

# Impulse durch starke Marken

Kunden suchen beim Kauf nach Orientierung und wollen Qualitätsrisiken und Enttäuschungen vermeiden. Der Entscheid für die Marke mit einem klaren Profil ist die logische Konsequenz. Damit schaffen profilierte, starke Marken wichtige Impulse für Wachstum.

VON STEPHAN FEIGE UND SIMONE HOFSTETTER\*

«Aldisierung» – das Schweizer Wort des Jahres drückt für viele Unternehmen alles aus, was in der letzten Zeit die Konsumstimmung geprägt hat. Die Discounter sind erfolgreich wie nie, und die Handelsmarken sind in der Beliebtheitskala der Konsumenten weit nach oben gerutscht. So hat auch die Produktlinie «M-Budget» von Migros in der Schweiz mittlerweile Kultstatus erreicht. Doch «Geiz ist geil»-Mentalität hin oder her, auch bestimmte Markenartikel-Produzenten brauchen nicht zu jammern. So befindet sich z. B. Nestlé weiterhin auf Erfolgskurs. Warum aber können sich einige Markenartikler über Gewinnzuwächse freuen und andere nicht?

Die Erfahrungen von htp St. Gallen zeigen, dass es den Unternehmen gelingt zu wachsen, die ihre Produkte und Services klar positionieren. Denn prägnante Marken geben dem Kunden Orientierung und Hilfestellung beim Kaufentscheid, signalisieren Qualität, schaffen Vertrauen und reduzieren das Risiko. Damit wird eine klare Positionierung zum Erfolgsfaktor für eine Marke.

Wie wichtig eine klare Positionierung ist, zeigt sich beispielsweise in der Automobilindustrie. Die VW-Konzernmarke Skoda soll «Simply Clever» sein, d. h. für «Spitzenqualität zu attraktiven Preisen» stehen. Eine Studie der htp St. Gallen zeigt, dass die Kunden keine klare Vorstellung von der Marke haben. Sie verbinden Skoda gedanklich mit Osteuropa, aber auch mit Asien. Ein Teil der Kunden spricht der Marke ein sehr gutes Preis-/Leistungsverhältnis zu, andere nehmen Skoda jedoch einfach nur als Billigmarke wahr. Für einen Teil der Kunden hat Skoda «keine Klasse», andere verbinden mit der Marke «Dynamik». Und viele Kunden assoziieren mit Skoda schlichtweg gar nichts. Ganz anders stellt sich dagegen

BMW im Markt dar. Die Studie dokumentiert das klare Bild, das Kunden von der Marke haben. BMW steht danach für Sportlichkeit, Ästhetik und Exklusivität. Und bei BMW zeigt man sich auch zuversichtlich, weiterhin neue Absatzhöhen zu erklimmen, wohingegen Skoda mit Absatzproblemen zu kämpfen hat.

Dass auch KMU mit einer klaren Markenpositionierung Impulse setzen können, zeigt das Beispiel der Winterthurer Verkehrsbetriebe. Diese hatten während einiger Jahre einen schlechten Ruf bei der Winterthurer Bevölkerung, begründet durch viele kritische Zeitungsberichte, Leserbriefe und Kundenzufriedenheitsumfragen mit schlechten Ergebnissen. Als Folge entschloss man sich zu einem neuen Unternehmensauftritt, der auf einer klar positionierten Marke aufbaute. Ziel war es, beim Konsumenten ein eindeutiges Bild als sympathisches Unternehmen des öffentlichen Verkehrs in Winterthur zu verankern.

