

Bestimmung von Positionen

Um ihre Ziele zu erreichen, benötigen Unternehmen Austauschbeziehungen mit Systempartnern. Die Erwartungen an diese Beziehung, die Nutzung der Leistung, die damit verbundene Reflexion sowie laufende Kommunikationsprozesse lassen im Kopf der Austauschpartner ein bestimmtes Bild über eine Organisation bzw. deren Leistung entstehen. Dieses Bild kann sich aus einer ganzen Reihe verschiedener Bausteine zusammensetzen: Leistungsversprechen, -eigenschaften, Produkt-erfahrungen, Personen, vergleichbare Organisationen, Erzählungen, etc.

Die Summe dieser Bausteine – die Position im Kopf des jeweiligen Austauschpartners – beeinflusst die Beurteilung einer bestehenden Beziehung ebenso wie die Wahrscheinlichkeit und Intensität zukünftiger Beziehungen. Dementsprechend wichtig ist ein möglichst umfassendes Wissen über die Position von Organisationen in der Wahrnehmung ihrer Systempartner. Es hilft, aktuelle Austauschbeziehungen besser zu verstehen und zukünftige beeinflussen zu können.

Aufgrund der Komplexität solcher Positionen kann eine Reihe verschiedener Techniken zur Erhebung herangezogen werden. Diese Techniken sind aber nicht einfach substituierbar, sondern erfassen das Phänomen „Position“ aus einer jeweils anderen Perspektive. Drei, sich zum Teil überlappende, Perspektiven sollen im folgenden mit jeweils geeigneten Techniken der Informationssammlung dargestellt werden.

Position im Konkurrenzumfeld

Die Wahrnehmung eines Unternehmens wird immer durch den Vergleich zu anderen, ähnliche Nutzen stiftende Organisationen beeinflusst. Das Bild von BMW im Kopf von Systempartnern entsteht durch den Vergleich mit Mercedes oder Jaguar, das Bild der Innsbrucker Marketer durch Vergleich mit denen der WU oder anderen Innsbrucker Instituten.



Welchen Mitbewerbern mein Unternehmen ähnelt bzw. mit welchen Eigenschaften mein Unternehmen eher als andere Unternehmen assoziiert wird, ist für die Segmentierung von Märkten genauso relevant wie für Differenzierungsüberlegungen oder die Wahl von operativen Maßnahmen.

Eine zur Bestimmung der Ähnlichkeit verschiedener Marken oder Organisationen geeignete Methode ist die **Multidimensionale Skalierung** (MDS), bei der die Befragten alle relevanten Marken anhand ihrer (Un-)Ähnlichkeit beurteilen und mithilfe einer graphischen Darstellung Informationen über die Position im Konkurrenzzumfeld gewonnen wird.

Ein ähnliches Ergebnis liefert die **Korrespondenzanalyse**, bei der verschiedene Marken nicht im Verhältnis zu Konkurrenzmarken, sondern jeweils aufgrund vordefinierter Leistungseigenschaften beurteilt werden. Beide Techniken zeichnen sich durch eine stark strukturierte Datensammlung, statistische Auswertbarkeit sowie hohen Wettbewerbsbezug aus.

Position als Summe zentraler Leistungsmerkmale

Leistungen von Unternehmen sind durch gewisse Merkmale/Eigenschaften gekennzeichnet. Die wahrgenommene Position eines Elektroversorgers mag daher durch die Beurteilung der Preisgestaltung, der Freundlichkeit des Personals and der Telfon-Hotline, der Reaktion bei Reklamationen, usw. entstehen.

Um die wahrgenommene Position zu überprüfen, bieten sich verschiedene Methoden an. Die gebräuchlichste ist die **multiattributive Skalierung**, bei der ein Anbieter anhand einer vorgegebenen Liste von Eigenschaften von befragten Personen (üblicherweise Kunden) beurteilt wird. Diese Methode erfordert Vorwissen des Forschers über relevante Leistungsmerkmale (durch Annahmen), schränkt die Freiheit im Antwortverhalten typischerweise auf die Ausprägungen einer Skala ein und erlaubt durch Einbezug von Wettbewerbern, die in der Untersuchung ebenso beurteilt werden, einen Konkurrenzvergleich. Die multiattributive Skalierung geht von der Annahme aus, dass der Kunde über die Leistung jedes Anbieters anhand von



einzelnen Eigenschaften Buch führt, was aber nicht automatisch auf jede Leistung zutreffen muss.

Die Technik der **Top-of-Mind-Awareness** (TOMA)-Analyse basiert hingegen auf der Idee, dass eine Marke in einer Entscheidungssituation vor allem dann gewählt wird, wenn sie vom Kunden als erste aus dem Gedächtnis abgerufen wird. Als Restaurant habe ich zB. eine starke Position, wenn ich vielen Personen bei der Planung eines Restaurantbesuchs als erstes in den Sinn komme, also top-of-mind bin. Dabei kann es ausreichend sein, für gewisse entscheidungsrelevante Leistungskriterien top-of-mind zu sein (Parkplatzsituation, Freundlichkeit, Qualität, Preisniveau).

