

## **Bedeutungs-Positionierung: Der Schlüssel für Markenüberleben in Zeiten der "Aldisierung"**

Von Michael Coenen,  
Inhaber COENENPOOS MARKEN-POSITIONIERUNG Düsseldorf.

Das Thema „Steigerung des Markenwerts“ hat in der letzten Zeit einen hohen Stellenwert in der gesamten Marketingliteratur und auf Fachkongressen.

Der Grund, in vielen Unternehmen stimmt die Formel: Markenwert - gleich Unternehmenswert.

Der Wert der Marken macht heute im Durchschnitt zwischen 55 und 60% des Börsenwerts von Aktiengesellschaften aus.

"Gut und schön", denken sich die meisten Manager von Unternehmen, vor dem Hintergrund der eher kurzfristig zu lösenden Probleme:

- Wie bekämpfe ich die aktuelle Konsumschwäche meiner Marke?
- Wie besteht meine Marke in der fortschreitenden „Aldisierung“ der Märkte?
- Wie bekomme ich die Kosten für die notwendige Innovationspolitik meiner Marke durch höhere Wertschöpfung schnell wieder herein?
- Wie entgegne ich den - durch ausufernde Zielgruppen- und Media-Segmentation - steigenden Marketingkosten?

Schnelle Wachstumserfolge, schnelle Zuwendung des Verbrauchers, schnelle Stützung der Preispositionierung. Das sind die Forderungen an die Markenstrategen, die heute unter den Nägeln brennen.

"Über langfristiges Markenwert-Management kann man wieder nachdenken, wenn sich die Zeiten wieder entspannt haben", so denken viele.

Die akute Frage ist: was bewegt die Marke kurzfristig am stärksten?

„Die Markenpositionierung ist der kurzfristig stärkste Hebel für den schnellen Markenerfolg (Marktanteil) “. Das haben der GWA zusammen mit der GfK in ihren jährlichen Untersuchungsreihen zum Thema „Key-

„Driver starker Marken“ schon 2001 glaubhaft unter Beweis gestellt. Abverkaufspromotions, Erhöhung des Werbedrucks, kreativer Werbung sind nur in Verbindung mit einer für den Verbraucher einzigartigen und relevanten bedeutungsvollen Positionierung der Marke wirksam.

Die Positionierung, die den „Share of Soul“, also die gefühls- und verstandesmäßige Wertschätzung (GWA) der Marke signifikant steigern lässt, ist eindeutig der schnellste Erfolgstreiber einer Marke.

### **Bedeutungs-Innovation statt Nutzen-Innovation.**

Das pausenlose Vorpreschen oder Hinterherhecheln hinter den vermeintlichen Produktnutzen-Innovationen ist nicht nur kostspielig. Es bringt in den meisten Fällen keine wirklich anhaltende Wettbewerbsdifferenzierung mehr.

Eine weltweite Studie besagt, daß 70% der Verbraucher in den meisten Produktkategorien keine wirklichen Nutzenunterschiede mehr zwischen Wettbewerbsmarken ausmachen können.

Immense Kosten für F&E, Kosten der Handels-Listung und der Markt-Einführung, Kosten der Produktwerbung und der Hinein- und Herausverkaufs-Promotions, die oft entstehenden Kannibalisierungseffekte mit bestehenden Produkten sind häufig der Preis für ausufernde ineffiziente Innovationspolitik. Die erschreckendste GfK-Zahl des Jahres 2004: über 90% aller im Lebensmittelhandel eingeführten Produktneuheiten werden derzeit zu Flops.

Oft wird der reale Nutzeneffekt (return on investment) unter den Teppich gekehrt oder nicht genau analysiert.

### **Neu denken.**

Es geht nicht immer darum, die Dinge neu zu erfinden, sondern durch Änderung der Blickrichtung auf Bestehendes die Dinge neu zu sehen.

NIVEA ist innovativ. Aber NIVEA ist nie der erste in einem Marktsegment. NIVEA geht sozusagen mit seinen Verwendern lebendig durch Leben. NIVEA greift Neues auf und integriert es in einem permanenten Innovationsprozess in seine „Markenbedeutung“: sanfte und dabei Sicherheit vermittelnde Pflege“.

