

Peter Sawtschenko

30 Minuten für die
erfolgreiche
Positionierung

Inhalt

Vorwort	6
1. Wer nicht automatisch neue Kunden gewinnt, ist falsch positioniert	8
Das Problem der Austauschbarkeit	9
Hoffnungsfalle Bauchladenstrategie	11
Positionierung – anders sein als andere	12
2. Mit Positionierungsstrategien aus der Austauschbarkeitsfalle	16
Ideen und Ansätze für die Positionierung	18
Durch Positionierung zur Marke	22
3. Durch Spezialisierung zur Positionierung	26
Vorteile der Spezialisierung	27
Wie spezialisiert sind Sie?	30
Zielgruppendefinition – die Basis für Ihren Erfolg	32
4. Erfolgreiche Produkt-Positionierungsstrategien	36
Positionierung über den Preis	37
Positionierung mit einem Pionierprodukt	39
Positionierung über die virtuelle Qualität eines Produkts	42
Positionierung über Joint-Venture-Strategien	48

5. In 12 Schritten zur erfolgreichen Positionierung	54
Schritt 1: Interne Probleme erkennen	57
Schritt 2: Externe Probleme definieren	58
Schritt 3: Risiken der Zukunft abschätzen	59
Schritt 4: Chancen der Zukunft erkennen	61
Schritt 5: Die wichtigsten Wettbewerber identifizieren	61
Schritt 6: Die eigenen Stärken ermitteln	62
Schritt 7: Potenzielle Geschäftsfelder analysieren	64
Schritt 8: Die erfolgversprechendsten Zielgruppen definieren	65
Schritt 9: Die brennendsten Probleme erkennen	67
Schritt 10: Innovationspotenzial herauskristallisieren	69
Schritt 11: Hemmschwellen der Zielgruppe abbauen	71
Schritt 12: Das Unternehmensziel festlegen	72
Die weitere Erfolgsgeschichte von PhysioAktiv	74
Der Autor	78
Weiterführende Literatur	78
14tägiges Positionierungs-Telegramm (kostenlos)	79
Weiterführende Seminare	79

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

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

Seite 9

**Wissen Sie, warum eine
Erweiterung der Angebots-
vielfalt nicht unbedingt
sinnvoll ist?**

Seite 11

**Wie kommen Sie aus der
Preisfalle?**

Seite 14

Die meisten Unternehmen liefern sich einen erbitterten Kampf mit ihren Konkurrenten. Scheinbar wird es immer schwieriger, profitables Wachstum zu erreichen. Wer sich auf den Kampf mit seinen Mitbewerbern einlässt, hat schon verloren. Wer sich dagegen besser positioniert, der kann sich erfolgreich dem ruinösen Preiskampf entziehen und stattdessen satte Gewinne erwirtschaften und seine Wettbewerber getrost vergessen.

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 vergleich-

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

baren 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 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 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 austauschbaren 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.

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

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 Austausch-