

Achim Burkhardt

Markenwachstum durch die optimale Positionierung

1. Einleitung	1
2. Prozess zur wachstumsorientierten Optimierung von Markenpositionierungen	3
3. Qualitative Outside-In-Analyse	5
4. Entwicklung von Positionierungsalternativen und quantitative Evaluierung.....	8
5. Fazit	11

1. Einleitung

Konzentrationstendenzen in fast allen Märkten, die Globalisierung der Märkte, damit einhergehender zunehmender Wettbewerbs- und Preisdruck und ein immer härter werdender Kommunikationswettbewerb erfordern klare Wachstumsstrategien, um nachhaltigen Erfolg zu haben. Unstrittig ist, dass Marken für das Unternehmenswachstum eine entscheidende Rolle spielen. Entsprechend stellt sich erfolgreichen Unternehmen immer auch die Frage nach einer klar formulierten und dann entsprechend konsequent und stringent umzusetzenden Markenwachstumsstrategie. Welche – aus der Unternehmensstrategie abgeleiteten – Markenwachstums-Optionen sich Unternehmen grundsätzlich bieten, zeigt Abbildung 1 im Überblick.

Das vorliegende Papier konzentriert sich auf die wachstumsorientierte Optimierung der Markenpositionierung für Wachstumsstrategien, die im Ansoffschen Sinne eine Marktdurchdringung zum Ziel haben. Hier wird entsprechend ein Markenwachstum mit der bestehenden Marke bei weitgehend gleichbleibendem Leistungsangebot angestrebt. Die Markenpositionierung spielt vor allem im Rahmen der **Konversionsstrategie** eine große Rolle, deren Zielsetzung in der Gewinnung von Wettbewerbskunden besteht. Hier kommt es also nicht zu einer Vergrößerung des Marktvolumens, sondern zu einem Verdrängungswettbewerb. Eine Konversionsstrategie bietet sich unter Berücksichtigung der Ergebnisse aus dem MarkenwachstumsOptimierer¹ immer dann an, wenn die Marke Schwächen in den Vorkaufstufen aufweist (vgl. Abbildung 2).

¹ Zur Ableitung der geeigneten Wachstumsstrategie innerhalb der Marktdurchdringung hat TAIKN das Tool des MarkenwachstumsOptimierers entwickelt, das auf Basis des Brand Decision Funnels (Markenentscheidungstrichter) und der relativen Schwächen der eigenen Marke im Vergleich zum Wettbewerb den entscheidenden Wachstumspfad aufzeigt (vgl. dazu auch Burkhardt (2011)).



Abbildung 1: Optionale Markenwachstumsstrategien

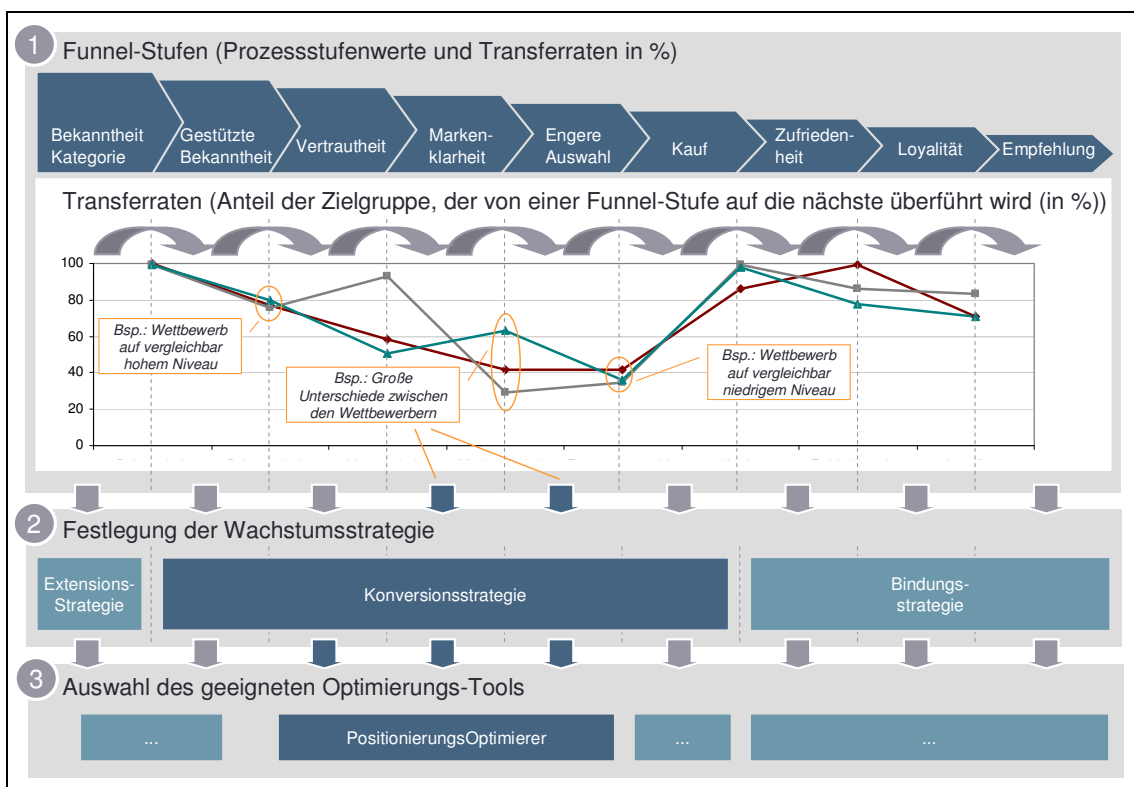


Abbildung 2: Ableitung des Wachstumshebels Markenpositionierung aus dem Brand Decision Funnel

