

Markt-Positionierung

Als Unternehmen einzigartig und unverwechselbar bleiben

Die Schweiz wird immer mehr zu einem Land von Dienstleistungsbetrieben. Der Wettbewerb nimmt permanent zu, die Leistungen sind immer vergleichbarer und die Preise geraten unter Druck.

Christoph Portmann

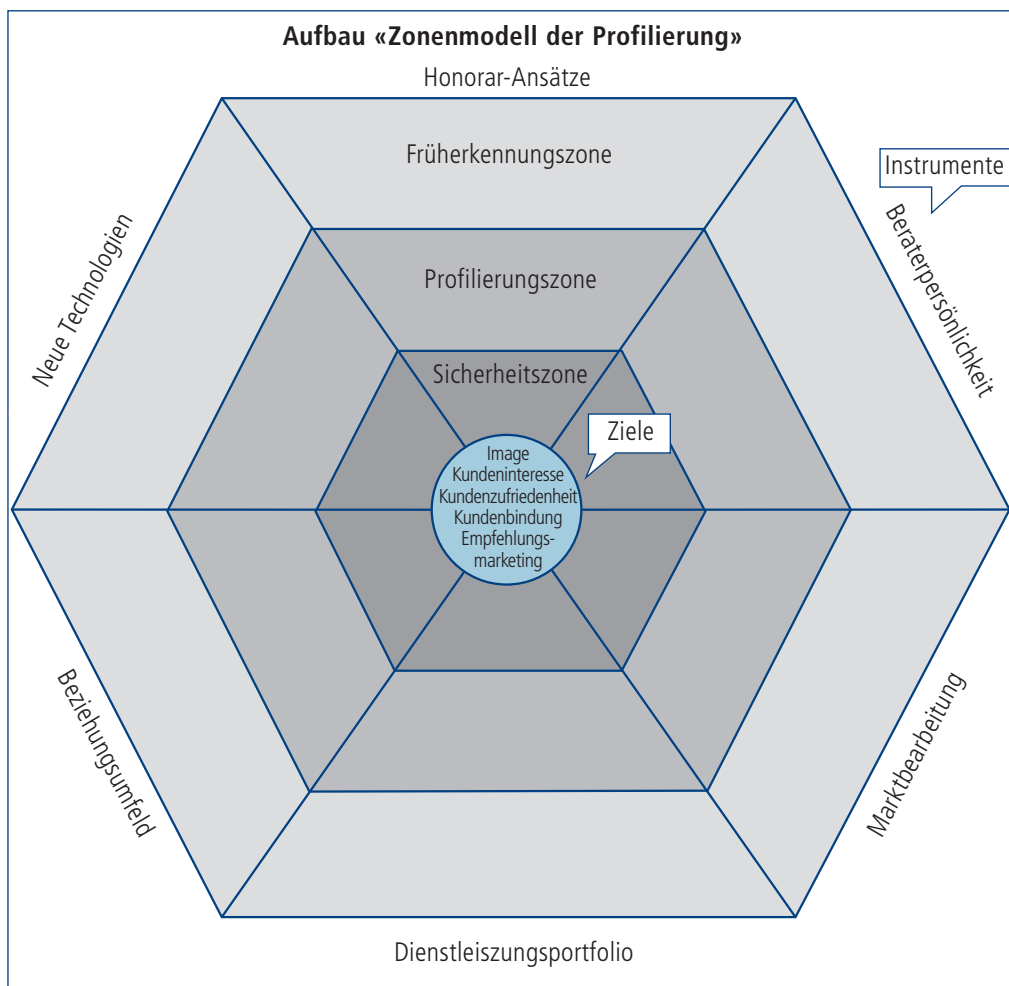
Anstatt sich mit dem Wettbewerb einen ruinösen Preiskampf zu liefern, sollten sich viele Unternehmen Gedanken darüber machen, wie sie sich und ihre Leistungen einzigartig machen und wie sie noch besser auf die Wünsche und Bedürfnisse ihrer Kunden eingehen können.

