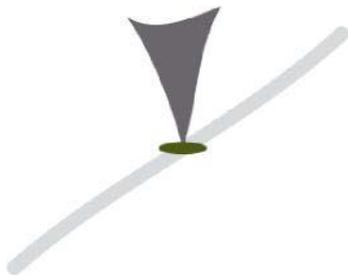


# Positionierung - Wie Sie erfolgreich gegen den Strom schwimmen

Im Jahre 1921 kostete eine Tageszeitung ca. 30 Pfennig, aktuell sind es um die 2 Euro. Im Gegensatz zu einer Zeitung von früher kann man heute zwischen regional, überregional, Fachmagazinen, Onlineausgaben und noch vielen anderen Publikationen wählen. Die Produktvielfalt und Informationsfluten sind enorm und stellen Unternehmen vor hohe Markt- und Wettbewerbsanforderungen. Was ist also zu tun, wenn Sie sich von der Konkurrenz und der Massenvielfalt abheben wollen? In unserem heutigen Managementbrief erfahren Sie, wie Sie Ihr Unternehmen erfolgreich in den Köpfen der Kunden positionieren.



## **Fallbeispiel Positionierung**

Einsteigen möchten wir in den heutigen Brief mit einem kleinen Test. Wenn Sie das Wort Suchmaschine hören, was kommt Ihnen als erstes in den Sinn?

Yahoo, Bing oder doch Google? Die meisten von uns assoziieren mit dem Begriff Suchmaschine automatisch Google und genau das macht das Unternehmen so erfolgreich. Der Begriff „googeln“ ist ein Synonym für die Internetsuche geworden.

## **Definition Positionierung**

Ausgangsbasis ist die Festlegung der Strategie und des Kundennutzen für Ihre Produkte und Dienstleistungen. Im nächsten Schritt folgt dann die Positionierung auf Basis der zuvor festgelegten Kundenbedürfnisse und Zielgruppen.

Aufgabe der Positionierung ist es, Ihre Produkte und Dienstleistungen im Markt gut zu platzieren. Dafür ist es notwendig, eine geeignete Lücke für das Unternehmen zu finden. Unabhängig, ob Sie Dienstleister, Handwerker, Maschinenbauer, Zahnarzt oder Freiberufler sind, Positionierung ist für alle Firmen ein gutes Führungsinstrument. Sie zeichnet sich vor allem nicht dadurch aus, was Ihre Produkte und Dienstleistungen können, sondern wie Sie diese erfolgreich in den Gedanken eines potenziellen Käufers als subjektives Wunschbild platzieren.

Eine erfolgreiche Positionierungsstrategie setzt zudem nicht voraus, dass Sie etwas Neues und Einzigartiges schaffen, sondern Sie können auch bereits bestehende Produkte und Dienstleistungen verändern. Beispielsweise können Sie diese über Qualität, Verpackung, Namen, Preis oder einem Mehrwert neu in den Köpfen der Kunden verankern.

## **Tipp 1 - Konzentration auf die Stärken**

Um langfristig erfolgreich zu sein, ist es wichtig, die Stärken des Unternehmens zu kennen und auszubauen. Dazu zählen sowohl die Stärken der Organisation, als auch die der Führungskräfte und Mitarbeiter. Folgende Fragen können Ihnen dabei behilflich sein: Auf welche Erfolge können Sie persönlich im Unternehmen zurückgreifen? Was sind die größten Erfolge des Unternehmens? Welche Fähigkeiten und Kompetenzen waren hierzu notwendig?

## **Tipp 2 - Es gibt verschiedene Positionierungsmöglichkeiten**

Kunden treffen aus den verschiedensten Beweggründen ihre Kaufentscheidungen. Wie Sie Ihre Produkte und Dienstleistungen richtig positionieren, ist von verschiedenen Faktoren abhängig. Zunächst ist es wichtig zu differenzieren, ob eine Marke oder ein Unternehmen positioniert werden soll. Je nach Produkt oder Dienstleistung gibt es dann mögliche Varianten der Positionierung. Diese können z. B. sein:

- Positionierung über Spezialisierung
- Value-Positionierung
- Nachprüfbar Eigenschaften
- Marktnischenpositionierung
- Positionierung über den Service
- Technologiepositionierung

Wenn Sie mehr über die verschiedenen Positionierungs-Möglichkeiten lesen möchten, können wir Ihnen das Buch von Peter Sawtschenko „Positionierung - das erfolgreichste Marketing auf unserem Planeten“ empfehlen.

