoher Wettbewerbsintensität und zunehmender Produkthomogenität wird es allerdings immer schwieriger, innerhalb eines mit den Wettbewerbern gemeinsam besetzten Image-raumes eine auskömmliche Markenposition zu finden.

1.5 Positioning

Die zweite Möglichkeit, eine Marke vom Wettbewerb zu differenzieren, besteht darin, sie auf einer bisher ungenutzten Dimension und damit aus dem bestehenden Merkmalsraum „herauszupositionieren“. Diese Variante der Differenzierungsstrategie wird als Positioning bezeichnet (vgl. Ries/Trout, 1986).

Positioning bedeutet alleinstellende Positionierung auf einer exklusiv genutzten, kaufentscheidungsrelevanten Dimension außerhalb des bekannten Merkmalsraumes über ein Produktmerkmal, das einen alleinstellenden subjektiven Zusatznutzen darstellt. „Positioning“ korrespondiert mit „Unique Selling Proposition“ (USP), dem Konzept für die Situation gesättigter Märkte, wo alle Wettbewerber den vom Markt geforderten Basisnutzen gleichermaßen erfüllen und Profilierung nur noch über den **Zusatznutzen** möglich ist. Der starke Wettbewerb homogener Marken wird unterlaufen, indem die Marken bei großer Nähe zum Käufer-Ideal vom Wettbewerb weg in eine **eigenständige Dimension** hinein bewegt werden (vgl. Trommsdorff, 1998 a, S. 155).

Damit ermöglicht Positioning auch unter den Bedingungen homogener, informations- und werblich überfluteter und gesättigter Märkte eine erfolgreiche Markenprofilierung. Traditionelle Marktforschungsinstrumente, die im nächsten Abschnitt behandelt werden, sind jedoch zur Unterstützung solcher Positioningstrategien ungeeignet.

2. Klassische Lösungsansätze und ihre Schwächen

2.1 Methodisches Vorgehen

Grundsätzlich können bei der **Positionierungsanalyse** komponierende und dekomponierende Verfahren unterschieden werden. Ziel beider Ansätze ist es, die grundlegenden Merkmalsdimensionen aufzudecken, anhand derer Konsumenten Produkte wahrnehmen und beurteilen, und die subjektiv empfundenen Positionen der konkurrierenden Marken auf diesen Dimensionen zu messen.

Bei komponierenden Verfahren werden Einzelbewertungen von Produktmerkmalen zu Imagedimensionen verdichtet. Dekomponierende Verfahren erheben zunächst Globalurteile wie Ähnlichkeiten oder Präferenzrangfolgen der Marken, die dann in die dimensionalen Beiträge einzelner Merkmale zum Globalurteil zerlegt werden. Vom Ergebnis her sind beide Verfahren gleichwertig. Unterschiede betreffen die Datenerhebung, einfließende Annahmen und Rechenprozeduren. Hier soll exemplarisch das komponierende Verfahren der Faktorenanalyse näher erläutert werden. Zur Darstellung dekomponierender Verfahren (MDS, Conjointanalyse usw.) sei auf die Lehrbuchliteratur verwiesen (z. B. Backhaus et. al., 1996).

In einem ersten Schritt müssen **positionierungsrelevante Imagedimensionen** bestimmt werden. Dazu kann kundenorientiert vorgegangen werden (Welche Imagedimensionen sind in den Köpfen?) oder wettbewerbsorientiert (Wie profiliert sich die Konkurrenz?). Beim kundenorientierten Vorgehen kommen neben Interviews qualitative Verfahren in Betracht, wie Gruppendiskussionen oder Tiefeninterviews zur Exploration relevanter Merkmalsdimensionen. Für das wettbewerbsorientierte Vorgehen kommen Expertenbefragungen und inhaltsanalytische Auswertungen von Werbeaussagen in Frage. In der Praxis werden beide Explorationsansätze kombiniert.

Die selektierten Produktmerkmale sollten folgende **Anforderungen** erfüllen:

- Verhaltensrelevanz, d. h. die Produktmerkmale sollen Markenpräferenz und Kaufverhalten beeinflussen,
- Instrumentalbezug, d. h. die Wahrnehmung der Produktmerkmale soll durch Marketinginstrumente gut beeinflusst werden können und
- Diskriminanzfähigkeit, d. h. Wettbewerber sollen nach diesen Merkmalen subjektiv unterscheidbar sein.

Die begrenzte Aussagekraft klassischer Positionierungsmodelle soll am Beispiel einer komponierenden Positionierungsstudie mit Imagedifferenzial und einem faktorenanalytischen Positionierungsmodell des Premium-Pilsmarktes gezeigt werden.

