

Markenpositionierung: Ein Guide für KMU

1.2

1.2.1 Einleitung

Prägnant positionierte Marken geben dem Kunden Orientierung und Hilfestellung beim Kaufentscheid. Sie signalisieren Qualität, schaffen Vertrauen und reduzieren das Kaufrisiko. Damit wird eine klare Markenpositionierung zum kritischen Erfolgsfaktor. Sie ermöglicht es dem Unternehmen, sich auch in einem umkämpften Markt zu behaupten und durchzusetzen: Preis-Premiums lassen sich so leichter realisieren, allfällige Preiserosionen verhindern, Markentreue und Kundenbindung werden gefördert, die Profilierung gegenüber dem Wettbewerb wird leichter, und neue Produkte lassen sich auf der Grundlage einer klar positionierten Marke besser und rascher vermarkten.

Wie wichtig eine klare Positionierung ist, zeigt ein Blick in die Automobilindustrie. Der Sanierungsfall Opel ist ein Paradebeispiel für eine schlechte Markenführung. General Motors hat die Marke über Jahre hinweg zu einem substanzlosen Label verkommen lassen, mit dem die Kunden nichts mehr assoziieren können. Auch VW-Chef Bernd Pischetsrieder stehen schwierige Zeiten bevor, haben doch die Kunden beispielsweise kein klares Bild von der Konzernmarke Skoda. Skoda soll «Simply Clever» sein, letztlich also für «Spitzenqualität zu attraktiven Preisen» stehen. Die Kunden nehmen Skoda jedoch nicht konsistent als hochwertige Einstiegsmarke wahr. Eine Studie der Unternehmensberatung htp St. Gallen zeigt vielmehr, dass die Kunden keine klare Vorstellung von der Marke haben. Sie verbinden Skoda gedanklich mit Osteuropa, aber auch mit Asien. Ein Teil der Kunden spricht Skoda

Dr. Stephan Feige, Simone Hofstetter, Dr. Clemens Koob

htp St.Gallen, +41 71 225 40 70, sfeige@htp-sg.ch

ein sehr gutes Preis-Leistungs-Verhältnis zu, andere nehmen Skoda einfach nur als Billigmarke wahr. Für einen Teil der Kunden hat Skoda «keine Klasse», andere verbinden mit der Marke «Dynamik». Und viele Kunden assoziieren mit Skoda schlichtweg gar nichts. Ganz anders stellt sich dagegen etwa BMW im Markt dar. Die Studie der htp St. Gallen dokumentiert das klare Bild, das Kunden von der Marke haben. BMW steht in den Augen der Konsumenten für Sportlichkeit, Ästhetik und Exklusivität. Und bei BMW zeigt man sich auch zuversichtlich, weiterhin neue Absatzhöhen zu erklimmen.

Eine klare Positionierung ist nicht nur ein kritischer Erfolgsfaktor für grössere Unternehmen – im Gegenteil. Gerade KMU müssen ein besonders klares Profil zeigen, um mit ihren begrenzten finanziellen Mitteln ein möglichst grosses Momentum im Markt zu entfalten. Dass es mit einem klaren Profil gelingen kann, sich als KMU auch im weltweiten Wettbewerb zu behaupten, zeigen etwa die Beispiele DT Swiss und SIGG. Die Marke DT Swiss wurde 1993 als Management-Buy-out der Drahtwerke Biel gegründet. Das Unternehmen stellt Speichen, Felgen und Dämpfer für Fahrräder, Motorräder und Rehabilitationsgeräte her und ist heute in über 50 Ländern präsent. Die Marke steht bei der Zielgruppe eindeutig für Perfektion im Detail. Für die Glaubwürdigkeit der Marke spricht, dass DT Swiss unter anderem Spitzen-Radsport-Teams wie Phonak oder Kelme ausrüstet. SIGG, noch vor wenigen Jahren konkursreif, beherrscht heute mit ihren klar positionierten «Original Swiss Bottles» für Sport und Freizeit den Weltmarkt und erzielt Gewinnmargen wie ein Dienstleistungsunternehmen.

Zu berücksichtigen ist zudem, dass auch für Unternehmen das Diktum von Paul Watzlawick gilt: «Man kann nicht nicht kommunizieren». Nutzt man also als KMU nicht die Chance, sich aktiv zu positionieren, wird man entweder vom Kunden oder – noch schlimmer – vom Wettbewerber positioniert. Beispiele hierfür sind die oben angesprochenen Marke Skoda («Asien», «schlechte Qualität» usw.) oder etwa Europcar («Der neue smart. 99 Fr.»), die vom Wettbewerber Sixt in die «Teuer-Ecke» positioniert werden. «Bei uns gibt es für 99 Euro ein richtiges Auto: Mercedes A-Klasse.»

Im Folgenden wird nun skizziert, was zu tun ist, um das eigene Unternehmen oder die eigenen Angebote klar im Markt zu positionieren.

1.2.2 Pflichtenheft einer guten Positionierung

Bevor an der Markenpositionierung gearbeitet werden kann, gilt es, sich bewusst zu machen, was der Massstab einer klaren Positionierung ist. Eine gute Positionierung erfüllt insbesondere neun Kriterien (vgl. Abbildung 1):

Erstens besitzt eine gute Positionierung einen gewissen visionären Anspruch («a dream with a deadline»). Sie ist kühn und herausfordernd, aber realisierbar. Und sie ist für Kunden und Mitarbeiter gleichermaßen inspirierend. Starbucks tritt etwa mit dem visionären Anspruch an, «the third place» neben dem privaten Heim und dem Arbeitsplatz für die Kunden zu sein.

