



WORKSHOP „MARKETING MANAGEMENT“, TEIL 3

Die Positionierung: Kernentscheidung im Marketing

Die ersten beiden Teile unserer aktuellen Workshop-Reihe haben Ihnen hoffentlich ein paar Hinweise gegeben, wie man ein Marketing-Konzept von Anfang an richtig aufzieht: Vor jeder operativen Handlung steht eine fundierte Analyse, die zum Ziel hat, ein starkes Fundament für alle folgenden Marketing-Entscheidungen zu legen. Und zwar so, dass man sein Budget im Werbe-Casino möglichst immer auf die richtigen Felder setzt. Die wichtigste strategische Entscheidung dabei ist die sogenannte Positionierung. Diesem „Herzstück“ des Marketings wenden wir uns heute ausgiebig zu.

„Wir müssen uns neu positionieren.“ – So oder so ähnlich tönt es tagtäglich in den Marketing-Abteilungen der Republik immer dann, wenn irgendwer der Meinung ist, dass die Dinge nicht mehr gut laufen. Um es gleich vorweg zu sagen: Positionierung ist nicht nur was für die ganz Großen, Positionierung ist für alle da. Man kann alles positionieren: Personen, Unternehmen, Produkte, Dienstleistungen. Der Fantasie sind kaum Grenzen gesetzt. Wenn man jedoch so manchen angeblich fachkundigen Marketing-Experten dazu befragt, was denn Positionierung eigentlich bedeutet, erntet man oft äußerst unterschiedliche Antworten. Richtige Erklärungen bekommt man selten. Positionierung ist für die meisten Menschen ein Mysterium – auch in den meisten Werbeagenturen, was aber keiner zugibt. Mehr oder weniger zu Recht, gibt es doch an Unis und Akademien äußerst unterschiedliche Lehrmeinungen zu diesem Thema. Das ist ein echtes Problem, denn wer falsch oder unpassend positioniert, versenkt sein Werbegeld meist wirkungslos in den Tiefen des Marketing-Ozeans. Die Positionierung ist die wichtigste Entscheidung im Marketing, da auf ihr alles aufbaut: Ausgestaltung von Produkten und Sortimenten, die Preisfindung, alle Arten von Werbung im weitesten Sinne und vieles mehr. Dementsprechend viel Liebe und Aufmerksamkeit muss man ihr widmen, ob man will oder nicht.

Zwei kurze Merksätze

Machen wir es kurz: Positionieren bedeutet, ein Schlagwort zu finden, das der Kunde gedanklich mit unserem Unternehmen und/oder unserem Produkt- und Dienstleistungsangebot verbindet. Oder genauer: Positionieren ist nicht das, was man mit dem Produkt (der Dienstleistung) tut, sondern das, was man mit den Gedanken der Menschen macht. Heraus kommt: Eine Marke, also ein gedankliches Konstrukt, bei dem der Kunde automatisch weiß „Tatze = Jack Wolfskin“ oder „Rennski = Kneissl“.

Warum überhaupt „Positionierung“?

Man stelle sich die Frage: „Was von dem, was wir exzellent können, können wir am exzellentesten?“ Hand aufs Herz: Können Sie etwas nennen, was nicht einer Ihrer Wettbewerber auch bietet? Diese Frage ist in der heutigen Zeit nicht immer leicht zu beantworten. Zur Klärung hilft ein kurzer Ausritt in die Marketing-Vergangenheit. In den Fünfzigern und Sechzigern gab es Marketing, wie wir es heute kennen, noch nicht. Innovation reihte sich an Innovation, die Unternehmen entwickelten neue Produkte am laufenden Band und der Kunde konnte klare Unterschiede zwischen Anbietern und Produkten ausmachen. Mal lag der eine vorn, mal der andere. Das änderte sich ab dem Ende der sechziger Jahre. In den meisten Konsumgüter-Märkten setzten Sättigungseffekte ein und die Wettbewerber einer Branche hatten alle wesentlichen Produktmerkmale voneinander abgekupfert. Für den Konsumenten wurde es zusehends schwerer, Produkte voneinander zu unterscheiden. In dieser Zeit entstanden die Grundzüge dessen, was wir Marketing nennen. Die wichtigste Neuerung war: An die Stelle eines sachlichen Nutzenvorteils trat ein „emotionales“ Nutzenversprechen, also eine nicht sichtbare Produkteigenschaft, die den Kunden aber doch auf einer höheren Gefühlsebene anspricht. Was Anfangs ganz einfach war und den Werbenden intuitiv von der Hand ging, nennt man heute Positionierung und muss mit

