

## Arbeitsblatt Positioning Statement / Positionierungsaussage

### Einordnung dieses Arbeitsblattes

#### Autor

Dieses Arbeitsblatt wurde von Prof. Dr. Graham Horton in seiner Funktion als Mentor für die Verwendung in der Gründerbetreuung an der Universität Magdeburg durch das Projekt TUGZ Founders entwickelt.

#### Zielgruppe

Dieses Arbeitsblatt richtet sich an Gründungsinteressierte, die bereits eine klare Vorstellung von ihrer Zielgruppe und ihrem Produkt und einen Überblick über ihren Markt haben.

#### Ziele

Dieses Arbeitsblatt hat zwei Ziele:

- Die Gründer haben ein Leitbild für die Entwicklung und Vermarktung ihres zukünftigen Produktes.
- Die Gründer haben eine kompakte Beschreibung ihres zukünftigen Produktes, die sich für Gespräche mit Investoren, Journalisten und anderen Interessierten eignet.

#### Ergebnis

Das Ergebnis dieses Arbeitsblattes ist eine sogenannte *Positionierungsaussage (Product Positioning Statement)* – eine kompakte Erklärung, was das Besondere an einem Produkt ist, welchen Vorteil es liefert und für wen es entwickelt worden ist.

#### Zuordnung zum Founders Playbook

Dieses Arbeitsblatt gehört zu Kapitel **3.4 Positioning**.

#### Motivation

Positionierung bedeutet, ...

- Ein Produkt mit einem einzigartigen Merkmal auszustatten, das seinen Nutzern einen erheblichen Vorteil bietet,
- ein entsprechendes Bild in den Köpfen der Zielgruppe zu platzieren.

Im Idealfall wird das Produkt durch die Positionierung für die Zielgruppe zur einzigen sinnvollen Alternative – und die Zielgruppe sieht es auch so.

Die Positionierung eines Produktes ist eine strategische Entscheidung von großer Bedeutung, denn von ihr hängt die Wettbewerbsfähigkeit des Produktes und damit der Erfolg eines Unternehmens ab.

## Die Positionierungsaussage

Oft wird die Positionierung eines Produktes mit einer Positionierungsaussage formuliert. Dafür gibt es verschiedene Schablonen; Die bekannteste Schablone sieht wie folgt aus:

*Für A, die B, ist unser Produkt ein C, das D bereitstellt. Im Gegensatz zu E bietet unsere Lösung F.*

Dabei haben die zu ersetzenden Symbole A bis F die folgende Bedeutung:

- A Zielmarkt
- B Grund, weshalb der Zielmarkt kaufen soll
- C Produktkategorie
- D Entscheidender Kundenvorteil
- E Übliche Alternative
- F Entscheidender Unterschied zur Alternative

Beispiel (Amazon 2001):

*Für Internet-Nutzer, die Bücher mögen, ist Amazon.com ein Buchhändler, der einen direkten Zugriff auf mehr als 1,1 Millionen Bücher anbietet. Im Gegensatz zu traditionellen Buchhändlern bietet Amazon.com eine Kombination aus außergewöhnlichem Komfort, niedrigen Preisen und einer umfassenden Auswahl.*

Dieses Arbeitsblatt unterstützt euch dabei, für euer zukünftiges Produkt eine Positionierungsaussage zu entwickeln. Es enthält Hilfsfragen für jeden Eintrag in der Schablone sowie Kontroll- und Bewertungsfragen. Es kann sein, dass manche Hilfsfragen nicht relevant sind – diese könnt ihr einfach überspringen.

Im ganzen Dokument wird der Begriff Produkt verwendet. Dieser steht für das Angebot eures Startups und sowohl Produkt als auch Dienstleistung bedeuten. Ähnlich ist es mit den Begriffen kaufen und Kunde: Je nach Situation ist hier nutzen bzw. Nutzer zu verstehen.

Ihr solltet auch eure Positionierungsaussage als Hypothese betrachten. Sie wird sich im Laufe der Gründungsvorbereitung wahrscheinlich mehrmals ändern, und fast alle Elemente der Aussage können nur durch eure Zielgruppe bestätigt werden.

Die Positionierung ist eine sehr wichtige Grundlage für euer Startup; Sie hat einen großen Einfluss auf sowohl die Produktentwicklung als auch das Marketing. Es kann Wochen oder Monate dauern, bis ihr eine (vorläufig) endgültige Form für sie gefunden habt. Die Zeitinvestition lohnt sich, denn die Qualität der Positionierung bestimmt den Erfolg bzw. Misserfolg eines Produktes mit.

## Zielmarkt und Grund-zu-kaufen

Der Zielmarkt (engl. Selling Target) beschreibt die Menge aller potentiellen Kunden für euer Produkt. Zusammen mit dem „Grund zu kaufen“ ergibt sich daraus eure Zielgruppe. Der Zielmarkt im Amazon-Beispiel lautet, „Internet-Nutzer“ und der Grund zu kaufen ist, dass sie Bücher mögen.

