



Dr. Ralf Mayer de Groot

Können Sie die Konkurrenz repositionieren? Werden Sie die Nr. 1 im Kopf Ihrer Zielgruppe!

Copyright: Alle Rechte vorbehalten: Dr. Ralf Mayer de Groot 2013

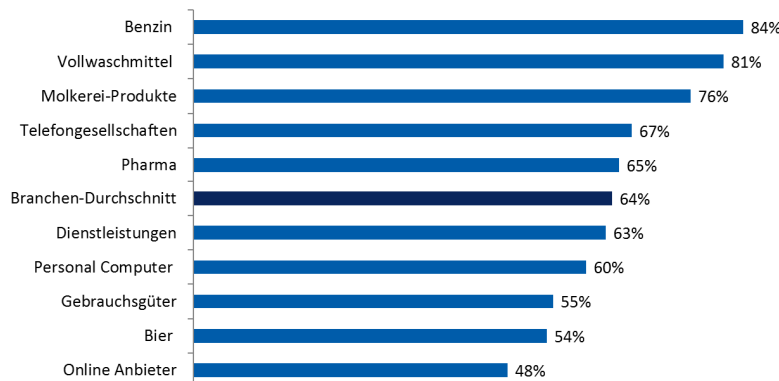
Management Zusammenfassung

Die Neupositionierung oder der Relaunch von Produkten und Marken ist bereits für sich betrachtet eine große Herausforderung. Denn der Erfolg einer Marke hängt heute mehr denn je davon ab, wie diese positioniert ist. Noch mehr Finesse ist gefragt, wenn man die Konkurrenz gleichzeitig de- oder repositionieren möchte. Wirklich gute Positionierungen machen beides: Sie nutzen die Stärken der eigenen Marke sowie neutralisieren und repositionieren die Wettbewerber. Geben Sie Ihrer Marke durch die richtige Positionierung die Kraft, die sie heute und zukünftig braucht. Die Zukunft gehört denen, die heute die optimale emotionale (und faktische) Positionierungsidee für morgen finden, dominant und dauerhaft zu Lasten des Wettbewerbs besetzen.

Aber die meisten Unternehmen versinken im Mittelmaß und liefern sich einen erbitterten Preiskampf mit ihren Konkurrenten. Es besteht ein Mangel an eigenständigen, differenzierenden Markenkonzepthen zur nachhaltigen Generierung von Markenwert. Statt auf ein klares Leistungsversprechen wird häufig auf stereotype Klischees, Me too-Konzepte und Rabattschlachten gesetzt. Markenwerte werden so gar nicht erst geschaffen oder sogar nachhaltig vernichtet.

Die wahrgenommene Markengleichheit beträgt in 29 untersuchten Produktkategorien durchschnittlich 64 Prozent. Konkret bedeutet dies, dass knapp zwei Drittel der Konsumenten keine wesentlichen Unterschiede zwischen Marken erkennen können.

Wahrgenommene Markengleichheit oder Austauschbarkeit



Quelle: BBDO Brand Parity Studie 2009, über 1.000 Befragte

Den Problemen liegen oftmals gravierende Managementfehler und fehlende Erkenntnisse zugrunde. Aus der Hirnforschung ist bekannt, dass über 95 Prozent aller Entscheidungen unbewusst und emotional gefällt werden – nicht rational. Aber 92 Prozent der Marketingunternehmen kennen die unbewussten Markttreiber sowie die emotionalen und faktischen Stärken Ihrer eigenen als auch der Konkurrenz-Marken nicht. Sie können deshalb die Markenwahl weder ursächlich erklären noch gezielt beeinflussen. Damit fehlt ihnen eine zentrale Voraussetzung für wirkungsvolles und kosteneffizientes Marketing. Gerade in wettbewerbsintensiven Märkten gilt es, mit einem differenzierenden Markenversprechen, das konsequent und einheitlich umgesetzt wird, eine nachhaltige Markenpräferenz zu schaffen.

Projektive Techniken wie der Limbique Emotional Explorer können diese Wissenslücke schließen. Durch den Einsatz des Limbique Emotional Explorer werden häufig zum ersten Mal die wirklichen Motivationen und Hemmschwellen der Kunden sichtbar und die damit zusammenhängenden Emotionen in einer nachvollziehbaren Art und Weise herausgearbeitet. Projektive Techniken wie der Limbique Emotional Explorer, wurden zu Marketing-Zwecken inzwischen in über 1.000 Anwendungen im In- und Ausland erfolgreich angewendet. Überlegene Erkenntnisse führten zu ungewöhnlichen Erfolgen. (Eine Kurzbeschreibung des Limbique Emotional Explorer finden Sie in der Anlage ab Seite 13)

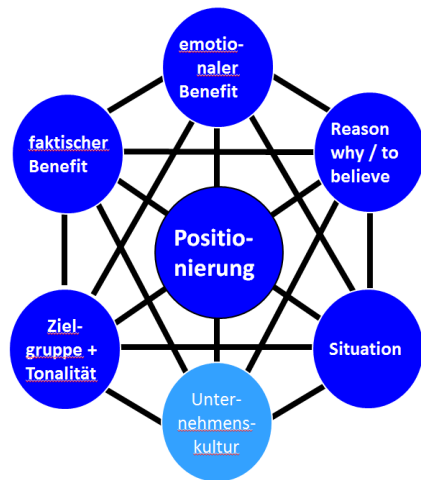
<u>Inhaltsübersicht</u>	Seite
Wer nicht leicht neue Kunden findet und bindet, ist falsch positioniert.	3
Repositionieren Sie die Konkurrenz: Werden Sie die Nr. 1 im Kopf Ihrer Zielgruppe!	3
Wirklich gute Slogans wirken wie ein Marken-Turbo	3
Eine neue Kategorie kreieren	5
Positionieren Sie sich als „nächste Generation“	6
Repositionieren Sie die Konkurrenz durch Hinweis auf Ihre Marktposition als Nr. 1	8
Positionierung als das beste Produkt	8
Nutzen Sie eine Schwachstelle der Konkurrenz zur Repositionierung aus	9
Repositionierung der Konkurrenz durch einen überlegenen Reason why	11
Direkte De-Positionierung der Konkurrenz	12
Geben Sie keine eigene Schlüsselposition selbst auf	12
Fazit (und Checkliste)	13
Anlage: Limbique Emotional Explorer (kurze Methodenbeschreibung)	14

Marken- und Fallstudienübersicht / Seite

- Aspirin 9
- Audi 11 f.
- Avis 8
- Bic 8
- Black Forrest 10
- Blend-a-med 12
- Blendax 5
- BMW 11 f.
- Bosch IXO 8
- Bounty 6
- Cetebe 6, 7
- Coca-Cola 3 f., 10
- Colgate 12 f.
- Creme 21 / 9
- Crest 12 f.
- DB 12
- Dr. Best 5
- Dr. Oetker 5
- Duracell 7
- Dyson 6
- Energizer 7
- Gillette 6
- Iglo 5
- Kleenex 6
- Kodak DC 7 f.
- Landliebe 4, 5
- Langnese 10
- LEKI 7
- Listerine 9 f.
- Marlboro 3
- Mercedes Benz 11 f.
- Mezzo-Mix 10
- Mövenpick 10
- Nivea 9
- Odol med 3 / 12 f.
- Ouzo 12 / 8
- Pepsi Cola 3 f., 10
- Pringles 9
- Samovar 10
- Schwipp Schwapp 10
- Scope 9 f.
- Sixt 10
- Smirnoff 10
- Stolichnaya 9 f.
- Tylenol 9
- Wagner Pizza 5
- WD-40 / 11 f.
- Wick MediNait 6
- Wise 9
- Wolf Schmidt 10
- Zewa Wisch & Weg 6

Wer nicht leicht neue Kunden findet und bindet, ist falsch positioniert.

Bereits für Domizlaff (1939) war „das Ziel der Markentechnik die Sicherung einer Monopolstellung in der Psyche der Verbraucher“. 1999 haben Ries und Trout diesen Gedanken aufgegriffen, indem sie schreiben: „Das ultimative Ziel jedes Marketing-Programms ist es, eine Kategorie zu dominieren.“



Positionierung bedeutet die aktive Planung, Gestaltung und Kontrolle des Markenimages am Markt bei allen relevanten Zielgruppen (bei Verwendern, Investoren, Geschäftspartnern). Zielsetzung ist es eine Marke so zu profilieren, dass die Zielgruppe das Angebot zu erwerben wünscht und von allen anderen Wettbewerbsangeboten unterscheidet.

