

# Positionieren statt kommunizieren

**1972 schrieben Al Ries und Jack Trout eine Artikelserie für die amerikanische Marketingzeitschrift „Advertising Age“. Der Titel: Die Positioning-Ära kommt. Seit damals hat dieses Konzept die Marketingwelt im Sturm erobert. Aber ist Positioning heute wirklich noch zeitgemäß?**

**Text: Michael Brandtner, Al Ries**

Seit dem Jahr 1972 hat sich die Welt massiv verändert: Deutschlands Wiedervereinigung, der Fall der Sowjetunion, der Aufstieg Chinas. Auch die Marketingwelt erlebte dramatische Veränderungen: der Trend zum globalen Branding, das Internet, der Social-Media-Hype und der Riesenerfolg von Facebook, Google und Twitter. Nur wenige Konzepte sind – speziell in der schnelllebigen Marketingwelt – nach einem so langen Zeitraum noch aktuell. Damit stellt sich aber auch die bereits oben erwähnte entscheidende Frage: Ist Positioning heute noch wirklich zeitgerecht?

dass die Menschen in Zukunft neu und anders über Opel denken. Das mag aus Sicht des Opel-Managements und der Werbeagentur logisch klingen, aber es macht keinen Sinn aus Sicht der Kunden: Denn in all dieser Maßnahmenflut vergisst man bei Opel, die Marke zu positionieren.

Überlegen Sie einmal kurz: An wie viele Werben von VW, BMW oder Audi aus dem Jahre 2013, 2012 oder 2011 können Sie sich im Detail wirklich noch erinnern? Um welche Modelle, Themen bzw. Produktmerkmale oder Features ging es dabei? Wahrscheinlich werden Ihnen dabei nicht wirklich viele Details einfallen, trotzdem haben Sie wahrscheinlich ein ziemlich klares Markenbild von diesen drei Marken: VW besetzt die „Marktführer“-Position, BMW die „Fahrfreude“-Position und Audi die „Technik“-Position.

Schlussfolgerung: Kommunizieren Sie eine Position, nicht die Vorteile oder Eigenschaften des Produktes.

## Die Stärke der Führungsposition

Früher wurde Positioning in einem engeren Sinn verstanden: Es ging darum, was der Werber zum Produkt hinzufügte. Heute müssen wir Positioning in einem erweiterten Sinn verstehen, bei dem es darum geht, was die Werbung für das Produkt in der Wahrnehmung der Kunden macht. Anders ausgedrückt: Heute versucht ein erfolgreicher Werber das Produkt mit Werbung in den Köpfen der Kunden zu positionieren und nicht die Vorteile oder Eigenschaften zu kommunizieren.

Eine Führungsposition etwa ist viel stärker als eine Position, die auf den Vorteilen oder Eigenschaften einer Marke beruht: Coca-Cola bei Cola, McDonald's bei Fastfood, Nespresso bei Kaffeekapsel-Systemen oder Google bei Suchmaschinen.

Trotzdem sind die meisten Marketingprogramme heute wie die von Opel rund um diverse Produkteigenschaften und deren Vorteile aufgebaut. Das Problem dabei: Wenn sich herausstellt, dass eine Eigenschaft für die Kunden extrem wichtig ist, kann diese der Marktführer immer sofort kopieren. **Was aber ein Verfolger nie kopieren kann, ist die „Führungsposition“ des Marktführers.**

Ein anderes Beispiel sind etwa Medikamente für erektile Dysfunktion (ED): Viagra war das erste ED-Medikament und eroberte sich die „Führungsposition“ in den Köpfen der Kunden. Das zweite Medikament am Markt war Levitra mit der grundlegenden Botschaft „Mehr Wirkung mit weniger Nebenwirkung“: Hier standen klar die eigenen Produkteigenschaften und Vorteile im Vordergrund.



**Michael Brandtner, Al Ries**

Dazu sollte man einen Blick auf die drei Originalartikel aus dem Jahre 1972 werfen, um diese aus heutiger Sicht zu beleuchten. Dabei stechen vor allem vier Punkte besonders hervor.

## Werbung wie früher funktioniert heute nicht mehr

Die Märkte heute sprechen nicht mehr auf die Werbung an, die früher funktionierte: Es gibt einfach zu viele Produkte, zu viele Unternehmen und **zu viel „Marketinglärm“**. Um in dieser überkommunizierten Gesellschaft Erfolg zu haben, muss ein Unternehmen sich eine „Position“ in der Wahrnehmung der Kunden schaffen – eine Position, die nicht nur die eigenen Stärken und Schwächen mit einbezieht, sondern auch jene der Mitbewerber.

Das gilt heute wie damals. Denn noch immer geht ein Großteil der Werbung einfach sang- und klanglos in der Menge der Werbung unter. Als Beispiel sei etwa die aktuelle „Autos zum Leben“-Kampagne von Opel in Deutschland genannt: In dieser stehen diverse neue Modelle und Produktmerkmale im Mittelpunkt, um die Produktstärken von Opel zu kommunizieren und die Marke natürlich damit auch zu differenzieren. Parallel dazu läuft noch eine Kampagne unter dem Thema „Umparken im Kopf“, um wirklich sicherzustellen,

Anders das dritte ED-Medikament, Cialis: Dieses wurde als das erste „36-Stunden-Medikament“ gegen die herkömmlichen „4-Stunden-Medikamente“ Viagra und Levitra positioniert. Heute ist Cialis auf dem Sprung, Viagra als Weltmarktführer abzulösen: Das ist die Macht der Positionierung.

