

Positioning

Wie Produkte und Unternehmen in gesättigten Märkten überleben

von

Al Ries, Jack Trout, Lorenz Wied

1. Auflage

Positioning – Ries / Trout / Wied

schnell und portofrei erhältlich bei beck-shop.de DIE FACHBUCHHANDLUNG

Thematische Gliederung:

Management, Consulting, Planung, Organisation, Steuern – Marketing, Medien und Handel – Management – Marketing, Medien und Handel – Marketing, Handelsmanagement

Verlag Franz Vahlen München 2012

Verlag Franz Vahlen im Internet:

www.vahlen.de

ISBN 978 3 8006 3790 4

beck-shop.de

Kapitel 20: Positionierung einer Bank in New Jersey

Die United Jersey Bank verfügt über 116 Filialen im Bundesstaat New Jersey. Anders als die Long Island Trust Company aus dem vorhergehenden Kapitel ist United Jersey nicht die größte lokale Bank in ihrem Gebiet. (Nach First Fidelity, Midlantic steht United Jersey nur an dritter Stelle.)

Die Suche nach einer nachhaltigen Positionierung

Was allerdings United Jersey mit Long Island Trust gemeinsam hat, ist das Marketingumfeld. Beide Banken arbeiten im Schatten der Großbanken aus dem nördlich gelegenen New York wie Citibank, Chase Manhattan oder Chemical. Darüber hinaus konkurriert United Jersey mit den großen Banken Philadelphias wie Mellon oder First Pennsylvania.

Das Problem beim Finden einer wirksamen Bankposition ist hier besonders kompliziert, da die Dienstleistungen, die von United Jersey angeboten werden, sehr ähnlich denen der Konkurrenten sind. Bundes- und Landesbestimmungen sorgen dafür.

Der einzige Positionierungsansatz, der hier funktioniert, ist der von Tylenol. Sie finden die Antwort auf das Positionierungsproblem nicht, indem Sie die Bank studieren. Sie finden sie, indem Sie den Wettbewerb studieren, so wie es Tylenol tat, indem die Probleme von Aspirin studiert wurden.

Am einen Ende der Skala steht United Jersey im Wettbewerb mit den Angeboten im Großraum New York. Allein in Manhattan gibt es 389 Banken. Die führende Citibank verfügt hier über 74 Niederlassungen. Wie finden Sie nun eine Schwäche bei der Citibank, die beinahe so viele Vizepräsidenten hat wie United Jersey Mitarbeiter?

Der Nachteil der Größe

Warum sollte man United Jersey gegen die großen Banken positionieren? Warum nicht gegen kleinere Geldinstitute antreten? Der Grund: Die großen Banken sind es, die der Kunde schon im Kopf hat. Positionierung heißt stets, sich mit dem zu Befassen, was bereits im Gedächtnis der Kunden vorhanden ist.

Der Nachteil der Größe ist langsamer Service. Eine Anzeige von Avis drückte es einmal so aus: „Mieten Sie bei uns. Bei uns sind die Schlangen kürzer.“ Auch Banken sollten die Kunden nicht warten lassen. So entwickelten wir für United Jersey eine Positionierungsstrategie mit dem Motto „die schnelle Bank“. Diese Strategie hatte zwei Schlüsselaspekte.

