

Rainer H. G. Großklaus

Positionierung und USP

Rainer H. G. Großklaus

Positionierung und USP

Wie Sie eine Alleinstellung für
Ihre Produkte finden und umsetzen



Bibliografische Information Der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

1. Auflage November 2006

Alle Rechte vorbehalten

© Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2006

Lektorat: Barbara Möller

Der Gabler Verlag ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media.
www.gabler.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Nina Faber de.sign, Wiesbaden

Satz: ITS Text und Satz Anne Fuchs, Bamberg

Druck und buchbinderische Verarbeitung: Wilhelm & Adam, Heusenstamm

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in the Netherlands

ISBN-10 3-8349-0073-7

ISBN-13 978-3-8349-0073-9

Positionierung ist kreative Ökonomie – Ein Geleitwort

Der Anruf kam kurz vor Mitternacht. Normalerweise erwarte ich zu diesem Zeitpunkt keine Konversation mehr. Der Rotwein war ausgetrunken. Selbst mein Hund Bobby wollte nicht mehr gestört werden, sondern kuschelte sich nur noch tiefer in seine Liegedecke. Ich nahm den Hörer auf: „*Midnight Fundraising*“. Doch bevor ich wütend wurde, erinnerte man mich, dass ich für New Orleans Jazz-Musiker schon einmal gestiftet hätte. Diese würden immer noch und gerade jetzt meine Hilfe brauchen. Der Anschluss war hergestellt. Ich war wach, ich war aufmerksam – ich hatte viel Zeit. Nichts störte. Volle Konzentration. Man legte in das Telefongespräch im Hintergrund ganz sanft den St. James Infirmary Blues. Nur Bluesgitarre und Bass. Ein Trauerblues ...

Fundraising ist ein weltweit großer Markt. Er unterliegt den Gesetzen aller Märkte, wie diejenigen in dem Markt der Schokolade oder der Bohrer, der Brühwürfel oder der Kaffeemaschinen. Oder wie in Ihrem Markt. Die Angebote sind oft austauschbar, wobei Austauschbarkeit leider zur Umsatzrendite gen Null tendiert.

Ökonomie basiert schon lange nicht mehr auf dem Angebot des vordergründigen Bedarfs

Ökonomie heißt besser, anders, schneller. Ökonomie heißt vor allen Dingen kreativer. Ökonomie bedeutet schon lange nicht mehr ausschließlich Nutzen rechnen, Vorteile zeigen oder die Mathematik der linearen Kausalität abzuarbeiten. Spätestens im 21. Jahrhundert christlicher Zeitrechnung ist das Kreative in der Ökonomie als ein wesentlicher Erfolgsschlüssel angekommen.

Diese Kreativität muss gelenkt sein. Der Schlüssel dazu muss auf einem Amboss gezielt und gekonnt geschmiedet werden. Und: Dieser spezielle Erfolgsschlüssel trägt den Namen „Positionierung“.

Wie man diesen Schlüssel ausarbeitet, wie man ihn einsetzt und im richtigen Schloss dreht, wie man mit ihm verschlossene Türen der Kunden aufsperrt, das zeigt der Autor in diesem Werk. Dabei gefällt er sich nicht eitel als Kenner der definitorischen Feinheit, sondern zeigt sich als Meister der praktischen Umsetzung und der empirischen Erfahrung.

Großklaus hat die kreative Ökonomie der Positionierung im Tagesgeschäft erfahren und gibt dieses Wissen unverbraucht weiter. Dabei zählt er die vielen Interpretationen, Definitionen, Erfahrungen und Missverständnisse der Positionierung und führt diesen Erfolgsschlüssel in das kommunikative, werbliche Marketing ein. Hier, *besonders hier* muss man sagen, kann sich sein Denken und sein Ansatz der Positionierung ganz entfalten und seine Erfolge ausspielen.

Großklaus' Ansagen sind klar. Seine publizistische Aufgabe sieht er nicht im akademischen *what – und why –*, sondern im *how to do*: Checkpunkte sowie Checklisten helfen in der praktischen Umsetzung und der Entwicklung des großen, kreativen ökonomischen Schlüssels eines jeden Marktes – der Positionierung.

„Midnight Fundraising“ ist so ein Beispiel der kreativen Ökonomie durch brillante Positionierung. Diese Institution hat die in diesem Werk beschriebene Art der Positionierungsarbeit bereits großartig aufgenommen und umgesetzt. „Midnight Fundraising“ telefonierte durch die ganze Welt „*ab eine Stunde vor Mitternacht Ortszeit*“ mit Spendern, bei denen sie den kommunikativen Anschluss durch vorherige Spenden herstellen können.

Der Anruf kam tatsächlich aus Schottland und kurz vor Mitternacht: „*Midnight Fundraising*“. Ich war wach, ich war aufmerksam – ich hatte Zeit. Nichts störte. Volle Konzentration. Man legte in das Telefongespräch im Hintergrund ganz sanft den St. James Infirmary Blues. Nur Bluesgitarre und Bass. Meine Kreditkarte bat förmlich darum, um einige Dollars erleichtert zu werden. Ich ging zufrieden ins Bett.

Der Anrufer allerdings rief den nächsten potenziellen Mehrfachspender an. Es ging um eine Spende für ausgesetzte Kinder in Brasilien. Man legte in das Telefongespräch im Hintergrund zunächst leises Babygeschnatter, dann einen sanften Lullaby-Song. Die Kreditkarte des Angerufenen bat um Mitternacht förmlich darum, um einige Dollars erleichtert zu werden: das Ergebnis der weltweit einzigartigen „*Mitternachtspositionierung*“. Was für ein Erfolg einer großklausartigen Arbeitsweise. Sie kann auch Ihr Erfolg werden ...

