

Christoph B. Melchers

Positionierungen nach dem Konzept der Produkt- und Bild-Wirkungseinheiten - am Beispiel des Cigaretten-Marktes

I. Einleitung

Seine Position zu kennen - ist nicht nur ein Problem draußen auf dem Meer oder in der Wüste. Die Position in der Geschwisterreihe ist eine Festlegung für's Leben, im Kindergarten gibt es bereits Rang- und Hack-Ordnungen, und in der Schule wird die Position sogar meßbar durch die Menge der Einser, Zweier oder Fünfer, die ein Schüler einsammelt. Mancher muß sich auch Gedanken machen über die Position, die er bei seinem oder seiner Liebsten einnimmt.

Wie wir sehen, hat der Wunsch nach Positionierung viel zu tun mit dem Bemühen, eine Richtung zu finden, die weiterbringt und ans Ziel führt, und mit dem Wunsch, sich an allgemein gültigen Maßstäben zu messen und seine Chancen einzuschätzen. Der Gedanke, daß es Wettbewerb gibt, ist dabei von vorne herein mit berücksichtigt. Wir sehen auch, daß gegebene Positionen 'festnageln' können oder günstig liegen für den Aufbruch zu neuen Ufern.

II. Positionierung - Orientierung auf der hohen See des Marktes

Positionierung ist einer der Grundbegriffe des Marketing-Alltags geworden. Vielleicht hat das damit zu tun, daß Marketing durchaus Analogien zur Navigation auf dem offenen Ozean hat - oder mit Wüsten-Expeditionen. Positioniert wird ständig und Positionierungen läßt man den

verschiedenartigsten 'Gegenständen' angedeihen: Man spricht von der Positionierung von Konsumenten und Konsumenten-Typen, auch Produkte werden oder sind positioniert, schließlich ganze Werbekampagnen oder auch einzelne Werbe-Motive. Nicht zuletzt ist von besonderem Interesse die eigene Marken-Positionierung, bzw. die Position, die eine Marke durch ihr Image erhält.

Alle diese Positionierungen haben etwas von einer Bestandsaufnahme. Es geht um durchaus lebenswichtige Fragen für Marken und Produkte: Zuerst einmal fragt sich, wo eine Marke aktuell eigentlich steht, was ihr 'status quo' ist. Diese Frage ist nicht befriedigend beantwortet, wenn nicht zugleich in Erfahrung gebracht wird, wo die Wettbewerber stehen und wie die 'Position relativ zum Wettbewerb' ausfällt. Im Anschluß an eine solche Bestandsaufnahme gilt es die Frage zu beantworten, ob die vorhandene Position günstig ist oder ob man eine 'Positionsveränderung' oder 'Umpositionierung' vornehmen sollte. Dabei plagt wiederum das Problem, welche 'Neu-Positionierung' nun erstrebenswert ist und ob sie 'genügend abgehoben ist vom Wettbewerb'. Auf manchen Positionen nämlich entsteht ein beträchtliches Gedrängel.

Besonders vorteilhaft ist, wenn sich eine 'Positionierungslücke' ergibt, in die man sich fügen kann. Vorhandene Positionierungslücken animieren zur Schaffung von Neu-Produkten und/oder neuen Marken. Bekanntlich sind die Positionen, die sich aus sachlichen und sach-immanenten Produktvorteilen ergeben, bei den mei-

Waldorf Astoria Zigarette

Königl. Württembergische Hoflieferanten

Königl. Griechische Hoflieferanten

Großherzoglich-Sächsische Hoflieferanten

sten Produktgattungen schon ausgereizt. Ausweg sind 'Lifestyle-Positionierungen', wo das Feld offenbar weiter ist.

Leider ist wahrhaftig unübersehbar, daß die vielen Positionierungen und Positionierungsmöglichkeiten die Orientierung nicht unbedingt verbessern. Ganz im Gegenteil. Woran liegt das eigentlich?

Hintergrund des vehementen Interesses an Positionierungen scheint die Erfahrung zu sein, daß das Geschehen in den Märkten in der Tat ein 'bewegtes Meer' ist. Immer kommt es darauf an, 'oben' zu schwimmen. Winde und Strömungen, die heute noch gut vorwärts tragen, ändern sich und lassen eine Marke zurücktreiben. Für zwei Marken-Schiffchen, die in 'Sichtweite' manövrieren, scheint doch ein sehr unterschiedlicher Wind die Segel zu blähen. Wo das eine Schiffchen an Fahrt gewinnt, erleidet das andere Schiffbruch und geht unter. Jeder, der auf dieser wilden See manövriert, möchte sich so stromlinienförmig gestalten wie es eben geht.

Und die meisten sind auch bereit, einmal ein gehöriges Stück zu rudern, um in günstige Fahrwasser zu gelangen. Schließlich kennt man auch die berühmte Lehre vom Produkt-Lebenszyklus, die besagt, daß ein Schiffchen auf dem Markt ohnehin nur eine begrenzte Zeit schwimmen kann - erst muß es sich einfahren, dann gleitet es dahin, aber am Ende fällt es auseinander. Bekommt man rechtzeitig mit, wenn das Boot Muscheln und Algen ansetzt, dann kann man es renovieren.

Wie alle Vergleiche, so hinkt auch dieser - unter anderem darin, daß es im Gegensatz zur christlichen Seefahrt auf dem Meer des Marktes im konkreten Fall zum Beispiel gar nicht so einfach ist zu unterscheiden, ob der Wind gedreht hat, ob man vom Kurs abgekommen ist oder zu viele Algen angesetzt hat. Märkte sind viel beweglicher als Ozeane. Marken haben keinen

Hafen, sondern navigieren ihr Leben lang. Und für diese See gibt es keine Karten.

Was das Marketing von der Nautik aber grundsätzlich gelernt hat, ist, daß man im 20. Jahrhundert tunlichst nach Karte manövrieren sollte. So herrscht denn eine große Nachfrage nach Kartierungen aller Art - das Angebot aber ist vergleichbar der Situation zu Beginn der großen Entdeckungsreisen, wo Karten-Anbieter der verschiedensten Art sich um die Unternehmer drängten.

Manche Angebote ähneln auch den bekanntberühmten Lageplänen von Schatzinseln. Keiner geht mehr ohne Karte auf die Reise, egal wie; jeder will Karten, die - ganz der Zeit entsprechend - desto beliebter sind, je mehr Zahlenangaben sie enthalten über Strömungsgeschwindigkeiten, Windrichtungen, Distanzen (so blödsinnig die Karten vom Ansatz her schon sein mögen).

Genug davon, in polemischen Gleichnissen zu reden; angesichts der Wandlungsfähigkeit der Märkte ist das Bedürfnis nach Orientierung nur zu verständlich. Auf der anderen Seite ist festzustellen: Eine Karte des gesamten Markt-Ozeans gibt es nicht und ist bislang utopisch. Eine verbindliche Karte des Bereiches, in dem man gerade navigiert, gibt es ebenso wenig. Die Unternehmen machen sich - mit marktforschender Hilfe - selbst an's Kartenzeichnen und -Hauptsache man hat eine.

Dabei gibt es nicht einmal Einigkeit darüber, welch ein Maßstab anzulegen ist, welche Markierungen vorzunehmen sind. Es ist mehr als wahrscheinlich, daß für den Markt zwei- oder dreidimensionale Karten nicht ausreichen; wir selbst meinen: Sechs-dimensional sollten sie schon sein. Außerdem sollte es sich um Karten handeln, die nicht nur Strömungen wiedergeben, sondern die Anhalte geben für eventuelle Strömungs-Wechsel.

III. Wege und Irrwege der Positionierung

Angesichts der offensichtlichen Anlehnung des Positionierungs-Wesens an die Seefahrt und der verzweifelten Bemühungen, Orientierung zu finden, angesichts der existierenden, bunten Vielfalt von Kartierungen möchten wir der Frage nachgehen, welcher Maßstab für Positionierungen nun eigentlich sinnvoll ist. Wir wollen uns zu diesem Zweck einmal ansehen, wie Positionierungen in der Realität gemacht werden. Dabei ist es unmöglich, der gesamten Kartierungsvielfalt nachzugehen. Vielmehr möchten wir uns auf einige charakteristische Beispiele von Methoden der Positionierung beschränken, denn es ist unmöglich, allen gehandelten Wegen von Positionierung gerecht zu werden.

Sehr verbreitet und zum Beispiel bei der Entwicklung von strategischen Konzepten oft angewandt ist die Positionierung durch Beschreibung. Es handelt sich dabei entweder um Standort-Bestimmungen oder um Absichtserklärungen. Solche Beschreibungen sehen dann etwa folgendermaßen aus:

Wir (wollen) bieten:

- Vollen Geschmack
- Hochwertigkeit
- für jüngere Damen
- Dynamik, Sportlichkeit


Der Vorteil dieses Verfahrens ist seine Anschaulichkeit. Sicher fallen dem Leser Produkte oder sogar Marken ein, für die diese Beschreibung zutreffen könnte. Die Bestimmungen ergänzen sich leicht zu einer Gesamt-Vorstellung. Daß sich vermutlich mehrere Produkt- oder Markenbilder einstellen - ist es eine Zigarette, eine Schokolade, ein Getränk, eine Margarine? - enthüllt eine Schwäche des Verfahrens: Es differenziert schlecht. Die Positionierung wird vorgenommen nach verbreiteten Vorstellungen, was den Verbrauchern 'so alles'

wichtig sein könnte. Diese allzu grobe Bedürfnis-Karte führt schließlich dazu, daß tatsächlich für Zigaretten, Margarine oder Schokolade mit allzu ähnlichen Bildern geworben wird.

Von einer quantitativen Denke aus ist das Verfahren natürlich gänzlich unvollkommen. Hinter jeder der genannten Angaben steht eine andere Skala: Eine Geschmacks-Skala, eine Wertigkeits-

MANOLI

Heliotrop



Schlank und elegant
mild, leicht und aromatisch

50 x

Skala, usw. Ungeklärt ist, ob diese Skalen überhaupt miteinander zu verbinden sind. Und es wird nicht gesagt, wie voll der Geschmack sein soll, wie jung die Damen. Durch genauere Angaben wird aber erst Positionsvergleich mit dem Wettbewerb möglich.

