

Achim Burkhardt

Unternehmensstrategie und Marke. Die Strategische Relevanz der Markenpositionierung

Ausgangslage und Problemstellung.....	1
Ansätze von Markenpositionierungen	3
Die strategische Relevanz der Markenpositionierung am Beispiel von Beck's Bier und Pilsner Urquell:	
Die Positionierungen von Beck's Bier und Pilsner Urquell.....	4
Strategische Herausforderung: Rückläufige Gesamtmarktentwicklung und Entwicklung des Biermix-Marktes.....	5
Positionierungstypen und deren Eignung zur Markendehnung	6
Fazit.....	7

Ausgangslage und Problemstellung

Sowohl in der wissenschaftlichen Diskussion als auch in der unternehmerischen Praxis stellt sich immer wieder die Frage nach der strategischen Relevanz der Marke. Unstrittig ist, dass die Marke ein ganz wesentliches Asset für Unternehmen darstellt, das je nach Branche (B2B oder B2C) zwischen einem Drittel bis hin zu gut zwei Dritteln des Unternehmenswertes ausmacht. Trotz dieser grundsätzlichen Erkenntnis wird die Marke als strategisches Leitparadigma (Esch et al. (2004), S. 21) immer wieder in Frage gestellt, häufig als Marketing- und als Kommunikationsangelegenheit betrachtet. Und entsprechend werden Marken Aspekte im strategischen Planungsprozess häufig erst nach der Festlegung der Unternehmensstrategie bearbeitet.

Die Gründe hierfür sind vielfältig: Ein wesentlicher Grund dürfte darin liegen, dass das Thema Marke in der Vergangenheit bis in die Gegenwart von Aspekten der werblichen Umsetzung dominiert wird. Man betrachte hierbei den Schwerpunkt der meisten Vorträge auf Markenkongressen: bunte Bilder und Spots! Auch die Genese der Corporate Identity mit ihrer häufigen Fokussierung in der Praxis auf Aspekte des Corporate Designs und die oft aus der CI-Beratung hervorgegangenen Branding-Agenturen mit ihrer auch heute häufig vorherrschenden designorientierten Schwerpunktsetzung dürften ein Teil des Problems sein. Eine dritte Ursache liegt aber auch im betrieblichen Marketing, das sich in der Vergangenheit

viel zu sehr auf kommunikative Aspekte und die damit zusammenhängenden „komfortablen“ Budgets konzentriert hat – entgegen der ursprünglichen Bedeutung der betriebswirtschaftlichen Teildisziplin als „Unternehmensführung vom Engpassfaktor Markt her“. Vielfach mit der Schutzbehauptung auftretend, dass die Wirkung der eigenen Inputs ohnehin schlecht messbar sei, konnte man sich so nicht als wirklich kompetenter Partner für die Unternehmensstrategie profilieren. Desweiteren hat das Marketing selbst die Potenziale der Marke als Leitparadigma für eine erfolgreiche Unternehmenspolitik lange Zeit zu wenig erkannt.

Vergegenwärtigt man sich aber, wie starke Marken entstehen, so wird die strategische Evidenz der Marke unmittelbar einsichtig (vgl. Abbildung 1):

Denn starke Marken entstehen auf der Grundlage

- einer stimmigen Konzeption, die alle wesentlichen Aspekte der Unternehmensstrategie umfasst,
- einer konsistenten Vermittlung der Markenkonzepion durch Leistungs- und Kommunikationsprozesse (hier spiegelt sich sehr deutlich der Resourced-based-View der Unternehmensstrategie wider) sowie
- der Erfüllung des von der Marke gegebenen Versprechens am Ort und im Moment der Wahrheit, an den Kundenkontaktpunkten.

