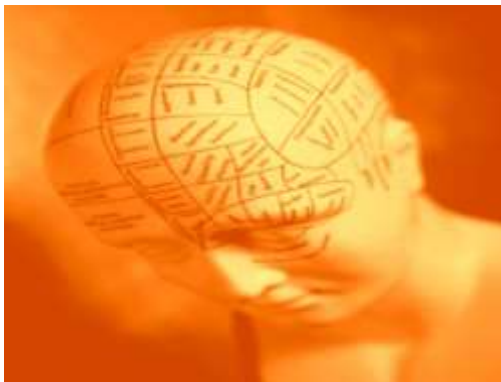


**Orange Times**
**Ausgabe 03 / 2007**

## Positionierung

### Einzigartigkeit und Kostenvorteile mit Ihren Stärken erreichen

#### ÜBERSICHT:



I. Positionierung – Simultanschach für Führungskräfte	S. 2
II. In Fünf Schritten zur Positionierung	S. 3
III. Unternehmensziele und Marktsegmente erkennen	S. 4
IV. Erfolgsfaktor Kundenbedürfnisse	S. 6
V. Eigene Stärken ausschöpfen	S. 8
VI. Positionierung	S. 9
VII Von der Position zum schachmatt	S. 12
VIII.- IX. Vorschau; Veranstaltungshinweise & Impressum	S. 13

#### ABSTRACT / INHALT:

Sie wollen aus der Masse herausragen?

Alles was Sie dazu brauchen ist ein einzigartiges Produkt bzw. eine einzigartige Dienstleistung, ein einzigartiges Geschäft, eine einzigartige Organisation oder eine einzigartige Marke.

In dieser **OrangeTimes** erfahren Sie worauf Sie Ihre Einzigartigkeit bauen können. Sie erhalten eine Übersicht in fünf kompakten Schritten. Darüber hinaus bieten wir Ihnen als interessiertem Leser ein einfaches Werkzeug zur Positionierung als Beilage sowie auf Wunsch eine Checkliste zur Differenzierung Ihres Unternehmens.

Mehr dazu im folgenden Artikel der **OrangeTimes**.

Wenn Sie die **OrangeTimes** – Newsletter beziehen oder nachbestellen wollen, so mailen Sie dies bitte an [orangetimes@orange-cosmos.com](mailto:orangetimes@orange-cosmos.com) . Sie können auch alle bisherigen Ausgaben samt Beilagen unter <http://www.orange-cosmos.com/Orange-Times.139.0.html> downloaden.

## I. Positionierung: Simultan-Schach für Führungskräfte

Es ist der Unterschied, der den Unterschied ausmacht. (Gregory Bateson).

Der Kunde ist überinformiert und mit Marketing und Werbung überladen. Täglich erhalten Sie über 3.000 Marketingbotschaften.

An welchen TV-Spot von gestern erinnern Sie sich noch? Fällt Ihnen auch noch ein zweiter ein? Die einzige Chance von uns Menschen und Entscheidungsträgern ist die bewusste und unbewusste Filterung von Informationen.

In einer Gesellschaft, die überinformiert ist, geht es darum, eine Position im Kopf Ihres Kunden einzunehmen. Eine Position, die aber nicht nur die eigenen Stärken, sondern auch die Stärken Ihrer Mitbewerber in Betracht zieht<sup>1</sup>.

Die Positionierung ist der entscheidende Erfolgsfaktor im Wettbewerb, gerade dann, wenn die Käufer scheinbar viele gleichartige Mitbewerbsprodukte zu erkennen glauben. Die Positionierung ist das gezielte, planmäßige Schaffen und Herausstellen von Stärken und Qualitäten. Positionierung ist der Unterschied, der den Unterschied ausmacht.

Mit **Positionierungsstrategien** können Sie eine Reihe von Zielen verfolgen z.B.:

- ✓ Bessere Ausnutzung der Potentiale, welche in Ihren Zielgruppen stecken.
- ✓ Erhöhung der Deckungsbeiträge und der Eigenkapitalrentabilität (ROI).
- ✓ Angriff auf einen Marktführer oder Verteidigung der führenden Position.
- ✓ Finden und Ausnutzen von Lücken und Nischen in umkämpften Märkten und dadurch ein Ausbrechen aus dem Preiskampf.
- ✓ Grundlage für preisstrategische Entscheidungen schaffen.
- ✓ Grundlagen für effizientes Marketing und Werbung schaffen (denn ohne Positionierung nehmen Sie durch fehlende Ziele für Marketing auch überhöhte Marketingkosten in Kauf).
- ✓ Ihr Produktangebot bzw. Sortiment an die besonderen Ansprüche und Erwartungen einer genau definierten Käuferschicht anpassen können.
- ✓ Erhöhung des Informationsstandes über Strukturen und Gesetzmäßigkeit Ihres Marktes.
- ✓ Optimale Aufteilung der Ressourcen des Unternehmens erreichen.

Für **orangecosmos** ist daher Positionierung mehr als bloßes Make-up. Somit arbeiten wir jenseits der ursprünglichen Definition von Al Ries und Jack Trout (1986):

*Mit dem Produkt selbst unternimmt man nichts. ....Im Grunde genommen sind das kosmetische Verschönerungen mit dem Ziel eine gute Position in der Vorstellung der Kunden zu sichern.*

Heute, mehr als zwanzig Jahre später, kann man es sich nicht mehr so einfach machen.

Unser Verständnis zielt auf nachhaltige und substanzielle Einzigartigkeit. Und natürlich auch darauf, genau diese Einzigartigkeit sowohl emotional als auch rational ins rechte Licht zu rücken.

<sup>1</sup> Diese Aussage gilt auch für NPO's – denn Wettbewerb um Förderungen und Zuschüsse gibt es auch hier (siehe die Förderungskürzung für das Leichtmetallkompetenz-Zentrums LKR in Braunau).

## II. In fünf Schritten zur Positionierung

Positionierung besteht aus einer Analyse- (=Erkennen), einer Konzept- (=Ausschöpfen) und einer Umsetzungsphase (=Verblüffen). Den überblicksartigen Weg bis zur fertigen Positionierung sehen Sie in der nächsten Graphik dargestellt:



**Im Spiel der Positionierung geht es z.T. um viele Fremd- und Fachwörter sowie Abkürzungen, die so manche verwenden um zu beeindrucken:**

**Zielgruppen** teilen den Markt in Segmente ein. Es gibt dafür eine unendliche Reihe unterschiedlicher Einteilungskriterien z.B.: Produktarten, Regionen, Demographie [Alter, Familienstand], psychologische Faktoren [Typen, Lifestyle], Kaufverhalten, etc..

