

Peter Sawtschenko

# Positionierung – das erfolgreichste Marketing auf unserem Planeten

Das Praxisbuch  
für ungewöhnliche  
Markterfolge

Von der Austauschbarkeit zur Alleinstellung –  
die erfolgreichsten Praxis-Strategien für kleine  
und mittelständische Unternehmen

GABAL

**Peter Sawtschenko**  
**Positionierung – das erfolgreichste Marketing**  
**auf unserem Planeten**



**Peter Sawtschenko**

# **Positionierung – das erfolgreichste Marketing auf unserem Planeten**

**Das Praxisbuch für  
ungewöhnliche Markterfolge**

Von der Austauschbarkeit zur  
Alleinstellung – die erfolgreichsten  
Praxis-Strategien für kleine  
und mittelständische Unternehmen

**GABAL**

management

Bibliografische Informationen der Deutschen Bibliothek

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

ISBN 978-3-86200-136-1

Lektorat: Dr. Sonja Ulrike Klug, [www.buchbetreuung-klug.com](http://www.buchbetreuung-klug.com)  
Umschlaggestaltung: + Malsy Kommunikation und Gestaltung, Willich  
Satz und Layout: Das Herstellungsbüro, Hamburg  
[www.buch-herstellungsbuero.de](http://www.buch-herstellungsbuero.de)  
Druck und Bindung: Salzland Druck, Staßfurt

Copyright © 2005 GABAL Verlag GmbH, Offenbach  
Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur  
mit schriftlicher Genehmigung des Verlages.

[www.gabal-verlag.de](http://www.gabal-verlag.de)

# Inhalt

Vom Krisen- zum Chancenmarketing 7

## Teil 1 Einführung 15

1. Das Problem der Austauschbarkeit 17
2. Warum Positionierung unerlässlich ist 26
3. So bauen Sie eine Marke auf 31

## Teil 2 Spezialisierungsstrategien 45

1. Die Positionierung als Spezialist 47
2. Die Positionierung über Zielgruppenspezialisierung 55
3. Die Marktnischen-Positionierung 79
4. Die David-gegen-Goliath-Positionierung 94
5. Die Problemlösungsspezialisierung 98
6. Die Positionierung über den Service 111
7. Die Spezialisierung auf Einsparpotenziale 124
8. Trotz Branchenkrise zum Marktführer – die Saeilo Deutschland GmbH 128

## Teil 3 Produkt-Positionierungsstrategien 133

1. Die Positionierung über den Preis 135
2. Die Produktpositionierung 140
3. Die Positionierung mit einem Pionierprodukt oder einer Weltneuheit 147
4. Die Positionierung als neue Produktkategorie 154
5. Die Positionierung für eine neue Verwenderzielgruppe 160
6. Die Positionierung mit einer neuen Technologie 163
7. Joint-Venture-Marketing 166
8. Die Feindbild- und die Spätfolgepositionierung 172

9. Die Trojaner-Strategie **178**
10. Die Intel-Inside-Positionierung **190**

#### **Teil 4 Positionierung über Garantien 195**

1. Garantien – Kauf ohne Risiko **197**
2. Die Zufriedenheits- und Geld-zurück-Garantie **201**
3. Die Sicherheitsgarantie **205**
4. Die Erfolgsgarantie **208**
5. Referenzen und persönliche Garantien **210**
6. Die Co-Branding-Positionierung **213**

#### **Teil 5 Positionierung über Kommunikation 217**

1. Corporate Design und Corporate Identity – die Visualisierung einer Unternehmensphilosophie **219**
2. Virtual Branding – Positionierung und Markenaufbau im Internet **227**
3. Sprechen Sie die Sprache der Zielgruppe **235**
4. Faktoren, die den Erfolg verhindern **244**

#### **Teil 6 Berufs- und branchenbezogene Positionierungsstrategien 251**

1. Die Positionierung von Freiberuflern **253**
2. Die Positionierung im Berater- und Trainermarkt **264**
3. Die Positionierung als Informations-, Beschaffungs- und Vermittlungszentrale **274**
4. Die Positionierung von Existenzgründern **283**

#### **Anhang 287**

- Danksagung **289**
- Literaturverzeichnis **290**
- Über den Autor **292**

# Vom Krisen- zum Chancenmarketing

*Liebe Leserin, lieber Leser!*

Dieses Praxisbuch wird – da bin ich mir sicher – eines der wichtigsten Marketingbücher in Ihrem Leben. Anhand von Praxisbeispielen werde ich Ihnen beweisen, dass gesteigerte Marketingaktivitäten bei Unternehmen, Dienstleistungen oder Produkten zu keinen Erfolgen führen, eine Neupositionierung hingegen traumhafte Erfolge erzielt. Denn Positionierung ist das erfolgreichste Marketing auf unserem Planeten.

