

# Zielgenau zum Erfolg

**Von der Austauschbarkeit zur Alleinstellung: Die richtige Positionierung im Markt entscheidet über den Erfolg eines Produkts oder einer Dienstleistung. Das gilt auch für den Handwerksbetrieb.**

Von Peter Sawtschenko

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. Die Austauschbarkeit bringt Kunden dazu, selbst nach Unterscheidungsmerkmalen zu suchen. Ist es nur der Preis, dann werden sie auch danach entscheiden. Sie zeigen, dass viele Käufer sich in ihrer Orientierungslosigkeit einzig am Preis ausrichten, weil sie ansonsten keine Unterschiede in den Angeboten mehr erkennen können.

## 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. Steckt ein Unternehmen in dieser negativen Spirale, so wird es dringend Zeit, über seine eigene Positionierung nachzudenken.

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 im Kopf passiert. Der Gedanke, dass der Kunde nicht versucht zu han-



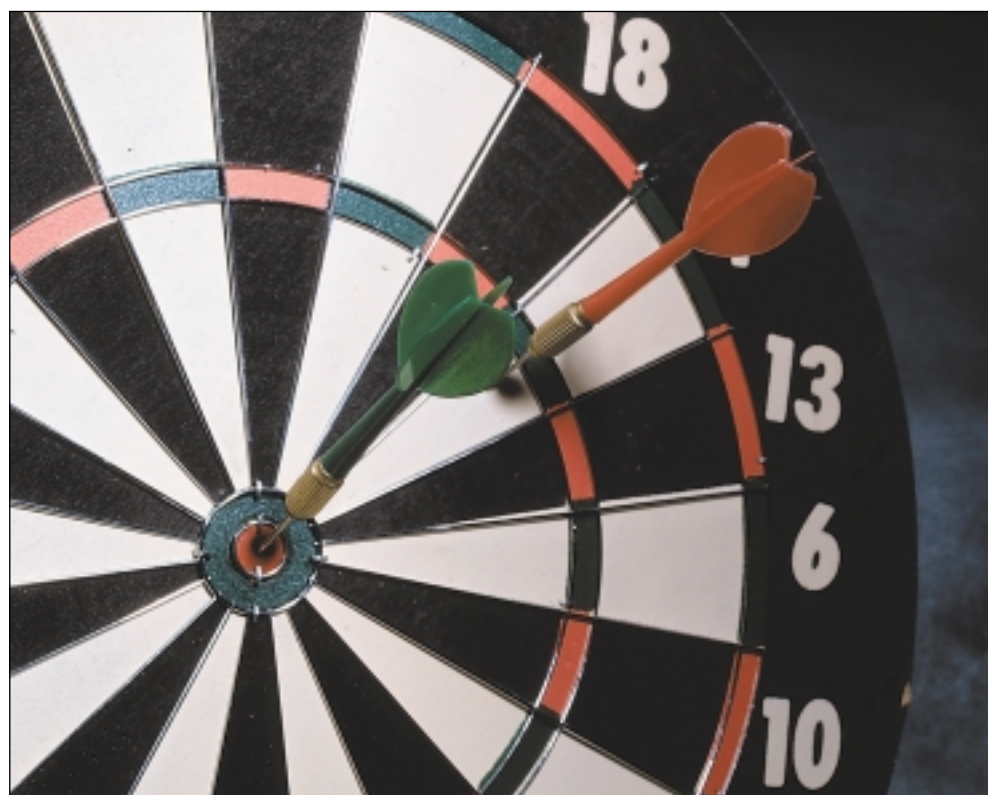
Zum Autor

Peter Sawtschenko ist einer der erfolgreichsten Praxisexperten, wenn es um die Entwicklung von Alleinstellungsmerkmalen, Spezialisierungs- und Positionierungsstrategien von kleinen und mittelständischen Unternehmen geht. Er ist Autor mehrerer Bücher, darunter auch das Branding-Buch "Rasierte Stachelbeeren", das ebenfalls im GABAL Verlag erschienen ist.

deln, 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.

## Das Problem der Glaubwürdigkeit bei Bauchladen-Anbietern

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

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

Die Lösung liegt darin sich neu bzw. besser zu positionieren, ein neues Alleinstellungsmerkmal zu finden, das ein Unternehmen in den Augen seiner Kunden deutlich von der Konkurrenz abhebt. Positionierung ist die Energiequelle mit der stärksten Hebelkraft für ungewöhnliche Markterfolge. Es ist die »Geheimwaffe«, mit der Sie sich der Krise, der Austauschbarkeit und dem Preiskampf

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

## Produkt- und Zielgruppenspezialisierung als Gewinnbringer

Eine der besten Möglichkeiten, sich zu spezialisieren, ist die Konzentration auf eine ganz bestimmte Zielgruppe und deren Bedürfnisbefriedigung. Statt die unterschiedlichsten Kundengruppen mit den unterschiedlichsten Bedürfnissen zu bedienen (und zwangsläufig mit Leistungen und Produktrange dabei an der Oberfläche zu bleiben), macht es Sinn, sich auf eine Zielgruppe zu konzentrieren und deren Bedürfnisse bis in die Tiefe auszuloten. Ein Neu-Positionierung ist wie eine Motivationsspritze für ein Unternehmen: Es macht Mitarbeiter stolz, wirkt belebend und verändert automatisch jedes Verkaufsgespräch.