Insbesondere bei Defiziten der Marke auf den Funnel-Stufen Vertrautheit, Markenklarheit und engere Auswahl, möglicherweise aber auch auf der Funnel-Stufe Kauf kann die Markenpositionierung den entscheidenden Wachstumshebel darstellen. Der Einsatz des MarkenwachstumsOptimierers gibt zwar erste Antworten auf positionierungsrelevante Markenwachstumstreiber auf diesen Funnel-Stufen, er kann jedoch den umfassenden Prozess einer wachstumsoptimierenden Positionierungsentwicklung nicht ersetzen.

Der vorliegende Beitrag stellt einen marktforschungsgestützten Beratungsprozess vor (**PositionierungsOptimierer**), der im Rahmen der Konversionsstrategie hilft, die Positionierung zu entwickeln, die diese Wachstumsstrategie optimal unterstützt. Abbildung 3 zeigt die Fragestellungen im Überblick, die mit dem PositionierungsOptimierer beantwortet werden:

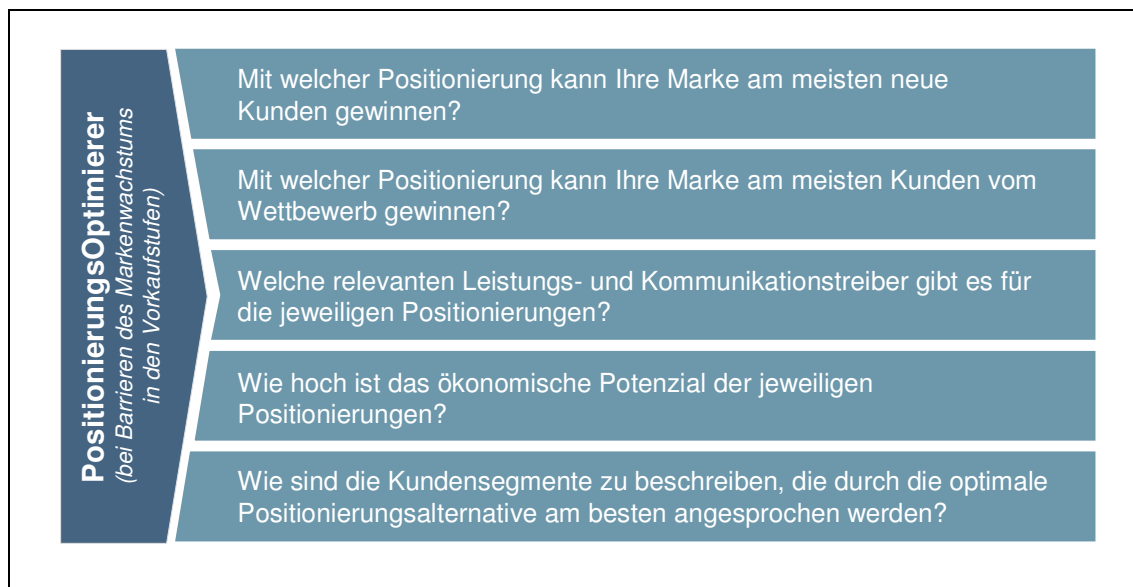


Abbildung 3: Fragen, die der PositionierungsOptimierer beantwortet

2. Prozess zur wachstumsorientierten Optimierung von Markenpositionierungen

Der Beratungsprozess im Rahmen des PositionierungsOptimierers läuft üblicherweise in fünf Projektphasen ab (vgl. Abbildung 4). Er beginnt in Phase 1 mit einer Analyse der strategischen Rahmenbedingungen der Marke – idealerweise mit dem Input aus der Funnel-Analyse im Rahmen des MarkenwachstumsOptimierers. So lässt sich die geeignete Wachstumsstrategie festlegen und man erhält Kenntnis über die Wachstumstreiber und Wachstumsblockaden der Marke. Außerdem erfolgt in dieser Projektphase die Durchführung einer kommunikativen Wettbewerbsanalyse, um kommunikative Schwerpunkte des Wettbewerbes und eventuelle Kommunikationslücken für eine differenzierte Positionierung der Marke zu erkennen. Diese Inputdaten werden im Rahmen eines Strategieworkshops mit den Markenverantwortlichen des Auftraggebers diskutiert. Ziel des Strategieworkshops ist eine Bewertung der strategischen Stärken und Schwächen der Marke. Außerdem soll ein gemeinsames Verständnis für eine holistische Sichtweise

der Marke im Sinne eines strategischen Leitparadigmas geschaffen werden. Des Weiteren erfolgt ein Abgleich der Stärken und Schwächen mit den identifizierten Wachstumstreibern und -blockaden, um einschätzen zu können, welche Treiber mit entsprechenden strategischen Ressourcen des Unternehmens „unterfüttert“ sind und sich somit als Basis für eine Positionierung der Marke eigenen bzw. welche Blockaden mit vertretbarem Ressourcenaufwand zu beheben sind.