2.2 Das Imagedifferenzial

Produktmanager im Premium-Pilsmarkt stehen genau vor den oben beschriebenen Problemen: Eine mengenmäßige Ausdehnung des Absatzes ist nicht mehr möglich. Wettbewerb spielt sich bei hoher Intensität als „Nullsummenspiel“ ab. Die Qualitätsunterschiede zwischen den einzelnen Marken sind sehr gering (nach einer BBDO-Studie beträgt die wahrgenommene Markengleichheit 50 %). Da der Preis im Premium-Pilsmarkt keine bedeutende Rolle spielt und das Instrumentarium der Distribution weitgehend ausgereizt ist, kann die Markenprofilierung fast nur noch durch Imagepolitik erfolgen.

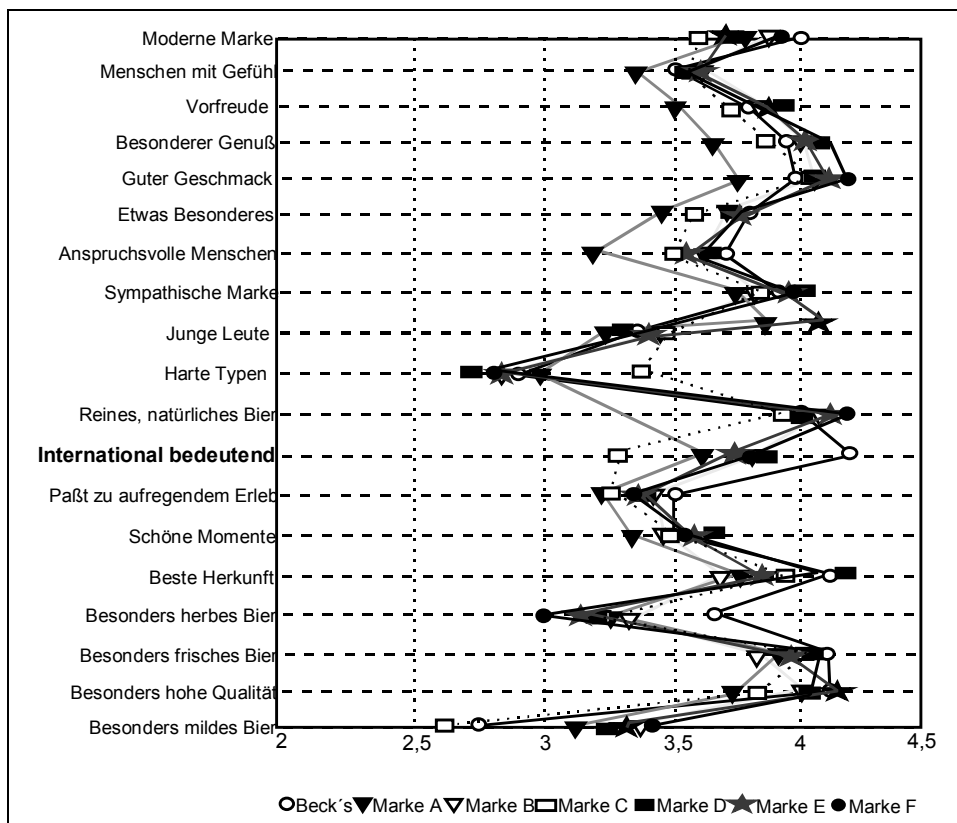


Abbildung 1: Imagedifferenzial im Premium-Pilsmarkt

Quelle: Paulssen, 1994; Weber, 1996.

Nach der oben beschriebenen Sammlung von Produktmerkmalen, ist der Ausgangspunkt komponierender Verfahren die klassische Methode der Messung von Merkmalswahrnehmungen mittels Ratingskalen. Aus der Sammlung möglicher relevanter Produktmerkmale werden mehrere Items (Aussagen) ausgewählt und als Ratings zur Beurteilung der Marken formuliert. Einen Überblick zu den hier möglichen methodischen Varianten, verhaltenstheoretischen Modellen und auftretenden Messproblemen gibt Trommsdorff (1995).

In einem ersten Schritt können wahrgenommene Ausprägungen der relevanten Merkmale - über alle Befragten der Zielgruppe aggregiert - als Profil abgebildet werden. Profilvergleiche informieren je Merkmal über die Positionsunterschiede der Marken.

Abbildung 1 zeigt das eher aussageschwache Imagedifferenzial von sieben Premium-Pilsmarken. Es zeigt kaum mehr, als dass sich Beck's auf dem Item „International bedeutend“ von den Wettbewerbern absetzen kann. Dieses Ergebnis reflektiert die Werbeplattform von Beck's („Spitzenpilsener von Welt“, „Grünes Segelschiff“), sagt jedoch nichts darüber aus, ob und wie sich diese Positionierung als Wettbewerbsvorteil gegenüber welchen anderen Marken auswirkt.