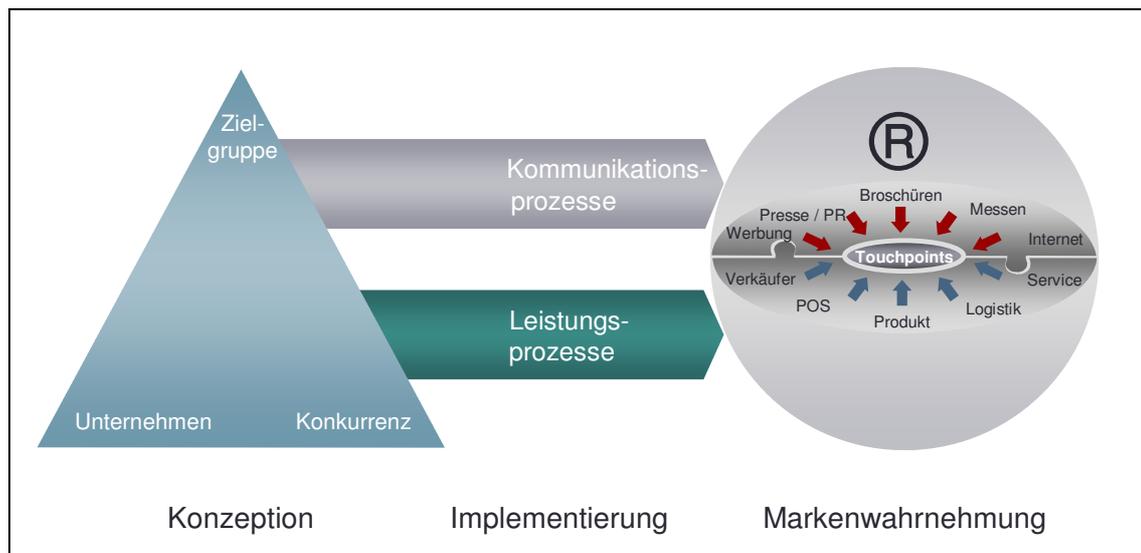


Abbildung 1: Starke Marken entstehen aus dem stimmigen Dreiklang von strategischer Konzeption, Implementierung und Markenwahrnehmung

Der folgende Beitrag konzentriert sich auf die strategische Relevanz der Markenpositionierung, die für sich in Anspruch nimmt, die zentrale Idee sowie das zentrale Leistungsversprechen der Marke in einer kurzen und prägnanten, aber zum Wettbewerb differenzierenden Formel zu vereinen. Am Beispiel der Positionierungen von Beck's Bier und Pilsner Urquell soll verdeutlicht werden, welche strategischen Implikationen die unterschiedlich gewählten Positionierungsansätze der beiden Marken haben.

Ansätze von Markenpositionierungen

Grundsätzlich lassen sich auf Basis so genannter Imagestrukturtypen, die aus semantischen Netzwerkmodellen abgeleitet werden, merkmalsgeprägte Positionierungstypen von nutzengeprägten Ansätzen unterscheiden (Hätty (1989), S. 201ff.; Burkhardt (1997), S. 91ff., 129ff.). Kennzeichen der merkmalsgeprägten Positionierungen ist der selbstbeschreibende Charakter. So werden angebotene Produkte oder Services, durch Innovation neu geschaffene Kategorien oder durch die Marke besetzte Kategorien zum Gegenstand einer Positionierungsaussage. Nutzengeprägte Positionierungsansätze dagegen „denken“ von den Zielgruppen her und bemühen sich, Positionierungen zu entwickeln, die Bedürfnisse bzw. Nutzererwartungen der Kunden zum Inhalt haben.

Prinzipiell können mit den unterschiedlichen Positionierungstypen auch unterschiedliche „Markenschulen“ verbunden werden: Die merkmalsgeprägten Ansätze werden in hohem Maße von der amerikanischen „Differenzierungsschule“ um Jack Trout und Al Ries bzw. in Europa von Michael Brandtner propagiert (Ries, A./ Ries, L. (2005); Trout, J. (2003); Brandtner, M. (2005)). Die strategische Logik hinter dieser Markenphilosophie ist die Erkenntnis, dass einerseits die Evolution dafür sorgt, dass eine Produkt- oder Dienstleistungskategorie im Laufe der Zeit immer besser wird, die Divergenz dagegen eine Ausdifferenzierung der Märkte bewirkt. Die meisten mittlerweile starken Marken setzten in ihrer Geburtsstunde auf Divergenz, indem sie neue Kategorien schufen nach der Devise „Besser Erster als Besser!“. Entsprechend lautet die richtige strategische Frage nicht „Wie können wir besser als die Konkurrenz bzw. der Marktführer werden?“, sondern „Wie können wir mit dem Ziel der Dominanz in einer neuen Kategorie den Markt zu unseren Gunsten teilen?“. Auch nach diesem Denkansatz reicht es allerdings nicht, mit einem innovativen Produkt oder einer innovativen Service-Idee als Erster auf den Markt zu kommen. Man muss vielmehr die Idee als Erster in den Köpfen der Kunden positionieren.