Die alltägliche Situation in vielen Unternehmen sieht heute so aus: Trotz steigender Investitionen ins Marketing, wie Anzeigen, Mailings und Vertriebsbemühungen, sinkt die Nachfrage. Durch ein Überangebot von Wettbewerbern, Konsumzurückhaltung und einen harten Preiskrieg wandern immer mehr Kunden zu Konkurrenten ab und immer weniger Angebote werden in Aufträge umgewandelt. Größer werdende Auftragslücken, Wettbewerber aus den Billigländern, sinkende Umsätze und Gewinne sowie das Rating der Banken 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, Ihr Marketing, Ihre Werbung und Zukunftschancen mit anderen Augen, aus einer neuen Perspektive, sehen. Positionierung ist die Energiequelle und der Turbolader für ungewöhnliche Markterfolge. Es ist die »Geheimwaffe«, mit der Sie sich der Krise, der Austausch-

**Werden Sie die  
Nr. 1 im Kopf Ihrer  
Zielgruppe**

barkeit und dem Preiskampf erfolgreich entziehen, die Nachfrage steigern, neue Spezialisierungsmarktnischen finden und zu einer erfolgreichen Marke werden.

**Was Sie erfahren** Lassen Sie sich inspirieren und lernen Sie aus den Praxisbeispielen und Positionierungsstrategien! Erfahren Sie unter anderem,

- warum ein Unternehmen mit 15 Mitarbeitern, das durch einen harten Wettbewerb und Preiskrieg fast die Hälfte seiner Kunden verloren hatte, nach seiner Neupositionierung innerhalb von nur zwei Tagen 40 Prozent neue Kunden hinzugewann;
- wie ein kleines spezialisiertes Beratungsunternehmen bei einer Zielgruppenanalyse eine Marktnische erkannte und durch dessen gezielte Nutzung im zweiten Jahr einen Umsatzzuwachs von über 500 Prozent verbuchte;
- warum wir ein Bauunternehmen nach einer Existenz- und Branchenkrise zum unbequemsten Traumhaus-Realisierer Deutschlands positionierten, es dadurch über 80 Prozent aller Anfragen in Aufträge umwandelte und die Bauherren Schlange stehen;
- wie scheinbar austauschbare Produkte mit einer speziellen Positionierungsstrategie als völlig neu wahrgenommen werden und sogar einen höheren Preis erzielen, ohne tatsächlich verändert worden zu sein;
- warum die Analyse eines Patents unter Marketinggesichtspunkten zu einer weltweit einmaligen Produkteigenschaft führte und der Vertrieb innerhalb von zwei Monaten einen Auftragszuwachs von über 60 Prozent verzeichnete – und das in einem stagnierenden Markt;
- wie ein Dienstleistungsunternehmen durch ein neues Positionierungskonzept Vermeiderzielgruppen in Kunden umwandelte und seine Auslastung von 75 auf 95 Prozent erhöhte;
- wie Freiberufler durch Spezialisierung zu gefragten Beratern und zu erfolgreichen Marken werden, und das sogar ohne Werbebudget;
- wie Sie in Zielgruppen-Netzwerken durch Informationsbesitzer, Zielgruppen- und Auftragsbesitzer, Lieferanten

und Zielgruppentreffpunkte neue Kunden finden und Aufträge akquirieren;

- wie Sie im Zielgruppendialog Ihre Innovationen absichern und warum falsche Zielgruppen sich demotivierend auf Ihr Unternehmen und Ihre Mitarbeiter auswirken – und vieles andere mehr.