Malte W. Wilkes

Mitgründer der Unternehmensberatung und
Kommunikationsagentur IFAM, Düsseldorf
Ehrenpräsident des BDU
Bundesverband Deutscher Unternehmensberater

Inhaltsverzeichnis

Positionierung ist kreative Ökonomie – Ein Geleitwort von Malte W. Wilkes	5
Vorwort	11
Einleitung	13
Kapitel 1 Generelles zur Positionierung	17
Die Ursprünge des Positionierungskonzepts	19
Was unter Positionierung zu verstehen ist	21
Was Positionierung konkret bedeutet	21
Die Grundlagen der Positionierung verstehen	22
Die zentrale Bedeutung der Positionierung heute	26
Die Positionierung und der Konsument	26
Das Zusammenspiel von Positionierung und Marketingstrategie	26
Der Einfluss der Positionierung auf den Marketing-Mix	28
Die Bedeutung der Positionierung in der Werbung	31
Die wichtigsten Anforderungen an eine erfolgreiche Positionierung ..	32
Die elementaren Fehler bei der Entwicklung einer Positionierung	34
Die verschiedenen Positionierungsarten	36
Die Marktführerposition	36
Die Nachfolger- oder Herausfordererposition	39
Die Me-too-Positionierung	41
Die Preispositionierung	41
Die konkurrenzorientierte Positionierung	42
Die Nischen-Positionierung	42
Positionierungen sichtbar machen	45
Die Wahrnehmungs-Positionierungsräume	45
Die mehrdimensionalen Wahrnehmungs-Positionierungsräume	48

Kapitel 2 Der Planungsablauf	57
Kapitel 3 Die Informationsphase	63
Die Phase der Informationen – Sammlung, Selektion, Analyse und Verdichtung von sekundären Daten, Fakten und Informationen	65
Die Phase der juristischen Überprüfung des Wettbewerbs	104
Kapitel 4 Die Phase der Konzeption und Planung	111
Die psychologische Verbrauchersegmentierung	113
Die Bedeutung der soziodemografischen und psychologischen Verbrauchersegmentierung heute	113
Lernen Sie Ihre Zielgruppe und Ihre Positionierungsmöglichkeiten kennen	117
Ergebnisse der motivationspsychologischen Verbrauchersegmentierung ...	118
Der Nutzen der motivationspsychologischen Verbrauchersegmentierung ..	119
Die Möglichkeiten der psychologischen Verbrauchersegmentierung	120
Die Vorgehensweise bei der psychologischen Verbrauchersegmentierung ..	120
Das Näherungsverfahren mithilfe von Verlagsstudien	132
Ein neuer Positionierungsansatz mithilfe der Neurobiologie und Neuropsychologie	136
Das Marktforschungsbriefing	145
Marketingziele und Marketingstrategie	148
Marketingziele festlegen	148
Marketingstrategie entwickeln	151
Die wichtigsten Positionierungselemente	156
Die Entwicklung von Positionierungsmöglichkeiten	171
Erarbeiten Sie hypothetische Positionierungsalternativen	171
Erste Hinweise auf mögliche Positionierungsansätze	172
Lassen Sie Ihre Unternehmensbereiche berichten	173
Die Grob-Vorauswahl der ersten hypothetischen Positionierungsansätze in Eigenregie	178
Die Positionierungs-Testmöglichkeiten mit Marktforschungsinstituten ...	182
Die Entwicklung eines wirksamen Nutzenversprechens (USP/UAP)	187
Die Grob-Vorauswahl von USP/UAP-Alternativen in Eigenregie	191

Das Multi-variate Propositioning-Testverfahren mit einem Marktforschungsinstitut	192
Die Vorgehensweise für die Beschreibung einer Positionierung	199
Die Produktnamensentwicklung	201
Die Möglichkeiten der Produktnamensfindung und -entwicklung	202
Die Auswahl von Produktnamen	205
Die juristische Überprüfung und Anmeldung von Produktnamen	207
Die Entwicklung der Copystrategie	208
Die Werbeziele	209
Die Zielgruppenbeschreibung	210
Die Hauptmitbewerber	210
Die Positionierungsbeschreibung	211
Das rationale und/oder emotionale Nutzenversprechen (USP/UAP)	211
Die Begründung des Nutzenversprechens (Reason Why)	212
Die Art und Weise der Werbung (Tonality, Stil, Ton, Auftritt)	212
Die Restriktionen	213
Die erwarteten Reaktionen	213
Das Werbebriefing	225
Kapitel 5 Die Umsetzungs-, Test- und Durchsetzungsphase	233
Die Umsetzung	235
Die grobe Vorauswahl von Umsetzungsalternativen	235
Der „Pre-Test“	238
Die Arbeiten nach dem „Pre-Test“	241
Die Agentursuche	242
Die Zusammenarbeit mit Agenturen	243
Kapitel 6 Die Markt- und Kontrollphase	247
Der Post-Test und die Kontrolle der Markt- und Produktentwicklung .	249
Die Soll-Ist-Analyse und der Maßnahmenkatalog	252

Kapitel 7 Das Praxisbeispiel: Positionierung und Kommunikationspraxis für Frucht- und Gemüsesäfte der Saft GmbH	255
Informationsphase	258
Der Markt der Fruchtsäfte, Fruchtnektare und Fruchtsaftgetränke	258
Das Teilsegment Gemüsesäfte	260
Die motivationspsychologische Segmentierungsstudie	262
Marketingleitziele und -leitstrategie von „Gesund & Genuss“	265
Marketingziele	266
Marketingstrategie	267
Positionierungsstrategie	267
USP	269
Copystrategie	270
Kreative Umsetzung der Copystrategie und Kampagentest	273
Die Anzeigenkampagne (Botschaft und Gestaltung)	275
Werbeträgerauswahl und Medienbegründung	276
Marketing- und Kommunikationserfolg	277
Informationsquellen und Adressen	281
Weiterführende Literatur	283
Arbeitshilfen online	284
Namens- und Sachregister	285
Der Autor	287
Danksagung	288

Vorwort

Inspiriert von meinem ersten Job in Amerika, angeregt und motiviert von dem Buch „Positioning“ von Al Ries und Jack Trout und später von Dr. Jörg Rehorn veröffentlichte ich 1982 im Gabler Verlag das erste Arbeitshandbuch über Positionierung und USP in Deutschland. Ich ahnte zu diesem Zeitpunkt natürlich nicht, wie wichtig dieses Thema heute in den Marketingabteilungen und Werbeagenturen sein würde.

Mittlerweile gibt es eine große Anzahl von Veröffentlichungen, die sich direkt mit dem Thema Positionierung beschäftigen, und solche, die das Thema mehr oder weniger streifen. Den Großteil habe ich davon selbstverständlich gelesen. Dabei ist mir aufgefallen, dass in allen Büchern und Beiträgen zum Thema Positionierung und USP immer nur beschrieben wird, was eine Positionierung ist, welche Positionierungen im Markt erfolgreich sind, wie eine Positionierung in das Hirn der Zielgruppe gelangt, zu welchen Gelegenheiten Unternehmen eine Positionierungsstrategie einsetzen sollen und wie erfolgreich Unternehmen sind, die mit einer ausgereiften Positionierung arbeiten. In keinem Buch und keinem Aufsatz zum Thema Positionierung konnte ich jedoch nachlesen, wie man eine erfolgreiche Positionierung plant und konzipiert, und zwar Schritt für Schritt. Eine Ausnahme bildet der Beitrag von Dr. Jörg Rehorn „Positionierung zwischen flop und flight“ in Absatzwirtschaft 9-10/1976.