Der Consumer Insight ist die Ausgangsbasis jeder Positionierung. Im Beispiel Winterthurer Verkehrsbetriebe wägen die Fahrgäste bei der Entscheidung zwischen Auto und Bus zum einen rational die jeweiligen Kosten, den

Komfort und Schnelligkeit ab. Oft entscheiden sie sich zum anderen dann häufig aus Sympathiegründen doch für das Auto («my car is my castle»). Dem Entscheidungsprozess des Fahrgastes setzt der Winterthurer Bus ebenso rationale wie emotionale Nutzenversprechen entgegen. Rational bietet man dem Fahrgast eine hohe Zuverlässigkeit und Planbarkeit der Fahrt sowie teilweise einen Zeitgewinn gegenüber dem Auto. Emotional sind eher die Themen «chauffiert» werden, Komfort und entspanntes Fahren von Bedeutung. Den Bus in Winterthur zu nutzen, ist damit oft die «bessere» Entscheidung, als mit dem Auto zu fahren. Dies tragen die Winterthurer Verkehrsbetriebe mit der neuen Positionierung nun noch deutlicher nach aussen. Im Zuge der Umsetzung gehörte zum neuen Auftritt auch ein neuer Name. Aus den «Winterthurer Verkehrsbetrieben» wurde «Stadtbus Winterthur» – eine klare Abkehr vom Image der «verwaltenden und hoheitlichen» Verkehrsbetriebe (siehe Abbildung: Die neue Positionierung von Stadtbus Winterthur).

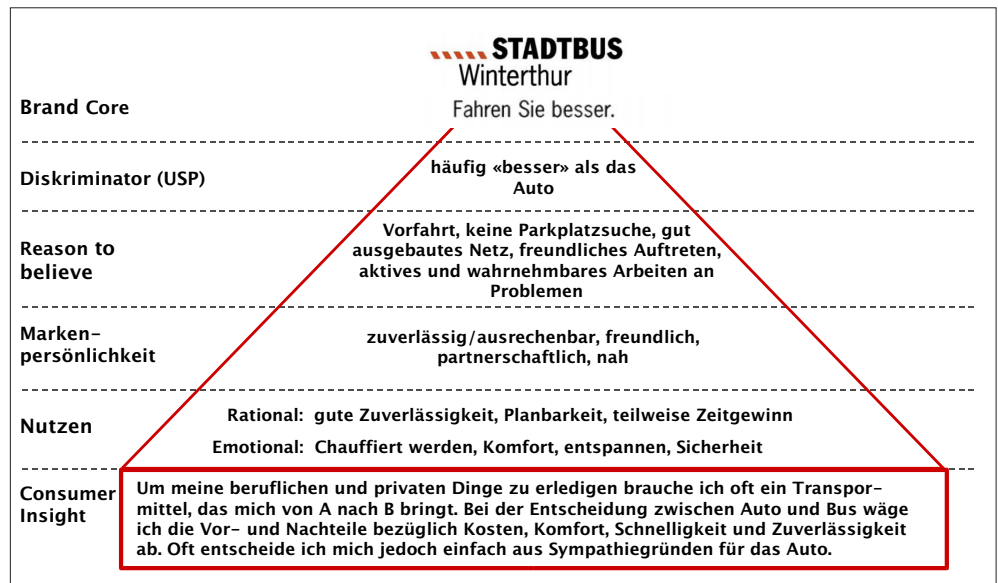
Der Erfolg des neuen Auftritts ist bemerkenswert. Die Berichterstattung der Medien wandte sich ins Positive, die Kundenzufrie-

denheit und die Fahrgastzahlen konnten erhöht werden. Als Folge verbesserte sich zudem das Betriebsklima im Unternehmen. Die Beispiele BMW und Stadtbus Winterthur zeigen, welche positiven Impulse von einer starken Marke mit einer überzeugenden Positionierung ausgehen können.