Doch es gibt Abhilfe. 'Exakte' Positionierungen können vorgenommen werden mittels Eigenschafts-Skalierungen, etwa anhand eines semantischen Differentials. Hier werden die Konsumenten gebeten, Produkte - mehr noch Marken - mit vorgegebenen Eigenschaften zu versehen bzw. anzugeben, welche aufgeführte Eigenschaft wie stark zutrifft. Läßt man auf diese Weise mehrere Marken einordnen, so erhält man unterschiedliche Eigenschafts-Muster für jede Marke. Fragt man nun zusätzlich, welche Eigenschaften die 'ideale Marke' hätte, so bekommt man zugleich einen Sollwert. Da nicht alle Menschen gleiche Idealvorstellungen haben, erhält man u.U. mehrere Ideal-Bilder, die die Belange verschiedener Zielgruppen charakterisieren.

Der Wunsch der Kartierung ist erfüllt: Man erhält exakte Werte, zum Beispiel für den Grad der Hochwertigkeit verschiedener Marken. Sogar die Abstände zwischen Marken können in Zahlenwerten angegeben werden. Und man sieht, wie weit die eigene Marke in bezug auf bestimmte Eigenschaften noch vom Ideal getrennt ist. Die Marschrichtung kann auf diese Weise mit einem Schlag klar werden: Die ideale Marke hat süß zu sein, der Wettbewerb gilt als süßer - also mehr Zucker hinein und in der nächsten Kampagne ein Model mit einem süßeren Gesicht.

Die massive Plausibilität des Verfahrens macht es schwer, dagegen zu argumentieren. Und zuzugeben ist, daß manchmal aufgrund dieses Vorgehens Markterfolge errungen werden. Dennoch ist die ganze Angelegenheit psychologisch schief - ein oft nicht mehr harmloser Mangel.

Zu bedenken ist, was bei diesem Verfahren eigentlich getan wird: Marken zeigen Eigenschaften, aber welche charakterisieren eine Marke wirklich zutreffend? Um Coca Cola von Pepsi Cola zu unterscheiden, kann man viele Eigenschaften benennen. Aber es gibt nur ein paar Eigenschaften, die wirklich die unterschiedli-

chen Marken-Individuen kennzeichnen. Und die sind gar nicht so einfach zu benennen (Coca Cola hat vielleicht etwas Strahlendes, Pepsi wirkt immer etwas verbissener; trotz des Erfolgs der Marke schwingt die Traurigkeit des 'ewigen Zweiten' mit), und es ist nicht einmal gesagt, daß diese relevanten Eigenschaften überhaupt im semantischen Differential vorkommen.

Die dort aufgeführten Eigenschaften stehen zuerst einmal gleichwertig nebeneinander; es wird nicht unterschieden, welche Charakterisierungen unbedeutende Nebenaspekte bezeichnen und welche zentral charakteristische Ganzqualitäten wiedergeben. Aus Nennungshäufigkeiten sind die Ganzheit-Glied-Beziehungen der Eigenschaften nicht zu entnehmen. Die Testpersonen haben keine Möglichkeit der Gewichtung unter den Vorgaben und einer Zuordnung im Sinne: 'ganzheitlich - Glied-Zug'.

Die erste Stolperstelle liegt offen: Um zutreffende Positionierungen zu erzielen, wäre der erste Schritt die Entwicklung einer für die zu testenden Marken-Individuen gültigen Begrifflichkeit und die Klärung von Ganzheit-Glied-Beziehungen unter den Begriffen. Die Begriffe, in denen man sinnvoll über Marken reden kann, sind nur durch freie, qualitative Interviews zu erfahren. Aber wenn man die spezifischen Charakteristika kennt, weiß man die Positionen bereits. Quantifizierungen mit Hilfe entsprechender Differentiale hätten nur den Sinn, Häufigkeitsverteilungen zu erheben.

In der geübten Praxis wird die individuelle Position einer Marke artifiziell-meßtechnisch erzeugt. In den Köpfen ist aber längst ein Bild der Marke, das im Differential gar nicht zum Ausdruck kommen kann. Nicht einmal spezifisch für Produkt- und Markengruppen sind die Skalen ausgelegt, denn dann bliebe ja die Vergleichbarkeit auf der Strecke. In die Skalen auf-

genommen werden allgemeine Standard-Begriffe, die man den meisten Dingen anhängen kann. Messen überhaupt und eine korrekte Meßtechnik werden wichtiger genommen als psychologische Richtigkeit. Die Folge ist das jeder Testperson bekannte leichte Haaresträuben, das sich einstellt, wenn man ankreuzen soll, ob man eine Biermarke für mehr oder weniger 'bequem - unbequem' hält oder eine Strumpfmärke für 'entgegenkommend - abweisend'.

Eine weitere Stolperstelle liegt in einem anderen Zusammenhang: Geben die Testpersonen zum Beispiel an, ihre 'ideale Marke' solle 'kräftig' schmecken, so kann man aus der Intensität der Forderung schließen, daß die Konsumenten stark motiviert sind für kräftigen Geschmack. Eigenschaften werden als Indikatoren für Motivation genommen - und oft genug mit Motivation verwechselt. Denn man sollte auseinanderhalten: 'Kräftiger Geschmack' ist nicht das Motiv, sondern eine Produkt-Eigenschaft, durch die das Motiv befriedigt wird! Unterschiedlich kräftig schmeckende Marken befriedigen das dahinter stehende Motiv in unterschiedlicher Weise (und auch durch die verschiedenen Arten der Kräftigkeit).

Diese Überlegungen machen darauf aufmerksam, daß es für Motive Befriedigungsmöglichkeiten durch ein breites Spektrum von Eigenschaften gibt. Indem - aus Normierungs-Gründen - immer wieder nur eine oder wenige Eigenschaften als Befriedigungsmöglichkeit in den Skalen angeboten werden, kommt gar nicht in den Blick, welche anderen Angebots-Formen es eventuell noch geben könnte. Das Positionierungsverfahren schreibt derzeit vorhandene Angebotsformen fest und ihm entgehen kreativ zu nutzende Positionierungslücken.

Motive sind etwas anderes als die Eigenschaften, durch die sie befriedigt werden. Sie sind auch plastischer, als es bei Angabe fester Eigen-

schaften scheinen mag. Wichtig wäre, die Motive selbst zu kennen und die Eigenschafts-Spielräume, in denen sie Erfüllung finden. Dann wäre erkennbar, wie es die eigene Marke macht und wie der Wettbewerb, und was man außerdem noch machen könnte. Motive 'gefallen sich' zudem gewissermaßen darin, von Zeit zu Zeit in anderen Eigenschaften Satisfaktion zu suchen. Da wundert man sich dann bei einer Marke: "Wir haben doch in Eigenschaft XY so hoch gescort, waren fast ideal, und nun soll das alles gar nichts mehr wert sein?"

Es wäre gewiß lohnend, darauf einzugehen, was von den Eigenschafts-Profilen der idealen Marken zu halten ist. Hier wäre zu bedenken, daß sich - so gefragt - eine Logik hemmungslosen Forderns einstellt, die meist wenig mit der Realität zu tun hat - ganz abgesehen davon, daß es den Testpersonen unbewußt ist, was sie nun eigentlich an einer Marke befriedigt, und sie es beim besten Willen nicht sagen können. Vorliegende Eigenschaften sind eine gängige Erklärung für Befriedigungs-Leistungen der Marken, aber nicht die Wirklichkeit. Wir wollen dem nicht weiter nachgehen, sondern statt dessen festhalten, daß Positionierungen durch Eigenschafts-Skalierungen zu artifiziellen Ergebnissen führen, die zwar 'richtig gemessen', aber psychologisch problematisch sind. Wir erkennen jedoch in ihnen einen Versuch, indirekt und auf untauglichem Wege an Motive heranzukommen und Motive als Maßstab der Positionierung einzusetzen.

IV. Motive als Maßstab - Die Produkt-Wirkungseinheiten

Der Eignung der Motive als Maßstab für Positionierungen ist grundsätzlich zuzustimmen. Denn man sollte tunlichst die Größen zum Maßstab einer Markt-Kartierung nehmen, die für die zu beobachtenden Bewegungen und Umstruktu-

rierungen verantwortlich sind. Und es sind in der Tat Veränderungen in der Verbraucher-Motivation, die die Strömungen des Marktes in Gang halten.

Es gibt jedoch eine Motiv-Denke, die es schwer macht, diese bewegende Funktion der Motive zu verstehen. Allzuoft stellt man sich die Motive als eine Art genetischer Ausstattung vor, die den Menschen in die Wiege gelegt ist. Was soll sich an dieser Ausstattung verändern, sie müßte doch eigentlich immer in die gleiche Richtung drängen? Nun hat - nach dieser Auffassung - nicht jeder die gleichen Motive gleich stark, und ihre Bedeutung wechselt mit dem Alter.

Kollektiv zu beobachtende Strömungen wären dann zu erklären, weil es einmal mehr und einmal weniger Menschen mit einer bestimmten Motiv-Ausrüstung oder in einem bestimmten Alter gibt. Da die entsprechenden Veränderungen in der Bevölkerungsstruktur aber nicht immer zu beobachten sind, wenn sich auf dem Markt etwas bewegt, wird noch die Wechselhaftigkeit des 'Zeitgeistes' und der 'trends' als etwas letztlich Undurchschaubares hinzugenommen, das man nur empirisch verfolgen, nicht aber erklären kann.

