

1. Das Problem der Austauschbarkeit

Die Schere zwischen Werbeaufwendungen und Werbewirkung

Seit mehreren Jahren sind viele Unternehmen konfrontiert mit stagnierenden Märkten, zunehmend vergleichbaren Leistungen und sinkender Kommunikationseffizienz. Wachsende Kaufzurückhaltung von Seiten der Konsumenten und steigende Preissensibilität führen außerdem zu einer veränderten Kaufkultur. Das verlangsamte Wirtschaftswachstum in nahezu allen Branchen zwingt Unternehmen, ihre verfügbaren Ressourcen effektiver und effizienter einzusetzen, um den langfristigen Erfolg am Markt zu sichern. Es wird immer deutlicher, dass der Erfolg von Werbeinvestitionen in traditionellen Massenmedien, wie TV, Radio und Printmedien, stetig sinkt.

**Verlangsamtes
Wirtschafts-
wachstum**

Die Informations- und Werbeflut hat zu einer selektiven Wahrnehmung bei den Verbrauchern geführt. Viele Firmen kommen nicht mehr in die Köpfe der Verbraucher hinein, weil die Informationsüberlastung zu einem Filtern dessen führt, was überhaupt noch geistig aufgenommen wird. Nur mit einem Alleinstellungsmerkmal auf dem Markt haben es Unternehmen leicht, ein klares Vorstellungsbild ihrer Produkte und Dienstleistungen bei ihren Zielgruppen zu verankern. Und nur dann erzeugt Werbung eine Wirkung.

**»Ein Geschäft zu eröffnen, ist leicht. Schwer ist es, es geöffnet zu halten.«
(Chinesisches Sprichwort)**

Um dennoch zum Konsumenten durchzudringen, werden die Werbeaufwendungen daher häufig überproportional gesteigert. In dieser Spirale öffnet sich aber auch die Schere zwischen Aufwendungen und erzielter Wirkung immer weiter. Effektivität und Effizienz werden dadurch zum zentralen Problem der Kommunikationsstrategie.

Die sinkende Effektivität hat in den letzten Jahren zu einer Verschiebung der Mediainstrumente und der Suche nach neuen Strategien geführt. Die Geheimwaffe Positionierung mit der Verbesserung der Marketingeffizienz durch geringere Streuverluste bei erhöhter Wirkung löst viele Probleme.

Wer heute konkurrenzfähig bleiben will und dabei die wichtigen Grundregeln der Positionierung und die Chancen der Nischenstrategien beachtet, kann sein Produkt, seine Dienstleistung oder sein Unternehmen nicht nur erfolgreich als eigenständige Marke etablieren, sondern auch die Nr. 1 im Kopf seiner Zielgruppe werden.

Der Friedhof der Konkurse

Auftragsverluste im Anbietermarkt

Immer wieder kommen Unternehmen zu mir, die die Zeichen des ruinösen Anbietermarktes lange ignoriert haben und Aufträge an Wettbewerber verlieren. Das sind z.B. Unternehmen, die als Zulieferer in gefährliche Abhängigkeit von ihren Auftraggebern gerieten. Wer noch glaubte, dass die Loyalität der Kunden und die Qualität der Produkte Sicherheit gab, wurde bald eines Besseren belehrt. Trotz verstärkten Marketing- und Vertriebsaufwandes sowie Preisdumpings sanken Auftragsbestand und Deckungsbeitrag rapide. Je weniger Erfolg, desto mehr strengte man sich an. Besonders für kleine und mittelständische Unternehmen wird es scheinbar immer schwieriger, gegen die großen Konkurrenten mit ihrem Marketing-Know-how und ihrem Mediabudget mitzuhalten.

Durch Liquiditätsengpässe, Streichung von Fördermaßnahmen, Basel II – also das ruinöse Rating der Kreditgeber und die damit

geplante Verwaltung der Kreditverweigerungspraxis – werden in Zukunft noch viele weitere Unternehmen auf dem Friedhof der Konkurse landen. Viele Unternehmen wissen, dass sie etwas tun bzw. verändern müssen. Doch die Frage ist, was. Wie lassen sich Risiken vermeiden? Wie kann man den Erfolg sicherstellen?