### PFLICHTENHEFT EINER GUTEN POSITIONIERUNG

Eine gute Positionierung erfüllt primär folgende Kriterien:

- Sie besitzt einen visionären Anspruch («a dream with a deadline»). Sie ist kühn und herausfordernd, aber realisierbar. Und sie ist für Kunden und Mitarbeiter gleichermaßen inspirierend. Starbucks tritt etwa mit dem Anspruch an, «the third place» neben dem privaten Heim und dem Arbeitsplatz für die Kunden zu sein.
- Eine fokussierte, klare und gut verständliche Botschaft ist ein weiteres Merkmal. Ein Beispiel dafür liefert das Logistikunternehmen FedEx mit dem Brand Core «Overnight 10 a.m.» für das Produkt FedEx Express.
- Drittens setzt eine erfolgreiche Positionierung auf relevanten Verbraucherbedürfnissen auf. Es ist nur dann zielführend, ein Getränk z. B. als «Crazy Drink» zu positionieren, wenn Kunden den Kaufentscheid bei Getränken auch danach treffen, ob etwas «verrückt, ausgeflippt» ist.
- Eine klare Unique Selling Proposition (USP) ist das vierte Kriterium. Gefragt ist eine Botschaft, die eine möglichst gute Differenzierung von der Konkurrenz gewährleistet. Dell betont mit «Easy as Dell» z. B. in einzigartiger Weise das Versprechen, Kauf und Management von IT so einfach wie möglich zu machen.
- Gefordert ist zudem ein überzeugender Reason to believe, d. h. die Positionierung muss für den Kunden glaubwürdig sein. Die Positionierung eines Getränks als «natürlicher Drink» wird beispielsweise dann eben nicht hundertprozentig glaubwürdig sein, wenn die Rezeptur zahlreiche Zusatz- und Konservierungsstoffe beinhaltet.
- Die Durchsetzbarkeit einer Positionierung im Markt mit den zur Verfügung stehenden Mitteln ist ein weiterer wichtiger Gesichtspunkt, gerade aus dem Blickwinkel von Unternehmen mit wenig Marketingbudget.
- Schliesslich ist es entscheidend, dass die



Die neue Positionierung von Stadtbus Winterthur.

Positionierung auch langfristig interessant ist und entsprechend mit einer gewissen Kontinuität verfolgt werden kann. Ein Paradebeispiel in dieser Hinsicht ist die Tourismusdestination St. Moritz. Diese steht bereits seit 1930 für exklusive, kultivierte Lebensart nach dem Motto «Top of the World».

### IN DREI SCHRITTEN ZU EINER KLAREN POSITIONIERUNG

Wie kann nun eine klare Positionierung in der Praxis tatsächlich realisiert werden? Dies zeigt die folgende systematische, praxiserprobte Anleitung:

**1. Kundenverständnis:** Zunächst gilt es, sich ein differenziertes Verständnis von den Kunden zu verschaffen. Wer sind die Zielgruppen? Welche Bedürfnisse und Erwartungen haben sie? Welches sind die entscheidenden Kaufmotive? Wie nehmen die Kunden die Marke heute wahr?

**2. Erarbeitung von Positionierungsalternativen:** Aufbauend auf dem Kundenverständnis werden in einem zweiten Schritt dann verschiedene Positionierungsoptionen

erarbeitet. Dabei wird jeweils definiert, welchen rationalen und emotionalen Nutzen die Marke den Kunden liefern soll und wie dieser dem Kunden glaubhaft vermittelt werden kann (Reason to believe), welche Persönlichkeit die Marke hat und wie sie sich von anderen Marken unterscheidet. Zu guter Letzt sind für die verschiedenen Positionierungsalternativen Brand Cores zu formulieren. Dabei hat es sich in der Praxis bewährt, die Positionierungsalternativen anhand des Pyramidenmodells auszuformulieren (siehe Abbildung: Die neue Positionierung von Stadtbus Winterthur).

**3. Auswahl einer Positionierung:** Abschliessend geht es darum, die zukünftige Positionierung auszuwählen. Die Leitfrage ist hier, welche der zuvor erarbeiteten Positionierungsalternativen am besten die Kriterien für eine gute Positionierung erfüllt.

Die Erarbeitung einer erfolgreichen Positionierung ist keine unlösbare Aufgabe. Sie erfordert aber Engagement und für eine konsequente Umsetzung eine grosse Standfestigkeit. Und trotz Marktforschung und Kunden-

verständnis bleibt eine Positionierung letztlich immer auch eine unternehmerische Entscheidung, die die Zukunft gestalten soll.