Verabschiedet man sich jedoch von der Vorstellung eines personengebundenen Motiv-Arsenals, dann entstehen neue Verständnismöglichkeiten: Wir stellen uns Motive vor als die Bewegungen von kollektiven Erlebens- und Verhaltens-Gewohnheiten, die sich um ein Produkt zentrieren. Das Rauchen ist zum Beispiel eine solche kollektive Gewohnheit: Leute rauchen, oder sie rauchen nicht, weil sie ein Motiv dazu haben oder es ihnen fehlt. Das Rauchen wird bewegt von Motiven, die es als allgemeine Erscheinung am Leben halten. Diese Motive haben ihren 'Sitz' nicht im Raucher, sondern sie sind untrennbar verbunden mit Rauchen und Zigaretten als Produkten. Die Motive sind Wirksamkeiten, die das Rauchen als kollektives Verhalten konstituieren. Dabei er-

bringt das Rauchen seelische Leistungen.

Der Einzelne kann sich nun in das Wirkungsfeld des Rauchens einordnen und gerät in das entsprechende Motiv-Gefüge, oder er meidet dieses Feld und erspart sich dadurch manche Probleme. Diese Motive des Rauchens sind grundlegend - sie gelten allgemein und für jeden Einzelnen. Für



einen Zigarettenhersteller ist es zuerst einmal wichtiger, die Motive zu kennen, die das Rauchen am Leben halten, als die Zahl der Leute, die rauchen oder nicht. Es ist ebenfalls bedeutsam, die Attraktivitäten zu kennen, die das Rauchen entwickelt, und den Kern der Probleme, die Menschen veranlassen, es aufzugeben. Es handelt sich um ein Motiv-Feld, das speziell für das Rauchen gilt. Bei anderen Produkten sehen die Motive, die die kollektive Verwendung bewirken, anders aus. Wir nennen das Wirkungsfeld, das mit Produkten zusammenhängt, *Produkt-*

Wirkungseinheit (PWE). Gleich wollen wir uns zum Beispiel mit der PWE 'Rauchen' beschäftigen.

Die Motive des Rauchens zeigen sich als ein Gefüge von Bedürfnissen, die teilweise in Widerspruch zueinander stehen. Die spannungsvollen Bedürfnisse drängen darauf, doch alle zum Zuge zu kommen. Das kann nur gelingen, wenn das konkrete Rauchverhalten Kompromißcharakter hat; die Formen des Rauchens sind so gebaut, daß sie 'mehrere Fliegen mit einer Klappe schlagen'.

Da mehrere Motive in den ausgeübten Rauchformen zum Zuge kommen wollen, kommen sie nicht alle gleichermaßen zum Zuge. Die weniger berücksichtigten Motive drängen ständig auf Umgestaltungen der Rauch-Form, um mehr Befriedigung zu erreichen. Zwar gibt es ein Rauch-Verhalten, das von der Motiv-Beteiligung her sehr paritätisch besetzt und daher sehr stabil ist. Aber auch solche wohl gewichteten Formen sind nicht für die Ewigkeit gebaut. Wenn bestimmte Motive sich in den Vordergrund drängen, ändert sich das kollektive Rauchverhalten. Bei dem nun zustande kommenden Rauchverhalten kommen aber wieder andere Motive zu kurz, die nun auf Veränderung drängen. Auf diese Weise entstehen Marktbewegungen - nämlich aus der inneren Dynamik der Produkt-Wirkungseinheit heraus.

Es gibt verschiedene typische Formen des Rauchens, die durch unterschiedliche Lösungen der Aufgabe zustandekommen, mehrere Motive zugleich zu befriedigen. Diese Rauch-Typen segmentieren den Markt. Sie sind dadurch zu positionieren, daß man angibt, in welchen Verhältnissen die Grundmotive des Rauchens berücksichtigt werden und wie die spezifische Lösungsform aussieht.

Der Einblick in eine Produkt-Wirkungseinheit macht auch verständlich, wie die Marken-Ange-

bote die Motivstruktur aufgreifen und in welcher Weise sie zu ihrer Befriedigung beitragen. Marken machen Lösungsangebote für die Motiv-Spannungen des Rauchens, die für mehr oder weniger viele Rauch-Typen, also Zielgruppen, infrage kommen. Marken lassen sich also positionieren, indem man zeigt, an welche Rauch-Typen sie sich wenden. Die Markenkommunikation kann sowohl neue Lösungsformen für Motiv-Spannungen entwickeln und damit neue Verwendungstypen schaffen, sie kann sich aber auch an bereits bestehende Formen wenden.

V. Das zweite Standbein - Die Bild-Wirkungseinheiten

Indem Marken neue Lösungsmöglichkeiten für Motiv-Spannungen schaffen oder sich das typische Angebotsspektrum an solchen Lösungen durch Marken verändert, kann der Markt auch von dieser Seite her in Bewegung geraten. Veränderungen auf der Angebotsseite haben jedoch keine Chance, wenn sie an Motiven vorbeigehen. Von daher ist die PWE die grundlegende Kartierung. Man muß jedoch auch sehen, daß auf dem Ozean des Marktes die vorhandenen Marken-Schiffchen Einfluß auf die tragenden Strömungen haben.

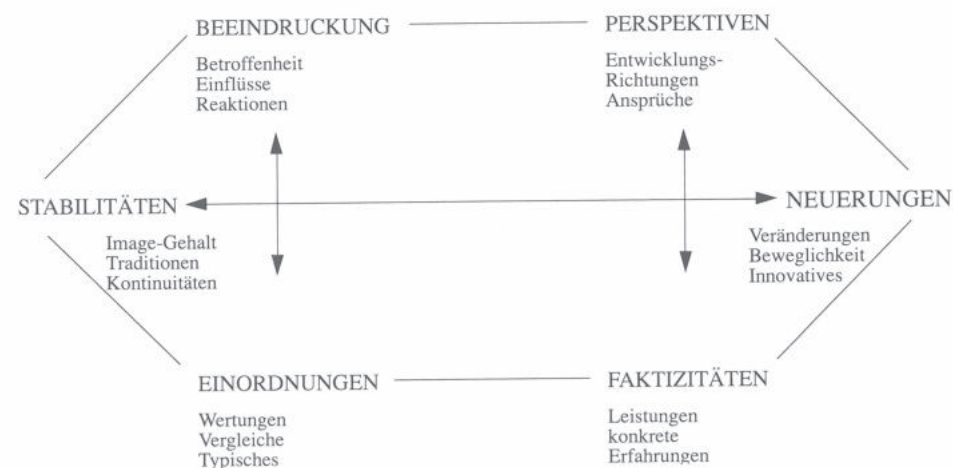
Das Lösungsangebot für Motiv-Spannungen, das eine Marke beinhaltet, liegt nicht einfach auf der Hand. Marken-Images sind, wie dargestellt, auch keine Eigenschafts-Kluster. Man muß sich überlegen, wie Marken-Images zustandekommen: Die von den Grundmotiven des Rauchens bewegten Raucher machen bei der Verwendung einer konkreten Marke bestimmte Erfahrungen, d.h. sie erleben, wie gut das Rauchen der Marke die Spannungen löst, die mit der Motivation verbunden sind. Zu diesen Erfahrungen gehört nicht nur der Rauch-Akt, sondern auch die begleitende Kommunikation der Mar-

ke, wie die Anderen zu der Marke stehen, welche Stellung sie im angebotenen Spektrum der Cigaretten-Marken einnimmt und was man sonst noch über die Marke hört oder liest.

Bildet sich ein Marken-Image, so werden alle diese Erfahrungen, die ja im Alltag zum Teil en passant gemacht werden, in Aussagen umgesetzt. Oft wird diese Umsetzung im Image-Inter-

Image-Untersuchungen lassen sich vom Konzept der *Bild-Wirkungseinheiten* (BWE) her systematisieren. Es läßt sich zeigen, daß relativ unabhängig vom Produkt Erfahrungen nach bestimmten Image-Dimensionen organisiert werden, die hier kurz erläutert werden sollen (siehe Skizze).

Zum einen muß das Publikum den erlebten 'Kern'



view zum ersten Mal 'abgerufen'; man hatte vorher noch nie in Worte gebracht, was man nun eigentlich von der Marke hält. Aber das Image liegt sozusagen zum Abruf bereit. Handlungs-Erfahrungen werden in Aussagen umgesetzt.

Da schon die Motive spannungsvoll sind, kann es nicht ausbleiben, daß auch die Erfahrungen mit einer Marke in verschiedene Richtungen gehen. Analysiert man nun eine Marke, so stellt man fest, daß der Verbraucher zum Teil gegenläufige Eindrücke auf einen Nenner bringen muß. Das Marken-Bild als eine Ganz-Qualität ist wiederum eine Vermittlung der divergierenden Erfahrungen.

einer Marke, ihre Tradition und, wofür die Marke steht ('Stabilitäten'), zusammenbringen mit dem, was es an Innovationen in den verschiedensten Hinsichten beobachtet ('Neuerungen'). 'Alt' und 'Neu' sind vor allem dann schwer zu verbinden, wenn Brüche in der Entwicklung empfunden werden. 'Neue' Marken haben es genauso schwer wie solche, bei denen sich nichts bewegt.

Die Öffentlichkeit ist ferner durch eine Marke 'beeindruckt'. Hier spielen die Güte des Angebots eine Rolle, aber auch andere Leistungen und unternehmerisches Geschick. Beeindruckend ist, als wie einflußreich und präsent man eine Marke erlebt. 'Beeindruckungen' können

jedoch auch negativ sein. In jedem Fall reagieren die Kunden auf das - wie auch immer - Beeindruckende, indem sie zur Marke stehen oder ihr reserviert gegenüber treten.

Was an einer Marke 'beeindruckt', muß bestehen können vor den 'Einordnungen', die die Öffentlichkeit mit einer Marke vornimmt. Hier ist wichtig zu wissen, mit welchen anderen eine Marke überhaupt verglichen wird, welche Hierarchien gebildet werden und was schließlich als das Ganz-Besondere der Marke sich herauskristallisiert. Was zuerst beeindruckt, mag sich bei einer Einordnung relativieren und als 'branchenüblich' herausstellen, kann sich aber auch als 'wirklich einzigartig' herausheben.

