

DIE MARKE

# Mit klarer Positionierung zum Markterfolg



Was unterscheidet Marlboro von Camel, BMW von Skoda und Emirates von Alitalia? Ein klares Bild in den Köpfen der Konsumenten. Eine klare Positionierung. Und der Erfolg!

AUTOREN: DR. STEPHAN FEIGE  
UND SIMONE HOFSTETTER

**E**ine Marke verspricht dem Kunden einen **Einmaligen Nutzen**. Sie holt den Käufer bei seinen Bedürfnissen ab. Und: die Markenkommunikation setzt sich gegen zahllose andere Botschaften durch. So steht z.B. BMW in den Augen der Konsumenten klar für Sportlichkeit, Ästhetik und Exklusivität wie eine Studie von htp St. Gallen belegt. BMW schafft es trotz schlechter Marktlage weiterhin Rekordumsätze zu generieren. Bei der Marke Skoda hingegen haben die Konsumenten keine klaren Vorstellungen. Sie verbinden Skoda mit Osteuropa, aber auch mit Asien.

Ein Teil der Befragten spricht Skoda ein sehr gutes Preis-Leistungsverhältnis zu, andere nehmen Skoda als Billigmarke wahr. Viele der Befragten assoziieren jedoch schlichtweg gar nichts mit der Marke. Auch die Abgrenzung zu den anderen Konzernmarken von Volkswagen ist unklar. Die Konsequenz daraus: Bei Skoda, insbesondere aber bei Volkswagen, verdüstern sich die Aussichten immer mehr.

Neben der Verankerung eines klaren Bildes in den Köpfen der Konsumenten versprechen erfolgreiche Marken den Kunden einen einmaligen Nutzen. Schon Woody Allen antwortete auf die Frage, was das Geheimnis des Erfolgs sei: „Anders sein als andere“. Es muss dem Unternehmen gelingen, sich in der Wahrnehmung der Kunden zu differenzieren, um sich damit in einer gewissen Alleinstellung gegenüber dem Wettbewerb zu behaupten.

Dies gilt nicht nur für das geschilderte Beispiel BMW. Haben internationale Konzerne eher noch die Möglichkeit eine unscharfe Positionierung durch die Macht der Kommunikationskraft zu überdecken, müssen gerade KMU im heutigen Marktumfeld ein besonders klares Profil zeigen, um mit ihren begrenzten finanziellen Mitteln eine möglichst grosse Wirkung zu erzeugen.

Doch wie kann ein solches klares Profil in der Praxis erzeugt werden? Im Folgenden wird eine systematische, praxiserprobte Anleitung skizziert, um das eigene Unternehmen oder die eigenen Angebote klar im Markt zu positionieren.

## 1. Intelligente Marktforschung – wissen was den Kunden bewegt

Eine gute Positionierung setzt immer beim Kunden an. Bevor man sich über die eigentliche Positionierung Gedanken machen kann, muss man den Kunden und seine Beweggründe verstehen. Denn nur so ist es möglich eine Positionierung zu finden, die für den Kunden relevant ist. Es ist nur dann sinnvoll, ein Getränk als „Crazy Drink“ zu positionieren, wenn die Frage, ob das Getränk „verrückt“ und „ausgeflippt“ ist, auch wirklich einen Einfluss auf den Kaufentscheid der Kunden hat.

Die Basis für dieses Kundenverständnis ist einerseits jahrelange Markterfahrung des Unternehmens, andererseits Ergebnisse gezielter Marktforschung. KMU können es sich aber meist nicht leisten, eine umfassende Marktforschung zu betreiben. Ziel ist es daher mit einem nur sehr begrenzten Zeit- und Ressourcenaufwand ein „80%-Wissen“ über die Kunden aufzubauen. Dazu werden Methodiken verwendet wie Fokusgruppen, Tiefeninterviews, Think Tanks sowie klar fokussierte quantitative Erhebungen. Im Vordergrund steht dabei die Hervorhebung neuer, strategisch wichtiger Informationen.

Neben den Kundenbedürfnissen muss man auch wissen, wie die Kunden das Unternehmen und seine Leistungen heute bewerten. Steht das Unternehmen heute bereits für Sicherheit? Werden die Mitarbeiter als sehr innovativ und leistungsfreudig gesehen oder verrichten sie in den Augen der Kunden eher „Dienst nach Pflicht“? Nur durch die Beantwortung solcher Fragen ist es möglich einen Positionierungsansatz zu wählen, der in den Augen der Kunden bereits heute glaubwürdig erscheint. Eine gute Positionierung besitzt zwar immer einen gewissen visionären Anspruch („a dream with a deadline“). Sie ist kühn und herausfordernd, muss aber auch realisierbar, d.h. unter anderem für bestehende Kunden bereits heute in Ansätzen glaubwürdig sein.

