

Dennis Vogt

Positionierung in B2B-Märkten

Mehr Anziehungskraft im
Markt, höhere Identifikation bei
Mitarbeitern und Kunden – ein
pragmatischer Leitfaden



Springer Gabler

Positionierung in B2B-Märkten

Dennis Vogt

Positionierung in B2B-Märkten

Mehr Anziehungskraft im Markt,
höhere Identifikation bei
Mitarbeitern und Kunden – ein
pragmatischer Leitfaden



Springer Gabler

Dennis Vogt
The Transformation Group AG
St. Gallen, Schweiz

ISBN 978-3-658-44805-9 ISBN 978-3-658-44806-6 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-44806-6>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <https://portal.dnb.de> abrufbar.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2024

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Rolf-Guenther Hobbeling

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Wenn Sie dieses Produkt entsorgen, geben Sie das Papier bitte zum Recycling.

Inhaltsverzeichnis

1	Einführung	1
2	Mechanismen der Positionierung	3
2.1	Bewusstheit aufbauen	4
2.1.1	Gedanken erobern	7
2.1.2	Reichweite erhöhen	11
2.1.3	Kreative Effektivität erzielen	13
2.1.4	Prägnanten Auftritt nutzen	15
2.2	Differenzierung schaffen	19
2.2.1	Unterschiede herausarbeiten	22
2.2.2	Assoziationen aufbauen	24
2.2.3	Nutzen stiften	28
2.2.4	Ergebnisse erzielen	31
2.3	Verbindung herstellen	35
2.3.1	Nähe erzeugen	39
2.3.2	Vertrauen wecken	41
2.3.3	Identifikation stiften	44
2.3.4	Coolness ausdrücken	47
	Literatur	50

3	Gestaltung der Positionierung	53
3.1	Markt verstehen	55
3.1.1	Trends erfassen	55
3.1.2	Wettbewerb untersuchen	57
3.1.3	Zielgruppen verstehen	62
3.2	Organisation durchleuchten	64
3.2.1	Überblick verschaffen	64
3.2.2	Mitarbeiter einbeziehen	66
3.2.3	Annahmen aufdecken	69
3.3	Positionierung zusammenstellen	71
3.3.1	Struktur folgen	71
3.3.2	Inhalte erarbeiten	76
3.3.3	Ergebnisse absichern	79
3.4	Positionierung übersetzen	83
3.4.1	Atypikalität erreichen	84
3.4.2	Fluency kalibrieren	86
3.4.3	Bedeutung schaffen	88
	Literatur	92
4	Externe Aktivierung der Positionierung	95
4.1	Brand Marketing	96
4.1.1	Wirkung entfalten	96
4.1.2	Erlebnisse gestalten	105
4.1.3	Gemeinschaft fördern	116
4.2	Product Marketing	119
4.2.1	Potenziale aufdecken	120
4.2.2	Lösungen entwickeln	126
4.2.3	Vermarktung vorantreiben	130
4.3	Content Marketing	137
4.3.1	Viralität erzeugen	137
4.3.2	Überzeugungskraft steigern	141
4.3.3	Autorität aufbauen	146
4.4	Performance Marketing	149
	Literatur	150

5	Interne Aktivierung der Positionierung	153
5.1	Kultur entwickeln	154
5.1.1	Kultur evaluieren	154
5.1.2	Kultur gestalten	156
5.1.3	Kultur verändern	162
5.2	Koordination stärken	164
5.2.1	Kollektiv handeln	164
5.2.2	Konzertiert vorgehen	170
5.2.3	Agil bleiben	176
5.3	Mitarbeitende mitnehmen	177
5.3.1	Mitarbeitende entwickeln	178
5.3.2	Mitarbeitende erreichen	181
5.3.3	Mitarbeitende führen	183
	Literatur	185
	Schluss	189

Über den Autor



Dr. Dennis Vogt ist Experte für die erfolgreiche Einführung von neuen Produkten und Geschäftsmodellen sowie für die Steigerung der Erfolgsrate von Innovationsprozessen. Er hat in den letzten Jahren zahlreiche Unternehmen im Zuge des Aufbaus einer klar differenzierten Positionierung in kompetitiven Märkten begleitet. Die Schwerpunkte seiner Arbeit liegen in den Bereichen Mobilität, Banken und Versicherungen sowie B2B-Unternehmern.