### Zielmarkt festlegen

- Wer könnte – rein theoretisch – euer Produkt kaufen?
- Wie würdet ihr den größtmöglichen Kreis potentieller Kunden beschreiben?



Euer Zielmarkt:

### Grund zu kaufen festlegen

- Für wen entwickelt ihr euer Produkt?
- Auf wen macht es Sinn, eure Marketing-Anstrengungen zu konzentrieren?
- Wer (innerhalb eures Zielmarktes) interessiert sich besonders für euer Produkt?
- Wer (innerhalb eures Zielmarktes) benötigt euer Produkt am dringendsten?
- Wer (innerhalb eures Zielmarktes) profitiert von eurem Produkt am meisten?
- Wie würdet ihr euren idealen Kunden beschreiben?
- 

- Ist der Grund zu kaufen begründet durch
  - persönliche Merkmale, z.B. Alter, Geschlecht, Bildungsstand?
  - eine bestimmte Meinung, ein Interesse oder ein Hobby?
  - Beruf oder Verantwortung innerhalb einer Organisation?
  - ein Bedürfnis, z.B. brauchen qualifizierte Mitarbeiter
  - ein Problem oder Schmerz, z.B. verlieren Marktanteile
  - ein Merkmal, z.B. reisen viel, haben mehr als 500 Mitarbeiter?
- Gibt es ein Adjektiv, das diese Gruppe charakterisiert, z.B. ehrgeizig?
- Gibt es eine Superlative, die diese Gruppe charakterisiert, z.B. Marktführer?



Der Grund zu kaufen:

### Letzte Frage:

Ergeben Zielmarkt und Grund zu kaufen zusammen eine treffende Beschreibung eurer Zielgruppe? (Im Amazon-Beispiel: „Internet-Nutzer, die Bücher mögen“)

## Produktkategorie

Die Produktkategorie beschreibt das, was euer Startup macht in den Augen eurer Zielgruppe. Zum Beispiel könnte Lego seine Bausteine in der Kategorie „Spielzeug“ positionieren, aber auch in den Kategorien „Lernspielzeug“ oder „Weihnachtsgeschenke für die Enkelkinder“. Die Wahl der Kategorie ist entscheidend, weil sie definiert, als was euer Produkt von der Zielgruppe wahrgenommen wird und wer dementsprechend zu eurer Konkurrenz gehört.

Im Amazon-Beispiel lautet die Kategorie „Buchhändler“.

### Kategorie festlegen:

- Mit welchem (Über-)Begriff könnte man die Menge aller Alternativen für euer Produkt bezeichnen?
- In welchem Kontext ist euer Produkt relevant für eure Kunden?
- Wie würde eure Zielgruppe euer Produkt beschreiben?
- Was macht euer Unternehmen in den Augen eurer Kunden?
- Wie heißt die Kategorie aus der Perspektive des Kundenbedürfnisses, das sie befriedigt?
- Wie würde man die Kategorie beschreiben aus der Perspektive des Ergebnisses, das eure Kunden durch das Produkt erhalten?



Eure Produktkategorie

Fragen, um die Kategoriebeschreibung zu optimieren:

- Versteht eure Zielgruppe diese Kategoriebeschreibung?
- Würden eure Kunden euren Markt auf diese Weise beschreiben?
- Wird durch diese Kategoriebeschreibung klar, wer eure Konkurrenten sind?
- Sollte die Kategorie unter Umständen breiter gemacht werden (wodurch die Vielfalt und Anzahl der Alternativen größer wird)?
- Sollte die Kategorie unter Umständen schmaler gemacht werden (wodurch die Vielfalt und Anzahl der Alternativen kleiner wird)?
- Wird durch die Kategoriebeschreibung (eventuell implizit) ein Kundenbedürfnis angesprochen?
- Habt ihr eine offensichtliche Kategorie gewählt? Gibt es eine bessere, weniger naheliegende Alternative?
- Braucht ihr vielleicht mehrere Kategorien? (Mit jeweils unterschiedlichen Zielgruppen, Vorteilen und Alleinstellungsmerkmalen)?
- Gibt diese Kategoriewahl eurem Produkt Vorteile gegenüber der Konkurrenz?

## Entscheidender Kundenvorteil

Um für die Zielgruppe genügend attraktiv zu sein, muss euer Produkt einen Kunden-nutzen ermöglichen, der im Markt entweder neu oder erheblich größer ist als bisher verfügbar gewesen ist. Die Kombination aus Alleinstellungsmerkmal und überlegenem Kundennutzen ergibt eine Positionierung im Markt, die ihr im Idealfall alleine besetzt und die eure Konkurrenten nicht – oder zumindest nicht leicht – kopieren können.

Im Amazon-Beispiel lautet der Kundenvorteil: *Bietet eine Kombination aus außergewöhnlichem Komfort, niedrigen Preisen und einer umfassenden Auswahl.*

(Bemerkung: Bei Amazon stehen D und F an vertauschten Plätzen in der Aussage.)