Die Positionierung umreißt als Zielsetzung die nachhaltig zu befriedigenden emotionalen und faktischen Bedürfnisse, den Reason why / to believe, die (Verwendungs-) Situation, die Zielgruppe und Tonalität. Zudem muss die Positionierung zur Unternehmenskultur und den internen Erfolgsmustern passen.

Sie bildet die integrierende Klammer für den Einsatz aller geeignet erscheinenden Marketing-„Instrumente“, um dem Angebot einer Marke eine fest umrissene Bedeutung zu verschaffen.

Zu bedenken ist „Ein Marketing-Programm ist nur so gut oder schlecht wie das schwächste Glied in der Vermarktungs-Kette“. Das sind häufig die eigenen Mitarbeiter.

Repositionieren Sie die Konkurrenz: Werden Sie die Nr. 1 im Kopf Ihrer Zielgruppe!

Positionierung hat das Marketing revolutioniert. Selbst Unternehmen, die durch ruinösen Wettbewerb und anhaltenden Preiskrieg in eine scheinbar ausweglose Sackgasse geraten sind, können und haben mit einer neuen Positionierung ungewöhnliche Erfolge erzielt.



Wenig bekannt ist beispielsweise, dass Marlboro Jahrzehnte lang kein großer Erfolg war.

1924 wurde Marlboro als Frauen-Zigarette in den USA eingeführt. 1930 erhielt die Zigarette ein rotes Mundstück („Beauty Tip“), damit Lippenstiftspuren weniger zu sehen waren.

Erst ein Werbe-Relaunch 31 Jahre nach der Einführung mit dem Cowboy führte ab 1955 zum Erfolg.

Eine besonders spannende Möglichkeit ist gleichzeitig eine De- oder Re-Positionierung einzelner oder mehrerer Wettbewerber vorzunehmen. Zahlreiche Fallbeispiele verdeutlichen in der Folge die Erfolgsgeheimnisse der Re-Positionierung der Konkurrenz.

Wirklich gute Slogans wirken wie ein Marken-Turbo

Ein Bild sagt mehr als tausend Worte, aber im Zweifelsfall erzählt es jedem Betrachter eine andere Geschichte. Erfolgreiche Marken leben aber auch heutzutage davon, dass sie eine klare Botschaft kommunizieren. Die Empfänger wollen sich mit einer Marke (und ihren Verwendern) identifizieren. Sie erwarten deshalb eine klare Aussage, wofür sie steht.

Woran erkennt man einen wirklich guten Slogan? Ein wirklicher guter Slogan positioniert nicht nur die eigene Marke. Er repositioniert auch den Wettbewerb. Nehmen Sie den aktuellen Slogan von **Coca-Cola**. Dieser lautet „Enjoy Coca Cola“. Das ist ganz nett, aber auch nicht mehr. – Der Konkurrent **Pepsi Cola** hat zudem in 1999 mit „The Joy of Cola“ geworben. Vermeiden Sie möglichst alles, was die Konkurrenz auch sagen kann oder kommunizieren Sie es zumindest als Erstes.



Viel besser wirkte der Slogan von 1969 „**It's the real thing**“ oder von 1974 „**Look for the real things**“. Denn diese Slogans positioniert Coca-Cola nicht nur als das Original. Er repositioniert auch alle anderen Colas, egal ob Pepsi-Cola, Afri-Cola oder Fritz-Kola als Kopie.

Coke hatte 105 unterschiedliche Slogans seit 1886 und Pepsi 30 seit 1903. Die meisten davon waren keine wirklich guten Slogans, denn sie repositionierten den Wettbewerb nicht.

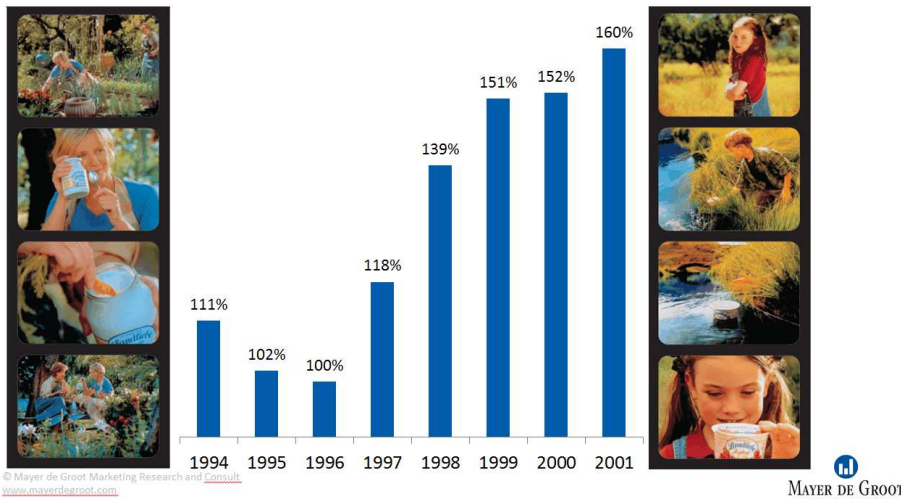


Die besten Zeiten hatte Pepsi von 1984 bis 1991 in den USA, als man auf den Slogan „**The choice of a new generation**“ setzte. Dieser Slogan positionierte Pepsi-Cola nicht nur als die jüngere Alternative.

Dieser Slogan traf Coca-Cola erlebnismäßig auch an einem wunden Punkt. Denn das Original wurde auch von vielen älteren Menschen getrunken, die mit der Marke groß geworden waren.

Aber dann in 1992 wechselte Pepsi zu „**Gotta Have It**“ (Was haben sie sich strategisch dabei gedacht?). Im folgenden Jahr wurde wieder die Jugend thematisiert „**Be Young, Have Fun, Drink Pepsi**“. Wieder ein Jahr später hieß es „**Nothing else is a Pepsi**“. Und in 1999 wurde „**The Joy of Cola**“ ausgelobt. Und so weiter.

Marken turn around mit „**Liebe ist, wenn es Landliebe ist**“



Bilder wecken Interesse, Worte stiften Sinn. Exakt dieser Zusammenhang spiegelt sich seit Jahren in vielen Kommunikations-Wirkungstests wider. Wie wäre es sonst zu erklären, dass ein und derselbe Werbeauftritt bei der Zielgruppe zunächst durchfällt und nur durch einen anderen Slogan zum Erfolg wird?

Ein prominentes Beispiel aus der Marktforschungspraxis ist die Landliebe-Kampagne. Die idyllischen Bilder waren bereits vorhanden. Harmonische Beziehungen gesunder Menschen in prachtvollen Obstgärten oder entlang eines Bachlaufs zwischen wogenden Weizenfeldern. Eine Erinnerung an das ursprüngliche Landleben, wenn nicht Huldigung an die unberührte Natur. Eine stimmig und gefühlvoll inszenierte, opulente Marken-Bilderwelt, der Positionierung entsprechend – Dennoch wurde zunächst in den Tests zu wenig Werbewirkung für einen positiven Marketing-ROI (Return on Investment) erzielt.

Die Positionierung und die Bilderwelt stimmten. Die entscheidende Schwachstelle waren zunächst alle getesteten Claim-Alternativen. Der Marke, den Bildern fehlte das richtige zentrale Versprechen. Dies entwickelte sich in aller kürzester Zeit im sogenannten limbischen System, als der richtige Slogan gefunden war: *Liebe ist, wenn es Landliebe ist.*

Der amerikanische Neurologe und Gehirnforscher Antonio R. Damasio spricht in diesem Zusammen-

hang auch von „somatischen Marker“ und erklärt dazu: „*Noch bevor logische Überlegungen einsetzen, tauchen im Gehirn Vorstellungsbilder auf, die Lösungen vorwegnehmen und mit einem guten oder schlechten Gefühl im Bauch verbunden sind.*“ Das heißt: Genau genommen haben viele im Innersten schon ihre Entscheidung gefällt, bevor sie die Sache von der rationalen Seite betrachten. Man sucht dann nur noch Argumente, um das Bauchgefühl zu bestätigen.

Die Aussage „*Liebe ist, wenn es Landliebe ist*“ ist assoziativ ein „tapferes Schneiderlein“ und steht für 7 Dimensionen, die auf der Landliebe-website explizit genannt werden: Geborgenheit, Natürlichkeit, Liebe (und Fürsorge), Vielfalt, Sorgfalt, Qualität und Genuss. Und Landliebe repositionierte gleichzeitig durch diese Aussage assoziativ die Angebote anderer Molkereiprodukte-Wettbewerber als industriell gefertigt. – 60 Prozent Absatzsteigerung innerhalb von 5 Jahren waren der Lohn dieser Erkenntnis für die große Landliebe-Marke.