Als ich mich 1991 mit einer Werbeagentur für Strategisches Dialogmarketing selbständig machte, hatte ich das Glück, dass einer meiner ersten Kunden die FAZ-Informationendienste mit der EKS-Strategie\* (Engpass-Konzentrierte Strategie) wurde. Die EKS ist die Strategie der weltweit erfolgreichsten Unternehmen. *Wolfgang Mewes*, der Begründer der EKS, analysierte den Erfolg von mehreren tausend Führungskräften und Unternehmen und fand heraus, dass sie alle – bewusst oder unbewusst – nach einer ähnlichen Strategie vorgingen, die er in einem Fernlehrgang für jedermann verständlich und nachvollziehbar festhielt. Die EKS gab meinem Werbedenken eine neue Dimension der logischen Zusammenhänge von Erfolgsfaktoren und ist auch in meiner Beratung kleiner und mittelständischer Unternehmen zum Leitfaden geworden.

## Die eigene Positionierung entwickeln

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.

Das Buch beschäftigt sich mit den wichtigsten Grundregeln der Positionierung, die auf der EKS-Strategie basieren. Die EKS-Strategie ist der Weg zu konkurrenzlosen Spitzenleistungen. Mit ihr sind Unternehmen wie *Kärcher*, *Belimo*, *ASWO* usw. zu Markt- oder Weltmarktführern geworden, und sie wurde auch für mich zum Leitfaden.

### Reale Praxisbeispiele und Anleitungen

In Teil 1 werden zunächst die theoretischen Grundlagen der Positionierung und des Markenaufbaus behandelt. In Teil 2 bis Teil 6

\* EKS® ist ein eingetragenes Warenzeichen

wird eine Fülle verschiedener Positionierungsstrategien aus unterschiedlichen Bereichen vorgestellt und jeweils anhand von realen Praxisbeispielen erfolgreicher Unternehmen veranschaulicht.

Überwiegend finden Sie Positionierungsstrategien und -beispiele kleinerer und mittelständischer Unternehmen, aber auch übertragbare Beispiele mittlerweile groß gewordener Unternehmen, die vor Jahren als kleine gestartet sind. Alle erfolgreichen großen Unternehmen haben einmal klein und meist in einer Nische angefangen; sie sind nicht ohne Grund zu (Welt-)Marktführern geworden. Ich zeige auf, dass die Gesetze der Positionierung auch auf kleine Unternehmen übertragbar sind.

Zu den Positionierungsstrategien finden Sie jeweils Hinweise und Fragen, durch deren Beantwortung Sie Schritt für Schritt Ihre eigene derzeitige Situation analysieren, dann Ihre Positionierung entwickeln und neue Alleinstellungsmerkmale am Markt finden können. Sie werden die Gründe Ihrer Erfolge oder Misserfolge erkennen und Ihre Wahrnehmung für Positionierungschancen schärfen. Die bewusste Suche nach neuen Marktchancen führt Sie automatisch zu neuen Positionierungsnischen. Ich zeige Ihnen, welche Techniken Sie dabei anwenden und wie Sie neue Marktnischen besetzen können.

Eine Markt- bzw. Spezialisierungsnische oder eine Produktpositionierung zu erarbeiten ist der erste wichtige Schritt. Der zweite Schritt ist die Erarbeitung der inhaltlichen Positionierung, der Marketingplan und die werbliche Umsetzung. Hierbei werden Unternehmen oft alleine gelassen. Wenn sich jemand auf Marktnischenstrategien spezialisiert hat, sind es meist Berater, aber kaum eine Werbeagentur. Die Kombination beider übergreifender Disziplinen bietet die beste Voraussetzung, um auch die Markteinführung und Marktdurchdringung sicherzustellen.

**Kommende  
Anforderungen an  
Werbeagenturen**

Gerade Werbeagenturen sind bisher noch nicht darauf eingestellt, über den Tellerrand der Planung von Marketingaktivitäten hinauszuschauen. Aber die Aufgaben und Anforderungen an Agenturen werden sich in den nächsten Jahren zwangsläufig verändern. Wenn Sie dieses Buch gelesen haben, werden Sie neue Anforderungen an Ihre Werbeagentur stellen. Doch auch als Auftrag-

geber müssen Sie bereit sein, neue Wege einzuschlagen, um die Floprate von Marketingaktivitäten zu minimieren. Neue Wege zu gehen bedeutet auch, nicht nur in typischen Werbemaßnahmen zu denken, sondern bereit zu sein, einen Teil des Werbebudgets erst einmal in die Erarbeitung von Positionierungsstrategien zu investieren, bevor Sie mit der Werbung beginnen. Ich werde Ihnen beweisen, dass danach die Marketingmaßnahmen bedeutend erfolgreicher werden.