Schließlich sind bei einer Marke die 'Perspektiven' wichtig, die man ihr zubilligt. Hier geht es um Fragen, ob man die Marke 'expansiv' oder 'zurückgehend' erlebt, ob sie im Trend liegt oder sich gegen die Zeit stemmt. Eine Rolle spielt dabei der 'Anspruch', den eine Marke erhebt. Will sie 'groß' sein oder 'guten Standard' bieten, will sie eine Führungsrolle am Markt, oder gibt sie sich mit weniger zufrieden?

Das Publikum mißt den erhobenen Anspruch und die Zukunftsaussichten an den 'Faktizitäten', d.h. an den konkreten Erfahrungen, die man mit einer Marke, ihren Produkten und Repräsentanten gemacht hat. Hier stellt sich dann heraus, ob der Anspruch der Marke gerechtfertigt ist und ob die zugebilligten Zukunftsaussichten wahrscheinlich sind.

Die Beliebtheit eines Images hängt damit zusammen, wie gut oder spannungsreich sich die verschiedenen Dimensionen des Bildes in einem Gesamt-Image verbinden lassen. Ist die Spannung zwischen Bild-Dimensionen schwer auf einen Nenner zu bringen, gerät ein Image in Bewegung und Entwicklung. Hier wird die Tatsache berücksichtigt, daß nicht allein durch Motiv-Veränderungen, sondern auch durch Verände-

rungen im Angebotsspektrum und die Stellung der angebotenen Marken zueinander der Markt in Bewegung geraten kann. Umgekehrt können solche Bewegungen durch gezielte Kommunikation hervorgerufen werden, um ein Image - in Anpassung an Motiv- oder Angebotsveränderungen - in eine bestimmte Richtung weiterzuentwickeln.

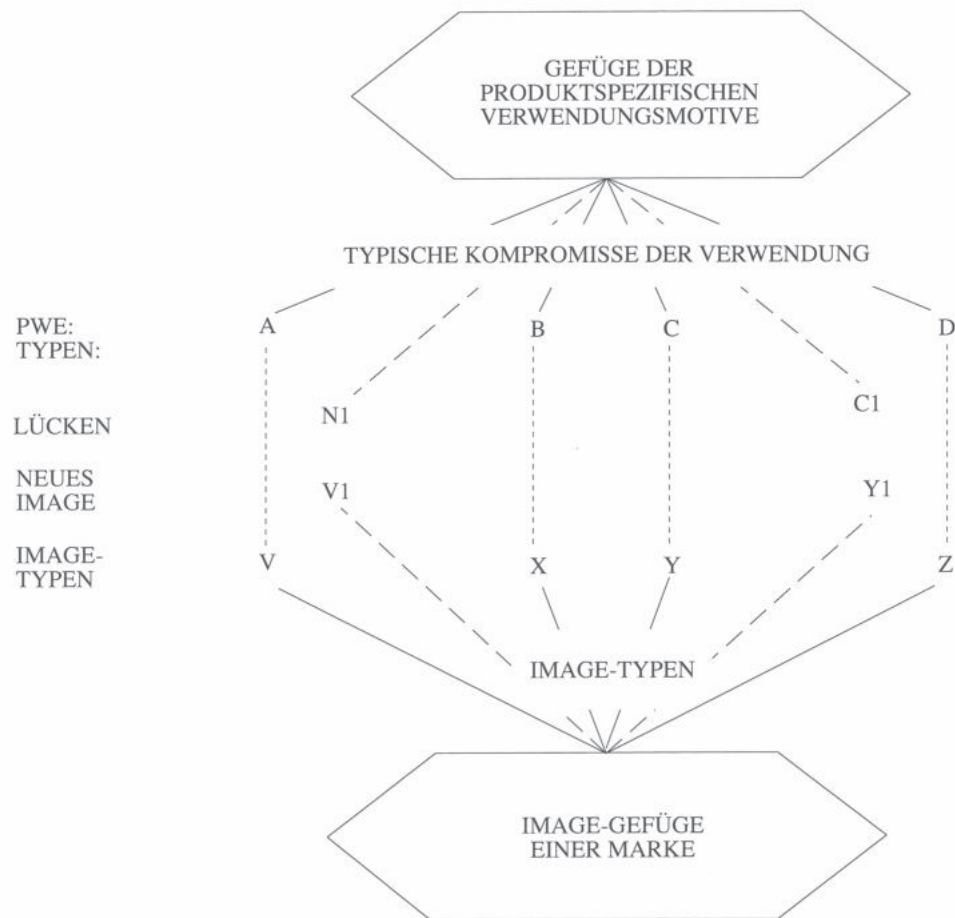
VI. Bessere Orientierung durch PWE- und BWE-Analyse

Zu einer kompletten Positionierungs-Analyse gehören also zwei Informationsbereiche: Die PWE mit ihrem Motiv-Gefüge als die grundlegende Kartierung, die die beteiligten Wirkungsgrößen, die Qualität ihrer Wirksamkeit und ihre Wirkungsrichtungen herausstellt. Aus den Spannungen zwischen den Motiven werden Entwicklungen des Bedarfs und des Lösungsbedarfs für Motiv-Spannungen deutlich. Die zu findenden Lösungs-Formen segmentieren als Verwendungstypen den Markt. Zugleich werden u.U. Positionierungslücken für die gezielte Entwicklung neuer Verwendungstypen deutlich. Der Informationsbereich PWE kann für bestimmte Fragestellungen des Marketing-Alltags bereits ausreichend sein.

Der Informationsbereich BWE zeigt das Lösungsangebot der Marke und ihrer Wettbewerber. Auf dem Hintergrund der PWE werden die Positionen sichtbar: Es zeigt sich, worin das Lösungsangebot der Marke liegt und wie sich dieses Lösungsangebot, verglichen mit dem Wettbewerb, ausnimmt. Man erkennt, welche Verwendungstypen durch eine Marke besonders angesprochen werden und welche Motive durch ein Image aufgegriffen werden. Dabei werden auch Verschiebungen erkennbar, die sich durch Veränderungen des Angebotsspektrums ergeben. Zu sehen ist, welche Wettbewerber besonders naherücken und wie Differenzierung-

gen zu erreichen wären. Da bei qualitativem Vorgehen die Qualitäten 'erhalten' bleiben, in denen sich das alles 'in den Köpfen' abspielt, sind klare Hinweise für die Wort- und Bild-Strategien der Werbung zu erhalten.

Im Überblick sieht eine komplette Positionierungs-Untersuchung schematisch folgendermaßen aus:



Noch ein kurzes Wort zur Methode der PWE- und BWE-Analysen: Um den Fallstricken der üblichen Quantifizierung auszuweichen, beginnen alle unse-

re Studien mit qualitativen Untersuchungen. Das Verfahren sind Morphologische Intensivinterviews. Dabei handelt es sich um eine besondere Form qualitativer Tiefeninterviews. Es wird mit einem thematischen Leitfaden gearbeitet, der jedoch nicht zu einem Hindernis werden darf, die Befragten frei und in selbst gewählten Begriffen zur Sprache bringen zu lassen, was ihnen am Herzen liegt. Die Interviewer sind ausnahmslos in dieser Methode trainierte Psychologen, die sich eineinhalb bis zwei Stunden Zeit für die Exploration nehmen.

Charakteristisch ist, daß schon während des Interviews die Psychologen im Kopf eine Auswertung vornehmen: Die Äußerungen werden auf das Mor-

phologische System bezogen, wodurch sichtbar wird, was noch unklar ist. Dementsprechend werden weitere Fragen entwickelt. Zugleich besteht im Interview Gelegenheit, Doppeldeutiges, Verheimlichtes, Unbemerktetes und schwer zu Versprachlichendes immer wieder zu befragen und zu vertiefen. Beginnen die auswertenden Bearbeitungsschritte, so hat der Interviewer bereits die erste Auswertung durchgeführt.

Über Produkt- und Bild-Wirkungseinheiten soll nun nicht länger abstrakt gesprochen werden, sondern am Beispiel des Rauchens. Wir sehen, daß eine geeignete Motiv-Auffassung in der Lage ist, einen Positionierungs-Maßstab zu bieten, von dem aus sich die Strömungen in einem Produkt-Markt kartieren lassen. Das ist darum möglich, weil durch PWE-Untersuchungen die Wirksamkeiten aufgedeckt werden, die diese Strömungen wirklich fabrizieren. Die Motiv-Gefüge sind ständig in Bewegung. Das gleiche gilt für die Seite der Images, auf der sich durch Veränderungen im Angebotsspektrum etwas bewegt. Diese Veränderungen sind nur zum Teil von Anpassungen an Motiv-Veränderungen hervorgerufen; hier spielen auch Bewegungen in der Anbieter-Landschaft eine Rolle, die relativ unabhängig vom Markt sein können.

Durch eine Motiv- und Imageanalyse an der derzeitigen Verwenderschaft erhalten wir zwar - nur? - eine Momentaufnahme, aber diese umfaßt die Bewegungen, die aktuell im Gange sind. Wir können sehen, welche Motive mehr Beteiligung reklamieren und durch welche Veränderungen sie versuchen, sich durchzusetzen. Positionierungen am Maßstab der PWE-Motive zeigen die Stellung von Verwendungstypen und Marken im Getriebe des Marktes und ihr voraussichtliches Schicksal.

VII. PWE 'Rauchen' als Beispiel

Warum wird geraucht? "Weil es mir schmeckt.", ist zu hören, oder auch: "Weil ich finde, daß es einfach dazugehört." Mit solchen Antworten ist

Die Zigarette.

Aus dem gold'nen Sammt des weichen „Sultan flor“ von zarter Glätte
Dreh ich meinen düftereichen
Freund, die feine Zigarette.

Ja, mein Freund vor allen andern
Bist du's, schlanker Lotusstengel,
Derdem Geiste lehrt das Wandern
In die Welten sonder Mängel.

Leicht bist du und göttlich luftig,
Geistreich sprüh'nde Zigarrette;
Seiden ist dein Kleid und duftig,
Bist der Tabakswelt Soubrette.