- A. Ausnutzen der einzig wirklichen Schwäche der Großstadtbanken: ihre Trägheit.
- B. Ermuntern des Managements bei United Jersey, die Leistung der Banken den Versprechungen in der Werbung gerecht werden zu lassen. Daraus ergaben sich sieben Schlüsselverpflichtungen.
 1. **Dezentrale Entscheidungen.** United Jersey verlegte die Entscheidungskompetenz auf die lokale Ebene. (Ein Kreditteam kann über die Vergabe von Krediten bis zu zehn Millionen Dollar befinden, und dieses Team trifft sich täglich.) In zehn Bankhandelszentren, verteilt über den gesamten Staat New Jersey, können leitende Funktionäre schnell über noch größere Unternehmenskredite entscheiden.
 2. **Umfassendes Training.** United Jersey trainiert seine Mitarbeiter nicht nur im Speziellen, sondern in allen Sparten ihres Bankgeschäftes. Hat ein Kunde eine Frage, muss er daher nicht lange auf die Antwort warten, währenddessen die Frage an andere Kollegen weitergeleitet wird.
 3. **Verstärkter Einsatz von EDV.** United Jerseys landesweites System von Bankautomaten ist das größte private Netzwerk im Bundesstaat. United Jerseys Firmenkunden können direkt mit den Computern der Bank verbunden werden, um Kontoabfragen und andere tägliche Vorgänge abzuwickeln.
 4. **Schneller Schließfachdienst.** Die Mitarbeiter von United Jersey holen die Schecks während der Woche sechsmal täglich und an Wochenendtagen viermal täglich ab. Ihre Schließfachzentrale in Newark hat sogar eine eigene Postleitzahl. Die Leerung der Schließfächer und das Auffüllen der Kundenkonten vollziehen sich mit größtmöglicher Geschwindigkeit.
 5. **FACT-Terminals** (Fast Authorization of Cashless Transaction = schnelle Freigabe bargeldloser Transaktionen.) Mit diesen Terminals profitieren Unternehmer von einer schnellen, vollautomatischen Freigabe von Transaktionen. Die schnellere Freigabe bei gleichzeitiger Risikominimierung bedeutet einen verbesserten Cashflow für die Unternehmen.
 6. **Aufgeschlossenheit.** Ob es darum geht, als erster ein neues Bankprodukt einzuführen oder mit den Angeboten des Wettbewerbs mitzuhalten, United Jersey verpflichtet sich, auf die finanziellen Bedürfnisse ihrer Kunden einzugehen.
 7. **Zentrale Lage.** United Jersey baute ihre neue Zentrale in Princeton. Im geographischen Mittelpunkt des Bundesstaates ist die Zentrale von United Jersey von jedem ihrer Kunden weniger als eine Autostunde entfernt.

Werbung für die schnelle Bank

Als die Leistungen der Bank den erforderlichen Stand erreicht hatten, begann die Werbung, die formulierten Versprechen zu kommunizieren. Natürlich mit den Schwächen der Konkurrenz als Hauptangriffspunkt.

Jeder Fernsehspot setzte die Bankmitarbeiter von United Jersey in Kontrast zu ihren Kollegen bei einer (fiktiven) Bank mit dem scherzhaften Namen „Lethargische Nationalbank“. In einem der Spots dauerte die Freigabe eines Firmenkredits durch die „Lethargische Bank“ ewig. In einem zweiten Spot sah man, wie ein Angestellter dieser Bank verschwand, als ein Kunde schnelle Antworten auf seine Fragen benötigte. Und im dritten Spot musste ein Ehepaar zusehen, wie sich die Mitarbeiter der „Lethargischen Bank“ in Zeitlupe mit einem einfachen Ratenkredit beschäftigten. Humorvolle Schalter-Displays machten überzeugend klar, dass United Jersey „Ihrer Zeit ebensoviel Wert beimisst wie Ihrem Geld“.

Die Anzeigen in Printmedien transportieren ebenfalls das Thema „Schnelligkeit“. „Zeitgewinn ist Geldgewinn“ und „Eine Bank sollte den Kunden nicht warten lassen“ waren zwei typische Schlagzeilen. An alle Bankmitarbeiter von United Jersey wurden Schilder verteilt mit der Aufschrift „Zeit ist Geld“, eine deutliche Erinnerung daran, die Kunden nicht neben dem Schreibtisch sitzen und warten zu lassen.

Hat es funktioniert?

Die Strategie von der schnellen Bank war in jeder Hinsicht ein voller Erfolg. Der Bekanntheitsgrad von United Jersey verdreifachte sich in etwas mehr als einem Jahr. Umsatz und Gewinn stiegen an. Ein Jahr nach dem Start des Programms meldete United Jersey eine Zunahme des Gewinns um 30 Millionen Dollar, was einer Steigerung von 26% gegenüber dem Vorjahr entsprach.