Ich erlebe es oft in meinem Beratungsgeschäft, dass sich gerade junge Produktmanager jeden Tag mit ihrer Produktpositionierung beschäftigen müssen und diese Arbeit lieber an ihre Agentur delegieren möchten. Und das passiert nicht nur in kleinen Unternehmen, nein auch in großen und bekannten Unternehmen wird so gearbeitet. Eigentlich schade. Sie verschenken eigenes kreatives Potenzial und sind dazu auf Gedeih und Verderb den Agenturen ausgeliefert.

Es fehlt den jungen Produktmanagern und Markenverantwortlichen aus meiner Sicht an praktikablen Anleitungen für die Entwicklung von Positionierungskonzepten. Von vielen solcher jungen Produktmanager und Markenverantwortlichen wurde ich regelrecht gedrängt, eine solche Anleitung zu verfassen. So entstand mein zweites Arbeitshandbuch zum Thema Positionierung und USP. In diesem Buch habe ich versucht, Schritt für Schritt darzulegen, wie Sie sich selbst ein Positionierungskonzept erarbeiten können, was Sie tun und woran Sie bei dieser Arbeit denken müssen. Einen Anspruch auf Vollständigkeit erhebt es dabei nicht. Betrachten Sie dieses Buch als eine Arbeits-

anleitung. Sie haben immer die Möglichkeit, Erkenntnisse hinzuzufügen oder aber hier vorgestellte Empfehlungen wegzulassen. Dieses Buch bietet Ihnen eine reiche Fülle an ganz konkreten Tipps für Ihre Positionierungsarbeit.

Lesen Sie das Buch einfach einmal durch. Streichen Sie die für Sie interessantesten Passagen und Hinweise an. Überprüfen Sie Ihre Positionierung und die Copystrategie entsprechend dieser markierten Passagen und Hinweise. Arbeiten Sie alles noch einmal durch und verändern Sie dabei die in diesem Buch dargelegten Empfehlungen, Checklisten und Abbildungen nach Ihren Bedürfnissen und neuen Erkenntnissen. Und jetzt können Sie loslegen mit der Planung und Konzeption Ihrer Positionierung!

Ausgewählte Arbeitshilfen, die im Text mit dem Symbol  gekennzeichnet sind, finden Sie zum **Download** auf meiner Homepage unter www.grossklaus-marketing.de (Benutzername: alries, Passwort: jacktrout).

Trotz der großen Sorgfalt, die in die Erarbeitung dieses Buches gesteckt wurde, werden dennoch Fragen, Anmerkungen oder Kritik auftauchen, denn die Erkenntnisse zum Thema Marketing, zur Positionierung unterliegen einer permanenten Entwicklung und einem steten Wandel. Sollten Sie mit einem Problem nicht vorankommen, bin ich für Sie jederzeit ansprechbar unter der E-Mail: info@grossklaus-marketing.de.

Bülzig, im Oktober 2006

Rainer H.G. Großklaus

Einleitung

Die Märkte sind heute gesättigt und überbesetzt. Sie wachsen nicht mehr in dem Maße wie vor Jahren, wenn sie überhaupt noch wachsen. Jeder Wettbewerber verteidigt seine Marktposition mit Zähnen, Krallen und letztmöglichem Einsatz an Geld. Wer kennt nicht das Schlagwort: „Verdrängungswettbewerb“? Die Konsumenten sind kritischer geworden. Sie glauben nicht mehr alles, was ihnen über ein neues Produkt erzählt wird. Nur zu oft mussten sie erleben, dass neue Produkte nichts Neues boten.

Wen wundert's – nicht kopierbare Produktneuheiten gibt es kaum noch. Dank gleichartigem Technologie- und Fertigungs-Know-how können die größeren und meist auch kapitalkräftigeren Hersteller fast jedes Produkt ihrer Konkurrenten in relativ kurzer Zeit identisch reproduzieren. So erreichen neue Produkte nur noch in Ausnahmefällen eine wirkliche, kontinuierliche Markterweiterung. Oft erzielen sie ihren Zuwachs lediglich auf Kosten bereits vorhandener Produkte. Es kommt zu einer Substitution, zu einer Umschichtung der Nachfrage, zu einer Nachfrageverlagerung. Erfolgt diese Verlagerung im eigenen Sortiment, so hat man dafür den schönen Marketingausdruck „*Kannibalismus*“.

Bietet das neue Produkt nicht mehr als das bisherige Marktangebot, so gibt es dafür auch ein Schlagwort: **me-too**. Das Problem liegt in der Austauschbarkeit der Produkte. Auch die Werbung, mit stereotypen Bildmotiven und weitgehend gleichen Werbebotschaften, die sich wenig von denen der Konkurrenz unterscheiden, differenziert nicht. Hat ein „Me-too-Produkt“ zugleich auch eine „Me-too-Positionierung“, ist der Flop bereits vorprogrammiert. Ein „Me-too-Produkt“ kann an sich im Markt erfolgreich sein, mit einer „Me-too-Positionierung“ ist man es eher nicht. Die Strategie „me-too“ ist sehr oft in der Phase der Angst, in der Phase des Black-outs, Trumpf. Sie scheint häufig für Unternehmen der rettende Anker des „Mithaltens um jeden Preis“. Beispiele hierfür gibt es genug. Hersteller – meist ohne kreatives Potenzial – produzieren auf „Teufel komm raus“ Massenprodukte für alle und niemanden, für anonyme Märkte, vom Baby bis zum Opa, vom genussorientierten Qualitätskäufer bis zum „Preiswert-Käufer“ und dem „kulinarischen Wildschwein“. Alles nach dem Motto: „Möglichst breit abdecken, irgendjemand wird schon kaufen“. Der Markt ist voll von solchen Produkten und Produktversprechen. Das Nachsehen hat letztlich der Konsument, der nicht mehr unterscheiden kann, was gut oder schlecht für ihn ist. Kaufentscheidungen fallen dementsprechend immer mehr dem Parameter Preis zum Opfer. Die Folge

davon ist ein zunehmender, knallharter und ruinöser Preiswettbewerb, der die Anbieter oftmals zwingt, zu Grenzkosten anzubieten. Hiervon profitieren natürlich die Konsumenten, jedoch nur solange, wie sich die Hersteller diese ruinöse Preisstrategie noch leisten können.

