

Positionierung

Von Ewald Judt und Claudia Klausegger – Unter Positionierung wird im Allgemeinen die zielgerichtete Einordnung eines Objekts in einem mehrdimensionalen Merkmalsraum verstanden. Das Positioning stellt dar, wie etwas sein soll, damit es in einem Gefüge das erreicht, was von seinen Proponenten beabsichtigt ist. Oder wie es David Ogilvy, der namhafte Gründer einer der international renommiertesten Werbeagenturen, ausdrückte: Die Positionierung ist die Bestimmung und Beschreibung einer Position (einer konkreten Person, einer konkreten Ganzheit) mit dem Blick auf das Ziel. Zu den wichtigsten Positionierungsfeldern zählen die Unternehmenspositionierung, die Positionierung einer oder mehrerer Marken oder die Positionierung ganzer Markenportfolios.

Motivation, Angebot und Umsetzung

Im Rahmen der Unternehmenspositionierung werden die Motivation, das Angebot und dessen Umsetzung klar und eindeutig fixiert.

– Motivation: Die Motivation bezieht sich auf die Festlegung der Werte, an denen alle Unternehmensaktivitäten ausgerichtet werden. Diese Werte können zum Beispiel Vertrauen, Sicherheit, Verlässlichkeit und Verfügbarkeit sein, was für Finanzdienstleister besonders wichtig ist, oder auch Qualität, Regionalität, Innovation und Nachhaltigkeit. Die festgelegten Werte werden für die Unternehmensführung und alle Mitarbeiter als Entscheidungsgrundlage, Handlungsorientierung und Verhaltensmaßstab herangezogen.

– Angebot: Beim Angebot soll klar herauskommen, welche Stärken die Produkte beziehungsweise Dienstleistungen eines Unternehmens kennzeichnen, welchen Nutzen sie den Kunden bringen und wie sie sich vom Wettbewerb differenzieren.

– Umsetzung: Die Werte, auf denen die Unternehmenspolitik beruht, sollen intern von allen Mitarbeitern im Unternehmen gelebt und konsistent nach außen getragen werden – sowohl im

persönlichen, telefonischen oder schriftlichen Kontakt als auch der klassischen Werbung und allen Online-Aktivitäten, auf der Homepage oder in den sozialen Medien.

Die definierten Positionierungselemente führen im Idealfall zu einem unverwechselbaren einzigartigen Profil des Unternehmens.

Fokus auf dem Unternehmen oder der Marke

Für manche Unternehmen ist die Unternehmenspositionierung prioritär. Dies gilt in der Regel vor allem für Unternehmen mit Nichtmarken-Produkten, wie etwa Banken und Versicherungen, aber auch zum Beispiel für kleine und mittelgroße Unternehmen oder Ein-Personen-Unternehmen, wenn das Angebot und der Anbieter nicht getrennt werden können und/oder sollen.

Bei anderen Unternehmen steht hingegen die Positionierung der Markenprodukte im Fokus. Dies gilt insbesondere für Anbieter starker Produktmarken, bei denen das Unternehmen in den Hintergrund tritt. Ein Beispiel hierfür ist das internationale Markenartikelunternehmen Procter & Gamble, dessen Portfolio zahlreiche namhafte Marken wie Oral-B, Gillette, Head & Shoulders, Ariel oder Pampers umfasst.

Zentrales Element der Markenpolitik

Für die meisten Unternehmen ist sowohl eine klare und eindeutige Unternehmenspositionierung als auch eine davon abgeleitete Positionierung der Markenprodukte elementar. Ein typisches Beispiel ist die Automobilbranche, bei der sowohl der Hersteller als auch die

Produkte für die Kaufentscheidung wesentlich sind.

Die Markenpositionierung ist das zentrale Element jeder Markenpolitik. Dabei wird durch eine gezielte, planmäßige Positionierung aus einem Produkt eine Marke geschaffen, die für aktuelle und potenzielle Kunden attraktiv und unverwechselbar ist.

Die „richtige“ Marken-Positionierung ist ein wichtiger Erfolgsfaktor für das Erreichen der gewünschten Zielgruppe. Durch eine zielgruppengerechte Markenpositionierung wird versucht, eine Alleinstellung im definierten Markt zu erreichen.

Die Dimensionen der Markenpositionierung sind die Nutzenkategorien, die die Kaufentscheidung des Kunden beeinflussen. Dazu zählen

- der funktionale Nutzen, der aus der Kernleistung des Produkts kommt, und
- der emotionale Nutzen, der positive Gefühle auslösen soll.