**USP:** Ursprünglich von Rosser Reeves 1963 geprägter Begriff der Unique Selling Proposition (=Einzigartiger Verkaufsvorteil). Heute vielfach (zu Recht) als überholt bezeichnet, trotzdem ist der Kern der Aussagen nach wie vor höchst aktuell.

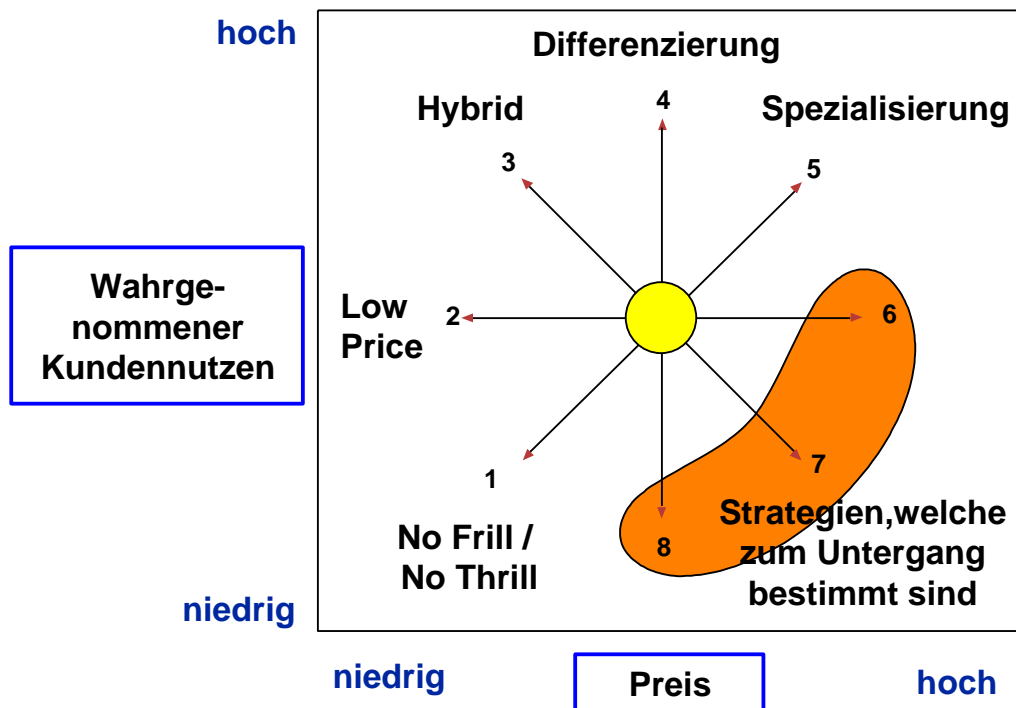
**Repositionierung:** Die Bedürfnisse der Kunden, die Positionierung der Wettbewerbsprodukte und die Anzahl der Mitbewerber verändern sich im Laufe der Zeit. Bestehende Leistungsbereiche, Dienstleistungen und Produkte müssen daher immer wieder den neuen Marktgegebenheiten angepasst werden. Diese Anpassung nennt man Repositionierung.

**Präferenzraum:** Die Bedürfnisse der Kunden bilden den Präferenzraum, innerhalb dem bewertet und visualisiert wird. Wenn man nur nach zwei Dimensionen bewertet, ergibt sich jedoch ein Informationsverlust. Deshalb macht es Sinn mehrere Dimensionen hintereinander zu betrachten, wobei mehr als fünf Dimensionen nicht sinnvoll sind, da auch ein Kunde nicht mehr Kriterien verwendet bzw. er sich nicht mehr als 5 Marketing-Argumente merken kann.



Es gibt keine allgemein gültige Regel, was die richtige Positionierung für Ihr Unternehmen ist. Ihre Ausrichtung und Positionierung muss einzigartig sein, denn Sie muss zu Ihrem Unternehmen, zu den Wünschen Ihrer Kunden und zu Ihrem Markt passen.

Es gibt jedoch erfolgversprechende Alternativen, als auch Positionierungen, die keineswegs vom Erfolg gekrönt sein werden, entsprechend der „klassischen“ Strategieuhr:



Quelle: C.Bowman and D.Faulkner. *Competitive and Corporate Strategy*, Irwin, 1996.

### III. Unternehmensziele und Marktsegmente erkennen

#### A. Unternehmensziele und Strategie als Grundlage

Alle großen Ziele haben eins gemein: Sie fußen auf herausragenden Ideen und haben weitreichende Auswirkungen. Diese Ideen und Ziele nennt man Strategie.

- Es sind jene Ziele, die Ihre Mitarbeiter begeistert verfolgen, da diese Ziele Stabilität geben und ein attraktives Bild der Zukunft malen.
- Es sind jene Ziele, die Ihre Kunden zufrieden stellen.
- Es sind jene Ziele, die Ihre Mitbewerber verblüffen.



#### TIPP:

Denken Sie 3-5 Jahre voraus und erarbeiten Sie mit Ihren Schlüsselkräften eine gemeinsame Vision und Unternehmenstrategie, welche Energie und Zusammenhalt gibt. Ihre schriftlichen Unternehmensziele sollten Sie auf Bereichsebene herunterbrechen.

Planen Sie alljährlich Ihre Aktivitäten zur Weiterentwicklung Ihrer Vision und Strategie.

Führen sie regelmäßige konstruktive Besprechungen (unter Ausschluss des Tagesgeschäfts) über die strategische Weiterentwicklung durch (z.B. 2 mal im Jahr einen Strategietag). Viele Informationen zum Ablauf der Strategieentwicklung und -umsetzung finden Sie in der

**OrangeTimes 06/2004** – Strategieprozess.

Sicherlich werden Sie sich schon im Zuge der Strategie und der Unternehmensziele mit dem Markt, Ihren Kunden und Ihren Zielgruppen auseinandergesetzt haben. Falls nicht, so ist die Positionierung eine wesentliche (und notwendige) Ergänzung zu Ihrer Zielfindung. Positionierung ist aber auch ein Instrument, welches sich hervorragend eignet, im Zuge der Konzeption eines Businessplanes oder Überprüfung Ihrer Strategie wertvolle Inputs zu liefern.