**Die Werbeagentur der Zukunft sollte sich vor allem – und nicht nur, wenn sie für kleine und mittelständische Unternehmen arbeitet – sehr intensiv mit der Entwicklung von Positionierungsstrategien auseinandersetzen.**

## **So ziehen Sie den größten Nutzen aus diesem Buch**

Arbeiten Sie grundsätzlich schriftlich. Beantworten Sie die Fragen und ergänzen Sie die jeweiligen Bereiche, wenn neue Ideen auftauchen. Die Entwicklung einer neuen Positionierung ist keine Eintagsfliege, sondern ein kontinuierlicher Prozess; sie sollte daher ein fester Bestandteil Ihrer Arbeit werden. Die ständige Beschäftigung mit seiner eigenen Positionierung schärft die Aufmerksamkeit für Möglichkeiten. Eigentlich ist alles schon da, man muss nur lernen, es zu sehen.

Je nachdem, wie man ein Buch liest, kann man sich maximal ca. 10 bis 20 Prozent des Gelesenen merken. Es gibt aber eine effektive Methode, wie man über 80 Prozent gleich im Langzeitgedächtnis speichert, die Erkenntnis mit dem eigenen Unternehmen verbindet, bewusst hinschaut und konditioniert. Wenn Sie ein Kapitel oder eine für Sie wichtige Information gelesen haben, tun Sie zwei Schritte:

**Sich mehr Informationen merken**

1. Schließen Sie die Augen und verbinden Sie jede neue Information mit dem bestehenden Wissen. Verknüpfen Sie beide zu einer Informationskette.
2. Stellen Sie sich vor, Sie erklären einem vor Ihnen stehenden Mitarbeiter, Freund oder Geschäftspartner die wich-

tigen Erkenntnisse. Je intensiver Sie es tun, d.h., je mehr Sinnesorgane und Emotionalität Sie in der Vorstellung aktivieren, desto »lauter« erreicht es Ihr Langzeitgedächtnis. Je lauter Sie innerlich reden, gestikulieren und deutlich das Gegenüber sehen, desto bildlicher wird die Information im Langzeitgedächtnis abgelegt.

**Betriebsblindheit** Machen Sie immer den Spagat, indem Sie versuchen, die Erkenntnisse auf Ihr Unternehmen zu übertragen. Laufen Sie nicht in die »Geht bei uns nicht«-Falle. Die Betriebsblindheit ist ein ganz normales Phänomen. Lassen Sie sich auch von der Hilflosigkeit anderer nicht beeindrucken.

**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 ausgeweglosen Situationen. Vielfach sind sie bereits im Unternehmen vorhanden, werden aber nicht gesehen.**

Nach der Lektüre des Buches ziehen Sie sich am besten zwei bis drei Tage in ein Hotel zurück und erarbeiten in einem gemeinsamen Workshop mit dem Management, der Geschäftsleitung, den Marketing- und Verkaufsleitern, der Produktions- und Entwicklungsleitung und Ihrer Werbeagentur – kurzum: mit allen am Erfolg des Unternehmens wesentlich Beteiligten – die verschiedenen Möglichkeiten einer erfolgreichen Positionierung. Wenn mein Terminkalender es zulässt, stehe ich Ihnen gerne als Berater zur Verfügung.

## **Wie entsteht Erfolg, und was kann ihn verhindern?**

### **Keine Angst vor Veränderungen!**

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 ihre Erfahrungen. Zuerst müssen Sie Ihren Kopf freimachen, bereit sein, umzudenken und neue Erkenntnisse aufzunehmen. Außerdem müssen Sie bereit sein, einiges zu verändern. Weil es zu risi-

koreich erscheint, gehen viele Menschen nur zögerlich und halbherzig vor. Haben Sie bitte keine Angst vor Veränderungen! Denn zuerst wird es nur in Ihrem Kopf passieren ohne Auswirkungen auf Ihren Alltag. Erst wenn es in Ihrem Bauch und in Ihrem Kopf stimmt, werden Sie aktiv. Vermeiden Sie jegliches Risiko und sichern Sie sich im Markt durch »Versuch und Irrtum« ab. Sie sollten sich bis zu einer Stunde täglich mit Ihrer Positionierung beschäftigen. Haben Sie erst einmal Ihre Sinne geschärft, werden Sie die Potenziale automatisch im Tagesablauf beschäftigen und sich selbst, die Kunden und Zielgruppen, deren Wünsche und Probleme und dahinter stehende Nischen aus einer ganz neuen Perspektive sehen.

