

Quelle: Avery, J. (2017): Eine Frage der Positionierung, Case Study veröffentlicht in Harvard Business Manager (online) – nur zur Verwendung von DSHS Studierenden des Moduls Strategisches Marketing im 3. Semester. Eine Vervielfältigung des Artikels ist untersagt.



Fallstudie

HBM • Eine Frage der Positionierung

Der peruanische Bekleidungshersteller Tela versucht sich einer globalen Marke gegenüber zu behaupten. Telas Ponchos sind hochwertiger, nachhaltiger und billiger. Mit welcher dieser Botschaften soll das Unternehmen in den Wettbewerb ziehen?

Von **Jill Avery**

12.12.2016, 18.00 Uhr • aus **Harvard Business manager 1/2017**





Illustration: Patrick Mariathan für Harvard Business Manager

Es ist schon ein komisches Gefühl, so heimlich mitzuhören“, gestand Alejandra Chirinos, Gründerin und Chefin des Poncho-Labels Tela, ihren Kollegen. Sie saßen in einem Konferenzraum in Lima und verfolgten über Skype die Diskussion einer Fokusgruppe in Surrey (England). Die Gruppe sprach über die modischen Ponchos, die Alejandras fünf Jahre altes Unternehmen Tela herstellte.

Jill Avery >

Diesen Fall entwickelte **Jill Avery**, Dozentin an der Fakultät für Marketing der Harvard Business School.

Er beruht auf der Fallstudie "Paez" von Jill Avery, Maria Fernanda Miguel und Laura Urdapilleta.

Marketingleiter Ricardo Rodriguez lachte leise. "Sie wissen doch, dass sie beobachtet werden", sagte er. Die Marktforschungsberaterin Soledad Orellana, die diese Sitzung arrangiert hatte, nickte bestätigend. "Die Kameras sind unübersehbar."

Das war Chirinos' erste Fokusgruppe. Sie hatte diesem Vorschlag nur zugestimmt, weil Rodriguez und ihr oberster Vertriebler Miguel Martinez sie überzeugt hatten, dass Tela mehr für sein Marketing tun müsse. Denn das Unternehmen wollte auf internationaler Ebene mit dem in den USA

ansässigen Ponchohersteller Saira konkurrieren. Während die Ponchos von Tela aus regionalen, nachhaltigen Materialien in Peru hergestellt wurden, produzierte Saira seine Ponchos aus billigerem Material in Bangladesch unter dem Label "peruanisches Design". Saira hatte seine Produkte ein paar Jahre früher auf den Markt gebracht als Tela und in Westeuropa, Nord- und Südamerika (genauer gesagt: in allen südamerikanischen Ländern außer Peru) rasch 60 Prozent des Marktes für diese Sparte erobert. Das war vor allem auf das klug ersonnene und intensiv vermarktete "Kaufe einen, spende einen"-Geschäftsmodell zurückzuführen: Genau wie Toms es mit Schuhen und Warby Parker mit Brillen praktizierte, spendete auch Saira für jeden verkauften Poncho eines dieser Kleidungsstücke an einen bedürftigen Menschen.

Harvard-Fallstudien

Im Jahr 1920 führte die Harvard Business School die Case-Study-Methode ein. Dabei beschäftigen sich die Studenten mit konkreten Problemen aus dem Alltag von Unternehmen.

Fallstudien gehören heute weltweit zum Standard in der Managerausbildung.

In jedem Heft präsentieren wir unseren Lesern einen fiktionalisierten Fall und Lösungsvorschläge von Experten.

Doch auch Tela verfolgte eine soziale Mission: Das Unternehmen

beschäftigte einheimische, traditionelle Weber und hatte Programme initiiert, um unterprivilegierten Peruanerinnen das Weben beizubringen. Zudem waren die Ponchos von Tela nicht nur echt peruanisch, sondern kosteten im Einzelhandel lediglich zwischen 38 und 60 Euro, während man für die Produkte von Saira schon 55 bis 90 Euro hinblättern musste. Doch leider war es Tela bisher nicht gelungen, diese Botschaft auch über die Grenzen seines heimischen Marktes hinaus zu verbreiten – und Peru war zu klein, um dem Unternehmen kontinuierliches Wachstum zu ermöglichen.