Zweitens ist eine gute Positionierung strategiekompatibel. Wenn die Unternehmensstrategie beispielsweise vorgibt, dass ein Produkt ein lang-

1. Visionärer Anspruch: A dream with a deadline
2. Strategiekompatibel (bzw. aus der Strategie abgeleitet)
3. Fokussierte Botschaft
4. Aufsetzend auf relevanten Verbraucherbedürfnissen
5. Relevanter Benefit: Dem generischen Produktnutzen der Kategorie noch einen spezifischen Markennutzen hinzufügen
6. Unique Selling Proposition/USP (be different, be better)
7. Reason-Why/Reason to believe (Glaubwürdigkeit und Kompetenzbeweis)
8. Im Markt durchsetzbar (mit den zur Verfügung stehenden Mitteln)
9. Mileage (langfristig interessant und umsetzbar) und Kontinuität

Abbildung 1: Pflichtenheft Positionierung.

fristiger, nachhaltiger Umsatzträger sein soll, ist es eher problematisch, das Produkt sehr trendorientiert zu positionieren.

Eine fokussierte, klare und gut verständliche Botschaft ist ein weiteres Merkmal. Ein schönes Beispiel für einen klaren Fokus liefert das Logistikunternehmen FedEx mit dem Brand Core «Overnight 10 a.m.» für das Produkt FedEx Express. Viertens ist es erforderlich, dass die Positionierung auf relevanten Verbraucherbedürfnissen aufsetzt. Es ist z.B. nur dann zielführend, ein Getränk als «Crazy Drink» zu positionieren, wenn Kunden den Kaufentscheid bei Getränken auch danach treffen, ob etwas «verrückt, ausgeflippt» ist.

Fünftens fügt eine gute Positionierung dem generischen Produktnutzen noch einen spezifischen Markennutzen hinzu. Ein gutes Beispiel ist hier Porsche. Um es etwas überspitzt zu formulieren, verkauft der Zuffenhausener Autohersteller vor allem einen Mythos, das Auto gibt es quasi dazu.

Eine klare Unique Selling Proposition (USP) ist das sechste Kriterium. Gefragt ist eine Botschaft, die eine möglichst gute Differenzierung von der Konkurrenz gewährleistet. Dell betont mit «Easy as Dell» z.B. in einzigartiger Weise den Direktkontakt zum Kunden und das Versprechen, Kauf und Management von IT so einfach wie möglich zu machen.

Gefordert ist zudem ein überzeugender Reason-Why, d.h. die Positionierung muss dem Kunden glaubwürdig zu vermitteln sein. Die Positionierung eines Getränks als «natürlicher Drink» wird beispielsweise dann eben nicht hundertprozentig glaubwürdig sein, wenn die Rezeptur zahlreiche Zusatz- und Konservierungsstoffe beinhaltet.

Die Durchsetzbarkeit einer Positionierung im Markt mit den zur Verfügung stehenden Mitteln ist ein weiterer wichtiger Gesichtspunkt, gerade aus dem Blickwinkel eines KMU. Denn die beste Positionierung hilft nicht weiter, wenn sie mit dem gegebenen Budget (z.B. für Werbung und Produktgestaltung) nicht zu realisieren ist.

Schliesslich ist es entscheidend, dass die Positionierung auch langfristig interessant ist und entsprechend mit einer gewissen Kontinuität verfolgt werden kann. Ein Paradebeispiel ist in dieser Hinsicht sicherlich der Claim «Wir machen den Weg frei» der Volksbanken und Raiffeisenbanken. Und die Tourismusdestination St. Moritz steht bereits seit 1930 für exklusive, kultivierte Lebensart nach dem Motto «TOP OF THE WORLD».

1.2.3 Instrumente zur Markenpositionierung

Welche praxiserprobten Instrumente stehen einem KMU nun zur Verfügung, um eine Positionierung zu erarbeiten, die dem Pflichtenheft gerecht wird? Zu unterscheiden ist zwischen Instrumenten, welche die Voraussetzungen für die Erarbeitung der Positionierung schaffen und Instrumenten, die direkt der Erarbeitung der Positionierung dienen. Mit der intelligenten Marktforschung wird im Folgenden ein Ansatz skizziert, der einen Einblick in die Motive, Bedürfnisse und Wünsche der Kunden verschafft. Der Markenstern ist sodann ein Instrument, das es ermöglicht, systematisch zu erfassen, welche Sicht des eigenen Unternehmens und der eigenen Leistungen die Kunden haben. Daneben werden mit dem Positionierungskreuz und der Positionierungspyramide zwei Ansätze skizziert, die unmittelbar die Erarbeitung der Positionierung unterstützen.

Consumer Insights durch intelligente Marktforschung

Bevor die Markenpositionierung in Angriff genommen werden kann, gilt es, sich ein differenziertes Verständnis der Kunden zu verschaffen. Eine gute Positionierung setzt immer an den Beweggründen des Kunden an, mit denen er einer Dienstleistung oder einem Produkt begegnet. Es muss, wie bereits erwähnt, sichergestellt sein, dass die Positionierung für den Kunden relevant ist. Mit anderen Worten: Sie muss auf relevanten Kundenbedürfnissen aufsetzen und den entscheidenden Kaufmotiven entgegenkommen. Beispielsweise ist es nur dann zielführend, einen mittelständischen IT-Dienstleister als «Fels in der Brandung» zu positionieren, wenn die Frage der gesicherten Stabilität

des Dienstleisters für die angesprochenen Kunden ein wichtiger Entscheidungsgrund ist, der andere Faktoren wie die Servicequalität oder die Problemlösungskompetenz dominiert.

Die unverzichtbare Basis für dieses Kundenverständnis sind einerseits Erfahrungswerte, andererseits Ergebnisse gezielter Marktforschung. KMU können es sich nun aber in der Regel nicht leisten, eine umfassende und hochauflösende Marktforschung zu betreiben, wie dies für grosse Unternehmen der Konsumgüterindustrie möglich ist. Die Lösung lautet: Intelligente Marktforschung mit Fokusgruppen, Tiefeninterviews, Think Tanks, klar fokussierten quantitativen Erhebungen usw. Intelligente Marktforschung ermöglicht es, in kurzer Zeit und zu überschaubaren Kosten wertvolle Consumer Insights zu gewinnen. Dahinter steht die Überzeugung, dass in der Regel auch mit einem nur sehr begrenzten Zeit- und Ressourcenaufwand durchaus ein «80-Prozent-Wissen» über die Kunden gewonnen werden kann – und diese Wissensgenauigkeit genügt in den meisten Fällen zur Erarbeitung einer klaren Positionierung. Intelligente Marktforschung besteht insofern nicht aus «Zahlenfriedhöfen», sondern folgt dem Grundsatz «Weniger ist mehr!». Das bedeutet, dass die Hervorhebung neuer, strategisch wichtiger Informationen im Mittelpunkt steht (die so genannten «Aha-Erlebnisse»).