Eine neue Kategorie kreieren

Nicht jede Positionierungsaussage ist effektiv. Effektive Positionierungen suggerieren, dass es sich um ein Produkt handelt, das erstmalig am Markt verfügbar ist. Sie wirken repositionierend und erzeugen subjektiv in den Köpfen der Verwender einen überlegenen Nutzen. Sie geben der Marke Wachstumspotential und -impulse.

Dr. Best Zahnbürsten wurden 1953 eingeführt. Die Marke lag jedoch stets hinter dem Mitbewerber **Blendax**. Vor dem Relaunch betrug der Marktanteil von Dr. Best im Jahre 1987 nur 6 % gegenüber einem Blendax-Anteil von fast 60%. –Marktforschungsergebnisse führten zur Erkenntnis, dass die Kunden sich vor Verletzungen des Zahn-fleisches sicher fühlen wollten. Das Entwicklerteam setzte diese Anforderung durch einen federnden Hals und einen Zweikomponenten-Aufbau (gummierter Bereich im Bürstengriff) um. Im Mai 1988 wurde das Modell „Dr. Best Plus Flex“ als erste flexible Zahnbürste eingeführt. Damit positionierte man nicht nur klar die eigene Marke. Gleichzeitig wurden herkömmliche Zahnbürsten als starr und gefährlich für Zahnfleisch und Zähne repositioniert. Insbesondere das Schlüsselbild einer Tomate war effektiv, die durch eine Schwingkopf-Zahnbürste gedrückt wurde, aber unversehrt blieb. Diese Werbszene visualisiert in idealer Weise den Hauptvorteil der Schwingkopf-Zahnbürste, nämlich die Vermeidung von Verletzungen des Zahnfleisches bei der Zahnpflege. Der Werbeclaim lautete: „*Die klügere Zahnbürste gibt nach.*“ – Als Ergebnis des Marken-Relaunchs erzielte Dr. Best bereits im ersten Jahr einen Marktanteil von 15%. Im Jahr 1996 hatte sie einen Marktanteil von 35,4%, in 2000 einen von 42% und in 2011 von 42,4%.

Anfang der 1970er Jahre brachte **Wagner** von einer Italienreise die neue Geschäftsidee mit, tiefgekühlte Pizza herzustellen. 1985 entwickelte die Firma den ersten industriellen Steinbackofen. Die Einführung der ersten Steinofenpizza repositionierte **Dr. Oetker** und **Iglo** als geschmacklich weniger anspruchsvolle Fertipizza. Das Wort „Steinofen“ macht den großen Unterschied. – 1987 reagierte Dr. Oetker mit der Steinofen-Pizza Rustica.

1992 erreichte Wagner einen Marktanteil von 17 Prozent. Der Bekanntheitsgrad von Wagner in Deutschland war zu dieser Zeit aber noch gering. Dies änderte Werbung mit dem Slogan *Einmal Wagner – Immer Wagner*. Wagner Tiefkühlpizza erzielte hierdurch binnen weniger Jahre hohe Absatzzuwächse. Iglo stellte im Jahr 2000 Tiefkühl-Pizza ein. Dr. Oetker führte in einem weiteren Repositionierungs-Versuch die „Ofenfrische ein. – Inzwischen liegt der Wagner-Marktanteil bei rund 33 Prozent in Deutschland.

Wick MediNait wurde ein neues Mittel gegen Erkältung entwickelt. Es besteht aus einer Kombination von vier Wirkstoffen und enthält 18 Volumen-Prozent Alkohol. Die Feststellung, dass das Mittel schläfrig machte und eine Gefahr für Autofahrer darstellte, führte fast zur Einstellung des Projektes. Dann kam jemand bei P & G auf die Idee, das Produkt als Erkältungsmittel für die Nacht zu positionieren. Heute ist Wick MediNait das erfolgreichste Produkt des Wick-Sortiments. Wick MediNait hatte im Erkältungszeitraum 2004 / 2005 einen Marktanteil von 21,3% und war die zweitgrößte Erkältungsmittel in Deutschland.

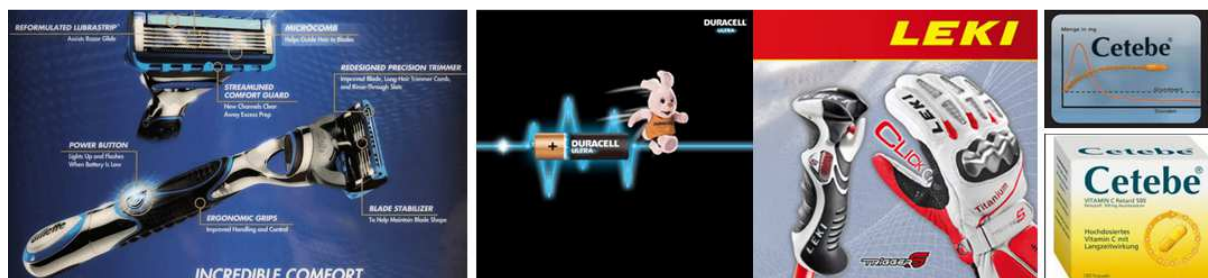
Ein gutes Beispiel ist auch der Küchenrollen-Kampf, der 1997 in Deutschland seinen Höhepunkt erreichte. Bis 1997 war **Zewa Wisch & Weg** die unangefochtene Nr. 1. Dann kamen zwei Herausforderer: **Kleenex Supersaugtuch** und **Bounty**.

Kleenex ging den herkömmlichen Weg über das beste Produkt (Kleenex Supersaugtuch gewann 1997 jeden Labortest in Bezug auf Saugleistung, Reißfestigkeit und Haptik). In der Werbung kommunizierte Kleenex, dass Kleenex Supersaugtuch die beste Küchenrolle sei. Doch die Endverwender erlebten diese Botschaft als ungläubwürdig.

Anders ging Bounty vor. Bounty behauptete nie in der Werbung, die beste Küchenrolle zu haben. Bounty präsentierte stattdessen die erste Küchenrolle mit Wabenstruktur. Bounty setzte sich am Markt erfolgreich. Denn eine Küchenrolle mit Wabenstruktur suggerierte, dass diese besser sein sollte als eine ohne. Zewa und Bounty lieferten sich in Deutschland nach kurzer Zeit ein Kopf an Kopf-Rennen, während Kleenex Supersaugtuch in den Regalen Staub ansetzte. Dies beweist erneut: Markenführung ist kein Kampf objektiver Produktqualitäten. Es ist ein Kampf der Wahrnehmungen oder Markenimages.

Dyson eroberte in nur 4 Jahren über 50% Marktanteil in Großbritannien mit einem Staubsauger ohne Beutel. Der Dyson-Vorteil: Bei einem Staubsauger ohne Beutel lässt die Saugkraft nicht nach – im Gegensatz zu Staubsaugern mit Beuteln, bei denen die „Beutel-Poren“ verstopfen. Zuvor hatte Dyson Unternehmen wie Hoover, Vorwerk oder Miele eine Beteiligung angeboten. Doch die Konkurrenten hatten gar kein Interesse daran, einen Staubsauger ohne Papierbeutel zu bauen, denn mit den Beuteln verdienten sie „gutes Geld“.

Die Erfindung des beutelosen Staubsaugers hat den besessenen Tüftler Dyson zum Milliardär gemacht - und zum Schrecken auch der deutschen Haushaltsgerätehersteller. Hierzulande hat sich Dyson 2012 im Geschäft mit Staubsaugern auf Platz zwei vorgearbeitet. Mit seinen futuristischen Geräten kam Dyson in Deutschland zuletzt auf einen wertmäßigen Marktanteil von gut 17 Prozent. Nur Miele liegt mit fast 24 Prozent noch vor Dyson. Das Unternehmen hatte mit 4500 Mitarbeitern 2011 einen Umsatz von 1,33 Milliarden Euro und einen Gewinn vor Zinsen und Steuern von 386 Millionen Euro erzielt. Daraus errechnet sich eine Umsatzrendite von 29 Prozent. Die Investitionen in Forschung und Entwicklung beziffert Dyson auf 74 Millionen Euro. Das waren 6 Prozent vom Umsatz.



Positionieren Sie sich als „nächste Generation“

Eine gute zukunftsorientierte Positionierungsmöglichkeit ist es, sich als „nächste Generation“ zu verkaufen. Dies führt in allen Branchen zu einer überlegenen Qualitätseinschätzung, in denen Kunden Fortschritt als positiv und wünschenswert wahrnehmen.