Rodriguez hatte beim Konkurrenten Saira als Marketingleiter die Region Südamerika betreut, bevor er zu Tela gewechselt war. Jetzt wollte er seiner neuen Chefin bei der Beantwortung der Frage helfen, wie man ihre Marke besser positionieren konnte. Sie war froh darüber, einen Berater mit so großer Erfahrung gefunden zu haben; außerdem waren sie beide begeistert von ihrem Produkt und ihrer Heimat Peru. Gemeinsam hatten Chirinos und Rodriguez beschlossen, einen beträchtlichen Anteil ihres knapp bemessenen Marketingbudgets in Marktforschung zu investieren: Sie wollten verschiedene Werbebotschaften für wichtige Expansionsmärkte wie beispielsweise Großbritannien entwickeln und testen.

Auf dem Bildschirm war gerade eine britische Moderatorin zu sehen, die vor zehn ihrer Landsleute stand. "Wenn Sie die Ponchos, die Sie in den Händen halten, mit nur einem einzigen Wort beschreiben müssten,

welches Wort würde Ihnen einfallen?", fragte sie.

"Weich", erwiderte eine Frau mit rot gefärbten Haaren.

"Peru", antwortete eine ältere Dame.

"Echt", sagte ein Mann mit einem Nasenring.

"Ich weiß, dass das mehr als nur ein Wort ist – aber ich habe eine Frage", warf ein junger Mann aus einer der hintersten Reihen ein. "Das ist doch der gleiche Poncho wie der von Saira, oder nicht? Nur mit einem anderen Label?"

Rodriguez zuckte zusammen. "Aua, das tut weh", sagte er. Denn bisher hatte er in dem Glauben gelebt, dass es sich bei den wohlthätigen Spenden von Saira lediglich um einen klugen Marketingschachzug handelte, um die Tatsache zu vertuschen, dass diese Produkte ihren hohen Preis eigentlich gar nicht wert waren.

"Eigentlich ist das gar nicht so schlecht", widersprach Martinez. "Wenn die Kunden keinen Unterschied zwischen unseren Ponchos und denen von Saira erkennen, unsere aber billiger sind, wird es uns leichtfallen, der Konkurrenz etwas von ihrem Marktanteil abzujagen."

Der Preis war der ständige Streitpunkt zwischen den beiden Managern: Sollte Tela die Qualität und Echtheit seiner Produkte in den Mittelpunkt

seiner Marketingbotschaft rücken oder seine günstigen Preise? Chirinos hatte immer wieder dafür plädiert, vor allem auf die soziale Mission des Unternehmens abzuheben. Manchmal brachte es sie zur Weißglut, dass Saira das Image für sich beansprucht hatte, Ponchos zu produzieren, mit deren Erwerb man gleichzeitig auch noch etwas Gutes tun konnte.

Tela hatte nie eine Chance gehabt, sich mit dieser Botschaft zu positionieren. Doch Orellana und ihre Kollegen waren sich darüber einig, dass das Unternehmen eine einfache, prägnante Werbebotschaft brauchte, um Kunden auf der ganzen Welt von seinen Produkten zu überzeugen. Saira hatte den "Kaufe einen, spende einen"-Slogan entwickelt. Wofür sollte die Marke Tela stehen?

"Wir sind nicht hierhergekommen, um alte Argumente wiederzukäuen", mahnte Chirinos und richtete ihren Blick auf den Bildschirm. "Wir wollen lieber hören, was die Teilnehmer dieser Gruppe über unser Produkt zu sagen haben."

Die Soziale Mission

Orellana und Rodriguez hatten vier unterschiedliche Marketingkonzepte entwickelt, die getestet werden sollten. Im Mittelpunkt des ersten Konzepts stand die Tatsache, dass Tela mit seinen Produkten Unternehmer und Arbeitskräfte aus der Region unterstützte. Das zweite

Konzept hob vor allem die Echtheit der in Peru gefertigten Ponchos hervor. Das dritte zielte auf den günstigen Preis. Die vierte Werbebotschaft war eine Kombination aus den drei bereits genannten.

Als die Moderatorin die Slogans für das erste Konzept vorlas ("Mit einem Tela-Poncho kaufen Sie nicht nur ein stilvolles Kleidungsstück, sondern verhelfen vielen Menschen zu einem Lebensunterhalt" und "Unsere Ponchos halten Sie warm und sorgen dafür, dass Kleinunternehmerinnen genügend Arbeit haben"), nickten viele Teilnehmer der Fokusgruppe zustimmend. Die rothaarige Frau erklärte, sie lege besonderen Wert darauf, "sozial verantwortliche" Produkte zu kaufen. Ein junger Mann stimmte ihr zu: Es sei wichtig, mit seinen Käufen "etwas für einen guten Zweck zu tun".