Ein Beispiel: Ein Hersteller von Softdrinks geht bislang von der Annahme aus, dass die Verbraucher seine Softdrinks als «ungesund» wahrnehmen. Um seinen Absatz zu steigern, müsste es ihm also gelingen, die Verbraucher davon zu überzeugen, dass seine Softdrinks gar nicht so ungesund wie ihr Ruf sind. Intelligente Marktforschung in der Kernzielgruppe kann aber durchaus auch das folgende Aha-Erlebnis zutage bringen: Ungesund? Ist doch nicht wichtig. Im Gegenteil, ungesund ist cool – nur Langweiler trinken gesundes Wasser. Diese strategisch wichtige Information kann in der Positionierung aufgegriffen werden, indem auf Spass und Action fokussiert wird, ganz nach dem Motto «Drink what you live!».

Markenstern zur Analyse der Markenwahrnehmung

Neben den Bedürfnissen der Kunden muss man wissen, welche Sicht

des eigenen Unternehmens und der eigenen Leistungen die Kunden haben. Denn erst auf dieser Grundlage lässt sich etwa beurteilen, ob ein Positionierungsansatz wie der «Fels in der Brandung» Aussichten hat, von den Kunden für glaubwürdig befunden zu werden. Die Ein-

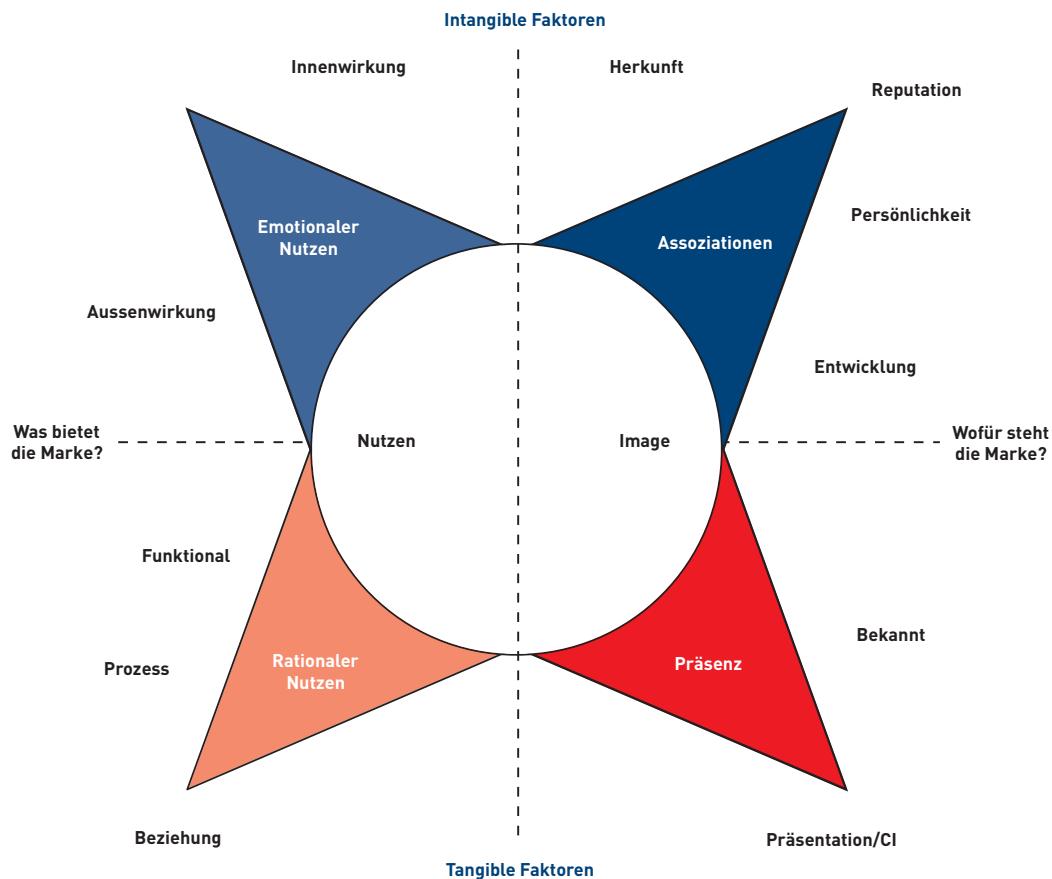


Abbildung 2: Markenstern.

schätzung der eigenen Verkaufsmitarbeiter ist hierfür eine notwendige, allerdings zumeist nicht hinreichende Bedingung. Unbeeinflusste, 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. Ein Instrument, um diese Kundenfeedbacks systematisch zu erfassen, ist der Markenstern. Er erlaubt es, die Wahrnehmung der eigenen Marke durch die Kunden differenziert nach Nutzen- und Imageaspekten zu betrachten (vgl. Abbildung 2).

Nutzenseitig wird dabei erfasst, was die eigene Marke in den Augen der Kunden bietet. Dabei wird zunächst zwischen rationalen und emotionalen Nutzenaspekten unterschieden. Der rationale Nutzen kann funktionalen, Prozess- oder Beziehungscharakter haben. So kann ein funktionaler Nutzen bei einem mittelständischen Nähmaschinenanbieter beispielsweise darin bestehen, dass eine herausragende Stichqualität der Nähmaschinen geboten wird. Ein Prozessnutzen hingegen mag daraus folgen, dass der Download von neuen Stickmustern via Internet aussergewöhnlich einfach und komfortabel ist. Ein Beziehungsnutzen schliesslich kann darin bestehen, dass man als Kunde dank des Garantierprogramms und des dichten Händlernetzes einen langfristigen Kontakt zum Unternehmen hat. Ein emotionaler Nutzen wiederum kann daraus resultieren, dass die Nähmaschinenmarke eine gewisse «Innenwirkung» beim Kunden entfaltet, indem sie den Kunden z.B. ein unverwechselbares Nähgefühl vermittelt. Denkbar ist aber auch, dass der emotionale Nutzen in der «Aussenwirkung» der Marke liegt. Das Nähen mit einer spezifischen Marke verleiht dem Kunden beispielsweise in einer Nährunde mit Gleichgesinnten einen besonderen Expertenstatus.