## B. Marktsegmentierung

**Eine zielgruppenorientierte Strategie ist sehr erfolgversprechend. Jedoch hat die Arbeit mit Zielgruppen zwei „Pferdefüße“:**

1. Zielgruppen sind immer in Bewegung, d.h. Sie müssen ständig diese Veränderungen erkennen und entsprechend eventuell sogar Ihre Positionierung anpassen.
2. Jede Zielgruppe hat andere Bedürfnisse und Erwartungen. Sie werden nur dann erfolgreich sein, wenn Sie ganz konkret auf diese Bedürfnisse eingehen.

Die von Ihnen – vor 2 Jahren - gewählte Strategie kann unter Umständen schon wieder falsch sein, weil sich der Markt verändert hat. Viele Unternehmen und Unternehmer beobachten daher Ihren Markt und Ihre Marktsegmente kontinuierlich.

Unter **Marktsegmentierung nach Zielgruppen** versteht man die Aufteilung des Gesamtmarktes in homogene Käufergruppen bzw. -segmente. Sie dient dazu, Unterschiede zwischen den Käufern darzulegen und daraus Schlußfolgerungen im Hinblick auf eine differenzierte Marktbearbeitung zu ziehen. Ein Marktsegment sollte die folgenden Anforderungen erfüllen:

<b>Homogenität:</b>	Das Segment zeichnet sich intern durch gleiche Bedürfnisse und Eigenschaften der Zielgruppe aus.
<b>Messbarkeit:</b>	Spezielle Käuereigenschaften des Segments müssen hinreichend zu erfassen sein.
<b>Erreichbarkeit:</b>	Marketinginstrumente müssen hier speziell wirken / ansprechen.
<b>Substantiell:</b>	Größe und Potential des Segments müssen hinreichend zu erfassen sein und einen wesentlichen Teil vom Markt ausmachen.
<b>Profitabilität:</b>	Zusätzliche Kosten der Bildung dieses Marktsegmentes müssen durch zusätzliche Erträge wieder eingespielt werden können.
<b>Stabilität:</b>	Über eine gewisse Mindestzeit bleibt das Segment erhalten.

Für den unternehmerischen Erfolg ist es ausschlaggebend nun die attraktivsten Marktsegmente auszuwählen<sup>2</sup>. Diese Entscheidung zur Fokussierung auf bestimmte Segmente (**=Targeting**) basiert auf folgenden Fragestellungen<sup>3</sup>:

- Ist das Segment wachsend, stagnierend oder rückläufig („Märkte der Zukunft“)?
- Welchen Veränderungen unterliegt dieses Segment (z.B. Konzentrationsprozess der Käufer, Änderung im Kaufverhalten)?
- Welche Segmente liefern das meiste Potential für Umsatz, Deckungsbeitrag und Gewinn (dies ist z.B. durch eine ABC-Kundenanalyse feststellbar)?
- In welchen Segmenten können Sie selbst leicht den Markteintritt schaffen bzw. in welchen kann Ihr Mitbewerb leicht in den Markt einsteigen?
- Welche relative Wettbewerbsposition können Sie erreichen (d.h. können Sie in diesem Segment eine führende Position erreichen oder werden Sie nur als „Mitläufer“ wahrgenommen werden)?

?

„Welche neuen Marktsegmente können Sie erschließen?“  
Erarbeiten Sie eine Übersicht über bestehende Segmente bzw. mögliche neue Zielgruppen und schätzen Sie die Anzahl der potentiellen Kunden ab.

<sup>2</sup> Unternehmen, welche alle Marktsegmente bedienen wollen (sog. Bauchladen), laufen meist Gefahr keine Profil am Markt zu erlangen und sich durch ihre vielen Stoßrichtungen zu verzetteln.

<sup>3</sup> Für noch tiefer gehende Analysen der zentralsten Marktsegmente könnten Sie z.B. das 5-Kräfte Modell von Porter heranziehen und die einzelnen Einflussfaktoren bewerten.

## IV. Erfolgsfaktor Kundenbedürfnisse

Entscheidend für den Erfolg Ihrer Positionierung sind die Nutzenerwartungen Ihrer Zielgruppe. Mindestens ebenso wichtig, wie die heutigen sind die zukünftigen Erwartungen und Bedürfnisse (siehe **OrangeTimes 01/2006 – Kundenbedürfnisanalyse inkl. Analysewerkzeug**). Wir können nur betonen, dass die Kenntnis über Kundenbedürfnisse ein entscheidender „Schachzug“ für Ihr Wachstum ist.

Einen entscheidenden Zug (auch unter Zeit- und Kostendruck) zu machen, erfordert:

- einerseits Wissen über die möglichen Konsequenzen (d.h. habe ich überhaupt Informationen über meine Kundenbedürfnisse?) und
- andererseits hohes Vertrauen über die Richtigkeit der Vorgangsweise (sind diese Informationen auch richtig und aktuell oder nur Annahmen und Vermutungen?).

**Der Kunde hat immer recht!** Bei ihm müssen Sie auch die Positionierung suchen und Ihr Produkt bzw. Ihre Kommunikation anpassen, damit er Sie überhaupt durchlässt!

Jack Trout schreibt in seinem Buch „Positioning“ in diesem Zusammenhang von „mentalen Leitern“. Die Kunden teilen Ihr Unternehmen und Ihre Mitbewerber (aus Vereinfachungsgründen) in diese mentalen Leitern ein. Die „Leitern“ sind quasi die Rangreihenfolge im Kopf des Kunden. Diese Leitern gilt es in der Analysephase zu erkennen.

Als Beispiel dazu führt er den US-amerikanischen Markt für Mietautos an. Für den Großteil der Kunden sah die Reihenfolge folgendermaßen aus: 1. Hertz, 2. Avis 3. National und dies, obwohl nach objektiven Kriterien gemessen diese Reihenfolge nicht unbedingt gesichert war.

Fazit: Auch bei objektiv noch so guter Qualität, günstigsten Preisen und bestem Service kann es sein, dass Sie nicht als No. 1 wahrgenommen werden. Einstellungen von Abnehmern sind durch (klassische) Werbung alleine nicht zu ändern!

