

# Auf die Persönlichkeit kommt es an

Wie Konsumenten eine Marke wahrnehmen, hängt auch vom individuellen Werte-Set ab. Automobilhersteller müssen deshalb wissen, auf welche Markenpositionierung ein Modell jeweils einzahlt. So können sie sich vom Wettbewerb differenzieren.

»DAS GANZE IST MEHR als die Summe seiner Teile«: Das berühmte Zitat des griechischen Philosophen Aristoteles ist kulturelles Allgemeingut. Es besagt, frei interpretiert, dass es stets lohnt, den Blick auf das große Ganze zu richten – und seien die Details noch so interessant oder relevant. In der Markenführung wird gerne von diesem Prinzip abgewichen. Etwa dann, wenn Marken beforscht beziehungsweise analysiert werden, um sie (neu) zu positionieren. Dann stehen meist bestimmte Einzelfacetten im Fokus, an denen sich das Marketing anschließend abarbeitet. Das in den Köpfen der Konsumenten verankerte ganzheitliche Bild einer Marke wird fragmentiert in seine Einzelteile.

Das kann problematisch sein, wenn eine isolierte Imagefacette (befragungstechnisch sind wir dann auf der Ebene von Einzelstatements) die übrigen Markenattribute derart überstrahlt, dass diese in Richtung der dominierenden Facette interpretiert werden (Halo-Effekt). Zur Verdeutlichung betrachten wir die dominierenden Imagefacetten der Marken BMW und Toyota: Die deutsche Premiummarke steht vor allem für Fahrspaß, die japanische Mainstreammarke vor allem für Zuverlässigkeit. Der Halo-Effekt bewirkt, dass nachgelagerten Imageattributen eine unterschiedliche Bedeutung zugeschrieben wird: Qualität wird zum Beispiel für BMW dann eher mit guter Straßenlage oder direkt ansprechender Lenkung verbunden, für Toyota eher mit Haltbarkeit oder Robustheit.

## Grundsätzliche Positionierungen im Wettbewerb

Wie kommt man nun zu einer ganzheitlichen anstatt einer fragmentierten Markenbetrachtung, um das Wesen einer Marke zu erfassen? Zunächst gilt es, die grundsätzlichen Markenpositionierungen zu analysieren, die Marken im Wettbewerbsumfeld einnehmen können. Dies hat die GIM im Rahmen der Studie ICU Integrated Consumer Understanding (siehe Kasten) getan – und zwar für insgesamt sechs Automotive Brands: drei

Premiummarken (Audi, BMW, Mercedes-Benz) sowie drei Mainstreammarken (Opel, Toyota, VW).

## Change, Steadiness und Differentiation

Die Analyse generierte fünf grundsätzliche Markenpositionierungen, die über drei Grunddimensionen verortet wurden, die in vielen psychologischen Theorien Anwendung finden (Abb. 1): Change bedeutet, persönliche Weiterentwicklung beziehungsweise Selbst-Aktualisierung und Stimulation zu suchen; Steadiness bedeutet, den Ausgleich zu suchen oder am Derzeitigen festhalten zu wollen; Differentiation bedeutet, Überlegenheit anzustreben und sich von anderen differenzieren zu wollen. Die fünf identifizierten Markenpositionierungen sind:

*Excitement-Marken* sind kraftvoll, sicher und modern. Sie stehen für modernste Technologie, Qualität und Fortschritt. Sie bieten hohe Motorisierungen, sportliches Fahrgefühl, Fahrspaß und Emotionalität.

*Confidence-Marken* sind stolz, selbstbewusst und zuverlässig. Sie stehen für Tradition, Erfahrung und Hochwertigkeit. Sie bieten komfortable Autos, klassisches Design und einen hohen Wiederverkaufswert.