Trotz alledem sind eine zunehmende Kaufzurückhaltung der Konsumenten sowie eine steigende Preissensibilität vorherrschend. Sie führen zu einer gänzlich neuen *Kaufkultur* der Konsumenten. Das unter anderem auch daraus resultierende verlangsamte Wirtschaftswachstum ist in allen Branchen sichtbar und zwingt Unternehmen, ihre Ressourcen überlegt einzusetzen. Sichtbar ist auch, dass die Werbewirkung in TV, Funk und Print sinkt. Die Folge ist, dass die Unternehmen ihre Werbeinvestitionen erhöhen in der Hoffnung, ihre Werbebotschaft doch noch erfolgreich an die Zielgruppe zu bringen. Die Schere zwischen Aufwendungen und Wirkung, zwischen Effektivität und Effizienz klappt weiter auseinander als je zuvor. Die Folge ist, dass dies letztendlich zu einer spürbaren Verschiebung der Mediainstrumente und zur Suche nach neuen, Erfolg versprechenden Strategien führt.

Die Alternative zu „me-too“ sind: Produkte mit **USP**. Produkte, die haben, was andere nicht haben, eine glaubhafte, nachvollziehbare und einzigartig-differenzierende Alleinstellung. Hier liegt der Schlüssel zum Erfolg. Er heißt **Positionierung**. Positionierung kann zum Teil über die Werbung, die entscheidenden strategischen Wettbewerbsvorteile schaffen – wenn sie mit einer glaubwürdigen, aufmerksamkeitsstarken und unverwechselbaren Werbebotschaft die beabsichtigte Zielgruppe anspricht und somit der vermittelte Produktnutzen zum Kauf motiviert. Wichtig dabei ist nicht nur der rationale Nutzen, sondern in zunehmendem Maße der emotionale, erlebnisorientierte Nutzen. Ein Produktnutzen, der eine starke, attraktive Gefühlsausrichtung und einen hohen Aktivierungsgrad besitzt. Das bedeutet, dass ähnliche Produktangebote durch einen attraktiven, glaubhaften Nutzen, der nicht nur rational arbeitet, sondern emotional mit starken Gefühls- und Erlebniswelten aufgeladen ist, erfolgreich differenziert werden und so im Bewusstsein der Konsumenten Unterscheidungen und Präferenzen hervorrufen und zum Kauf bewegen können. In der Praxis hat sich gezeigt, dass sich solche Produkte mit einem echten „Seelenleben“ erfolgreicher durchsetzen als Produkte ohne dieses „Seelenleben“. Es ist die Einzigartigkeit der Kommunikation, des Werbeauftritts und -versprechens. Produkten mit einem echten „Seelenleben“ gelingt es, in das Bewusstsein der Konsumenten einzudringen und sich festzusetzen. Aufgrund ihrer physischen Produkteigenschaften hätten sie das mit den eben aufgeführten Mitteln nie geschafft.

Beispiele hierfür gibt es viele. Hier seien stellvertretend für viele andere Unternehmen und Marken folgende genannt:

- ▶ *Marlboro*
- ▶ *BMW*
- ▶ *McDonald's*
- ▶ *Toyota*
- ▶ *Duplo/Ferrero*
- ▶ *Media Markt.*

Diese Unternehmen vermitteln ein rationales und noch viel stärker ein einprägsames, akzeptiertes und komplexes Paket an emotionalen Wahrnehmungen, Gefühlen und Eindrücken. Für solche Eindrücke sind die Konsumenten offener und empfänglicher als für rationale Argumente.

Der Begriff Positionierung gehört heute wohl zur Pflichtvokabel jedes Marketingspezialisten, der um das dynamisch-progressives Auftreten einer Marke bemüht ist. Was sich hinter dem Wort Positionierung – das jedem heute leicht über die Lippen kommt – verbirgt, lässt wohl kaum etwas von den Problemen erahnen, die wirklich dahinter stehen. Obwohl es heute fast eine Binsenweisheit ist, dass die richtige Positionierung erst den Erfolg für ein Produkt, eine Dienstleistung ausmacht, so können doch nur wenige Marketingleute erklären, was eine richtige Positionierung bedeutet, und noch weniger wissen, wie sie gemacht wird. Licht in das Dunkel soll dieses Buch bringen. Es zeigt auf, wie Sie sich für Ihre Produkte selbst eine Positionierung und einen **USP** (*Unique Selling Propositioning = einzigartiges Verkaufsversprechen*) bzw. **UAP** (*Unique Advertising Propositioning = einzigartiges Werbeversprechen*) erarbeiten, um im Wettbewerbsumfeld erfolgreich zu bestehen.

Kapitel 1

Generelles zur Positionierung

Die Ursprünge des Positionierungskonzepts

Was Sie in diesem Kapitel erwartet

Seit einigen Jahren spricht die Marketing- und Werbeweltwelt mehr denn je von Positionierung. In diesem Kapitel erfahren Sie, wann und wo das Konzept der Positionierung erstmals entwickelt wurde und wann das Thema bei uns in Deutschland Einzug hielt.

In den letzten Jahrzehnten spricht die Marketing- und Werbebranche häufiger denn je über das Wort Positionierung. Es ist heute *das* Wort der Marketing- und Kommunikationsspezialisten. Woher kommt es? Wahrscheinlich ist das Positionierungskonzept in den siebziger Jahren in den USA ins Leben gerufen worden. Wahrscheinlich sind die wahren Entdecker dieser erfolgreichen Strategie die beiden Autoren *Al Ries* und *Jack Trout*. Sie schrieben in den siebziger Jahren eine damals überaus interessante Artikelserie in der Fachzeitschrift „*Advertising Age*“ über die Positionierung bzw. Positionierungsstrategie.

Zuvor schrieb *Rosser Reevers* 1960 in der Fachzeitschrift „*Reality in Advertising*“ einen faszinierenden Artikel „Werbung ohne Mythos“, der 1963 bei uns in Deutschland bekannt wurde. Er schrieb über die neuen Grundlagen, Grundregeln und Möglichkeiten der Werbung und ganz speziell über eine neuartige Formel: **USP**, über die **Unique Selling Proposition**¹, über das **einzigartige Verkaufsversprechen**.