Bei komplexen Verhaltensmustern und Kundenbedürfnissen besteht die Kunst des Managements, aus einer Menge an **gesagten und unausgesprochenen** Problemfeldern das **Kernproblem** herauszuarbeiten und dies mit der Organisation und den Leistungen zu lösen.

**Orangecosmos** geht Ihren Kundenbedürfnissen je nach Ausgangslage mit verschiedenen Instrumenten auf den Grund. Hauptsächlich sind es vier Alternativen, die zur Auswahl stehen:

- Nutzen Sie Bestehendes: Branchen-Studien, Kundenzufriedenheitsmessungen, Reklamationen, etc. -> wir bereiten gerne die Informationen für Sie auf.
- Befragen Sie Ihre Kunden. Am besten eine repräsentative Anzahl, und zwar direkt, mit qualitativen Antworten und der Möglichkeit noch tiefer zu hineinzufragen.
- Oft reichen interne Workshops mit Mitarbeitern, welche Kundenkontakt haben, um wesentliche Bedürfnisse herauszufinden. Es reicht meist, wenn sich alle (nach entsprechender Vorbereitung) in die Kunden hineinversetzen!
- Kombinieren Sie Befragung und Workshops. Binden Sie Kunden, Innovatoren, Vorreiter, Multiplikatoren, Verkäufer, Lieferanten, ... im Rahmen von Lead-Customer-Workshops, Top-Leistungsnutzer- bzw. Kunden-Beiräten ein, um Kundenbedürfnisveränderung zu erkennen. Außerdem kommen Sie hierbei oft auf völlig neue Positionierungsmöglichkeiten.

Die größten Potentiale liegen in der Alternative D – gerne stellen wir Ihnen dafür ein massgeschneidertes Konzept samt Moderation und Einladung der Kunden zusammen.

Folgende Kundenbedürfnisse und Kaufmotive könnten Sie beispielsweise aus der Analyse herausbekommen:

Kundenbedürfnisse		Gewichtung: Wichtigkeit für Kunden in %
(für die Kaufentscheidung nicht preisbezogen)		
<b>Produktbezogene Merkmale</b>		
1.	Flexible, skalierbare Technik	10
2.	ansprechendes Design	5
3.	kurze Lieferzeit	15
4.	geringe Betriebskosten	20
5.	keine Betriebsunterbrechung	5
Summe		55
<b>Dienstleistungsbezogene Merkmale</b>		
1.	Finanzierungsalternativen	5
2.	Persönlichkeit des Verkäufers	15
3.	Bestätigung der Entscheidung	5
4.	Betreuung nach Fertigstellung	5
5.	gutes Image des Unternehmens	15
Summe		45

Sie werden sich vielleicht fragen: „Was ist mit dem Kaufpreis als Kaufmotiv?“. Natürlich ist dieser wichtig. Wenn man allerdings einen Markt analysiert, auf dem es einen „Marktpreis“ gibt, dann ist dieser Grundvoraussetzung und kein Positionierungsmerkmal!<sup>4</sup> In diesem Fall sind es dann die zweit- und drittwichtigsten Kriterien, welche entscheidend sind.

Falls Ihr Unternehmen ein kleines oder mittleres Unternehmen ist, werden Sie sich oft mit einer **Qualitäts- oder Nischenstrategie** beschäftigen **müssen** (unter der Annahme, dass Kostenführerschaft in diesen Unternehmensgrößen nur schwer zu erreichen ist). Auch für diese Fälle könnten die oben angeführten Kundenbedürfnisse dann der entscheidende Faktor sein.

Für die Ermittlung der Kundenbedürfnisse gibt es **zwei wesentliche Punkte**:

1. Wie Sie erkennen können wurde hier zwischen „Hard-facts“ (Produktbezogene Merkmale) und „Soft-facts“ (Dienstleistungsbezogene Merkmale) unterschieden.
2. Parallel dazu wurden nicht nur die Bedürfnisse erhoben, sondern auch die Wichtigkeit im Entscheidungsprozess.

**TIPP:**

Die Wichtigkeit für den Kunden ist entscheidend, um den nächsten Schritt der Positionierung gehen zu können. Um der Paralyse durch Analyse nicht anheim zu fallen ist es nun entscheidend mit max. 4-6 sogenannten „**Kritischen Erfolgsfaktoren**“ weiterzuarbeiten.

Diese kritischen Erfolgsfaktoren (=zentralen Kundenbedürfnisse) stellen die **Achsen** für die anschließenden Positionierungsdiagramme dar.

**Vergessen Sie nicht, diese kritischen Erfolgsfaktoren sind periodisch zu überprüfen!**

In der Beilage zu dieser **OrangeTimes** finden Sie ein **Bewertungs- und Visualisierungstool** zur Positionierung mit den wichtigen Elementen der Positionierung:  
Kundenbedürfnisse / Mitbewerbsbeurteilung / Visualisierung

<sup>4</sup> Zusätzlich würde man nur mit allgemein üblichen Preis/Qualitätspositionierungen enden, welche nicht immer Ansätze zur Verbesserung bieten.



**V. Eigene Stärken ausschöpfen**

*Gebt mir einen Hebel, der lang genug ist, und einen Angelpunkt, der stark genug ist, dann kann ich die Welt mit einer Hand bewegen.*  
 (Archimedes, 287 - 212 v. Chr., griechischer Physiker, Mathematiker und Mechaniker)

Wenn Sie Führungskräfte und Unternehmer fragen, was die Stärken Ihres Unternehmens sind, werden Sie oft eine einfache Antwort erhalten: „Qualität“. Sich damit zufriedenzugeben, birgt allerdings eine riesige Quelle für Missinterpretationen. Denn Qualität ist eine amorphe, allgemeine Worthölse. Qualität hat viele Aspekte & Kriterien. „Qualität ist, was der Kunde will“, ist die einfachste und gleichzeitig zutreffendste Definition und damit sind wir wieder bei den konkreten Kundenbedürfnissen (siehe oben).