Chirinos lächelte. "Ich habe euch ja gesagt, dass die soziale Mission eine wichtige Rolle spielt", sagte sie und vergaß dabei die ermahnenden Worte, mit denen sie ihre Mitarbeiter noch vor wenigen Minuten zur Ordnung gerufen hatte. "Vielleicht ist dieses Konzept tatsächlich das beste."

"Langsam", warnte Marktforschungsberaterin Orellana. "Wir wollen erst einmal abwarten, wie unsere anderen Konzepte bewertet werden."

Rodriguez nahm den Gesprächsfaden nur allzu gern wieder auf. "Leider hat Saira dieses Terrain schon für sich erobert", bemerkte er.

„Ja, aber es ist auch unser Terrain“, beharrte Chirinos. „Ich habe dieses Unternehmen gegründet, um der peruanischen Bevölkerung feste, gut bezahlte Arbeitsplätze zu bieten und einen Beitrag zur Entwicklung einer neuen Kategorie von Kleinunternehmern zu leisten.“

„Mich brauchst du nicht davon zu überzeugen, dass das, was wir tun, wirksamer und wichtiger ist als die Aktivitäten von Saira“, erklärte Rodriguez. „Saira spendet lediglich Ponchos; wir dagegen schaffen Arbeitsplätze und bauen einen neuen Wirtschaftszweig auf. Aber Saira hat seine soziale Mission nun einmal zuerst und besser verkauft als wir. Damit können wir nicht konkurrieren. Das sähe ja so aus, als wollten wir Saira kopieren – und unsere Botschaft ist viel komplexer als die von Saira.“

„Aber ihr könntet den Rückenwind nutzen, den Saira mit seinen Produkten erzeugt“, gab Orellana zu bedenken. „Viele kleine Firmen hängen sich einfach an den Erfolg größerer Unternehmen und profitieren davon.“

Wie auf ein Stichwort erwähnte der Teilnehmer, der vorher bereits von Saira gesprochen hatte, ihren Konkurrenten nun ein zweites Mal. „Sicher hat Saira in Großbritannien deshalb so großen Erfolg, weil das Unternehmen etwas Gutes tut“, vermutete er. „Wenn man sich einen Poncho kauft, tut man damit gleichzeitig etwas für einen anderen Menschen. Das ist eine einfache und überzeugende Botschaft. Natürlich

liegt es mir auch am Herzen, arme Weber zu unterstützen und der peruanischen Wirtschaft auf die Beine zu helfen. Aber dafür zu sorgen, dass ein Kind etwas Warmes anzuziehen hat – das ist ganz einfach ein gutes Gefühl.“

Der Blick, den Rodriguez Chirinos zuwarf, sprach Bände: „Ich habe es dir ja gesagt“, lautete seine stumme Botschaft.

Der Aspekt Echtheit

Nun wandte sich die Moderatorin dem nächsten Konzept zu, das Tela als Hersteller „echt peruanischer Ponchos“ positionierte und sich auf die Tradition eines bodenständigen Kunsthandwerks berief.

Nachdem sie die Slogans vorgelesen hatte, meldete sich eine junge Frau zu Wort: „Ich verstehe den Unterschied nicht so ganz. Ich weiß, dass die billigen Imitate, die es bei Tesco zu kaufen gibt, nicht in Peru hergestellt werden. Aber die von Saira schon, oder nicht?“

„Falsch!“, rief Rodriguez aufgebracht dazwischen.

