

# Wachstum durch klare Positionierung

Kunden suchen gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten nach Orientierung und wollen beim Kauf Qualitätsrisiken und Enttäuschungen jeder Art vermeiden. Der Griff zu der Marke, die sich mit einem klaren Profil zeigt, ist die logische Konsequenz. Doch wie kann man sich klar und glaubhaft positionieren?



■ Dr. Stephan Feige, Dr. Clemens Koob\*

Prägnant positionierte Marken geben dem Kunden Orientierung und Hilfestellung beim Kaufentscheid, signalisieren Qualität, schaffen Vertrauen und reduzieren das Risiko. Damit wird eine klare Positionierung zum kritischen Erfolgsfaktor. Sie ermöglicht es dem Unternehmen, sich auch im umkämpften Konsumgütermarkt zu behaupten und durchzusetzen. Preis-Premiums lassen sich so leichter realisieren, eine Preiserosion lässt sich verhindern. Markentreue und Kundenbindung werden gefördert, die Profilierung gegenüber dem Wettbewerb wird leichter. Und auch neue Produkte lassen sich auf der Grundlage einer klaren Positionierung besser und rascher vermarkten.

## Grundlage: Fundierte Consumer Insights

Eine gute Positionierung setzt an den Beweggründen des Konsumenten an, mit denen er einer Produktgattung begegnet. Es muss sichergestellt sein, dass die Positionierung für den Kunden relevant ist. Beispielsweise ist es nur dann zielführend, ein Getränk als «Crazy Drink» zu positionieren, wenn die Frage, ob das Getränk «verrückt» und «ausgeflipt» ist, auch wirklich einen Einfluss auf den Kaufentscheid der Kunden hat. Daraus folgt, dass der Grundstein einer klaren Positionierung in einem fundierten Verständnis der Kunden liegt. Dies erfordert Erfahrung, Marktkenntnis und intelligente Marktforschung.

## Die Positionierungspyramide

Ausgehend davon, was den Kunden bewegt, wenn er die Produktgattung kauft bzw. konsumiert, können anhand der Positionierungspyramide (vgl. Grafik) verschiedene Positionierungsoptionen erarbeitet werden.

### Relevanter rationaler und emotionaler Nutzen.

Zunächst muss formuliert werden, welchen relevanten rationalen und emotionalen Nutzen die Marke bieten soll. Der rationale Nutzen kann dabei funktionaler Natur sein, z.B. der besonders durstlöschende, spritzige Charakter eines Ge-

tränks. Ein rationaler Nutzen kann sich aber z.B. auch daraus ergeben, dass es besonders einfach oder angenehm ist, die Produkte eines Unternehmens zu kaufen. Ein Harass, der in zwei Hälften zu teilen ist, kann beispielsweise leichter vom Konsumenten nach Hause getragen werden.

Daneben ist klar zu definieren, für welchen emotionalen Nutzen die Marke stehen soll. Bei einem Joghurt mit geringem Fettgehalt und Aloe Vera kann dieser Nutzen z.B. darin liegen, dass ein Beitrag zum individuellen Wohl- und Schönfühlen geleistet wird. Oder der emotionale Nutzen mag daraus resultieren, dass ein Produkt ein ganz spezifisches Lebensgefühl wie das französische Savoir-vivre vermittelt.

**Brand Personality.** Als Nächstes ist zu beantworten, welche Brand Personality 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». Eine Marke kann dann z.B. weiblich, jung, Spass suchend, sportlich oder aber auch eher männlich, erwachsen, selbstbewusst sein.

**Reason Why/Reason to Believe.** Wie können der Nutzen und die Brand Personality den Kunden glaubhaft vermittelt werden? Es braucht Gründe, warum der Kunde dem Hersteller die behaupteten Vorteile glauben soll (Reason Why/Reason to Believe). 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.

**Discriminator/USP.** Für die Positionierungsalternativen ist des Weiteren jeweils ein Discriminator bzw. USP zu formulieren. Dieser erläutert, wie sich die Marke von Wettbewerbsmarken abgrenzt. Im Falle eines Fertigerichtesherstellers könnte dieser zum Beispiel darin liegen, sich nicht wie der Wettbewerb auf die schnelle Zubereitung zu stützen, sondern das anschließende Geschmackserlebnis in den Vordergrund zu stellen.

**Brand Cores.** Zu guter Letzt sind für die verschiedenen Positionierungsalternativen Brand

Mountain Twister: «Spritzig-Frischer Drink», der den Körper kühlt, erfrischt und den Durst schnell und prickelnd löscht.

Cores zu formulieren. Diese Statements sind das Spiegelbild der bisher erarbeiteten Ergebnisse und dienen der Kommunikation der Positionierung im Markt.

## Bestimmung der zukünftigen Positionierung

Schliesslich gilt es die erarbeiteten Positionierungsalternativen in der Gesamtschau zu bewerten und einen Entscheid hinsichtlich der zukünftigen Positionierung zu treffen. Eine gute Positionierung erfüllt insbesondere neun Kriterien:

**Visionärer Anspruch.** 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. Beispielsweise wollen die Mars-Riegel für den Konsumenten «Pleasure you can't measure» liefern, was sicher eine anspruchsvolle Zielsetzung ist.

**Strategiekompatibel.** Zweitens ist eine gute Positionierung strategiekompatibel. Wenn die Unternehmensstrategie beispielsweise vorgibt, dass ein Produkt ein langfristiger, nachhaltiger Umsatzträger sein soll, ist es möglicherweise eher problematisch, das Produkt sehr trendorientiert zu positionieren.