Was das Image betrifft, so bietet sich eine Differenzierung zwischen reinen Assoziationen mit der Marke einerseits und der greifbaren Präsenz einer Marke im Markt andererseits an. Die Assoziationen der Kunden können sich beispielsweise auf die Geschichte einer Marke, ihre Reputation, ihre Entwicklung im Laufe der Zeit oder ihre Persönlichkeit beziehen. Ein Nähmaschinenanbieter kann aus Sicht der Kunden z.B. eine besondere Reputation hinsichtlich der Haltbarkeit der Nähmaschinen besitzen. Ebenso mag sich zeigen, dass die Kunden die Innovationsstärke des Anbieters noch eher kritisch beurteilen. Die tatsächliche Präsenz der Marke nimmt schliesslich auf handfestere Aspekte wie etwa ihre Bekanntheit oder das CI/CD Bezug.

Wie man in der Praxis den Markenstern bei einem mittelgrossen Unternehmen einsetzt, zeigt das Beispiel Abraxas. Die Abraxas Informatik AG entstand im Zeitraum 1998 bis 2000 in mehreren Schritten aus den verselbstständigten Informatikbereichen der Kantone St. Gallen und Zürich, und sie befindet sich auch nach wie vor in deren Besitz.

Die Kunden blieben zunächst die öffentlichen Verwaltungen der beiden Kantone. Schrittweise musste sich Abraxas jedoch im Wettbewerb profilieren: Zum einen waren die bisherigen Kunden in den Kantonen nicht mehr verpflichtet, alle Leistungen bei Abraxas zu beziehen, zum anderen konnten auch neue Kunden angesprochen werden. Im Hinblick auf diese Situation wurde eine tragfähige, zukunftsgerichtete Eigentümer- und Unternehmensstrategie erarbeitet. Und es stellte sich die Frage, wie diese umfassenden strategischen Überlegungen den (potenziellen) Kunden am besten vermittelt werden können. Kurzum: Es galt in einem ersten Schritt, klar herauszuarbeiten, wofür die Marke Abraxas im Markt heute steht. Darauf aufbauend sollte dann die zukünftige Positionierung erarbeitet werden.

Um die kundenseitige Wahrnehmung der Abraxas zu erfassen, wurde zum einen die jährlich durchgeführte Kundenzufriedenheitsumfrage als Informationsbasis herangezogen, zum anderen wurden strukturierte Interviews mit ausgewählten Kunden geführt. Dabei ging es um



Abbildung 3: Markenstern für Abraxas.

die rationale Beurteilung der Abraxas mit Stärken und Schwächen, emotionale Komponenten wie Sympathie und um die Entwicklung der Abraxas in den letzten Jahren.

Die Ergebnisse wurden anhand des Markensterns strukturiert (vgl. Abbildung 3). Eine wichtige und interessante Erkenntnis war zum Beispiel, dass sich die Verwaltung selbst nicht pauschal als Verwaltung sieht. Vielmehr ist eine Sozialversicherungsanstalt in der eigenen Wahrnehmung eine Versicherung, die Strassenverkehrsämter sind Unternehmen mit einem öffentlichen Auftrag bezüglich der Zulassung und Verkehrssicherheit der Personenwagen usw. Als logische Folgerung möchten die Kunden gerade nicht als «Verwaltung» angesprochen werden.

Zusammenfassend wird Abraxas als guter Betreiber von IT-Lösungen mit qualitativ hoch stehenden Produkten und Dienstleistungen wahrgenommen. Der zurückgelegte Weg von einem kantonalen Amt zu einem marktwirtschaftlichen Unternehmen wird gesehen und positiv anerkannt. Gleichzeitig wird in dieser Entwicklung auch noch Potenzial wahrgenommen, insbesondere in Bezug auf Kriterien wie Dynamik, Innovation und Proaktivität.