Erfahrungswerte von den Mitarbeitern diesbezüglich sind zwar wichtig, jedoch unbeeinflusst, und das heisst ungefilterte Feedbacks bekommt man nur direkt von den Kunden. Dabei hat es sich bewährt, diese Feedbacks mit Hilfe von neutralen Externen einzuholen, sagt sich doch die völlig ungeschminkte Wahrheit in Abwesenheit der Betroffenen bisweilen leichter.

Schon Woody Allen antwortete auf die Frage, was das Geheimnis des Erfolgs sei: „Anders sein als andere“.



ZU DEN AUTOREN

**Dr. Stephan Feige**

(Tel.: 071 225 40 70, E-Mail: sfeige@htp-sg.ch) ist Geschäftsführer der htp St.Gallen ([www.htp-sg.ch](http://www.htp-sg.ch)), das als Beratungs-Spin-Off des Marketinglehrstuhls der Universität für Marketing-Kompetenz aus St. Gallen steht. Er hat zahlreiche Schweizer und internationale Marken positioniert.



**Simone Hofstetter**

(Tel.: 071 225 40 70, E-Mail: shofstetter@htp-sg.ch) ist Senior-Beraterin bei der htp St. Gallen Managementberatung AG. Ihre Arbeitsschwerpunkte sind Markenstrategie, Intelligente Marktforschung, Kundenbindungskonzepte/Optimierung der Kundenzufriedenheit sowie Marketing- und Vertriebskonzepte.



Beide sind Mitautoren des Fachbuchs Tomczak / Brexendorf: „Markenaufbau und Markenpflege“ (erschienen und zu bestellen beim Bilanz Verlag) sowie Autoren zahlreicher Fachartikel.

**2. Das Positionierungskreuz – anders sein als der Wettbewerb**

Nachdem man Wissen über die Beweggründe des Kunden sowie über die externe Sicht des Unternehmens respektive der Marke aufgebaut hat, ist die Marke zu positionieren.

Hierzu werden zwei Instrumente verwendet: Mit dem Positionierungskreuz wird im ersten Schritt definiert, hinsichtlich welcher Dimensionen sich die eigene Marke vom Wettbewerb differenziert. Mit der Positionierungspyramide, die im Abschnitt 3 vorgestellt wird, wird anschliessend die Positionierung detailliert beschrieben.

Bei der Entwicklung des Positionierungskreuzes geht es zunächst darum, die richtigen Achsendimensionen des Kreuzes zu bestimmen. Die Frage ist hierbei zum einen, welche Dimensionen für den Kunden überhaupt kaufentscheidend sind. Zum anderen ist zu bestimmen, welche dieser zumeist vielen Dimensionen für die eigene Marke die grösste Bedeutung bezüglich einer Differenzierung vom Wettbewerb haben bzw. welche das höchste Potenzial bieten, sich in der Zukunft

positiv vom Wettbewerb abzuheben. Diese Entscheidung ist deswegen anspruchsvoll, weil der Entscheid für zwei Dimensionen den Verzicht auf die Argumentation mit den anderen möglichen Dimensionen bedeutet. Das Positionierungskreuz zeichnet sich somit durch einen Zwang zum Fokus aus.

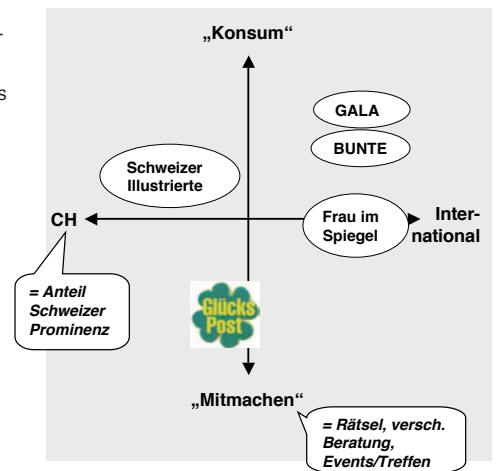
Es sind nun sowohl die eigene Marke als auch die relevanten Wettbewerber im Positionierungskreuz darzustellen. Neben der aktuellen Situation ist die Zielsetzung der Positionierung zu beschreiben. Dabei ist zu berücksichtigen, dass auch die Wettbewerber nicht in der heutigen Position verharren werden. Bewährt hat sich aus diesem Grund eine getrennte Ist- und Soll-Betrachtung.

