

Georg Wüstefeld und Fridrik Hallsson:

Identity-Scape-Analysis (ISA)
in der Markenplanung: Ein qualitatives
Verfahren der Identitätsanalyse

Identität und *Identitätsmanagement* sind Begriffe, die durch Unternehmensveränderungen wie *Fusionen*, *Übernahmen*, *Spin-offs* oder *internationale Expansionen* ins Zentrum des strategischen Unternehmensmanagements gerückt sind. Die Relevanz von Identität und Identitätsmanagement machen Schmitt und Simonson deutlich; sie differenzieren acht „Triebkräfte des Identitätsmanagements“, und zwar: „Änderung der Organisationsstruktur, geringe Kundenloyalität oder Verlust von Marktanteilen, veraltetes Image, uneinheitliches Image, neue Produkte, Erweiterung, Dienste, neue Wettbewerber, Änderung bei Kunden, Eintritt in neue Märkte, größere Ressourcen“.¹

Die herkömmliche Lösung zur Integration solch unterschiedlicher Anforderungen in der Markenplanung lässt sich unter dem Begriff *Corporate Identity (CI)* zusammenfassen. Der Anspruch, den das Konzept CI erhebt, beschränkt sich jedoch auf die einheitliche Kommunikation des Unternehmens nach innen und außen. Es ist das Ziel der *identity-scape-analysis (ISA)*, diese Bedeutungsreduktion in der Markenplanung aufzuheben. Auf der Grundlage erweiterter qualitativer Verfahren ergänzt ISA die Analyse der Unternehmensidentität und integriert die drei Hauptakteure der Identitätsbildung am Markt, nämlich das Produkt (Identitätsangebote und -implemente), das Unternehmen (korporative Identitätsansprüche) und den Kunden (vielfältige Identitätskonzepte). Diese Triangulation ist eine Vorgehensweise, die sich als *qualitative Identitätsanalyse* von den gängigen Methoden der Markt- und Meinungsforschung unterscheidet.

Zunächst beschreibt der vorliegende Text die Diskussion um CI und ihre Weiterentwicklung in Form der Markenidentität (1). In Anlehnung an diesen Begriff wird das Konzept der lebensweltlichen Dreiecksbeziehung der Marke mit seinen Messpunkten: Produkt, Unternehmen und Kunde vorgestellt (2), um schließlich die Folgen der qualitativen Identitätsanalyse für das Verfahren, die Methoden und Theorien der Marktforschung aufzuzeigen (3).



Dieses Dokument unterliegt [Creative Commons License \(by-nc-sa\)](#), d.h. es steht jedem zur freien Verfügung, vorausgesetzt, das Dokument wird mit korrekten bibliografischen Angaben zitiert und nur unter gleichen CC-Bedingungen weitergegeben. Ohne ausdrückliche Zustimmung der Autoren ist jegliche kommerzielle Nutzung des Dokuments (und der darin enthaltenen Thesen & Ideen z.B. zum Zweck der Forschungsfinanzierung) untersagt.

Beispiel der korrekten bibliografischen Angaben: Wüstefeld, G./ Hallsson, F. (2003): Identity-Scape-Analysis (ISA) in der Markenplanung: Ein qualitatives Verfahren der Identitätsanalyse, *PlanFors-Paper 04/2003* [Zugriffsdatum] <URL>

1. Der Identitätsbegriff in der Markenplanung

Der klassische Begriff für das Management von Identität ist *Corporate Identity (CI)*. Im strategischen Identitätsmanagement wird Identität über das Unternehmen definiert. Im Grundlagenwerk von Meffert über das Marketing wird CI wie folgt definiert:

„Unter *Corporate Identity* wird im weitesten Sinne die Unternehmenspersönlichkeit beziehungsweise Unternehmensidentität verstanden, die sich im Verhalten, der Kommunikation und dem Erscheinungsbild des Unternehmens ausdrückt. Sie spiegelt den gegenwärtigen Zustand der Unternehmen, ihre Tradition, die bisherige Unternehmenspolitik sowie die Einstellungen der Führungskräfte und Mitarbeiter wider. Die Elemente der Unternehmensidentität strahlen kontinuierlich nach innen (Mitarbeiter), aber auch nach außen (auf die Umwelt) ab und produzieren in der Öffentlichkeit ein spezifisches Image als (mehr oder weniger genaues) Abbild der Identität“.²

