

Jack Trout, Bestsellerautor und Urheber der strategischen Positionierung im Interview mit Hans Bodingbauer.

Positioniere dich aus der Krise

Positioning – The Battle for your mind

Mr. Trout, vor mehr als 25 Jahren haben Sie zusammen mit Al Ries den All-time-Marketing-Bestseller „Positioning – The Battle for your mind“ geschrieben. Was macht dieses Buch nach wie vor so aktuell?

Trout: Gerade in der aktuellen Situation der Wirtschaftskrise, in der sich die Märkte schneller verändern als in all den Jahren davor und der Wettbewerbsdruck enorm zunimmt, ist es eine der wichtigsten Aufgaben von Unternehmen, die Positionierung zu schärfen. Wer keine klare Differenzierung für sein Unternehmen oder seine Produkte hat, wird nicht überleben. Bei allem, was meine KollegInnen und ich in den letzten Jahren für Unternehmen, Länder und Städte gemacht haben, publizierten und in Vorträgen erzählt haben, ging es immer darum, anders zu sein als die anderen. Das Thema war und ist es, eine differenzierende Positionierung zu finden, mit der man es schafft, unverwechselbar im Gedächtnis der KundInnen verankert zu sein. Dies ist meine Kernbotschaft seit mehr als 30 Jahren in allen Publikationen.

Differenzierung und das Gedächtnis

Mr. Trout, das klingt ja alles ganz einfach und klar. Aber wie sieht es in der Praxis aus?

Trout: Positionierung ist, wie Sie Ihr Produkt im Gedächtnis der KundInnen unterscheidbar machen. Kreativität, Coolness, Emotionen und Kunst rei-

Differenzierung und Repositionierung – die Kernelemente einer erfolgreichen Strategie in Zeiten von Hyperwettbewerb und Kaufverweigerung.



Jack Trout

chen heute nicht mehr, um erfolgreich zu sein. Man muss verstehen, was im Gedächtnis funktioniert und was nicht. Daher ist es hilfreich, sich der fünf elementaren Gesetzmäßigkeiten des menschlichen Gedächtnisses bewusst zu sein.

Die Gesetzmäßigkeiten des Gedächtnisses

Gedächtnis ist limitiert

Mehr als sieben Begriffe können wir uns nur schwer merken. Daher weiß eben fast jede/r, wer als Erster den Atlantik überflogen hat, aber kaum jemand, wer Zweiter wurde. Ähnlich ist es mit Unternehmen und Produkten. Drei Unternehmen können die meis-

ten noch nennen, dann wird es schon sehr dünn. In vielen Märkten folgt auch die Verteilung der Marktanteile einer geometrischen Reihe. Zum Beispiel hat der Erste 30 Prozent Marktanteil, der Zweite 15 Prozent, der Dritte sieben Prozent etc. Prüfen Sie das mal in der Praxis nach, es ist erstaunlich, wie oft dies zutrifft.

Gedächtnis hasst Verwirrung

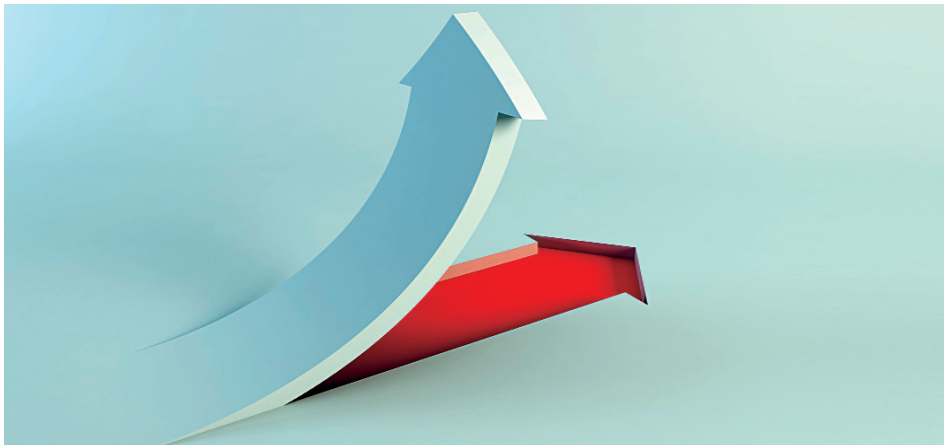
Komplexe Botschaften zu Produkten und Unternehmen stiften Verwirrung. Welche/r KundIn möchte sich mit Dingen beschäftigen, die kompliziert sind? Differenzierung gelingt immer nur mit einfachen, klar verständlichen Ideen. Nutzen Sie die Macht der Vereinfachung. Eines der besten Beispiele für mich ist immer noch „Fahrfreude“, jeder weiß, wofür das steht.

Gedächtnis ist unsicher

Wir Menschen wissen nicht immer, was wir wollen. Weil wir uns unsicher sind, ob wir es uns leisten können, ob es funktionieren wird, weil es vielleicht gefährlich sein kann, weil wir nicht wissen, was die anderen darüber denken etc. Daher neigen wir dazu, das richtig zu finden, was andere auch richtig finden.