Folgende Wahrnehmungsmuster stehen dabei hinter der Erfolgswirksamkeit dieser Ansätze:

- Marktführer werden höher eingeschätzt als Nicht-Marktführer (soziologisches Phänomen, Herdentrieb, Sicherheit, im B2B höchst wirkungsvoller Ansatz)
- Originale werden höher geschätzt als Kopien
- Kategorieerfinder werden höher geschätzt als Kopierer
- Spezialisten werden höher eingeschätzt als Generalisten (auch durch konsequentes Besetzen schon vorhandener Kategorien).

Die nutzengeprägten Ansätze haben sich dagegen überwiegend in sehr engen und reifen Märkten entwickelt und teilweise auch durchgesetzt. Strategisches Paradigma ist häufig ein branchenbezogener inkrementaler Leistungswettbewerb mit entsprechend geringerer Innovationsrate und durch die Verbraucher kaum beurteilbaren Leistungsunterschieden zwischen den Angeboten. Wahrgenommene Divergenz soll in diesen Fällen vornehmlich durch Kommunikation erzeugt werden. Prominente Beispiele für Nutzenpositionierungen sind BMW mit „Freude am Fahren“ und bis vor kurzem Nivea mit „Pflege“ (Nivea verfolgt aktuell eine Umpositionierung der Marke in Richtung emotionalem Positionierungsansatz „Schönheit“).

Die strategische Relevanz der Markenpositionierung am Beispiel von Beck's Bier und Pilsner Urquell

Die Positionierungen von Beck's Bier und Pilsner Urquell

Zur Illustration der zuvor beschriebenen möglichen Positionierungsansätze und der folgenden Diskussion der vom Positionierungstyp abhängenden strategischen Implikationen dienen – wie bereits erwähnt – die Biermarken Beck's und Pilsner Urquell als Beispiel. Während Pilsner Urquell als Erfinder des Pils' im Jahre 1842 mit seinem Claim „Das erste Pils der Welt“ (vgl. Abbildung 2) eindeutig ein Vertreter der merkmalsgeprägten Positionierung ist, steht die Marke Beck's unzweifelhaft für eine emotional nutzenorientierte Positionierung (vgl. Abbildung 3).



Abbildung 2: Claim von Pilsner Urquell



Abbildung 3: Schlüsselcodes von Beck's Bier

Bei einer Code-Analyse der Marke Beck's Bier zeigt sich deutlich, dass die Marke sowohl durch den Claim „The Beck's Experience“ als auch durch den Song „Sail Away“ auf das Erregungsmotiv des Menschen einzahlt. Verbunden mit dem Segelschiff (Expedition, Entdeckung) werden neue Erfahrungen versprochen. Die Marke wird entsprechend im Bereich Abenteuer und Freiheit positioniert – ein Motivfeld,

das für junge Zielgruppen äußerst attraktiv ist. Unterstützt wird die starke Verankerung bei jungen Zielgruppen außerdem durch das Zeigen einer Gruppe junger Erwachsener. Hierdurch wird dem Wunsch nach Anschluss an eine Gruppe entsprochen (Scheier, C./ Held, D. (2007), S. 125f.).

Strategische Herausforderung: Rückläufige Gesamtmarktentwicklung und Entwicklung des Biermix-Marktes

Die strategischen Herausforderungen, mit denen sich die Anbieter auf dem deutschen Biermarkt und die entsprechenden Marken konfrontiert sehen, sind schnell beschreiben: Seit den 1990er Jahren sinkt der Durchschnittsverbrauch und dementsprechend auch die Absatzzahlen (pro Kopf-Verbrauch an Bier 1995: 135,9 Liter gegenüber 2007: 112,5 Liter). Als Antwort auf diese negative Entwicklung sind drei Markttrends zu beobachten:

- Wachstum der Discounter
- Zunehmende Konzentration und Internationalisierung
- Aufkommen von Biermix-Getränken mit dem eindeutigen Ziel, den fehlenden Nachwuchs an das Bier heranzuführen.

Die Biermix-Getränke wiederum haben sich seit Mitte der 1990er Jahre (1996: Einführung von *Mixery* der Carlsberg Brauerei) sehr positiv entwickelt. Mit Ausnahme der Jahre 2003 und 2004 (Marktrückgang bedingt durch Zwangsverpfandung) stieg das Marktsegment auf 4,15 Millionen Hektoliter in 2007 und hat sich heute bis zu einem Biermarktanteil von 4,6 Prozent in den alten Bundesländern respektive 4,2 Prozent in den neuen Bundesländern entwickelt.

Vor dem beschriebenen Hintergrund stellt sich markenstrategische Frage, wie man der Marktentwicklung mit den für die Biermarken Pilsner Urquell bzw. Beck's gewählten Positionierungsansätzen begegnen kann. Grundsätzlich bieten sich hierzu zwei Strategiealternativen an: Markendehnung bzw. Markentransfer oder Entwicklung einer neuen Marke.

