

**Peter Sawtschenko**

**30 Minuten**

# **Positionierung**

## Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

Umschlaggestaltung: die imprimatur, Hainburg

Umschlagkonzept: Martin Zech Design, Bremen

Lektorat: Sandra Klaucke

Satz: Zerosoft, Timisoara (Rumänien)

Druck und Verarbeitung: Salzland Druck, Staßfurt

© 2008 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

3., überarbeitete Auflage 2012

Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlags.

### Hinweis:

Das Buch ist sorgfältig erarbeitet worden. Dennoch erfolgen alle Angaben ohne Gewähr. Weder Autor noch Verlag können für eventuelle Nachteile oder Schäden, die aus den im Buch gemachten Hinweisen resultieren, eine Haftung übernehmen.

Printed in Germany

ISBN 978-3-86936-323-3

# In 30 Minuten wissen Sie mehr!

Dieses Buch ist so konzipiert, dass Sie in kurzer Zeit prägnante und fundierte Informationen aufnehmen können. Mithilfe eines Leitsystems werden Sie durch das Buch geführt. Es erlaubt Ihnen, innerhalb Ihres persönlichen Zeitkontingents (von 10 bis 30 Minuten) das Wesentliche zu erfassen.

## ***Kurze Lesezeit***

In 30 Minuten können Sie das ganze Buch lesen. Wenn Sie weniger Zeit haben, lesen Sie gezielt nur die Stellen, die für Sie wichtige Informationen beinhalten.

- Alle wichtigen Informationen sind blau gedruckt.
- Schlüsselfragen mit Seitenverweisen zu Beginn eines jeden Kapitels erlauben eine schnelle Orientierung: Sie blättern direkt auf die Seite, die Ihre Wissenslücke schließt.
- *Zahlreiche Zusammenfassungen innerhalb der Kapitel erlauben das schnelle Querlesen.*
- Ein Fast Reader am Ende des Buches fasst alle wichtigen Aspekte zusammen.



# Inhalt

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Vorwort</b>   | <b>6</b>  |
| <b>1. Wer nicht automatisch neue Kunden gewinnt, ist falsch positioniert</b> | <b>9</b>  |
| Das Problem der Austauschbarkeit   | 10        |
| Hoffnungsfalle Bauchladenstrategie   | 11        |
| Positionierung – anders sein als andere                                      | 13        |
| <b>2. Mit Positionierungsstrategien aus der Austauschbarkeitsfalle</b>       | <b>17</b> |
| Ideen und Ansätze für die Positionierung                                     | 18        |
| Durch Positionierung zur Marke   | 22        |
| <b>3. Durch Spezialisierung zur Positionierung</b>                           | <b>27</b> |
| Vorteile der Spezialisierung   | 28        |
| Wie spezialisiert sind Sie?  | 31        |
| Zielgruppendefinition – die Basis für Ihren Erfolg                           | 34        |
| <b>4. Erfolgreiche Produkt-Positionierungsstrategien</b>                     | <b>39</b> |
| Positionierung über den Preis  | 39        |
| Positionierung mit einem Pionierprodukt                                      | 41        |
| Positionierung über die virtuelle Qualität eines Produkts                    | 45        |
| Positionierung über Joint-Venture-Strategien                                 | 51        |

|  |           |
|--|-----------|
| <b>5. In 12 Schritten zur erfolgreichen Positionierung</b>   | <b>59</b> |
| Schritt 1: Interne Probleme erkennen                         | 61        |
| Schritt 2: Externe Probleme definieren                       | 63        |
| Schritt 3: Risiken der Zukunft abschätzen                    | 64        |
| Schritt 4: Chancen der Zukunft erkennen                      | 66        |
| Schritt 5: Die wichtigsten Wettbewerber identifizieren       | 67        |
| Schritt 6: Die eigenen Stärken ermitteln                     | 68        |
| Schritt 7: Potenzielle Geschäftsfelder analysieren           | 69        |
| Schritt 8: Die erfolgversprechendsten Zielgruppen definieren | 71        |
| Schritt 9: Die brennendsten Probleme erkennen                | 73        |
| Schritt 10: Innovationspotenzial heraus-kristallisieren      | 75        |
| Schritt 11: Hemmschwellen der Zielgruppe abbauen             | 77        |
| Schritt 12: Das Unternehmensziel festlegen                   | 79        |
| Die weitere Erfolgsgeschichte von PhysioAktiv                | 80        |
| <b>Fast Reader</b>   | <b>85</b> |
| <b>Der Autor</b>   | <b>92</b> |
| <b>Weiterführende Literatur</b>                              | <b>93</b> |