Ein noch wichtiger Indikator für den Wandel der Bank war die Einstellung ihrer Mitarbeiter. Ein leitender Angestellter von United Jersey berichtete: „Die Imagewerbung ist großartig, aber das Beste, was ich gesehen habe, ist, dass sich unsere Mitarbeiter hinter den Schaltern und in den Büros bemühen, dem Versprechen „schnell“ gerecht zu werden. Und sie sind wirklich schnell! Seit dem Beginn der Kampagne hat sich die Einstellung ganz enorm gewandelt. Freigaben kommen schneller.“

Die Essenz einer guten Positionierungsstrategie ist, dass sie jeden Aspekt eines Unternehmens berührt. Und Sie wissen, dass Sie mit Ihrer Strategie ins Schwarze getroffen haben, sobald Ihnen Ihre Kollegen laufend auf die Schulter klopfen.

beck-shop.de

beck-shop.de

Kapitel 21: Positionierung eines Skiorts

In Amerika gibt es mehr als 1000 Skigebiete. Da der durchschnittliche Skifahrer aber nur einen Bruchteil davon im Kopf behalten kann, ist es unter Umständen schwierig, einen Skiort zu positionieren. Wenn der Name Stowe ist, dann ist das Problem der Positionierung wesentlich geringer, denn Stowe ist bereits sehr bekannt. „Für mich ist Stowe der typische Skiort im Osten“, schrieb der *Advertising Age*-Kolumnist James Brady, „so wie Aspen im Westen, Val d’Isère in Frankreich oder Kitzbühel in Österreich.“

Warum also eine Positionierung für Stowe? Warum braucht Stowe angesichts seines Rufes eine Position? Genügt es nicht, für Stowe zu werben und beim Skifahrer das geistige Bild von Stowe entstehen zu lassen? Bis zu einem gewissen Grad schon. Der Ruf eines Produktes wie Steinway oder eines Wortes wie Stowe erzeugt eine Mundpropaganda, die ihn Jahr für Jahr weiter trägt. Dennoch kann eine saubere Positionierung die Mundpropaganda noch verstärken und den gesamten Prozess fördern. Im Wesentlichen liefert Positionierung den Gesprächsstoff.

Worüber unterhalten sich Skifahrer? James Brady beschrieb bereits treffend: Sie reden über Skiorte, über Orte wie Aspen, Val d’Isère oder Kitzbühel. Mit dieser Aussage im Gedächtnis begann die Suche nach einer Positionierung für Stowe. Die Situation schien nach einem externen Experten zu verlangen, der die Glaubwürdigkeit besitzt, eine glaubwürdige Behauptung über den Rang von Stowe aufzustellen.

Die zehn besten Skiorte der Welt

Die bekannte Ski- und Reiseschriftstellerin Abby Rand lieferte diese Glaubwürdigkeit. In *Harper’s Bazaar* veröffentlichte sie eine Liste der Top-10-Skiorte der Welt. Einer davon war Stowe in Vermont. Die anderen: Aspen in Colorado, Courchevel in Frankreich, Jackson Hole in Wyoming, Kitzbühel und St. Christoph in Österreich, Portillo in Chile, St. Moritz in der Schweiz, San Valley in Idaho und schließlich Vale in Colorado.

In der Werbekampagne zur Positionierung von Stowe wurden die Ortswappen zur Darstellung der Skigebiete verwendet. „Von den Top-10-Skigebieten der Welt“, hieß es in der Anzeige, „liegt nur eines im Osten.“ „Sie müssen nicht in die Alpen, die Anden oder die Rocky Mountains fahren,

um die Skiferien Ihres Lebens zu verbringen“, hieß es weiter. „Kommen Sie in die Skihauptstadt des Ostens: Stowe, Vermont.“

Skifahrer sprangen auf die neue Strategie für Stowe an. Als Reaktion auf die Werbung forderten sie Tausende von Broschüren an. In dem Skigebiet wurden alle bisherigen Besucherrekorde gebrochen.