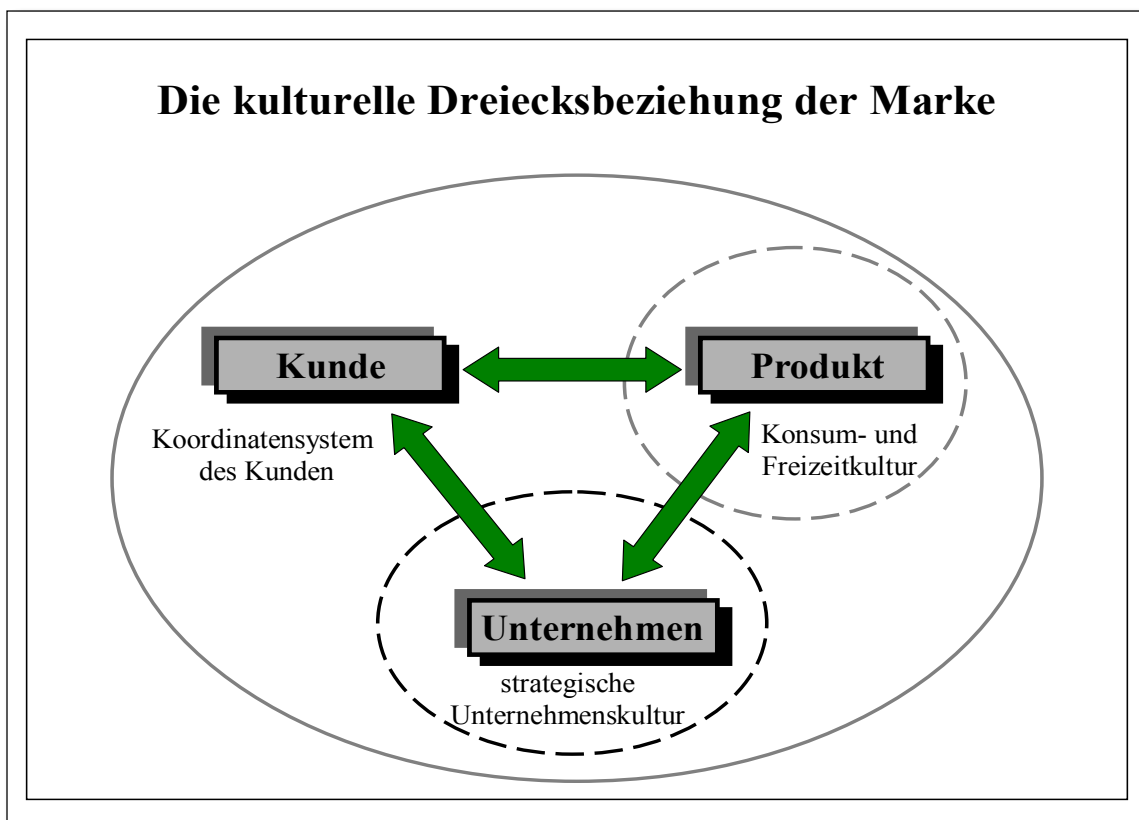
Konzeptionell wird zunächst nicht reflektiert, welche Identität z.B. das Produkt anbietet oder der Kunde besitzt. Hiernach ist Identität eine Frage des Unternehmens und nicht eine des Produkts oder gar des Kunden.

Diesen Selbstbezug des klassischen Identitätsbegriffs auf das Unternehmen kritisiert Meffert, indem er die Aufmerksamkeit auf die Differenz zwischen Unternehmen und Umwelt lenkt, d.h. dass Identität nicht nur aus Unternehmensperspektive betrachtet werden kann, da sie „... im Spannungsfeld zwischen dem Unternehmen und seiner Umwelt“ steht.³ Analog unterscheidet er „zwischen dem Selbstbild und dem Fremdbild der Identität“.⁴ Das Selbstbild der Identität entsteht im Unternehmen und kann von den Managern gestaltet werden. Das Fremdbild spiegelt sich, so Meffert, „... letztlich im Image der Marke wider“.⁵ Beratend folgert er, dass die Prägnanz einer Markenidentität vor allem von dem Grad der Übereinstimmung zwischen Selbst- und Fremdbild abhängig ist und nur über eine weitgehende Kongruenz zwischen beiden erfolgreich geführt werden kann.⁶

Meffert und Burmann beschreiben in einem Sammelband Marken als Objekte und bestreiten die Möglichkeit einer Identitätszuschreibung von Objekten. Mit Erickson und Krappmann argumentieren sie, dass Identität „... trotz aller Definitionsunterschiede immer als ein Gefühl, eine Empfindung von Menschen beschrieben wird.“ Nach der Darstellung von Meffert und Burmann ist Markenidentität als eine Sonderform von Gruppenidentität zu betrachten. Dies wird nicht weiter erörtert, führt jedoch dazu, dass die Markenidentität aus der Perspektive von Anspruchsgruppen in „Selbstbild der Markenidentität“ (Eigentümer, Führungskräfte und Mitarbeiter) und „Fremdbild der Markenidentität“ (Kunden, Lieferanten, Handel, Verbraucherverbände etc.) differenziert wird, um verhaltenspsychologisch die Relation zu messen.⁷ Markt- und Meinungsforschungsinstitute können auf dieser Grundlage nicht mehr nur die Unternehmensidentität mit Mitarbeiterzufriedenheitsstudien als Selbstbild und Kundenzufriedenheitsstudien als Fremdbild analysieren, sondern durch die Idee der Anspruchsgruppen theoretisch gestützt umfassende Umfragen zur Markenidentität betreiben.

Obwohl Meffert völlig zu Recht den Identitätsbegriff erweitert, um die Probleme moderner Unternehmen in sich wandelnden Umwelten verstehen zu können, ist seine Differenzierung in Selbst- und Fremdbild und die Schlussfolgerung der Kongruenz zwischen Unternehmens- und Markenidentität nur auf Umwelten anwendbar, die dem Unternehmen bekannt oder potentiell bekannt sind.

Das Fremdbild ist bei Meffert kein fremdes Bild, sondern lediglich die Vorstellung des Unternehmens von seinem Erscheinungsbild in der Umwelt. Es ist der öffentliche (mystische) Aspekt einer jeden Identität, die kommuniziert. Dieses Erscheinungsbild ist vom tatsächlichen Fremdbild zu unterscheiden. Innovative Produkte oder schwierige Marktsituationen sind fremd, nicht weil sie noch nicht getestet oder überprüft wurden, sondern weil der Kunde oder das Unternehmen den Markt nur aus ihrer Perspektive und Eigenlogik heraus kennen. Das Unternehmen kann den Markt im Rahmen seiner Eigenlogik nur begrenzt (z.B. über Umsatz) verstehen. Geht man davon aus, dass der Risikofaktor bei strategischen Planungen häufig sehr hoch ist, so ist es notwendig, sich auf das Fremde einzustellen.