Abbildungsverzeichnis

Abb. 2.1	Mechanismen der Positionierung. (Quelle: Eigene Darstellung)	4
Abb. 2.2	Heuristiken als Treiber von Entscheidungsverhalten. (Quelle: Eigene Darstellung)	8
Abb. 2.3	Unterschiedliche Grade von Bewusstheit. (Quelle: Eigene Darstellung)	10
Abb. 2.4	Zusammenhang zwischen „Share of Voice“ und „Share of Market“. (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Binet & Field, 2007)	12
Abb. 2.5	Stufen von kreativer Effektivität in B2B-Märkten. (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Hurman & Field, 2020b)	15
Abb. 2.6	Prinzipien eines prägnanten Marken-Auftritts. (Quelle: Eigene Darstellung)	16
Abb. 2.7	Dimensionen des Aufbaus von Assoziationen. (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Keller, 1993)	25
Abb. 2.8	Arten und Dimensionen von Nutzen. (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Smith & Colgate, 2007)	31
Abb. 3.1	Überblick über zentrale Dimensionen von Trends. (Quelle: Eigene Darstellung)	55

XII **Abbildungsverzeichnis**

Abb. 3.2	Dimensionen von Persönlichkeitseigenschaften in B2B-Märkten. (Quelle: Eigene Darstellung)	59
Abb. 3.3	Idealtypischer Ablauf von Entscheidungsprozessen. (Quelle: Eigene Darstellung)	71
Abb. 3.4	Differenziatoren und Hygienefaktoren. (Quelle: Eigene Darstellung)	73
Abb. 3.5	Modell zur Erfassung der Positionierung. (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Aaker & Joachimsthaler, 2012; Keller, 1993)	76
Abb. 3.6	Hebel eines ausdrucksstarken Marken-Auftritts. (Quelle: Eigene Darstellung)	84
Abb. 3.7	Niedrige und hohe Atypikalität von Marken-Auftritts. (Quelle: Eigene Darstellung)	85
Abb. 3.8	Steigerung und Reduktion von Fluency. (Quelle: Eigene Darstellung)	88
Abb. 3.9	Beispiele für undynamische und dynamische Logos. (Quelle: Eigene Darstellung)	90
Abb. 3.10	Beispiele für komplette und inkomplette Logos. (Quelle: Eigene Darstellung)	91
Abb. 3.11	Beispiele für Maschinenschrift und Handschrift Logos. (Quelle: Eigene Darstellung)	91
Abb. 4.1	Formulierung von weichen versus harten Zielen. (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Binet & Field, 2007)	97
Abb. 4.2	Formulierung von geringer versus hoher Anzahl von Zielen. (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Binet & Field, 2007)	98
Abb. 4.3	Formulierung ohne versus mit klarer Zielstruktur. (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Binet & Field, 2007)	99
Abb. 4.4	Kundenorientierung, Wettbewerbsorientierung, Teamorientierung. (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Binet & Field, 2007)	101
Abb. 4.5	Verwässerung und Erweiterung von Marken Grenzen. (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Swaminathan et al., 2020)	103
Abb. 4.6	Ableitung von attraktiven Sinnes Erlebnissen in B2B-Märkten. (Quelle: Eigene Darstellung)	107