### Hilfsfragen zur Festlegung des Kundenvorteils

- Welchen einzigartigen Kundennutzen bietet euer Produkt?
- Warum ist euer Produkt für eure Zielgruppe wichtig?
- Bietet ihr eine oder mehrere der folgenden Nutzenarten an?
  - Kosten oder Aufwand sparen
  - Ein Problem lösen
  - Schneller, flexibler, passender sein
  - Mehr Komfort
  - Ein reduziertes Risiko
  - Höhere Effizienz oder Produktivität
  - Ein gutes Gefühl erzeugen bzw. ein negatives Gefühl reduzieren

- Was ist das zentrale Bedürfnis, das euer Produkt befriedigen soll?
- Welche Bedeutung hat euer Produkt für eure Kunden?
- Was können Kunden dank eures Produktes tun, was für sie bisher nicht möglich gewesen ist?
- Warum würden eure Kunden „Wow!“ rufen?
- Bietet ihr möglicherweise eine Kombination verschiedener Nutzenarten an?
- Von allen Nutzenarten, die euer Produkt bietet: Welche davon ist am überzeugendsten?



Euer entscheidender Kundenvorteil

## Alternativen

Alternativen sind die Marktangebote, die eure Zielgruppe statt eures Produktes wählen könnten bzw. die sie bisher gewählt haben.

Im Amazon-Beispiel sind es „traditionelle Buchhändler“.

Alternativen benennen:

- Wer sonst bietet etwas Ähnliches an wie ihr?
- Wer befriedigt das Bedürfnis eurer Zielgruppe auf andere Weise als ihr?
- An wendet sich eure Zielgruppe derzeit?
- Ist „Selbst lösen“ möglicherweise die wichtigste Alternative zu eurem Produkt?



Alternativen

## Fragen zur Optimierung und Bewertung der Alternativen:

- Trifft es zu, dass die Alternativen euren Kundennutzen nicht – oder nicht im gleichen Maße – bieten können?
- Trifft es zu, dass die Alternativen euer Alleinstellungsmerkmal nicht besitzen?
- Könnt ihr eine Formulierung finden, die die Position des Wettbewerbs schwächt?

## Entscheidender Unterschied zur Alternative

Das Alleinstellungsmerkmal ist eine Eigenschaft eures Produktes, die die Konkurrenzprodukte nicht besitzen. Diese einzigartige Eigenschaft sollte einen einmaligen oder erhöhten Kundennutzen ermöglichen. Diese Kombination ergibt eine Positionierung im Markt, die ihr im Idealfall alleine besetzt und die von Konkurrenten nicht oder zumindest nicht leicht kopieren kann.

Im Amazon-Beispiel lautet das Alleinstellungsmerkmal: Bietet einen direkten Zugriff auf mehr als 1,1 Millionen Bücher.

(Bemerkung: Bei Amazon stehen D und F an vertauschten Plätzen in der Positionierungsaussage.)

Fragen zur Festlegung des Alleinstellungsmerkmals:

- Was ist die größte Stärke eures Produktes?
- Was ist an eurem Produkt einzigartig?
- Was ist an eurem Produkt innovativ?
- Könntet ihr den Begriff „einziges“ verwenden, um euer Produkt zu beschreiben?
- Könntet ihr den Begriff „erstes“ verwenden, um euer Produkt zu beschreiben?  
Welche Superlative (schnellstes, leistungsfähigstes, umfangreichstes, ...) trifft für euer Produkt zu?  
Was würden eure Kunden sagen ist der entscheidende Unterschied zwischen eurem Produkt und den Alternativen?



Entscheidender Unterschied zur Alternative

## Cross-Checks

Die Cross Checks sind dafür da, um zu prüfen, ob die Elemente der Positionierungsaussage kompatibel sind zueinander. Inkonsistenzen zwischen ihnen verwirren die Kunden und führen zu unklaren oder mehrdeutigen Vorgaben für die Produktentwicklung und das Marketing.

Alleinstellungsmerkmal und Zielgruppe:

- Ist das Alleinstellungsmerkmal für die Zielgruppe ...
  - erkennbar?
  - relevant?
  - glaubwürdig?
  - attraktiv?

Alleinstellungsmerkmal und Kategorie:

- Ist das Alleinstellungsmerkmal in dieser Kategorie wirklich einzigartig?

Alleinstellungsmerkmal und Alternative:

- Hebt sich euer Produkt auf Grund seines Alleinstellungsmerkmals gegenüber dem Wettbewerb positiv ab?

Alleinstellungsmerkmal und Kundenvorteil:

- Ist es klar, weshalb der Kundenvorteil durch das Alleinstellungsmerkmal zustande kommt?

Zielgruppe und Kundenvorteil:

- Ist dieser Kundenvorteil für die Zielgruppe ...
  - erkennbar?
  - relevant?
  - glaubwürdig?
  - attraktiv?

Zielgruppe und Kategorie:

- Sieht die Zielgruppe euer Produkt in dieser Kategorie?

Kategorie und Alternative:

- Ist es klar, dass auch die Alternative zur Kategorie gehört?

Kundenvorteil und Alternative:

- Trifft es zu, dass der Kundennutzen eures Produktes von keiner Alternative erreicht wird?