

# Die 11 wichtigsten Prinzipien der Markenpositionierung

Nur wenige Wirtschaftsbücher verkaufen mehr als zwei Millionen Exemplare. Nur wenige Wirtschaftsbücher haben über 37 Jahre eine echte Relevanz und werden immer noch nachgedruckt. Eines dieser Bücher ist *Positioning* von Al Ries und Jack Trout, der am 4. Juni dieses Jahres mit 82 Jahren verstarb.

**A**ls Al und Jack 1967 ihre Zusammenarbeit begannen, wurde Werbung vor allem als die Kommunikationsform gesehen, um die Kunden von den Vorteilen ihrer eigenen Produkte zu überzeugen. Unternehmen und deren Werbeagenturen analysierten die Vorteile und Eigenschaften der eigenen Produkte und die der Wettbewerber, um dann den Kunden zu „erklären“, dass die eigenen Produkte besser seien.

Nur: Trotz oft extrem hoher Werbebudgets änderten die meisten dieser Kampagnen wenig an den Marktanteilen der einzelnen Marktteilnehmer. Genau diese Beobachtung führte zur Entwicklung des Positioning-Konzepts. Statt Marketing als Kampf der besseren Produkte zu sehen, sahen Al Ries und Jack Trout Marketing als mentalen Kampf um die Gunst der Kunden. Dabei entstand nicht nur ein neues Strategiemodell für die Markenführung, es entstanden auch die Basisprinzipien dafür.

## 1. Das Prinzip der Marktführerschaft

Eine Führungsposition ist viel stärker als eine Position, die auf den Vorteilen oder Eigenschaften einer Marke beruht: Coca-Cola bei Cola, McDonald's bei Fastfood, Nivea bei Hautcreme, Milka bei Tafelschokolade, Flixbus bei Fernbussen, Nespresso bei Kaffeekapselsystemen oder Google bei Suchmaschinen.

Trotzdem sind die meisten Marketingprogramme heute rund um 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. Deshalb lautete und lautet das erste Positionierungsprinzip: „Besser Erster als besser“.

## 2. Das Prinzip der Kategorie

Das bedeutet aber auch, wenn man eine starke Marke bauen möchte, dass

man nicht versuchen sollte, einen Marktführer frontal „mit einem besseren Produkt“ anzugreifen, sondern dass man viel eher eine neue Kategorie kreieren sollte, 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 und Marken Apple von einem Nischenplayer zum wertvollsten Unternehmen der Welt, nämlich mit iPod, dem ersten MP3-Player mit Harddisc, iPhone, dem ersten Nur-Touchscreen-Smartphone und iPad, dem ersten Nur-Touchscreen-Tablet.

Oder nehmen Sie Dr. Best! 1988 war diese Marke eine weitere Zahnbürste unter vielen. Keine gute Ausgangsposition für die Zukunft. Dann erfand man die erste nachgebende Zahnbürste, die man geschickt gegen die herkömmlichen „starren“ Zahnbürsten positionierte.





**MICHAEL BRANDTNER**  
ist Spezialist für strategische Marken- und Unternehmenspositionierung und Associate von Ries & Ries. Sein Blog: [www.brandtneronbranding.com](http://www.brandtneronbranding.com)

**JACK TROUT (LINKS) UND AL RIES**

prägten 1969 den Begriff der *Positionierungstheorie*.

Heute ist Dr. Best die meistverkaufte Handzahnbürste. Das bedeutet aber auch, dass es notwendig sein kann, dass man das eigene Produkt, die eigene Dienstleistung verändert, um sich eine erstrebenswerte Position in der Wahrnehmung der Kunden zu erobern.

**3. Das Prinzip des Gedächtnisses**

Chobani wurde in den USA zur meistverkauften Joghurtmarke, indem man

sich nicht als besseres Joghurt, sondern als das erste griechische Joghurt positionierte. Wichtig dabei: Chobani war nicht das erste griechische Joghurt am Markt, sondern das erste in der Wahrnehmung der Kunden.