Dementsprechend ist die These der Kongruenz von Selbst- und Fremdbild von Meffert lediglich als Empfehlung an Manager zu verstehen, die eigene Identität möglichst harmonisch und ausgeglichen zu halten, um nicht als doppelte Identität schizophren zu agieren. Diese Frage der Selbst- und Fremdbild-Harmonie tangiert u.U. die besondere Problemlage der mit innovativen Produkten auf unbekanntem Märkten agierenden Unternehmen, jedoch verfehlt sie die eigentliche Fremdproblematik.

Das hier vorgestellte Analyseverfahren ISA zielt darauf, die verschiedenen Identitätsangebote auf dem Markt, die von den Produkten ausgehen, vom Unternehmen modifiziert und gelenkt und vom Kunden rezipiert und implementiert werden, mittels qualitativer Methoden als überschaubare *Identitätslandschaft* zu erschließen. Somit kann ISA direkt für die strategische Planung von Marken eingesetzt werden. Die Markenidentität stellt hierbei nicht mehr das Erscheinungsbild in der Unternehmensumwelt dar, sondern ist eine planbare Synthese der drei Identitätsquellen auf dem Markt; insofern kann hier von einer *kalkulierten Markenidentität* gesprochen werden.

2. Die Aura der Marke und die Messpunkte der Identitätsanalyse

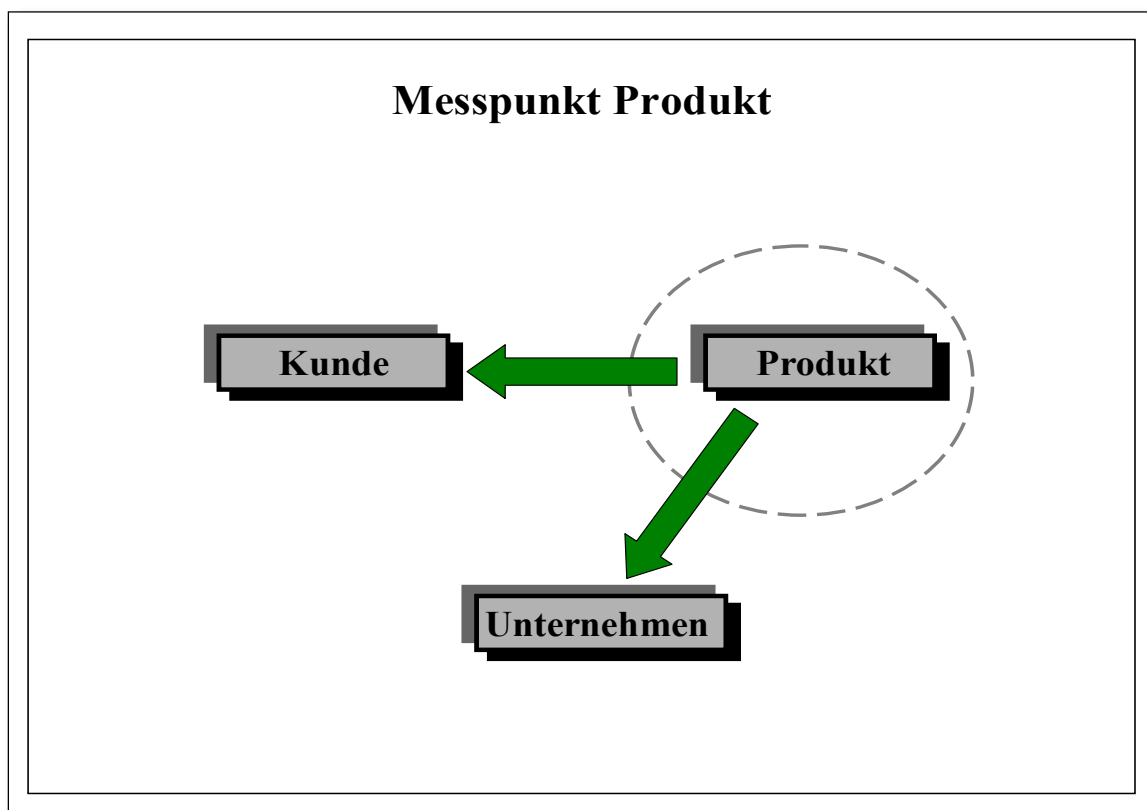
In der Analyse werden wirtschaftliche Praxis und wissenschaftliche Kenntnisse am Fallbeispiel zusammengeführt. ISA differenziert die Wechselseitigkeit der unterschiedlichen Trends auf dem Markt, indem das aktuelle Koordinatensystem der kulturellen Dreiecksbeziehung der Marke gezielt analysiert wird. Im Ergebnis können die handlungsrelevanten Aspekte der kalkulierten Markenidentität bestimmt werden.

In den dominierenden Märkten des 21. Jahrhunderts wird die *Aura der Marke* neue Qualität erreichen und an Bedeutung gewinnen. Mit der Aura der Marke ist nicht bloß die unmittelbare Ausstrahlung oder Botschaft des Produkts gemeint, vielmehr kommt es auf die Authentizität der Ware an (u.a. aus welchem originären Kontext sie stammt) und welches Vertrauen dem Unternehmen entgegen gebracht werden kann. Neben solchen unternehmerischen Aspekten ist schließlich entscheidend, in welcher Sinnsphäre das Produkt wahrgenommen wird, um daraus ableiten zu können, welche Erwartungen und Phantasien es zu erwecken vermag, um eigene Identitätskonzepte zu implementieren.

Aus der Verfahrenslogik der qualitativen Einstellungsforschung, aus welchem ISA als Instrumentarium hervorgeht, ergeben sich drei Arten der Analyse, die durch ihren spezifischen Ausgangs- bzw. Messpunkt dem jeweiligen Gegenstand gerecht werden wollen. In der Praxis führen sie zu entsprechend unterschiedlichen Anwendungen.