TOMA erhebt, bei welchem Teil meines Marktes ich die erste Assoziation bei Vorgabe gewisser Leistungsmerkmale bin und zeigt, für welche positiven wie negativen Eigenschaften/Nutzen mein Unternehmen steht und für welche nicht. Wiederum muss der Forscher die zentralen Leistungsmerkmale im vorhinein festlegen, der Freiheitsgrad des Befragten ist aber dahingehend größer, dass die Organisation, die bei diesem Leistungsmerkmal die beste/schlechteste ist, spontan assoziiert wird. Ebenso ist der Vergleich zum Wettbewerb implizit gegeben, da die je Leistungsmerkmal erhoben werden.

Die Technik des **Laddering** erlaubt auch eine Positionsbestimmung anhand von Leistungsmerkmalen, da unterschiedlichste, für die Befragten relevante Attribute als Startpunkt der erhobenen Means-End-Chains eines Unternehmens bzw. dessen Leistung dienen. Davon ausgehend werden Nutzen bzw. Werte erhoben, die mit diesen Attributen verbunden werden. Das gewonnene Bild über die Position besteht damit aus „abstrakteren“ Assoziationen und erlaubt ein umfassenderes Verständnis der Wahrnehmung durch Systempartner. So zeichnet sich das Laddering durch einen deutlich höheren Freiheitsgrad des Befragten, einen hohen Grad an Interpretation durch den Forscher sowie keinen expliziten Wettbewerbsbezug aus.



Position als Persönlichkeit / Bedeutungssystem

Ähnlich dem Laddering basieren eine Reihe weiterer Techniken auf der Vorstellung, dass sich Positionen von Unternehmen durch ein komplexes Netz aus Assoziationen ergeben, die in Summe ein Bedeutungssystem bilden oder auch einer Persönlichkeitsstruktur nahe kommen. Zur Analyse dieser Persönlichkeits- oder Bedeutungssysteme stehen mehrere Methoden zur Auswahl:

Collagen/Zeichnungen oder auch das **Freie Erzählen** über eine Organisation oder eine Marke sind ein Weg, ein umfassendes, vom Befragten selbst entwickeltes Bild einer Position zu erheben. Dabei haben die Befragten die Möglichkeit, ohne Einschränkung ihre Sicht der Position eines Unternehmens zu transportieren.

Persönliche oder **Einzelinterviews** versuchen zusätzlich, bestimmte Themenblöcke (wie bspw. Die typischen Verwender und Verwendungssituationen einer Marke) im Rahmen des Gesprächs abzudecken. Das Antwortverhalten des Befragten wird bei der **Beschriftung von Comics** oder **Satzergänzungen** stärker eingeschränkt. Dabei wird versucht, Reaktionen auf einen relevanten Stimulus (Verwendungssituation, typischer Verwender, etc.) zu erheben und daraus Schlüsse auf die Wahrnehmung eines Unternehmens zu ziehen.

Noch stärker auf die Vorstellung einer Position als Persönlichkeit zielt der **Einkaufslistentest** ab, bei dem anhand einer vorgegebenen Liste an Produkten (die einen bestimmten Markenartikel enthält oder nicht) die Person des Einkäufers beschrieben werden soll. Ähnlich will man durch eine Beschreibung des typischen Verwenders oder durch Projektion (wenn die Marke eine Party gibt, wer ist eingeladen, was gibt es zu essen, welche Autos parken vor der Tür, etc.) auf persönlichkeitsrelevante Assoziationen schließen.

Diese Vorstellung von Positionen bedingt dementsprechend eine weniger strukturierte Datensammlung (da ein möglichst umfassenderes Bild des Assoziationsnetzes erhoben werden soll), typischerweise eine geringere Anzahl von Befragten, sowie eine umfassende Interpretation durch den Forscher. Eine Wettbewerbsbezug ist nicht explizit gegeben. Eine quantitative Option in dieser



Perspektive ist die **Brand Personality Scale** von Jennifer Aaker, die versucht, Markenpersönlichkeiten in strukturierter Form mithilfe einer validierten Skala zu bestimmen. Allerdings ist bei dieser Vorgangsweise der Reichtum an Nuancen auf die vorgegebenen Items beschränkt.

Methodenauswahl:

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass es für die Bestimmung von Positionen nicht die eine perfekte Methode gibt. Will man ein umfassendes Verständnis der Position gewinnen, lässt sich das nur durch eine Kombination mehrerer Methoden erzielen. In jedem Fall ist keine der dargestellten Methoden die „ideale“, sondern alle liefern einen Baustein zum besseren Verständnis dieses zentralen Marketingphänomens.