### **Tipp 3 - Kennen Sie Ihre Zielkunden**

Ausgangspunkt für die Positionierung ist die Bestimmung der Zielkunden mit ihren Präferenzen, aufgrund derer sie sich für das eine oder andere Produkt entscheiden. In den unterschiedlichen Geschäftsfeldern gibt es auch unterschiedliche Zielgruppen.

Zum Beispiel das Geschäftsfeld Bekleidung lässt sich in Sportkleidung, Freizeitkleidung, Abendkleidung, Businesskleidung usw. differenzieren.

Diese Teilzielgruppen lassen sich wiederum untergliedern. Beispielsweise der Bereich Sportkleidung lässt sich noch weiter in Laufbekleidung, Wanderkleidung, Gymnastikkleidung etc. untergliedern. Jede Zielgruppe hat unterschiedliche Bedürfnisse, Wünsche und Probleme, die Sie als Unternehmen erkennen und lösen müssen.

### **Tipp 4 - Entscheidungskriterien kennen**

Für die richtige Positionierung ist es wichtig, die Entscheidungswege der Kunden zu kennen. Unternehmen, die gut positioniert sind, denen trauen Kunden eher zu, zufrieden gestellt zu werden. Es geht um die unverwechselbare Marktpräsenz und wie die Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens markt- und kundenstrategisch durch spezifische, objektiv feststellbare Eigenschaften wie Preis-Leistungsverhältnis, Qualität und Serviceleistungen einen einzigartigen und zu verteidigenden Wertbeitrag leisten.

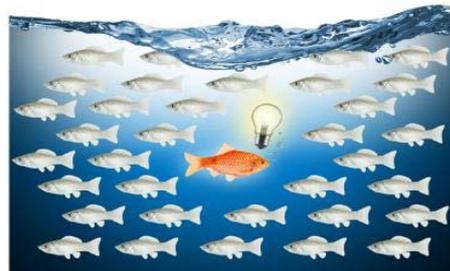
Evolutionsbiologen und Hirnforscher haben herausgefunden, dass die meisten Entscheidungen emotional gesteuert sind und liefern mit dem soziobiologischen Ansatz Erklärungen des menschlichen Kaufverhaltens. Meist ist nicht das Produkt entscheidend, sondern das Lösungsversprechen für den Kunden. Jedoch sollten Sie rationale Gründe, die für das Produkt sprechen, nicht ganz außer Acht lassen.

Wertvolle Unterstützung, welche emotionalen Knöpfe Sie drücken müssen, liefern beispielsweise

die Prinzipien des Limbischen Modells (von Dr. H.G. Häusel) mit den drei Instruktionsebenen: 1. Stimulanz, Reiz- und Risikoverlust, 2. Dominanz und Macht, 3. Balance und Sicherheit.

### **Tipp 5 - Differenzieren Sie sich**

Erfolgreich sein heißt, anders als die Anderen zu sein! Besonders im Hinblick auf die schnelllebigen Märkte der Zukunft kann nachhaltiger Erfolg nur durch Differenzierung vom Wettbewerb erreicht werden. Gut aufgestellte Unternehmen konzentrieren sich daher darauf, den richtigen Kunden exzellente Produkte oder Dienstleistungen anzubieten, die deren zentrale Bedürfnisse besser befriedigen als der Wettbewerber.