Abb. 4.7	Gezielte Adressierung von Emotionen im B2B-Marketing. (Quelle: Eigene Darstellung)	108
Abb. 4.8	Sinnhaftigkeit, Autonomie und Beherrschung. (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Pink, 2011)	111
Abb. 4.9	Value Proposition Canvas. (Quelle: Osterwalder et al., 2015)	124
Abb. 4.10	Neuartigkeit und Sinnhaftigkeit von neuen Lösungen. (Quelle: Eigene Darstellung)	128
Abb. 4.11	Interesse für neue Lösungen wecken. (Quelle: Eigene Darstellung)	131
Abb. 4.12	Offenheit für neue Lösungen schaffen	133
Abb. 4.13	Wert von neuen Lösungen vermitteln. (Quelle: Eigene Darstellung)	134
Abb. 4.14	Akzeptanz für neue Lösungen herbeiführen. (Quelle: Eigene Darstellung)	136
Abb. 5.1	Zentrale-Treiber-von-kollektiver-Intelligenz. (Quelle: Eigene Darstellung)	169
Abb. 5.2	Exemplarische Ansätze zur Steigerung der Koordination (Quelle: Eigene Darstellung)	170
Abb. 5.3	Mitarbeiter Profile im Zuge der Umsetzung einer Positionierung. (Quelle: Eigene Darstellung)	179



1

Einführung

Unternehmen müssen heutzutage mit drei zentralen Entwicklungen umgehen. Erstens: die fortschreitende Globalisierung. Zweitens: die permanent zunehmende Digitalisierung. Und drittens: die ständig wachsende Verfügbarkeit von finanziellen Mitteln, die Kapitalgeber wie Venture Capital und Private Equity Unternehmen zur Verfügung stellen. Dies hat zu einer Explosion von Angeboten sowie einer Flut an damit einhergehenden Marketing-Botschaften geführt, die tagtäglich auf Zielgruppen einprasseln. Sie reagieren darauf, indem sie die Kommunikation von Unternehmen immer mehr ausblenden und gleichzeitig immer kritischer im Rahmen von Kaufentscheidungsprozessen vorgehen. Dabei stellen sie immer genauere Vergleiche an. Dies betrifft nicht nur B2C-Unternehmen, sondern ebenso B2B-Unternehmen, die sich ebenfalls in einem immer intensiveren Wettbewerbsumfeld durchsetzen müssen.

Hier setzt das vorliegende Buch an und bietet eine Anleitung für die Entwicklung und die konsequente Umsetzung einer klaren Positionierung in B2B-Märkten. Diese muss sich über das gesamte Leistungsspektrum sowie über alle Kontaktpunkte mit Zielgruppen erstrecken. Nur

so können sich B2B-Anbieter in einem immer stärkeren Wettbewerb durchsetzen.

Dabei beleuchtet das Buch im ersten Schritt, die zentralen Mechanismen, die Zielgruppen im Zuge von Entscheidungsprozessen in B2B-Märkten beeinflussen. Darauf aufbauend zeigt es im zweiten Schritt auf, wie B2B-Anbieter eine wirkungsvolle Positionierung mit klarer Differenzierung erarbeiten können. Im dritten Schritt zeigt das Buch auf, wie B2B-Anbieter diese Positionierung konsequent über ihr gesamtes Leistungsspektrum sowie alle relevanten Kontaktpunkte mit Zielgruppen aktivieren können. Im vierten und letzten Schritt zeigt es auf, wie B2B-Anbieter ihre Positionierung in den Köpfen und Prozessen der eigenen Organisation konsequent verankern können. Nur so kann der nachhaltige Markterfolg gelingen.



2

Mechanismen der Positionierung

Bevor in die Arbeit an einer Positionierung einsteigen, müssen wir verstehen, welche grundlegenden Mechanismen das Entscheidungsverhalten von Zielgruppen in B2B-Märkten prägen. Im Vordergrund steht dabei immer die gezielte Einwirkung auf ihr Denken und ihr Handeln in Bezug auf die verschiedenen Anbieter sowie ihre Produkte und Leistungen. Wir können vor diesem Hintergrund drei grundlegende Mechanismen unterscheiden (vgl. Abb. 2.1): Bewusstheit, Differenzierung, Verbindung.