Seit die Werbespezialisten und Autoren *Rosser Reevers*, *Al Ries* und *Jack Trout* ihre erfolgreichen Strategien veröffentlicht haben, erlebt die Strategie **Positionierung und USP** einen unaufhaltsamen Siegeszug in der Marketing- und Kommunikationswelt weltweit und gewinnt ständig an Bedeutung. Sie hat den bisher gekannten Werbestil revolutioniert. Wenn das Wort Positionierung verwendet wird, so heißt das jedoch nicht, dass es sich hierbei immer um Werbung handelt. Schon hier an dieser Stelle sei bemerkt, dass Positionierung bzw. Produktpositionierung nicht ausschließlich eine Sache der Werbung ist. Die Positionierung wird schon viel früher, nämlich in der Marketingstrategie geplant und entwickelt und ist folglich mit allen Marketing-Mix-Instrumenten, also auch mit der Werbung zu realisieren.

Seit dieser Zeit oder genauer ab Mitte der siebziger Jahre haben sich viele Marketing- und Kommunikationsverantwortliche in Deutschland vom produktionsorientierten Denken – Gott sei dank – völlig gelöst und die technolo-

1 Der USP wird in Marketingkreisen auch häufig „**Unique Selling Proposition**“ genannt.

gisch vernebelnde Brille abgesetzt. Sie haben gelernt, ihr Denken und Handeln, ihren Blick voll auf das bestehende und neue Erwartungsspektrum ihrer Konsumenten zu fokussieren.

So einfach das auch alles klingen mag: Die richtige Positionierung für ein Produkt, eine Dienstleistung zu finden, ist ein hartes Stück kreativer und planerischer Arbeit.

Vertiefende Literatur

Al Ries/Jack Trout, Positioning – The Battle for Your Mind, Columbus 1986

Peter Sawtschenko, Positionierung – das erfolgreichste Marketing auf unserem Planeten, Offenbach 2005

Erwin Matys, Praxishandbuch Produktmanagement, Frankfurt 2005

Was unter Positionierung zu verstehen ist

Was Sie in diesem Kapitel erwartet

Sie lesen, was Al Ries und Jack Trout, die Begründer des Positionierungskonzepts, unter Positionierung verstehen und wie sie konzeptionell, rational und/oder emotional ausgerichtet sein sollte, um erfolgreich sein. Ferner erfahren Sie in diesem Kapitel, welche Grundlagen (Sehnsüchte, Emotionen und Erlebniswelten) eine wichtige Rolle im Positionierungskonzept spielen.

Was Positionierung konkret bedeutet

Was unter Positionierung zu verstehen ist, beantworten am besten die Entwickler und Erfinder dieser Strategie Al Ries und Jack Trout (in: Positionierung. Die neue Werbestrategie, Hamburg 1986, Seite 19). Eindrucksvoll und kraftvoller kann man Positionierung wohl kaum beschreiben: *„Positionierung beginnt mit einem Produkt. Einem Stück Ware, einer Dienstleistung, einer Firma, einer Institution oder sogar einer Person. Positionierung ist aber nicht das, was man mit einem Produkt tut. Positionierung ist vielmehr das, was man in den Köpfen der Adressaten anstellt. Das heißt, man platziert, positioniert ein Produkt in den Köpfen der potenziellen Kunden. Mit dem Produkt selbst unternimmt man eigentlich nichts. Das heißt allerdings nicht, dass Positionierung keine Änderungen mit sich bringt. Im Gegenteil, das geschieht häufig. Ein neuer Name, ein anderer Preis, ein Wechsel der Verpackung ändern aber nichts am Produkt selbst. Im Grunde genommen sind das kosmetische Verschönerungen mit dem Ziel, eine gute Position in der Vorstellung der Kunden zu sichern. Positionierung ist das erste Konzept, das mit dem schwierigen Problem fertig wird, sich in unserer kommunikationsüberfluteten Gesellschaft Gehör zu verschaffen“.*

Die Positionierungsstrategie ist oft stark subjektiv ausgerichtet. Sie beruht auf strukturierten, vereinfacht dargestellten Fakten, die zielgruppenorientiert aufbereitet sind und von den Konsumenten dann in dieser Form in den Köpfen abgespeichert werden. Die Positionierungen sind das Ergebnis von analytisch ausgewählten Fakten. Die zielgruppenorientierte Aufbereitung dieser Fakten in Form von Strukturierung und Vereinfachung (von Produkt und Umfeld) hilft den Zielgruppen bei der Orientierung und beim Verstehen des Produkts und des Markts. Voraussetzung ist jedoch, dass die Fakten auch wirklich stimmen, also Substanz haben und nicht an den Haaren herbeigezogen sind.

Die Positionierung ist somit die Reflektion des Eindrucks, den die Konsumenten von einem bestimmten Produkt haben bzw. gelernt haben. Ein Unternehmen wird seiner Zigarettenmarke, z.B. Marlboro, nicht nur Fakten wie die Länge der Zigarette, die Tabakgrammanzahl und den tollen Geschmack mit in den Kampf ihres Produktlebenszyklusses geben. Dazu gehört auch der Name, das Verpackungsdesign, das Preisniveau und natürlich die Werbung mit ihren kraftvollen und alleinstellenden Erlebniswelten, wie der Genuss von Freiheit und Abenteuer, die auf hoch emotionaler Ebene mit dieser Zigarette verbunden werden können. Die Positionierung dieser Zigarettenmarke (Genuss, Freiheit und Abenteuer) ist der alleinige Erfolgsfaktor, der alle anderen (rationalen) Faktoren subsumiert. Er zeigt auf, was und wie die Konsumenten über ihre Zigarettenmarke denken sollen. Basierend auf dem Wissen um die Verbraucherbedürfnisse, Produkt- und Wettbewerbsstruktur werden von erfolgreichen Unternehmen Nutzenfelder bzw. emotionale Erlebniswelten besetzt. Ein Beispiel aus der Automobilbranche – und hier *Mercedes* – zeigt, dass der rationale Nutzen der Mercedes-Autopalette (Qualitätsauto fahren, sicher fahren usw.) als Basisnutzen unverzichtbar ist. Für die speziellen, stark motivierenden Konsumentenbedürfnisse müssen jedoch zusätzliche Nutzen, die auf die speziellen Bedürfnisse der Konsumenten eingehen, in die Positionierung eingesetzt werden. Solche speziellen emotionalen Nutzen bzw. Erlebniswelten sind bei *Mercedes* z.B.:

- ▶ höchste Qualität,
- ▶ Präzision,
- ▶ Sicherheit und Zuverlässigkeit,
- ▶ Design,
- ▶ Zukunft.

Der Erfolg eines Produkts baut auf der Positionierung auf, die es emotional, und für die Zielgruppe nachvollziehbar, besetzen kann. Passt alles, so ist die Positionierung *der* Schlüssel zum Erfolg.