Stärken sind nur Stärken, wenn die Mitbewerber nicht fast die selben haben. Das heisst Ihre tatsächlichen Stärken erkennen Sie erst im Vergleich zu den Mitbewerbern. Auch hier ist der Platz im Kopf des Kunden entscheidend. Anders gesagt, selbst wenn Sie objektiv besser sind, ausschlaggebend ist die Bewertung durch den Kunden. Eine Musterauswertung<sup>5</sup> der kritischen Erfolgsfaktoren (der wichtigsten Kundenbedürfnisse) aus der Sie die Stärken/Schwächen des eigenen Unternehmens auf einer Skala von 1-10 erkennen können, sehen Sie anschließend:

Kundenbedürfnisse		Gewichtung: Wichtigkeit für Kunden in %	Bewertung 0 - 10				
			Wir	Konkurrenz			
Produktbezogene Merkmale				A	B	C	D
3.	kurze Lieferzeit	15	6	4	6	5	4
4.	geringe Betriebskosten	20	6	6	1	1	4
Dienstleistungsbezogene Merkmale			Wir	A	B	C	D
2.	Persönlichkeit des Verkäufers	15	8	4	7	8	6
5.	gutes Image des Unternehmens	15	2	6	6	4	1

In der obigen Tabelle sehen Sie einen Vergleich mit vier Mitbewerbern. Was tun Sie, falls Sie viel mehr Mitbewerber haben? Sie sollten trotzdem Ihre Bewertung auf maximal **fünf Mitbewerber** begrenzen. Der Grund dafür ist, dass auch Kunde ihre Kaufentscheidung aus einer begrenzten Anzahl von Anbietern (= „Relevant Set“) trifft. Kunden wenden bewusst Ausscheidungskriterien an, um die Komplexität zu verringern.

**Die Bewertungen der Mitbewerber geben Ihnen die Positionen für die anschließende Positionierung!**

**TIPP:** Sehen Sie bei der Beurteilung des Mitbewerbs über den Tellerrand hinaus. Nicht nur die altbekannten Konkurrenten sind entscheidend. Stellen Sie Ihren Kollegen und Führungskräfte die Frage:

„Welche neuen Mitbewerber sind zuletzt am Markt aufgetreten und welche Stärken haben diese?“

Auf welche Art und Weise und mit welchen Informationsquellen Sie Ihre Mitbewerber analysieren können, lesen Sie in der **OrangeTimes 03/2005 – Umfeldanalyse.**

<sup>5</sup> Diese Auswertung könnte man auch in Form eines Profildiagramms (Stärken/Schwächen-Diagramm) darstellen.



## VI. Positionierung

### Grundzüge der Positionierung

Wenn man als erster ein neues, innovatives Produkt einführt, stehen einem alle Möglichkeiten offen. Hier kann man nur die Anforderungen der Kunden erheben, nicht aber die Positionen der (noch nicht vorhandenen Wettbewerber). In der **Erstpositionierung**<sup>6</sup> wird man sich tendenziell eine Position in der Mitte aussuchen, um in dem noch jungen Markt alle Umsatzmöglichkeiten auszuschöpfen. Eventuellen neuen Konkurrenten lässt man dann nur eine Randposition übrig.



**Massenmarkpositionierung** ist die Position in der Mitte (z.B. mittlere Qualität bei durchschnittlichen Preisen). Hier erreicht man tendenziell die größten Volumina. Diese Position kann man jedoch nur bei Kostenführerschaft und gleichzeitig hohen Marketingausgaben verteidigen.

**Nischenpositionierung**<sup>7</sup> ist die Position in einer Ecke. Dazu ist es notwendig die Anforderungen der Kunden sehr genau zu kennen. Oft die richtige Position für einen mittelständischen Betrieb, v.a. dann, wenn man einen oder mehreren mächtigen Konkurrenten aus dem Weg gehen will. Vor allem im heiß umkämpften Märkten vielfach der einzige Weg höherer Deckungsbeiträge zu erzielen.

**Herausforderpositionierung**<sup>8</sup>: Dies entspricht a.) dem frontalen Angriff des Marktführers (z.B. durch vergleichende Werbung, Preiskampf, ..) oder b.) durch Zangen-/ Sichelpositionierung (d.h. je ein Produkt wird über bzw. unter dem zentralen Mitbewerber platziert).

**Mehrmarkenstrategie** ist die mehrfache Positionierung von Leistungen im Präferenzraum um einen breiten Kundenkreis abzudecken und Mitbewerber vor dem Eintritt abzuschrecken. Praktisch können Sie dies im Waschmittelmarkt erleben, welchen sich 3-4 große Anbieter mit zahlreichen eigenen Marken teilen. Nachteil sind die notwendigen hohen finanziellen Ressourcen.

Die Positionierung wird sinnvollerweise in einem Positionierungsdiagramm bzw. Positionierungskreuz (siehe unten) dargestellt. Dies hilft Ihnen bei drei wesentlichen Punkten:

- A. Visualisierung der bestehenden Positionen. Sie erhalten in einem Diagramm Informationen über die 3C der Positionierung (Company, Competitor, Customer).**
- B. Grundlage für die Suche nach weiteren Differenzierungsmöglichkeiten, um die erwünschte SOLL-Position zu erreichen.**
- C. Formulierung Ihrer Positionierung = Positionierungsstatement**