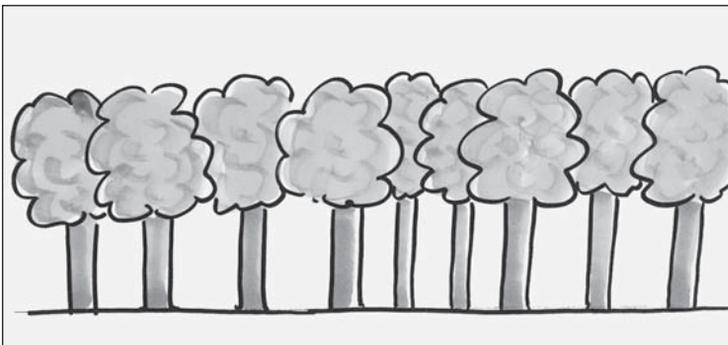
Die Zukunft steckt voller Chancen, aber nur wenige nutzen sie. Ziel ist es nicht, die Vergangenheit zu verteidigen, sondern die Zukunft zu erschaffen und zu einer erfolgreichen Marke zu werden.



Die Großen fressen die Kleinen – wirklich?

Warum gibt es so viele Spezialisten und besondere Dienstleistungen, aber keiner kennt sie? Warum gibt es so viele Produkte mit hoher Qualität, aber die schlechteren werden besser verkauft? Warum klagen so viele hoch qualifizierte Berater über mangelnde Aufträge, obwohl viele Firmen nach ihnen suchen? Warum verlieren Unternehmen, trotz steigenden Werbeaufwandes, Marktanteile, obwohl die Branche boomt? Warum wandeln immer mehr Unternehmen immer weniger Anfragen in Aufträge um? Wie kann man trotz Branchenkrise ein gesundes Wachstum erreichen?

Den Schlüssel finden Sie in den beiden Bildern auf den Seiten 19 und 21. Die Bäume stehen stellvertretend für eine Branche. Der einzelne Baum steht für ein Unternehmen, ein Produkt oder eine Dienstleistung. Bevor Sie weiterlesen, nehmen Sie sich bitte Zeit, um sich das folgende Bild anzuschauen. Erkennen Sie die Unterschiede zwischen den Bäumen? Notieren Sie mindestens fünf



Unterscheidungsmerkmale. Die große Erkenntnis, die im Bild auf Seite 21 verborgen liegt, haben viele Unternehmen aus den Augen verloren.

Haben Sie die Unterschiede entdeckt? Mussten Sie intensiv danach suchen? Haben Sie dafür einige Zeit gebraucht? Oder fiel es Ihnen sehr schwer, deutliche Unterschiede zu erkennen?

Fehlende Einzigartigkeit

So wie es Ihnen beim Bild auf Seite 19 erging, so ergeht es vielen Kunden und Unternehmen: Man sieht keine Unterschiede. Kunden haben das Problem, dass viele Anbieter schlichtweg austauschbar oder schlecht positioniert sind. Gehören Sie auch dazu? Folgerichtig taucht die Frage auf:

Warum soll ein Kunde ausgerechnet bei Ihnen kaufen und nicht bei Ihren Wettbewerbern?

Die wenigsten Unternehmen wissen eine Antwort auf diese Frage, weil sie kein klares Alleinstellungsmerkmal haben. Machen Sie doch mal einen Test und fragen Sie bekannte Unternehmen, was das Einzigartige an deren Angebot ist und warum Sie gerade bei ihnen kaufen sollen. Sie werden überrascht sein, wie wenige Unternehmen und deren Mitarbeiter in der Lage sind, ihre Einzigartigkeit in einem klaren und einfachen Satz zu erklären. Das bedeutet, der Kunde soll ohne einen triftigen Grund kaufen. Diese Unternehmen haben in der Regel Probleme mit ihrem Wachstum und kommen meist gerade so über die Runden. Inhaber und Mitarbeiter sind häufig demotiviert, reagieren nur in Verkaufsgesprächen, statt zu agieren, und erzielen nur einen Bruchteil dessen, was sie eigentlich erreichen könnten.