Die Grundlagen der Positionierung verstehen

Es gibt kein Produkt, das in allen Zielgruppenbelangen seinen Konkurrenzprodukten überlegen ist. Jedes Produkt hat Stärken und zugleich auch Schwächen. Ein Produkt, das in allen Zielgruppenbelangen dem der Konkurrenz wirklich überlegen ist, ist beinahe unvorstellbar.

Wodurch unterscheidet sich nun dieses eine Produkt von den vielen anderen Produktangeboten und -leistungen? Es sind die Vorstellungen und Erwartungen, die Wünsche und Träume, Motive und Erlebniswelten der Konsumenten,

die sie mit einem Produkt gedanklich verknüpfen. Je näher das Produkt an die Wahrnehmung der gemeinten Zielgruppe heran reicht, desto größer ist die Chance eines Kaufaktes. Ziel der Positionierung ist es, die dargelegten rationalen und noch stärker betonten emotionalen Produkteigenschaften mit den vom Konsumenten bei einem solchen Produkt als wichtig angesehenen Eigenschaften in Einklang zu bringen. Eine erfolgreiche Positionierung spiegelt nur die Vorstellung wider, die die Zielgruppen von einem bestimmten Produkt in ihren Köpfen haben. Genau hier liegt der Schlüssel zum Erfolg. Wenn Sie es schaffen, diese wenigen, aber dennoch wichtigen Fakten herauszuarbeiten und sie so in eine Positionierungsstrategie einfließen lassen, dass sie Ihrem Produkt dadurch eine einzigartige Alleinstellung im Markt verleiht, dann, und nur dann, wird Ihre Positionierungsstrategie erfolgreich sein.

Positionierung ist nicht gleichbedeutend mit Differenzierung zu setzen. Die Aufgabe der Positionierung ist es, wie schon erwähnt, dem Produkt eine einzigartige Alleinstellung im Markt zu verschaffen. Produktdifferenzierung und Positionierung haben zwar, oberflächlich gesehen, das gleiche Ziel, nämlich ein Produkt neben anderen Produkten hervorzuheben. Positionierung ist jedoch sehr viel mehr als Produktdifferenzierung. Produktdifferenzierung betrifft das äußere Erscheinungsbild des Produkts. Sie gibt dem Produkt Erkennungsmerkmale, die für die Konsumenten als äußere Unterscheidungsmerkmale dienen, wie z.B. Verpackungsdesign, Produktform und Produktname usw. Ihr Produkt soll sich jedoch nicht nur von Konkurrenzprodukten im Markt unterscheiden, sondern es soll sich gegenüber den Wettbewerbsprodukten durch die vorher genannten Faktoren bzw. Produktmerkmale wie Vorstellungen und Erwartungen, Wünsche und Träume, Motive und Erlebniswelten profilieren.

Die Verankerung dieser Produktmerkmale in den Köpfen der Produktzielgruppe ist die zentrale Aufgabe der Positionierung. Es geht hierbei um den fortwährenden Appell an die Wünsche und Träume, an die Gefühle und Sehnsüchte, Motive und Emotionen. Die stärksten Emotionen sind nicht die, die kulturell ausgerichtet sind, sondern vielmehr die, die menschlich motivieren.

Es sind die Sehnsüchte und Gefühle, die sich in Erlebniswelten widerspiegeln, mit denen sich jeder gerne identifiziert, die jeder gerne besitzen möchte, Erlebniswelten, die emotional stark aufladen und besonders stark motivierende Reize ausüben. Sie werden von den Konsumenten schneller und einfacher abgerufen und erinnert. Solche Emotionen sind z.B.:

- ▶ Liebe,
- ▶ Sex,
- ▶ Romantik,

- ▶ Macht,
- ▶ Freiheit,
- ▶ Schönheit,
- ▶ Abenteuer,
- ▶ Geborgenheit,
- ▶ Freude,
- ▶ Scham,
- ▶ Stolz,
- ▶ Zufriedenheit usw.

Solche Emotionen sind seit Menschengedenken starke antreibende Motive. Sie stellen eine nie versiegende Ideen-Quelle für Marketing und Werbung dar, wenn sie mit dem Produkt und seinen Eigenschaften glaubhaft und interessant verwoben werden können. Je attraktiver und glaubwürdiger dieses Ineinanderfließen von Produkteigenschaften und nutzbaren Emotionen in der Positionierungsarbeit gelingt, desto schneller erhält diese Positionierung einen festen Platz in den Köpfen der Konsumenten.



Abbildung 1: Nutzbare Emotionen
 Quelle: Marcel Kranz, in „Was Liebe, Freude und Angst wirklich bewirken“, Absatzwirtschaft 6/2005 – Seite 27

Emotionen sind aber nicht immer gleich *nutzbare* Emotionen. Es kommt darauf an, welche Gefühlsrichtung sie nehmen und welchen Aktivierungsgrad sie beinhalten. Eine Studie von Richins (1977, vorgestellt von Marcel Kranz in dem Beitrag „Was Liebe, Freude und Angst wirklich bewirken“ in: Absatzwirtschaft 6/2005 – Seite 27) stellt nutzbare Emotionen für die Aufladung von Positionierungen vor. Abbildung 1: „Nutzbare Emotionen“ kann helfen, erfolgreiche Emotionen und Erlebniswelten für Ihre Marketing-, Kommunikations- und Positionierungsstrategie herauszufiltern. Die Emotionen auf der linken Seite der Linie in der Grafik sind hoch aktivierende positive Emotionen. Dagegen liegen die negativen weniger motivierenden Emotionen auf der rechten Seite.

Vertiefende Literatur

Al Ries/Jack Trout, Positioning – The Battle for Your Mind, Columbus 1986

Die zentrale Bedeutung der Positionierung heute

Was Sie in diesem Kapitel erwartet

Sie erfahren, wie wichtig die Positionierung für den Konsumenten ist und was er daraus entnimmt. Das Kapitel beschreibt, welchen Einfluss die Positionierung auf die Marketingstrategie hat und wie das Zusammenspiel zwischen beiden Strategien funktioniert. Es wird auch deutlich gemacht, dass der Einflussbereich der Positionierung nicht bei der Marketingstrategie endet, sondern weit darüber hinausgeht. Sie lesen, wie die Positionierung mit ihrer rationalen und/oder emotionalen Kraft über die Werbung versucht, einen unauslöschbaren Logenplatz in den Köpfen der Verbraucher zu erhalten.