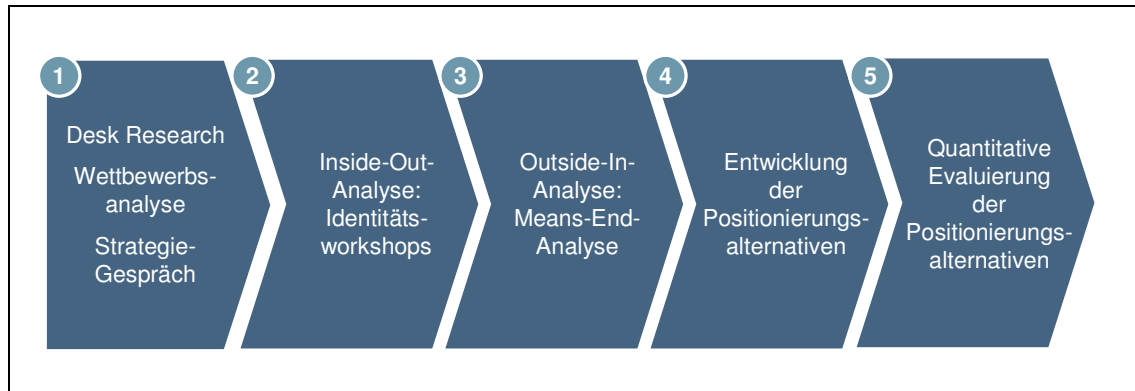


Abbildung 4: Beratungsprozess zur Ermittlung der wachstumsoptimalen Positionierung einer Marke

In Phase 2 erfolgt die Inside-Out-Analyse der Markenidentität des Unternehmens. In der Regel werden hierzu Identitätsworkshops mit Mitarbeitern und Führungskräften durchgeführt. Je nach Markentyp kommen dabei unterschiedliche Identitätsmodelle zum Zug. Für Dienstleistungsmarken (einschließlich Betriebstypenmarken im Handel) sowie Unternehmensmarken wird ein von TAIKN entwickeltes Identitätsmodell angewendet (vgl. Abbildung 5), für Produktmarken nutzen wir in Abstimmung mit unseren Kunden alternative Modelle. Ziel von Phase 2 ist zum einen, die Binnensicht auf die Marke kennenzulernen. Auf diese Weise wird vermieden, dass eine Positionierung auf der Basis von Schwächen entwickelt wird und daher das Markenversprechen später nicht einzuhalten ist. Zum anderen werden in dieser Phase wesentliche Elemente für die nach der internen Analyse erfolgende Outside-In Perspektive generiert (z.B. Markenpersönlichkeit, Imageelemente der Marke). Phasen 3 bis 5 werden in den folgenden Kapiteln detailliert erläutert.



Abbildung 5: TAIKN Markenidentitätsmodell

3. Qualitative Outside-In-Analyse

Um Erfolgspotenziale von Markenpositionierungen in Projektphase 5 quantitativ überprüfen zu können, ist es notwendig, in sich stimmige Kausalmodelle mit hohem Erklärungswert für das Markenmanagement zu erstellen. Hierzu dient Phase 3 des Beratungsprozesses.

Methodisch lassen sich für die Positionierung von Marken geeignete Aspekte sehr gut in Tiefen-Interviews unter Zuhilfenahme der sog. Laddering-Technik generieren. Dieser Technik liegt die Means-End-Theorie zugrunde (vgl. hierzu detailliert Burkhardt/Göpel (2010)). Deren zentrale Hypothese lautet, dass Konsumenten Leistungen als Mittel (means) zur Realisierung wünschenswerter Ziele (ends) begreifen (Kroeber-Riel/Weinberg (2003), S. 169). Das Zustandekommen subjektiver Leistungsbeurteilungen wird in dieser Theorie auf Grundlage von Erkenntnissen aus der kognitiven Psychologie erklärt (vgl. Herrmann/Huber/Braunstein (2001), S. 117ff.). Danach ist das konsumrelevante Wissen in Form von hierarchisch angeordneten, kognitiven Strukturen gespeichert (sog. Means-End-Ketten). Das Modell arbeitet dabei mit unterschiedlichen Abstraktionsniveaus, die kognitiv miteinander verknüpft sind. Wir unterscheiden bei unseren Means-End-Analysen – wie das Modell von Walker/Olsen sechs Typen von Abstraktionsniveaus (vgl. dazu auch Abbildung 6, S. 7):

- **Konkrete Eigenschaften:** Attribute, die konkrete Eigenschaften beschreiben, also die physikalisch-chemisch-technische Beschaffenheit einer Leistung (z.B. Form, Farbe, Größe)
- **Abstrakte Eigenschaften:** umfassende Beschreibung einer Leistung, deren Beurteilung weniger von der objektiven Gegebenheit abhängt, sondern vielmehr vom individuellen Empfinden des Konsumenten (z.B. Qualität)

- **Funktionaler Nutzen:** funktionaler Grundnutzen, den eine Leistung stiftet (beim Modekauf z.B. Tragekomfort, Bewegungsfreiheit)
- **Psychosozialer Nutzen:** Eigenschaften, die zur Funktionsfähigkeit nicht zwingend erforderlich sind und beispielweise die ästhetische Qualität des Produktes oder die soziale Akzeptanz des Nachfragers steigern (z.B. sich Wohlfühlen)
- **Instrumentelle Werte:** wünschenswerte Verhaltensformen und moralische (z.B. Toleranz, Hilfsbereitschaft) und leistungsorientierte Werthaltungen (z.B. logisch und intellektuell)
- **Terminale Werte:** verkörpern als höchste Abstraktionsebene wünschenswerte Lebensziele, Unterscheidung in persönliche und soziale Werte (z.B. Glück, Freiheit).