Aus der Pfeife krausem Knaster
Mögen Philosophen saugen;
Doch du, leichtbeschwingtes Laster,
Wirst dem frohen Weltkind taugen.

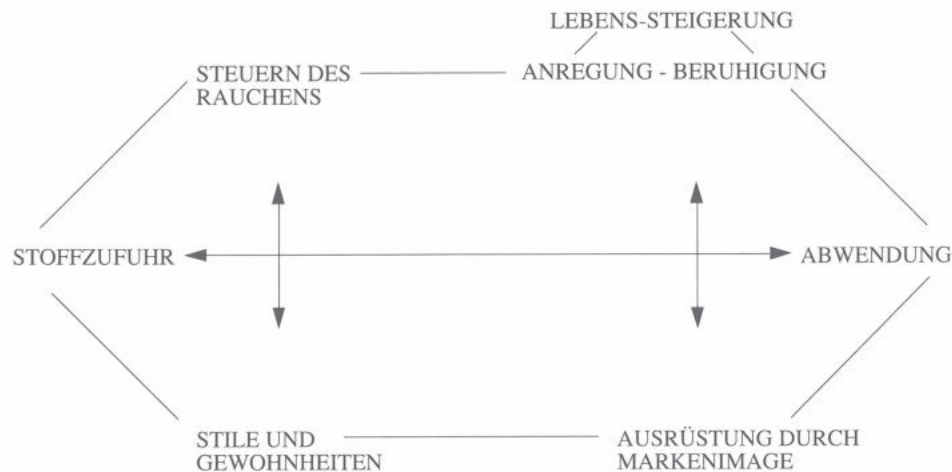
Die Zigarre glimmt verschwiegene,
Ernstern Männern des Verstandes,
Kaufherrn und den ganz gediegene
Vätern unsres Vaterlandes.

Doch illegitimen Küssen
Leuchtest du, mein Zigarretchen —
Wenn zu zwei'n wir rauchen müssen,
Rollt sich doppelt gern dein Blättchen.

EMIL RECHERT.

nicht viel anzufangen - sie liegen auf dem Level von 'um den Durst zu löschen' als Begründung für Biertrinken. Jeder weiß, daß solche Äußerungen bestenfalls eine Oberfläche ankratzen und daß sehr viel mehr dahintersteckt. Dennoch tauchen solche Trivialitäten immer wieder als Resultate von Marktforschung auf.

Geht man mit der Methode der Morphologischen Intensivinterviews an die Sache heran, so kommt man zu ganz anderen Rauchmotiven und zu einem bestimmten determinierenden Motiv-Gefüge. In präziser Abstimmung mit den Äußerungen der Interviewpartner müssen die Motive spezifisch bezeichnet werden, auch wenn das Ergebnis ungewohnt klingt. Das Motiv-Gefüge des Rauchens sieht - mit seinen immanenten Spannungsverhältnissen - folgendermaßen aus:



Man versteht die Motive besser, wenn man Extreme ihrer Wirksamkeit betrachtet: Zuerst einmal geht es den Rauchern um 'Stoff-Zufuhr'. Diese Bezeichnung sucht dem erlebten Rauchbedürfnis gerecht zu werden, wo etwas verspürt wird wie eine Leere im Körper, eine Art 'Flau-

Sein' und eine innere Wackeligkeit, die bei stärkerer Ausprägung durchaus dem Hungergefühl zu vergleichen sind. Dem Raucher 'geht es besser', wenn er den warmen Rauch in sich hineinströmen fühlt. Dann stabilisiert sich die Befindlichkeit, das Körpergefühl wird 'praller', man scheint innerlich mehr Halt zu finden. Auf der Linie dieser Tendenz liegt, wenn der einverleibte Rauch gehaltvoll schmecken soll, im Extrem 'schwer', wenn vom Hineinströmen füllige und anfüllende Qualitäten verlangt werden. Es ist eben, als wenn Körper und Seele durch einen Stoff aufgerüstet würden, den man sich zuführen kann.

Doch die 'Stoff-Zufuhr' steht nicht allein - ihr 'Zu-Viel' wird gefürchtet. Die Gefahr liegt darin, daß sich der Rauch-Stoff in Form von Teer

und Nikotin im Körper anhäuft, ihn immobil macht und ihn endlich 'lahmlegt'. Zugleich mit dem Wunsch nach 'Stoff-Zufuhr' existiert das Bedürfnis, sich von dieser Zufuhr und vom Rauchen 'abzuwenden'. So begehrt die 'Stoff-Zufuhr' auch sein mag, es gibt heutzutage keinen

Raucher, den nicht der Gedanke 'besser aufhören' zumindest unterschwellig plagte.

Vor einigen Jahren war das noch anders: Man mußte das Motiv als 'Vermeiden von Gefahren' bezeichnen. Im Begriff der 'Abwendung' soll noch anklingen, daß manche Raucher mit dem Abwenden der Gefahr durch 'Stoff-Zufuhr' zufrieden sind und nicht gleich völlig aufhören wollen. Doch die 'Abwendung' ist immer wirksamer auf dem Markt geworden und ihre Wirksamkeit nimmt derzeit noch zu.

Zwischen 'Stoff-Zufuhr' und 'Abwendung' lassen sich nun zum einen Raucher-Typen positionieren, zum anderen auch Marken. Es gibt Raucher, die weitgehend unter der Herrschaft der 'Stoff-Zufuhr' stehen, andere suchen einen Kompromiß in mehr Milde, wieder andere kommen um die 'Abwendung' herum, weil sie die 'Stoff-Zufuhr' minimalisiert haben. Es ist derzeit marktnotwendig, Cigaretten mit immer weniger 'Stoff-Gehalt' anzubieten, um zu vermeiden, daß das Motiv 'Abwendung' Konsumenten aus dem Wirkungszusammenhang des Rauchens herausführt. Schließlich gibt es noch Raucher, die forciert auf 'Stoff-Zufuhr' setzen, um der verspürten 'Abwendung' etwas entgegen zu halten. Jeder kennt die Marken, die ein Angebot bilden für verschiedene Betonungen der Pole der Motiv-Spannung.

Doch die beiden genannten Motive wirken nicht allein. Hinzu kommt, daß die Raucher ihr Verhalten 'steuern' möchten. Sie möchten erleben, daß sie ihr Rauchen im Griff haben und nicht umgekehrt. Zu diesem Zweck werden allerlei Willensanstrengungen unternommen - von der Dosierung der Rauchmenge bis hin zu 'Erlaubt- und Verboten-Zeiten' am Tage. Raucher erleben, wie der Drang nach 'Stoff-Zufuhr' das 'Steuern' schwer macht. 'Steuern' legt zunehmend die 'Abwendung' nahe. Es ist besser, sich das Rauchen gar nicht erst anzugewöhnen bzw. sich von seinen Gewohnheiten zu verabschieden.

Die Entwicklung von 'Rauch-Stilen' und -Gewohnheiten ist nämlich das Motiv, das bei genauerem Hinsehen der 'Steuerung' entgegenwirkt. Die 'Gewohnheiten' führen ein Eigenleben. Vielfach wird die Gewohnheitsbildung stark von dem Wunsch nach 'Stoff-Zufuhr' bestimmt, so daß das 'Steuern' zu kurz kommt. Für viele Raucher stimmen ihre 'Gewohnheiten' und ihre 'Steuerungs-Wünsche' nicht überein. Es ist schwer, 'Gewohnheiten' zu verändern.

Es gibt jedoch Raucher, die sich ein Rauchen zur 'Gewohnheit' gemacht haben, mit dem sie leben können. Dann herrscht Einklang zwischen den Motiven. Festzustellen ist, daß beim Rauchen sich das Motiv 'Steuerung' zunehmend bemerkbar macht. Es drängt im Extrem vom Rauchen weg und versucht, die 'Gewohnheit' im Ganzen abzuschaffen. Wieder lassen sich Raucher und Marken positionieren, je nachdem, ob sie 'steuerungs'-bestimmt oder 'gewohnheits'-abhängig sind.

Wenn die 'Steuerung' des Rauchens nicht gelingen will, das Motiv der 'Abwendung' sich aber stark bemerkbar macht, dann ist ein Ausweg, unter Beibehaltung der 'Gewohnheiten', leichter zu Rauchen, d.h. pro Cigarette führt man sich weniger 'Stoff' zu. Das Leichttrauchen ist vielfach ein Ersatz bei mangelnder 'Steuerung'. Diese 'Charakterschwäche' haftet dem Leichttrauchen an und sorgt oftmals für andauernde Ambivalenz. Leichtrauch-Marken sind jedoch hoch willkommen, weil sie mehr 'Abwendung' ohne große 'Steuerungs'-Ansprüche ermöglichen.

Dabei handelt es sich um etwas Ähnliches wie die alten Lebensideale der vita activa und der vita contemplativa. 'Anreger' erwarten vom Rauchen mehr Dynamik, Leistung, Quirligkeit, Temperament oder mehr lebhaftere Ausstrahlung gegenüber Anderen. 'Beruhigern' geht es um Gelassenheit, Gediegenheit, manchmal um ein

'dickeres Fell'. Sie möchten von der Hektik des Tages weniger gebeutelt werden, während 'Anreger' sich in einen turbulenten Alltag einfügen, ihn manchmal auch herstellen möchten.

Allerdings ist festzustellen, daß sich die Cigarettenhersteller darüber hinaus wenig mit dem Dauerkonflikt der Raucher zwischen ihrem 'Steuern' und ihren 'Gewohnheiten' befassen.



Marken geben selten eine Hilfe zur Lösung des Konflikts; - 'gesteuert Rauchen' ist nur am Rande Image-Bestandteil mancher Marken.