Die Moderatorin erklärte den Unterschied zwischen den Lieferketten der beiden Unternehmen, und Rodriguez ereiferte sich immer mehr. „Ich sage euch, das ist der wunde Punkt von Saira. Die Menschen, die diese Ponchos kaufen, wollen etwas Echtes für ihr Geld bekommen – und

meine früheren Kollegen bei Saira zittern jetzt vor Angst davor, dass jemand hinter ihren Etikettenschwindel kommen könnte.“

Martinez schüttelte den Kopf. „Glaubst du wirklich, dass die auch nur einen Gedanken an uns verschwenden? Sie sind doch viel zu sehr damit beschäftigt, den Weltmarkt zu erobern. Und was schlägst du vor – dass wir zum Angriff gegen Saira übergehen? Das Unternehmen der Verfälschung eines Kulturguts bezichtigen? Erstens würden wir damit unsere eigene Marke schwächen, und zweitens wäre das ja ein Kampf von David gegen Goliath!“

Chirinos bat um Ruhe. Inzwischen hatte sich der Saira-Fan wieder zu Wort gemeldet; es kam ihr fast so vor, als arbeite er für das Unternehmen. „Spielt es denn wirklich eine Rolle, wo die Ponchos hergestellt werden, solange die Qualität gut ist und man weiß, dass man damit jemandem hilft?“, fragte er.

„Für mich spielt das schon eine Rolle“, erklärte der Mann mit dem Nasenring.

„Ja!“, rief Rodriguez und reckte triumphierend die Faust in die Höhe, als verfolge er keine Fokusgruppendifkussion, sondern ein Fußballspiel.

„Da bin ich anderer Meinung“, widersprach die Rothaarige. „Und außerdem lügt Saira ja nicht. Es handelt sich einfach um ein peruanisches Design, das in Bangladesch hergestellt wird – wo übrigens

auch viele Menschen dringend Arbeit brauchen.“

Mehrere Teilnehmer der Fokusgruppe gaben ein zustimmendes Gemurmel von sich. Ricardo stöhnte.

Die Preisführerschaft

Nun wandte sich die Moderatorin den Slogans für das dritte Konzept zu: „Mode zu einem guten Preis“ und „Ein Poncho für Leute wie dich und mich“.

Gespannt lehnte Martinez sich vor. „Wenn Saira überhaupt einen wunden Punkt hat, dann diesen“, erklärte er Rodriguez. „Auch wenn die Kunden noch so sehr beteuern, dass es ihnen auf Echtheit oder eine soziale Mission ankommt – in Wirklichkeit wollen sie doch nur einen schönen Poncho zu einem günstigen Preis.“

„Und in dieser Hinsicht kommt euch die Größe von Saira sogar zugute“, stimmte Orellana zu. „Saira hat eine große Nachfrage aufgebaut, und jetzt kommt ihr und macht ihnen die preisbewussteren Konsumenten abspenstig, ohne viel für Werbemaßnahmen ausgeben zu müssen.“

„Umso besser. Ich brauche dir ja wohl nicht zu sagen, wie niedrig unser Werbebudget ist“, seufzte Martinez.

„Aber ob ein Preisunterschied von 20 Dollar wirklich so sehr ins Gewicht fällt?“, zweifelte Rodriguez.

„Das werden wir ja gleich sehen“, sagte Orellana und zeigte auf den Bildschirm.

Inzwischen hatte der Mann mit dem Nasenring sich wieder zu Wort gemeldet. „Moment mal“, sagte er. „Wie kann Tela zu einem niedrigeren Preis die gleiche Qualität anbieten wie Saira? Wenn dieses Unternehmen seine Ponchos so billig verkauft – verdienen die Weber denn dann überhaupt noch etwas daran?“

„Tja, das liegt daran, dass wir keine überhöhten Preise für die Ponchos verlangen“, brummte Martinez.

„Anscheinend begreifen die Verbraucher nicht, dass sie bei dem ‚Kaufe einen, spende einen‘-Geschäftsmodell im Grunde genommen zwei Ponchos bezahlen!“, sagte Rodriguez. Darin waren Martinez und er sich einig.

Die ältere Dame erklärte gerade, dass ihr dieses dritte Konzept am besten gefalle. „Saira ist etwas für junge Leute. Als Rentnerin bin ich auf Schnäppchen angewiesen.“

Nach einer kurzen Pause ergriff der Mann mit dem Nasenring wieder das Wort. „Trotzdem ergibt das für mich immer noch keinen Sinn. Da stimmt doch etwas nicht.“

Martinez stützte verzweifelt den Kopf in die Hände.

Das Unternehmen brauchte eine einfache, prägnante Werbebotschaft, um Kunden auf der ganzen Welt zu überzeugen.