Nach der folgenden, allgemeinen Darstellung der Schritte, die im Rahmen einer empirischen Untersuchung zur Eruiierung der mit dem speziellen Leistungsangebot verbundenen Means-End-Ketten notwendig sind, werden Teilergebnisse einer für ein Modeunternehmen durchgeführten Means-End-Studie zur Veranschaulichung der Vorgehensweise vorgestellt (vgl. dazu S. 7 f.).

Schritt 1: Vorbereitung der Tiefen-Interviews

Zunächst werden die für den Untersuchungsgegenstand relevanten konkreten und teilweise auch die abstrakten Eigenschaften auf der Grundlage von Experteneinschätzungen in einem Workshop erfasst.

Schritt 2: Durchführung der Tiefen- bzw. „Bottom-up-laddering“-Interviews

Die in Schritt 1 erfassten Attribute dienen als Einstieg ein Tiefen- bzw. „Bottom-up-laddering“-Interview. Dabei werden den Probanden die ermittelten Attribute vorgelegt und sie werden gebeten, die für sie relevantesten Eigenschaften auszuwählen. Das eigentliche Tiefen-Interview basiert dann auf einer Reihe von Warum-Fragen. Zunächst wird der Interviewpartner gebeten, anzugeben, weshalb eine jeweils ausgewählte Eigenschaft für ihn wichtig ist (abstraktes Attribut). Danach wird mit weiteren Warum-Fragen nach dem funktionalen Nutzen, dem psychosozialen Nutzen usw. gefragt. Zielsetzung des Interviews ist die Abbildung der gesamten Assoziationskette durch die oben genannten Abstraktionsstufen – idealerweise bis hin zu den terminalen Werten.

Schritt 3: Auswertung

Die Interviews werden zunächst mittels einer Inhaltsanalyse ausgewertet. Hierzu werden die individuellen Antworten bzw. Means-End-Leitern analysiert und zu Kategorien auf den unterschiedlichen Abstraktionsebenen zusammengefasst. Ein ganz wesentlicher Aspekt der Auswertung ist dabei die Zuordnung der Antworten zu den Abstraktionsebenen Eigenschaften, Nutzen und Werte.

Schritt 4: Erstellung der „Hierarchical Value Maps“

Der vierte Schritt der Untersuchung besteht in der Konstruktion der sog. „Hierarchical Value Map“ (HVM). In ihr wird eine über alle Befragten hinweg aggregierte, kognitive Gesamtstruktur zum erhobenen Leistungsgegenstand abgebildet (vgl. dazu beispielhaft Abbildung 6).

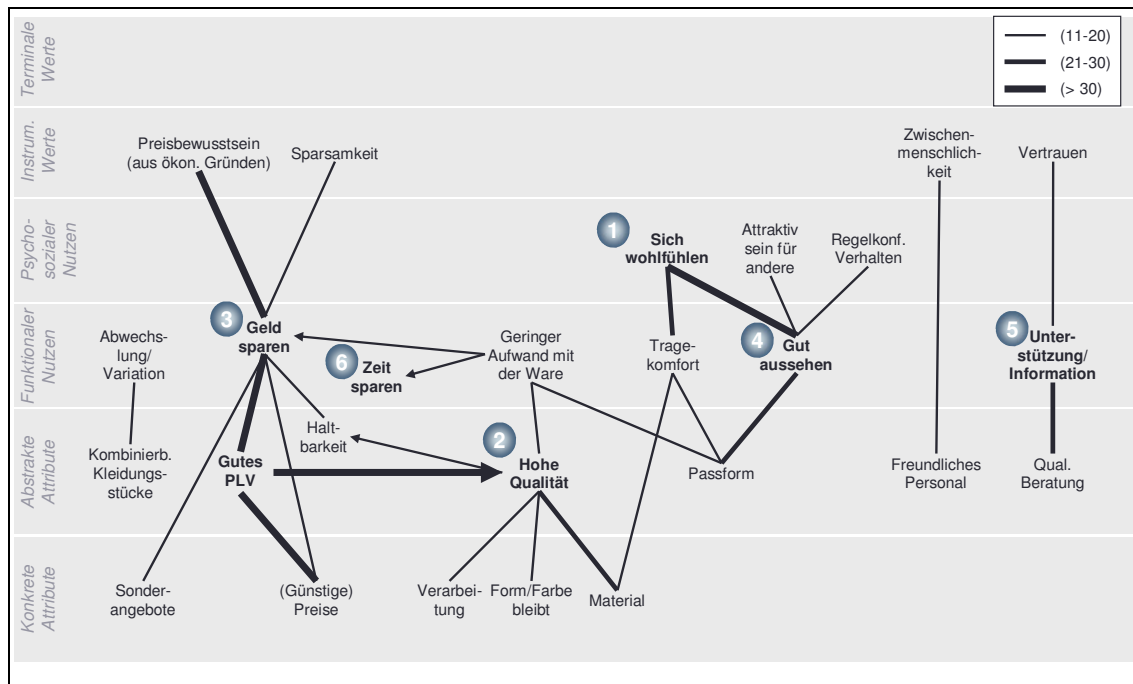


Abbildung 6: Hierarchical Value Map Modekauf (Assoziationsketten n>10)

Beispiel: Modeeinkauf im stationären Einzelhandel

(Teilergebnisse der genannten Means-End-Studie):

Da die Zielgruppen eindeutig definiert waren und im Kern durch bestehende Kunden des Unternehmens repräsentiert wurden, erfolgte die Durchführung von 60 „Bottom-up-laddering“-Interviews in den Einkaufsstätten des Modeunternehmens. Abbildung 6 zeigt die Gesamtergebnisse der Studie im Überblick.