Fachkenntnis und Präzision vorgenommen werden. Der Kaufgrund ist plötzlich nicht mehr eine bestimmte Produkteigenschaft, sondern ein Image, das einem ein besseres Gefühl gibt, mit dem man sich schmückt. Ab nun wusch Persil eben „weißer als weiß“ und der Marlboro-Mann suggerierte uns, dass nur, wer die rot-weißen Flappen qualmte, qualifiziert für ein besseres Lebensgefühl war. Die siebziger und achtziger Jahre entwickelten sich dadurch zur „guten alten Zeit“ der Werbeagenturen. Große Kampagnen, große Bilder, großes Kino. Wer es sich leisten wollte, investierte das ein oder andere zusätzliche Milliönchen, um sich einen größeren Teil des Kuchens zu sichern. Das führte schnell zu einer Übersättigung des Konsumenten-Gehirns mit Werbebotschaften. Heute im Internet-Zeitalter, in dem alles in Sekundenschnelle miteinander vergleichbar ist, kann man mit Werbedruck in Form von „mehr, öfter, lauter“ de facto kaum noch etwas erreichen und auch die Online-Marketing-Spezialisten können nicht dafür garantieren, dass eine bestimmte ihren Adressaten sicher erreicht. Der Konsument schaltet ab, ist überfordert, genervt. Das ändert jedoch nichts daran, dass der Mensch trotzdem für Botschaften empfänglich ist, die für ihn relevant sind.

Das Problem heute

Die große Herausforderung beim Positionieren ist, eben diesen einen Raum in der Wahrnehmung des Kunden zu finden, der nicht schon anderweitig belegt ist. Keine leichte Aufgabe, denn praktisch alle Konsumgüter-Märkte leiden unter Hyper-Wettbewerb, also der Tatsache, dass es mehr Angebot als Nachfrage gibt und sich Produkte nur

marginal voneinander unterscheiden. Echte Unterscheidungsmerkmale im klassischen Sinne, auch USPs (Unique Selling Proposition = einzigartiger Verkaufsvorteil) genannt, gibt es nur noch selten und wenn, dann nicht für lange Zeit. Im Gegenteil: Pseudo-Innovationen, wie sie im Sportartikel-Bereich allort auftauchen, lösen beim Kunden immer seltener Begeisterungstürme aus. Genau deswegen ist es besonders wichtig, viel über Motive, Bedürfnisse und Wünsche unserer Zielgruppe zu wissen. Und auch die Trendforschung kann viel helfen, hat sich dadurch doch schon die ein oder andere Trend-Sportart entwickeln lassen.

Grundregel Nummer 1

Ganz grundsätzlich gilt: Wer versucht, bereits belegte Positionierungs-Felder für sich in Anspruch zu nehmen, läuft große Gefahr, mit allen Werbeanstrengungen zu scheitern; denn eine der wichtigsten Aufgaben der Positionierung ist es, den Einsatz von Werbegeldern so effizient wie möglich vorzubereiten. Deswegen gibt es beim Positionieren keinen Ersatz dafür, auf einem bestimmten Feld der Erste zu sein. Wer war der erste Mensch auf dem Mond? Ganz klar: **Neil Armstrong**. Und wer war der zweite? Keine Ahnung, oder? Dieses Beispiel lässt sich in allen Lebensbereichen wiederholen. Für den zweiten interessiert sich – wie der Bayer sagt – „koa Sau“. Wir müssen also versuchen, Felder zu finden, auf denen noch niemand mit Pflug und Hacke unterwegs war. Am Rande sei erwähnt: Natürlich gibt es in der Praxis auch so genannte Me-Too-Positionierungen, für den durchschnittlichen Fachhändler sind diese allerdings selten relevant.

Der Autor

Nils-Peter Hey ist seit 1995 selbstständig. Zuerst als Internetdienstleister, später als Mitglied der Geschäftsleitung einer GWA-TOP-20-Agentur. Heute ist er Strategieberater für Marketing und Kommunikation und unter dem Markennamen FASTACTION für kleine und mittelständische Unternehmen verschiedener Branchen aktiv. Neben der operativen Beratungstätigkeit ist er Studienleiter an der Bayerischen Akademie für Werbung und Marketing (BAW) in München.