Generelle Vorteile der Markentransferstrategie liegen darin, dass neue Produkte durch das bereits vorhandene Markenimage unterstützt werden, die Strategie eine größere Erfolgssicherheit als der Aufbau einer neuen Marke bietet, eine schnellere Marktpräsenz ermöglicht wird, in der Regel niedrigere Vermarktungskosten anfallen, die Verfügbarkeit schneller vorhanden ist sowie sich Vorteile hinsichtlich der operativen Markenführung ergeben können. Risiken der Strategie liegen dagegen in der Möglichkeit der Kannibalisierung der verschiedenen Produkte unter einer Marke (je näher Verwendungsanlass und Produktnutzen zueinander stehen), in der Gefahr der Verwässerung bei Auseinanderklaffen der Nutzensausprägungen, in einer Inflexibilität der Markenführung, steigenden Komplexitätskosten sowie in der Gefahr negativer Transfers bei Problemen einzelner Produkte.

Die Vorteile der Einzelmarkenstrategie liegen dagegen tendenziell in der Möglichkeit, eine klare, unverwechselbare Markenidentität zu schaffen, verschiedene Kundensegmente mit entsprechend fokussierten Angeboten zielgenau bearbeiten zu können, die Marke auf spezifische Ansprüche und Bedürfnisse auszurichten, einen klaren und abgegrenzten Kompetenzanspruch für die Marke aufzubauen und das Risiko

von negativen Transfers auf andere Marken bei Problemen gering zu halten. Hauptnachteile sind das hohe Floprisiko sowie die hohen Investitionen in den Aufbau einer neuen Marke.

Positionierungstyp und Eignung zur Markendehnung

Anhand des Beispiels von Pilsner Urquell zeigt sich sehr plastisch die begrenzte Eignung derjenige merkmalsgeprägten Ansätze zur Markenpositionierung, die auf Pionierleistung zur Besetzung einer Kategorie, Marktführerschaft, die Spezialistenrolle der Marke oder ähnliches fokussieren. Die Erfolgsträchtigkeit dieser Ansätze zur Profilierung von Marken, die aus strategischen Divergenzbemühungen hervorgegangen sind, schränkt gleichzeitig deren Eignung für Markentransferstrategien deutlich ein. Entsprechend deutlich wird das in der unten gezeigten Kampagne von Pilsner Urquell (vgl. Abbildung 4): Als Erfinder und Spezialist für Pils-Biere positioniert, verbietet sich das Angebot von Biermix-Getränken unter der Marke Pilsner Urquell. Folglich bleiben bei der Wahl dieses Positionierungstyps fast zwangsläufig nur der Verzicht auf Markendehnung und der Aufbau einer eigenständigen, neuen Marke, wenn man den interessanten Markt der Biermix-Getränke bearbeiten will. Konsequenterweise fordern die Vertreter der amerikanischen „Differenzierungsschule“ in der oben beschriebenen strategischen Situation den Aufbau einer neuen Marke. Die Reaktion auf sich in den Märkten zeigende Divergenz durch Markendehnung stellt nach ihrer Markensicht ein zu großes Risiko für die Marke dar.