Als Attribute bzw. Nutzenaspekte mit den häufigsten Nennungen innerhalb der Means-End-Ketten haben sich in der Reihenfolge der Nennung der psychosoziale Nutzenaspekt „Sich wohlfühlen“ vor dem abstrakten Attribut „Hohe Qualität“ und den funktionalen Nutzen „Geld sparen“, „Gut aussehen“, „Unterstützung/Information“ sowie „Zeit sparen“ herauskristallisiert. „Unterstützung/Information“ beinhaltet dabei Aspekte wie z.B. Typ-/Stil-/Figur-Beratung, Entscheidungsunterstützung, Empfehlung durch eine objektive Meinung, Profitieren vom Fachwissen der Verkäufer(innen), Ideen, Anregungen bekommen. Die Strichstärke der Verbindungen zwischen den Elementen gibt an, wie häufig die jeweilige Assoziationskette vorkam. Besonders dominante Assoziationen bei der Zielgruppe bestehen entsprechend zwischen „(Günstigen) Preisen“, einem guten Preis-Leistungs-Verhältnis sowie dem funktionalen Nutzen „Geld sparen“ hin zu dem instrumentellen Wert „Preisbewusstsein“ (aus ökonomischen Zwängen). Eine weitere deutlich ausgeprägte Assoziationskette führt von der Passform der Kleidungsstücke über den Nutzen „Gut aussehen“ zum psychosozialen Nutzen „Sich Wohlfühlen“.

Die obige Übersicht bietet noch nicht die Detailinformation, zu der das Verfahren in der Lage ist. Eigenschaften, die sich als wesentlich herauskristallisiert haben, werden daher auf Teil-„Hierarchical Value Maps“ nochmals genauer analysiert (vgl. hierzu im Detail Burkhardt/Göpel (2010)).

4. Entwicklung von Positionierungsalternativen und quantitative Evaluierung

In Phase 4 werden auf der Basis der Analyse-Ergebnisse mehrere Positionierungsalternativen entwickelt, die zunächst nach folgenden Erfolgskriterien bewertet werden:

- **Kompetenz:** Die Positionierung sollte die tatsächlichen Stärken der Marke repräsentieren.
- **Kongruenz:** Die Positionierung muss eine glaubhafte Klammer zu den Leistungen der Marke darstellen.
- **Zielgruppenrelevanz:** Die Positionierung muss für die anzusprechende(n) Zielgruppe(n) relevant sein.
- **Differenzierung:** Die Positionierung muss eine Differenzierung vom Wettbewerb ermöglichen.
- **Prägnanz:** Die Positionierung muss einfach sein und darf nicht zu viele verschiedene Aspekte miteinander vereinen.
- **Zukunftsbezug:** Die Positionierung muss zukunftsfähig sein und sollte eine Mission vorgeben.
- **Nutzenbezug:** Die Positionierung sollte ein klares Nutzenversprechen für die Stakeholder abgeben.
- **Kulturadäquanz:** Die Positionierung sollte (vor allem bei Dienstleistungs- und bei Unternehmensmarken) zur Kultur des Unternehmens passen.

Nach diesen Punkten kritisch beleuchtet, gehen die (in der Regel zwei bis drei) erfolgversprechendsten Positionierungen in den quantitativen Evaluierungsprozess ein (Phase 5). Abbildung 7 zeigt die Projektschritte innerhalb dieser abschließenden Phase.