Bewusstheit ist der Grad, zu dem ein B2B-Anbieter besonders präsent im Alltag und in den Köpfen von Zielgruppen ist. Diese müssen tagtäglich eine schier unüberwindbare Flut an Informationen bewältigen und dabei zahlreiche Entscheidungen treffen. Sie begegnen dieser Herausforderung, indem sie auf eine Reihe von sogenannten Heuristiken zurückgreifen, die sie dazu befähigen, mit geringem mentalen Aufwand einer großen Anzahl von Pflichten nachzukommen. Sie greifen dabei bevorzugt auf Anbieter zurück, die sie bereits kennen beziehungsweise, die ihnen in einer Situation als erstes durch den Kopf schießen.

Differenzierung ist der Grad, zu dem ein B2B-Anbieter aus Sicht von Zielgruppen einen überlegenen Mehrwert gegenüber dem Wettbewerb

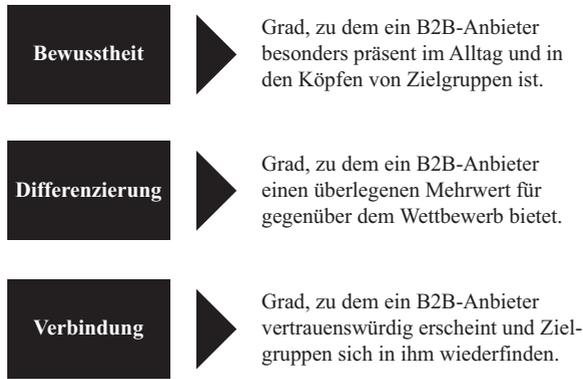


Abb. 2.1 Mechanismen der Positionierung. (Quelle: Eigene Darstellung)

bietet. Kunden können in B2B-Märkten heute aus einer Vielzahl von Anbietern wählen. Sie gehen bei der Beurteilung von Leistungen sehr kritisch vor und stellen genaue Vergleiche an. Wenn kein Anbieter in seinem vermittelten Mehrwert prägnant hervorsteht, entscheidet am Ende des Tages der Preis.

Verbindung ist der Grad, zu dem ein B2B-Anbieter besonders vertrauenswürdig erscheint und Zielgruppen sich in ihm wiederfinden. Dadurch entstehen Gefühle von psychologischer Nähe, die in B2B-Märkten eine zentrale Rolle im Rahmen der Entscheidungsfindung spielen. Vor allem, wenn es um die Anschaffung komplexer oder kritischer Produkte und Leistungen geht.

Werfen wir im Folgenden einen genaueren Blick in die drei Mechanismen.

2.1 Bewusstheit aufbauen

Die Serien-Unternehmer Amit Bendov und Eilon Refesh gründeten im Jahr 2015 das SaaS Startup Gong.io. Dahinter steckt eine innovative Lösung zur Steigerung der Effektivität im Vertrieb. Die Software des Unternehmens zeichnet automatisch Verkaufsgespräche per Telefon

oder Video auf und transkribiert diese. Anschließend analysiert Gong die Gespräche mithilfe von künstlicher Intelligenz und maschinellem Lernen. Dieser Prozess liefert konkrete Handlungsimplicationen zur Steigerung der Effektivität von Vertriebsaktivitäten.

Im Jahr 2018 arbeitete Gong an seinem Markenauftritt, um das Wachstum des jungen Startups weiter zu beflügeln. Udi Ledergor, der CMO des Unternehmens, verantwortete diesen Prozess gemeinsam mit seinem Marketing-Team. Sie analysierten zusammen dutzende von Webseiten anderer B2B-Firmen. Ihnen fiel auf, dass fast alle einen sehr ähnlichen Auftritt nutzten.