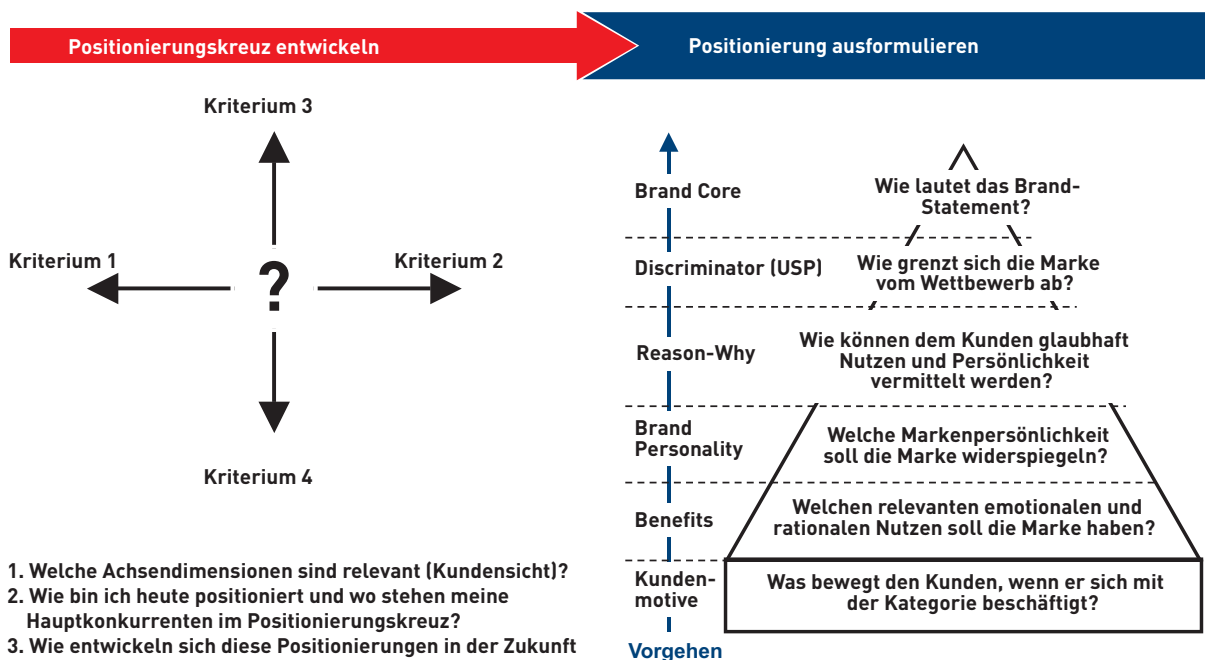


Abbildung 4: Positionierungsmethodik.

Positionierungskreuz zur Definition des USP

Nach der Beschreibung und der Analyse der Marke durch den Markenstern ist die Marke zu positionieren. Hierzu können zwei Instrumente verwendet werden: Mit dem Positionierungskreuz wird im ersten Schritt definiert, hinsichtlich welcher Dimensionen sich die eigene Marke vom Wettbewerb differenziert. Mit der Positionierungspyramide wird im zweiten Schritt die Positionierung detailliert beschrieben (vgl. Abbildung 4).

Im ersten Schritt, der Entwicklung des Positionierungskreuzes, geht es zunächst einmal 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 entscheiden, 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 auch deswegen recht anspruchsvoll, weil der Entscheid für zwei Dimensionen den Verzicht auf die Argumentation mit anderen möglichen Dimensionen bedeutet. Das Positionierungskreuz zeichnet sich also durch die Begrenzung auf zwei Achsen durch einen Zwang zum Fokus aus. Dieser ist nicht nur grafisch hilfreich, sondern vor allem inhaltlich sinnvoll: Wie im Rahmen des Pflichtenheftes geschildert, ist die Fokussierung ein wichtiger Erfolgsfaktor einer guten Positionierung. Hierzu leistet das zweidimensionale Positionierungskreuz einen Beitrag.

Um die beiden geschilderten Fragen beantworten und das Positionierungskreuz erarbeiten zu können, müssen also auf der Grundlage von Erfahrung und intelligenter Marktforschung fundierte Kenntnisse vorliegen hinsichtlich der Bedürfnisse und Motive der Kunden, der Wahrnehmung der eigenen Marke sowie der Wahrnehmung der Wettbewerbsmarken.

Im Bereich des Weinhandels liesse sich zum Beispiel ein Fokus auf bestimmte Weinsorten oder Herkunftsregionen von einer Abdeckung aller Sorten oder Regionen unterscheiden. Denkbar wären aber auch

Gegenüberstellungen wie teure vs. preiswerte Weine, bewährte Klassiker vs. Innovationen oder No-Frills-Verkauf vs. umfassende Beratung. Zweckmässigerweise sind nun sowohl die eigene Marke als auch die relevanten Wettbewerber im Positionierungskreuz darzustellen. Ausserdem ist der Blick in realistischem Mass in die Zukunft zu richten: Es ist nicht bloss die aktuelle Situation zu beschreiben, sondern auch die Zielsetzung der Positionierung. Dabei ist zu berücksichtigen, dass auch die meisten Wettbewerber nicht in der heutigen Position verharren werden. Bewährt hat sich aus diesem Grund eine getrennte Ist- und Soll-Betrachtung.

Das Vorgehen kann anhand von zwei alternativen Positionierungskreuzen für die «Glückspost» illustriert werden. Die Ausgangslage stellt



Abbildung 5: Das Angebot der «Glückspost».

sich dabei wie folgt dar: 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 (vgl. Abbildung 5). Wettbewerber der «Glückspost» sind zum einen auf die gleiche Kundengruppe 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. Der Preis scheidet dabei als Dimension des Kreuzes aus Sicht der «Glückspost» aus drei Gründen aus: Erstens sind die Schweizer Hefte tendenziell teurer als die deutsche Konkurrenz, zweitens ist es nicht gewünscht, sich über den Preis zu profilieren, und drittens ist der Preis für die Leserin auch keine relevante Grösse im Sinne einer positiven Differenzierung.

Eine relativ nahe liegende Dimension ist hingegen 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.

Eine alternative Dimension kann in der Frage bestehen, ob sich die Inhalte des Blattes auf die Leserin selbst beziehen und ihr Tipps für die

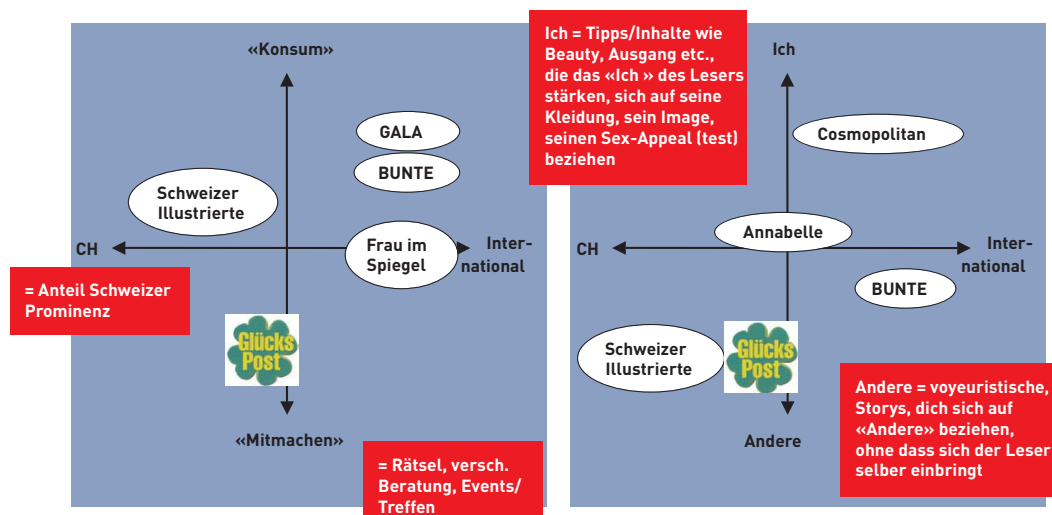


Abbildung 6: Alternative Positionierungskreuze für die «Glückspost».