Gillette wendet diese Strategie im Rasierbereich vorbildlich an. So hatte Gillette zuerst eine Sicherheitsklinge, dann zwei, dann zwei bewegliche, dann zwei bewegliche mit Schwingkopf, gefolgt von Gillette Mach 3 mit 3 Klingen. Im Mai 2004 wurde der M3 Power eingeführt, der doppelt so teuer war wie sein Vorgänger. Dieser erreichte relativ schnell einen Marktanteil von 30%. Der Clou war eine integrierte Batterie, wodurch sich Gillette Synergieeffekte zur eigenen Batteriemarke Duracell erhofft. (Nur bei vier Klingen war Wilkinson Sword mit dem Quattro schneller.) Und jede weitere Innovation wurde als nächste Generation präsentiert. Der Gillette Proglide Fusion Power repräsentiert die aktuell neueste Generation.

Als **Bic** den Wegwerfrasierer erfand, konterte Gillette schnell mit dem Blue II, dem ersten Wegwerfrasierer mit zwei Klingen. Das Ergebnis: Heute dominiert Gillette beide Märkte.

Duracell repositionierte herkömmliche Zinkkohle-Batterien als „Schnee von gestern“ mit „Alkalibatterien“ und einer genialen Werbekampagne mit einem Spielzeughasen. In der Werbung tauchte der rosarote Hase mit einer Trommel erstmals 1973 auf – zunächst nur in Amerika. Um die Langlebigkeit ihrer Alkaline-Batterien im Vergleich zu herkömmlichen Zink-Kohle-Batterien zu kommunizieren, ließ Duracell den Hasen im Trommelwettbewerb gegen die Konkurrenz antreten. Schier unermüdlich wirkte der kleine Geselle. Während die mit anderen Batterien bestückten Spielzeughasen längst verstummt waren, trommelte der kleine Klopfer munter weiter. Im Slogan hieß es: „*Duracell hält entscheidend länger als herkömmliche Zinkkohlebatterien.*“ Im Laufe seiner Karriere zeigte der Duracell-Hase seine Überlegenheit nicht nur im Trommeln: Er bewies seine Ausdauer außerdem auch beim Skifahren, Kajak fahren, Boxen, Fußball und Marathon. In Europa ist der pinke Hase immer noch aktiv. In den USA allerdings machte Duracell entscheidende strategische Fehler. Die Werbung wurde geändert und die Werbefigur nicht rechtlich geschützt. Der Konkurrent **Energizer** übernahm die Werbefigur und wurde auch dadurch in den USA und weltweit Marktführer (Marktanteile weltweit MAT Juni 2012: Energizer 35%, Duracell 31%)

LEKI, der weltweite Marktführer bei Ski-, Trekking- und Nordic Walking-Stöcken und Handschuhsystemen, versteht diese Position als Verpflichtung: „Ein Marktführer muss den Markt führen“. Durch Innovationen und patentierte Systeme hat LEKI die Entwicklung bei Ski-, Trekking- und Nordic Walking-Stöcken und Handschuhsystemen geprägt und im Laufe der Jahre zahlreiche internationale Awards, Empfehlungen und Zertifikate bekommen.

Die Marke LEKI steht für Sicherheit, innovative Technologie und deutsche Entwicklungsarbeit, hohen Komfort sowie Umweltfreundlichkeit. LEKI verfolgt bei seinen weltweiten Forschungs- und unabhängigen Testaktivitäten zwei Ziele: die bestmöglichen Stöcke und Handschuhe für jede Person herzustellen. Zwei Beispiele verdeutlichen dies exemplarisch und repositionierten die Konkurrenz als „alte Generation“. – "Trigger S" ist eine der spektakulärsten Innovationen bei Skistöcken und Handschuhen. Die erste "Sicherheitsbindung" im Skistock wurde mit dem European Ski Award ausgezeichnet. Die Verbindung zwischen Griff und Schlaufe oder alternativ direkt zum Handschuh wurde auf eine ringartige Öffnung minimiert. Dieser Ring besteht aus reißfestem Material, das sich in der Fallschirmproduktion bewährt hat. Auch mit dem SpeedLock setzt LEKI international neue Maßstäbe in Punkto Haltekraft für außen verstellbare Stöcke. Die vom TÜV geforderten 55 kg, werden deutlich überboten. Eine Sicherheitsreserve, die Lebens entscheidend sein kann.

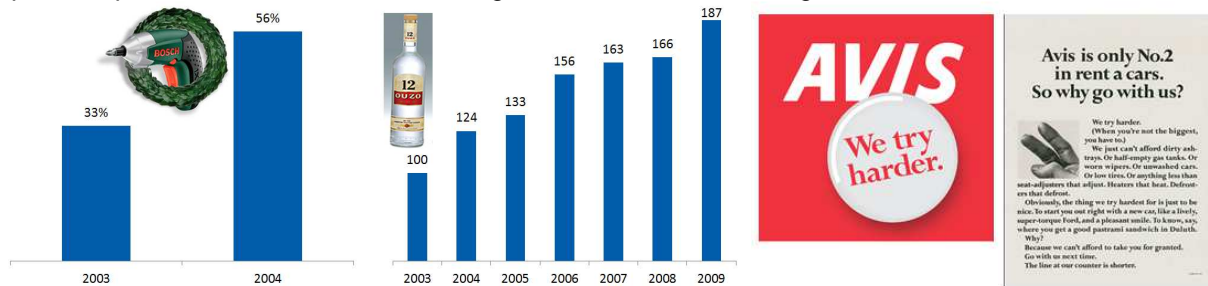
Der Vitamin C-Markt stagnierte seit Mitte der 1990er Jahre. **Cetebe** führte daher im Jahre 1999 Vitamin C als Retardkapseln ein. Retardkapseln enthalten hochdosiertes Vitamin C in Form sogenannter Zeitperlen (Pellets), die eine langsame und gleichmäßige Freisetzung bewirken. Denn bei der Vitamin-C-Aufnahme gilt die allgemeine Gesetzmäßigkeit „Viel hilft viel“ nicht. Vitamin C kann nicht im Körper über einen längeren Zeitraum hinweg gespeichert werden. Wird zu viel Vitamin C auf einmal aufgenommen, so wird es einfach wieder über die Niere ausgeschieden.

Die Produktüberlegenheit wurde deshalb anhand einer grafischen Leistungskurve als Side-by-Side-Vergleich dargestellt. Die Kurve vermittelt die nachweisbar bessere Wirkung von Cetebe und untermauert populär-wissenschaftlich die Glaubwürdigkeit. Die Grafik auf der Packung und in der Werbung macht die Langzeitwirkung durch die kontinuierliche Abgabe der Zeitperlen bildlich verständlich und ist besonders einprägsam. Cetebe positionierte sich selbst hierdurch als überlegenes Vitamin C-Präparat mit Langzeitwirkung und repositionierte zugleich herkömmliche Vitamin-C-Präparate als ineffizient.

Cetebe war mit knapp 8 Euro für 30 Kapseln absoluter Preisführer im Vitamin C-Markt, während 20 No Name Brausetabletten bei Aldi 49 Cent kosteten. Trotzdem gelang es, den Cetebe Marktanteil von 35,6 Prozent in 1998 auf 56 Prozent im März 2000 zu steigern. – Mit einem Marktanteil von 31 % war Cetebe in Deutschland auch in 2011 Marktführer bei Vitamin-C-Produkten (MAT März 2011). Der Umsatz des Cetebe Sortiments lag 2010 bei 12 Millionen Euro zu Apothekerverkaufspreisen.

Die „nächste Generation“ bietet nicht nur große Chancen. Je nach Markenimage kann sie auch eine echte Bedrohung werden. Denken Sie an Kodak die Nr. 1 bei Fotofilm. Aber die Fotowelt wurde digital. Kodak lancierte deshalb **Kodak-DC** (für Digital Camera). Aber das konnte nicht funktionieren. Es verstößt gegen die 12. Regel der Marken-Diversifikation. Das relative „Rangwertigkeitsverhältnis“ der Produkte zueinander sollte grundsätzlich bei jeder Markenerweiterung beachtet werden. Mit dem relativen Rang wird darauf abgestellt, welches Bedeutungs-Gewicht den durch eine Marke verbundenen Produkten nach Umfang und Intensität ihrer Leistungen für die Bedürfnis-Befriedigung zukommt. Eine Marken-Diversifikation, die von einem höherrangigen oder zumindest gleichrangigen Stamm-Produkt ausgeht (von Kamera auf Film, von Fotokopierer auf Fotokopier-Papier), ist meist unproblematisch.

tisch. Demgegenüber verfügt eine Marke für ein höherrangiges Partner-Produkt (von Film auf Kamera) meistens über kein ausreichendes Transfer-Potenzial. (Mayer de Groot 2003). Kodak wurde Anfang 2012 insolvent, nachdem das Unternehmen den Wandel zur Digitalfotografie nicht verkräftet hatte. Welche alternativen Chancen hätte Kodak gehabt? Kodak hätte versuchen können, einen Kameraexperten (z.B. Canon, Nikon) oder einem Digitalexperten (z.B. Sony, HP) zu kaufen. Alternativ wäre es für Kodak möglich gewesen eine neue Marke aufzubauen, die sich als erster Nur-Digitalkamera-Spezialist positioniert hätte. Denn damals gab es keine echte Nur-Digitalkamera-Marke.