Messpunkt Produkt

Mit ISA ist zunächst eine einfache Modellanalyse möglich, die ihren Ausgang im *Selbstverständnis des Produkts* hat und in der Regel auf vorhandene Datensätze zurückgreifen kann. Diese erfassen die materialisierte Konstellation der relevanten Markenprodukte: Von aktuellen Marktanalysen bis hin zu überlieferten Analysen der Freizeitgestaltung und Theorien der Konsumkultur.

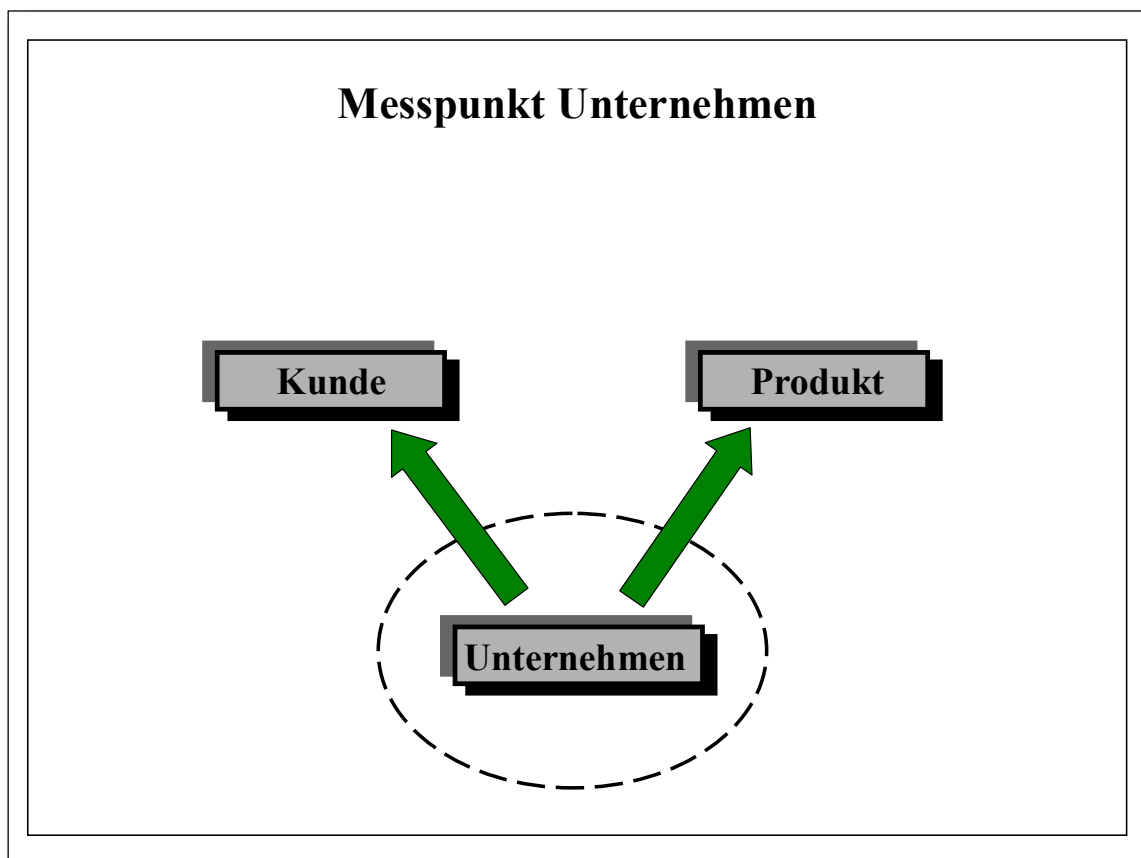


Das Selbstverständnis des Produkts muss aber vor allem aus dem unmittelbaren Umfeld der Warenproduktion erschlossen werden, indem im qualitativen Verfahren die Intentionen und Überlegungen der technischen Entwickler, Produktmanager, Designer etc. eigens ermittelt sowie Entwicklungsdaten des Produkts in eine auf den Fall gemünzte Tiefenanalyse einbezogen werden.

In der Praxis eröffnet diese Analyse neue Perspektiven im Hinblick auf die Gestaltung der Produktpalette sowie einer innovativen Werbestrategie bis hin zu der stets aktuellen Frage, wie sich die bewährte Serviceleistung rund um das Produkt effizienter gestalten lässt.

Messpunkt Unternehmen

Der zweite Schwerpunkt der ISA nimmt seinen Ausgang und Messpunkt im *Selbstverständnis des Unternehmens*, das vor allem im Hinblick auf die Defizite im Selbstverständnis des Produkts ermittelt wird. Hier werden die herkömmlichen Datensätze mit eigens erhobenem qualitativem Material kompensiert. Da die vorhandenen Firmendaten für ISA nur begrenzten Nutzen haben, sind insbesondere solche ergänzenden Daten nötig, die das faktische Firmen-Umfeld betreffen und mit den Problem- und Zielvorstellungen der Entscheider verbunden sind.