Ergänzend wichtig ist der sogenannte „Reason-to-Believe“, das heißt der Grund, warum Kunden einem Markenversprechen Glauben schenken sollen. Exemplarische Beispiele für Reasons-to-Believe sind die Fokussierung auf das Wesentliche, klare Botschaften, Garantien, positiv argumentierende Testimonials oder Zertifizierungen.

Umpositionierung ist schwierig

Genauso wichtig wie die Entwicklung einer klaren und unverwechselbaren Positionierung sind die Umsetzung, die Kontrolle und die Weiterentwicklung der Positionierung entsprechend den sich verändernden Nachfrage- und Wettbewerbsbedingungen. Änderungen einer eingeführten Markenpositionierung sollten gut überlegt werden, da eine langfristige Präsenz mit der gleichen

BLEIBEN SIE IMMER AUF DEM NEUESTEN STAND!

IHRE BANK-UND-MARKT-REDAKTION INFORMIERT TÄGLICH IN DER RUBRIK „TAGESMELDUNGEN“.

FOLGEN SIE UNS AUF



ODER BESUCHEN SIE UNS UNTER

WWW.KREDITWESEN.DE/TAGESMELDUNGEN

Positionierung die Stellung einer Marke verfestigt.

Langfristig positionierte Marken lassen sich nicht einfach umpositionieren. Erratische Änderungen im Zeitablauf bringen deshalb zumeist nicht den gewünschten Erfolg, da sie die Markenpositionierung verwischen anstatt sie von einer „alten“ Stabilität in eine „neue“ Stabilität zu führen. Anstelle häufiger Änderungen bringt es mehr Erfolg, langfristig an einer erfolgreichen Markenpositionierung festzuhalten und diese nur geringfügig im Auftritt zu adaptieren. Eine in den Augen der Kunden erreichte Kontinuität bei der Positionierung sollte nicht leichtfertig aufgegeben werden, sie darf aber – wenn Änderungen absolut notwendig erscheinen – gut überlegt weiterentwickelt werden.

Gleiche Botschaft über alle Touchpoints transportieren

Wichtig bei der Markenpositionierung sind das Produkt selbst, sein Preis und

wo beziehungsweise wie es verkauft wird. Das Produkt, die Preisgestaltung und der Vertrieb werden aber in der Regel nicht ausreichen.

Die gewünschte Markenpositionierung muss mit gezielter On- und Offline-Kommunikation konsequent umgesetzt werden. Es muss versucht werden, an die gewünschte Zielgruppe heranzukommen, um diese für die Marke einzunehmen. Im Sinne einer integrierten Kommunikation ist es wichtig, die gleiche Botschaft, die gleiche Emotion und die gleiche Tonalität über alle relevanten Touchpoints zu transportieren.

Dachmarkenstrategie mit Chancen und Risiken

Wenn ein Unternehmen mehrere Produkte anbietet, zum Beispiel als (meist heterogene) Einzelmarken, als Reihe von Produkten unter einer Produktgruppenmarke oder als Produkte unter einer Dachmarke, müssen die Positionierung des Unternehmens und die der unterschiedlichen Markenpositionierungen

aufeinander abgestimmt werden. Die individuelle Positionierung von Einzelmarken sollte zur Gesamtpositionierung des Unternehmens passen und dieser nicht widersprechen. Ähnliches gilt bei der Positionierung einer Produktgruppenmarke, das heißt wenn Produkte zusammengefasst werden, bei denen die Nutzenversprechen gleich oder sehr ähnlich sind.

Am einfachsten ist das Zusammenspiel der Unternehmens- und Produktpositionierung bei einer Dachmarke. Eine Dachmarkenstrategie hat jedoch die Herausforderung, dass die unterschiedlichen unter einer Dachmarke angebotenen Produkte eine zielgerichtete Marktbearbeitung erschweren können. Da Tag für Tag mehr und mehr über Kanäle gesendet wird, ist davon auszugehen, dass die Frage der Positionierung in Zukunft noch wichtiger wird.

Dr. Ewald Judt ist Honorarprofessor der Wirtschaftsuniversität Wien, ewald.judt@wu.ac.at. Dr. Claudia Klausegger ist Assistenzprofessorin am Institut für Marketing-Management der Wirtschaftsuniversität Wien, claudia.klausegger@wu.ac.at.



bank und markt
ZEITSCHRIFT FÜR BANKING

Verlag und Redaktion
Verlag Fritz Knapp GmbH
Gerbermühlstraße 9,
60594 Frankfurt am Main,
Postfach 700362,
60553 Frankfurt am Main

Telefon + 49 (0) 69/97 08 33-0
Telefax + 49 (0) 69/7 07 84 00
Internet: www.kreditwesen.de
E-Mail: red.bum@kreditwesen.de

Chefredaktion: Philipp Otto (P.O.),
Swantje Benkelberg (sb);
Redaktion: Philipp Hafner (ph), Carsten
Englert (ce), Miriam Veith (mv)

Redaktionssekretariat und Lektorat:
Elke Hildmann
Satz und Layout: Eckhard Gasteyer

Die mit Namen versehenen Beiträge geben nicht immer die Meinung der Redaktion wieder. Bei unverlangt eingesandten Manuskripten ist anzugeben, ob dieser oder ein ähnlicher Beitrag bereits einer anderen Zeitschrift angeboten

worden ist. Beiträge werden nur zur Alleinveröffentlichung angenommen.