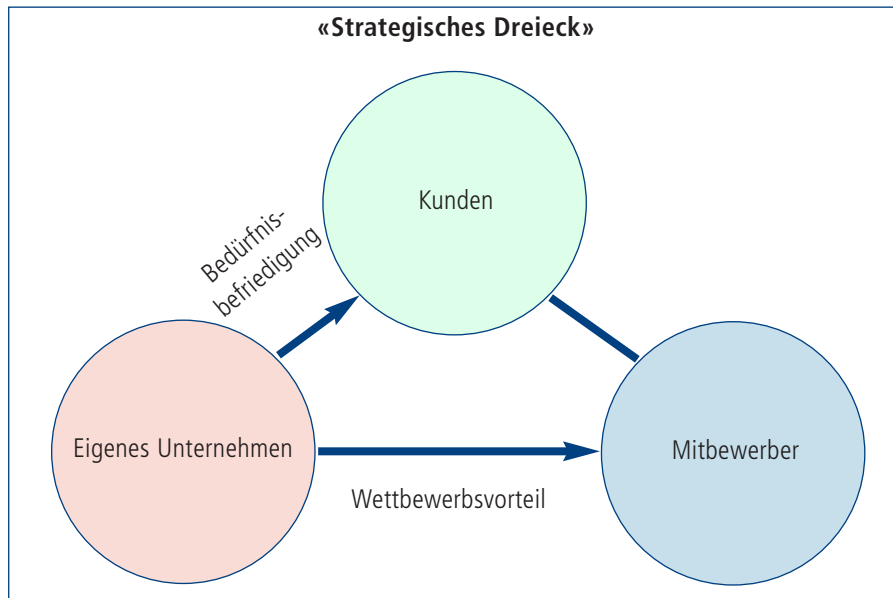
Wachstum

Das statistische Jahrbuch der Schweiz legt offen, dass die Beschäftigungszunahme im Dienstleistungssektor bei der letzten Betriebszählung im Jahr 2001 mit 7,5 Prozent deutlich höher ausgefallen ist als im Sektor Industrie und Gewerbe. Heute sind von 3'668'000 Beschäftigten 72 Prozent im Dienstleistungsbereich tätig. Zehn Jahre früher waren es noch 66 Prozent. Diese Zahlen zeigen eindrücklich die wachsende Bedeutung dieses Sektors. Das Wachstum des tertiären Sektors birgt für die einzelnen Unternehmen aber auch Gefahren, denn Dienstleistungen haben besondere Eigenschaften, die es zu beachten gilt:

- Immaterialität, es fehlt die Stofflichkeit, dadurch nicht lagerfähig.
- Der Mensch hat bei der Erstellung eine zentrale Bedeutung.

- Produktion (Erbringung) und der Verbrauch sind untrennbar verbunden.
 - Die Möglichkeiten, Dienstleistungen rechtlich zu schützen, sind begrenzt, Dienstleistungen können also schnell kopiert werden.
- Gerade der letzte Punkt birgt Gefahr, denn Dienstleistungen können rasch imitiert und kopiert werden. In stagnierenden Märkten verschärft sich die Gefahr der Profillosigkeit und damit der Austauschbarkeit der





Anbieter. Diese Tatsache gewinnt zusätzlich an Bedeutung, da in schlechten Zeiten Rationalisierungsprogramme Hochkonjunktur haben und Innovationen aus Kostengründen ausbleiben müssen.

Hierarchie der Ziele

In der Pyramide der Zielhierarchie folgt die Positionierung nach der Vision, dem Leitbild und dem Corporate Image an vierter