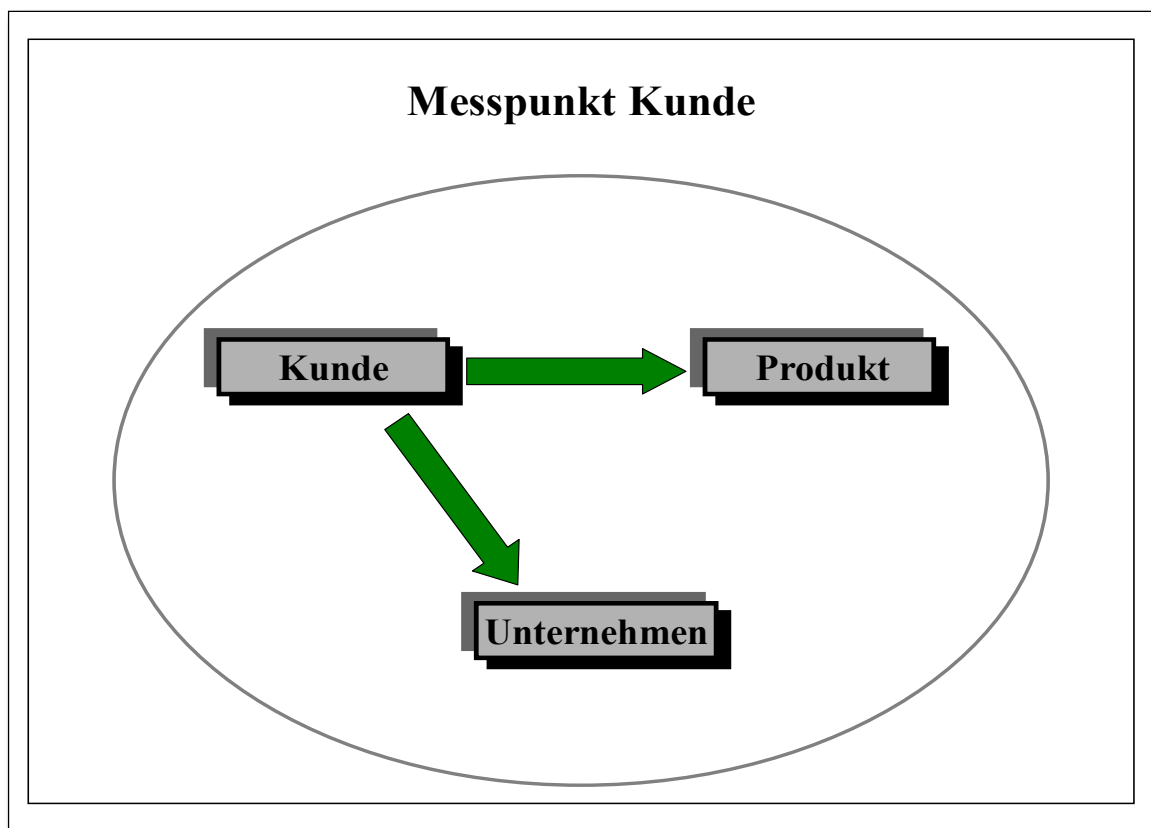
Diese Analyse führt zur Anfertigung von *Landkarten des Markenbewusstseins*, die in der Praxis alternative Wege der Einstellungsoptimierung aufzeigen. Der kompensierte Datensatz bietet verschiedene Perspektiven auf die *identity-scapes*, in welchen sich sowohl das Produkt als auch das Unternehmen befinden.

Das Ziel der kalkulierten Markenidentität ist nicht nur, systematisch ein *optimales Image* für das Produkt und das Unternehmen auszuarbeiten, sondern deren Positionen und Bewegungsspielraum in der Identitätslandschaft der Marken zu kartographieren. Insbeson-

dere werden mit ISA die Relationen zu anderen Akteuren auf den betreffenden Märkten in ihrer Komplexität genauer erfasst als es mit den herkömmlichen Methoden der Markt- und Meinungsforschung je möglich war.

Messpunkt Kunde

ISA ermöglicht schließlich eine qualitative Untersuchung der anvisierten Referenz- und Zielgruppen, die die Akzeptanz des Produkts und das tatsächliche Erscheinungsbild des Unternehmens auf der Grundlage von Tiefeninterviews mit ausgewählten Stammkunden analysiert. Die Untersuchung nimmt ihren Ausgang gleichermaßen im *Selbstverständnis des Kunden*, im Selbstverständnis des Unternehmens und im Selbstverständnis des Produkts, d.h. der Messpunkt Kunde setzt die anderen beiden Analysen voraus und vervollständigt sie mit der qualitativen Erhebung zur Kundenzufriedenheit und zur tatsächlichen Position des Produkts in den Köpfen der Kunden. Solche aufwendige Analyse eignet sich in der Praxis u.a. für die Markteinführung neuer Produkte, aber auch für kostenintensive und hart umkämpfte Märkte sowie besonders problematische Marktsituationen.