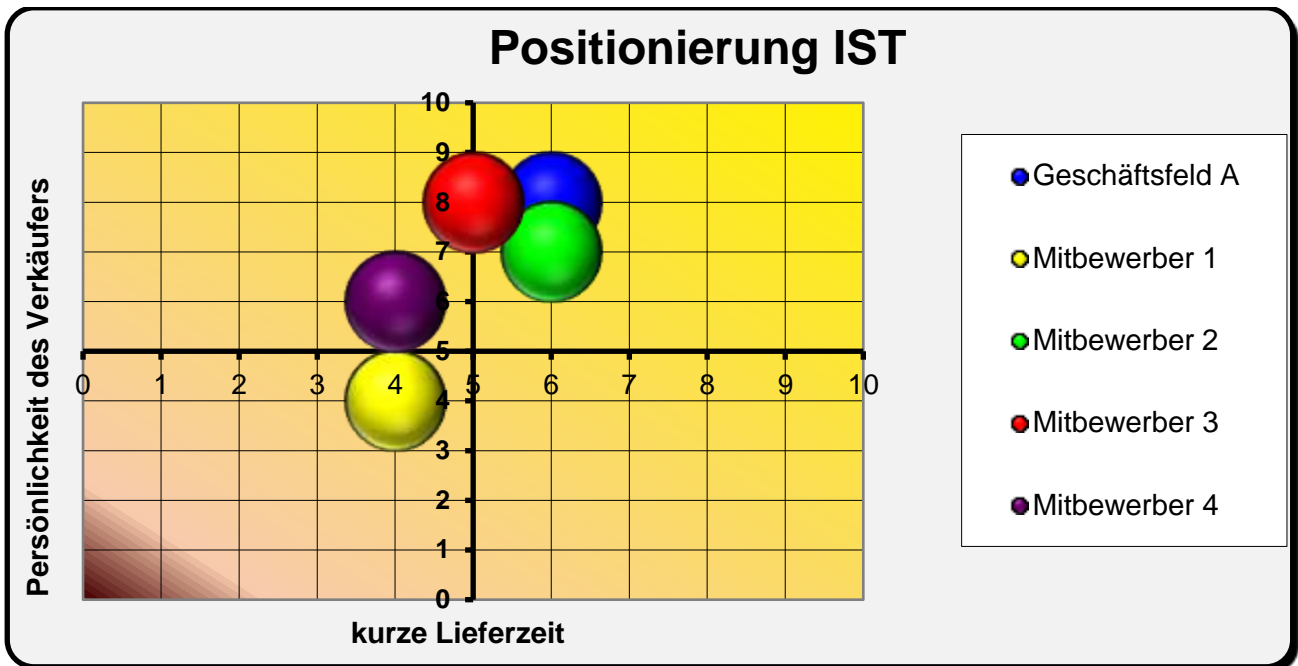
<sup>6</sup> Der Erste zu sein hat seine Vorteile. Oftmals ist aber der Erste nicht in der Lage seine Position zu verteidigen. Siehe dies in der OrangeTimes 02/2007 beschriebene Beispiel von Beta und VHS-Videosystem.

<sup>7</sup> Unternehmen können sich bewusst auf eine „ökologische Nische“ (gem. Peter Drucker) konzentrieren. Dazu müssen Sie an Ihren einzigartigen Fähigkeiten und an Ihrem einzigartigen Marktwissen arbeiten. Durch Spezialisierung vermeiden Sie Verzettelung und können dadurch dort wachsen, wo andere (auch größere) verdorren.

<sup>8</sup> Lesen Sie in der OrangeTimes 02/2007 über die grundsätzlichen Optionen von Führen, Folgen und Nachahmen.

## A. Visualisierung der Positionen

Im anschließenden Diagramm sehen Sie die Gegenüberstellung der zentralen Kundenbedürfnisse „Persönlichkeit des Verkäufers“ und „Lieferzeit“ inkl. der Darstellung der Positionen der relevanten Mitbewerber.



?

Welche Schlussfolgerungen würden Sie aus dieser Positionierung ableiten?  
Teilen andere Führungskräfte in Ihrem Unternehmen diese Meinung?

Die Interpretation von **orangecosmos** ist folgende:

- Das Unternehmen ist in diesen beiden Kategorien führend. Jedoch ist der Unterschied zu den Mitbewerbern 2 und 3 nicht wirklich signifikant. Somit ist die Differenzierung im Kopf der Kunden nur teilweise gelungen.
- Dies ist nur der Blick auf zwei Dimensionen der Kundenbedürfnisse. Ein Gesamtbild und Maßnahmenplanung kann man sich erst nach Analyse der weiteren Dimensionen machen.

## B. Suche nach Differenzierungsmöglichkeiten

### TIPP:

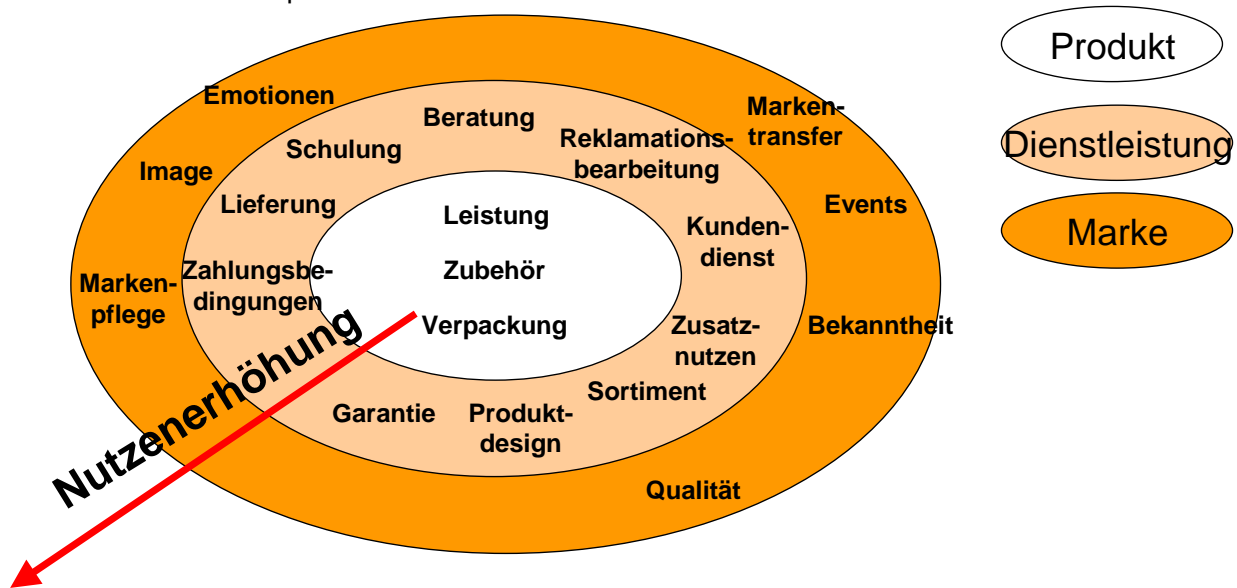
Wenn Sie nach Stoßrichtungen zur Differenzierung suchen, betreiben Sie keinen Defizitenausgleich, d.h. versuchen Sie nicht Ihre Schwächen auszubügeln (es sei denn diese sind erfolgsentscheidend). → Als zentrales Erfolgsprinzip gilt: „**Stärken stärken**“

☑

Ihre Stärken lassen sich in die Erhöhung des Nutzens umwandeln. Den Nutzen Ihrer Produkte und Leistungen laufend zu erhöhen ist der wichtigste Garant, um Wachstum zu erzielen. Es ist erwiesen, dass ein für den Kunden erkennbarer Mehrnutzen gegenüber dem Wettbewerb der wesentlichste Erfolgsfaktor jedes Unternehmens ist. Wachstum wird durch Mehrnutzen automatisch ausgelöst. Am konsequentesten erfolgt die Mehrnutzen-Schaffung durch Spezialisierung & Konzentration. Weitere Möglichkeiten den Nutzen für die Käufer zu erhöhen sind Produktvariation oder Innovation der Prozesse bzw. Kostenmanagement.