**»Es kommt nicht darauf an, mit dem Kopf durch die Wand zu gehen, sondern mit den Augen die Tür zu finden.«**

**(Werner von Siemens)**

Dieses Buch bietet Ihnen viele neue Sichtweisen, Ihr Unternehmen und dessen Positionierung aus einer neuen Perspektive zu sehen und den Erfolg deutlich zu verbessern. Die vielen Praxisbeispiele und Fragen können Ihnen den Weg weisen – aber gehen müssen Sie ihn schon selbst.

## **Mitglied im Netzwerk »Rasierte Stachelbeeren«**

Dieses Buch baut auf meinem letzten Buch *Rasierte Stachelbeeren* auf. Als Leser haben Sie die Möglichkeit, kostenlos Exklusivmitglied im Netzwerk »Rasierte Stachelbeeren« zu werden. Auf diese Weise können Sie zusätzliche Checklisten zum Buch zur Erarbeitung Ihrer eigenen Positionierung im Internet herunterladen. Sie erhalten aktuelle Informationen und weitere Erfolgsbeispiele. Das Netzwerk ist eine Plattform für Profis und Einsteiger, für einen Erfahrungsaustausch unter den Mitgliedern.

Wenn Sie selbst eine »Erfolgsstory« sind oder Sie welche kennen, würde ich mich freuen, wenn Sie mir diese mit wenigen Worten zukommen ließen. Ich werde sie dann mit Ihrem Einverständnis recherchieren, analysieren und die Vorgehensweise dahinter in

meinem nächsten Buch und in meinem »Rasierte-Stachelbeeren«-Newsletter per E-Mail veröffentlichen. So profitiert jeder von den Erfahrungen anderer.

**www.sawtschenko.de** Auf unserer Homepage *www.sawtschenko.de* können Sie sich als Mitglied anmelden. Als Buchleser werden Sie automatisch Exklusivmitglied, wenn Sie zusätzlich den Code »Planet« eingeben. Die Mitgliedschaft ist kostenlos und unverbindlich. Nach der Registrierungsbestätigung haben Sie Zugang zum Mitgliederbereich.

Und nun viel Erfolg bei der Entwicklung Ihrer Positionierungsstrategie, viel Spaß beim Lesen und viele Erkenntnisse für Ihr Unternehmen!

*Peter Sawtschenko*

*Frühjahr 2005*

**TEIL 1**

# **Einführung**



# 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**

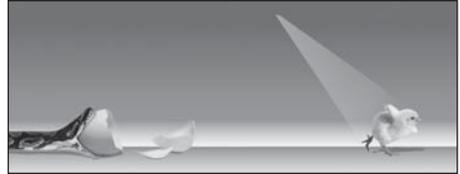
### **Auftragsverluste im Anbietermarkt**

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 Liquiditätsgengpässe, 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?

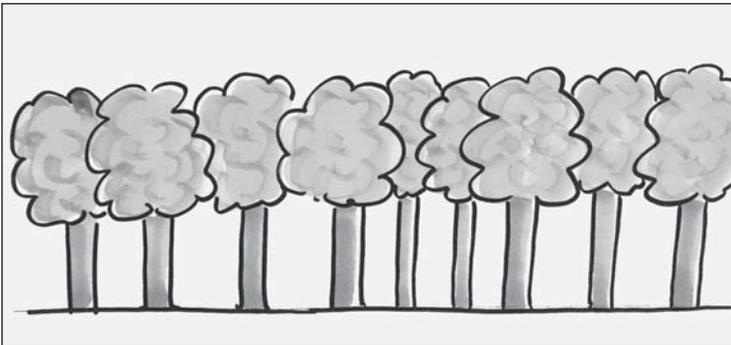
Die Zukunft steckt voller Chancen, aber nur wenige nutzen sie. Ziel ist es nicht, die Vergangenheit zu verteidigen, sondern die Zukunft zu erschaffen und zu einer erfolgreichen Marke zu werden.