Man könnte meinen, es sei einfach, in einem Ort wie Stowe das Geschäft zu steigern, doch hat die Konkurrenz noch einen bedeutenden Vorteil. Orte wie Stratton, Sugarbush, Big Bromley und Mount Snow liegen alle südlich von Stowe. Der Skifahrer, der von einem großen Ballungsgebiet (wie New York City) anreist, hat daher bis Stowe eine oder zwei Stunden länger zu fahren. Eine der Aufgaben in der Werbung war es also, dem Skifahrer zu versprechen, dass sich die längere Reise wirklich für ihn lohnt.

„Ein Skiort in den Top 10 der Welt“ ist eine klassische Positionierungsstrategie. Sie nutzt dem Bestreben des Gedächtnisses, Komplexität durch Aufstellen einer Liste zu reduzieren. „Die sieben Weltwunder“ ist eines der ältesten Beispiele für diese Methode. Außerdem kann man die Top-10-Strategie augenscheinlich beliebig lange nutzen. Es gibt keinen Grund, sie zu ändern. Ist eine bessere Strategie denkbar, als einen Ort oder ein Produkt in einer Liste der Besten der Welt wiederzufinden?

Wenn Sie Ihrem Produkt oder Ihrer Dienstleistung über eine anerkannte Autorität Glaubwürdigkeit verleihen, schöpfen Sie aus einem fundamentalen Aspekt der menschlichen Natur: Es gibt einem Sicherheit, wenn man sich nicht ausschließlich auf das eigene Urteil verlassen muss.

Allen Funt, der Vater der Fernsehshow *Candid Camera* (*Die versteckte Kamera*), hat die Schattenseite dieser Tendenz, einer Autorität zu vertrauen, untersucht. „Das größte Übel, und ich habe es wieder und wieder beobachtet“, sagt Funt, „ist die leichte Lenkbarkeit der Menschen durch eine bestimmte Autorität oder auch nur durch den geringsten Anschein von Autorität.“

„Wir stellten ein Schild ‚Delaware heute gesperrt‘ an der Straße auf“, berichtete Funt. „Und die Autofahrer hatten keinerlei Zweifel. Stattdessen fragten sie: Ist New Jersey frei?“

beck-shop.de

Kapitel 22: Positionierung der katholischen Kirche

Man hätte dieses Buch anstatt über Werbung ebenso gut über Religion schreiben können. Zu weit hergeholt, finden Sie? Eigentlich nicht. Das Entscheidende bei jeder Religion ist Kommunikation: von der Gottheit über den Klerus zur Glaubensgemeinde.

Die Schwierigkeiten der katholischen Kirche entstehen nicht aus einer vollkommenen Gottheit oder einer unvollkommenen Gemeinde, sondern aus dem Klerus. Wie der Klerus die Kommunikationstheorie in die Praxis umsetzt, hat einen bedeutenden Einfluss auf die Stellung der Religion in der Gemeinde.

Eine Identitätskrise

Vor einigen Jahren wurde das Positionierungsdenken auch in der katholischen Kirche angewendet. Mit anderen Worten, die Kommunikationsprobleme dieser riesigen Organisation wurden so behandelt, als wären es die eines größeren Unternehmens. Der Wunsch kam nicht vom Papst oder von einer Bischofs-Konferenz. Er wurde von einer Gruppe Laien geäußert, die tief besorgt darüber waren, was ein berühmter Theologe eine „gewisse Identitätskrise“ genannt hatte, die im Gefolge der Reform des Zweiten Vatikanischen Konzils aufgetreten war.