Repositionieren Sie die Konkurrenz durch Hinweis auf Ihre Marktposition als Nr. 1 oder Nr. 2

Wie können Sie einer Marke, die ohnehin schon die klare Nummer 1 in ihrem Segment ist, noch weitere Wachstumsimpulse geben? Indem Sie darauf hinweisen. Denn die Kunden wissen es oft nicht.

Wenn Sie ein Buch über Entscheidungstheorie aufschlagen, werden Sie vermutlich noch auf die Idee stoßen, dass der menschliche Geist ein unermüdlicher Buchhalter bei der Abwägung des Pro und Kontra ist. Aber diese Behauptung ist falsch. Nach den Erkenntnissen der Hirnforschung und Behavioral Economics (Verhaltensökonomie) treffen wir über 95% aller Entscheidungen unterbewusst und emotional – nicht rational. In jeder Sekunde nehmen wir über unsere Sinnesorgane circa 11 Millionen Bits an Informationen auf. Bewusst verarbeiten kann unser Gehirn in dieser Zeit aber nur 40 bis maximal 50 Bits. Das entspricht einer kurzen Telefonnummer oder einem dreisilbigen Wort wie „Portugal“. Eine Anzeige wird durchschnittlich 1,7 Sekunden betrachtet und die Kaufentscheidung fällt im Handel in durchschnittlich 3,4 Sekunden, meist viel schneller. Von jeder Marketingbotschaft nehmen wir also nur einen winzigen Bruchteil bewusst auf.

Aufgrund der begrenzten rationalen Analysekapazität ist das Gehirn bestrebt, den kognitiven Aufwand zu begrenzen. Eine der erfolgreichsten emotionalen Entscheidungsheuristiken laut Professor Gigerenzer, einem der anerkanntesten Vertreter der Verhaltensökonomie, lautet: *Tue das, was die Mehrheit tut*. Eine Marktführerposition legt assoziativ Qualitätsvorteile nahe. Wenn in der limbischen Reizverarbeitung der größte Teil der Käufer so entscheidet (*de facto meist nur ein größerer Teil, denn viele Marktführer haben Marktanteile unter 25%*), fühlt man sich sicher eine gute Wahl zu treffen. Man braucht sich selbst vermeintlich keine größeren Gedanken zu machen. Genau diese unbewusste limbische Ursache-Wirkungs-Kette macht das Nr. 1-Argument so stark.

So erzielte beispielsweise **BOSCH IXO** eine 23 prozentige Marktanteils- sowie Absatzsteigerung weltweit innerhalb eines Jahres in einem expandierenden Markt. Die Aussage *meistgekauftes Elektrowerkzeug der Welt war* Erfolgs entscheidend insbesondere zu Lasten der überwiegend asiatischen Me toos.

Ein berühmtes Beispiel für die Repositionierung der Konkurrenz ist **Avis**. In der Ausgangslage war Avis allerdings nur knapp die Nr. 2 vor National Cars. Mit der Kampagne „We are only No.2“, deshalb müssen wir uns stärker anstrengen, positionierte sich Avis erfolgreich als die beste Alternative zu Herz und wuchs deutlich. National Cars hingegen verlor Marktanteile.

Positionierung als das beste Produkt

Ouzo 12 war bereits in der Ausgangssituation die mit Abstand bekannteste Ouzo-Marke in Deutschland, schien aber als Markt- und Preisführer seine Wachstumsgrenzen in Deutschland erreicht zu haben. Der Ouzo-Markt wurde zudem insgesamt zunehmend von preisgünstigeren Handelsmarken geprägt. Im Falle Ouzo 12 bestand der zentrale Hebel in der Marktforschungs-Erkenntnis darin, die Marke gezielt als beste Ouzo-Marke zu positionieren und emotional aufzuladen. Der von der Agentur fjr (fahrholz & junghanns & raetsel) entwickelte Spot *Für gute Freunde* erwies sich dabei als Volltreffer. Die Testergebnisse belegten die überdurchschnittliche Wirksamkeit des Spots, sowohl im Hinblick auf die Image- als auch die Absatzwirkung. Die im Briefing eingeforderten Kommunikationsinhalte wurden so transportiert, dass sie die gewünschten Emotionen auslösen. Die kreative Idee der

Wirtsempfehlung in Verbindung mit dem Claim „Für meine Freunde nur das Beste“ entsprach optimal der Forderung nach Einfachheit der Botschaft, nach einer klar signalisierten Produktdifferenzierung und griff charmant die griechische Gastfreundschaft auf.



Anfang der siebziger Jahre wurde **NIVEA**-Crema von verschiedenen Seiten hart attackiert, am stärksten von einer damals neu eingeführten **Crema 21** in einem orangefarbenen Kunststoff-Tiegel. Deren gesamtes Marketing-Konzept war darauf ausgerichtet, die junge und moderne Variante von NIVEA-Crema zu sein. 1971 hatte die CREMA 21 von bereits einen Marktanteil von 12% erreicht (in einem Bundesland sogar von 18%). Die Hälfte davon ging zu Lasten von NIVEA.

Kern der 1972 anlaufenden Revitalisierungs-Strategie war daher eine Werbekampagne, die den Alleinstellungs-Anspruch des Marktführers unterstreichen sollte. Erstmals wurde nur für ein NIVEA-Produkt geworben, die NIVEA Crema. Zuvor wurde meist die gesamte Produkt-Palette ausgelobt. In Anzeigen präsentierte sich NIVEA selbstbewusst. Jedes Motiv wurde aus juristischen Gründen nur einmal geschaltet. Tenor aller Anzeigen war: „Eine bessere gibt es nicht“. Die Kampagne erzielte Wirkung beim Verbraucher. Nach weniger als zwei Jahren hatte NIVEA im Markt der Universal- und Handcremes den früheren Anteil von mehr als 30 Prozent wiedergewonnen und damit die Position als Marktführer deutlich stabilisiert. – CREMA 21 hingegen verlor ständig an Marktbedeutung. 1980 betrug ihr Marktanteil noch 5 Prozent. 1986 wurde sie vom Markt genommen. – Später wurde CREMA 21 wieder eingeführt. Der Erfolg blieb jedoch in Deutschland gering.

Diese Beispiele zeigen auch: Positionierung ist in intensiven Wettbewerbsumfeldern eine permanente Aufgabe. Es geht nicht nur darum, dass man einmal die optimale Positionierung für die eigene Marke findet und besetzt. Man muss diese mit den richtigen Strategien verteidigen und wer nicht schnell genug reagiert, verliert. Auch wenn dies manchmal radikale Einschnitte erfordert.

Markenführung ist heute ein Kampf um Märkte, der in den Köpfen oder limbischen Systemen der Kunden ausgetragen wird. Dort – und nur dort – wird meist emotional entschieden, was, wann, wo und wie oft gekauft wird. Nirgendwo sonst! Und gute Produkte oder Dienstleistungsangebote alleine reichen nicht aus, um diesen Kampf zu gewinnen. Diese brutale Erfahrung müssen Jahr für Jahr Unternehmen machen, obwohl sie faktisch beweisen können, dass die eigenen Produkte die besten sind. Sie verlieren aber trotzdem oft den emotionalen Kampf um die Gunst der Kunden im Unterbewusstsein.



Nutzen Sie eine Schwachstelle der Konkurrenz zur Repositionierung aus

Als Procter & Gamble in den USA **Pringles** Kartoffelchips (eigentlich rechtlich Stapleschips) einführte, erzielten sie aufgrund intensiver Werbeunterstützung schnell größere Marktanteile. **Wise** Kartoffelchips repositionierte Pringles in der Konsumenten-Wahrnehmung erfolgreich durch den Hinweis auf unnatürliche Bestandteile, die wie gefährliche Chemikalien klangen, obwohl sie das nicht wirklich waren. Wise potato chips enthielten hingegen natürlich nur *“Potatoes, vegetable oil, and Salt.”* Die Konsumenten assoziierten aufgrund der chemischen Bestandteile, dass Pringles ungesund sei und wie *“Pappe”* schmecke. Pringles verlor schnell Marktanteile. 2012 wurde Pringles an Kelloggs verkauft.