unterschiedlichsten Lebensbereiche (Schönheit, Mode, Familie) geben, oder ob sie sich eher auf die Berichterstattung über andere Personen des öffentlichen Lebens richten und diesen ins Wohn- oder Schlafzimmer schauen. Hinsichtlich dieser Dimension grenzt sich die «Glücks-post» vor allem von Blättern wie «Cosmopolitan» und «Annabelle» dahingehend ab, dass der Fokus auf einem etwas voyeuristischen Ansatz liegt («Die Wahrheit über ...», «Seine geheimen ...», «Scheidung! ...»). Abbildung 6 zeigt die Positionierungsalternativen, die sich ergeben, wenn man das Thema «Swissness» fixiert, samt der Einordnung der Wettbewerber.

Positionierungspyramide zur Ausarbeitung der Positionierung

Ist ein klarer USP anhand des Positionierungskreuzes abgebildet, kann mit Hilfe des Pyramidenmodells (vgl. rechte Seite Abbildung 4) die Positionierung ausgearbeitet 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. der besonders durstlöschende, spritzige Charakter eines Getränks. Ein rationaler Nutzen kann sich aber z.B. auch daraus ergeben, dass es besonders einfach oder angenehm ist, die Leistungen eines Unternehmens in Anspruch zu nehmen. Daneben ist klar zu definieren, für welchen emotionalen Nutzen die Marke stehen soll. Bei Luxusgütern kann dieser Nutzen z.B. darin liegen, dass ein Beitrag zu einem ganz persönlichen Stil des Kunden geleistet wird, oder dass dem Wunsch nach neuen Eindrücken und Erlebnissen (etwa bei luxuriösen Reisen) entsprochen wird.

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 Marke kann

dann z.B. eher weiblich, klassisch, selbstbewusst oder aber auch eher männlich, sportlich, Spass suchend, up to date sein.

Wie können die Benefits und die Markenpersönlichkeit den Kunden glaubhaft vermittelt werden? Diese Frage ist als Nächstes zu beantworten. Gefragt ist also der *Reason-Why* bzw. *Reason to believe*, der hervorhebt, warum die Positionierung für den Kunden glaubwürdig ist. So mag der Konsument die Positionierung eines Getränks als «natürlicher Drink» z.B. dann akzeptieren, wenn ausschliesslich gesunde, natürliche Inhaltsstoffe Verwendung finden und auf Farb- und Konservierungsstoffe verzichtet wird.

Des Weiteren ist – abgestimmt mit dem Positionierungskreuz – der *Discriminator* zu formulieren. Dieser erläutert, wie sich die Marke von Wettbewerbsmarken abgrenzt. Betrachten wir das Beispiel eines mittelgrossen IT-Dienstleisters. Dieser kann sich z.B. dadurch von der Konkurrenz abgrenzen, dass er bei der Positionierung darauf verzichtet, einseitig technische Aspekte in den Vordergrund zu stellen (etwa ein umfassendes Lösungs- oder Technologieportfolio). Stattdessen kann er emotionale Gesichtspunkte stärker betonen (z.B. die Vermittlung des Gefühls, ein wichtiger Kunde zu sein).

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.

Es hat sich in der Praxis bewährt, mit Hilfe der Positionierungspyramide mehrere Positionierungsalternativen zu erarbeiten. Zur Vorbereitung und Absicherung der Entscheidung für eine Positionierungsalternative können die erarbeiteten Positionierungsoptionen resp. kann die Positionierungsoption mit Hilfe eines einfachen Scorings bewertet werden. Die herausgearbeiteten Optionen werden dabei anhand der im Pflichtenheft geschilderten Kriterien einer guten Positionierung beurteilt. Es ist zweckmässig, die Beurteilungskriterien entsprechend der individuellen Unternehmenssituation unterschiedlich zu gewichten. Gegebenenfalls ist es auch sinnvoll, noch andere Kriterien hinzuzufügen, falls ein für das Unternehmen wichtiger Faktor nicht in dem Kri-

terienkatalog abgebildet wird. Auf Basis der bewerteten Optionen kann schliesslich der Entscheid für die neue Positionierung gefällt werden.

Wie die Anwendung der Positionierungspyramide in der Praxis erfolgt, zeigt das folgende Beispiel: Die Rugenbräu AG, eine im Jahr 1866 gegründete Traditionsbrauerei aus dem Berner Oberland mit rund 50 Mitarbeitern, ist auch im Markt für Biermixgetränke aktiv. Das Eisen, das Rugenbräu im Feuer hat, ist der Mountain Twister, ein Mixgetränk aus Apfelsaft und Bier. Wie soll nun dieses Produkt optimal im Markt positioniert werden? Marktforschung zeigt zunächst einmal, dass der Mountain Twister jedermann anspricht, Frauen und Männer, Jung und Alt, Bier-Trinker und Nicht-Biertrinker. Ebenso zeigt sich, dass das ausschlaggebende Motiv bei der Entscheidung für den Mountain Twister in allen Fällen Erfrischung ist. Aufbauend auf diesen Erkenntnissen wurden im Rahmen eines Projekts mit Hilfe des oben skizzierten Pyramidenmodells in Arbeitsmeetings und Workshops mehrere Positionierungsalternativen für den Mountain Twister entwickelt: «Der crazy Drink», «Der natürliche Drink», «Der Swiss Drink», «Der gute Laune Drink» und «Der spritzig-frische Drink».