Deshalb geht es beim Positioning auch nicht um den vielgenannten und vielzitierten First-Mover-Advantage, sondern um den First-Minder-Advantage. Powells.com war die erste Internetbuchhandlung dieser Erde im Internet. Amazon.com war die

erste Internetbuchhandlung in der Wahrnehmung der Kunden.

Dabei kann eine erstrebenswerte Position auch über Jahre mental unbesetzt bleiben. Nehmen Sie Tesla! Tesla hat mit Sicherheit nicht das Elektroauto erfunden. Aber Tesla ist das erste Unternehmen, das eine Elektroautomarke baut. Alle anderen Automobilhersteller bauen nur Modelle. Selbst der i3 und der i8 von BMW werden mental gesehen immer nur Modelle von BMW in der Wahrnehmung bleiben.

Nichts anderes machte Steve Jobs mit dem iPod. Der iPod war in Wirklichkeit nicht der erste MP3-Player mit Harddisc. Das war die Creative Nomad Jukebox. Nur in der Vermarktung war Apple dank Steve



Jobs und der brillanten Idee „1000 songs in your pocket“ viel schneller und besser als Creative Technology.

#### **4. Das Prinzip der Wahrnehmung**

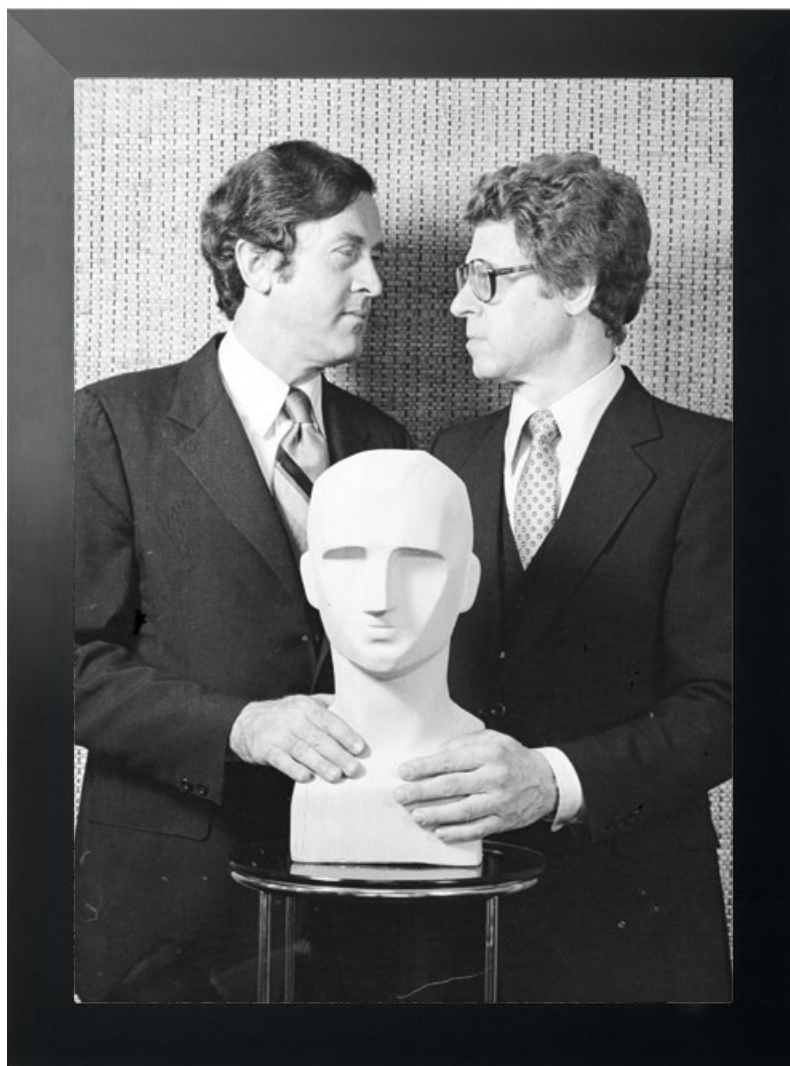
So gesehen sollte der Ausgangspunkt aller Überlegungen nicht die eigene Marke, das eigene Angebot sein, sondern immer zuerst die Wahrnehmung der Kunden. Das war und ist der Kerngedanke hinter dem Positioning-Konzept. Das bedeutet aber auch, dass jede angestrebte Idee zur Positionierung einer Marke nicht nur in der Wahrnehmung der Kunden funktionieren muss, sondern dort