**Fokussierte, klare und gut verständliche Botschaft.** Eine fokussierte, klare und gut verständliche Botschaft ist ein weiteres Merkmal. Ein schönes Beispiel für einen klaren Fokus liefert Airwaves mit dem Brand Core «Draufbeissen. Durchatmen.».

**Relevante Verbraucherbedürfnisse.** Viertens ist es erforderlich, dass die Positionierung auf relevanten Verbraucherbedürfnissen aufsetzt. Wie oben erwähnt ist es z.B. nur dann zielführend, ein Getränk als «Crazy Drink» zu positionieren, wenn Kunden den Kaufentscheid bei Getränken auch danach treffen, ob etwas «verrückt, ausgeflipt» ist.



\* Dr. Stephan Feige ist geschäftsführender Partner der htp St.Gallen Managementberatung AG, dem Beratungs-Spin-Off des Instituts für Marketing und Handel – HSG.  
Dr. Clemens Koob ist Projektleiter bei der htp St.Gallen Managementberatung AG.

**Spezifischer Markennutzen.** Fünftens fügt eine gute Positionierung dem generischen Produktnutzen noch einen spezifischen Markennutzen hinzu. Ein Beispiel ist hier Beck's Gold. Um es etwas überspitzt zu formulieren, kauft man mit Beck's Gold Jugend, Lässigkeit, Freiheit und Coolness, den erfrischend-milden Pilsgeschmack gibt es quasi gratis dazu.

**Unique Selling Proposition.** Eine klare Unique Selling Proposition (USP) ist das sechste Kriterium. Gefragt ist eine Botschaft, die eine möglichst gute Differenzierung von der Konkurrenz gewährleistet. Ricola hebt sich z.B. mit der Botschaft «Natürlich aus der Schweiz. Und aus 13 Kräutern.» vom Gros des Wettbewerbs ab.

**Reason Why.** 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.

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

**Kontinuität.** Schliesslich ist es entscheidend, dass die Positionierung auch langfristig interessant ist und entsprechend mit einer gewissen Kontinuität verfolgt werden kann. Ein Paradebeispiel in punkto Kontinuität ist sicherlich «Die feine englische Art», die After Eight seit 1972 verkörpert. Auch die nimm2-Bonbons stehen bereits seit 1962 für «Vitamine und Naschen».

### Fallbeispiel Mountain Twister

Wie man in der Praxis eine klare Positionierung schafft, zeigt das Beispiel Mountain Twister. Der Mountain Twister ist ein Mixgetränk aus Apfelsaft und Bier. Die Rugenbräu AG, eine im Jahr 1866

gegründete Traditionsbrauerei aus dem Berner Oberland mit rund 50 Mitarbeitern, ist seit 2000 mit dem Mountain Twister im Markt für Biermixgetränke aktiv.

Zunächst galt es, ein besseres Kundenverständnis zu schaffen. Wer ist eigentlich die Zielgruppe des Mountain Twister? Ist es ein junges Trendpublikum, sind es Frauen? Warum wird der Mountain Twister konsumiert und in welchen Situationen? Mit welchen Getränken steht der Mountain Twister im Wettbewerb? Diesen und ähnlichen Fragen wurde mit intelligenter Marktforschung nachgespürt.

Die überraschenden Ergebnisse: Der Mountain Twister ist keinesfalls «trendiges» Getränk für eine eng definierte Zielgruppe, sondern spricht jedermann an. Frauen und Männer, Jung und Alt, Biertrinker und Nicht-Biertrinker. Das ausschlaggebende Motiv bei der Entscheidung für den Mountain Twister ist in allen Fällen: Erfrischung.

**Positionierungshypothesen.** Mit Hilfe des oben skizzierten Pyramidenmodells wurden dann 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 im Rahmen von 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».

**«Gute-Laune-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!»

**«Too fresh to be bottled!».** 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 Abgrenzung von anderen Getränken durch die besondere, einzigartige Rezeptur und die signalstarke Flaschenform mit «Twist».

Nach einer ausführlichen Diskussion der Bewertungen wurde entschieden, den Mountain Twister zukünftig als «Spritzig-Frischen Drink» im Markt zu positionieren (vgl. Grafik Der Spritzig-Frische Drink). Massgeblich für diesen Entscheid waren mehrere Gesichtspunkte: So hat z.B. die intelligente Marktforschung gezeigt, dass das Thema «Erfrischung» beim Getränkekauf ein relevanteres Bedürfnis ist als «gute Laune». Unter strategischen Gesichtspunkten ist «Spritzigkeit, Frische» zudem auch massenfähiger als gute Laune, spricht also eine breitere Zielgruppe an. Zudem hat sich in den Fokusgruppen gezeigt, dass die Positionierung als «Spritzig-Frischer Drink» klar am glaubwürdigsten ist. ■

## MOUNTAIN TWISTER: DER SPRITZIG-FRISCHE DRINK

### Brand Core

Wie lautet das Brand Statement?

### Discriminator/USP

Wie grenzt sich die Marke vom Wettbewerb ab?

### Reason Why/Reason to Believe

Wie können dem Kunden glaubhaft Nutzen und Personality vermittelt werden?

### Brand Personality

Welche Brand Personality soll die Marke haben?

### Nutzen

Welchen relevanten emotionalen und rationalen Nutzen soll die Marke haben?

### Consumer Insight

Was bewegt den Kunden, wenn er die Produktgattung kauft?