Tipps, wie Sie die Kunden & -bedürfnisse besser befriedigen als der Wettbewerb werden wir in einem gesonderten Managementbrief behandeln. Nach M. Porter (Ökonom der Harvard Business School) ist zwischen drei möglichen Typen der Differenzierung zu unterscheiden:

- Typ 1: Differenzierung durch ein einzigartiges Leistungssystem; Wettbewerb über überlegene Leistung (z. B. Google).
- Typ 2: Kostenführerschaft durch günstige Kostenstrukturen; Wettbewerb über niedrige Preise (z. B. Aldi).
- Typ 3: Fehlgeschlagene und indifferente Positionierung, weil Leistungen weder einzigartig noch besonders günstig angeboten werden, eine eindeutige Wettbewerbsstrategie ist nicht möglich, »Stuck in the Middle«, (z. B. Yellow Strom).

Produkte und Dienstleistungen, die einzigartig sind, lassen sich besser zu denjenigen der Konkurrenz abgrenzen und können gegenüber den Kunden besser kommuniziert werden.

Aus strategischer Sicht ergeben sich somit Wettbewerbsvorteile und Eintrittsbarrieren. Aus marktorientierter Sicht schafft Differenzierung Kundenzufriedenheit und neue Kunden.

### Differenzieren Sie sich durch prägnante Botschaften

Es reicht jedoch nicht aus zu wissen, was man besser kann als die Konkurrenz, sondern es muss auch für die Kunden deutlich und einfach erkennbar sein. Sie müssen Ihre Idee, die Sie vom Wettbewerb unterscheidet, erfolgreich vermarkten.

Im nachstehenden Bild sehen Sie vier Zahnbürsten. Auf den ersten Blick sind ihre Vorteile und Unterschiede für das bloße Auge nicht zu erkennen. Und das wiederum erkannte auch das Unternehmen Dr. Best und änderte erfolgreich seine Werbestrategie.



Die meisten von Ihnen werden die Werbung kennen: Ein Zahnarzt erklärt anhand einer Tomate, dass die Dr. Best Zahnbürste, die erste „nachgebende“ Zahnbürste ist.

Eine Zahnbürste, die nachgibt, muss besser sein als eine herkömmliche Zahnbürste, denn sie vermeidet Verletzung durch zu viel Druck. Durch diesen Unterschied zählt Dr. Best seitdem mit zu den meist verkauften Zahnbürsten in Deutschland.

Die Nestle Wagner GmbH differenzierte sich wiederum durch die „original Wagner Steinofenpizza“ vom Wettbewerb. Dem Kunden wird vermittelt, dass eine Tiefkühlpizza aus dem Steinofen geschmackliche Vorteile gegenüber einer herkömmlichen Ofenpizza hat.

Auch die Marken Tesa und Tempo haben es geschafft, sich so stark zu etablieren, dass sie als Synonym für alle Klebestreifen und Taschentücher stehen. Bei Aussagen wie „gib mir mal ein Tempo“, weiß man sofort, dass ein Taschentuch gemeint ist.

Versuchen Sie für Ihre Produkte und Dienstleistungen eine prägnante Werbebotschaft zu finden, die überzeugt. Kunden schätzen klare Aussagen! Nur so werden Sie sich gegenüber einer Vielzahl von Mitbewerbern erfolgreich positionieren können.

### Tipp 6 - Positionierungsanalyse durchführen

Um Fehler in der Marktbeurteilung zu vermeiden, empfiehlt sich eine Positionierungsanalyse. Für die Analyse können die Verfahren der Eigenschaftsbeurteilung und die Multidimensionale Skalierung (MDS) genutzt werden.

Beim Verfahren der Eigenschaftsbeurteilung wird eine Befragung durchgeführt. Dem Befragten wird eine Liste kaufrelevanter Eigenschaften vorgegeben, anhand derer die ausgewählte Leistung oder Marke beurteilt werden soll. Das Ergebnis ist von der Auswahl der Eigenschaftskriterien abhängig. Diese werden dann in ein zwei- oder dreidimensionales Modell mithilfe einer Faktorenanalyse übertragen.