Das Vorgehen kann anhand eines Positionierungskreuzes für die Glückspost illustriert werden. Die Ausgangslage ist wie folgt: Die Glückspost erscheint wöchentlich in einer Auflage von gut 150.000 Exemplaren. Daneben gibt es noch ein monatlich erscheinendes Rätselheft mit einer Auflage von knapp 40.000 Exemplaren. Wettbewerber der Glückspost sind zum einen auf die gleiche Kunden-

gruppe zielende Schweizer Zeitschriften wie etwa die Schweizer Illustrierte oder Annabelle, daneben auch Blätter aus dem deutschsprachigen Ausland wie etwa Frau im Spiegel, Bunte, Gala und Cosmopolitan.

Bei der Auswahl der Achsen stellt sich nun die Frage, nach welchen Kriterien die Käuferin ihr Abonnement auswählt oder ihre wöchentliche Kaufentscheidung am Kiosk trifft. Eine nahe liegende Dimension ist das Thema „Swissness“, d.h. im Fall eines Boulevardblattes der Anteil der schweizerischen Prominenz im Blatt. Diese Dimension ist zum einen für die schweizerische Leserin relevant. Zum anderen hat hier die Glückspost (zusammen beispielsweise mit der Schweizer Illustrierten) einen nicht leicht zu kopierenden Wettbewerbsvorteil gegenüber der deutschen Konkurrenz.

Eine weitere mögliche Dimension ist die Frage, ob die Inhalte des Blattes eher für den passiven Konsum geeignet sind oder ob sie zum Mitmachen einladen und auffordern. Auch hier zeigt sich eine gewisse Unterscheidung der Glückspost allein schon durch das Rätselheft, das naturgemäss zum Bearbeiten bzw. Lösen gedacht ist. Weiterhin gibt es eine umfangreiche Lebenshilfe zum Beispiel in den Bereichen Recht, Budget oder Esoterik.



Ein beispielhaftes Positionierungskreuz für die Glückspost



### 3. Das Pyramidenmodell – Ausarbeitung eines klaren Profils

Wurde anhand des Positionierungskreuzes die Differenzierung vom Wettbewerb dargestellt, kann mit Hilfe des Pyramidenmodells die Positionierung entwickelt werden. Ausgehend davon, was den Kunden bewegt wenn er das Produkt bzw. eine Dienstleistung in Anspruch nimmt (Kundenmotive), wird zunächst formuliert, welche relevanten rationalen und emotionalen Benefits die Marke bieten soll. Der rationale Nutzen kann dabei funktionaler Natur sein, z.B. dass der Kauf des Autos mit individuell angepassten Finanzierungsmodellen möglich ist. Ein rationaler Nutzen kann sich aber z.B. auch daraus ergeben, dass das Auto nachweislich einen sehr sparsamen Verbrauch hat. Daneben ist klar zu definieren, für welchen emotionalen Nutzen die Marke stehen soll. Der emotionale Nutzen kann bei einem Auto z.B. das prestigeträchtige Design sein.

Als nächstes ist zu beantworten, welche Markenpersönlichkeit angestrebt wird. Hier geht es darum, die Attribute festzulegen, die die Marke am besten beschreiben. Eine nützliche Hilfestellung bei der Definition der Brand Personality bietet zum Beispiel die Methode der „Personen-Projektion“. Dabei wird die Marke als Person mit bestimmten Äusserlichkeiten und Charaktereigenschaften beschrieben. Eine Automarke kann dann z.B. klassisch, sportlich, elegant oder aber auch eher männlich sein.

Anschliessend wird der Reason-Why bzw. Reason to Believe erarbeitet, der hervorhebt, warum die Positionierung für den Kunden glaubwürdig ist. So mag der Konsument die Positionierung eines Autos als „Freude am Fahren“ z.B. dann akzeptieren, wenn die Fahreigenschaften dementsprechend die Freude wiedergeben, d.h. der Motor eine gewisse Beschleunigung erlaubt und seine Agilität in kurvigem Gelände entfaltet.

Des Weiteren ist – abgestimmt mit dem Positionierungskreuz – der Discriminator zu formulieren. Dieser erläutert, wie sich die Marke von Wettbewerbsmarken abgrenzt. Eine Automarke kann sich z.B. dadurch von der Konkurrenz abgrenzen, indem sie ihren Modellen einzigartiges Design („face in the crowd“) mitgibt.