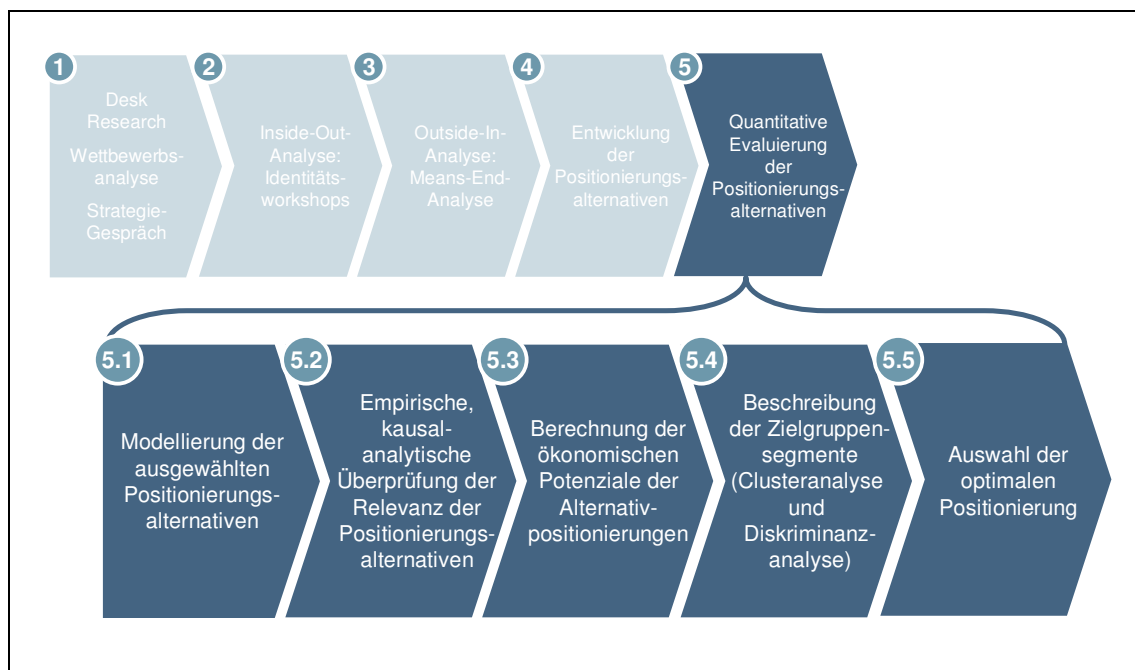


Abbildung 7: Projektschritte im Rahmen der quantitativen Evaluierung im Überblick

Modellierung

Auf der Basis der Ergebnisse der Inside-Out-Analyse sowie der Means-End-Analysen erfolgt zunächst die Modellierung des jeweiligen Kausalmodells für die empirische Untersuchung (vgl. Abbildung 8). Es geht hierbei darum, die Struktur des Kausalmodells zu erstellen, d.h. die Faktoren (in der Abbildung als „Markenwert“ bezeichnet) festzulegen sowie die Indikatoren dieser Faktoren zu operationalisieren und in Items für den Fragebogen umzusetzen. Außerdem muss die Positionierung durch verschiedene Items operationalisiert werden, um durch multiple Regressionsanalysen die Zusammenhänge zwischen den Faktoren und der Positionierung ermitteln zu können. Ziel der Modellbildung ist, die Positionierung zu einem möglichst hohen Anteil (R^2) erklären zu können, um später eine möglichst optimale und umfassende Basis für das Markenmanagement erzielen zu können.

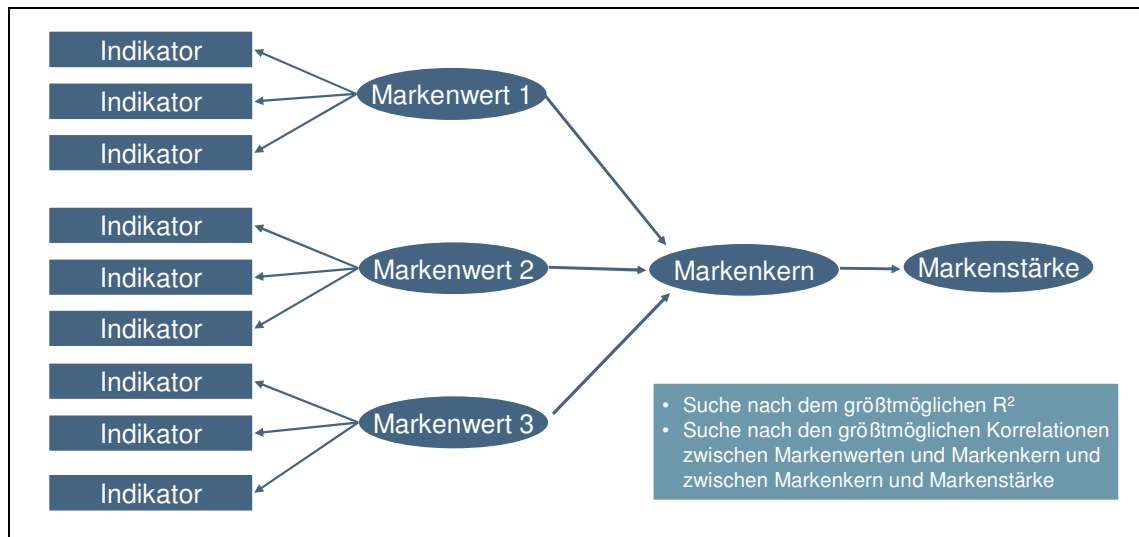


Abbildung 8: Kausalmodell zur Validierung der Positionierung (Wichert (2005), S. 57 ff.)

Kausalanalytische Überprüfung

Mit Hilfe der Kausalmodelle lassen sich nach erfolgter Befragung die Erklärungsbeiträge der Positionierungen messen, die sich in der engeren Wahl zur Umsetzung befinden, sowie deren Korrelation zur Markenstärke.

Auch im bereits beschriebenen Fall des Modeunternehmens dienten die Ergebnisse der Means-End-Analyse als Grundlage für die Entwicklung eines Kausalmodells, um das Erfolgspotenzial der aus den Erkenntnissen abgeleiteten Positionierungen empirisch zu testen. Die Studie ergab ein 5-Faktorenmodell, das die Gesamtvarianz der sich als optimal erweisenden Positionierung zu hervorragenden 87% erklären konnte ($R^2 = 0,87$). Die erarbeitete Markenpositionierung wiederum trieb die Markenstärke, gemessen als Brand Potential Index (BPI), in hohem Maße. Mit anderen Worten: Es bestand ein sehr hoher Zusammenhang (0,81) zwischen der gewählten Markenpositionierung und der Markenstärke (vgl. Abbildung 9).