# Vorwort

Die Situation in vielen Unternehmen sieht heute so aus: Trotz steigender Investitionen ins Marketing sinkt die Nachfrage. Durch ein Überangebot von Wettbewerbern, Konsumzurückhaltung und einen harten Preiskrieg wandern immer mehr Kunden zu Konkurrenten ab. Größer werdende Auftragslöcher, Wettbewerber aus den Billigländern sowie sinkende Umsätze und Gewinne machen die Zukunft ungewiss. Doch es gibt einen Ausweg aus der Krise.

Wenn Sie dieses Buch gelesen haben, werden Sie Ihr eigenes Unternehmen, Ihren Markt und Ihre Wettbewerber mit anderen Augen sehen. Positionierung ist die Energiequelle und der Turbolader für ungewöhnliche Markterfolge. Es ist die „Geheimwaffe“, mit der Sie sich der Krise, der Austauschbarkeit und dem Preiskampf erfolgreich entziehen, die Nachfrage steigern, neue Spezialisierungs-Marktnischen finden und zu einer erfolgreichen Marke werden.

## ***Durch Positionierung zum Erfolg***

Positionierung ist das Instrument mit der stärksten Hebelkraft für kleine und mittelständische Unternehmen aus allen Branchen, wie z.B. Dienstleister, Handwerker, Produkthersteller, Existenzgründer, Serviceunternehmen, Händler, selbst Einzelpersonen wie Berater und Freiberufler. Es basiert auf der Engpasskonzentrierten Verhaltens- und Führungsstrategie (EKS) nach Wolfgang Mewes.

Dieses Buch zeigt Ihnen, wie Sie die besonderen Stärken Ihres Unternehmens erkennen und definieren.

Entscheidend dafür ist, dass Sie Ihre Zielgruppe genau kennen: Wer braucht Ihre Produkte, für wen sind sie einzigartig? Lernen Sie, Ihre Zielgruppe noch weiter zu differenzieren, um die sogenannte Leidens-Zielgruppe herauszufinden: Wer hat ein Problem, das genau Sie mit Ihren Produkten lösen können? Konzentrieren Sie sich darauf, auch wenn Sie meinen, diese Zielgruppe sei viel zu klein: In dieser Nische ist die Aufmerksamkeit für Ihr Angebot am größten, dort besitzen Sie Einzigartigkeit. Von dort aus können Sie wachsen und neue Zielgruppen erschließen.

Das erste große Hindernis – vor allem, wenn es sich um Spezialisierungsstrategien handelt – sind die Menschen selbst: die Angst vor Veränderungen, das Festhalten an alten Gewohnheiten und ihren Erfahrungen. Zuerst müssen Sie Ihren Kopf freimachen, bereit sein umzudenken und neue Erkenntnisse aufzunehmen. Haben Sie bitte keine Angst vor Veränderungen!

Nach Hunderten von Beratungen kann ich Ihnen versichern, dass es so gut wie immer Spezialisierungs- bzw. Wachstums- oder Produktalleinstellungspotenziale gibt, und zwar auch in scheinbar ausweglosen Situationen. Vielfach sind sie bereits im Unternehmen vorhanden, werden aber nicht gesehen.

Ich möchte Sie motivieren und Ihnen Mut machen nach- und umzudenken, damit Sie auch in Zukunft an Ihrem Unternehmen und nicht nur in ihm arbeiten.