Das richtige Positionierungs-Objekt festlegen

Bevor es losgeht muss man wissen, was man positionieren will. Hier werden oft grundlegende Fehler gemacht. Es gibt nicht die eine Positionierung für alles, man sollte sich für ein Positionierungs-Objekt entscheiden und alle Anstrengungen auf dieses eine Feld konzentrieren:

1. Das Unternehmen: Hieraus folgt die klassische Image-Werbung, die ein großes Ganzes neben den Kunden auch einer breiteren Öffentlichkeit präsentiert.
2. Ein Sortiment: Der klassische Ansatz zur Kompetenzbildung. Beim Sport-Fachhändler bereits vordefiniert.
3. Ein Teil-Sortiment: Ski, Bike, Running etc.
4. Eine Produktgruppe: Rucksäcke, Schuhe, Outdoor-Bekleidung.
5. Ein einzelnes Produkt.

Selbstverständlich kann man auch mehrere Objekte gleichzeitig bedienen, sofern man über die nötigen Ressourcen verfügt. Wenn man weiß, was der Gegenstand des Vermarktungswunsches ist, kann man beginnen, diesem ein Profil zu geben. Hier gilt es,



„Wer versucht, bereits belegte Positionierungs-Felder für sich in Anspruch zu nehmen, läuft große Gefahr, mit allen Werbeanstrengungen zu scheitern; denn eine der wichtigsten Aufgaben der Positionierung ist es, den Einsatz von Werbegeldern so effizient wie möglich vorzubereiten.“ **Nils-Peter Hey**

zwischen den Begriffen Positionierung und Profil zu unterscheiden. „Positionierung und Profil“ verhalten sich zueinander wie „Zahnrad und Zacken“.

Positionierungs-Strategien

Je nachdem, wie das Profil aussieht, kann man entscheiden, welche Positionierungs-Strategie die vielversprechendste ist. In diesem Artikel alle Optionen erklären zu wollen, würde den Rahmen sprengen. Die drei für den Sport-Fachhändler wichtigsten Optionen sind:

1. **Nutzen-Positionierung:** Der Klassiker, also Aufbau einer Argumentation auf faktischen Nutzensvorteilen, sofern gegeben.
2. **Image-Positionierung:** Wechsel auf eine emotionale Ebene – immer dann, wenn einem die faktischen Produktnutzen ausgehen.
3. **Szene-Positionierung:** Suchen des (temporären) Bezugs auf eine aktuelle Marktentwicklung (Trendsport-Arten, Saisonales).

Aktive oder passive Positionierung?

Die meisten Unternehmer arbeiten in Marketing und Kommunikation passiv, das bedeutet, man versucht mit Werbung vorhandenen Markt-Gegebenheiten gerecht zu werden. „Was nicht passt, wird passend gemacht“, sprich: Man dreht sich die Welt werblich so hin, wie man sie gerade braucht. Diese Arbeitsweise ist leider immer reaktiv, führt in der Masse zu unerträglichem Werbe-Bla-Bla, und macht einen abhängig vom Handeln der Wettbewerber. Die bessere, wenn auch anspruchsvollere, Arbeitsweise ist aktiv. Das heißt, man sucht gezielt nach unbelegten Positionierungs-Feldern im Kopf der Kundschaft und entwickelt Produkte und Sortimente speziell in diese hinein. Idealerweise fängt dieser Prozess schon beim Hersteller an, der natürlich VOR der Entwicklung eines Produkts nach Kundenbedürfnissen geforscht hat und dem Entwicklungsdrang seiner Ingenieure nicht zu sehr nachgab (wobei ich natürlich nie-

SERVICE: Zu dieser Reihe gehörende Artikel als PDF

Workshop „Marketing Management“: Teil 1: <http://bit.ly/m13KgZ> - Teil 2: <http://bit.ly/kryjcj>

mandem Innovationsfreudigkeit absprechen will). Das gilt natürlich auch für den Händler, der Marketing-Ideen idealerweise aus den Motiven seiner Kunden heraus entwickelt und nicht versucht, eine mittelmäßige Idee über das Schaffen spritziger Werbesprüche zu verkaufen.