### **Speziell Originale und Marktführer werden von den Kunden in der Regel höher eingestuft als Verfolger und Kopien.**

auch spontan eine überlegene Qualitätseinschätzung erzeugen sollte.

So klingt es logisch, dass eine Pizza aus dem Steinofen (Wagner Pizza) besser schmecken sollte als



eine herkömmliche Pizza. So klingt es logisch, dass ein Pilsbier gebraut aus Felsquellwasser (Krombacher) besser schmecken sollte als eines, das mit herkömmlichem Wasser gebraut wurde. So klingt es logisch, dass eine nachgebende Zahnbürste (Dr. Best) besser für Zahnfleisch und Zähne sein sollte als eine starre Zahnbürste. Speziell Originale und Marktführer werden von den Kunden in der Regel höher eingestuft als Verfolger und Kopien. Davon leben heute Marken wie Coca-Cola, Red Bull, Google, Facebook, YouTube, Amazon oder auch FlixBus.

Entscheidend ist hier zudem, dass die Preispositionierung und die ange-

strebte Qualitätspositionierung perfekt aus Sicht der Kundenwahrnehmung zusammenspielen. Deshalb ist Lindt teurer als Milka und Milka teurer als Alpia. Genau aus diesem Grund müssen Marken wie Illy oder Nespresso auch teurer sein als Marken wie Tchibo, Jacobs oder Eduscho.

#### **5. Das Prinzip der Dualität**

Langfristig betrachtet, neigen Märkte zur Dualität, also dazu, dass zwei dominante Marken übrig bleiben, nämlich der Marktführer und die erste Alternative dazu. So haben wir heute Duos wie Coca-Cola und Pepsi-Cola, McDonald's und Burger King, Merce-



des-Benz und BMW, Visa und Mastercard, Boeing und Airbus, Amazon und Alibaba, iPhone und Samsung Galaxy, Milka und Ritter Sport, Edeka und Rewe oder Aldi und Lidl.

Ein wesentlicher Grund dafür: Menschen lieben Entweder-oder-Entscheidungen. Speziell die Globalisierung wird aber in Zukunft dafür sorgen, dass neue globale Duelle entstehen werden. Typisches Beispiel dafür ist etwa der Markt für Sportartikelunternehmen. Früher war das große Duell in Europa Adidas versus Puma, das große Duell in den USA Nike versus Reebok. Heute lautet das große globale Duell Nike versus Adidas. So ist Reebok heute nur mehr ein Teil von Adidas und Puma aus Positioning-Sicht in einer nicht ungefährlichen Position für die Zukunft.

## 6. Das Prinzip des Gegenteils

Nicht jede Marke kann eine neue Kategorie finden oder erfinden, aber wie das Prinzip der Dualität zeigt, ist in der Wahrnehmung der Kunden in der Regel immer Platz für eine erste Alternative zum Marktführer. Wenn man diese Position anstrebt, sollte man genau die gegenteilige Position des Marktführers besetzen. In den 1960er-Jahren war Mercedes-Benz der Inbegriff für Prestige und damit verbunden auch für Fahrkomfort. Ein Mercedes war eine Art „fahrendes Wohnzimmer“. Also positionierte sich BMW sehr erfolgreich mit der genau gegenteiligen Position, nämlich Fahrfreude.