Die Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig. Manuskripte: Mit der Annahme eines Manuskripts zur Veröffentlichung erwirbt der Verlag vom Autor das ausschließliche Verlagsrecht sowie das Recht zur Einspeicherung in eine Datenbank und zur weiteren Vervielfältigung zu gewerblichen Zwecken in jedem technisch möglichen Verfahren. Die vollständige Fassung der Redaktionsrichtlinien finden Sie unter www.kreditwesen.de.

Verlagsleitung: Philipp Otto
Anzeigenleitung: Timo Hartig
Anzeigenverkauf: Hans-Peter Schmitt,
Telefon + 49 (0) 69/97 08 33-43

Zurzeit gilt die Anzeigenpreisliste Nr. 50 vom 1.1. 2021.

Erscheinungsweise: Am 15. jeden Monats.

Bezugsbedingungen: Abonnementspreise inkl. MwSt. und Versandkosten: jährlich 538,80 Euro. Bei Abonnements-Teilzahlung: 1/2-jährlich 279,90 Euro. Ausland: jährlich 569,40 Euro. Preis des Einzelheftes 25,00 Euro (zuzügl. Versandkosten). **Verbundabonnement** mit der „Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen“: jährlich 1.012,40 Euro.

Bei Abonnements-Teilzahlung: 1/2-jährlich 535,20 Euro. Ausland: jährlich 1.116,80 Euro. Studentenanabonnement: 50% Ermäßigung (auf Grundpreis).

Der Bezugszeitraum gilt jeweils für ein Jahr. Er verlängert sich automatisch um ein weiteres Jahr, wenn nicht einen Monat vor Ablauf dieses Zeitraumes eine schriftliche Abbestellung vorliegt. Bestellungen aus dem In- und Ausland direkt an den Verlag oder an den Buchhandel.

Probeheftanforderungen bitte unter
Telefon + 49 (0) 69/97 08 33-25

Als Supplement liegt „cards KARTEN cartes“ jeweils am 15. Februar, 15. Mai, 15. August und 15. November dieser Zeitschrift bei.

Bei Nichterscheinen ohne Verschulden des Verlages oder infolge höherer Gewalt entfallen alle Ansprüche.

Bankverbindungen:
Frankfurter Sparkasse, IBAN: D68 5005 0201 0200 1469 71, BIC: HELADEF1822
Postbank Frankfurt, IBAN: DE96 5001 0060 0060 4826 09, BIC: PBNKDEFFXXX

Druck: Hoehl-Druck Medien + Service GmbH,
Gutenbergstraße 1, 36251 Bad Hersfeld

ISSN 1433-5204

Quellenangaben Fotos

Seite 2: Fritz Knapp Verlag GmbH; Seite 6: Gothaer; Seite 10: TK/Heimat Berlin, Verivox/Jung von Matt HAVEL, Inyova/Inyova; Seite 11: Donner & Reuschel/Donner & Reuschel, Cosmos Direkt/Cosmos Direkt; Seite 13: Adobe Stock/Destina, F. Kohler/Max ThrelfallPhoto, M. Eggers/Sparda-Bank Berlin; Seite 16: Adobe Stock/elenabsj; U. Baust/Stadtparkasse Düsseldorf; Seite 21: Adobe Stock/contrastwerkstatt, K. Möller/Defino, H. Walter/FondsFinanz; Seite 23: Adobe Stock/TSUNG-LIN WU, K. Sojer/Sven Wied M. M. Warburg; Seite 26: Adobe Stock/photocrew, S. Mentel/DWS Investments; Seite 30: Adobe Stock/REDPIXEL, M. Lanig/Geno Personal Consult; Seite 34: Adobe Stock/sdecoret, A. Wodtke/IBM; Seite 36: Adobe Stock/md3d, I. Freiling/Die Bildhauer, Dörrie Delicat und Daniela Landwehr; Seite 39: T. Ullrich/DZ Bank; Marija Kolak/BVR; T. Buschmann/Deutsche Bank; G. Keibel/Frankfurter Bankgesellschaft; Seite 40: Revolut