2.3 Das faktorenanalytische Positionierungsmodell

Mit einer Faktorenanalyse können aus der Vielzahl der in einem Imagedifferenzial dargestellten Items die wesentlichen Faktoren extrahiert werden. Die Zusammenfassung von Items zu Faktoren ergibt sich aus ihren empirischen Interkorrelationen. Die (explorative) Faktorenanalyse hat struktorentdeckenden Charakter. Sie unterstellt, dass Korrelationen zwischen Items auf hinter ihnen stehende Faktoren zurückgeführt werden können.

Abbildung 2 zeigt ein mittels Faktorenanalyse aus dem Imagedifferenzial erzeugtes Positionierungsmodell, also eine Verdichtung der mit redundanten Items abgefragten Eindrücke auf wenigen zentralen, nicht redundanten Imagedimensionen. Die betrachteten Marken werden gemeinsam als Positionen in einem gemeinsamen Imageraum dargestellt. Jede Marke kann auf jeder Imagedimension mit den Wettbewerbermarken verglichen werden (Image-Benchmarking). Die Gesamtposition der Marke ist in Relation zum Wettbewerb zu erkennen.

Der Imageraum verdeutlicht nochmals (und jetzt etwas übersichtlicher), dass Beck's sich auf der Dimension „Internationalität“ deutlich stärker positioniert hat als seine Wettbewerber. Insbesondere zeigt sich, dass Internationalität eine eigenständige Imagedimension ist, auf der sich andere Marken (als Beck's) kaum unterscheiden. Diese Positionierung sagt jedoch weiterhin nichts darüber aus, ob und in welchem Ausmaß sie zur Präferenz für Beck's beiträgt.

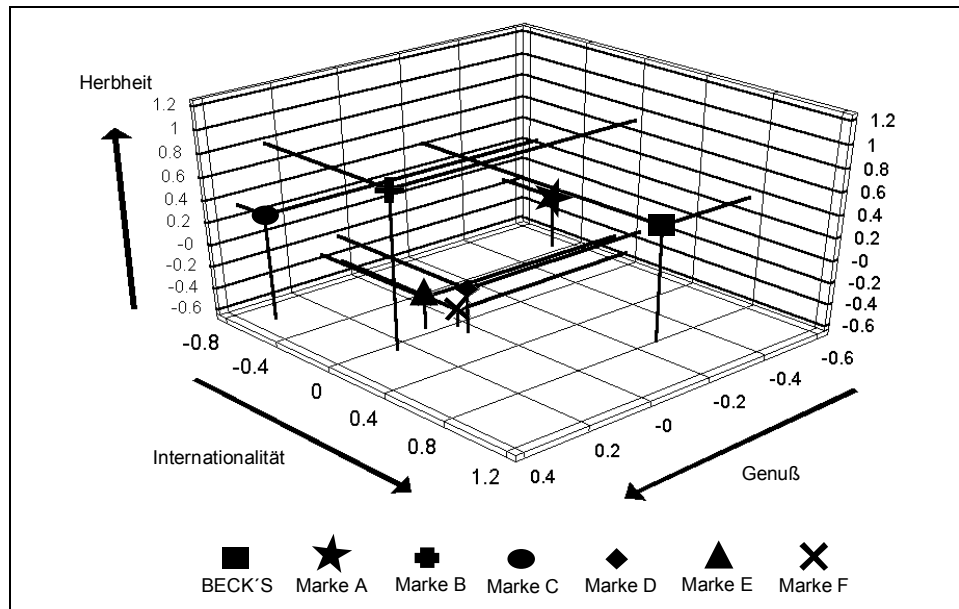


Abbildung 2: Positionierungsmodell im Premium-Pilsmarkt

Quelle: Paulssen, 1994; Weber, 1996.

2.4 Annahmen und Grenzen klassischer Positionierungsmodelle

Die klassischen Verfahren der Imageanalyse beruhen auf Annahmen, die im realen Imagewettbewerb oft nicht gelten. Strategische Positionierungsempfehlungen für künftige Wettbewerbsvorteile sind daher nur beschränkt möglich. Die Annahmen klassischer Imageanalysen werden im Folgenden erläutert und kritisiert:

- Auf den ersten Blick beziehen klassische Positionierungsstudien den Wettbewerb mit ein, weil Wettbewerbermarken mit positioniert werden. Für die strategische Planung muss jedoch über die globalen Wettbewerberrelationen hinaus im Einzelnen bekannt sein, welche Beziehungen zwischen bestimmten Wettbewerberimage-Dimensionen bestehen und wie sie zwecks Stärkung der eigenen Wettbewerbsposition verändert werden können.
- Die klassische Image-Wettbewerbserfassung unterstellt, dass eine Imagedimension bei allen Wettbewerbern die gleiche Bedeutung hat. Diese Annahme erscheint unrealistisch, so dass Wettbewerbsintensitäten, d. h. Effekte zwischen einzelnen Image-

dimensionen und Erfolgsgrößen, wie zum Beispiel der Kaufabsicht oder der Einstellung einer Marke gegenüber, geschätzt werden sollten.