Früher war das anders: 'Rauch-Stile' wurden klarer propagiert: Die virtuos im Mundwinkel gehaltene Zigarette machte, auf einem höheren 'Zufuhr'-Niveau, ebenso einen 'gesteuerten' Eindruck wie die mit der Zigaretten spitze genosene Marke. Die aktuelle Lifestyle-Werbung

profiliert hingegen selten eine besondere Stilisierung des Rauchvorgangs heraus. Wir sind hier auf eine Positionierungslücke aufmerksam geworden.

Noch ein weiteres Motivpaar bestimmt das Rauchen: Rauchen soll das Leben 'schöner' machen, man erwartet einen 'Mehrwert' für sein Dasein. Hier liegt eine bedeutende Möglichkeit für die Marken-Differenzierung, indem unterschiedliche Formen der 'Lebenssteigerung' angeboten werden. Über generelle Idealisierungswünsche hinaus zeigen sich vor allem zwei Richtungen, in denen eine 'Lebenssteigerung' erwartet wird: 'Anregung' und 'Beruhigung'.

Auf den ersten Blick mag es scheinen, als ob 'Anregen' und 'Beruhigen' beim einzelnen Raucher von Fall zu Fall gleichermaßen Ziele sein können. Doch bei näherem Hinsehen ist die General-Richtung der 'Lebenssteigerung' konstant. Hinter dem Wunsch nach 'Anregung' steht der Eindruck, vielleicht etwas zu phlegmatisch, uninteressant, passiv zu sein und nicht genügend leisten zu können. 'Beruhiger' sind hintergründig 'nervös', unsicher und sensibel. Diese Verhältnisse verbergen sich hinter den üblichen Klischees: "Ich rauche vorwiegend in Gesellschaft!" kann heißen: "Wenn ich mit anderen zusammen bin, scheint es mir, ich bringe nicht genug." (Anregung), oder: "Wenn ich mit anderen zusammen bin, bin ich unsicher, untergründig ängstlich" (Beruhigung). Ein recht zuverlässiges äußeres Kennzeichen von 'Anregung' bzw. 'Beruhigung' ist, ob jemand zu und während seiner Arbeit raucht oder nur in den Pausen.

Die 'Stoff-Zufuhr' kann beiden Zielen der 'Lebenssteigerung' dienstbar gemacht werden. 'Steuerungs'-nahes Rauchen ist jedoch der 'Beruhigung' verwandter. Folge ist, daß ein 'Anreger', der weniger rauchen möchte, tunlichst seine Ziele auf 'Beruhigung' ausrichten

sollte. 'Beruhigtes' Rauchen ist einfacher mit mehr 'Steuerung' und weniger 'Stoff-Zufuhr' zu vereinbaren. Aber es ist sehr schwer, die Richtung der 'Lebenssteigerung' zu wechseln.

'Lebenssteigerung' ist gewöhnlich nur zu erreichen, wenn man über die notwendigen Ausrüstungen verfügt, z.B. Geld, Charme, eine bestimmte Persönlichkeit, wirklich ein dickes Fell. Das Rauchen ist zum Symbol solcher Ausrüstungen geworden, aber es leistet de facto wenig für die gewünschten Steigerungen. Zu nennen wären hier allenfalls die anregenden oder beruhigenden physiologischen Wirkungen des Nikotins, die jedoch vielfach uneindeutig sind. Bei kaum einem anderen Produkt ist es daher so wichtig, das Marken-Image als eine Ausrüstung einzusetzen, wie bei Cigaretten. Die Marken müssen suggerieren, ihre Verwendung rüste tatsächlich aus für 'Anregung' oder 'Beruhigung'. Von daher ist das Image hier von herausragender Bedeutung.

Die 'Ausrüstungen durch das Markenimage' müssen mit den vorliegenden Wünschen nach 'Lebenssteigerung' vereinbar sein. 'Beruhigern' liegen aktive Marken nicht und umgekehrt. Die Güte der Entsprechungen wiederum stabilisiert die Marken-Verwendung. Die 'Ausrüstung durch das Marken-Image' geht aber über den Ruf betreffs 'Lebenssteigerung' hinaus: Marken haben eine bestimmte 'Stoff'-Ausrüstung, sie stehen der 'Abwendung' näher oder ferner. 'Steuerungs'- oder 'Gewohnheits'-Ausrüstungen sind, wie erwähnt, seltener. Die Marken-Images sprechen auf diese Weise die diversen Motive auf verschiedene Weise an.

Wieder ergeben sich vom Motiv her verschiedene Positionierungsmöglichkeiten für Raucher und Marken: Zum einen gibt es 'Anregungs'- und 'Beruhigungs'-Marken und solche, die ihr Image in beide Richtungen offen und auslegbar halten. Letztere können natürlich mit umfangreicheren Zielgruppen rechnen. Ebenso gibt es entspre-

chende Raucher. Dann gibt es Marken, die bestimmte 'Lebenssteigerungen' glaubhafter versprechen, und solche, bei denen der Illusions-Charakter stärker hervortritt. Manche Lifestyle-Angebote scheinen wörtlicher genommen werden zu sollen, bei anderen ist klar, daß sie Bilder für Lebenshaltungen bieten, die konkret in anderer Form an anderen Schauplätzen gelebt werden. Auch sind nicht alle Lifestyles geeignet; mit



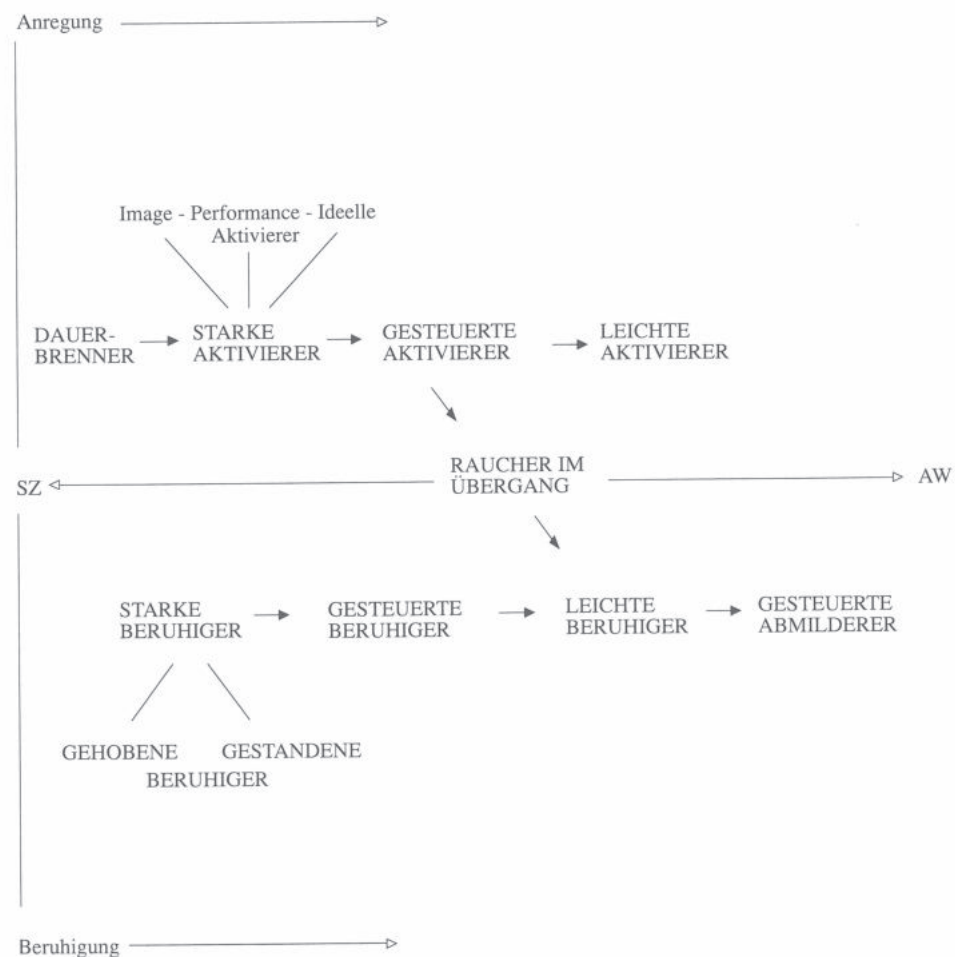
dem Rauchen - also mit 'Anregung' oder 'Beruhigung' - sollten sie schon etwas zu tun haben und mit den wechselnden Formen, in denen 'Anregung' oder 'Beruhigung' heute gelebt werden. Lebensstile, die sich aus anderen Wirkungszusammenhängen heraus entwickeln, können für das Rauchen nutzbar gemacht werden, indem sie mit den Rauch-Motiven in Verbindung gebracht werden.

VIII. Motivationstypen bei Rauchern

Die Motive, die teils als Polaritäten zueinander stehen aber auch viele andere Querverbindungen zeigen, können im individuellen Rauchverhalten die unterschiedlichsten Kombinationen eingehen. Man muß empirisch prüfen, welche Kombinationen - Typen - heute vorkommen. Man kann dann die folgende 'Seekarte' zeichnen:

Die Typen bilden ein Spektrum, das von der Betonung der 'Stoff-Zufuhr' (SZ) bis zur Betonung der 'Abwendung' (AW) reicht. Zum anderen muß man 'Anregungs'- und 'Beruhigungs'-typen unterscheiden.

Unter den 'Anregern' oder 'Aktivierern' sind die 'Dauerbrenner' der am meisten stärke-orientierte Typus. Es handelt sich um einen Sammel-Typus, der sich weiter differenzieren ließe. Dann



folgen die 'starken Aktivierer', die gewohnheitsmäßig an starkes Rauchen gebunden sind. Hier lassen sich drei Unterformen unterscheiden: Die 'Image-Aktivierer' wollen durch ihr Rauchen und ihre Marke Eindruck schinden; sie wollen als dynamische, erfolgsorientierte Personen gelten. Die 'Performance-Aktivierer' sind handfester; ihnen kommt es darauf an, daß etwas geschafft wird und bei ihrer Aktivität etwas herauskommt. Die 'Ideellen Aktivierer' verlegen ihre Bemühungen eher auf höher gesteckte Ziele; sie wollen gesellschaftlich oder sozial aktiv sein und vermitteln, daß sie an einer in irgendeiner Hinsicht besseren Welt arbeiten.