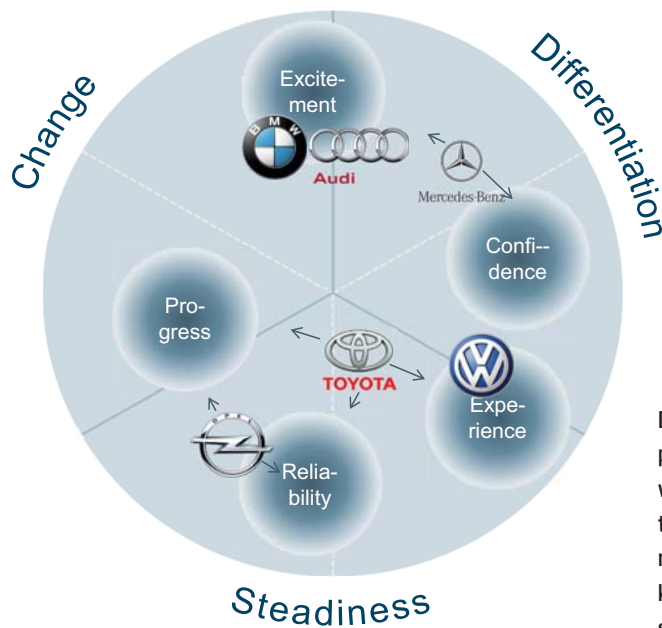
*Experience-Marken* sind vertrauenswürdig, sicher und zuverlässig. Sie stehen für Erfahrung, technische Kompetenz und Qualität. Sie bieten zuverlässige, komfortable und renommierte Autos, die Status kommunizieren.

*Reliability-Marken* sind sicher, zuverlässig und vertrauenswürdig. Sie stehen für Tradition und Erfahrung und ein gutes Preis-Leistungs-Verhältnis. Sie bieten zuverlässige

## STUDIENSTECKBRIEF

- Repräsentative Marken-Zielgruppen-Studie
- Teilmodule Brand (Markenanalyse) und Consumer (Konsumentenanalyse)
- 1.200 Befragte in Deutschland
- Dauer der Interviews: 20 Minuten
- 18 bis 59 Jahre
- CAWI Computer Assisted Web Interviews

# GRUNDSÄTZLICHE MARKENPOSITIONIERUNGEN IM AUTOMOTIVE-BEREICH



Die Analyse generiert fünf grundsätzliche Markenpositionierungen, die über drei Grunddimensionen verortet wurden: Change, Steadiness und Differentiation. Da die Anzahl der Positionierungen nicht mit der der untersuchten Marken übereinstimmt, kommt es zwangsläufig zu Überschneidungen. Konsumenten nehmen beispielsweise sowohl BMW als auch Audi als Excitement-Marken wahr

Quelle: GIM/ICU™ Integrated Consumer Understanding

lässige Autos, hohe Sicherheitsstandards und sind günstig in der Anschaffung.

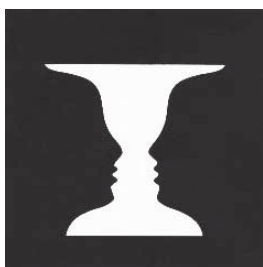
*Progress-Marken* sind modern, sicher und selbstbewusst. Sie stehen für Innovation, Internationalität und Erfahrung. Sie bieten modernes Design, Fahrspaß und sind günstig in der Anschaffung.

## Unterschiedliche Markenwahrnehmungen

Da die Anzahl der Positionierungen nicht mit der der untersuchten Marken übereinstimmt, kommt es zwangsläufig zu Überschneidungen. So nehmen Konsumenten beispielsweise sowohl BMW als auch Audi als Excitement-Marken wahr, das heißt die holistische Betrachtung der Brands weist ein sehr vergleichbares Profil auf. Dabei ist aber nicht ausgeschlossen, dass sich die Marken mit Blick auf ihre einzelnen Imagefacetten unterscheiden.

Marken können sich demnach eine Positionierung teilen, gleichzeitig ist es aber auch für eine Marke möglich, unterschiedliche Markenpositionierungen zu besetzen.

Das klingt zunächst wenig einleuchtend, wird aber klarer, wenn man sich verdeutlicht, dass eine Marke nicht von allen Menschen gleichartig wahrgenommen wird. Ähnlich einem Kippbild (zum Beispiel der berühmten Vase des Psychologen Rubin, Abb. links) können Marken sehr unterschiedliche Wahrnehmungen hervorrufen (= multiple Markenpersönlichkeit). Beispielsweise kann eine Automotive Brand mit einem PS-starken Portfolio von einem Konsumenten als sportlich und dynamisch, von



einem anderen aber auch als überheblich und aggressiv wahrgenommen werden.

## Multiple Markenpersönlichkeiten bei Mercedes

Ein konkretes Beispiel für eine multiple Markenpersönlichkeit im Automobilbereich ist Mercedes-Benz. Etwa jeder Zweite (60 %) der im Rahmen der Studie befragten Autofahrer nimmt die Brand als Confidence-Marke wahr, etwa jeder Vierte (26 %) sieht sie als Excitement-Marke.