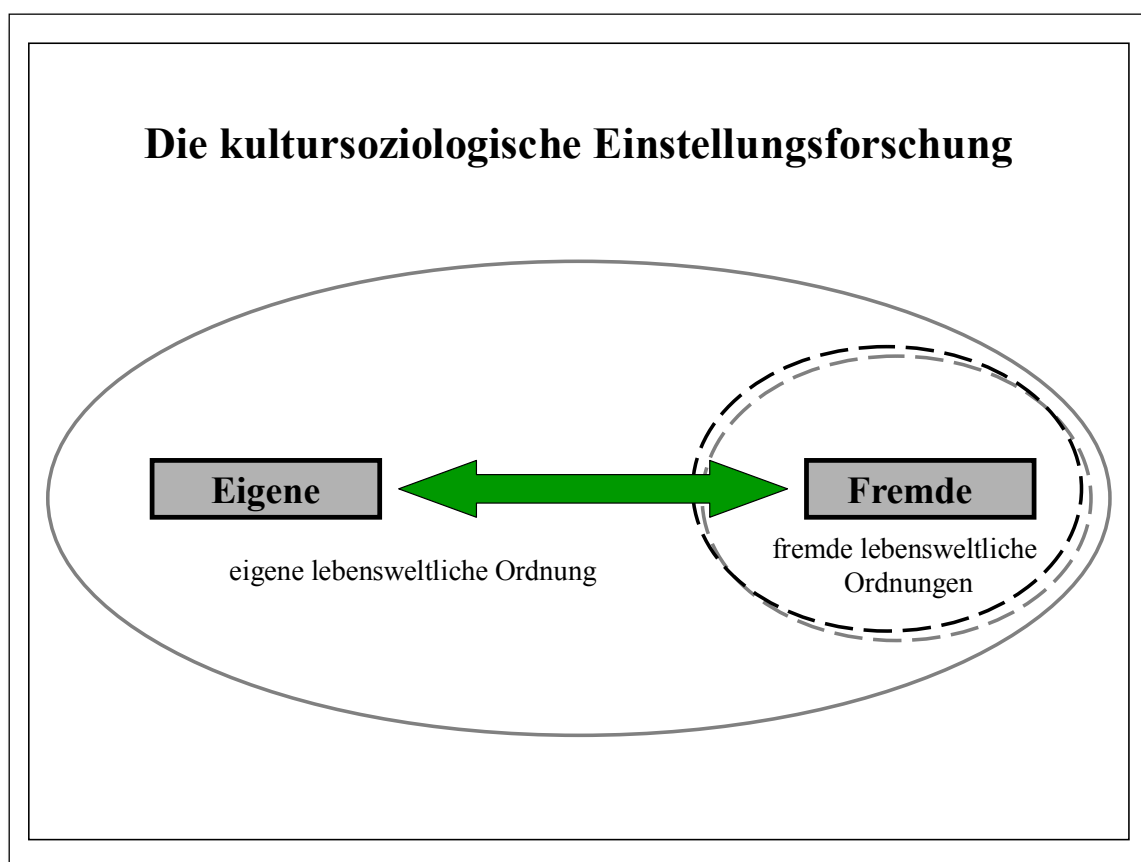
Erst nach der Analyse des Messpunkts Kunde kann von Markenidentität gesprochen werden. Die Markenidentität ergibt sich im Unterschied zum gängigen Verständnis nicht bloß aus der Analyse der Kundenzufriedenheit bzw. des Markenimages, sondern aus der Triangulation der drei Messpunkte: Identitätsangebote und -implemente (Produkt), korporative Identitätskonstruktionen und -zuweisungen (Unternehmen) und vielfältige Identitätskonzepte der Kunden. Diese Vorgehensweise der qualitativen Identitätsanalyse unterscheidet sich nicht nur in der Datenqualität und Instrumentenentwicklung von den gängigen Methoden der Markt- und Meinungsforschung, sondern bietet durch die Triangulation eine dem komplexen Gegenstand der Markenplanung angemessene breite und stabile Grundlage.

3. Qualitative Identitätsanalyse in der Marktforschung

Ein an die aktuelle Marktsituation angepasstes Verständnis von Identität hat in der Marktforschung verfahrenstechnische, methodische und theoretische Folgen.

Verfahrenstechnische Folgen

Während die traditionellen, aus den Naturwissenschaften stammenden Methoden der Markt- und Meinungsforschung nur eine Beobachtungsposition kennen, nämlich den eigenen Standpunkt, haben die modernen Kulturwissenschaften die Beobachtungsposition des Anderen in ihre analytischen Verfahren eingebaut. Insbesondere hat die ethnologische Einbeziehung des *native point of view* zu der revolutionierenden Erkenntnis über das/den Fremde(n) und seine andere lebensweltliche Ordnung geführt, die bipolar zu der eigenen steht und dennoch situativ in die eigene Wirklichkeit integriert wird.



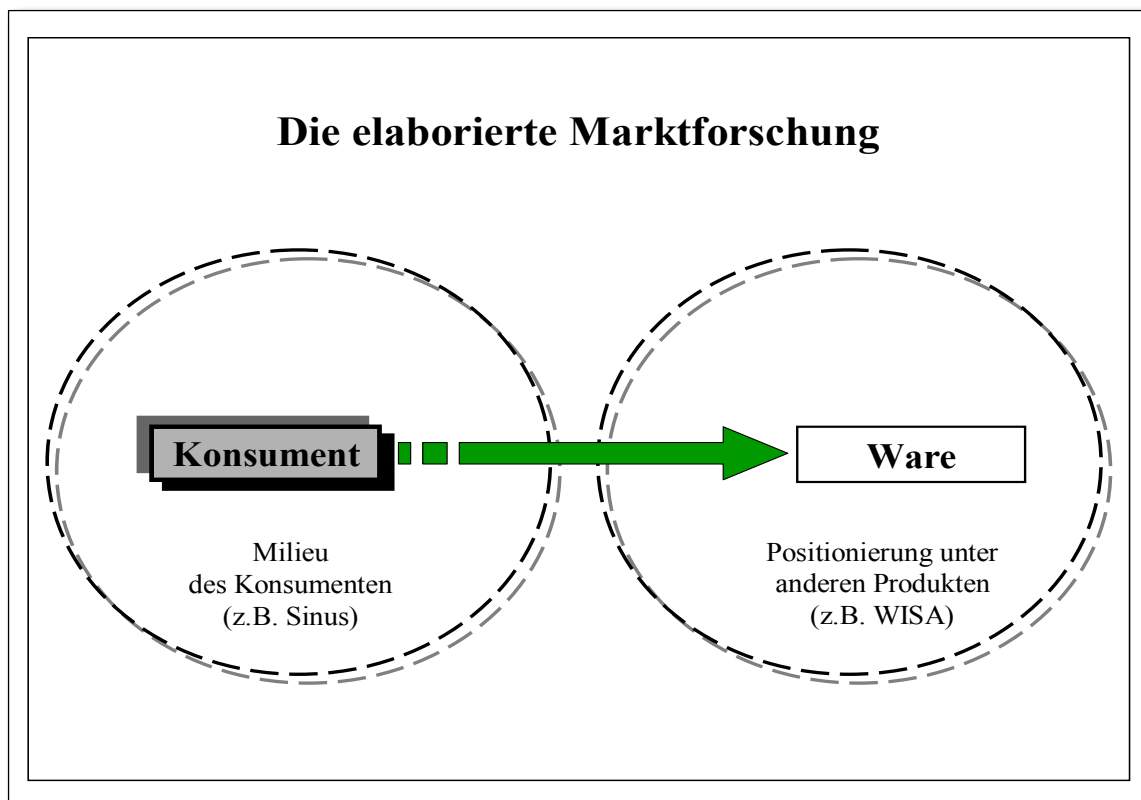
In kulturwissenschaftlichen Studien findet vor allem die Verfahrenstechnik der verschiedenen Beobachtungspositionen und der kreativen Installation des Fremden Anwendung: *Der Fremde* (z.B. als ein konkurrierendes Unternehmen) ist ein ständig integrierter Teil des Marktes und *das Fremde* (z.B. als ein noch unbekanntes Produkt) wird in der Identitätsarbeit der aktiven Markenhersteller zu einem Gegenüber - einem Antipoden und einem Spiegel zugleich.