**Können Sie benennen, was Ihr  
Unternehmen von anderen  
unterscheidet?**

**Seite 10**

**Wissen Sie, warum eine  
Erweiterung der Angebotsvielfalt  
nicht unbedingt sinnvoll ist?**

**Seite 11**

**Wie kommen Sie aus der  
Preisfalle?**

**Seite 13**

# **1. Wer nicht automatisch neue Kunden gewinnt, ist falsch positioniert**

**Warum soll ein Kunde ausgerechnet bei Ihnen kaufen?**

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 beschreiben. Das bedeutet, der Kunde soll ohne einen triftigen Grund kaufen. Die Austauschbarkeit bringt Kunden dazu, selbst nach Unterscheidungsmerkmalen zu suchen. Ist es nur der Preis, dann werden sich viele Käufer in ihrer Orientierungslosigkeit einzig daran ausrichten, auch danach entscheiden. Wer sich nicht selbst positioniert, wird positioniert. Wer positioniert wird, kann sein Markenimage nicht selbst bestimmen.

## **1.1 Das Problem der Austauschbarkeit**

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.

### ***Die Negativspirale***

Harter Wettbewerb sowie austauschbare Produkte und Dienstleistungen unterliegen grundsätzlich dem Preis-kampf. Das bedeutet: geringer Deckungsbeitrag, mangelnde Liquidität, sinkende Loyalität und schlechte Kreditwürdigkeit. Ohne Alleinstellung steigt der Streuverlust in der Werbung. Die Umwandlungsquote von Anfragen und Angebotserstellungen in Aufträge wird immer geringer und die Neukundengewinnung immer teurer. Steckt ein Unternehmen in dieser negativen Spirale, so wird es dringend Zeit, über die eigene Positionierung nachzudenken.

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

tauschbaren Wettbewerber versuchen ebenfalls, über den Preis Aufträge an Land zu ziehen. Der Preiskrieg und das Verkaufsgespräch mit Sonderangeboten werden zum Alltag. Noch viel schlimmer ist das, was 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.

*Sind die Produkte verschiedener Anbieter in den Augen des Kunden gleich, entscheidet er meist nach dem Preis. Dadurch entsteht eine Negativspirale mit fatalen Folgen für die Unternehmen.*



## 1.2 Hoffnungsfalle Bauchladenstrategie

Auf die veränderte Marktsituation reagieren viele Unternehmen mit einer Verbreiterung ihres Produktangebots. Sie sind der Ansicht, sich dadurch auf eine „sicherere“ Basis zu stellen, indem sie sich mehrere Standbeine zulegen – nach dem Motto: 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, keineswegs jedoch 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. Die Firma verliert zunehmend ihr Profil. Schließlich weiß niemand mehr, wofür es steht. Auf diese Weise werden Unternehmen 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 im Sortiment haben. In den Augen der Kunden fehlt ein besonderes Merkmal, ein herausragender Nutzen oder ein einzigartiger Vorteil, der ein Produkt erst wertvoll macht, weil es sich dadurch von anderen Konkurrenzprodukten unterscheidet.

Denn sind Produkte austauschbar, sucht der Kunde selbst nach Unterscheidungsmerkmalen. In einem Anbietermarkt ohne Alleinstellungsmerkmal bleibt als Unterscheidungskriterium oft nur der Preis, wie die 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 als Unternehmen zu einem Bauchladen wird, verwässert langfristig seine Marke, verliert an Profil und steht am Ende für nichts.*



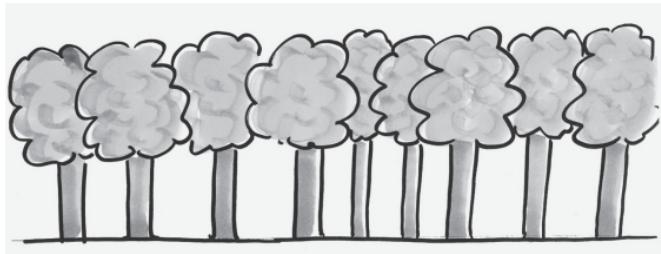
## 1.3 Positionierung – anders sein als andere

Wenn Sie in einem starken Wettbewerbsumfeld ohne eine besondere Alleinstellung agieren, sollten Sie zunächst über Ihre Positionierung nachdenken. Mit einer Alleinstellung erreichen Sie automatisch eine höhere Aufmerksamkeit und einen besseren Respons auf Ihre Marketingaktionen.