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**

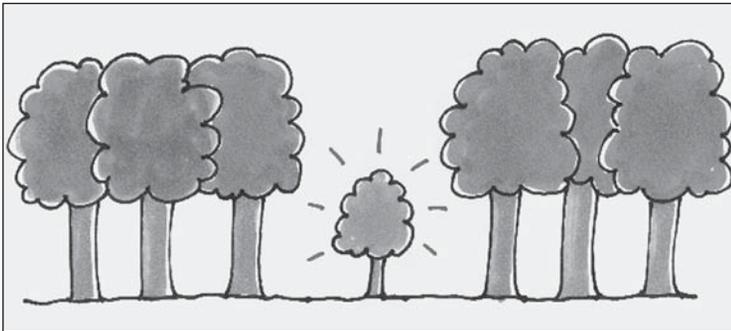
**Positionierung beschäftigt sich damit, Lücken im Markt zu finden und sie zu besetzen. Es geht um eine Lücke bzw. Nische, in dem Ihr Unternehmen, Ihre Dienstleistung oder Ihr Produkt als einzigartig wahrgenommen wird, sich entfalten kann und Wachstumschancen hat.**

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**

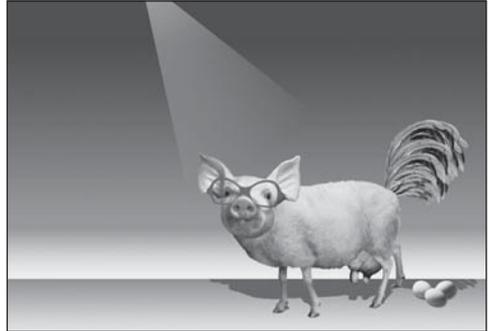
Auf die veränderte Marktsituation reagierten viele Unternehmen mit einer Verbreiterung ihres Produktsangebotes. Sie waren der Ansicht, sich damit auf eine »sicherere« Basis zu stellen, indem sie sich mehrere »Standbeine« zulegten – in dem Glauben: Wenn sich die Produkte A, B oder C nicht mehr so gut 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.**

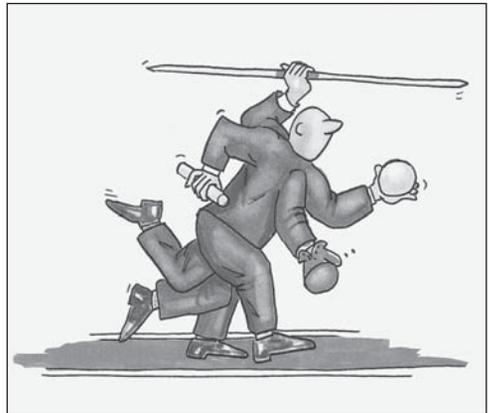
Wer als Unternehmen zu einem Bauchladen wird, verwässert langfristig seine Marke, verliert an Profil und steht am Ende für nichts.

**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

## 2. Warum Positionierung unerlässlich ist

Warum sind manche Unternehmen erfolgreicher als andere? Gleichgültig, ob sie als Gegenwind eine Wirtschaftskrise, starken Wettbewerb, Preiskampf oder Marktveränderungen spüren: Sie werden immer erfolgreicher. Ihr Geheimnis ist die richtige Positionierungsstrategie, die ihnen das richtige Alleinstellungsmerkmal im Markt verschafft.

### **Die richtige Positionierung spielt im Markenaufbau eine wichtige Rolle**

#### **Anders sein als andere**

Jedes Unternehmen sollte sich die Frage stellen: Für was stehen wir und warum soll sich ein Kunde ausgerechnet für uns entscheiden? Um heute in Märkten aufzufallen, muss man einen einzigartigen und andersartigen Nutzen oder Vorteil bieten, der den der Konkurrenten übertrifft bzw. darüber hinausgeht. Es gibt eine Vielzahl von Möglichkeiten, Alleinstellungsmerkmale bzw. Nischenpositionierungen zu finden.

Positionierung hat die Art, wie man heute Werbung betreibt, verändert. Jeder kann die Positionierungsstrategie einsetzen, um ein Produkt, eine Dienstleistung, ein Unternehmen, eine Institution oder eine Person in ein neues und besseres Licht zu rücken.

**Positionierung ist das, was man in den Köpfen der Zielgruppe hinterlässt. Marktnischenorientierung,**

## **Zielgruppenorientierung und Nutzenoptimierung sind die stärksten Waffen der flexiblen kleinen und mittelständischen Unternehmen.**

**Produkte werden  
in der Fabrik  
gemacht – Marken  
im Kopf**

Wichtig ist aber, dass sich jede Verbesserung an den konkreten Marktbedürfnissen orientiert. Ebenso wichtig ist der kontinuierliche Dialog mit den Kunden bzw. Zielgruppen. Denn keine andere Quelle kann zuverlässiger Auskunft über die tatsächlichen Bedürfnisse und den Bedarf des Marktes geben als der Markt selbst.