Dieser bestand laut Udi Ledergor aus einem dominierenden Blautönen sowie ergänzenden „unverfänglichen“ Grau- und Weisstönen. Die verschiedenen Anbieter im Markt fügten sich also alle ein. Ledergor traf vor diesem Hintergrund gemeinsam mit seinem Marketing-Team die Entscheidung, einen anderen Weg zu gehen. Sie gestalteten einen Auftritt mit knalligen Lila- und Pinktönen. Als Maskottchen wählte die Marke eine Bulldogge namens Bruno. Gong stach dadurch aus der Masse klar heraus und sprang Menschen sofort ins Auge. Dies führte zu hoher Aufmerksamkeit für die Marke, was das Wachstum von Gong stark befeuerte.

Ein Jahr später kam eine Führungskraft von Gong auf Udi Ledergor zu und eröffnete ihm, dass er den Markenauftritt zu Beginn gehasst hatte. Über die Zeit hatte er jedoch realisiert, dass dies genau der richtige Schritt gewesen war. Gong konnte auf diese Weise in einer lauten Welt mit vielen Ablenkungen deutlich besser auffallen und zu Menschen durchdringen.

Der große Erfolg führte dazu, dass Gong sich zunehmend mit der Entwicklung zu einem global ausgerichteten Konzern auseinandersetzte. Dies ging mit der Gewinnung von immer größeren Kunden einher. Solche, die hohe Ernsthaftigkeit im Umgang mit externen Partnern an den Tag legen. Kunden dieser Sorte lassen sich nur auf Geschäftsbeziehungen mit seriös erscheinenden Organisationen ein. Gong musste vor diesem Hintergrund einen neuen, gereiferen Auftritt entwickeln, der mehr die Sprache von Großkonzernen sprach. Eine Design-Agentur erarbeitete innerhalb von ein paar Wochen drei neue Vorschläge. Einer davon

traf den Nagel auf den Kopf. Seine ganze Komposition harmonisierte auf perfekte Weise. Formen, Muster, Farben, Schriftarten. Alles floss in einem in sich schlüssigen System mit einer charakteristischen Persönlichkeit zusammen. Die neue Identität begeisterte jeden im Unternehmen auf den ersten Blick. Das Team um Udi Ledergor lehnte sie jedoch ab.

Warum? Was war das Problem?

Auch wenn der neue Vorschlag eine ästhetische und graphische Meisterleistung darstellte, erfüllte er nicht das, was Gong brauchte. Er wirkte viel zu perfektionistisch und musterhaft. Die Marke musste aus Sicht von Udi Ledergor und seinem Marketing-Team jedoch weiterhin drastisch aus der Masse herausstechen und besonders aufregend, lebendig, energiegeladen und spielerisch wirken. Die Wahl fiel aufgrund dieser Überlegungen schließlich auf einen anderen Vorschlag, der zwar etwas weniger gereift als der erste Vorschlag wirkte, jedoch dafür wieder deutlich höhere Grade an Einzigartigkeit und Lebendigkeit ausdrückte.

Zur Erzielung hoher Aufmerksamkeit im Rahmen der Positionierung setzte Gong nicht nur auf einen ungewöhnlichen Auftritt, sondern auch auf publikumswirksame Kommunikation. So lancierte das Unternehmen im Jahr 2021 einen Werbespot während des amerikanischen Super Bowls, eines der Reichweiten-stärksten Fernsehereignisse. Darin erklärte ein Geschäftsmann in einem leeren Büro die Vorteile von Gong. Der Spot nutzte übergroße Büroutensilien sowie ungewöhnliche Perspektiven, um die Aufmerksamkeit von Zuschauern zu gewinnen. Gong lancierte einen weiteren Super Bowl Spot im Jahr 2022. Er zeigte ein Unternehmen mit zahlreichen großen und kleinen Gongs. In kurzen Abständen schlugen unterschiedliche Mitarbeiter auf sie ein. Dabei schoß ein Mitarbeiter den Schläger mit einem Bogen auf den Gong. Eine andere Mitarbeiterin schlugt auf einen Miniatur-Gong, der an ihren Ohren hing. Ein weiterer Mitarbeiter sprang mit einem Flic-Flac auf einen Gong zu, bevor er auf ihn einschlug. Die Inszenierung verhalf diesem Spot ebenfalls zu hoher Aufmerksamkeit.