Diese Positionierungshypothesen wurden dann in Fokusgruppen mit Mountain-Twister-Konsumenten und Nicht-Konsumenten getestet. Die drei erstgenannten Optionen konnten aufgrund des Verbraucherfeedbacks ausgeschlossen werden. So ist der Mountain Twister als «Crazy Drink» nicht glaubwürdig, schliesslich sind weder seine Hauptbestandteile Bier und Apfelsaft noch der Alkoholgehalt von unter 2 Prozent wirklich «verrückt». Zum «Swiss Drink» passt zwar der Namensbestandteil «Mountain», aber Bier als wesentliche Zutat wird vom Verbraucher kaum mit der Schweiz in Verbindung gebracht. Als vorläufige Gewinner zeigten sich die Optionen «Der gute Laune Drink» und «Der spritzig-frische Drink». Die Idee hinter dem «gute Laune Drink»: Gute Laune ist wichtig für das persönliche Wohlbefinden. Wenn man mit Freunden zusammen ist oder sich in Gesellschaft befindet, will man auch etwas trinken, das die persönliche Stimmung unterstützt. Genau das tut der Mountain Twister. Er ist prickelnd und belebt den Körper durch den optimalen, nicht zu hohen Alkoholgehalt, und schon

der Anblick der lustigen Flasche bringt gute Laune – ganz nach dem Motto: «Twist up your life!»

Die Positionierung als «spritzig-frischer Drink» baut hingegen auf dem Consumer Insight auf, dass man an einem heissen Sommertag oder nach einer körperlichen Anstrengung doch ein Getränk braucht, das den Körper kühlt, erfrischt und den Durst schnell und prickelnd löscht. Durch den kühlen Genuss und den Kohlensäuregehalt sowie den Apfelsaft und das Bier hat gerade der Mountain Twister diesen erfrischenden, spritzigen, durstlöschenden Charakter – er ist «too fresh to be bottled».

Bei beiden Positionierungsoptionen ergibt sich die Abrenzung von anderen Getränken durch die besondere, einzigartige Rezeptur und die signalstarke Flaschenform mit «Twist». Die beiden verbleibenden Positionierungsalternativen wurden schliesslich systematisch anhand der Kriterien für eine gute Positionierung bewertet. Nach einer ausführlichen Diskussion der Bewertungen wurde entschieden, den Mountain Twister künftig als «spritzig-frischen Drink» im Markt zu positionieren.



Abbildung 7: Positionierungspyramide Mountain Twister.

der Drink, der an einem heißen Sommertag oder nach getaner Arbeit kühlt, erfrischt und den Durst schnell und prickelnd löscht.

1.2.4 Erarbeitung einer Positionierung: Typischer Projektansatz und Erfolgsfaktoren

Ein Positionierungsprojekt durchläuft grundsätzlich drei Phasen: Eine Analysephase, eine Konzeptionsphase und die Umsetzungsphase.

Das Vorgehen in der *Analysephase* wurde bereits an mehreren Stellen angesprochen. Die Analyse umfasst zum einen eine interne Bestandsaufnahme. Themen sind hier zum Beispiel die genaue Ausgangssituation, die zu berücksichtigenden strategischen Rahmenbedingungen in Form von Vision und Zielen, Erfahrungen der Vergangenheit und insbesondere bestehende Kenntnisse und Hypothesen im Hinblick auf Kundenbedürfnisse, Markenwahrnehmung, Wettbewerb und eigene Kompetenzen. Die interne Bestandsaufnahme erfolgt in der Regel in Workshops, mit Hilfe von Einzelinterviews mit Entscheidern und Mitarbeitenden sowie durch Dokumentenanalyse. Zum anderen ist die externe Analyse zentraler Baustein der Analysephase. Dabei geht es darum, das Bauchgefühl und Erfahrungswissen im eigenen Unternehmen einer kritischen und neutralen externen Sicht gegenüberzustellen: Was sind also tatsächlich die Bedürfnisse der Kunden, wie werden die eigene Marke und der Wettbewerb wahrgenommen? Hier kommen die skizzierte intelligente Marktforschung und der auf Seite 89 dargestellte Markenstern zum Einsatz. Die Analysephase wird typischerweise mit einer Präsentation und kritischen Diskussion der Analyseergebnisse abgeschlossen.

Auf Basis der Analyseergebnisse wird in der Positionierungsphase vorwiegend in Workshops gearbeitet. Unter Einbezug der Entscheider werden Positionierungskreuz und Pyramide entwickelt. Die Delegation dieser Arbeit in eine Arbeitsgruppe, die ihr Ergebnis dann zur Entscheidung vorlegt, ist erfahrungsgemäss nicht zielführend, da im Rahmen einer Positionierung immer auch ein intensiver Lernprozess durchlaufen wird. Es ist praktisch eine kaum lösbare Aufgabe, diesen Lernprozess einem

Dritten innert kurzer Zeit zu vermitteln. Darüber hinaus ist die entwickelte Positionierung im weiteren Umsetzungsprozess in der Regel gegen diverse anderweitige Interessenlagen und «Angriffe» mit Herzblut und Überzeugung zu verteidigen. Auch dies gelingt zumeist dann besser, wenn man intensiv an der Positionierung mitgearbeitet hat.

Als erste Herausforderung wartet in der Umsetzungsphase häufig schon die eigene Werbeagentur, der die Positionierung überzeugend und klar vermittelt werden muss. Dabei zeigen sich in der Praxis oftmals drei Hürden:

Hürde 1:

Die Agentur muss die Positionierung und die dahinter stehenden Beweggründe verstehen. Dies gelingt meist nicht durch ein schriftliches Briefing, sondern bedarf der ausführlichen Präsentation und Diskussion. Die Mitarbeit der Agentur bereits bei der Entwicklung der Positionierung kann die Überwindung dieser Kommunikationshürde erleichtern.

Hürde 2:

Die Agentur muss die Positionierung annehmen und sich zu Eigen machen. Obwohl dies eigentlich selbstverständlich sein sollte, zeigt die praktische Erfahrung, dass in der Regel noch zahlreiche eigene Alternativideen zur festgelegten Positionierung präsentiert werden. Freilich ist in dieser Phase ein Hinterfragen der Positionierung und eine strategiekonforme Weiterentwicklung durchaus möglich, unbegründeten Neudefinitionen ist aber klar der Riegel vorzuschieben.