Falls Sie noch **mehr Differenzierungsmöglichkeiten** suchen, als in dieser OrangeTimes enthalten ist senden wir Ihnen gerne auf Wunsch ein Checkliste mit den zehn wichtigsten Positionierungstrends zu. Ein Email an [orangetimes@orange-cosmos.com](mailto:orangetimes@orange-cosmos.com) genügt.

Wie viele materielle und immaterielle Möglichkeiten Sie in der Variation Ihrer Produkte und Leistungen haben können, ist in der nächsten Graphik nur angedeutet. Es gibt dermaßen viele Möglichkeiten Ihr Angebot zu differenzieren, dass eine vollständige Aufzählung den Rahmen dieses Newsletters sprengen würde. Betriebsblindheit ist natürlich ein Schleier, der manchmal über diesen Möglichkeiten liegt, hier hilft oft nur eine externe Sicht der Dinge, um die Potentiale auszuschöpfen.



### C. Positionierungsstatement

An den folgenden drei Parametern erkennen Sie, dass Sie eine gute Positionierung erzielt haben:

1. Klare Ziele (Inhalt, Ausmaß und Zeitbezug)
2. Wenig Konkurrenz in Ihrer Position
3. Leichte Verständlichkeit des Positionierungsstatements

Dieses **Positionierungsstatement** ist dazu notwendig, um den einzigartigen Kundenwert des Produktes bzw. Ihres Unternehmens auszudrücken (**UVP** = „Unique value proposition“<sup>9</sup>). Dieses **Statement** können Sie direkt aus dem Positionierungskreuz anhand folgender vier Elemente ableiten (Beispiel entnommen aus Klee, Zürich Business School).

Element	Beschreibung	Beispiel (anhand Jaguar X-Type)
<b>Für</b>	Zielgruppe	besser verdienende Männer und Frauen ab 35
<b>Ist</b>	Produkt/Dienstleistung	Der neue Jaguar X-Type
<b>Das/Welche</b>	Nutzen-Versprechen (Claim)	Ideale, sportliche Fahrzeug, um sich selbst zu verwirklichen, ohne Ihren Luxus zeigen zu müssen.
<b>Weil</b>	Begründung (Reason Why)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jaguar für Luxus und Qualität steht</li> <li>- Understatement wichtig ist</li> <li>- Jaguar sportliche Autos baut</li> <li>- Sich nicht alle Personen einen Jaguar leisten können</li> </ul>

<sup>9</sup> Michael Porter fasst diesen UVP mit drei Fragen zusammen: Was macht Dich als Unternehmen einzigartig? Woran erkennen Dich Deine Kunden? Wieso kann niemand anderes das besser als Du?

## VII. Von der Position zum Schachmatt

**Einen Positionsvorteil am Brett zu erzielen ist wichtig für jeden Schachspieler. Um als Schachweltmeister vom Tisch aufzustehen, müssen Sie die gute Position noch in ein Schachmatt umsetzen.**

Um klare Wettbewerbsvorteile zu erzielen, könnten Sie basierend auf dem obigen Positionierungsdiagramm z.B.:

- Noch mehr an der Persönlichkeitsentwicklung und der Fachkompetenz Ihrer Mitarbeiter im Kundenkontakt arbeiten (einerseits durch Schulungen, aber z.B. auch durch Coaching oder moderierte Erfa-Gruppen) oder
- die Verkäufer auch medial in den Vordergrund stellen (PR, Homepage, Events mit Kunden, etc.) oder
- eine übergreifende Projektgruppe bilden mit dem herausfordernden Ziel „Senkung der Lieferzeit um 20% bei gleichbleibenden Kosten“.
- Lieferzeit als zentrales Versprechen in Ihre werblichen Maßnahmen integrieren.

?

Frage: „Ist mit Positionierung immer eine Markenstrategie / Brandingstrategie verbunden?“

Antwort: **JA**, aber nur dann, wenn dies ein echtes zentrales Kundenbedürfnis ist (d.h. wenn Leistungen kaum mehr unterscheidbar sind bzw. die Imagekomponente kaufentscheidend ist).

Die Positionierung bzw. eine evtl. (Neu-) positionierung umzusetzen, ist eine Herausforderung für das gesamte Unternehmen. Der Maßnahmenplan der Positionierung muss über die Agenturleistungen hinausgehen. Positionierungen, die wirklich hohe Deckungsbeiträge und/oder große Umsätze erzielen, strahlen in alle Unternehmensbereiche aus. Folgende Auswirkungen und Ergebnisse werden mit konsequenter Positionierungsarbeit erreicht:

- Prozessverbesserungen (z.B. zur höheren Kundenzufriedenheiten, in Richtung des zentralen Kundenwunsches kürzere Lieferzeiten).
- Optimierter Ressourceneinsatz (personelle und finanzielle Mittel werden dort fokussiert, wo mittelfristig die besten Erträge erwirtschaftet werden).
- Schwer zu kopierende Wettbewerbsvorteile über alle Bereiche und Funktionen hinweg (vom Einkauf über die Produktion/Abwicklung bis zum After-Sales Service).

Eine gut formulierte Positionierung ist für ein effizientes Marketing unersetzlich. Eine klare Positionierung ist ein gut aufbereiteter Boden für die Werbe- und oder PR-Agentur. Eine Positionierung muss auch umsetzbar sein, d.h. für den Vertrieb müssen sich konkrete Absatzpläne je Zielgruppe bzw. -region ableiten lassen.

Nicht nur für die Kunden ist Ihre Positionierung interessant, auch für die Mitarbeiter. Stichwort „Kommunikation nach innen“: Wie viele der Mitarbeiter auf den unteren und mittleren Ebenen wissen, wo das Unternehmen und der Unternehmer wirklich hin will? Wie viele können formulieren, wofür das Unternehmen steht? Identifizieren sie sich auch damit?