Tylenol repositionierte **Aspirin** in den USA erfolgreich, in dem die Werbung die negativen Effekte von Aspirin aufzählte: *“For the millions who should not take aspirin, if your stomach is easily upset... or you have an ulcer... or you suffer from asthma, allergies, or iron deficiency anemia, it makes sense to check with your doctor before you take Aspirin. Aspirin can irritate the stomach lining, trigger asthmatic or allergic reactions, and cost small amounts of hidden gastrointestinal bleeding. Fortunately, there is Tylenol...”* – Tylenol wurde so zum Schmerzmittel Nr.1 in den USA. Anmerkung: Der Tylenol-Markennamen fällt in dieser Werbung erstmals nach 60 Worten.

Stolichnaya repositionierte die US-Konkurrenz in der Werbung als "American Vodka". "Most American vodkas seem Russian. **Samovar**: Made in Schenley, Pennsylvania. **Smirnoff**: Made in Hartford, Connecticut. **Wolfschmidt**: Made in Lawrenceburg, Indiana. - Stolichnaya is different. It is Russian and it's made in Leningrad." (Now St. Petersburg) – Stolichnaya ist inzwischen der am meisten konsumierte Wodka weltweit.

Scope griff vor einigen Jahren als "wohlschmeckendes Mundwasser" mit dem Hinweis an, dass der US-Marktführer **Listerine** zu "medizinischem Atem" führt. – Was konnte Listerine als Antwort tun? Sicherlich keinen Hinweis, dass Listerine nicht so übel riecht. Dies hätte die Wahrnehmung negativ beeinflusst. Listerine reagierte brilliant: "The taste you hate twice a day." (Der Geschmack, den Sie zweimal am Tag hassen werden.) Dies unterstützte die Positionierungsidee, dass Listerine „viele Bakterien tötet“ und greift das Denkschema effektiv auf „Das Medizin nur gut wirkt, wenn sie schlecht schmeckt“.

Black Forest still ist seit 2007 Deutschlands kochsalzärmstes Mineralwasser und kommt aus dem Schwarzwald. Es repositioniert gleichzeitig die anderen deutschen sowie großen französischen Wassermarken als eher ungesund. Bei Erwachsenen schützt niedermineralisiertes Wasser vor einer zu hohen Natriumzufuhr. Zudem ist Black Forest für Bluthochdruckpatienten, Diabetiker und für Babynahrung geeignet. Der Schwarzwälder Naturraum wird in der Werbung als Mythos inszeniert. Allerdings wurde die Alleinstellung als kochsalzärmstes Mineralwasser erst seit 2008 in der Werbung ausgelobt. Dies erhöhte die Absatzwirkung deutlich.

Das Konzept überzeugte auch den Handel. In kürzester Zeit war „Black Forest still“ in mehr als 10 000 Märkten gelistet. - Während die Branche sich leicht rückläufig entwickelte, entpuppte sich Black Forest still trotz eines Premiumpreises als Verkaufsschlager (Absatz in Litern 2008 plus 69,6 Prozent zum Vorjahr) und wurde Wachs-tumssieger beim Umsatz (plus 57,9 Prozent). Black Forest lag im Jahr 2008 mit 56 Cent pro Liter bei den stillen Mineralwässern deutlich über dem Durchschnitt von 31 Cent und weit weg vom Einstiegspreis von 13 Cent. Der Anteil bei den kohlenstofffreien Wässern stieg beim Unternehmen Peterstaler nach Umsatz von 0,1 Prozent im Jahr 2007 auf 0,5 Prozent in 2008 (ACNielsen). Gerolsteiner liegt als deutscher Branchenprimus bei 4,5 Prozent.

2009 wurde Black Forest mit dem 2. Platz beim Marken Award ausgezeichnet. 2012 schaffte Black Forest erstmals den Sprung auf den 10. Platz in Deutschland von mehr als 200 stillen Mineralwässern.



Aufgrund der Distributionsstruktur war **Sixt** eigentlich ohne Chance gegen die großen internationalen Autovermieter. Aber deren Nachteil war, dass sie durch Flottenverträge im Wesentlichen an bestimmte Automarken gebunden waren. Hier setzte Sixt den Hebel an. Hohe Aufmerksamkeit erzielte die Marke mit der Botschaft: *Mieten Sie Ihren 190E zum Golfarif!* (Der Mercedes Benz 190E galt damals als Mittel-

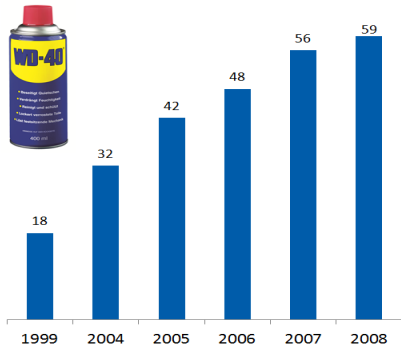
Klasse, der VW Golf als Economy-Modell.) Der Durchbruch gelang durch ein Dauerfeuer an Innovationen: topausgestattete Premiumfahrzeuge zum Standardpreis. Porsche 911 für 99 DM, Harley Davidson, alle neuen Mercedes-Modelle für jedermann. „Ihr Controller wird denken, Sie sind Käfer gefahren.“ Mobiltelefone zum Mietwagen, Auto mieten am Automaten, Navigationssysteme, e-Sixt. Immer war Sixt der Erste, der solche Leistungen anbot oder besetzte zumindest kommunikativ diese Position. Die eigentliche Kraft der Kampagne liegt in der immer wieder überraschenden, provokanten Tonalität des Preis- und Angebotsangreifers. Sixt ist die aufregende Marke mit dem „Freibeuter-Appeal“, die die Wettbewerber als „langweilig“ repositioniert. Sonst hätten die zahlreichen Angebots-offensiven der Konkurrenz Sixt schon lange in Bedrängnis bringen können. Als Sixt-Kunde hat man emotional das Gefühl selbst ebenso selbstbewusst, clever, frisch und mutig zu sein wie Sixt.

Heute ist Sixt Marktführer in der Autovermietung in Deutschland und Österreich sowie einer der größten hersteller- und bankenunabhängigen Leasinganbieter.

Ohne Zweifel, nur wenige Marken werden jemals die Beliebtheit des Multifunktionsöls **WD-40** in den USA erreichen. Aber die Ausgangslage von WD-40 im Jahr 2002 in Deutschland war deutlich anders. Der Marktanteil des im Jahre 1874 eingeführten Marktführers **Caramba** lag bei knapp 50 Prozent. WD-40 hatte zu dieser Zeit einen Marktanteil in der Rostlöser-Kategorie von unter 20 Prozent.

Deutsche Hand- und Heimwerker reagierten skeptisch auf den US-Slogan „erfolgreich in 1001 Anwendungen“. Diese Aussage – obwohl faktisch richtig – wurde bei der damaligen geringen WD-40 Bekanntheit als wenig glaubwürdig erlebt, gemäß dem Motto „Wer angeblich alles kann, dem traut man nicht“.

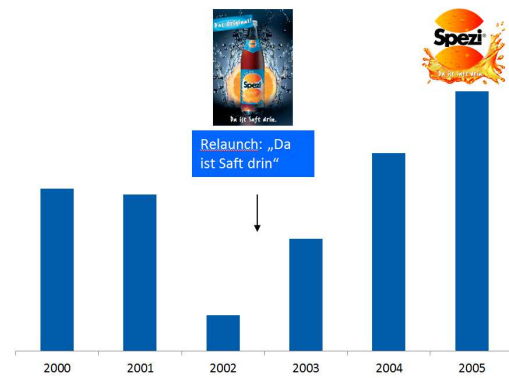
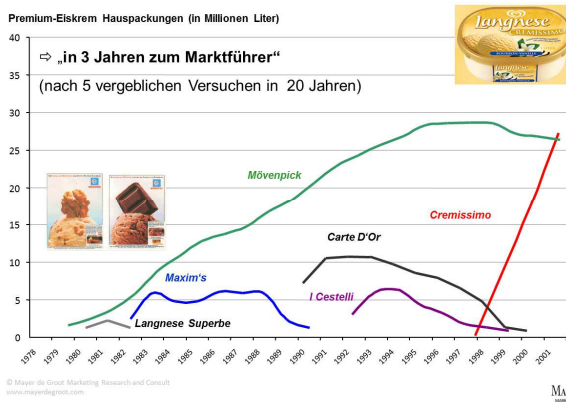
WD-40: Marktanteilsentwicklung in %



Qualitative Marktforschungs-Erkenntnisse führten zu einer neuen Positionierung: „WD-40 bietet fünf Produkte in Einem“. Sie nutzte eine Schwachstelle der Wettbewerber, die viele Spezialprodukte hatten. Durch die prominente Kommunikation der fünf wichtigsten Anwendungsmöglichkeiten auf der Packung erzielte WD-40 innerhalb von nur fünf Jahren mit deutlichem Abstand die Marktführerschaft – ohne nennenswerte Werbeunterstützung. Der WD-40 Marktanteil konnte von circa 20% in 2002 auf 59% in 2008 gesteigert werden. Zudem wurde der Markt in dieser Zeit um über 100 Prozent ausgeweitet. Dieser ungewöhnliche Erfolg wurde durch den Einsatz einer sogenannten „Signifikanzhose“ relativ genau vorhergesagt.