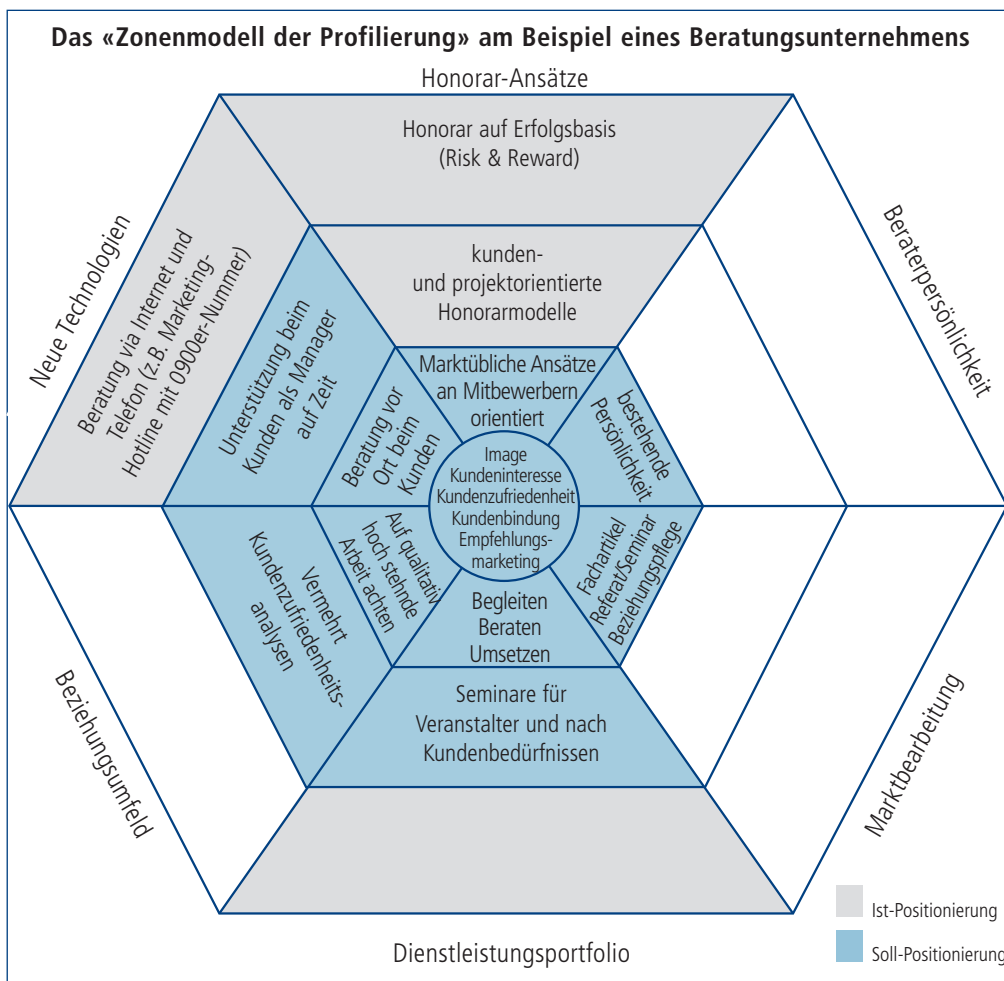
Stelle und gehört zu den Unternehmenszielen. Die Positionierung zielt im Kern darauf ab, ein Angebot in der Wahrnehmung der Verbraucher so zu verankern, dass es sich deutlich von konkurrierenden Angeboten abgrenzt und bei den Käufern klare und positive Assoziationen dazu weckt. Um eine eindeutige Wahrnehmung zu erreichen, sind zunächst Vorstellungen einer erstrebenswerten und erreichbaren Soll-Positionierung zu entwickeln. Diese Vorstellungen werden als Positionierungsziele bezeichnet. Bei der Festlegung der Positionierungsziele wird zuerst darüber entschieden, wie eine Profilierung gegenüber den Mitbewerbern erreicht werden soll, danach mit welchen Mehrwerten das eigene Angebot um die Gunst der Zielgruppe konkurriert.

Bei der Suche nach Positionierungszielen sind folgende Aspekte, basierend auf dem strategischen Dreieck zu berücksichtigen:

- Prägante Eigenschaften des eigenen Angebots
- Bedürfnissituation
- Spezifische Nutzenerfüllung bei Kunden
- Eigenschaften der Verwendergruppe
- Angebote der Mitbewerber
- Abgrenzungen gegenüber Produktklasse insgesamt

Zonenmodell der Profilierung

Für die Darstellung der Positionierung gibt es verschiedene Möglichkeiten, vom zwei- zu mehr-dimensionalen Modellen. Dr. Thomas Rudolf, der an der Universität St. Gallen das Fach Marketing unterrichtet, hat in den 90er-Jahren eine bewährte Profilierungsmethodik entwickelt und verwendet dazu das «Zonenmodell der Profilierung». Dieses zielt darauf ab, die meist vage formulierten Positionierungsziele einer Unternehmung mit konkreten Profilierungsmassnahmen etappenweise und systematisch zu fundieren.



Der Kern des Modells enthält die Profilierungsziele wie zum Beispiel: Image, Kundeninteresse wecken, Kundenzufriedenheit steigern, Kundenbindung erhöhen, Empfehlungsmarketing auslösen. Um diese Ziele reihen sich jetzt Sektoren, deren Zahl sich aus der Anzahl der dominanten Marketinginstrumente ergibt. Um die Aussage zu erhöhen, werden diese Sektoren jetzt in drei Zonen unterteilt:

1. Sicherheitszone: In diese Zone gehören Minimalleistungen, die der Kunde als Selbstverständlichkeit voraussetzt. Auch die Mitbewerber bieten vergleichbare Leistungen an.
2. Profilierungszone: Mit den Massnahmen in diesem Sektor kann sich ein Unternehmen von den Mitbewerbern abheben, denn diese verfügen nicht über dieses Angebot. Der Kunde ist bei

entsprechendem Nutzen bereit, dafür einen Mehrpreis in Kauf zu nehmen.