Beim Verfahren der multidimensionalen Skalierung werden die zu untersuchenden Produkte oder Dienstleistungen von den Befragten auf ihre Ähnlichkeit bzw. Unterschiedlichkeit geprüft. Ziel ist es, zu erkennen, wo es über- und unterbesetzte Marktsegmente gibt. Nachteil dieses Modells ist, dass Eigenschaften subjektiv von den Befragten wahrgenommen und interpretiert werden. Daher ist es erforderlich, dass die Ergebnisse nochmal durch Experten geprüft werden.

#### Zentrale Fragen zur Positionierung

- Welche Vision haben wir für unser Unternehmen? Wozu gibt es uns? Was ist unsere Zielfunktion? Sind die Ziele klar und eindeutig?
- In welchen Geschäftsfeldern arbeiten wir? Sind sie für uns attraktiv? Werden sie es bleiben?
- Welchen Anspruchsgruppen stehen wir gegenüber? Was wollen Externe wie Kunden, Wettbewerber, Kooperationspartner, Zulieferer, Staat von uns?
- Was wollen interne wie übergeordnete, gleichrangige oder untergeordnete Einheiten von uns? Was die Mitarbeiter?

- Welche Anspruchsgruppen haben für uns eine hohe Bedeutung? Welche eine geringe?
  - Welche Strategien verfolgen wir gegenüber diesen Anspruchsgruppen? Welche vernachlässigen wir?
  - Erfüllen wir die Erwartungen der Anspruchsgruppen? Welche nicht?
  - Wo gibt es momentan Probleme? Wo ist in der Zukunft mit Problemen zu rechnen? Von welchen sind wir am meisten abhängig?
  - Wo sehen wir Chancen und wo Risiken? Wo liegen unsere Stärken und Schwächen?
3. Erfolgreich sein heißt, anders zu sein als die Anderen! Differenzieren Sie sich von den Wettbewerbern, um langfristig erfolgreich zu bleiben, denn nur so erhalten Sie Kundenzufriedenheit und neue Kunden.
  4. Vermarkten Sie Ihre Produkte und Dienstleistungen durch eine prägnante und einfache Botschaft, die sich in den Köpfen der Kunden platziert.
  5. Verlassen Sie sich nicht auf Ihr Bauchgefühl. Führen Sie für Ihr Unternehmen eine geeignete Positionierungsanalyse durch und sammeln Sie dadurch die notwendigen Marktinformationen über Ihre Produkte, Dienstleistungen und Kundengruppen.



### **Die Quintessenz**

1. Konzentrieren Sie sich auf Ihre Stärken, sie sind der Grundstein Ihres künftigen Erfolges.
2. Grundlage einer guten Positionierung ist eine auf den Kundennutzen basierende Unternehmensstrategie.



## **Und zum Schluss - Die Markt- und Kundenperspektive des Business-Sanierungs-Modells**

Die Markt- und Kundenperspektive unseres Business-Sanierungs-Modells analysiert die Kunden- und Marktsegmente, die für das Unternehmen wichtig sind. Unsere langjährige Erfahrung zeigt, dass eine deutliche Profilierung und Unverwechselbarkeit die verschiedenen Unternehmen voneinander differenziert und erfolgreicher macht. Kernbereich der Markt- und Kundenperspektive ist die Positionierung des Unternehmens im Markt. Im Fokus dabei steht das zentrale Ziel: „Wo wollen wir langfristig stehen?“ Damit aber eine erfolgreiche Positionierung gelingt, ist es notwendig, dass alle Bereiche dieser Perspektive analysiert und aufeinander abgestimmt werden.

### **Mit Methode zum Erfolg**

Der Bukel & Kollegen Changemanagementbrief gibt in kurzer und prägnanter Form Managementwissen für die Führungspraxis. Berater und Partner der Bukel & Kollegen Gesellschaft für Unternehmenssanierung und -entwicklung mbH informieren aus der Praxis für die Praxis. Der Managementbrief repräsentiert die persönliche Meinung des Autors. Daten und Fakten sind gewissenhaft recherchiert oder entstammen Quellen, die allgemein als zuverlässig gelten. Ein Obligo kann daraus nicht abgeleitet werden. Herausgeber und Autor lehnen jede Haftung ab. © Bukel & Kollegen GmbH & Dr. Sliwka.