Für die kultursoziologische Identitätsanalyse bedeutet die Integration des doppelten Fremden, dass die drei Messpunkte der Marktanalyse „Kunde, Produkt und Unternehmen“ jeweils unterschiedliche Identitäten bilden und als gegenseitig fremd betrachtet werden müssen. Die Aufgabe der qualitativen Identitätsanalyse besteht nun darin, die drei maß-

geblichen Akteure der Identitätsbildung im Markt fallbezogen zu analysieren und systematisch zueinander zu führen.

Methodische Folgen

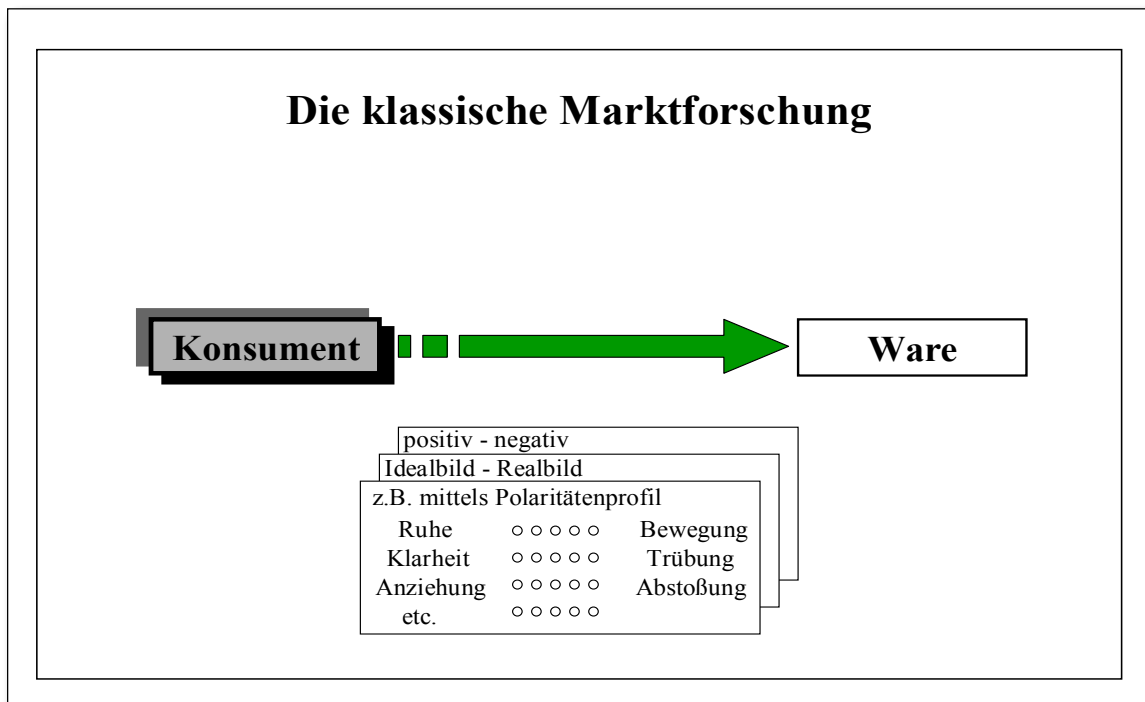
In der Marktforschung bilden solche Indikatoren, die die Einstellung betreffen, in der Regel die problematische Zone der Analyse. Keine Werbewirkungsindikatoren werden mit so unterschiedlichen Verfahrensweisen gemessen und insgesamt mit einem so hohen Aufwand an Konzeptentwicklung eruiert wie die Einstellungsindikatoren. Dies deutet auf methodische Defizite und instrumentelle Ungenauigkeit der praktizierten Werbewirkungsmessungen hin. Auch komplexe und scheinbar ausgereifte Verfahrensweisen - wie z.B. das WISA,⁸ das das Umfeld der Ware, oder das Sinus-Verfahren,⁹ das das Umfeld bzw. Milieu der Konsumenten stärker in Betracht zieht - haben noch keine durchschlagende Anwendung in der Markt- und Meinungsforschung gefunden. Die wichtigsten Vorzüge dieser elaborierten Marktforschung bestehen dennoch in der systematischen Einbeziehung des Aktionsradius der Kunden und der Einflussosphäre des Produkts, die in herkömmlichen Marktforschungen bislang weitgehend vernachlässigt wurden.



Auch wenn die Tendenz zur Qualität in der Marktforschung in dem Bestreben, nicht nur etwas mehr vom Umfeld der Ware und des Konsumenten zu erfassen, sondern auch die verborgenen Eigenschaften in ihrer Wechselwirkung zu begreifen, unverkennbar ist, so werden diese Bemühungen in der Praxis durch die Quantifizierung und oft groteske Vereinfachung der Daten erheblich eingeschränkt: Wichtige Informationen für das moderne Marketing, das auf gesellschafts- und umweltpolitische Entwicklungen und kleinste Anzeichen von globalen Trends immer schneller reagieren muss, gehen in den typischen Messzahlen der Ratingskalen in der Regel verloren.