### Positionieren heißt anders sein

Vereinfacht ausgedrückt, lautet die erste Positioning-Regel so: „Sie können nicht frontal ein Unternehmen attackieren, das eine starke Position etabliert hat. Sie können um diese Position herumgehen, Sie können sich darunter oder darüber positionieren, aber niemals frontal dagegen.“ Der Marktführer besitzt die Anhöhe, also die Nummer-1-Position in den Köpfen der Kunden, den ersten Rang auf der Produktleiter.“

In der Kurzfassung: „Sie können um diese Position herumgehen, Sie können sich darunter oder darüber positionieren, aber niemals frontal dagegen.“ Eine andere Formel, um diese Idee auszudrücken, lautet: „**Seien Sie anders!**“

In den USA gibt es seit Jahrzehnten Dutzende Joghurt-Marken, die um die Gunst der Kunden kämpfen. Vor nicht ganz zehn Jahren kaufte ein türkischer Emigrant ohne jegliche Erfahrung in der Joghurt-Produktion eine leerstehende Joghurtfabrik und startete mit der Produktion von „griechischem Joghurt“. Verkauft unter dem Markennamen „Chobani“, besitzt die Marke heute 38 Prozent Marktanteil am griechischen Joghurtmarkt in den USA, der mittlerweile auf 3,2 Milliarden US-Dollar pro Jahr angewachsen ist. Griechisches Joghurt hat so in Summe bereits einen Marktanteil von 52 Prozent am Gesamt-Joghurtmarkt – 2008 waren es gerade einmal 4 Prozent.

Die Essenz von Positioning lautet „Seien Sie anders“: Trotzdem versuchen die meisten Unternehmen immer noch, „besser als der Wettbewerb zu sein“. Nur: So baut man sich keine eigene Position auf. Schlimmer noch: In vielen Fällen stärkt man so die Position des Wettbewerbs.

Wenn Burger King für mehr Hamburger-Konsum werben würde, würde sich wahrscheinlich nur McDonald's freuen – für McDonald's wiederum macht es sehr wohl Sinn, für mehr Hamburger-Konsum zu werben. Deshalb werden im Marketing in der Regel die Reichen reicher und die Armen ärmer.

### Der Kult um die Kreativität

Der Kult rund um die Kreativität ist hartnäckig. So sagte kürzlich der Chef einer Werbeagentur: „Ja, wir setzen immer Positioning ein. Aber nachdem wir die Position entwickelt haben, übergeben wir diese an die Kreativabteilung.“ Und in vielen Fällen natürlich macht die Kreativität nichts anderes als die Position zu verschleiern.

Aber in der Positioning-Ära ist **der Schlüssel zum Erfolg** die Kommunikation des nackten Positioning-Statements, ohne dass es von der sogenannten Kreativität beeinträchtigt wird.

„Advertising Age“, die Zeitschrift, in der die Artikel über Positioning im Original erschienen waren, wählte die VW Beetle-Kampagne zur besten Werbekampagne des 20. Jahrhunderts. Die eine Werbung, die wirklich stellvertretend für diese Kampagne steht, zeigt ein kleines Bild von einem VW Käfer mit der Headline: „Think small“. In einer Ära, in der alle amerikanischen Autos rie-

sige Straßenkreuzer waren, war diese Werbeanzeige wirklich das „nackte Positioning-Statement ohne jeglichen kreativen Firlefanz“.

Ähnlich brillant ist aktuell die Geox-Werbung, die einen Schuh zeigt, der wie ein Dampfbügeleisen aussieht. Der Claim dazu: „Der Schuh, der atmet.“

Trotzdem hält der Kreativitätskult immer noch rund um uns herum an, und viele Marketingverantwortliche kämpfen auch heute noch mit ihren Kreativagenturen, um sicherzustellen, dass die Kreativität die Positionierung nicht verschleiert und überdeckt: Es ist ein Kampf, der nie endet wird.

### DIE AUTOREN

**Michael Brandtner** ist Spezialist für strategische Markenpositionierung und Associate von Ries & Ries.

**Al Ries** gehört zu den führenden Marketingvordenkern weltweit, prägte den Begriff Positioning, ist Chairman der Markenstrategie-Beratung Ries & Ries und wurde 1999 vom Magazin „PR Week“ als einer der einflussreichsten Leute auf dem Gebiet der Public Relations bezeichnet.

[www.brandtneronbranding.com](http://www.brandtneronbranding.com), [www.ries.com](http://www.ries.com)



Wir prämiieren die besten Spots Österreichs

### Radio Award 2014

Machen Sie sich schon mal empfangsbereit für die überzeugendsten Radiospots, die auch in diesem Jahr im Rahmen des Radio Research Day von RMS prämiert werden.

**Am 3. Juni 2014 im Palais Niederösterreich.**