In einem Interview wiess CMO Udi Ledergor darauf hin, dass Gong keine kostspieligen nationalen Werbeplätze für seine Super Bowl Spots führ mehrere Millionen Dollar buchen musste. Das Unternehmen hatte

stattdessen preiswertere regionale Werbeplätze gekauft. Es strahlte die Spots dabei nur in Regionen aus, in denen relevante Zielgruppen von Gong saßen, wie zum Beispiel die Region um San Francisco mit vielen Software-Unternehmen. Auf diese Weise erzielte Gong hohe Reichweite im eigenen Markt zu attraktiven Kosten.

Mit diesen und weiteren Strategien setzte Gong im Rahmen der Positionierung auf den Aufbau hoher Marken-Bewusstheit. Was genau hinter ihr steckt, welche Rolle sie in B2B-Märkten spielt, und wie wir sie systematisch aufbauen können, schauen wir uns nun etwas genauer an.

2.1.1 Gedanken erobern

Zielgruppen müssen jeden Tag eine immense Flut an Informationen bewältigen und eine überwältigende Zahl an Entscheidungen treffen. Sie gehen damit um, indem sie auf Heuristiken setzen. Dahinter stecken mentale Abkürzungen, die sich im Zuge der evolutionären Entwicklung des Menschen als hilfreich erwiesen haben. Drei Heuristiken sind die Bekanntheit-Heuristik, die Erkennen-Heuristik und die Abruf-Heuristik (siehe Abb. 2.2).

Menschen nutzen die Bekanntheit-Heuristik, wenn sie mehreren Alternativen begegnen und nur eine kennen. Sie gehen in dieser Situation davon aus, dass die bekannte Alternative die höchste Zufriedenheit stiftet, und geben ihr den Vorzug (Gigerenzer & Gaissmaier, 2011).

Menschen nutzen die Erkennen-Heuristik, wenn sie mehreren bereits bekannten Alternativen gegenüberstehen, wobei sie eine von ihnen deutlich schneller erkennen als die anderen. Sie gehen in dieser Situation davon aus, dass die schneller erkannte Alternative die höchste Zufriedenheit stiftet und geben ihr den Vorzug (Gigerenzer & Gaissmaier, 2011).

Menschen nutzen die Abruf-Heuristik, wenn sie in einer Entscheidungssituation geeignete Alternativen aus ihrem Gedächtnis abrufen. Sie gehen in dieser Situation automatisch davon aus, dass die Alternative, die ihnen als erstes durch den Kopf schießt, die höchste Zufriedenheit stiftet und geben ihr den Vorzug (Gigerenzer & Gaissmaier, 2011).

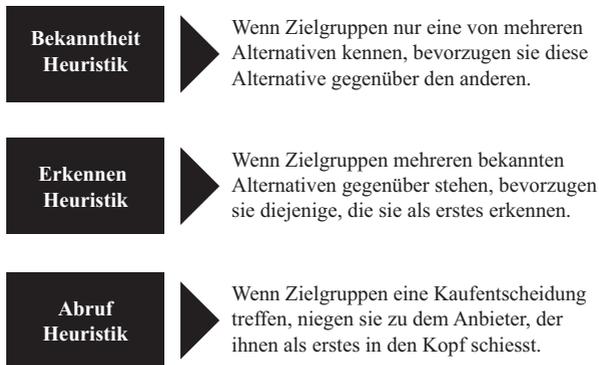


Abb. 2.2 Heuristiken als Treiber von Entscheidungsverhalten. (Quelle: Eigene Darstellung)

Menschen machen von diesen drei Heuristiken tagtäglich intensiven Gebrauch. Sie treffen dadurch vielleicht nicht jedes Mal die beste Entscheidung. Darum geht es ihnen auch gar nicht. Ihr oberstes Ziel ist – über eine immense Zahl an Entscheidungen hinweg – ein möglichst gutes Gesamtergebnis mit möglichst geringem Aufwand zu erzielen. Genau dabei sind Heuristiken unschlagbar. Wir können sie uns bei der Positionierung zunutze machen, indem wir gezielt die Marken-Bewusstheit aufbauen. Schauen wir uns an, was dahintersteckt.

