

JUST DO IT!

Positionierungsfragen: Das Marketing wird 2004 nicht neu erfunden. Kritische Konsumenten, eine mässige Wirtschaftslage und wenig euphorische Kunden machen es aber nötig, das Erforderliche noch konsequenter zu tun. Für alle Hersteller, die ihre Produkte über den Handel anbieten, ist schon die Handelsstufe die erste Hürde. Ein Drittel der Markenartikel hat eine gesicherte Position, ein weiteres kann sich durch stetige Preiszugeständnisse halbwegs halten und ein drittes ist austauschbar.

Text: **Stephan Feige***

Was ist nun die Lösung? Eine klare Positionierung. Und zwar beim Endkonsumenten! Dem Handel seine Wünsche zu erfüllen, ist langfristig nachweislich weniger erfolgreich, als eine Position der Stärke aufzubauen. Nur wie? Eine gute Positionierung erfordert eine klare Aussage, welchen Nutzen die Konsumenten von der Marke geliefert bekommen. Der Nutzen muss unique und glaubwürdig sein. Dem unterstellt aufgeschlossenen Konsumenten, muss man trotz allem einen "Reason to believe" als Hilfestellung liefern, der es ihm leichter macht, das abgegebene Versprechen zu glauben.

In der kommunikativen Umsetzung befindet man sich als Hersteller in einer Umgebung der Informationsüberlastung. Nur die einfachsten Botschaften kommen durch. Man muss sich fokussieren auf ein bis zwei klare Aussagen. Für jeden etwas ist kein Erfolgsmodell. Und man muss seine Strategie durchhalten. Kontinuität ist strikte Bedingung für alle. Vor allem aber für diejenigen, die das Budget nicht aus dem Vollen schöpfen können.

DIE MITARBEIT DES TOPMANAGEMENTS

Das Konzept ist klar und erprobt. In der strategischen Marketingarbeit haben sich zwei Instrumente bewährt: das Positionierungskreuz und die Positionierungspyramide. Das Positionierungskreuz definiert die zwei wichtigsten Kriterien im Wettbewerb und zeigt, wie sich die eigene Marke von der Konkurrenz differenziert. Es dient gleichermassen zur Bestandsaufnahme wie zur Definition der zukünftigen Soll-Position. Die Arbeit liegt hierbei darin, die beiden Achsen zu bestimm-

men. Diese müssen zum einen für den Kaufentscheidungsprozess des Kunden relevant sein und sollen zum anderen die eigene Marke positiv (oder zumindest neutral) vom Wettbewerb abheben.

Erfahrungsgemäss ist die Erarbeitung des Positionierungskreuzes eine schwierige Aufgabe, die ein gutes Mass Marktverständnis – häufig unterstützt durch intelligente Marktforschung – erfordert. Auch sollte das Topmanagement von Anfang an eingebunden sein. Projekte, in denen eine Arbeitsgruppe etwas ausarbeitet und anschliessend zum Entscheid vorlegt, sind schwierig, weil der Prozess selbst einen Lernerfolg auslöst, den das Entscheidungsgremium im Prinzip nachvollziehen muss. Erfahrungsgemäss lassen sich solche Erkenntnisse weder auf zehn Powerpoint-Charts darstellen, noch in 20 Minuten in der Geschäftsleitung vollumfänglich präsentieren.

Die Positionierungspyramide hat anschliessend die Aufgabe, die zweidimensionale Einordnung im Positionierungskreuz zu vertiefen sowie die Herleitung zu begründen. Sie setzt am Marktverständnis – dem Consumer Insight – an und definiert den rationalen und emotionalen Nutzen sowie die Brand Personality der Marke. Sie nennt dem Kunden weiterhin mit dem "Reason to believe" Gründe, das Versprochene zu glauben, stellt den Discriminator gegenüber den Wettbewerbsangeboten dar und fasst dies alles im Brand Core fokussiert zusammen. Der Claim schliesslich ist das Spiegelbild des bisher Erarbeiteten. Während der Brand Core unternehmensintern eingesetzt wird, wird der Claim im Markt kommuniziert. Auch die Positionierungspyramide zu füllen ist ein arbeitsintensiver Prozess. Nicht selten wird über einzelne Wörter gestritten, mit denen man die Marke beschreibt. Und dies muss

auch so sein, kann es doch ein riesiger Unterschied sein, ob eine Marke (oberflächlichen) Spass oder (tiefe) Freude vermittelt. Erschwerend kommt bisweilen hinzu, dass die Bedeutung und das Verständnis von Wörtern schon innerhalb des deutschsprachigen Kulturkreises regional unterschiedlich sein können.

DIE KREATIVEN SETZEN UM

Die letzte, aber nicht weniger wichtige Hürde stellt dann die Übergabe an die Kreativabteilung in Form der mit der Umsetzung betrauten Werbeagentur dar.

Hürde 1: Die Agentur muss die Positionierung und die dahinter stehenden Beweggründe verstehen. Dies gelingt meist nicht durch ein schriftliches Briefing, sondern, wenn überhaupt, durch ausführliche Präsentation und Diskussion. Idealerweise allerdings durch Mitarbeit der Agentur bereits bei der Entwicklung der Positionierung.

Hürde 2: Die Agentur muss die Positionierung akzeptieren und sich zu Eigen machen. Eigentlich selbstverständlich, aber es scheint bisweilen ehrenrührig zu sein, als Kreativer nicht auch noch eigene Ideen zu haben. Hinterfragen und strategiekonforme Weiterentwicklung kann man in dieser Phase noch erlauben, unbegründeten Neudefinitionen ist klar der Riegel vorzuschieben.

Hürde 3: Die Agentur muss den USP dann auch noch spannend dramatisieren. Das wäre das eigentliche Feld der Kreativarbeit, und hier trennt sich die Spreu vom Weizen.

Alles in allem: Die Erarbeitung einer erfolgreichen Positionierung ist keine Geheimwissenschaft. Es erfordert aber Engagement, eine gewisse Zeit und eine grosse Standfestigkeit. Letztlich kann auch Marktforschung nur begrenzt helfen. ■

*Stephan Feige ist Geschäftsführer der htp St. Gallen, einem Spin-off der Universität St. Gallen.