Positionierung – anders sein als andere

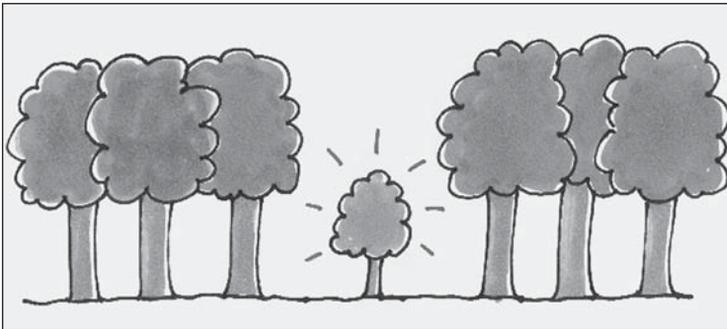
Positionierung beschäftigt sich damit, Lücken im Markt zu finden und sie zu besetzen. Es geht um eine Lücke bzw. Nische, in dem Ihr Unternehmen, Ihre Dienstleistung oder Ihr Produkt als einzigartig wahrgenommen wird, sich entfalten kann und Wachstumschancen hat.

Der Begriff »Nische« oder »Marktlücke« hat hierzulande einen negativen Beigeschmack – völlig zu Unrecht. Alle wirklich erfolgreichen Unternehmen, wie z.B. *Ebay*, *Kärcher* und viele der in diesem Buch dargestellten, sind zuerst in einer Nische gestartet. Erst wenn sie dort den Durchbruch erreicht hatten, dehnten sie ihr Wirkungsfeld aus und erweiterten ihren Markt.

Eine Neupositionierung hilft Ihnen, sich der Austauschbarkeit und den Preiskampfgesprächen zu entziehen. Nur wer sich von anderen unterscheidet, Alleinstellungsmerkmale hat und für eine besondere Spezialisierung bzw. Zielgruppe steht, wird in Zukunft profitabel arbeiten. Wer sich nicht unterscheidet, für den legt die Konkurrenz oder legen die Kunden den Preis fest.

Heraus aus der Austauschbarkeit

Das Bild des kleinen Baumes zwischen den großen in der folgenden Abbildung zeigt, wie es funktioniert: Auch der kleine Anbieter hat zwischen den großen Platz, wenn er sich auf sein Wachstum in der Lücke konzentriert.



Die Austauschbarkeit bringt Kunden dazu, selbst nach Unterscheidungsmerkmalen zu suchen. Ist es nur der Preis, dann werden sie auch danach entscheiden. In einem Anbietermarkt ohne Alleinstellungsmerkmal bleiben als Unterscheidungsmerkmal anscheinend nur Hardselling-Methoden oder der Preis, wie die jetzt überall so beliebten Werbeslogans »*Geiz ist geil*« oder »*Billig will ich*« verdeutlichen. Sie zeigen, dass viele Käufer sich in ihrer Orientierungslosigkeit einzig am Preis ausrichten, weil sie ansonsten keine Unterschiede in den Angeboten mehr erkennen können.

Wer sich nicht selbst positioniert, wird positioniert. Ist das einzige Unterscheidungsmerkmal der Preis, so wird man auch danach unterschieden. Wer positioniert wird, kann sein Markenimage nicht selbst bestimmen.

Hinter Slogans wie »Geiz ist geil«, »ich bin doch nicht blöd« usw. stecken Werbestrategien großer einkaufsstarker Unternehmen, die über die Masse und Dumpingpreise im Ein- und Verkauf Schlachten um Marktanteile kämpfen. Dem Kunden ist das nur recht. So pokert er mit den Preisen der Wettbewerber, und das Preisgespräch wird zwangsläufig zu einem festen Bestandteil im Verkaufsgespräch. Schnäppchen zu machen ist mittlerweile zum Volkssport geworden. Der moderne Kunde fällt seine Kaufentscheidung nicht erst beim Einkaufsakt, sondern informiert sich verstärkt vorher nach den Preisen. Diese Erkenntnis wird von den Markt-Mediastudien bestätigt. Schnäppchenjäger sind aber nicht gleichzusetzen mit Billigkäufern, sondern mit Verbrauchern, die Marken preiswert kaufen wollen.