Red Bull wurde in der kleinen 250-Milliliter-Dose eingeführt. Monster

konterte als erste Marke in den USA mit der ersten 500-Milliliter-Dose. Obwohl es zu diesem Zeitpunkt bereits über Tausend Energydrink-Marken in den USA gab, wurde Monster

## Im Idealfall lässt sich der Kern einer Positionierungs-idee auf ein einziges Wort reduzieren oder fokussieren.

schnell zu einer starken Nummer 2. Dieses Prinzip kann man auch nutzen, wenn man sich gegen einen gesamten Markt positioniert. Nichts anderes macht aktuell der Fitnesstrainer Mark Lauren, der sich mit *Fit ohne Geräte* als die Alternative zu den Fitness-Studios positioniert.

## 7. Das Prinzip der Fokussierung

Egal welche Strategie man nutzt, egal ob man sich als Marktführer oder über eine Gegenposition oder eine neue Kategorie positioniert, letztendlich muss es gelingen, die Position in der Wahrnehmung der Kunden zu be-



sitzen. Der Schlüssel dazu in unserer überkommunizierten Gesellschaft ist die übervereinfachte Botschaft. Das heißt: Je größer die Kommunikationsüberlastung in Summe aus Kundensicht ist, desto einfacher sollte die eigene Positionierung sein.

Im Idealfall lässt sich der Kern einer Positionierungs-idee auf ein einziges Wort reduzieren oder fokussieren. So besitzt BMW das Wort „Fahrfreude“ bei Automobilen, Geox das Wort „atmet“ bei Schuhen, Aldi das Wort „Diskont“ im Lebensmittelhandel, Ryanair dasselbe Wort „Diskont“ bei Fluglinien oder Knoppers das Wort „Frühstückchen“ bei Waffeln. Ganz starke Marktführer besitzen aber ihren Markt im wahrsten Sinne des Wortes. So steht Google für Suche, Amazon für Internethandel, Facebook für „soziales Netzwerk“ oder Tesla für Elektroautomobil. Und FlixBus erobert sich gerade mit seinen grünen Bussen nachhaltig das Wort „Fernbus“.

## 8. Das Prinzip der Opferbereitschaft

Positionierung erfordert daher in vielen Fällen, um ein Wort in der Wahrnehmung zu besetzen, dass man einen Teil des Marktes „opfern“ muss, um dafür einen anderen Teil des Marktes zu besitzen. Genau das machte Federal Express, heute Fedex, sehr erfolgreich in den 1970er-Jahren.

Damals war Emery Air Freight die Nummer 1 im amerikanischen Luftfrachtzustellungsmarkt. Als Marktführer bot Emery den Kunden eine breite Palette an Dienstleistungen an, von der Übernachtzustellung bis hin zur Zwei- und Dreitageszustellung. Als Herausforderer setzte





## Wenn man eine starke Position in der Wahrnehmung der Kunden besitzt, dann sollte man diese pflegen und verstärken, aber auf gar keinen Fall selbst untergraben.

Federal Express zuerst auf die klassische „Besser und billiger“-Strategie. Man bot dieselben Leistungen wie Emery an, nur günstiger. Nur das funktionierte nicht. Nach drei Jahren Tätigkeit hatten sich die Verluste auf 29 Millionen US-Dollar angehäuft.

Dann veränderte Frederick Wallace Smith, Gründer, Präsident und CEO von FedEx, seine grundlegende Strategie massiv. Er fokussierte Federal Express auf Übernachtzustellung, also auf wirklich dringende Sendungen. Damit wurde die Marke in den Köpfen der Kunden spezieller. Auf einmal war Fedex kein weiterer Luftfrachtzusteller mehr, sondern der Spezialist für Übernachtzustellungen und stieg damit dann zum Marktführer auf.

