

Jack Trout

Der mentale Kampf um die Kunden

Mit Sicherheit gibt es heute so gut wie kein Marken- oder Marketingpapier, in dem nicht das Wort Position oder Positionierung vorkommt. Der Grundstein dieses Konzepts wurde bereits Ende der 1960er-Jahre von Al Ries und Jack Trout gelegt, der am 4. Juni dieses Jahres mit 82 Jahren verstarb.

Von: Michael Brandtner, Ries & Ries

Als **Al Ries** und **Jack Trout** 1967 ihre Zusammenarbeit begannen, wurde Werbung vor allem als die Kommunikationsform gesehen, um die Kunden von den eigenen Produktvorteilen zu überzeugen. Unternehmen und deren Werbeagenturen analysierten die Vorteile und Eigenschaften der eigenen Marken und die der Wettbewerber, um dann den Konsumenten zu erklären, dass die eigenen Produkte besser seien. Trotz oft hoher Werbebudgets änderten die meisten dieser Kampagnen wenig an den Marktanteilen der Marktteilnehmer. Genau diese Beobachtung führte zur Entwicklung des 'Positioning'-Konzepts. Statt Marketing als Kampf der besseren Produkte zu verstehen, sahen Al Ries und Jack Trout Marketing als mentalen Kampf um die Gunst der Kunden. Dabei entstanden die Basisprinzipien der Positionierung.

In Kategorien, nicht in besseren Marken denken

Sie denken an Cola. Sie denken an Coca-Cola. Sie denken an Hamburger. Sie denken an McDonald's. Sie denken an Fernbus. Sie denken an Flixbus. Sie denken an Suche im Internet. Sie denken an Google. Wahrscheinlich googeln viele von uns auch auf Bing. Das heißt: Wenn man sich die wirklich erfolgreichen Marken ansieht, besitzen diese in der Regel ihre Produkt- oder Dienstleistungskategorie in den Köpfen der Kunden.

Damit haben diese Marken auch einen enormen Vorteil. Sie können für ihren Markt, für ihre Kategorie in Summe eintreten. Nur für McDonald's macht es Sinn, für mehr

Hamburger-Konsum zu werben. Für Burger King wiederum würde das keinen Sinn machen. Vielmehr muss sich Burger King überlegen, wie man sich von McDonald's differenzieren kann.

Die Lücke in der Wahrnehmung finden

So gesehen sollte der Ausgangspunkt aller Überlegungen nicht die eigene Marke, das eigene Angebot sein, sondern immer zuerst die Wahrnehmung der Kunden. Das ist der Kerngedanke hinter dem '**Positioning**'-Konzept. Anders ausgedrückt: Jede Produkt- oder Dienstleistungskategorie ist entweder von einem Markennamen bereits besetzt oder noch frei. Wenn die angestrebte Kategorie frei ist, dann ist es relativ einfach diese als erste Marke zu besetzen. 'Erster worin' ist daher die Schlüsselfrage bei der Positionierung. Dieses Prinzip baute Markenklassiker wie Persil, Nivea, Milka, Haribo oder Dr. Oetker.

Dasselbe Prinzip gilt auch heute für Marken wie Amazon, Google, Facebook Zalando oder Tesla. Wichtig dabei: Es geht nicht darum, wer als Erster am Markt war, sondern wirklich darum, wer als Erster die Produkt- oder Dienstleistungskategorie in den Köpfen der Kunden besetzt. So hat Tesla nicht das Elektroautomobil erfunden, ist aber die erste Marke, die diese Kategorie mental global besetzt. Dies haben die etablierten Automobilhersteller übersehen, denn nur Modelle unter bekannten Markennamen sind zu wenig, um eine Kategorie mental zu besetzen. So werden der i3 und der



Foto: Michael Brandtner

Markenstrategie Michael Brandtner ist der Spezialist für strategische Marken- und Unternehmenspositionierung in Rohrbach (Österreich) und seit 2001 Associate of Ries & Ries. Zudem ist er Autor des Buches 'Brandtner on Branding'. 1996 lernte er Jack Trout persönlich kennen und schätzen. Brandtners Blog finden Sie unter www.brandtneronbranding.com.

i8 immer nur Modelle von BMW bleiben, aber nie eine Elektroauto-Marke bauen.