Diese Differenzierung ist nicht etwa zufällig, sondern beruht auf systematischen Zielgruppenunterschieden: Jene Autofahrer, die Mercedes-Benz als Excitement-Marke erachten, unterscheiden sich von denen, die eher zu Confidence tendieren, in ihren konkreten Produktbedürfnissen und ihrem individuellen Werteset: Die Excitement-Fraktion ist hedonistischer, ebenso sind ihr Selbstverwirklichung und Gemeinschaft wichtiger. Sie präferiert sportliche Autos mit innovativem Design, die Fahrspaß bieten. Die Confidence-Fraktion hingegen ist materialistisch orientiert und bevorzugt Komfort und klassisches Design.

Die unterschiedlichen Markenwahrnehmungen spiegeln mithin sowohl konkrete Produktbedürfnisse, als auch Werte der Autofahrer wider – die Marke wird zur Projektionsfläche. Entsprechend hoch ist die jeweilige Markenbindung: Über 40 Prozent der Mercedes-Benz-Fahrer sehen die Marke als Excitement-Marke, während dies etwa nur auf 25 Prozent der BMW-Fahrer zutrifft.

## Chance für Portfoliodifferenzierung

Auf den ersten Blick könnte man vermuten, dass eine multiple Positionierung eine unklare Positionierung evoziert – und damit problematisch für die Mar-

HANDEL

RECHT

SERVICE

18



A-Klasse und B-Klasse: Mercedes zeigt, wie die unterschiedlichen Werte- und Bedürfnisebenen zielgruppenadäquat bedient werden können

kenführung ist. Am Beispiel Mercedes-Benz zeigt sich aber, dass dem nicht so sein muss: Multiple Markenpositionierungen eröffnen Chancen auf eine Portfoliodifferenzierung. Diese wird sogar zur Notwendigkeit, wenn eine breite Modellpalette unter einer Dachmarke vereint werden soll. Eine der zentralen Anforderungen an das Marketing besteht hierbei in einer differenzierten, zielgruppenspezifischen kommunikativen Ansprache, die jeweils die spezifische Markenwahrnehmung adressiert.

Eine recht anschauliche Best Practice – sowohl hinsichtlich Modellpolitik als auch Kommunikation – liefern in diesem Kontext die A-Klasse (Excitement-Positionierung) und B-Klasse (Confidence-Positionierung) von Mercedes-Benz. Die kommunikative Performance in den Printanzeigen der beiden Modelle im Vergleich zeigt, wie die unterschiedlichen Werte- und Bedürfnisebenen zielgruppenadäquat bedient werden können: Das Motiv für die A-Klasse adressiert sowohl textlich (»Adrenalin Probe Fahren«, »Drive«) als auch visuell (vor allem Fokussierung des sportlichen, aggressiven Designs, Dreiviertel-Ansicht) eindeutig Attribute, die von Excitement-Marken erwartet werden. Gleiches gelingt dem Motiv der B-Klasse (Einbettung in Verkehrskontext, Seitenansicht, Kommunikation von Sicherheit, Souveränität und Problemlösungskompetenz).

**Implikationen für das Marketing**

Automotive-Marken können folglich multiple Persönlichkeiten sein, bisweilen müssen sie dies sogar. Die Herausforderungen im Rahmen der Portfolioplanung (= Modellpalette) besteht darin, zu bestimmen beziehungsweise zu erkennen, auf welche Markenpositionierung ein Modell jeweils einzahlt und diese Positi-

onierung derart unique und langfristig zu gestalten, dass eine klare Differenzierung zum Wettbewerb gewährleistet ist. Zudem muss die Positionierung im Einklang mit den jeweils dominierenden und nachgelagerten Imagefacetten stehen. Schließlich gilt es, den gesamten kommunikativen Auftritt der Marke (Auswahl der Kommunikationskanäle- und Maßnahmen, Tonality der Kreation, Adressieren der richtigen Consumer Insights, Kommunikation der Markenbenefits etc.) so zu gestalten und auszusteuern, dass die jeweiligen Sub-Zielgruppen zielgenau erreicht werden.

Dr. Jörg Munkes



Dr. Jörg Munkes ist Corporate Director bei der GIM Gesellschaft für Innovative Marktforschung in Heidelberg und verantwortet dort den quantitativen Forschungsbereich. Zuvor war er in Forschung und Lehre an der Universität Tübingen im Bereich Sozial- und Persönlichkeitspsychologie aktiv.