Nichts anderes machte Rügenwalder in Deutschland. Noch Mitte der 1990er-Jahre war Rügenwalder ein weiterer breitsortierter Anbieter von Wurstwaren aller Art. Dann fokussierte man die Marke total auf Teewurst. Im Jahr 2012 erklärte dazu Godo Röben, Marketing-Geschäftsführer bei Rügenwalder: „Über die Jahre haben wir unser Produktangebot von 400 Artikeln auf sechs redu-

ziert und sind trotzdem kontinuierlich gewachsen.“ Aus Positioning-Sicht wäre besser gewesen, wenn er das Folgende gesagt hätte: „Über die Jahre haben wir unser Produktangebot von 400 Artikeln auf sechs reduziert und sind deswegen kontinuierlich gewachsen.“ Nur heute macht Rügenwalder mit seinen vegetarischen Fleischprodukten genau das Gegenteil und damit sind wir beim nächsten Positioning-Prinzip.

### 9. Das Prinzip der Markendehnung

Nur: Statt Marken punktgenau zu fokussieren und zu positionieren, setzen aktuell die meisten Markenverantwortlichen auf die genau gegenteilige Strategie, nämlich Markendehnung. Dabei ist Markendehnung aus Sicht des Positioning-Konzepts kein Fehler, sondern vielmehr eine gefährliche Falle.

Nehmen Sie Yahoo! Einst war diese Marke die weltweit führende Suchmaschine. Nur das Management war anscheinend mit dieser Position alleine nicht zufrieden. Also weitete man das Angebot der eigenen Dienstleistungen aus, um aus der Suchmaschine ein Portal zu machen. 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 durch diese Markendehnung 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, dann

sollte man diese pflegen und verstärken, aber auf gar keinen Fall selbst untergraben. So musste man auch bei Nivea erkennen, dass man mental die Position „Schönheitspflege“ nicht glaubwürdig besetzen konnte. Also wurde 2011 die Marke wieder sehr erfolgreich auf die angestammte und gelernte „Pflege“-Position refokussiert. So gesehen muss auch Rügenwalder heute sehr vorsichtig sein, dass man die eigene Marke mit den vegetarischen Fleischprodukten nicht mental überdehnt.

Oder nehmen Sie Eveready! Früher war diese Marke die meistverkaufte Haushaltsbatterie in den USA. Dann lancierte man die erste Alkalibatterie, die doppelt so lange hielt wie die damals üblichen Zinkkohle-Batterien. Natürlich führte man diese neue Batterie als Eveready Alkalibatterie ein. So spricht die Unternehmenslogik klar für das Konzept „Nutzung des bekannten Markennamens“. Anders sieht es aus Kundensicht aus. Kunden bevorzugen in der Regel Spezialisten gegenüber Generalisten.

Genau das passierte auch im Land der Batterien: Sechs Jahre später lancierte das Unternehmen P.R. Mallory ebenfalls eine Alkalibatterie. Nur gab man dieser Batterie einen neuen eigenständigen Markennamen, der zudem auch die Positionierung „hält entscheidend länger als herkömmliche Zinkkohle-Batterien“ unterstrich. Die Rede ist natürlich von Duracell. Heute ist Duracell nicht nur in den USA, sondern weltweit die meistverkaufte Alkalibatterie. So hatte der Na-



me Eveready Alkalibatterie keine Chance gegen die Spezialmarke Duracell. Man sah sich bei Eveready sogar gezwungen, die Eveready Alkalibatterie in Energizer umzutauften. Nur das erfolgte eindeutig zu spät.



## 10. Das Prinzip der zweiten Marke

Das heißt aber auch: Statt Marken zu überdehnen, sollte man vielmehr im Falle des Falles über eine zweite Marke nachdenken. Das gilt vor allem dann, wenn man damit eine neue Entwicklung am Markt abdecken möchte, die für die eigene Marke zur Bedrohung werden könnte. Nehmen Sie etwa die traurige Geschichte von Kodak!