Die Negativspirale

Harter Wettbewerb sowie austauschbare Produkte und Dienstleistungen unterliegen grundsätzlich dem Preiskampf. Das bedeutet: geringer Deckungsbeitrag, mangelnde Liquidität, sinkende Loyalität und schlechte Kreditwürdigkeit. Ohne Alleinstellung steigt der Streuverlust in der Werbung. Die Umwandlungsquote von Anfragen und Angebotserstellung in Aufträge wird immer geringer und die Neukundengewinnung immer teurer. Gleichzeitig steigen die Werbeaufwendungen. Ein vernünftiger Deckungsbeitrag ist scheinbar nur noch mit Masse und Personaleinsparungen zu erreichen, was in der Regel auf Kosten des Kundenservice geht. Ohne Budget keine Werbung – ohne Werbung keine Neukunden. Steckt ein Unternehmen in dieser negativen Spirale, so wird es dringend Zeit, über seine eigene Positionierung nachzudenken.

Der negativen Spirale folgt die Demotivation

Wer als kleines und mittelständisches Unternehmen im Kopf der Kunden in der Preisschublade landet, produziert auf Dauer noch mehr große Probleme. Die anderen austauschbaren Wettbewerber

versuchen ebenfalls, über den Preis Aufträge an Land zu ziehen. Der Preiskrieg und das Verkaufsgespräch mit Sonderangeboten wird zum Alltag. Noch viel schlimmer ist das, was bei Unternehmern und deren Mitarbeitern im Kopf passiert. Der Gedanke, dass der Kunde nicht versucht zu handeln, sondern sich aus seinen vorliegenden Angeboten für das günstigere entscheidet, führt zu einer Prostitution im Angebotswesen: Unternehmen sind ständig über die Preise der Wettbewerber informiert, und bei der Angebotserstellung werden nicht selten ohne Aufforderung gleich Sonderkonditionen angeboten. Oder es wird, wie zum Beispiel im Bauhandwerk, durch geschickte Formulierungen ein scheinbar günstiger, aber in Wirklichkeit offener Endpreis angeboten.

Am Ende muss der Kunde für die angeblich nicht voraussehbaren Mehrkosten, für mehr Stunden und Material, draufzahlen. Unzufriedene Kunden, negative Mund-zu-Mund-Propaganda und ein schleichender Ruin sind vorprogrammiert. Schrumpfende Märkte zwingen auch zum Wildern in fremden Revieren. Um große Auftragslöcher zu vermeiden, bieten zum Beispiel Druckereien ihre Leistungen bundesweit zu Dumpingpreisen an. Die Märkte verändern sich immer schneller.

Die Lösung liegt darin, ein neues Alleinstellungsmerkmal zu finden, das ein Unternehmen in den Augen seiner Kunden deutlich von der Konkurrenz abhebt. Ein solches Alleinstellungsmerkmal ist wie eine Motivationsspritze für ein Unternehmen: Es macht Mitarbeiter stolz, wirkt belebend und verändert automatisch jedes Verkaufsgespräch. Aber das Wichtigste ist:

Motivation und Begeisterung für Mitarbeiter und Unternehmen

Unternehmen, die einzigartig sind und in den Augen ihrer Kunden ein Alleinstellungsmerkmal besitzen, brauchen nicht mehr über den Preis zu verkaufen. Statt Preisgesprächen werden mit Kunden und Interessenten Nutzengespräche geführt.