Eine neue Kategorie kreieren

Das bedeutet aber auch, dass man nicht versuchen sollte, einen Marktführer frontal mit einem besseren Produkt anzugreifen. Man sollte viel eher eine neue Kategorie kreieren, in der man selbst von Anfang an Original und Marktführer ist. So war Red Bull der erste Energydrink, Wagner Pizza die erste Steinofen-Fertigpizza oder Ryanair die erste Diskontfluglinie in Europa. Steve Jobs machte mit drei neuen Kategorien (iPod, iPad, iPhone) und Marken Apple von einem Nischenplayer zum wertvollsten Unternehmen der Welt. Oder nehmen Sie Dr. Best: 1988 war diese Marke eine weitere Zahnbürste unter vielen. Dann erfand man die erste nachgebende Zahnbürste, die man geschickt gegen die herkömmlichen starren Zahnbürsten positionierte. Heute ist Dr. Best die meistverkaufte Handzahnbürste. Das bedeutet aber auch, dass es die Wahrnehmung der Kunden notwendig machen kann, das eigene Produkt oder die eigene Dienstleistung zu verändern.

Nicht jede Marke kann eine neue Kategorie finden oder erfinden, aber in der Wahrnehmung der Kunden ist in der Regel immer Platz für eine erste Alternative zum Marktführer. Wenn man diese Position anstrebt, sollte man genau das Gegenteil des Marktführers machen. In den 1960er-Jahren war Mercedes-Benz der Inbegriff für Prestige und damit verbunden für Fahrkomfort. Also positionierte sich BMW sehr erfolgreich mit der genau gegenteiligen Position, nämlich Fahrfreude.

Nicht den roten Faden verlieren

Statt nur neue Kategorien zu nutzen, um damit neue Marken zu bauen, setzen viele Unternehmen auf neue Kategorien, um ihre bestehenden Marken zu dehnen. Das mag auf dem Marken- und Marketingpapier enorm logisch erscheinen, kann aber in der Wahrnehmung der Kunden fatale Folgen haben. Einst war Yahoo die weltweit führende Suchmaschine. Nur das Management war anscheinend mit dieser Position alleine nicht zufrieden. So wurde aus einer Suchmaschine ein Portal. Die Logik dahinter war klar: Da der Suchmaschinen-Markt nur ein Teilmarkt eines Portals ist, muss der Portal-Markt in Summe um vieles größer als der Suchmaschinen-Markt sein. Auf dem Papier ist das sicher richtig. Nur übersah man dabei, dass man so die Suchmaschinen-Position in der Wahrnehmung der Kunden aufgab. Diese Position überließ man freiwillig Google.

Das bedeutet aber auch: Wenn man eine starke Position in der Wahrnehmung der Kunden besitzt, sollte man diese pflegen und verstärken, aber auf gar keinen Fall selbst untergraben. So musste auch Nivea erkennen, dass man mental die Position Schönheitspflege nicht glaubwürdig besetzen konnte. Also wurde 2011 die Marke wieder auf die angestammte Pflege-Position refokussiert. Hier soll-



Foto: Ries & Ries

Jack Trout (l.) und Al Ries entwickelten gemeinsam das 'Positioning'-Konzept

ten Unternehmen dann im Falle des Falles auch über ein Mehr-Marken-System nachdenken. So wäre es für Kodak sicher besser gewesen, nicht die Marke auf Digitalfotografie zu erweitern, sondern eine neue Marke für Digitalkameras zu lancieren. Diese Empfehlung sprachen Al Ries und Jack Trout bereits 1994 aus. Selbst Microsoft musste akzeptieren, dass die Marke Windows bei Smartphone-Betriebssystemen keine Chance gegen Android & Co. hat.

Ein Slogan ist noch keine Positionierung

Entscheidend für den Markenerfolg ist es daher, den eigenen Markennamen mit einem verbalen Konzept in der Wahrnehmung der Kunden dauerhaft zu positionieren. Deshalb versuchen Unternehmen und deren Werbeagenturen oft, den Konsumenten Markennamen gemeinsam mit Slogans im wahrsten Sinne des Wortes einzuhämmern. Aber ein Slogan ist nur dann aus Sicht des 'Positioning'-Konzepts zur Positionierung einer Marke geeignet, wenn er bereits auf dem vorhandenen Erfahrungsschatz der Verbraucher aufbaut.

Bereits vor Tesla sehnten sich einige nach einem Elektroauto. Bereits vor BMW hatten Kunden Freude am Autofahren. Genau deshalb ist 'Freude am Fahren' ein perfekter Slogan. Und auch genau aus diesem Grund werden Slogans wie etwa 'Die Zukunft gehört allen' (Opel) oder 'Eine Idee weiter' (Ford) nie einen echten Beitrag zur Positionierung leisten, da es weder eine 'Zukunftsauto'- noch 'Eine Idee weiter-Auto'-Position in den Köpfen der Kunden gibt. So gesehen bleibt aus Positionierungssicht auch nach 50 Jahren noch viel tun.