Gedächtnis kann Fokus verlieren

Klebestreifen ist Tixo, Klebstoff ist Uhu, Tempo ist Taschentuch, Nivea ist Hautcreme. Die Markenausweitung kann Verwirrung stiften und der Fokus geht verloren. Wenn man Markenausweitung betreibt, öffnet man den Markt für neue Spezialisten, daher sind ManagerInnen gut beraten, damit sehr behutsam umzugehen. Es gibt viele Beispiele, wo die Macht der eigenen Marke



© www.fotolia.de

überschätzt und die Marktführerschaft dann an Spezialisten verloren wurde. Ja, und noch eine Empfehlung: Unternehmen betrachten Marken sehr oft nur wirtschaftlich, langfristig sollten Marken aber aus Sicht des Gedächtnisses der KundInnen betrachtet werden.

Gedächtnis verändert sich nicht

Wenn wir uns einmal eine Meinung zu einem Produkt oder einer Marke gebildet haben, verändern wir diese nicht mehr.

Die 3Cs – Strategien für das Überleben

Mr. Trout, in Ihrem Seminar haben Sie drei Schwerpunkte gesetzt. Competition, Change und Crisis als die großen Bedrohungen für Unternehmen. Welche Empfehlungen können Sie uns geben, damit umzugehen?

Trout: Lassen Sie mich mit dem Wettbewerb beginnen. In Zeiten schrumpfender oder sogar verschwindender Umsätze wird um jede/n KundIn gekämpft. In unserem Buch „Marketing Warfare“ haben wir beschrieben, wie man differenzierende Ideen gegen den Wettbewerb einsetzt. General Karl von Clausewitz hat in seinem unvollendeten Buch „Vom Kriege“ seine Analysen von 2.500 Jahren Kriegsgeschichte niedergeschrieben. Einige seiner Erkenntnisse sind auch für Unternehmen interessant und lassen sich für generalstabsmäßiges Marke-

ting einsetzen – Verteidigungs-, Angriffs-, Flanken- und Guerillastrategie. Für jede Strategie haben wir Prinzipien entwickelt, die zu beachten sind: Wenn man sich für eine Verteidigungsstrategie entscheidet, wie z. B. Gillette dies tat, um die Angriffe von Bic abzuwehren, dann gilt: Prinzip 1: Nur der Marktführer sollte verteidigen. Prinzip 2: Die beste Verteidigungsstrategie ist, sich selbst anzugreifen. Gillette tat dies brillant mit der Einführung des Zwei-, dann Drei- und dann Vierklingenrasierers. Prinzip 3: Starke Aktivitäten der Mitbewerber sollten immer blockiert werden. Gillette führte ebenfalls einen Wegwerfrasierer ein und blockierte damit erfolgreich Bics Wegwerfrasierer und repositionierte ihn als das Billigprodukt. Gillette hat aktuell 65 Prozent Marktanteil.

Sie haben gerade Repositionierung erwähnt. Ist dies nicht auch eine Ihrer zentralen Empfehlungen gegen den Wettbewerb?

Trout: Ja, Repositionierung ist ein Thema, dem mein voraussichtlich letztes Buch gewidmet sein wird. Die Empfehlung lautet: Repositioniere deine Wettbewerber. Klassisch ist die Repositionierung von Mercedes durch BMW: „the ultimate sitting machine – versus the ultimate driving machine“. Repositionierung hat aber auch noch eine weitere Dimension, und zwar die Repositionierung des eigenen Produktes oder Unternehmens.

Mr. Trout, sind wir da nicht schon bei der zweiten Bedrohung, dem Change?

Trout: Genau. Veränderung der Technologie oder des Konsumverhaltens kann Sie dazu veranlassen, die Positionierung verändern zu müssen. Meine Empfehlung dazu ist, diese Veränderungen sehr sorgsam durchzuführen und die Wahrnehmung der KundInnen so zu beeinflussen, dass niemals der Bezug zur ursprünglichen Positionierung verloren geht.

Aber nun zur Krise. Dies ist eine Situation, in der das wirtschaftliche Umfeld einen Strategiewechsel erforderlich machen kann. Preissenkung ist dann sicherlich die falsche Strategie und nur ein Beschleuniger auf dem Weg zum Krisenfriedhof. Denken Sie darüber nach, wie Sie Mehrwert liefern und Ihre Positionierung weiter ausbauen können. Denn jedes Produkt oder jede Leistung ist nur so viel wert, wie der/die KäuferIn für den Unterschied bereit ist zu bezahlen.

Bezugnehmend auf die aktuelle Diskussion über die Notwendigkeit von Wirtschaftswachstum möchte ich Ihnen ein Zitat von Milton Friedman mitgeben: “We don’t have a desperate need to grow. We have a desperate desire to grow.”

Hans Bodingbauer ist Berater für strategische Positionierung und Umsetzung. Trout & Partner Middle Europe gehört zum Netzwerk der ICG für erfolgreiche Strategiearbeit.

hans.bodingbauer@ICG.eu.com