Gerne unterstützen wir von **orange**cosmos Sie mit unseren dafür entwickelten Instrumenten bei den einzelnen Schritten der Positionierung bis zur Begleitung der Umsetzung.

Wir erarbeiten gerne Marketingkonzepte für Ihr Unternehmen bzw. Ihren Unternehmensbereich bis zur monatliche Absatz- und Umsatzplanung.

## VIII. Unser Angebot:

Werden Sie einzigartig für Ihre Kunden!

- Wir **erarbeiten** mit Ihnen **Ihre Erfolgs-Strategien** und **Ihre Unternehmensausrichtung** (Positionierung).  
und / oder
- Wir entwickeln **Differenzierungsalternativen** bis zur Umsetzung in allen Unternehmensbereichen.  
und / oder
- Wir **segmentieren und analysieren Ihre Märkte und Mitbewerber**  
und
- Wir haben Partner, welche Ihre Positionierung auch in Werbung & PR kreativ ins rechte Licht rücken.

Zu Ihrer Unterstützung steht Ihnen **orangecosmos** gerne zur Verfügung.  
**Zögern Sie nicht uns anzurufen:**

++43/664-241 39 80 Hr. Schützinger / ++43/650-533 38 63 Hr. Kremsmair  
++43/664-422 86 55 Hr. Gumpetsberger

**Wir freuen uns auf ein Telefonat mit Ihnen!**

## orangecosmos Veranstaltungshinweise

Am **12. Oktober 2007** (WIEN) und am **19. Oktober 2007** (LINZ) veranstalten wir wieder den „**Strategieworkshop zum Miterleben und Mitmachen**“, zu dem wir Sie herzlich einladen. Schaffen Sie effektive und umsetzbare Strategien und setzen Sie den ersten Schritt mit unserem Workshop an einem Tag:

**„Strategieentwicklung zum Miterleben und Mitmachen“**

**Nähere Informationen finden Sie im Attachement zu diesem Mail bzw. auf unserer Homepage.**

Wir ersuchen um Anmeldung unter [office@orange-cosmos.com](mailto:office@orange-cosmos.com) oder per Fax-Formular der beiliegenden Veranstaltungsbeschreibung..

### InnovierBAR<sup>07</sup> Oberösterreich – 22.August, Linz

In guten Konjunkturphasen gibt es genug zu tun. Das „Tagesgeschäft“ dominiert. Damit bleibt kaum Zeit, rechtzeitig die Weichen für die Erfolge von Morgen zu stellen. Nutzen Sie die Sommerzeit, wie und vor allem welche Kunden Sie Morgen verblüffen wollen!

- Warum gibt es Unternehmen, die Ihrer Konkurrenz ständig voraus sind?
- Worauf muss ein Unternehmen achten, damit es nachhaltig erfolgreich ist?

Die innovierBAR07 ist eine erfolgreiche Mischung aus Fachinput und Umsetzungseinheiten mit Experten, Erfahrungsaustausch in lockeren BARgesprächen. So werden die Themen nicht nur besprochen, sondern auch umgesetzt – der erste Schritt zu Ihrem Erfolg!  
Anmeldung unter [sc.veranstaltung@wkooe.at](mailto:sc.veranstaltung@wkooe.at); Kostenbeitrag € 99,- für WK-Mitglieder

## IX. Vorschau:

### Sind Sie an strategischen Themen interessiert?

Arbeiten Sie **OrangeTimes** durch - Sie werden zahlreiche Anregungen für Ihre tägliche (Strategie-)Arbeit mitnehmen können.

In der **nächsten Ausgabe** setzen wir mit dem Thema „**Strategieumsetzung – Träume werden wahr**“ fort.

Für Informationen & Diskussionen stehen wir Ihnen jederzeit gerne zur Verfügung.

## X. Impressum & Kontaktdaten

*Viele Erfolg bei Ihrer Unternehmensausrichtung und Produktpositionierung wünschen*



*Harald Schützinger*

**Mag. Harald  
Schützinger**

Holzstraße 20,  
4181 Oberneukirchen  
[schuetzinger@orange-cosmos.com](mailto:schuetzinger@orange-cosmos.com)

Tel: 0664-2413980  
Fax: 07212-7308-25



*Erich Kremsmair*

**Mag. Erich Kremsmair**

Goethestraße 20,  
4020 Linz  
[kremsmair@orange-cosmos.com](mailto:kremsmair@orange-cosmos.com)

Tel: 0650-5333863  
Fax: 0732-946060



*Gumpetsberger Andreas*

**Mag. Andreas  
Gumpetsberger, MBA**

Fuxstraße 31,  
4600 Wels  
[gumpetsberger@orange-cosmos.com](mailto:gumpetsberger@orange-cosmos.com)

Tel: 0664-4228655  
Fax: 07242-910696

**orangecosmos** ist auf **Strategiethem**en spezialisiert und bietet folgende Schwerpunkte:

- **Strategie**findung und **Strategie**entwicklung
- Moderation und Begleitung von **Strategie**prozessen
- **Strategie**umsetzung & Projektmanagement von Strategieprojekten
- Markt- und Konkurrenzanalysen, Positionierung & Vermarktungskonzepte
- Schaffung und Absicherung von Wachstum
- **Innovations**management und **Trend**analyse

**orangecosmos** „Beratung zum Wohlfühlen“

[www.orange-cosmos.com](http://www.orange-cosmos.com) / [office@orange-cosmos.com](mailto:office@orange-cosmos.com)

**orangecosmos** ist Mitglied des Beraternetzwerkes „Das Lentos Polygon“ und kann durch erfahrene Partner branchenübergreifend die folgenden Bereiche anbieten:



Personalentwicklung / IT / Marketing & Werbung / Coaching / Nachfolge / Fitness

**Blattlinie:** **OrangeTimes** liefert Ihnen Informationen, Tipps & Tricks für Ihre Strategie-Entwicklung. Wir informieren Sie als Unternehmer bzw. Führungskraft laufend über folgende Themen:

- Wie entscheide ich mich für die richtigen Unternehmensstrategien?
- Wie kann mein Unternehmen trotz oder wegen schwieriger Zeiten wachsen?
- Wie schaffe ich Innovation?
- Wie setze ich meine Strategien effektiv – d.h. wirklich erfolgreich - um?