- Klassische Positionierungsmodelle können keine USP's und damit auch keine dem entsprechenden Positioningstrategien abbilden und in ihren Wettbewerbswirkungen abschätzen, weil die betreffende Imagedimension für keine andere oder nur für einige wenige andere Marken relevant ist und daher nicht sinnvoll im gemeinsamen Image-raum abgebildet werden kann. Die Wettbewerbsbeziehungen lassen sich dann nicht mehr durch einfache Distanzen zwischen Wettbewerberpositionen veranschaulichen.
- Klassische Imageanalysen unterstellen pauschale Imagewirkungen zwischen Wettbewerbern, indem die Merkmale einer Marke nur die eigene Position bestimmen, aber nicht deren Wirkung auf den Erfolg oder Misserfolg von Wettbewerber-Marken abbilden.
- Zudem erlauben die extrahierten Imagedimensionen keine Aussage darüber, wie stark sie den Kauf oder Nichtkauf einer Marke tatsächlich beeinflussen.

Die Wettbewerbs-Image-Struktur-Analyse (WISA), die anschließend vorgestellt wird, überwindet wesentliche Schwächen der vorgestellten klassischen Verfahren.

3. Wettbewerbs-Image-Struktur-Analyse (WISA)

3.1 Das Prinzip

Die WISA setzt bei vier entscheidenden Anforderungen an (vgl. Trommsdorff, 1998 a, S. 157):

- **Positioning:** Image-Wettbewerbspotenziale werden nicht auf allen Imagedimensionen zugleich aufgebaut, sondern lediglich auf einer oder auf wenigen Dimensionen, die aufgrund ihrer vermuteten Relevanz ausgewählt wurden.
- **Wettbewerbsorientierung:** Die kausal-komplexen Beziehungen zwischen Wettbewerber- und Imagemerkmale und damit die strategischen Ansatzpunkte zur Stärkung der eigenen Wettbewerbsposition sollen modelliert werden.
- **Differenzierung:** Statt der unrealistischen Annahme gleicher Dimensionen und Wirkungsstärken für alle Wettbewerber sollen bei der WISA nur die relevanten Wettbewerbseffekte, aber auf allen Dimensionen einzeln, analysiert werden.
- **Querwirkungen:** WISA soll zusätzlich die Wettbewerbswirkungen von Imagedimensionen einer Marke auf Einstellungen, Kaufabsichten und Marktanteile anderer Marken abbilden.

3.2 Das Multi-Marken-Modell

Eine Einstellung ist der Zustand einer gelernten und dauerhaften Bereitschaft, in entsprechenden Situationen gegenüber einem betreffenden Objekt mehr oder weniger stark positiv oder negativ zu reagieren (vgl. Trommsdorff, 1998 a, S. 143). Sie ist die wertende Prädisposition des Konsumenten gegenüber der Marke auf der evaluativen Dimension (gut-schlecht). Einstellungen sind eindimensional und beeinflussen das Verhalten direkt.

Das Multi-Marken-Modell von Laroche und Brisoux (1981) entspricht dieser eindimensionalen Sicht der Einstellung. Einstellung wird mittels des traditionellen Expectancy-Value Modells als Summation der Produkte aus Merkmalswahrnehmung und deren Bewertung operationalisiert. Aus der Hypothese „Einstellungen prägen Verhalten“ (E-V-Hypothese) wird abgeleitet, dass die Einstellung zu einer Marke die Kaufabsicht dieser Marke positiv beeinflusst.

Gleichzeitig werden im Multi-Marken-Modell Wettbewerbereffekte modelliert. Je positiver die Einstellung zu einer Wettbewerbermarke, desto geringer ist die Kaufabsicht zur Ursprungsmarke. Das Modell von Laroche und Brisoux ist aus theoretischer Sicht interessant, aber zur Unterstützung von Positionierungsentscheidungen nicht ausreichend. Die entscheidende Frage, durch welche kommunikativen Maßnahmen die strategische Zielgröße „Kaufabsicht“ beeinflusst werden kann, bleibt ungeklärt.