„Mit diesem Risiko muss man nun einmal leben, wenn man als Fast Follower auf einen erfolgreichen Zug aufspringt“, sagte Orellana. „Die Verbraucher gehen automatisch davon aus, dass das preiswertere Produkt von schlechterer Qualität ist.“

„Also sollten wir die Echtheit in den Mittelpunkt unserer Marketingstrategie rücken“, schlug Rodriguez vor. „Die Käufer müssen wissen, dass unsere Produkte das einzig Wahre sind.“

„Die Präsentation ist noch nicht zu Ende“, wandte Orellana ein.

Oder eine Kombination?

„Ich weiß gar nicht, warum wir diesen Ansatz überhaupt noch testen“, sagte Martinez, als die Moderatorin sich den Slogans für das letzte Konzept zuwandte – einer Kombination aller drei Markenpositionierungen.

Chirinos war nach wie vor der Meinung, dass die komplexeste Werbebotschaft gleichzeitig auch die zutreffendste war. Tela bot nicht nur echte Ponchos aus Peru an, von deren Produktion die Frauen und Familien in der Region profitierten oder die sich jeder leisten konnte. Die Produkte von Tela verbanden alle drei Vorzüge miteinander, und das sollten die Verbraucher ihrer Meinung nach auch wissen.

Die Moderatorin las die Slogans vor: "Aus regionaler Produktion und im Dienst einer wichtigen Mission – ohne dass wir die Kosten dafür an Sie weitergeben." "Authentische Produkte zu erschwinglichen Preisen." "Kaufen Sie echt peruanische Ponchos und tun Sie damit etwas für die Wirtschaft dieses Landes!"

Hierauf folgte in beiden Räumen ein langes Schweigen.

"Tut mir leid, Alejandra – aber die Leute sehen wirklich sehr verwirrt aus", stellte Rodriguez fest.

Nach einigen weiteren Sekunden brach der Mann mit dem Nasenring das Schweigen: "Das verstehe ich nicht. Was soll das denn nun für eine Marke sein?"

"Ist das jetzt eine Mischung aus allen vorherigen Werbebotschaften?", warf die Rothaarige ein.

Chirinos seufzte. Anscheinend hatten Orellana und ihre Mitarbeiter

doch recht gehabt.

Nach einigen abschließenden Worten der Moderatorin verließen die Teilnehmer den Raum; die meisten winkten noch einmal kurz in die Kamera. Nachdem der Bildschirm schwarz geworden war, ergriff Orellana als Erste das Wort.

"Wie ich schon immer gesagt habe: Die Entscheidung hängt nicht nur von den Verbrauchern ab. Die Teilnehmer haben sich eindeutig am stärksten von der sozialen Mission angesprochen gefühlt. Trotzdem bezweifle ich, dass es gut wäre, diese Richtung einzuschlagen. Eine Marke aufzubauen ist als würde man versuchen, Grundbesitz in den Köpfen der Konsumenten zu kaufen; und ich weiß nicht, ob es sinnvoll ist, Zeit und Ressourcen für eine Positionierung zu investieren, die bereits von Saira besetzt wird. Da ist es doch besser, woanders unbebautes Gelände zu finden. Und letzten Endes brauchen wir auch eine Werbebotschaft, die zu Tela passt."

Chirinos lachte kurz auf. "Das klingt alles nicht sonderlich optimistisch", sagte sie.

Obwohl sie ihre Bemerkung in scherzhaftem Ton vorgebracht hatte, wusste sie nicht, wie sie dieses Problem lösen sollten. Rodriguez verfügte über viel Branchenerfahrung; aber vielleicht wurde sein Urteil ja durch den persönlichen Wunsch getrübt, die Position seines früheren

Arbeitgebers zu schwächen? Martinez war von Anfang an bei Tela gewesen; doch er argumentierte so wie jeder Vertriebsmitarbeiter. Ihr eigener Instinkt riet ihr, die soziale Mission des Unternehmens zu promoten, auch wenn das ein steiniger Weg sein würde.

“Es ist wirklich keine einfache Entscheidung“, gab Orellana mit verständnisvollem Lächeln zu. “Letzten Endes musst du dir darüber klar werden, was genau die Seele deines Unternehmens ausmacht.“

“Oder zumindest darüber, wie wir diese Seele der Außenwelt gegenüber präsentieren wollen“, entgegnete Chirinos. “Ich möchte unsere wahre Identität nicht hinter einer Werbebotschaft verstecken, nur weil die einfacher zu erklären ist.“

--- Case Ende ---