Der Verbraucher sagt: „Jetzt gibt es das, was l’Oreal, Schwarzkopf, Garnier, Margret Astor hat, endlich auch in bewährter NIVEA-Qualität. Das ist "neu" und das kann ja eigentlich nur gut sein.“

Dieses Erfolgs-Phänomen ist gleichzusetzen mit Marken-Bedeutung.

Die Frage ist: welche besondere Rolle spielt die Marke in meinem Leben

- welche Sicherheiten vermittelt sie mir jeden Tag?
- Wie hilft sie mir, mich darzustellen?
- Schafft sie Verbindung zwischen mir und anderen Menschen?
- Welche angenehmen Gefühle läßt sie in mir entstehen?
- Was ist sie: Berater, Freund, Mutter, Geliebte(r)?
- Hilft sie mir, Orientierung in dieser orientierungslosen Zeit zu finden?

### **Markenkern. Quo vadis?**

Die Analyse der Kernelemente der Marke ist nach wie vor eine unabdingbare Voraussetzung. Genau zu wissen, wie die Ur-Marke als Keimzelle die Bindung mit dem Verbraucher erreicht hat, schafft den Blick für Ur-Bedeutungen und unverwechselbare Merkmale und Symbole (das innere Bild).

Wer aber bei der Manifestation des inneren Bildes verharrt, verhindert, dass die Marke ihre Kern-Bedeutung an die heutigen Bedürfnisse der potentiellen Zielgruppe anpasst.

### **Beispiel: Asbach Uralt.**

Die Marke spielte in den 50/60er Jahren eine Rolle im Leben des wieder erstarkenden Nachkriegsdeutschland. "Wenn einem also Gutes widerfährt, das ist schon einen Asbach Uralt wert." Das bedeutete nichts anderes, als ein erfahrener, seriöser und verständnisvoller Begleiter, der den Menschen dieser Zeit zur Seite stand, um deren "wieder entstehendes Selbstbewußtsein nach dem verlorenen Krieg" in Momenten des Glücksgefühls und des Erfolges würdig zu zelebrieren.

Der heutige Versuch, die Marke wieder zu beleben beschränkt sich auf die

rationalen Elemente des Markenkerns: die Herkunft aus Rüdesheim am Rhein, die lange Fassreife, die Qualitätsexpertise.

Es wird keine zeitgemäße emotionale Bedeutung im Leben heutiger Menschen mit der Marke verbunden, eine relevante Rolle, die die Marke im Leben heutiger Menschen spielen könnte.

Relevanz und Bedeutung im Leben heutiger Zielgruppen erhalten oder (wieder)gewinnen Marken nur dann, wenn sie die Bedürfnisse und Werte heutiger Menschen ansprechen.

Der Erfolg von Ramazotti kommt nicht von ungefähr: ein sympathischer Stifter von Momenten, in denen man einem anderen die Zuneigung auch ohne Worte ausdrücken möchte. Gut für alle diejenigen, denen ein "Ich mag Dich" nicht so leicht über die Lippen kommt.

Eine Marke, die sich so eine erfolgreiche Bedeutung im Leben junger Menschen erobert hat.

### **Marken können Orientierung in einer orientierungslosen Zeit schaffen.**

Die Menschen von heute haben sich ein hohes Maß an Freiheiten erkämpft.

Frühere Werte-Institutionen wie Familie, Religion, Schule, Wissenschaft haben ihre Orientierungsfunktion weitgehend verloren. Viele werden mit ihrer neuen Freiheit nicht richtig fertig. Sie suchen nach Halt und Orientierung für ihr Leben.

Marken haben heute, wie noch nie in der Geschichte, die Chance, Werte-Orientierung zu liefern.

Sie können Menschen mit gleichen Interessen und Einstellungen verbinden, sie integrieren, aber auch ausschließen.

Beispiele sind Vodafone (How are you?), Nokia (Connecting people), Happynese (Langnese).

### **Emotionaler Wert schafft eine andere Sicht auf das Preis/Leistungs-Verhältnis.**

Aldi hat es in Deutschland geschafft, daß der Grundnutzen „sozial hoffähig“ geworden ist. Man schafft sich heute in der Gesellschaft Anerkennung, manchmal sogar Hochachtung und Bewunderung, wenn man Dinge, bei denen Marken keinen deutlichen Mehrwert mehr versprechen, „bei Aldi“ kauft.