Es zeigte sich rasch, dass die Kommunikation in der katholischen Kirche bestenfalls als planlos zu bezeichnen war. Während man die Verbesserung der Technologien mit großer Anstrengung verfolgte, fehlten den Programmen ein starkes zentrales Thema und jegliche Kontinuität. (Ein besonders ernstes Problem in einer Zeit der elektronischen Kommunikationsüberflutung.) Es fehlte wie bei General Motors eine konzernweite Werbestrategie. Die Kommunikation ging von den lokalen Vertriebspartnern aus. Einige waren gut, die meisten waren schlecht.

Zahlreiche Probleme der katholischen Kirche konnten auf das Zweite Vatikanische Konzil zurückgeführt werden. Vor dieser „Öffnung nach außen“ besaß die Amtskirche eine klar umrissene Position im Kopf der Gläubigen. Für die meisten war die Kirche der „Lehrmeister für Recht und Unrecht“. Der Schwerpunkt lag auf Regeln, Belohnung und Strafe. Die Kirche trat Jungen und Alten gleichermaßen gegenüber.

Das Zweite Vatikanische Konzil bewegte die katholische Kirche jedoch weg von dieser Position von Recht und Ordnung. Viele Regeln und Regelungen

wurden als überflüssig verworfen. Änderungen in Liturgie und Zeremonie wurden alltäglich. Flexibilität löste die strenge Regelauslegung ab.

Leider war in Rom kein Kommunikationsstrategie zur Hand, als man diese tief greifenden Änderungen vornahm. Keiner, um das Wesentliche der neuen Entwicklungen zu destillieren und ein Programm zu entwerfen, das in einfacher Sprache die Richtung vorgab. Nach Jahren ohne Bedarf an einem „unternehmerischen“ Kommunikationsprogramm ist es leicht zu verstehen, dass die katholische Kirche das Ausmaß des vorliegenden Problems nicht erkannte.

Nachlassender Einfluss

Was schmerzlich fehlte, war eine klare Präsentation der neuen Kirche. Der Gläubige fragte sich im Stillen: „Wenn du nicht mehr der Lehrmeister für Recht und Unrecht bist, was bist du dann?“ In den Jahren nach dem Zweiten Vatikanischen Konzil gab es darauf keine einfache Antwort. Es gab keinen Versuch, die Kirche in den Köpfen der Laien zu repositionieren. Eigentlich auch nicht in den Köpfen des Klerus. Und da Antworten fehlten, machte sich Konfusion breit, und viele Menschen kehrten der Kirche den Rücken.

Zum ersten Mal fiel der Anteil der Katholiken, die regelmäßig die Messe besuchten, unter 50 Prozent. Das entspricht einem Rückgang von 20 Prozent, während die Kirchenbesuche auf protestantischer Seite bemerkenswert stabil blieben. Heute gibt es 20 Prozent weniger Priester, Nonnen und Mönche als noch vor zehn Jahren. Berufungen gingen um 60 Prozent zurück.

Eine kürzlich veröffentlichte Statistik ist besonders signifikant. Die katholische Kirche bildet gegenwärtig die „größte Gemeinschaft moralischer Autorität in der amerikanischen Gesellschaft“. Ein Titel, den ihr der protestantische Theologe Peter Berger verlieh. Doch als *U.S. News & World Report* eine Gruppe von 24 000 höchst einflussreichen Managern ersuchte, den Einfluss größerer Institutionen zu bewerten, rangierten die Kirche und andere religiöse Organisationen ganz unten. Die moralische Autorität der katholischen Kirche wurde augenscheinlich nicht sonderlich gut vermittelt.

Welche Rolle ist für die Kirche die richtige?

„Wie sieht die Rolle der katholischen Kirche in der modernen Welt aus?“ Diese Frage wurde Bischöfen und Laien gestellt. Nie erhielt man zweimal die gleiche Antwort. Manche sagten, es gäbe keine einfache Antwort, andere wiederum, es gäbe mehr als eine Antwort. (Sie erkennen die Jedermann-Falle?) Firmenchefs geben auf ähnliche Fragen für gewöhnlich eine klare Antwort. Wenn Sie das Topmanagement von General Motors befra-