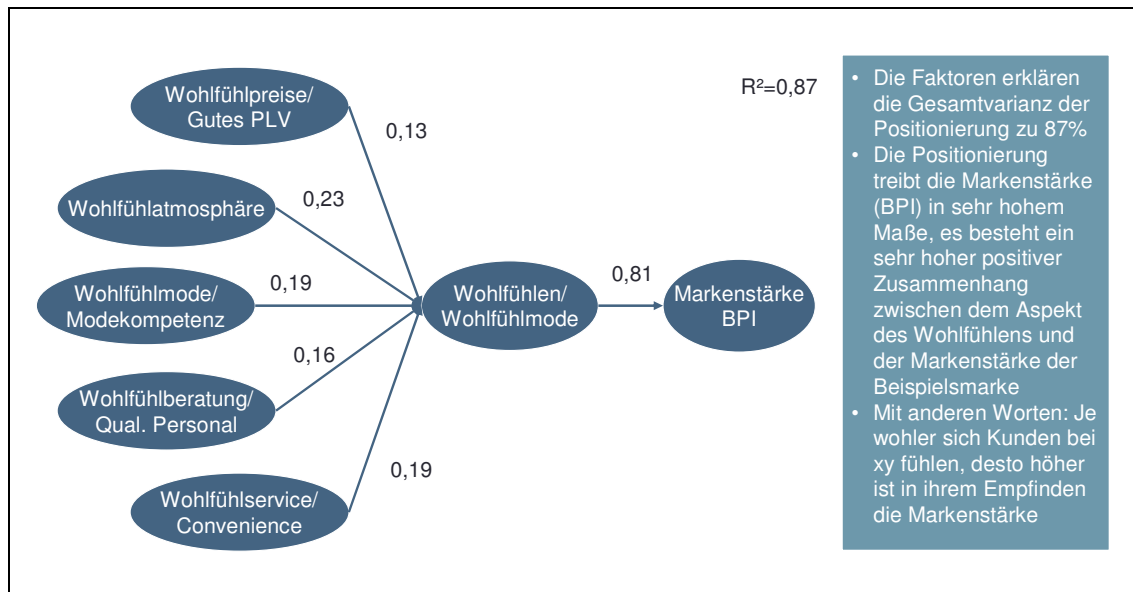


Abbildung 9: Ergebnisbeispiel für ein Kausalmodell zur Erklärung der Positionierung

Berechnung der ökonomischen Potenziale

Wesentlich bei der Entscheidung für oder gegen eine bestimmte Positionierungsalternative sind unter Wachstumsaspekten die mit der jeweiligen Positionierungsalternative anzusprechende Kundensegmentgröße sowie deren Ausgabenverhalten. Daher werden auf der Basis des in der Studie ebenfalls abgefragten Ausgabenverhaltens sowie der Affinität zu der jeweiligen Positionierungsalternative auch die ökonomischen Potenziale der jeweiligen Positionierungsalternative hochgerechnet.

Beschreibung der Zielgruppensegmente

Um die Zielgruppen, die von einer Positionierung mehr oder weniger angesprochen werden, zu identifizieren und später besser ansprechen zu können, kann im Rahmen der quantitativen Evaluierung der Positionierungsalternativen auch ein multidimensionaler Segmentierungsansatz bei Verwendung mehrerer Dimensionen (z.B. Kaufhäufigkeit von Produktkategorien, Kaufhäufigkeit bei verschiedenen Wettbewerbern, Ausgabenverhalten, Regelmäßigkeit des Kaufs von verschiedenen Produktkategorien, Affinität zur Positionierung, motivationale Grundausrichtung) Anwendung finden.

Auswahl der optimalen Positionierung

Die quantitative Evaluierung der Positionierungsalternativen bietet nach ihrer Durchführung eine ausgezeichnete Grundlage für die Wahl der wachstumsoptimalen Positionierungsalternative. Folgende Daten werden für die Entscheidungsfindung herangezogen:

- **Erklärungsbeiträge (R^2) der Positionierungsoptionen:** Hier gilt, dass eine Positionierungsalternative umso attraktiver ist, je höher das R^2 ausfällt. Damit ist gewährleistet, dass der blinde Fleck des Markenmanagements möglichst gering ist, d.h. das Positionierungsmodell umfasst möglichst viele der relevanten Beeinflussungsfaktoren.

- **Relevanz der Faktoren für die jeweilige Positionierungsalternative:** Das Modell gibt Aufschluss über die Relevanz der einzelnen Faktoren für die jeweilige Positionierung. So stellte sich in dem Beispiel des Modeunternehmens die Atmosphäre als relevantester Hebel für die Positionierung (vgl. Abbildung 9, S. 10) heraus. Bei unterschiedlichen Positionierungen kann beispielsweise die Relevanz des Faktors Preis deutlich variieren. Hier ist ein Abgleich mit dem strategischen Stärken-Schwächen-Profil notwendig, das im Strategiegelgespräch mit dem Auftraggeber zu Beginn des Prozesses entwickelt wurde. Entsprechende Schwächen beim Volumen, beim Einkauf oder eine fehlende Vertikalisierung können nämlich durchaus dazu führen, dass die wachstumsoptimale Positionierung mit einer hohen Relevanz des Faktors Preis nicht gewählt werden kann.
- **Stärken-Schwächen-Profile in Verbindung mit der Relevanz der Indikatoren:** Das Modell liefert Daten darüber, wie relevant einzelne Indikatoren für die jeweilige Positionierung sind und wo aus Kunden- bzw. Zielgruppensicht die jeweiligen Stärken und Schwächen hinsichtlich dieser Indikatoren liegen. So lassen sich einerseits die relevantesten Verbesserungshebel zur Umsetzung der Positionierung identifizieren, andererseits lässt sich dann aber auch einschätzen, ob man ressourcenmäßig in der Lage ist, an diesen Hebeln erfolgreich zu arbeiten.
- **Zusammenhang zwischen Positionierungsalternative und Markenstärke (Korrelation):** Es ist die Positionierungsalternative vorzuziehen, die den höchsten Zusammenhang zur Markenstärke aufweist.
- **Ökonomisches Potenzial der Positionierungsalternativen:** Unter der Zielsetzung, eine optimale Positionierungsalternative für die Marke auszuwählen, ist diejenige Alternative zu bevorzugen, die ein höheres ökonomisches Potenzial aufweist. Allerdings sind die obigen Daten (Relevanz der Faktoren, Stärken-Schwächen) und die strategischen Potenziale der Marke als Nebenbedingungen bei der Entscheidung zu berücksichtigen.