Hürde 3:

Die Agentur muss den USP wirklich unique dramatisieren. Neben der externen Umsetzung stehen in der Umsetzungsphase natürlich auch abgestimmte interne Aktivitäten auf dem Programm, beispielsweise die umfassende Information und Mobilisierung der Mitarbeitenden durch Informations- und gegebenenfalls Schulungsveranstaltungen, Informationen im Intranet usw. In der Regel sind neben der externen und internen Kommunikation weitere Bereiche des Marketingmix der Positionierung anzupassen, z.B. im Bereich Produktgestaltung, Pricing und Distribution.

Der Umfang und der genaue Zeitrahmen des geschilderten Projektvorgehens sind unter anderem abhängig von der Komplexität respektive der Diversifiziertheit des Unternehmens. Stellt beispielsweise das KMU allein Süssgebäck her, ist die Komplexität des Positionierungsprojekts eher gering. Wird jedoch unter der gleichen Marke sowohl Süss- und Apérogebäck als auch Knäckebrot lanciert, ist schon eine intensivere Projektarbeit notwendig.

Für das Gelingen eines solchen Positionierungsprojekts sind bestimmte Rahmenbedingungen erforderlich. Es ist, wie bereits erwähnt, von zentraler Bedeutung, dass das Management in die Projektarbeit mit eingebunden wird und hinter dem Positionierungsentscheid steht. Damit kann sichergestellt werden, dass die Positionierung umgesetzt wird und dass bei den Mitarbeitenden die Akzeptanz der neuen Stossrichtung gefördert wird. Weiter ist der Einbezug von Externen sinnvoll, vor allem, wenn es darum geht, in der Analysephase Kunden- und Mitarbeiter-Insights zu generieren: Die Kunden und Mitarbeitenden sind erstens erfahrungsgemäss gegenüber Externen meist viel offener und auskunftsfreudiger. Ausserdem wird zweitens eine mögliche interne «Betriebsblindheit» vermieden, da sich die Externen ein eigenes Bild über die Kunden, das Unternehmen und den Wettbewerb machen. Drittens kann ein unternehmensinternes Projektteam oft auf Grund operativer Verpflichtungen nicht die notwendige Zeit für das gesamte Projektmanagement aufbringen (z.B. Vor- und Nachbereitung von Workshops).

Abschliessend kann festgehalten werden, dass die dargestellten Instrumente und das skizzierte Projektvorgehen in der Praxis drei zentrale Vorteile mit sich bringen:

Der Nutzen liegt erstens in der klaren Systematik und Struktur, mit der die Positionierung entwickelt wird. Die Orientierung am Positionierungskreuz und an der Pyramide stellt zum einen sicher, dass die entscheidenden Fragen der Markenpositionierung kurz und prägnant beantwortet werden. Zum anderen gewährleisten die Instrumente, dass eine in sich konsistente Positionierung «aus einem Guss» konzipiert wird. Und der Abgleich verschiedener Positionierungsalternativen mit

einem klaren Pflichtenheft sorgt dafür, dass die Entscheidung für die zukünftige Positionierung fundiert erfolgt und alle relevanten Gesichtspunkte (Kunden, Wettbewerb, interne strategische Überlegungen, Kompetenzen) einbezieht.

Zweitens berücksichtigt das Vorgehen die begrenzten finanziellen und personellen Ressourcen, die KMU typischerweise zur Verfügung haben. Intelligente Generierung von Consumer Insights, Erarbeitung und Bewertung von Positionierungsalternativen sind mit einem überschaubaren Budget und in einem begrenzten Zeitrahmen machbar.

Wie wird meine Marke anhand des Markensterns heute wahrgenommen? Welche Benefits bietet meine Marke? Welche Persönlichkeit hat meine Marke? Welche Kompetenzen sind dafür massgeblich, dass die Kunden dies glauben? Wie unterscheiden wir uns vom Wettbewerb? Durch die Auseinandersetzung mit diesen Fragen wird drittens erreicht, in der Umsetzungsphase eine echte Schwerpunktbildung im Marktauftritt vorzunehmen und die zukünftige Stossrichtung vorzugeben. Dank einer klaren Positionierung wird der zielgerichtete Einsatz der Marketinginstrumente gewährleistet.

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

Konklusion der Herausgeber

Der vorliegende Beitrag «Markenpositionierung: Ein how-to Guide für KMU» zeigt eindrücklich auf, dass das Ziel der Positionierung von Marken darin liegt, sowohl eine dominierende Stellung in den Köpfen der Anspruchsgruppen des Unternehmens als auch eine hinreichende Differenzierung gegenüber der Konkurrenz zu erreichen. Eine dauerhafte Differenzierung sowie der Aufbau und die Sicherung einer dominanten Position der Marke ist gerade für KMU zwingend notwendig, um den Geschäftserfolg sicherzustellen und sich vor ruinösem Preiswettbewerb zu schützen.

Relevant ist in diesem Zusammenhang auch die Unterscheidung zwischen der Position und der Positionierung einer Marke. Während die Position der Marke in den Köpfen der Anspruchsgruppen eines Unternehmens besteht und die Marke aus dem subjektiven Blick der Anspruchsgruppen im Markt einordnet, zielt die Positionierung auf die strategische und aktive Gestaltung der Stellung einer Marke im jeweils relevanten Markt ab. Die Position einer Marke wird durch vielfältige Faktoren beeinflusst und besitzt selbst ohne zielgerichteten Einsatz ein mehr oder weniger prägnantes Profil.

Die Autoren zeigen in ihrem Beitrag auf, dass lediglich wenig Bausteine zu beachten sind, um eine erfolgreiche Positionierung einer Marke zu erarbeiten. Das Pflichtenheft zur Positionierung verweist auf theoretisch fundierte und praxisnahe Kriterien, die im Rahmen einer strategischen Positionierung von Marken höchst relevant, umfassend und auch für kleine und mittelständische Unternehmen kostengünstig anwendbar sind.

Prof. Dr. Torsten Tomczak, Tim Oliver Brexendorf