Die Positionierung und der Konsument

Für die Konsumenten bedeutet die Positionierung ganz einfach Orientierung. Für Orientierung brauchen die Konsumenten Fixpunkte. Die Positionierung von Unternehmen und/oder Produkten gibt ihnen diese Fixpunkte. Fixpunkte können funktionale (wie *Preis, Form, Design* usw.) und/oder hinzugefügte emotionale Produktwerte (wie *Liebe, Sex, Stolz, Erfolg* usw.) sein, die sich im Gedächtnis der Konsumenten einprägen. Einprägen können sich aber nur angenehme, stark motivierende Eigenschaften. Eigenschaften, die die Konsumenten gerne haben möchten, die sie interessieren, die sie bewegen und die ihre Gefühle wecken. Sie sind es, mit denen Menschen motiviert und bewegt werden können. Letztlich sorgt die Positionierung eines Produkts beim Konsumenten auch für Sympathie und Kompetenz. Das löst Vertrauen (= Zutrauen) zum Produkt und damit einen möglichen Kaufakt aus.

Das Zusammenspiel von Positionierung und Marketingstrategie

Die Positionierung ist ein wichtiger Bestandteil der Marketingstrategie, da sie wesentlich die Gewichtung und Bestimmung der Marketingstrategie beeinflusst. Zum einen legt sie fest, welche Vorteile die Zielgruppen in Ihrem Produkt gegenüber dem der Konkurrenz sehen sollen. Zum anderen konzentriert, organisiert und steuert die Positionierung den Marketing-Mix-Einsatz so, dass das Produkt möglichst eine Alleinstellung bekommt, damit es sich

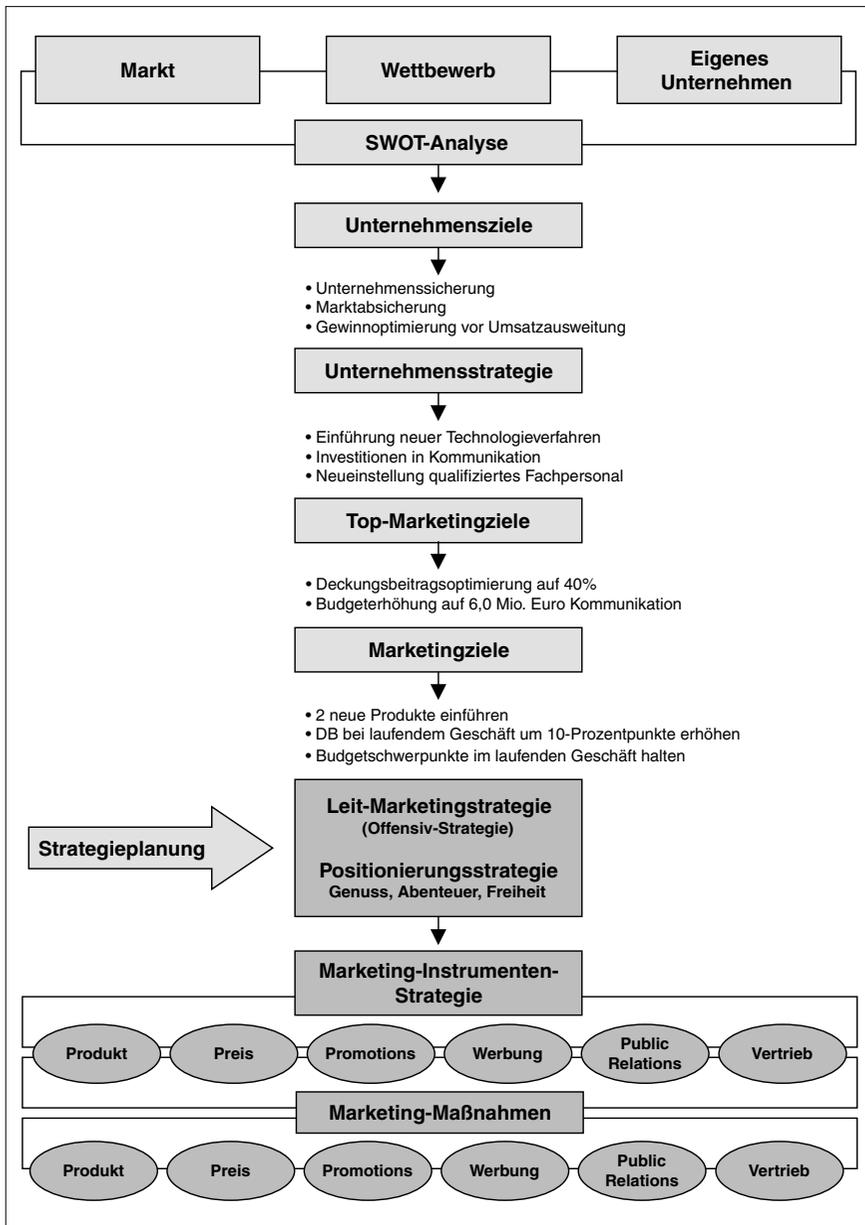


Abbildung 2: Das Zusammenspiel von Positionierung und Marketingstrategie

deutlich von der Konkurrenz abhebt. Abbildung 2 verdeutlicht die Abhängigkeiten von Positionierung und Marketingstrategie.

Die Informationen aus der Markt- und Wettbewerbsanalyse sowie der eigenen Unternehmensdiagnose werden in der SWOT-Analyse (*Stärken-/Schwächen- und Chancen-/Problem-Analyse*) verdichtet. Sie bilden insgesamt den Datenkranz, aus dem die Unternehmensziele abgeleitet werden. Daran schließt die Unternehmensstrategie an, die den Weg aufzeigt, um die Ziele zu erreichen. Diese Vorgaben werden anschließend in operationale Marketingziele umgesetzt. Sie geben vor, was erreicht werden soll. Die daran anschließende Marketingstrategie wirkt im Verbund mit der Positionierungsstrategie auf die Marketing-Mix-Instrumente ein. Sie wiederum bilden den Rahmen für die Entwicklung der Marketing-Maßnahmen. Hier wird deutlich, dass die Positionierung einen großen Einfluss auf die Marketingstrategie hat und dass umgekehrt die Marketingstrategie auch einen großen Einfluss auf die Positionierung hat.

Der Einfluss der Positionierung auf den Marketing-Mix

Der Einfluss der Positionierung endet nicht bei der Marketingstrategie. Ihr Einfluss ist weitaus größer. Sie hat darüber hinaus auch Einfluss auf alle Produkt gestaltenden Elemente. Alle Produktelemente, die über den reinen Gegenstand hinaus den Produktwert darstellen, müssen im Sinne der Positionierung gestaltet sein, wie z.B.:

- ▶ Qualität,
- ▶ Preis,
- ▶ Form und Farbe,
- ▶ Design,
- ▶ Technologie,
- ▶ Service,
- ▶ Vertrieb,
- ▶ Funktion,
- ▶ Verpackung,
- ▶ Markenname
- ▶ Verkaufsförderung,
- ▶ Public Relations,
- ▶ Werbung usw.