Die 'Gesteuerten Aktivierer' sind der 'Abwendung' wieder ein Stück näher, und es ist ihnen eine weitgehende Beherrschung des Rauchens gelungen. An der 'Steuerung' gescheitert sind die 'Leichten Aktivierer', die genauso viel rauchen wie die 'Starken Aktivierer', jedoch leichte Marken, wodurch der 'Abwendung' genüge getan wird.

Zwischen diesen beiden letzteren Typen liegen die 'Raucher im Übergang', die leichter Rauchen mit einem Wechsel von den 'Anregern' zu den 'Beruhigern' verbinden wollen. Von der Zielsetzung der 'Beruhigung' nämlich werden erst die leichtesten Rauch-Formen zugänglich.

In diesem Übergang sind vielfach Rückfälle und häufiger Markenwechsel zu beobachten. Die Raucher suchen bei den Marken Hilfe für 'Steuerung' und den Wechsel zur 'Beruhigung'. Die Übergangsform kann lange andauern; es gibt auch Raucher, denen es eigentlich um 'Beruhigung' geht, die aber meinen, sie müßten sich eigentlich in 'Anregungen' hineinzwängen. Diese Raucher wären ähnlich wie die Übergangsform zu positionieren.

Gelingt der Wechsel zur 'Lebenssteigerung' durch 'Beruhigung', dann finden wir die 'Leichten Beruhiger', denen zwar die 'Steuerung'

mangelt, jedoch das weniger dynamisierende Ziel des Rauchens bei einer Reduzierung hilft. Eine Form, u.U. kurz vor der 'Abwendung', sind die 'Gesteuerten Abmilderer', die ihr 'Beruhigungs-Rauchen' weitgehend in den Griff bekommen haben. Sie verlangen von ihrer Marke, keine aufregenden appetizer mehr zu bieten, sondern die im Ganzen abgemilderte Form des Rauchens zu stützen. Wir sehen hier, daß die Typen-Positionierung auch hilft, Entwicklungswege des Rauchens nachzuzeichnen.

Es gibt aber auch stark rauchende 'Beruhiger'. Die 'Starken Beruhiger' rauchen zu entsprechendem Zweck gewohnheitsmäßig kräftig; die 'Gesteuerten Beruhiger' haben ihr Rauchen bereits mehr in den Griff bekommen. Unter den 'Starken Beruhigern' lassen sich übrigens noch die 'Gehobenen' und die 'Gestandenen Beruhiger' unterscheiden. Die 'Gehobenen' versuchen sich in einer gelassenen Überlegenheit 'à la chef' - Niveau ist verlangt. 'Gestandene' legen Wert auf Abgeklärtheit und in den Kämpfen des Lebens erworbene Unerschütterlichkeit.

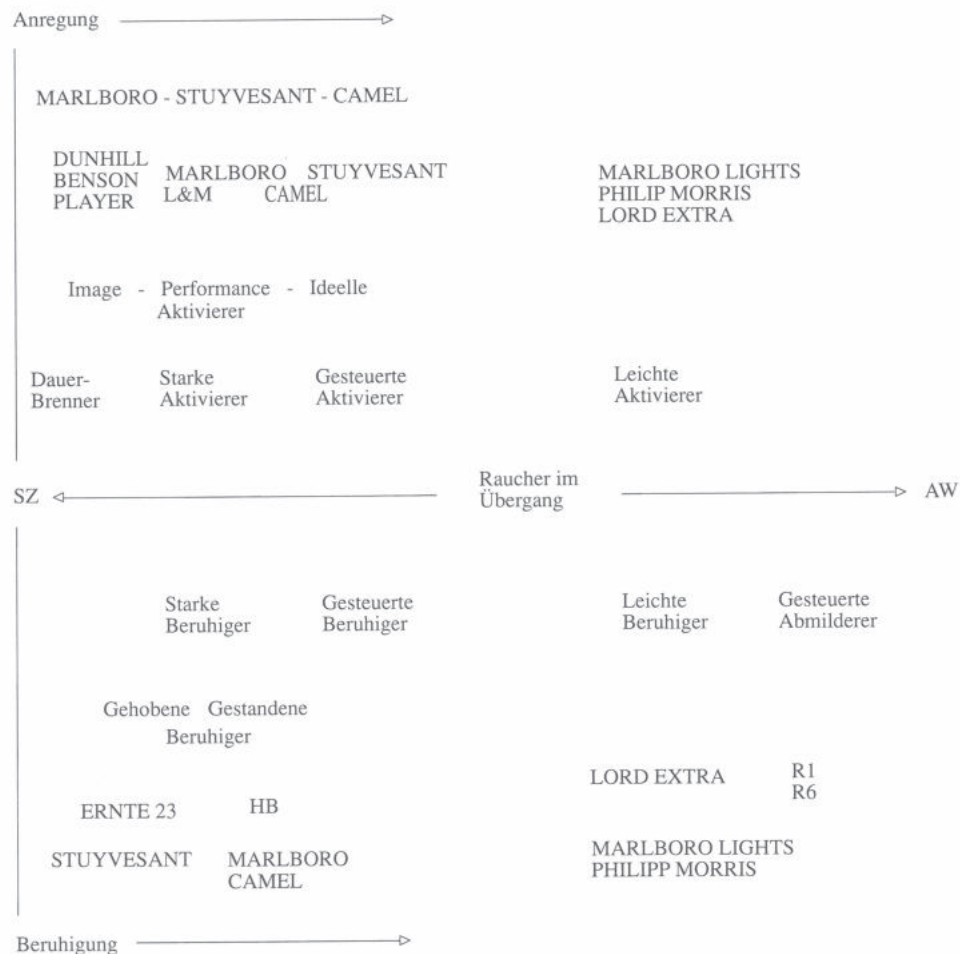
Der Cigaretten-Markt ist hoch differenziert. Unsere Positionierung am Maßstab der Motive versucht, Haupt-Stationen festzulegen und einen Überblick zu bieten. Greift man zum Beispiel einzelne Stärke-Segmente heraus, lassen sich auch detailliertere Karten zeichnen.

IX. Marken-Positionierung

Aus einleuchtenden Gründen ist es nicht möglich, hier einzelne Marken-Images zu referieren und ihre Wege der Motiv-Ansprache genau aufzuzeigen. Dennoch können die Marken-Positionen hier grob angegeben werden. Die Leser dürften insoweit ein Bild von den Marken haben, daß die Positionierungen nachzuvollziehen sind.

Wir meinen, daß die nächste Abbildung keinen Kommentar braucht. Wir möchten jedoch darauf aufmerksam machen, daß manche Marken auf breitere Zielgruppen zugeschnitten sind, manche sogar in 'beruhigender' und 'anregender' Richtung verstanden werden.

deutlich, die erkennen lassen, daß die Marken - ob bewußt oder aus dem Bauch heraus - mehr oder weniger auf die dargelegten Verhältnisse eingehen. Auch hier kann auf alle Aspekte der jeweiligen Kampagnen nicht eingegangen werden.



Mit Hilfe der dargelegten Maßstäbe und der sich daraus ergebenden Positionierungen werden jedoch auch an der Markenwerbung neue Aspekte

Die MARLBORO-Motive zeichnen sich aus durch eine geschickte Unentschiedenheit zwischen 'Anregung' und 'Beruhigung'. Die Bilder

können ausgelegt werden als Wachheit und Auf-dem-Sprung-sein, aber auch als Gestandenheit und Sich-Zurücklehnen. 'Performance-Aktivierer' und 'Gestandene Beruhiger' sind zentral angesprochen.

Die MARLBORO LIGHTS setzt sehr viel eindeutiger auf 'Beruhigung', was bei einer Leicht-Cigarette - wie wir gesehen haben - eine sehr sinnvolle Ausrichtung ist. Pferde und Cowboys als Arsenal der Marke werden hier in eine Schäfer-Szene transponiert. Allerdings kommen auch bewegtere Szenen vor.

Die Wendung von der 'Anregung' zur 'Beruhigung' ist auch bei der CAMEL und der CAMEL LIGHTS zu finden. Die CAMEL positioniert zwischen 'Ideellen' und 'Performance-Aktivierern', wobei die 'Performance-Aspekte' in den letzten Jahren zunehmend ins Bild gebracht wurden. Gehalten haben sich jedoch die Paradies-Bilder, die oft auch beruhigende Züge haben.

Die STUYVESANT ist ihren ideellen Grundzügen seit langem treu geblieben und hat sie mit Bildern der Völkerverständigung sicher in ein zeitgemäßes Kleid gesteckt.

Ob die HB - eine 'Beruhigungs-Marke' par excellence ("Wer wird denn gleich in die Luft gehen?") - es schafft, sich radikal für 'Aktivierer' umzupositionieren, mag noch dahingestellt sein. Es gibt Kampagnen-Motive, die auch die Kontinuität zum traditionellen Image betonen.

Geschickt geht die WEST LIGHTS den Übergangs-Typus an. Offensichtlich 'ungesteuerte' Menschen werden mit solchen konfrontiert, die sich deutlich mehr im Griff haben.

Unter den Leicht-Marken sucht die LORD schwebende Gelassenheit auszustrahlen, wobei aktive Züge unterschiedlich stark eingemischt sind. Die streng ästhetische Komposition deutet 'Steuerungsmomente' an.