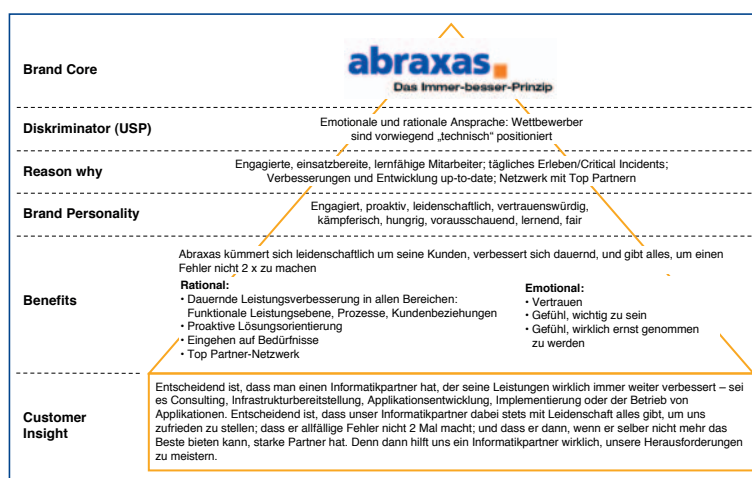
Zu guter Letzt ist der Brand Core zu formulieren. Dieses Statement ist das Spiegelbild der

bisher erarbeiteten Ergebnisse und dient der Kommunikation der Positionierung im Markt.

Wie man in der Praxis eine Dienstleistungsmarke klar positioniert, zeigt das Beispiel Abraxas. Die Abraxas Informatik AG entstand aus den verselbstständigten Informatikbereichen der Kantone St. Gallen und Zürich. Die Kunden blieben zunächst die öffentlichen Verwaltungen der beiden Kantone. Schrittweise musste sich Abraxas jedoch im Wettbewerb profilieren. Es galt klar daher herauszuarbeiten, wofür die Marke Abraxas im

war, dass die Positionierung aus dem Blickwinkel der Kunden sehr glaubwürdig ist. Die Positionierung stellt heraus, dass permanent an einer Verbesserung in allen Bereichen gearbeitet wird. Dies weckt sehr viel Sympathie bei den Kunden. Darüber hinaus ist der Ansatz im IT-Umfeld einzigartig und erlaubt somit eine klare Abhebung von der Konkurrenz. Des Weiteren entfaltet das „Das Immer-besser-Prinzip“ auch eine Dynamik innerhalb des Unternehmens, es stärkt den Willen der Mitarbeitenden, sich und ihre Arbeit immer weiterzuentwickeln.

Positionierungs-  
pyramide  
Abraxas



Markt zukünftig steht, wie Abraxas im Einklang mit der Strategie positioniert ist.

Basis bei der Entwicklung der Positionierung war eine umfangreiche Analysephase. Neben der Sichtung von Strategiedokumenten, wurden zahlreiche persönliche Interviews mit Führungskräften und Mitarbeitern von Abraxas geführt. Daneben wurde der kundenseitige Wahrnehmung der Abraxas besonders Augenmerk geschenkt. Neben der Analyse der vorhandenen jährlich durchgeführten Kundenzufriedenheitsumfrage wurden auch strukturierte Interviews mit ausgewählten Kunden geführt.

Auf der Basis der Kundeninsights wurden in Workshops mit der Geschäftsleitung alternative Positionierungsansätze entwickelt. Die Optionen wurden anhand der geschilderten Positionierungspyramide ausformuliert und systematisch bewertet.

„Das Immer-besser-Prinzip“ wurde schliesslich als zukünftige Positionierung gewählt (vgl. Abbildung oben). Ausschlaggebend dafür

### 4. Fazit

Alles in allem zeigt sich, dass die Erarbeitung einer erfolgreichen Positionierung keine Geheimwissenschaft ist. Sie erfordert aber Engagement und für eine konsequente Umsetzung eine grosse Standfestigkeit. Und trotz intelligenter Marktforschung bleibt eine Positionierung letztlich immer auch eine unternehmerische Entscheidung, die die Zukunft gestalten soll.

Auf alle Fälle ist eine klar positionierte Marke ein zentraler Schlüssel zum Markterfolg. Denn prägnant positionierte Marken geben dem Kunden Orientierung und Hilfestellung beim Kaufentscheid, signalisieren Qualität, schaffen Vertrauen und reduzieren das Risiko. So wird es den Unternehmen ermöglicht, sich auch in umkämpften Märkten zu behaupten und durchzusetzen. Preis-Premiums lassen sich leichter realisieren, allfällige Preiserosionen werden verhindert, Markentreue und Kundenbindung werden gefördert, die Profilierung gegenüber dem Wettbewerb wird leichter und neue Produkte lassen sich besser und rascher vermarkten. ◆