3. Früherkennungszone: In diesen Sektor gehören Massnahmen, die der Markt bzw. die Kunden in Zukunft verstärkt nachfragen werden. Mitbewerber bieten diese Massnahmen nicht an.

Das Zonenmodell als Methode eignet sich vorzüglich, die eigene Position (Ist-Position) darzustellen und zu überdenken. Es visualisiert aber gleichfalls gut die Möglichkeiten (Früherkennungszone), sich in den Köpfen und dem Bewusstsein der Zielgruppe eigenständig und unverwechselbar zu positionieren. Als Modell ist es kein statisches Instrument, sondern lebt von der Dynamik und muss regelmässig in Frage gestellt und gegebenenfalls angepasst werden. ■

In 7 Schritten zum erfolgreichen Einsatz

1. Schritt: Wahl der Profilierungsinstrumente. Zuerst gilt es, die für das Unternehmen und dessen Branche relevanten Profilierungsinstrumente festzulegen. Die Basis dazu sind die dominanten Instrumente aus dem Marketing-Mix.
2. Schritt: Festlegung des Profils. Die Basis des Ist-Profiles ist eine detaillierte Analyse des eigenen Leistungsportfolios, des Marktes, der Zielgruppen und deren Bedürfnisse und Wünsche sowie des Marktumfelds oder der sogenannten Umweltfaktoren. Zu beachten ist, dass zuerst die Standard-Instrumente in die Sicherheitszone eingefügt werden und erst anschliessend nach Profilierungsmöglichkeiten gesucht wird, die dann in die Profilierungs- bzw. in die Früherkennungszone eingefügt werden. Die Massnahmen in der Sicherheitszone sowie die realisierten in der Profilierungszone ergeben das Ist-Profil.
3. Schritt: Auswahl der Profilierungsmassnahmen. Nach der Festlegung des Ist-Profiles werden jetzt entsprechend der gewählten Zonen geeignete Massnahmen gesucht. Um die Kreativität nicht zu hemmen, sollten diese nicht sofort bewertet werden.
4. Schritt: Abstimmung der gewählten Massnahmen. Schliesslich werden die gewählten Massnahmen aufeinander abgestimmt. Das heisst, es werden Schwerpunkte gebildet (Schwergewichtsbildung), die Differenzierung ausgearbeitet (Differenzierung), die gewählten Massnahme aufeinander abgestimmt (Harmonisierung), zeitlich und inhaltlich koordiniert (Synchronisierung) sowie sichergestellt, dass die Konstanz gewährleistet ist. Letzterer Punkt ist von besonderer Bedeutung, denn der Kunden nimmt ein Profil nur als solches wahr, wenn es über einen längeren Zeitraum besteht.
5. Schritt: Bewertung der Profilierungsmassnahmen. Jetzt geht es darum, die einzelnen Massnahmen im Hinblick auf die Zielerreichung zu bewerten. Wichtige Kriterien sind die Kundenbedürfnisse und -wünsche, die Kosten für die Realisierung sowie das Kosten-/Nutzenverhältnis bei einer Einführung.
6. Schritt: Anpassung der Infrastruktur. Im sechsten Schritt geht es um die Schaffung der organisatorischen Rahmenbedingungen und zwar im Hinblick auf die Ablauf- und die Aufbauorganisation.
7. Schritt: Umsetzung. Dies ist die heikelste Stufe, denn oft scheitern Bemühungen um eine Neupositionierung an dieser letzten Stufe. Der Hauptgrund ist oftmals die fehlende Konsequenz. Es empfiehlt sich deshalb, einen detaillierten Aktionsplan mit dieser horizontalen Struktur: Ziel, Aktion, Termin für Fertigstellung, Verantwortlichkeit sowie Budget zu erstellen und zu überwachen.

Literatur

Dr. Thomas Rudolf
«Profilieren mit Methode»
Campus Verlag
ISBN 3-593-35660-0

Dr. Richard Kühn/Dr. Thomas Jenner
«Angebots-Positionierung»
Werd Verlag
ISBN 3-85932-253-2

Peter Sawtschenko/Andreas Herden
«Rasierte Stachelbeeren»
Gabal Verlag
ISBN 3-89749-080-3

Fragen?

Christoph Portmann
Inhaber und Geschäftsleiter
Score Marketing, 8712 Stäfa
Telefon 01 928 32 00
info@ScoreMarketing.ch
www.ScoreMarketing.ch