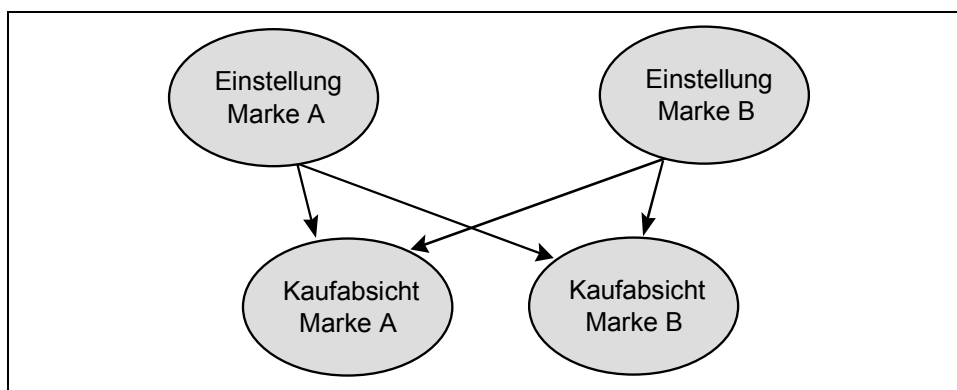


Abbildung 3: Multi-Marken-Modell

Quelle: Laroche/Brisoux, 1981.

3.3 Methodik der WISA

In der WISA wird die Einstellung bzw. das Image als mehrdimensionales Konstrukt betrachtet. Mit „Image“ wird die ganzheitliche Grundlage einer Einstellung, also die kom-

plex-mehrdimensionale Struktur hinter einer Einstellung bezeichnet (vgl. Trommsdorff, 1998 a, S. 152). Es besteht aus mehr oder weniger wertenden Eindrücken von der Marke, die zu einem ganzheitlichen „Bild“ verbunden sind. Das Image besteht aus kognitiven und emotionalen Elementen. Es beeinflusst die Einstellung und darüber Präferenzen und Kaufverhalten.

Abbildung 4 stellt ein hypothetisches WISA-Modell dar. Die Einstellung wird hier nicht mehr als eindimensionales Konstrukt betrachtet wie bei Laroche und Brisoux (1981). Vielmehr werden die verschiedenen Imagedimensionen anhand derer die Marke A und die Marke B wahrgenommen werden, explizit modelliert.

Die WISA kann zuerst aus exploratorischen Faktorenanalysen und anschließenden multiplen Regressionsanalysen bestehen. Indirekte Effekte und Messfehler werden dann noch nicht berücksichtigt. Methodisch anspruchsvollere Modelle sind mit Kausalstrukturanalysen (LISREL) zu berechnen (vgl. Jöreskog, 1982). Die Hypothesenstruktur wird in einem bivariaten Regressionsmodell mit latenten Variablen modelliert.

Die Erfolgskriterien (Präferenz, Kaufabsicht, Konsumbudgetanteil oder Einstellung) der einzelnen Marke sind als endogene Variablen zu modellieren; die Imagedimensionen aller Marken, die diese Erfolgskriterien potenziell beeinflussen, stellen die exogenen Variablen dar (vgl. Trommsdorff, 1984). Sie werden schrittweise solange einbezogen, bis für jede Marke ein hinreichend erklärungskräftiges Wettbewerbsmodell vorliegt. Die Pfadkoeffizienten eines WISA-Kausalmodells sind Indikatoren des Beeinflussungspotenzials auf den eigenen Erfolg und/oder auf den Erfolg des Wettbewerbers. Die globale Imagewirkung lässt sich aus der erklärten Varianz des Erfolgskriteriums ablesen.

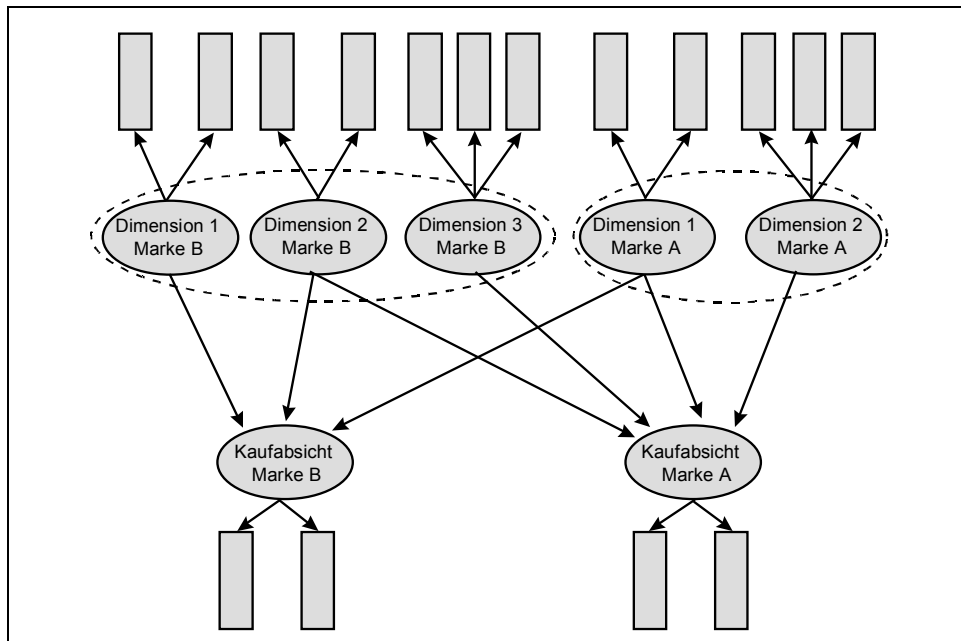


Abbildung 4: Kausalmodell einer WISA

Die WISA beantwortet folgende Fragen:

- Welche strategisch relevanten Imagedimensionen bestimmen den Wettbewerb?
- Welche eigenen Imagedimensionen stärken und schwächen die Wettbewerbsposition, bzw. die der Wettbewerber, und wie stark?
- Welchen Anteil hat der Imagewettbewerb am gesamten Wettbewerb?

Damit gibt die WISA Aufschluss über Image-Erfolgspotenziale, die den Wettbewerbern zur Verfügung stehen und regt konkrete und differenzierte wettbewerbsstrategische Maßnahmen an. Sie integriert dadurch die Imagepositionierung in die strategische Marketingplanung.

4. Consideration-Set-WISA

4.1 Grundlagen

Konsumenten berücksichtigen bei Kaufentscheidungen nicht alle am Markt verfügbaren Marken. Normalerweise wird nur eine kleine Teilmenge der möglichen Alternativen in Betracht gezogen. Manche Marken sind dem Konsumenten nicht bekannt, andere werden

klar abgelehnt. Abbildung 5 zeigt den idealisierten Prozess der Markenkategorisierung bis hin zur Markenwahl.

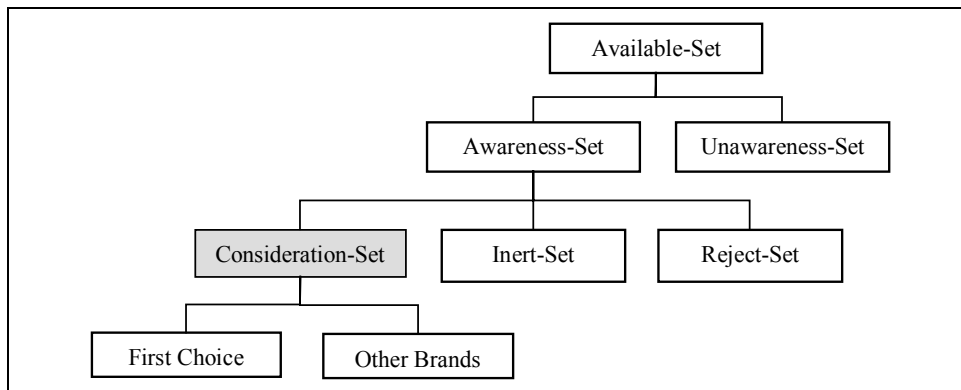


Abbildung 5: Begriffssystem der Markenkategorisierung

Quelle: in Anlehnung an Narayana und Markin, 1975.

Als wichtige Arten von Markensets können das Unawareness-Set (nicht wahrgenommenes Set) und das Awareness-Set (wahrgenommenes Set) unterschieden werden. Das **Unawareness-Set** besteht aus der Menge der Produktalternativen, die dem Konsumenten nicht bewußt sind. Das **Awareness-Set** ist die Menge aller zu einem bestimmten Zeitpunkt wahrgenommenen Markenalternativen einer Produktkategorie. Das Awareness-Set unterteilt sich in akzeptierte (Consideration-Set), indifferente (Inert-Set) und abgelehnte Alternativen (Reject-Set). Das Consideration-Set als Teilmenge des Awareness-Sets umfaßt damit alle Alternativen bzw. Marken, die für einen Kauf subjektiv grundsätzlich in Frage kommen, weil der Konsument weder eine ablehnende noch eine indifferente Einstellung hat. Die Zugehörigkeit der eigenen Marke und der Wettbewerbermarken zum Consideration-Set drückt die Wettbewerbsverhältnisse auf individueller Konsumentenebene aus und dient der Zielgruppenbildung nach potenzieller Markenwahl für präferenzbildende Markenstrategien innerhalb homogener Consideration-Set-Segmente.

4.2 WISA im Consideration-Set

Präferenz-Wettbewerb findet im Kopf des Konsumenten statt, der ein bestimmtes Set an Marken für relevant hält. Bei einer WISA werden zuerst die Consideration-Sets erhoben. Dabei werden die subjektiv relevanten Wettbewerber einer Marke bestimmt. Marken, die bei vielen Konsumenten gleichzeitig im Consideration-Set sind, konkurrieren bei diesen Konsumenten direkt um Kaufanteile (und damit um Marktanteile).