#### AUSBLICK

Die Markenwelt verändert sich – allerdings mit Sicherheit nicht so schnell, wie häufig propagiert. Folgende zwei Entwicklungen wird man in den nächsten Jahren sehen:

- Es gibt einen Gegentrend zur «Geiz ist geil»-Mentalität. Emmi hat diesem mit dem Ansatz «Schweiz statt Geiz» im Aldi-Land Deutschland bereits einen Namen gegeben. Kunden – nicht alle, aber immer mehr – sind bereit, für gute Qualität auch Geld auszugeben. Dabei reicht es allerdings nicht, auf ein Produkt einfach Premium zu schreiben und es in goldene Folie einzupacken. Echte, für den Kunden relevante Qualitätsunterschiede sind erforderlich. Weitere Hersteller werden dem Beispiel Emmi folgen, ob explizit formuliert oder durch ihr Handeln.

- Händler und Handelsmarken – vielfach als natürliche Feinde der Marke betrachtet – sind selbst bereits Marken. Migros, Coop und auch der Discounter Aldi gehören zu den stärksten Marken ihrer Länder. Und auch de-

ren Eigenmarken, wie z. B. M-Budget, Crea d'Or oder Aproz der Migros, werden vom Kunden als Marken wahrgenommen. Die Lebensmittelbranche ist dabei Vorreiter, da dort die grössten und damit potenziell stärksten Händler aktiv sind, aber andere Branchen werden folgen. Vorbei ist damit die Zeit, in der Hersteller das Monopol auf Marken hatten. Eine erfolgreiche Marke kann jeder aufbauen, der seinen Kunden gegenüber ein klares Leistungsversprechen abgibt, sei es als Hersteller, Dienstleister oder Händler.



\* Dr. Stephan Feige ist Geschäftsführer, Simone Hofstetter Projektleiterin bei der htp St.Gallen Managementberatung AG, die als Spin-Off des Marketinglehrstuhls der Universität St.Gallen (HSG) für Marketing-Kompetenz aus St. Gallen steht. Die htp St. Gallen hat zahlreiche Schweizer und internationale Marken positioniert. Beide sind Mitautoren des Fachbuchs Tomczak / Brexendorf: «Markenaufbau und Markenpflege» (erschienen und zu bestellen beim Bilanz Verlag) sowie Autoren zahlreicher Fachartikel.

## NACH 70 JAHREN IST DER DIESEL REIF, JAGUAR ZU FAHREN.



**JAGUAR X-TYPE 2.2 Diesel**  
inkl. Partikelfilter, ab CHF 45 300.–\*



**JAGUAR S-TYPE 2.7 Diesel**  
inkl. Partikelfilter, ab CHF 62 300.–\*



**JAGUAR XJ 2.7 Diesel**  
inkl. Partikelfilter, ab CHF 93 500.–\*

\*Felgen optional.

Was Ihnen das bringt? Dieselpower hoch drei. Die vollkommene Synthese von Design, Leistung, Wirtschaftlichkeit und Komfort. Umweltfreundlichkeit dank sauberer Technologie und Partikelfilter im X-TYPE 2.2 Diesel. Kultivierte Kraft mit einem Drehmoment von 435 Nm im 2.7-V6-Twinturbo-Diesel-Modell des S-TYPE. Schönheit in luxuriösem Aluminium mit dem XJ 2.7 Diesel, dem leisesten seiner Klasse. Sie haben die Wahl. Und wir freuen uns, Sie zu einer Testfahrt begrüssen zu dürfen.



Inkl. **Jaguar Advantage Pack** für 3 Jahre und unlimitierte km: Werksgarantie, Gratis-Service und European Assistance.



# Autopark Ruga St. Gallen

Molkenstrasse 3–7, 9006 St. Gallen, 071 228 64 64, [www.autopark.ch](http://www.autopark.ch)

05-314-SG