Theoretische Folgen

Die dritte Konsequenz einer qualitativen Identitätsanalyse betrifft die Theoriebildung. Die gängigen Modelle der klassischen Marktforschung unterscheiden lediglich eindimensional zwischen „positiver und negativer Bewertung“¹⁰ oder zwischen „Real- und Idealeindruck des Produkts“.¹¹ Üblich ist auch der Versuch mit Ratingskalen das Wahrnehmungsspektrum als „Polaritätsprofile“¹² zwischen z.B. „Trübung“ und „Klarheit“ quasi als Schattierung zwischen Schwarz und Weiß zu messen.



Für die Analyse des Markenbewusstseins haben sich jedoch solche schlichten Dichotomien wie System/Umwelt oder Selbstbild/Fremdbild bzw. Idealbild/Realbild als unzureichende Grundlage der Theoriebildung erwiesen, und zwar sowohl in der einseitigen Ausrichtung und Gestaltung der Prognosen als auch in der fehlenden Möglichkeit einer echten Erfolgskontrolle der Markenanalyse. Es ist daher unumgänglich für eine präzise Markenplanung, die elementaren Einstellungspositionen zu fremden Identitätsangeboten in das Analysekonzept aufzunehmen und qualitative Tests der Ergebnisse in das Gesamtverfahren einzubauen.

Ausblick

Mit der Identity-Scape-Analysis (ISA) werden durch die Triangulation der Messpunkte: *Produkt - Unternehmen - Kunde*, die Identitätslandschaft der Marke erfasst und für die Zwecke des strategischen Unternehmensmanagement einzelne Landkarten des Markenbewusstseins angefertigt.

Der gegenwärtige Stand unserer qualitativen Einstellungsforschung im Bereich der interkulturellen Kommunikation beläuft sich auf die Ausformulierung 18 so genannter *elementarer Figuren*, die als Quellcode zur Identitätsanalyse eingesetzt werden.¹³ Mit Hilfe elementarer Figuren kann zunächst analysiert werden, welche Identitätsangebote und -konzepte das Produkt, der Kunde und das Unternehmen bereit hält, um schließlich in einem qualitativen, fallbezogenen und komparativen Verfahren eine Identitätsstrategie zu

entwickeln. Hierbei dürfen die elementaren Figuren nicht mit einem so genannten *inneren Bild* (z.B. im Werbespot) verwechselt werden: Ein solches „inneres Bild“ kann gerade in verschiedene elementare Figuren aufgelöst und dadurch in seiner Bedeutungsstruktur präziser erfasst und umgesetzt werden.

Es liegt auf der Hand, dass das ISA-Modell auch auf abgewandelte Felder des Marketings übertragen werden kann, z.B. das des politischen Wahlkampfes. Hier nimmt der Kandidat den Messpunkt des Produkts ein, seine „Wahlkampfmaschine“ (Parteiorganisationen, unterstützende Gruppierungen, Interessenverbände etc.) den des Unternehmens und der Wähler schließlich nimmt den Messpunkt des Kunden ein.

Anmerkungen

- ¹ Bernd Schmitt und Alex Simonson, *Marketing-Ästhetik. Strategisches Management von Marken, Identity und Image*, München 1998, S. 58.
- ² Heribert Meffert, *Marketing, Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele, mit neuer Fallstudie VW Golf, 8., vollständig neubearbeitete und erweiterte Auflage*, Wiesbaden 1998, S. 68 f.
- ³ *Ibd.* S. 812 f.
- ⁴ *Ibd.* S. 814.
- ⁵ *Ibd.*
- ⁶ *Ibd.*
- ⁷ Vgl. Heribert Meffert und Christoph Burmann, Theoretisches Grundkonzept der identitätsorientierten Markenführung, S. 44, in: Heribert Meffert, Christoph Burmann und Martin Koers, *Markenmanagement, Grundlagen der identitätsorientierten Markenführung*, Wiesbaden 2002, S. 35-72.
- ⁸ Vgl. Volker Trommsdorf, *Konsumentenverhalten, 3. überarbeitete und erweiterte Auflage*, Stuttgart 1998.
- ⁹ Vgl. SevenOne Media, *Die Sinus Milieus 2001. Das gesamtdeutsche Modell*, München 2002.
- ¹⁰ *Ibd.* siehe auch: Icek Ajzen und Martin Fishbein, *Understanding Attitudes and Predicting Social Behaviour*, New Jersey 1980; Martin Fishbein, *A Behavioral Theory Approach to the Relation between Beliefs about an Object and the Attitude toward the Object*, in: Martin Fishbein (ed.) *Reading the Attitude Theory and Measurement*, New York, 1967, S. 313-329.
- ¹¹ *Ibd.* siehe auch: Volker Trommsdorf, *Die Messung von Produktimages für das Marketing*, Köln, Berlin, Bonn, München 1975; sowie: Volker Trommsdorf, *Konsumentenverhalten*, 1998.
- ¹² Suitbert Ertel, *Standardisierung eines Eindrucksdifferentials*, in: *Zeitschrift für angewandte experimentelle Psychologie*, 12 (1965), S. 201-207.
- ¹³ Fridrik Hallsson, *Xenos und Zentrum. Grundlagentheoretische Konzepte, Typen und Instrumente der Analyse inter-ethnischer Beziehungen. Dissertation*, Universität Bielefeld, 1999, S. 116 ff.

Kontakt

Georg Wüstefeld

wuestefeld@planfors.de