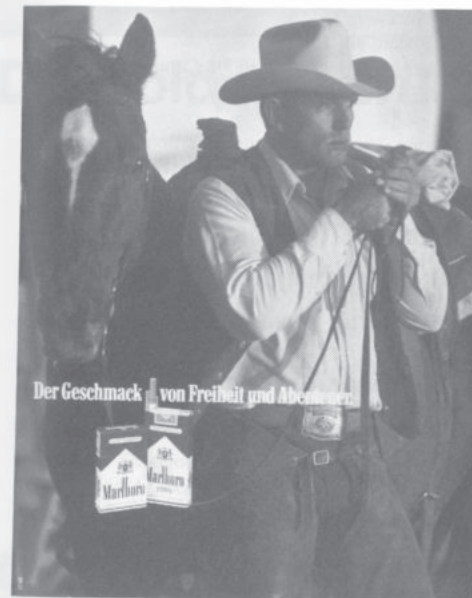
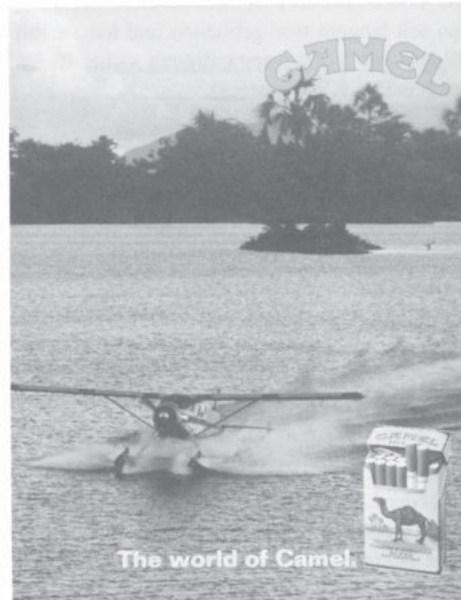
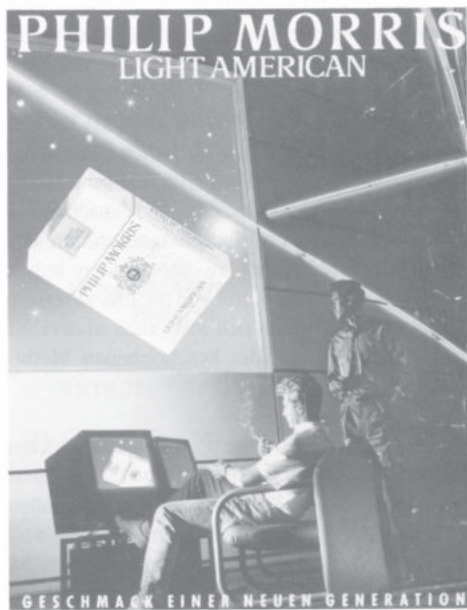
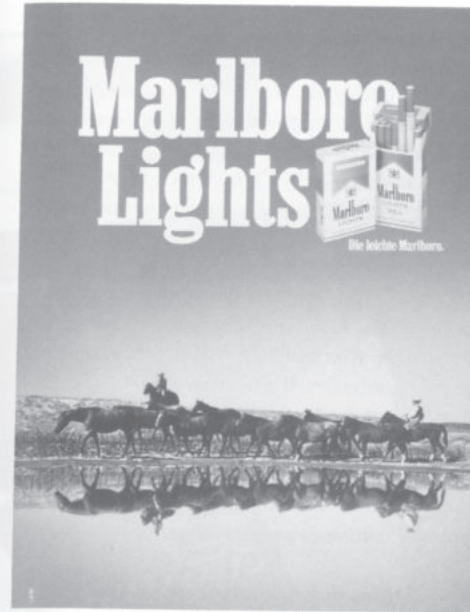
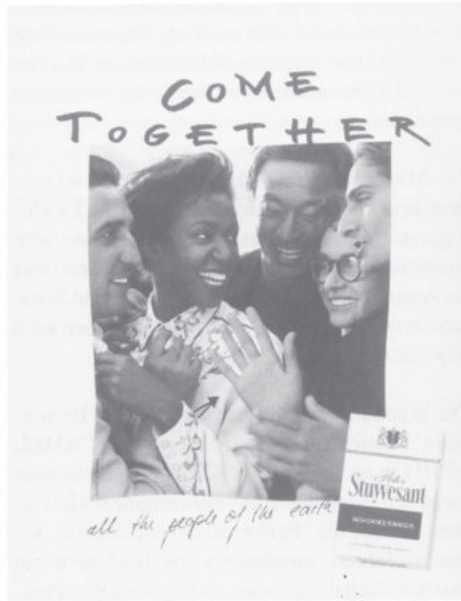
PHILIP MORRIS LIGHT AMERICAN versucht sich in - noch ruhigeren - Bildern futuristischer Art. Der mehrfache Sinn von 'Schwereelosigkeit' wird hier ausgespielt. Aktivitäten in zarten Andeutungen fehlen aber nie.

Die R1- und R6-Kampagne des "Ich rauche gern!" betont für ihre nahe der 'Abwendung' gelegene Zielgruppe das Bekenntnis zum Rauchen. Die abgebildeten Personen lassen 'Steuerung' und Ruhe anklingen; auf lärmende Lifestyle-Bebildung wird sinnvollerweise verzichtet.

Nach diesem kleinen Einblick in die Möglichkeiten einer Positionierung auf den Hintergrund von PWE- und BWE-Analysen dürfte deutlich geworden sein, daß das Vorgehen für noch viele weitere, hier nicht behandelte Orientierungsfragen Antworten bereithält.

Die dargestellte Kartierung des Cigarettenmarktes mag den Eindruck erwecken, die Hersteller seien - im Gegensatz zum oben Gesagten - doch hervorragend orientiert. Immerhin gibt es für die hauptsächlichsten Verwendungstypen Markenangebote, die deren Motivationslage stimmig aufgreifen, und auch die zitierten Kampagnen machen beim ersten Hinsehen zumeist den Eindruck, als seien sie bestens positioniert. Umso mehr wird erstaunen, daß die Menschen, die über die Marken-Positionierungen und die eingesetzten Kampagnen zu entscheiden haben, (bislang) ohne eine Karte wie die hier skizzierte arbeiten. Kann man sich also auch anders zu rechtfinden als mit der beschriebenen Methodik?

Man kann offensichtlich, doch um welchen Preis! Mancher Hersteller hat eine fähige Agentur, deren Werbe-Kreative 'im Gefühl' haben, was der Marke gut tut und was nicht. Doch auch hier kommt es immer wieder vor, daß Kampagnen gestartet werden, die in eine ungeeignete Richtung gehen. Man erkennt spätestens dann,



daß kein Wissen, was man tut, vorhanden ist. Solche Fehlgriffe sind um so folgenschwerer, als daß - wie wir gesehen haben - alle Positionen mehrfach besetzt sind, also Verdrängungswettbewerb herrscht. Die Kampagne fliegt rasch wieder raus, wenn die Absatzzahlen sich dementsprechend entwickeln. Auch werden immer wieder neue Marken entwickelt, die sicher wohlüberlegt, aber eben doch nicht richtig positioniert sind. Für viele Flops wird immer wieder viel Lehrgeld bezahlt.

Insgesamt muß man feststellen, daß trotz oftmalsigen Großeinsatzes von Marktforschung sich die Marken-Positionierungen nach dem Prinzip 'trial and error' ergeben. Viele Agenturen werden 'verschlissen', viele Produktmanager 'müssen gehen', und auch viele Marktforscher verlieren ihre Kunden, bis eine Positionierung einigermaßen sitzt. Und dann wird an diesem Erfolgsrezept besorgt festgehalten, auch wenn durch Verwandlungen der PWE oder der BWE sich Positionen längst verschoben haben. Manche Marke hat sich durch massiven und langjährigen Werbeeinsatz ihre Verwender wohl erst schaffen müssen: ein möglicher, aber sehr kostspieliger Weg. Das nötige Geld steht in anderen Branchen nicht immer zur Verfügung.

Der optimale Weg, in einer erfolgsversprechenden Positionierung zu starten, zu beobachten, welche Einflüsse das Marken-Angebot auf die PWE nimmt und wie die Marke durch ein verändertes Angebotsspektrum anders eingeschätzt wird, und die Marke entsprechend weiterzuentwickeln - dieser Weg wird so gut wie nie gegangen. Von Seiten der Marktforschung gab es bislang allerdings auch nicht das Instrumentarium dazu. ○

Zusammenfassung

Positionierungen von Marken, Produkten, Zielgruppen und auch Werbemaßnahmen dienen dem Marketing zur Orientierung auf den Märkten und sind Grundlage markt-strategischer Pla-

nungen. Das Bedürfnis nach Sicherheiten läßt vor allen Dingen quantitative Positionierungsverfahren blühen, deren Orientierungswert jedoch zweifelhaft ist. Die Morphologische Marktpsychologie ermöglicht eine Kartierung des Marktes durch das Konzept der 'Produktwirkungseinheiten' (PWE). Indem Gefüge der Verwertungsmotive von Produkten herausgestellt werden, dienen solche Wirksamkeiten der Orientierung, die tatsächlich die Entwicklung der Märkte bestimmen. Marken-Images sind Bilder für mögliche Motiv-Befriedigungen und werden nach dem Konzept der 'Bildwirkungseinheit' (BWE) analysiert. Wenn gezeigt wird, wie Marken-Images die Motive der PWE aufgreifen, läßt sich die dynamische Position von Marken in den Karten der PWE angeben. Am Beispiel des Marktes für Filtercigaretten wird das morphologische Positionierungsverfahren demonstriert.

Verzeichnis der Abbildungen

S.48: Annonce, um 1905 (R. Kusche)

S.51: Anzeige, um 1915

S.54: Vignette, um 1900

S.62: Annonce, 1911

S.63: Plakat, um 1890

Alle aus: Weisser, M. (1985): Cigaretten-Reclame. München

Vgl. zum Thema 'Markenpositionierung' auch den Beitrag von Wagner/Vierboom, in diesem Heft S.97ff.

Dr. Christoph B. Melchers
Im Letzfeld 22
D-7801 Mengen

Leiter des Instituts für Psychologische Wirkungsforschung (IFM Forschungsgruppe). Arbeitsschwerpunkte: Marktforschung, Medien, Klinische Psychologie.

Veröffentlichungen u.a. über die Wirkung von Propagandafilmen, "Holocaust", Produktwirkungseinheiten, Alltag sowie klinische Arbeiten