Eine neue Positionierung kann durch eine virtuelle oder durch eine faktische Qualitätsveränderung erreicht werden. »Virtuell« bedeutet, dass ein Produkt, eine Dienstleistung oder ein Unternehmen im Kopf der Zielgruppe als anders, einzigartig oder neu *wahrgenommen* wird – wie eine rasierte Stachelbeere –, ohne dass sich das Produkt *tatsächlich* verändert hätte. Lediglich Verpackung, Preis, Name oder andere Merkmale werden gezielt verändert. Die faktische Qualitätsveränderung bezieht sich auf eine nachweisliche und nachvollziehbare Verbesserung des Produktes.

Im Prinzip kann jedes Kundenproblem eine Markt- und Positionierungsnische sein. Je länger eine Chance bzw. Marktlücke besteht, desto eher kann sie natürlich durch einen Mitbewerber erkannt werden. Ein wichtiger Schritt bei der Suche ist, dass Sie zuvor Ihre Kunden befragen, warum sie bei Ihnen kaufen bzw. gerne kaufen und was Sie noch besser machen können. Möglicherweise werden Sie verblüffende Antworten bekommen und feststellen, dass Sie bereits eine Alleinstellung besitzen bzw. dass Ihre Kunden Ihnen bereits eine besondere Alleinstellung zugewiesen haben. Nehmen Sie auch Kritik dankbar an. Kritik ist eine Quelle für Innovationen und die beste Basis, Ihre Kunden durch ein gezieltes Beschwerdemanagement-Konzept langfristig zu binden: »*Vielen Dank, dass Sie mir Ihr Problem erzählt haben. Die Lösung macht mich reich!*«

Bisher beherzigt nur ein kleiner Prozentsatz aller Unternehmen die Vorteile eines Alleinstellungsmerkmals und macht bedeutend bessere Umsätze bzw. erzielt einen besseren Deckungsbeitrag als andere. Diese Unternehmen haben gegenüber den Mitbewerbern einen unschätzbaren Vorteil.

### **Der Traum vom automati- schen Erfolg**

Stellen Sie sich nur mal vor, dass keiner Ihrer Kunden sich jemals darüber Gedanken machen muss, ob er eine falsche oder schlechte Entscheidung beim Kauf trifft. Wie viel einfacher, vertrauter und erfolgreicher verläuft jedes Verkaufsgespräch! Ihre Verkaufsabschlüsse werden steigen, Sie werden bei jedem Kundenbesuch pro Kopf mehr verkaufen und mit Sicherheit die Kauffrequenz steigern, Sie werden leichter und schneller neue Kunden gewinnen. Das Empfehlungsmarketing bzw. die Mund-zu-Mund-Propaganda laufen zum Nulltarif und lassen Ihre Mitbewerber im Regen stehen.

### **Neue Ideen und Ansätze für Ihre Positionierung**

**»Man muss nicht  
das Gescheiterte,  
sondern das  
Bessere.«  
(Jakob Bosshard)**

Je nach Unternehmen, Produkt oder Dienstleistung gibt es eine Vielzahl von Positionierungsnischen. Vieles ist schon da und muss nicht neu erfunden werden. Man muss nur lernen zu sehen und auf die eigenen Bedürfnisse zu übertragen. Tausende von Firmen denken täglich über neue Konzepte nach, entwickeln und setzen sie im Markt um. Manche dieser Ideen sind sehr erfolgreich, andere weniger oder gar nicht. Viele Ideen sind auf andere Branchen übertragbar und werden so zur Inspirationsquelle. Kreative Ideen erwachsen häufig aus dem Transfer eines Gedankens auf ein neues Feld, einen anderen Bereich, eine andere Branche.

### **Fragen an den Leser**

Lesen Sie auch unter diesem Aspekt die Unternehmensbeispiele in den folgenden Kapiteln:

- Was lässt sich auf Ihre Branche übertragen?
- Wie könnte ein Transfer in Form eines neuen Produktes oder der Verbesserung eines bestehenden Produktes konkret aussehen?
- Ergibt sich daraus vielleicht schon ein einzigartiger Nutzen, der Ihr Produkt in den Augen Ihrer Kunden bedeutend wertvoller macht, als es bisher war?