Die Untersuchung der Consideration-Sets im Premium-Pilsmarkt lieferte für Beck's folgendes Ergebnis: Von 1018 Befragten haben 263 Beck's im Consideration-Set. Von diesen haben 89 zusätzlich Bitburger im Consideration-Set. Für jeden dritten potenziellen Beck's-Kunden kommt demnach auch Bitburger in Frage (vgl. Abbildung 6). Die Marke Veltins ist ein weniger relevanter Wettbewerber für Beck's. Nur für jeden sechsten potenziellen Beck's-Kunden ist auch Veltins akzeptabel. Abbildung 6 zeigt vereinfachend bilaterale Consideration-Sets (Beck's und jeweils eine andere Marke).

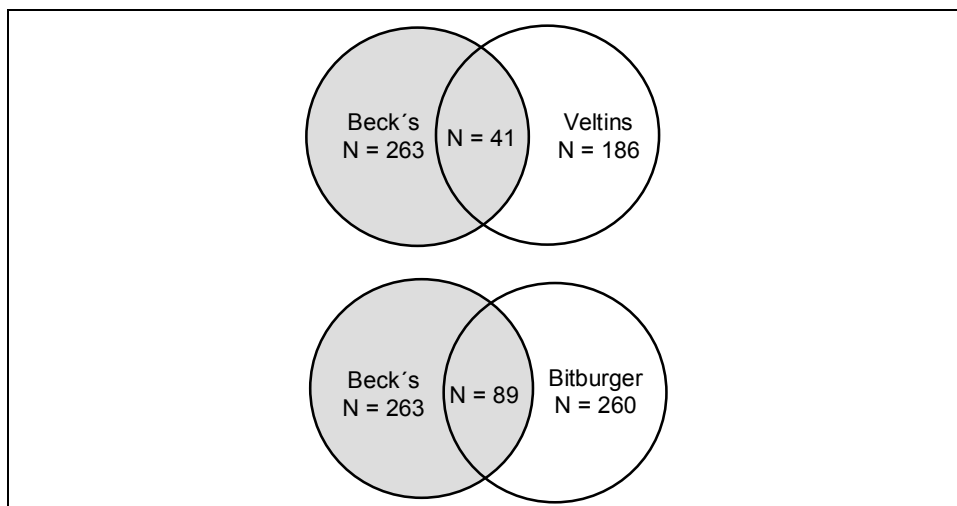


Abbildung 6: Consideration-Set Schnittmengen im Premium-Pilsmarkt

Quelle: Paulssen, 1994.

Die **Consideration-Set-Analyse** ermöglicht eine wettbewerbsrelevante Segmentierung durch Aussagen über die Wettbewerbsintensität zwischen subjektiv relevanten Marken. Der Imagewettbewerb wird nur zwischen echten Wettbewerbern analysiert, die tatsächlich in den Köpfen der Konsumenten konkurrieren. Dadurch ergeben sich präzise Ergebnisse für die Strategieableitung.

Wenn die Consideration-Set-Analyse die Wettbewerbsbeziehungen unter den Marken geklärt hat, analysiert WISA kausalanalytisch den komplexen **Imagewettbewerb** innerhalb jedes Consideration-Set-Segments. Dabei wird gemessen, welche Imagefaktoren der relevanten Marken welchen Einfluss auf die Wettbewerbsposition (Marktanteil, Kaufwahrscheinlichkeit, Präferenzwert und Kaufanteil) ausüben. Jede Analyse beschränkt sich auf die wenigen echten Wettbewerber in einem Consideration-Set-Segment.

Am Beispiel des Imagewettbewerbs zwischen den Marken Beck's und Jever soll das verdeutlicht werden (vgl. Abbildung 7). In der Consideration-Set-Analyse wurde Jever

als relevanter Wettbewerber von Beck's identifiziert, denn für jeden vierten Beck's-Zielkunden stellt Jever eine relevante Alternative dar. Eine WISA analysiert nun in einem Teilmodell den Imagewettbewerb zwischen Jever und Beck's.