Den Wettbewerb gezielt einbeziehen

Ganz klar: Letztlich wird die Positionierung über kreative Werbung transportiert. Leider haben viele Unternehmer dabei Angst, sich auf Wettbewerber zu beziehen. Das ist schade, denn hier ist viel Potenzial verborgen. Die meisten Leser werden von sich nicht behaupten können, in ihrem Bereich Marktführer zu sein. Dummerweise sind Marktführer fast immer im Vorteil, denn sie haben den größten

Teil vom Kuchen bereits für sich und dementsprechend mehr Bares in der Kriegskasse. Die Kriegskasse bringt jedoch wenig, wenn sie auf jemanden stoßen, der um die Geheimnisse effizienter Positionierung weiß. Das plakativste Beispiel dafür, wie man einen „Leader“ angreift, lieferte uns der Pepsi-Konzern Ende der 60er Jahre. Suchen Sie dafür bitte bei Youtube nach „The Un-Cola“ und staunen Sie. Coca Cola hatte damals keine Chance, obwohl Coke bis heute eine der stärksten Marken der Welt ist. Das zugrundeliegende Prinzip funktioniert auch heute noch, wenn man weiß wie. Sie werden sehen, dass Marketing im weitesten Sinne durch richtig angewandte Positionierung effizienter funktioniert und zu besseren Ergebnissen führt. An der sachlichen Kenntnis und Erfahrung in Analyse, Strategie

und Positionierung lässt sich auch der Köhner erkennen. Bunte Prospekte und blinkende Websites kann heutzutage jeder technisch herstellen und auch für ein paar witzige Sprüche muss man nicht studiert haben. Dies jedoch für die Zielgruppe im passenden Rahmen zu tun und Kundenwünsche vor die eigene kreative Eitelkeit zu stellen, ist schon eher eine Herausforderung, der nicht jeder selbsternannte Marketing-Berater gerecht werden kann.

Wie man nun aus der Positionierung die passenden Instrumente ableitet, damit beschäftigt sich die nächste Ausgabe von sportFACHHANDEL. Ich freue mich wieder auf Ihre Fragen an n.hey@sport-fachhandel.com. Bis zum nächsten Mal.

Nils-Peter Hey

QUERGELESEN

Zu jedem Marketing-Thema im Heft stellen wir Ihnen passende Literatur vor, mit der Sie Ihr Wissen aufs nächste Level bringen.



„Positionierung – Kernentscheidung des Marketing“

Dieses Buch stammt von den anerkannten Marketing-Experten der Universität Sankt Gallen/Schweiz und ist eine der kompetentesten Publikationen. Wenn auch nicht mehr topaktuell ist dieser Titel ein Grundlagenwerk. Leider ist dieses Buch nur noch vereinzelt über den Gebraucht-Buchmarkt zu beziehen.

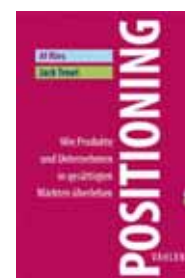
Autor: Thorsten Tomczak und andere
Verlag: Verlag THEXIS
ISBN 978-3-9085-4518-7
253 Seiten, ca. 40 EUR



„Positionierung – das erfolgreichste Marketing unseres Planeten“

Leider gibt es nicht viele Titel zum Thema Positionierung. Autor Sawtschenko versucht einen allgemeinverständlichen Aufguss der – zumindest dem informierten Leser – bekannten Standardliteratur. Dies gelingt gut, was nicht gefällt ist die Tatsache, dass der Autor gerne versucht alles so darzustellen, als wenn er es erfunden hätte.

Autor: Peter Sawtschenko
Verlag: Gabal-Verlag
ISBN 978-3-89749-506-7
296 Seiten, 29,90 EUR



„Positioning – Wie Produkte und Unternehmen in gesättigten Märkten überleben“

Endlich die deutsche Neuauflage des grundlegenden Positionierungs-Klassikers „A battle for your mind“. Die Autoren Ries/Trout gelten als Mit-Erfinder der Positionierung. Das Buch ist allgemeinverständlich und lässt so auch Nicht-Marketer hinter die Kulissen erfolgreicher Positionierung schauen.

Autoren: Al Ries, Jack Trout Lorenz Wied
Verlag: Vahlen
ISBN 978-3-8006-3790-4
240 Seiten, 19,80 EUR