Die vorangegangenen Ausführungen haben gezeigt, dass es sich bei der Auswahl der geeignetsten Positionierungsalternative durchaus um ein komplexes Entscheidungsproblem handelt, das beraterisch aufbereitet und vorbereitet sowie in einem abschließenden Workshop mit dem Kunden zu einer klaren Entscheidung geführt werden muss.

5. **Fazit**

Der vorgestellte Beratungsprozess des PositionierungsOptimierers verfolgt bei der Entwicklung einer wachstumsorientierten Positionierung den Ansatz des „Competence-based Strategic Managements“, der sich als erfolgreich erwiesenen hat. Er verbindet den ressourcenbasierten mit dem marktorientierten Ansatz der Strategieentwicklung (von der Oelsnitz (2005), S. 191 ff.). Die Ergebnisse des Beratungsprozesses ermöglichen somit eine marktforscherisch fundierte, ökonomisch tragfähige Entscheidung für eine Positionierungsoption, die einen möglichst hohen Fit zu den strategischen Ressourcen eines Unternehmens aufweist und gleichzeitig der Marke ein Wachstum ermöglicht. Falls sich das Management für eine Positionierungsoption entscheidet, die auf Ressourcendefiziten (strategischen Schwächen) basiert, so bekommt das Unternehmen klare Erkenntnisse an die Hand, in welchen Bereichen ein entsprechender Kompetenzaufbau erforderlich ist, um die Positionierung leistungseitig erfolgreich umsetzen zu können. Je nach Detaillierungsgrad der Markenmodelle liegen dem Markenmanagement sehr konkrete Hinweise vor, welche Marketing-Mix-Hebel prioritär angegangen werden müssen, um für eine möglichst optimale Umsetzung der jeweils gewählten Positionierung sorgen zu können.

Die integrierten Means-End-Analysen liefern detaillierte Einblicke in die Motivstrukturen und Werte der jeweils befragten Zielgruppen. Dort, wo quantitative Studien an ihre Grenzen stoßen, können – durch das persönliche Gespräch und die Möglichkeit der intensiven Diskussion und des „Nachhakens“ – die Faktoren identifiziert werden, die bei der Kaufentscheidung der Zielgruppen direkt oder indirekt tatsächliche Relevanz besitzen. Die aus der Means-End-Analyse gewonnenen Erkenntnisse bieten daher ausgezeichnete Anschlussmöglichkeiten im Sinne einer motivational passenden kommunikativen Codierung einer Positionierung (vgl. zur Codierung auf der Grundlage des Neuromarketings Scheier/Held (2007), S. 66ff.).

Insgesamt gesehen kann auf Basis der hier vorgestellten fundierten Methodik des PositionierungsOptimierers und der damit generierten Daten eine optimale Positionierung entwickelt werden, die einen entscheidenden Hebel für das Wachstum der Marke und damit ihren nachhaltigen Erfolg darstellt.

Literaturverzeichnis

Becker, J. (1988): Marketing-Konzeption – Grundlagen des strategischen Marketing-Managements, 2. Auflage, München.

Burkhardt, A. (2011): Markenwachstum durch Marktdurchdringung: Toolgestützte Festlegung der Marktwachstumsstrategie und Identifikation von Wachstumstreibern und Wachstumsblockaden;
http://www.taikn.de/TAIKN/downloads/WP_MarktwachstumsOptimierer.pdf

Burkhardt, A./Göpel, H. (2010): Means-End-Analysen – Deep Insights für die Entwicklung von nutzen-geprägten Markenpositionierungen; http://www.taikn.de/TAIKN/downloads/WP_Means-End-Analysen.pdf

Herrmann, A./Huber, F./Braunstein, C. (2001): Gestaltung der Markenpersönlichkeit mittels der „Means-End“-Theorie, in: Esch, F.R. (Hrsg.): Moderne Markenführung, 3. Auflage, Wiesbaden, S. 103-133.

Kroeber-Riel, W./ Weinberg, P. (2003): Konsumentenverhalten, 8. Auflage, München.

Scheier, C./Held, D. (2007): Wie Werbung wirkt, Freiburg/Berlin/München.

von der Oelsnitz D. (2005): Kooperation: Entwicklung und Verknüpfung von Kernkompetenzen. In: Swoboda, B.; Morschett, D.: Kooperationen, Allianzen und Netzwerke, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 183-210.

Wichert, C. (2005): Die Logik der Marke – Wie Sie systematisch Markenhöchstleistungen erzielen, Wiesbaden.