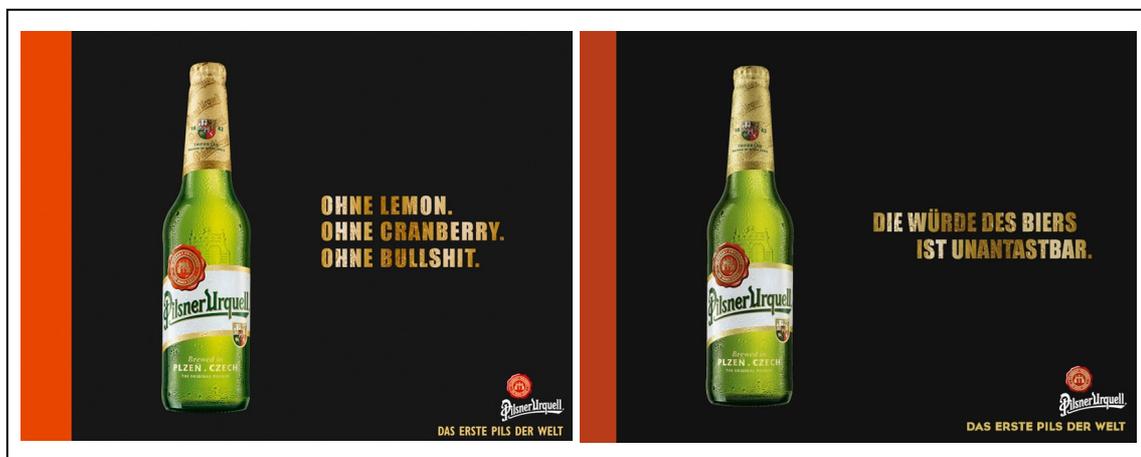


Abbildung 4: Kampagne von Pilsner Urquell

Ganz anders zeigen sich die Potenziale zur Markendehnung und zur strategischen Reaktion auf das Segment der Biermix-Getränke unter der nutzenorientierten Positionierung der Marke Beck's: Obwohl erst reichlich spät (seit Mai 2005) in diesen Markt gestartet, ist Beck's heute nach eigenen Angaben Marktführer bei den Biermix-Getränken. Angeboten werden Beck's Green Lemon, Beck's Chilled Orange, Beck's Level 7 und demnächst Beck's Ice. Gerade vor dem Hintergrund einer Me-too-Strategie stellt dies einen großen Erfolg dar.

Betrachtet man beispielhaft die Zielgruppenbeschreibung der Marke V+ von Veltins, die sich durchaus auch auf jene von Beck's übertragen lassen dürfte (Frauen und Männer zwischen 18 und 39 Jahren, junger Mainstream mit positiver Einstellung zum Leben, aktiver Freizeitgestaltung und dem Bestreben, mit netten Menschen zusammen Spaß zu haben), so zeigt ein Vergleich mit der oben beschriebenen motivationalen Anbindung der Marke Beck's an Abenteuer, Freiheit, Jugendlichkeit und Anschluss an Gruppen die geradezu ideale, ja organische Eignung der emotionalen Markenpositionierung von Beck's für eine Markendehnung in Richtung Biermix-Getränke. Die aktuelle empirische Forschung zu Markentransfers zeigt im Übrigen unter dem Stichwort „Markenkonzeptkonsistenz“, dass die Kongruenz des Transferproduktes zur Positionierung der Marke ein wesentlicher Erfolgsfaktor zum einen für das Gelingen eines Markentransfers, zum anderen aber auch für die Risikoreduktion negativer Transfereffekte aus dem Transferprodukt auf die Muttermarke darstellt (Kaufmann (2006), S. 41f.; Reinstrom (2008), S. 123).

Fazit

Das diskutierte Beispiel zeigt deutlich die strategische Relevanz von Markenpositionierungen auf. Die Wahl von Positionierungstypen entwickelt jedoch nicht nur für das hier betrachtete Beispiel der Änderungsstrategien im Leistungsprogramm eines Unternehmens Relevanz, sondern auch für andere unternehmensstrategische Basisentscheidungen, wie die Wahl der generellen Leistungsprogrammstrategie, der Marktstimulierungsstrategie, der Marktparzellierungsstrategie sowie der Marktarealstrategie. Entsprechend plädieren wir dafür, markenstrategische Aspekte immer simultan bei der Entwicklung von Unternehmensstrategien mit zu berücksichtigen. Ein Vorgehen nach dem Prinzip „Branding follows Strategy“ greift auf jeden Fall zu kurz.

Literaturverzeichnis

Brandtner, M. (2005): Brandtner on Branding – Entdecken Sie die 11 Naturgesetze der Markenführung und ihre strategischen Konsequenzen, Rohrbach.

Burkhardt, A. (1997): Die Betriebstypenmarke im stationären Einzelhandel, unveröffentlichte Dissertation an der Universität Erlangen-Nürnberg.

Esch, F.-R./ Tomczak, T./ Kernstock, J./ Langner, T. (2004): Corporate Brand Management. Marken als Anker strategischer Führung von Unternehmen, Wiesbaden.

Hätty, H. (1989): Der Markentransfer, Heidelberg.

Kaufmann, G. (2006): Rückwirkungen von Markentransfers auf die Muttermarke, Wiesbaden.

Reinstrom, C. (2008): Steuerung des Markentransfererfolgs, Wiesbaden.

Ries, A./ Ries, L. (2005): Die Entstehung der Marken, Frankfurt.

Scheier, C./ Held, D. (2007): Wie Werbung wirkt – Erkenntnisse des Neuromarketing, Planegg/München.

Trout, J. (2003): Differenzieren oder verlieren. So grenzen Sie sich vom Wettbewerb ab und gewinnen den Kampf um die Kunden, Frankfurt/ Wien.