Das Problem der Glaubwürdigkeit bei Bauchladen-Anbietern

Viele Unternehmen sind in einem Nachfragemarkt groß geworden, stehen aber heute überwiegend vor einem Anbietermarkt. Das heißt: Früher bestimmten die Unternehmen über den Preis, weil die Nachfrage der Käufer größer als das Angebot der Firmen war; das war die Situation in den 50er- und 60er-Jahren. Danach wandelten sich die Märkte ins Gegenteil: Der Bedarf wurde mehr und mehr gesättigt, während gleichzeitig das Angebot der Unternehmen immer noch weiter anstieg. So entstand ein Anbietermarkt, in dem die Käufer entscheiden, was sie wo zu welchem Preis kaufen wollen. Mit anderen Worten: Früher saßen die Unternehmen als Verkäufer am längeren Hebel, heute sind es die Käufer als Abnehmer der Waren.

Die Falle der Austauschbarkeit

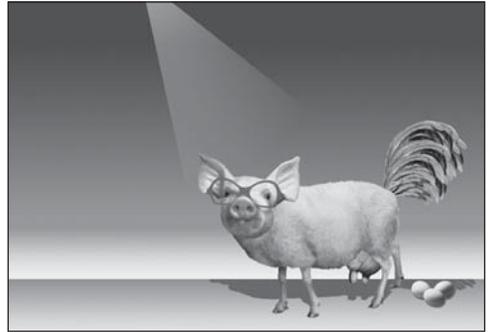
Auf die veränderte Marktsituation reagierten viele Unternehmen mit einer Verbreiterung ihres Produktsangebotes. Sie waren der Ansicht, sich damit auf eine »sicherere« Basis zu stellen, indem sie sich mehrere »Standbeine« zulegten – in dem Glauben: Wenn sich die Produkte A, B oder C nicht mehr so gut verkaufen, dann schaffen eben D, E oder F den nötigen Ausgleich. Doch das ist ein gefährliches Manöver, das zur Angebotsverzettelung führt, aber keineswegs zur Existenzsicherung beiträgt! Denn mit jedem hinzukommenden Angebot, jedem neuen Produkt, jeder neuen Dienstleistung verwässert sich die Kernkompetenz des Unternehmens ebenso wie das Bild, das die Käufer von einem Unternehmen haben. Das Unternehmen verliert mehr und mehr sein Profil. Schließlich weiß niemand mehr, wofür es steht. Auf diese Weise werden Firmen und ihre Produkte austauschbar.

In die Falle der Austauschbarkeit gerät ein Unternehmen dann, wenn es gleiche oder ähnliche Produkte anbietet, wie sie auch andere Mitbewerber anbieten. In diesem Falle fehlt es in den Augen der Kunden an einem besonderen Merkmal, einem herausragenden Nutzen oder einem einzigartigen Vorteil, der ein Produkt erst wertvoll macht, weil es sich darin von anderen Konkurrenzprodukten unterscheidet. Fehlt der Nutzen, so kann nur noch über den Preis verkauft

werden. Denn das Einzige, was die Käufer an einem austauschbaren Produkt noch »geil« finden können, ist der Preis.

Wer als Unternehmen zu einem Bauchladen wird, verwässert langfristig seine Marke, verliert an Profil und steht am Ende für nichts.

Verzettelung ist eine der häufigsten Ursachen für Misserfolg, und zwar sowohl im Produkt- wie auch im Dienstleistungsbereich. Denn Verzettelung führt zu einem unklaren Bild und zu Schwächen in der Kommunikation mit den Kunden. Die Positionierung als Spezialist hingegen führt zur Konzentration, eine grundlegende Voraussetzung für den Erfolg.



Wer es jedem recht machen will, verliert an Profil und wird zur eierlegenden Wollmilchsau,

Wer nur in Marketingaktionen denkt, vernichtet unnötig Geld. Wenn Sie in einem starken Wettbewerbsumfeld ohne eine besondere Alleinstellung agieren und neue Werbeaktionen planen, sollten Sie zuvor über Ihre Positionierung nachdenken. Mit einer Alleinstellung erreichen Sie automatisch eine höhere Aufmerksamkeit und einen höheren Response auf Ihre Aktionen. Zugleich können Sie Geld beim Marketing sparen.



Der Allroundkämpfer verzettelt sich und bleibt in allen Disziplinen mittelmäßig