Repositionierung der Konkurrenz durch einen überlegenen Reason why

Durch eine gezielte Re-Positionierung gelang es in nur 3 Jahren, den Premiueis-Marktführer Mövenpick zu überholen. Ein ungewöhnlicher Erfolg, der den 5 früheren Versuchen mit Bouquet, Lang-



Langnese Superbe, Maxim’s, Carte D’Or und I’Cestelli 20 Jahre lang verwehrt geblieben war – trotz des Einsatzes zahlreicher Institute und Berater.

Das Erfolgsgeheimnis: Die Marke **Langnese Cremissimo** bietet jetzt das, was die Konsumenten wirklich wollen: Cremigkeit. Der in diesem Markt wichtigste Reason why der Cremigkeit für den Genuss-Benefit wurde emotional und rational als einzigartiges Markenversprechen dominant besetzt. Durch eine besondere Rezeptur war Langnese Cremissimo sofort cremig, wenn es aus dem Gefrierfach geholt wurde. **Mövenpick** hingegen war damals dann so hart, dass man fast den Löffel abbrach. [Bönisch; Mayer de Groot; Scharf 2002]

Die Marke **Spezi** erzielte zunächst bei niedrigem Budget mit der Werbeaussage „Spezi ist Spitze“ höchste Bekanntheit. Die Marke wuchs, stagnierte seit Beginn der 90er Jahre und verlor schließlich an Absatz. Der Marke Spezi gelang in nur zwei Jahren mit kleinem Budget ein Turn-Around mit dem überlegenen Reason why „Da ist Saft drin!“. Dieses Produktversprechen ist qualitativ hochwertig, differenzierend und nicht leicht nachahmbar. Gezielte Marktforschung und klare Empfehlungen führten so zum Erfolg gegen finanzstarke Wettbewerber wie **Mezzo Mix** (Coca Cola) oder Schwipp Schwapp (Pepsi) – trotz kleinem Budget. Dieser Erfolg gelang, weil Mezzo Mix und **Schwipp Schwapp** gleichzeitig als „mit ungesunder Limonade zubereitet“ repositioniert wurden.



Direkte De-Positionierung der Konkurrenz

Ein unterhaltsamer Schlagabtausch ist insbesondere in der Automobilwerbung häufiger zu beobachten. Um nur ein paar Beispiele zu nennen:

Vor über 20 Jahren führte BMW sehr erfolgreich seine Fahrzeuge in den USA ein, in dem BMW Mercedes Benz repositionierte. Die erste Werbe-Headline lautete "The ultimate sitting machine versus the ultimate driving machine" und thematisierte das Thema Fahrfreude. (*Wer möchte schon ein Wohnzimmer auf Rädern?*)

Audi repositionierte mit dem Quattro und dem Claim "Vorsprung durch Technik" erfolgreich BMW und Mercedes Benz – zunächst insbesondere in Technik-affinen Zielgruppen (z.B. Ingenieure).

In 2012 warb Mercedes Benz u.a. mit der Headline „Ideallinie für Alphantiere“ und dem Slogan „Das Beste sonst nichts.“



Der Biss im Stau ins Lenkrad kommuniziert die Vorteile der Bahn ohne Worte und repositioniert Autoreisen als zeitaufwändig und ineffizient.

Ein Klassiker war auch der Slogan: Alle reden vom Wetter, wir nicht. DB (mit winterlichen Zug-Anzeigenmotiven).

Eine ähnliche Absicht verfolgt die U- und S-Bahn-Aussage: „U und S statt Stau und Stress.“

Geben Sie keine eigene Schlüsselposition selbst auf.

Schlecht ist, wenn man durch die Konkurrenz repositioniert wird. Aber noch schlechter ist es, wenn man selbst freiwillig eine dominante Marktposition aufgibt.



Objektiv betrachtet, war die Zahncreme blend-a-med weder geschmacklich noch in der Zahnpflege überlegen, sondern beruhte damals auf einer veralteten Produktbasis (Putzkörper: Kreide). Dennoch dominierte blend-a-med den deutschen Zahncrememarkt bis in die neunziger Jahre, Dank der Werbeaussage „Der Zahnarzt gibt seiner Familie blend-a-med“. Diese Werbeaussage suggerierte den Konsumenten die beste und umfassendste Vorsorge. Hinzu traten weitere produktbezogene Argumente und der Apfel-Biss-„Beweis“.

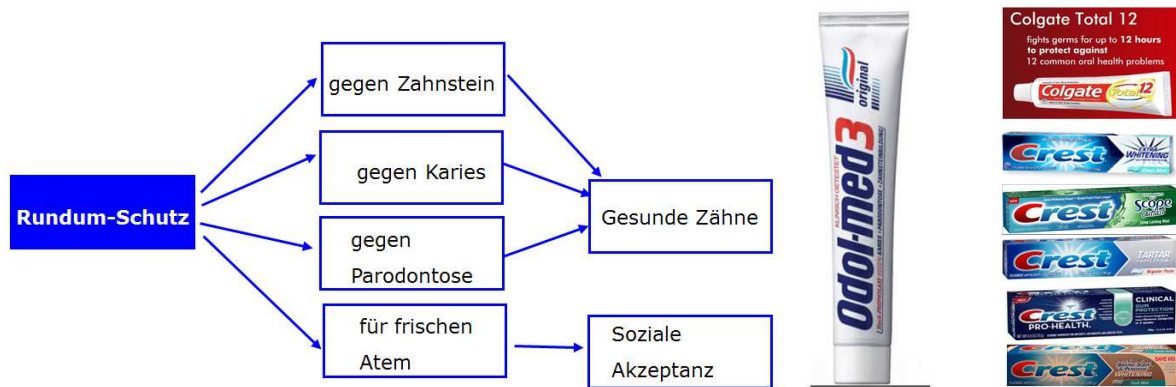
Alle anderen Wettbewerber konzentrierten sich auf die Auslobung spezifischer Nutzenversprechen wie etwa Parodontose, Karies oder Zahnbelag und konnten deshalb die Position von blend-a-med lange nicht gefährden.

Im Versuch, noch mehr Käufer zu gewinnen, gab blend-a-med das Zahnarzt-Argument damals auf. Es wurde eine Vielzahl von Zahncreme-Sorten mit verschiedenen spezifischen Wirkungsversprechen auf den Markt gebracht. Die Absicht war gleichzeitig mehrere unterschiedliche Käufersegmente anzusprechen. Doch die zunehmende blend-a-med Produktangebots-Vielfalt verunsicherte die Konsumenten. Sie wünschten sich eigentlich eine umfassende Vorsorge für Zähne und Zahnfleisch durch eine Zahncreme und nicht viele unterschiedliche Spezialprodukte, von denen sie nicht wussten, wie sie sie kombinieren sollte.

Die Marktführerschaft ging an Odol med 3, die als Gegenposition eine dreifach Prophylaxe (und über das Odol-Markenimage auch noch Frische) und somit einen umfassenden Rundum-Schutz für Zähne und Zahnfleisch bietet. Der übergeordnete Vorteil eines umfassenden Rundum-Schutzes erwies sich als überlegen. (Siehe Abbildung Seite 12). – Mit der gleichen Strategie gelang es übrigens **Colgate total** den bisherigen Marktführer **Crest** in den USA abzulösen.

Inzwischen machen Odol med 3 als auch Colgate den gleichen Fehler und bietet eine Vielzahl von Zahncreme-Sorten mit verschiedenen spezifischen Wirkungsversprechen an. Dies schafft eine erneute Repositionierungs-Möglichkeit für die Konkurrenz.

Weitere Beispiele aus anderen Märkten (z.B. aus dem englischen Mobiltelefon-Markt) finden Sie bei Barwise und Meehan (2004). Es handelt sich somit keinesfalls nur um ein Zahncreme-spezifisches Phänomen, dass es übergeordnete Benefits gibt.



Fazit

Wenn Sie nicht leicht neue Kunden finden und binden, ist Ihre Marke falsch positioniert.