Diese Marketing-Mix-Instrumente gewinnen in der Interaktion eine große Bedeutung. Durch die Positionierung müssen sie den Produktwert kommunizieren.

	Produkt	Preis	Verpackung	Werbung	Promotion ...
Zielgruppe	Übereinstimmung der Produkteigenschaften mit den Bedürfnissen der Zielgruppe.	Preis muss den Erwartungen der Zielgruppe entsprechen.	Verpackungsgestaltung muss auf die Zielgruppeneigenschaften ausgerichtet sein.	Die Werbung muss die Positionierung so darstellen, dass sich die Zielgruppe angesprochen fühlt.	Die Promotion muss auf die Zielgruppeneigenschaften abgestimmt sein.
Motiv- und Emotionsfeld	Die Motiv- u. Emotionsfelder müssen mit dem Produkt vereinbar sein, müssen die Zielgruppe ansprechen.	Das Preisniveau muss mit dem Motiv-/Emotionsfeld korrespondieren/bzw. es sogar verstärken.	Die Verpackung muss das Motiv-/Emotionsfeld widerspiegeln bzw. glaubwürdig verstärken.	Die Werbung muss das Motiv-/Emotionsfeld darstellen, um auch hier eine Alleinstellung zu erreichen.	Die Promotion soll die Konsumenten über das Motiv-/Emotionsfeld zum Kauf veranlassen.
Rationaler/emotionaler Hauptvorteil (Nutzen)	Die rationalen/emotionalen Produkteigenschaften sind Ansatzpunkt für die Auswahl des Nutzens.	Der Preis muss mit dem rationalen/emotionalen Nutzen vereinbar sein.	Die Verpackung muss den Nutzen mit rationaler/emotionaler Signalwirkung herausstellen.	Die Werbung muss glaubhaft den Produktnutzen rational/emotional in den Köpfen der Konsumenten verankern.	Die Promotion muss den rationalen/emotionalen Nutzen glaubhaft und näher an die Konsumenten tragen.
Produktkategorie	Die Produktmerkmale entsprechend der Zielgruppenmerkmale herausstellen.	Der Preis muss den Bedingungen und der Höhe nach der Produktkategorie entsprechen.	Die Verpackung (Form/Design usw.) muss zur Produktkategorie passen, damit keine Irritationen entstehen.	Die Werbung muss die Produktkategorie sofort und unmissverständlich deutlich machen.	Die Promotion soll sich von ihrer Art u. Weise von den üblichen Aktionen i.d. Produktkategorie deutlich abheben.
Art/Zeit des Konsums bzw. der Verwendung	Die Produkteigenschaften müssen zur Art/Zeit der Verwendung passen.	Das Preisniveau muss zur Art und Zeit des Konsums auffordern.	Die Verpackung und ihr Inhalt muss der Art/Zeit entsprechend angepasst sein.	Die Werbung muss die Art/Zeit der Produktverwendung rational/emotional motivierend darstellen.	Die Promotion muss die Art/Zeit der Produktverwendung rational/emotional motivierend präsentieren.

	Produkt	Preis	Verpackung	Werbung	Promotion ...
Höhe des Preises	Die Herstellkosten müssen einen Preis zulassen, der die Marketingausgaben deckt u. einen Gewinn ermöglicht.	Preis und Bedingungen müssen das Preisniveau des Wettbewerbs berücksichtigen.	Die Verpackung muss dem Preisniveau entsprechen.	Die Werbung muss entweder das niedrige oder das hohe Preisniveau auf eine interessante Art und Weise vermitteln.	Die Promotion muss das Preisniveau unterstützend in der Zielgruppe aufgreifen, um den gewünschten Preis zu realisieren.
Potenzialgewinnung	Die Potenzialgewinnung resultiert aus dem gelungenen Zusammenspiel aller Mixinstrumente!				
Identifizierung Produkt/Positionierung mit dem Unternehmensimage und den übrigen Sortimenten	Die Produktqualität muss zum Unternehmensimage und -auftritt und zum übrigen Sortiment passen.	Der Preis muss mit dem Unternehmensimage und -auftritt und dem übrigen Sortiment positiv korrespondieren.	Der Verpackungsauftritt muss dem angepassten Verhältnis/Image entsprechen.	Die Werbung muss zum Unternehmensimage und darüber hinaus das Image des Unternehmens stärken.	Die Promotion muss über das Produkt die Verbindung zum Unternehmen herstellen.

Abbildung 3: Der Einfluss der Positionierung auf den Marketing-Mix

Quelle: In Anlehnung an Rainer H.G. Großklaus: Das How-to-Buch Marketingplan, 2. Auflage, München 2002

Abbildung 3 zeigt zum einen, wie die Positionierung auf den Marketing-Mix wirkt. Zum anderen dient die Matrix in dieser Abbildung auch als Instrument der Positionierungsüberprüfung. Die entscheidende Frage ist: **Wie verhalten sich die Positionierung und der Marketing-Mix zueinander? Kann die Positionierung erfolgreich den Produktwert kommunizieren?**

Die Bedeutung der Positionierung in der Werbung

In der Kommunikation und hier in der Werbestrategie entfaltet die Positionierung ihre ganze Kraft, ihre ganze Wirkung. Sie wirkt im Rahmen der Werbung beeinflussend durch irrationale und emotionale Komponenten auf die Konsumenten ein und verschafft dem Produkt damit Präferenzen und gegebenenfalls einen festen Platz in den Köpfen der Konsumenten. Sie hält fest, was die Konsumenten von dem beworbenen Produkt im Kopf behalten sollen, um es bei Bedarf sofort abrufen zu können.

Die Positionierung mit ihren rational und emotional aufgeladenen Inhalten bildet den Leit-, Denk-, Planungs- und Umsetzungsrahmen nicht nur für die Marketing-, sondern auch für die Copystrategie. Sie ist nichts anderes als das „bunte Bild“ der Positionierung. Die Copystrategie gewinnt oder verliert immer mit der für das Produkt richtigen Positionierung.

Vertiefende Literatur

Al Ries/Jack Trout, Positioning – The Battle for Your Mind, Columbus 1986
Rainer H. G. Großklaus, Das How-to-Buch Marketingplan, 2. Auflage, München 2002