Über Jahrzehnte stand die Marke Kodak nicht nur ganz klar für Fotofilm, sondern dominierte diesen Markt global. Nur seit den frühen 1990er-Jahren zeichnete sich immer mehr am Horizont ab, dass die digitale Fotografie Einzug halten würde. Also stieg auch das Unternehmen Kodak mit der Marke Kodak in diesen Markt ein. Nur wäre es für das Unternehmen Kodak sicher besser gewesen, nicht die Marke Kodak auf Digitalfotografie zu erweitern, sondern eine neue Marke speziell für Digitalkameras zu lancieren. Diese Empfehlung sprachen Al Ries und Jack Trout bereits 1994 aus.

Warum tat man dies nicht? Die Antwort darauf ist einfach: Unterneh-

men überschätzen in der Regel die Macht der eigenen Marke und unterschätzen in vielen Fällen die Macht von neuen Marken. Dazu einige Fragen: Wie würde heute British Airways dastehen, wenn man auch Ryanair besitzen würde? Wie würde Microsoft heute dastehen, wenn man auch Android besitzen würde? Wie würde heute Barnes & Nobles dastehen, wenn man auch Amazon besitzen würde?

Wie man es aus Positioning-Sicht perfekt machen kann, zeigt Alphabet bei Suchmaschinen. So besitzt man mit Google und YouTube zwei dominante Marken in der Wahrnehmung der Kunden und am Markt. Wer nach Worten sucht, googelt. Wer nach Videos sucht, geht auf YouTube. Gleichzeitig zeigt sich aber auch, dass die Marke Google+, eine typische Markendehnung, bei sozialen Netzwerken chancenlos gegen die Spezialmarke Facebook ist.

## 11. Das Prinzip der Dauerhaftigkeit

Langfrist-Denken ist eines der wichtigsten Positionierungsprinzipien. Eine Positionierung kann nur dann ihre volle Kraft entfalten, wenn diese Jahr für Jahr extern und intern gelebt wird. Marken- und Unternehmensverantwortliche sollten daher in Jahrzehnten und nicht in Jahren denken. Nur: Das ist heute extrem schwierig, da in immer mehr Unternehmen die Verantwortlichen immer schneller wechseln.

Die wahrscheinlich beste langfristige Positioning-Kampagne aller Zeiten ist die von BMW. Es ist bemerkenswert, was diese Konstanz für die Marke BMW bewirkt hat. Mit der seit den 1960er-Jahren konsequenten Fahrfreude-Positionierung und dem



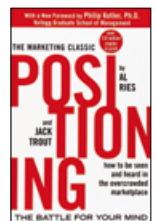
Slogan „Freude am Fahren“ stieg man sogar weltweit zur Nummer 1 im Premiumsegment auf. (Aktuell ist wieder Mercedes-Benz auf Platz 1.) Das ist nicht schlecht für eine Marke, die noch in den 1970er-Jahren von so manchem spöttisch als Bayrischer MistWagen bezeichnet wurde.

So ist Red Bull seit 1987 der Original-Energydrink, der Flügel verleiht, Dr. Best seit 1988 die nachgebende Zahnbürste, Ryanair seit 1985 die Diskontfluglinie in Europa, Geox seit 1995 der Schuh, der atmet, und Nespresso gibt es auch bereits seit über 20 Jahren.

## Positioning ist keine Formel

Positioning ist aber keine Erfolgsformel, vielmehr ist Positioning ein strukturierter Denkansatz, um, basierend auf der Wahrnehmung der Kunden, die optimale Strategie und folglich optimale Position für die eigene Marke zu finden und zu besetzen. So einfach in der Theorie und doch oft so unendlich schwer in der Praxis.

von Michael Brandtner



## Positioning

The battle for your mind. How to be seen and heard in the overcrowded marketplace

von Al Ries und Jack Trout  
McGraw-Hill Education Ltd;  
2. Auflage 2000  
Taschenbuch,  
213 Seiten,  
Sprache englisch  
ISBN:  
978-0071373586,  
€ 14,99