Gerade in wettbewerbsintensiven Märkten spielen starke Marken eine große Rolle und haben eine hohe Orientierungsfunktion für Verwender. Dies gilt für große und kleine Unternehmen. – Umso alarmierender ist das Kernergebnis der aktuellen Brand-Parity-Studie: **Zwei Drittel der deutschen Verwender (64 %) nehmen Marken als austauschbar wahr!** – Branchen-übergreifend sogar mit steigender Tendenz! – Und die meisten Probleme sind hausgemacht, oft aufgrund veralteter Marketing- und Marktforschungs-Methoden!

Die beste faktische Produktqualität, die beste Dienstleistung nutzt aber wenig, wenn man einfach profillos in der Menge untergeht. Wer seine Mitbewerber nachahmt oder sich auf Rabattschlachten einlässt, hat schon verloren – bei großem und erst recht bei begrenztem Budget. Wer sich dagegen besser positioniert, der kann sich erfolgreich ruinösen Preiskämpfen entziehen, stattdessen wirkungsvolles Marketing betreiben und hohe Gewinne erwirtschaften. **Wirklich gute Positionierungen machen beides: Sie nutzen die Stärken der eigenen Marke** und die bewussten und unbewussten Schwächen der Konkurrenz. **Sie neutralisieren und re-positionieren die Wettbewerber.** Nur die richtige Positionierung verweist die Konkurrenz auf die hinteren Plätze.

Geben Sie Ihrer Marke durch die richtige Positionierung die Kraft, die sie heute und zukünftig braucht. Die Zukunft gehört denen, die heute die optimale emotionale (und faktische) Positionierungsidee für morgen finden, dominant und dauerhaft zu Lasten des Wettbewerbs besetzen.

- Haben Sie Ihrer Marke optimal am Markt, in den Köpfen Ihrer Zielgruppe positioniert?
- Was sagt ihre Positionierung über Ihre Marke aus?
- Bringt sie die Essenz Ihrer Marke wirklich emotional und rational auf den Punkt?
- Spricht sie die unbewussten Kaufmotive und Markttreiber präzise genug an für großen Erfolg?
- Wie wirkt Ihre Positionierung auf Ihre Konkurrenten?
- Trifft sie Ihre Wettbewerber wirklich am wunden Punkt?
- Nutzt sie gezielt die emotionalen und faktischen Schwächen Ihrer Mitbewerber?
- Neutralisiert und re-positioniert sie die Wettbewerber



Dr. Ralf Mayer de Groot leitet seit 2007 das internationale MAYER DE GROOT Marketing-Research and Consult Netzwerk. Betreute Unternehmen und Marken erhielten in den letzten 10 Jahren über 25 Auszeichnungen (Marken Awards, Produkt des Jahres etc.) - 1999 bis 2006 war er Vorstand / COO bei Konzept & Analyse. Zuvor arbeitete er u.a. für die MARS-Gruppe international sowie als Geschäftsführer bei der Mediaagentur Carat und beim Institut Target Group. Seine berufliche Laufbahn begann er bei der Werbeagentur Scholz & Friends. Er ist Autor vieler Fach-Artikel und Bücher, gefragter Sprecher bei Kongressen und Dozent an mehreren Universitäten.

mdg.mayerdegroot.com

Telefon: 06198-50 29 21

4 Schritte führen nachweisbar systematisch zum Marketing-Erfolg

Wissen was wirklich wirkt



© Mayer de Groot Marketing Research and Consult
www.mayerdegroot.com

MAYER DE GROOT
MARKETING-RESEARCH AND CONSULT

Anlage

Wie kommt man an die wirklich relevanten, verborgenen emotionalen Wünsche der Kunden heran? – Limbique Emotional Explorer (kurze Methodenbeschreibung)

Der Erfolg von Marken-Positionierungen und deren Vermittlung stellt immer ein Grenzproblem dar: Nur wenn Ihre Marke ein emotionales (und faktisches) Bedürfnis sehr präzise trifft, besteht eine echte Chance auf durchschlagenden Erfolg. Wettbewerbsvorteile können daher nur auf einem soliden Wissen an Kunden-Kenntnissen basieren, wie sie ursächlich zu ihren Wahlentscheidungen kommen. Der Rest sollte als das angesehen werden, was es ist – als „eine Lotterie“ mit geringen Gewinnchancen. Die hohen Flopraten im Marketing beweisen, dass nur wenige Firmen diese Voraussetzung bisher erfüllen.

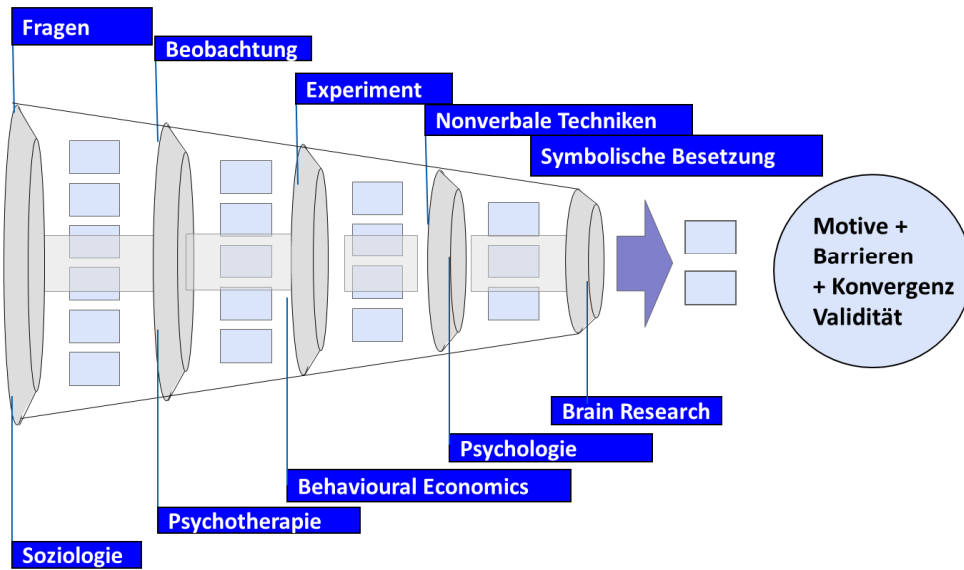
Die Liste gescheiterter Marken-Existenzen ist lang. Die Auswirkungen falscher Positionierungen, irrelevanter Botschaften und falscher emotionaler Details lassen sich in wenigen, erschreckenden Zahlen zusammenfassen: 94 Prozent aller neuen Produkte oder Angebote werden KEINE große Erfolge, 73% scheitern sogar als Flops. 64 Prozent der Werbung für etablierte Marken erzielt keinen Absatzeffekt.

Bessere Ergebnisse kann nur erzielen, wer die wahren Gründe ermittelt, warum Kunden ein Angebot kaufen oder eben nicht kaufen und wer seine Botschaften „gehirngerecht“ kommuniziert. Aber die meisten Unternehmen wissen viel über die rationalen Kaufgründe, aber viel zu wenig über die ausschlaggebenden emotionalen Motive, um diese präzise ansprechen zu können.

Wie verbessert man Produkte und deren Kommunikation, wenn die Adressaten dieses „besser“ nicht benennen können? Der Ausweg aus dem Dilemma ist: „Fragen, ohne zu fragen“. Genau das ist die Stärke des Limbique Emotional Explorers, der die neuesten Erkenntnisse der Hirnforschung, der Psychologie der Emotionen und der Entscheidungstheorie berücksichtigt. Das emotionale Erleben und Fühlen wird deutlich tief greifender erforscht als mit anderen Methoden der psychologischen Marktforschung.

In dem **gantztägigen** Forschungsansatz wird mit einer Fülle unterschiedlicher nonverbaler Techniken gearbeitet. Es werden zudem die wichtigsten Datenerhebungsmethoden der qualitativen Marktforschung, der Befragung, der Beobachtung und des Experiments integriert. Damit werden die spezifischen Stärken der einzelnen Methoden kombiniert und zugleich deren spezifische Defizite vermieden.

Der Limbique Emotional Explorer integriert die wichtigsten Erkenntnisse und qualitativen Erhebungsmethoden in einem ganzheitlichen Instrument



© Mayer de Groot Marketing Research and Consult
www.mayerdegroot.com


MAYER DE GROOT
MARKETING RESEARCH AND CONSULT

Es entsteht ein ganzheitlicher Ansatz zum Verständnis der Konsumenten oder professioneller Zielgruppen. So werden häufig zum ersten Mal die Motivationen und Hemm-schwellen der Zielgruppe sichtbar und die damit zusammenhängenden Emotionen benennbar. Projektive Techniken wie der Limbique Emotional Explorers wurden zu Marketing-Zwecken inzwischen in über 1.000 Anwendungen im In- und Ausland erfolgreich angewendet. Überlegene Erkenntnisse führten zu ungewöhnlichen Erfolgen. **Flops sind heute überflüssig.**