Aldi hat es geschafft, mit einer konsequenten jahrzehntelangen Vertrauens-Strategie, den „Smart-Shopper“ hervorzubringen.

Marken, die es heute nicht schaffen, einen deutlichen funktionalen oder

emotionalen Mehrwert gegenüber einem "Aldi-Produkt" zu liefern, gehen einer schweren Zukunft entgegen. Ihr Wertschöpfungsspielraum wird immer kleiner. Ihre Möglichkeiten, qua Kommunikation Bekanntheit und Image zu postulieren immer begrenzter.

### **MARKEN-POSITIONIERUNG. Eine Königsdisziplin?**

Positionierungs-Arbeit ist strategische Arbeit. Positionierung ist aber auch kreative Arbeit. Durch die Kombination der rationalen und der emotionalen Aspekte führt professionelle Positionierung zu einer Kombination aus rationaler und emotionaler Bedeutung.

Es entsteht sozusagen die Keimzelle für alle Lebensäußerungen der Marke. Nur wer sich genügend Zeit lässt, den richtigen Akkupunktur-Punkt im Nerv des Verbrauchers zu finden, kann die Wachstumsstrategie für seine Marke in Angriff nehmen.

In den meisten Unternehmen wird auf diese Arbeit am wenigsten Zeit verwendet.

### **Pitch. Die größte Geldverschwendung im Marketing?**

Der übliche Weg, die erfolgreiche Belegung der Marke zu erreichen, führt in vielen Unternehmen immer noch über den Agentur-Pitch (Wettbewerbspräsentation).

Man erhofft sich, den neuen Hebel für die Marke intuitiv-kreativ zu finden. Was dabei heraus kommt, wenn die Positionierung nicht eindeutig vorher von Seiten des Unternehmens erarbeitet, und auf Marktrelevanz überprüft und festgeschrieben wird, sind in der Regel:

- hohe Pitchkosten (nicht nur das Agenturhonorar sollte man dazu rechnen, sondern auch Briefingsvorbereitungen, Reisekosten, Meetingaufwand etc.)
- Unsicherheit in der Bewertung der Agenturleistungen (nicht selten stehen bei 4 aufgeführten Agenturen 4 Strategien und eine Vielzahl an Kampagnen zur Auswahl).
- Unklare Positionierungs-Strategien, die unweigerlich in der Folge zu Effizienzverlust aller eingesetzten Mittel führen.

### **Positionierung erfordert die genaue Kenntnis der Verbraucher-Motive.**

Zur Positionierung gehört unbedingt Marktforschung, die in der Lage ist,

die innersten Wünsche und Gefühle der Menschen zu erfassen. Das erfordert die speziellen Fähigkeiten, sprachliche Semantik und bildhafte Symbolik zu verstehen und zu interpretieren.

Dazu gehört aber in erster Linie die notwendige Erfahrung mit der Einschätzung von Verbraucherreaktionen und deren möglichen Fehlinterpretationen.

Kurz Positionierungsarbeit ist eine wahre Königsdisziplin, die Ratio, Emotion und langjährige Erfahrung mit dem Innersten des Verbrauchers verbindet.

Große und erfolgreiche Markenartikler haben längst erkannt, daß Positionierung für den Erfolg ihrer Marken entscheidender ist als kreative Werbung um jeden Preis und möglichst hoher Werbedruck.

### **Es geht nicht um kreative Werbung. Es geht um kreative Positionierung.**

Unternehmen, die bei Top-Kreativen in der Regel verhaßt sind, wissen um die Bedeutung von hervorragender Positionierungs-Arbeit:

Sie schielen nicht auf Goldmedaillen beim ADC oder in Cannes, sondern achten mehr auf die Nielsen-Daten und die Entwicklung ihres Markenwertes.

Beispiele:

Duplo. Die längste Praline der Welt.

Morgens Aronal. Abends Elmex.

Vereinsbank. Leben Sie Ihr Leben. Wir kümmern uns um die Details.

### **Fazit.**

In Zeiten, in denen man nach schnell wirkenden Erfolgs-Parametern für die Markenentwicklung sucht, wird in Deutschland immer noch nicht ausreichend erkannt, wie stark die professionelle Arbeit an der Bedeutungs-Positionierung als Schlüssel für den Markenerfolg wirken kann.