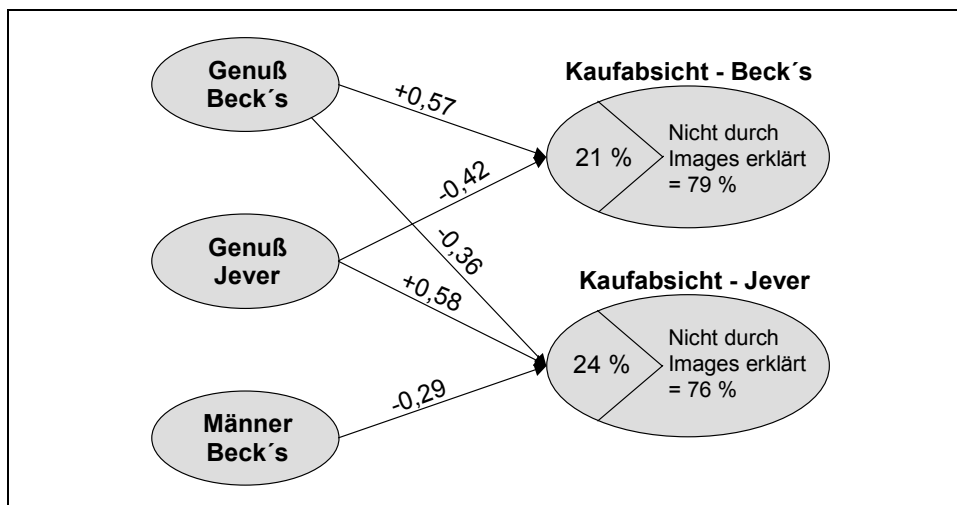


Abbildung 7: WISA zwischen Beck's und Jever

Quelle: Paulssen, 1994; Weber, 1996.

4.3 Ergebnisse und Strategiediskussion

Als Ergebnis der hier beispielhaft dargestellten Auszüge der WISA können zusammengefasst werden:

- Für Beck's sind die Imagedimensionen „Genuss“ und „Männer“ von Bedeutung. Jever hat mit der Imagedimension „Genuss“ Einfluss.
- Die Kaufabsicht von Beck's wird zu 21 % durch Images erklärt; die Kaufabsicht von Jever zu 24 % .
- Beck's beeinflusst mit seiner Imagedimension „Genuss“ die eigene Kaufabsicht mäßig stark (+0,57) positiv und die von Jever schwach (-0,36) negativ. Ähnliches gilt für Jever mit seiner Imagedimension „Genuss“: mäßig starker (+0,58) eigener positiver Einfluss, mittlerer (-0,42) negativer Fremdeinfluss.
- Beck's kann zusätzlich mit der Imagedimension „Männer“ die Kaufabsicht von Jever etwas (-0,29) negativ beeinflussen.

Das Beck's-Markenmanagement mag durch die Analyse angeregt werden, die eigene Imageposition durch Erhöhung der Wahrnehmung auf der Dimension „Männer“ zu ver-

bessern und dadurch die Kaufabsicht von Jever zu seinen Gunsten negativ zu beeinflussen. Ein solches Vorgehen von Beck's hätte voraussichtlich zur Folge, dass sich mehr Personen für Beck's und damit gegen Jever entscheiden würden.

Die klassischen Methoden (Imagedifferenzial und räumliches Positionierungsmodell) haben gezeigt, dass Beck's sich auf der Dimension „Internationalität“ deutlich von den Wettbewerbern abheben kann. Ein naheliegender Fehlschluss wäre es, dies als erfolgreiche Positionierung von Beck's zu interpretieren. Die WISA im Premium-Pilsmarkt zeigt dagegen, dass die Dimension „Internationalität“ im Wettbewerb mit Jever (wie übrigens auch mit allen anderen Marken) keine Wettbewerbsrelevanz besitzt. Beck's wird zwar als das internationalste Bier wahrgenommen, jedoch nicht deshalb gekauft. Eine verstärkte Kommunikation des Merkmals „Internationalität“ würde zu keiner Erhöhung der Kaufabsicht der Marke Beck's führen. Das Beispiel verdeutlicht das strategische Fehlerrisiko konventioneller Verfahren. Die WISA identifiziert dagegen die zentralen Erfolgsfaktoren der Marke:

- die strategische Bedeutung des Image-Wettbewerbs für die Marken,
- die strategisch relevanten Imagedimensionen der Wettbewerbsmarken und
- die Einflussstärke und -richtung der wettbewerbsrelevanten Imagedimensionen.

WISA ermöglicht eine besser angeleitete Strategiediskussion und eine verlässlichere strategische Markenführung.

5. Ausblick

Markenführung muss wie andere strategisch bedeutsame Entscheidungsfelder professionell geplant und kontrolliert werden. Wesentliche Aufgabe des Marken-Controlling ist die wettbewerbsorientierte Planung und regelmäßige Beobachtung der Imagepositionen, ein Instrumentarium der Abweichungsanalyse und -diagnose sowie Entscheidungshilfen für Positionierungs-Strategien. Die WISA stellt für alle diese Aufgaben Instrumente zur Verfügung. Sie reichen von der Exploration relevanter Imagedimensionen über die Erhebung von Consideration-Sets und zielgruppenspezifische Images bis zur kausalstrukturellen Analyse der Wettbewerbsbeziehungen zwischen konkurrierenden Marken. Das zur Demonstration der Methodik verwendete Beispiel lässt sich bei zeitlicher Wiederholung der Erhebungs- und Analyseschritte zum dynamischen Markencontrolling ausbauen.