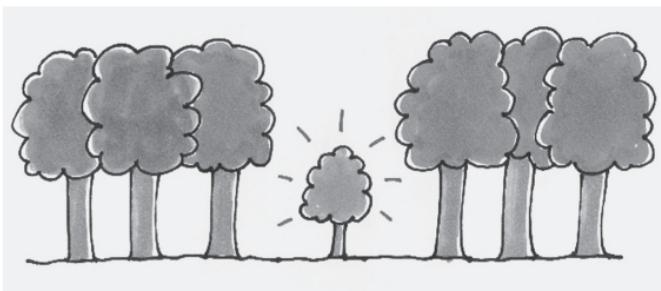
Eine Neupositionierung hilft Ihnen, sich der Austauschbarkeit und den Preiskampfgesprächen zu entziehen. Nur wer sich von anderen unterscheidet, Alleinstellungsmerkmale hat und für eine besondere Spezialisierung bzw. Zielgruppe steht, wird in Zukunft profitabel arbeiten. Wer sich nicht unterscheidet,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

### ***Wo liegen die Unterschiede?***

Sehen Sie sich einmal das folgende Bild an. Die Bäume stehen stellvertretend für eine Branche. Der einzelne Baum steht für ein Unternehmen, ein Produkt oder eine Dienstleistung. Erkennen Sie die Unterschiede zwischen den Bäumen? Notieren Sie mindestens fünf Unterscheidungsmerkmale.



Haben Sie die Unterschiede entdeckt? Mussten Sie intensiv danach suchen? Haben Sie dafür einige Zeit gebraucht? Oder fiel es Ihnen schwer, deutliche Unterschiede zu erkennen? So wie es Ihnen erging, so ergeht es vielen Kunden und Unternehmen: Man sieht keine markante Unterschiede. Kunden haben das Problem, dass viele Anbieter schlichtweg austauschbar oder schlecht positioniert sind. Gehören auch Sie dazu? Folgerichtig taucht die Frage auf: Warum soll ein Kunde ausgerechnet bei Ihnen kaufen und nicht bei Ihren Wettbewerbern? 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 Lösung liegt darin, ein neues Alleinstellungsmerkmal zu finden, das ein Unternehmen in den Augen seiner Kunden deutlich von der Konkurrenz abhebt. Denn Firmen, die einzigartig sind und etwas Besonderes bieten, brauchen nicht mehr über den Preis zu verkaufen. Mit Kunden und Interessenten werden Nutzen- statt Preisgespräche geführt.

Ganz nebenbei wirkt ein solches Alleinstellungsmerkmal wie eine Motivationsspritze für ein Unternehmen: Es macht Mitarbeiter stolz und wirkt belebend, fördert die Lust an der Arbeit.

Im folgenden Kapitel erfahren Sie, wie auch Sie eine solche „Lücke“ finden können, in der die Besonderheit Ihrer Dienstleistung oder Ihres Produkts sichtbar wird. Wenn Ihr Unternehmen als einzigartig wahrgenommen wird, kann es sich entfalten und wachsen.

***Wer das Gleiche anbietet wie andere, wird austauschbar, Kunden sehen keinen Unterschied und entscheiden oft nach dem Preis.***



- ***Positionierung dagegen beschäftigt sich damit, Lücken im Markt zu finden und zu besetzen.***
- ***Finden Sie ein Alleinstellungsmerkmal, das Sie von anderen unterscheidet.***