Die Marken-Bewusstheit drückt aus, wie stark eine Marke im Kopf von Zielgruppen präsent ist (Keller, 1993). Sie steht in unmittelbarem Zusammenhang mit der Art und Weise, wie Menschen ihr Wissen und ihre Erfahrungen in ihrem Gedächtnis abspeichern und darauf zugreifen. Grundlage bildet ein Netzwerk aus Knoten, die Wissen und Erfahrungen enthalten sowie Verbindungen zwischen diesen Knoten. Reize, die mit einer gegebenen Situation in Verbindung stehen, aktivieren assoziierte Wissens- und Erfahrungsknoten im Gedächtnis. Relevantes Wissen und relevante Erfahrungen stehen dadurch besonders schnell parat (Anderson, 1983). Stellen wir uns beispielsweise vor, ein Gefühl von Durst tritt bei Menschen auf. Das Gedächtnis aktiviert automatisch alle Knoten, die mit Durst in Verbindung stehen. Zum Beispiel einen

Knoten für Wasser, einen Knoten für Orangensaft oder einen Knoten für Milch. Diese Knoten aktivieren wiederum weitere Knoten, die mit ihnen in Verbindung stehen. Im Fall von Wasser zum Beispiel einen Knoten für Leitungswasser sowie Knoten für Wassermarken wie Adelhölzener, San Pelegrino oder Evian. Der Knoten für Leitungswasser aktiviert wiederum den Knoten für den Wasserhahn, während die Knoten für Wassermarken wiederum Knoten für Einkaufsstätten wie Supermärkte, Kioske oder Tankstellen aktivieren. Menschen finden dadurch besonders schnell eine Lösung, um ihren Durst zu löschen.

Eine zentrale Rolle für Entscheidungsverhalten, spielt die Stärke von Verbindungen zwischen Knoten. Besonders starke Verbindungen haben zur Folge, dass assoziierte Knoten sowohl mit höherer Wahrscheinlichkeit als auch mit höherer Geschwindigkeit aktiviert werden und dadurch die Wahl von möglichen Optionen maßgeblich beeinflussen (Anderson, 1983). Die Stärke von Verbindungen zwischen verschiedenen Knoten ist dabei umso höher, je öfters Menschen sie gleichzeitig erleben (Dmitriev & Kochigina, 1959). Kommen wir auf das Beispiel mit Wasser zurück. Wenn Menschen in Deutschland mit Adelhölzener aufwachsen und die Marke in ihrer Kindheit und ihrer Jugend besonders oft trinken, ist die Verbindung zwischen Wasser und Adelhölzener besonders stark. Wenn sie Durst haben und an Wasser denken, kommt Adelhölzener ihnen zuerst in den Sinn und sie greifen eher auf die Marke zurück (Abruf-Heuristik). Wenn sie im Supermarkt vor einem Regal mit Wasser stehen, erkennen sie Adelhölzener aufgrund der starken Verbindung mit Wasser schneller und entscheiden sich eher für die Marke (Erkennen-Heuristik). Wenn Menschen in einem ausländischen Supermarkt vor einem Regal mit Wasser stehen und sie nur die Marke Evian kennen, fällt ihre Wahl eher auf die französische Wassermarke (Bekanntheit-Heuristik).

Diese Zusammenhänge haben dazu geführt, dass wir unterschiedliche Grade von Bewusstheit unterscheiden können, die eine zentrale Rolle bei der Positionierung spielen: gestützte Bewusstheit, ungestützte Bewusstheit und allgegenwärtige Bewusstheit (vgl. Abb. 2.3).

Die gestützte Bewusstheit liegt vor, wenn wir Menschen eine Reihe von Logos oder Namen von Marken zeigen und sie angeben, welche sie