## 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 sind zuerst in einer Nische gestartet. Erst wenn sie dort den Durchbruch erreicht hatten, dehnten sie ihr Wirkungsfeld aus und erweiterten ihren Markt.

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 Nutzungsgespräche geführt. 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.

## Ein erfolgreiches Fallbeispiel

Der Meisterbetrieb für Sanitärtechnik des Roland K. aus einer rheinischen Großstadt lief bestenfalls mäßig. Nachdem Herr K. sich wegen sinkender Umsätze und ungenügender Auslastung dazu entschlossen hatte, seinen Betrieb durch einen Handel mit Zubehör zu erweitern, erlebte er, wie nach einem kurzen, anfänglichen Anziehen des Umsatzes dieser wieder einbrach. Die gestiegenen Kosten durch Lagerhaltung und eine neu eingestellte Verkaufsfachkraft waren eigentlich nicht mehr zu rechtfertigen und dem Betrieb drohten nun ernsthafte Liquiditätsprobleme. Ein zufällig eingehender Auftrag eines Kunden, der schon seit Jahren mit einer fortschreitenden Muskelschwäche gezwungen war, im Rollstuhl zu sitzen, brachte für den Betrieb des Herrn K. die Wende. Der Kunde trat mit dem Wunsch an ihn heran, einen Kostenvoranschlag für den Umbau seines schon teilweise rollstuhlgerechten Bades abzugeben. Durch den Charakter seiner Krankheit, die von Jahr zu Jahr weiter fortschritt, war der Kunde gezwungen, in regelmäßigen Intervallen Anpassungen in seiner Wohnung vorzunehmen, um sich die größtmögliche Bewegungsfreiheit zu erhalten. Herr K. arbeitete sich sorgfältig in die Materie ein und erhielt den Auftrag, den er zur großen Zufriedenheit des Kunden erledigen

konnte. Nachdem er auf Grund von Empfehlungen mehrere solcher Aufträge erhalten hatte, fasste er den Entschluss, seinen Betrieb neu zu positionieren und sich auf den Ein- und Umbau von behindertengerechten sanitären Anlagen zu spezialisieren. Außerdem stellte er seinen Zubehörhandel ebenfalls auf entsprechende Spezialartikel um.

Der Erfolg war durchschlagend: Innerhalb von zwei Jahren hat Herr K. nun aus einem durchschnittlichen Handwerksbetrieb mit Umsatz- und Liquiditätsproblemen ein expandierendes und gut laufendes Kleinunternehmen gemacht. Auf Werbung kann er weitgehend verzichten, ist er doch als Kleinsponsor verschiedener Rollstuhlsportarten längst als der kompetente Ansprechpartner bei seiner Zielgruppe etabliert. Zusätzlich profitiert er von einer gewissen wirtschaftlichen Unabhängigkeit seiner Klientel, da die Um- und Einbauten der Bäder und Installationen von Bund und Krankenkassen bezuschusst werden.

## Höhere Zufriedenheit

Auch die anfänglichen Ängste, dass die Zielgruppe zu klein sei, um mit ihr rentable Geschäfte machen zu können, erwies sich als unbegründet. Fast jede Zielgruppe ist größer als zunächst realisiert, was bei oberflächlicher Marktbeachtung wegen des breiten Sortimentsangebotes aber erst nicht erkannt wird. An der Erfolgsstory des Herrn K. lässt sich nachvollziehen, dass oft gerade wirtschaftlich schwierige Phasen und ausgefallene Ideen der Beginn von nicht nur finanziell und unternehmerisch erfolgreichen, sondern auch persönlich erfüllenderen Entwicklungen sein können. Er hat nun durch seinen Einsatz in seinem Beruf auch seine Berufung gefunden – und den wirtschaftlichen Erfolg für sein Unternehmen gesichert.

## Buchtipps

Positionierung hat die Werbung und den Wettbewerb revolutioniert. Selbst Unternehmen, die durch Austauschbarkeit, ruinösen Wettbewerb und Preiskrieg in eine scheinbar aussichtslose Sackgasse geraten sind, haben mit einer neuen Positionierung ungewöhnliche Erfolge erzielt. Peter Sawtschenko schildert, 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 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 wir ein Bauunternehmen nach einer Existenz- und Branchenkrisen zum unbequemsten Traumhaus-Realisierer Deutschlands positionierten,

es dadurch über 80 Prozent aller Anfragen in Aufträge umwandelte und die Bauherren Schlange stehen; 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. Die Beispiele und Anleitungen in diesem Buch für die Praxis befähigen jeden – ob Profi oder Einsteiger – die eigenen Chancen zu erkennen und eine erfolgreiche neue Positionierung zu erarbeiten.

Peter Sawtschenko: Positionierung – das erfolgreichste Marketing auf unserem Planeten, GABAL Verlag, ISBN 3-89749-506-6, € 24,90

