

Strategie Journal

Impulse für den Mittelstand

8 **Mewes:** Kettenreaktionen des Erfolgs

13 **StrategiePreis:** Preisträger 2007

14 **Fallstudie:** Kohl als Markenprodukt

16 **Instrument:** Weltrekord mit Baukybernetik



Fallstudie:

Anders als andere -
So wird man zum Spezialisten
für Positionierungsstrategie

Rasierte Stachelbeeren, unverschämte Ziele und Leidenszielgruppen

Wie Peter Sawtschenko zum Spezialisten für Positionierungsstrategien wurde



Peter Sawtschenko

Irgendwie wissen wir es alle: Einfach ist am schwersten. Dennoch fällt es uns immer wieder schwer, zum Beispiel einfach einmal unverschämte Ziele zu formulieren und dabei ungewöhnliche Erfolge zu erreichen. Lesen Sie hier ein Porträt über den bemerkenswerten Peter Sawtschenko, dessen Arbeit soeben mit dem Strategie-Preis 2007 des StrategieForum e.V. Netzwerk für Erfolg und Wachstum in Bad Honnef ausgezeichnet wurde (siehe auch Seite 13).

Peter Sawtschenko ist der Kopf und Geschäftsführer des Sawtschenko Instituts in Roßdorf bei Darmstadt. Er ist der führende Praxisexperte, wenn es um die Entwicklung und Umsetzung von Alleinstellungsmerkmalen, Spezialisierungs- und Positionierungsstrategien von kleinen und mittelständischen Unternehmen sowie deren Dienstleistungen und Produkte geht. Seine Markterfolge machen ihn und sein Institut zu einer gefragten Anlaufstelle für Unternehmen, die wirksame Wege aus der Austauschbarkeit und dem Preiskampf suchen. Nicht nur mit seiner intensiven Ar-

beit direkt in den Firmen, sondern auch in seinen zahlreichen Vorträgen zeigt Peter Sawtschenko auf, welche Methoden und Maßnahmen gerade Unternehmen in der Stagnation oder Krise ergreifen können, um wieder auf die Siegertreppe zu kommen.

Was kann man tun, wenn man mit austauschbarem Produkt in der Preisfalle sitzt?

Steigender Wettbewerb, Konsumzurückhaltung, harter Preiskrieg, Konkurrenz aus Billigländern, margenschwache Branchen, mangelnde Liquidität, schlechte Zahlungsmoral – das sind die Stichworte, bei denen Peter Sawtschenko leuchtende Augen bekommt und eine echte Herausforderung sieht. „Die meisten Unternehmen reagieren auf solche Situationen ziemlich kopflos. Interne Sparmaßnahmen, Prozessoptimierungen, weitere Diversifikation, noch mehr Marketing und noch mehr Druck auf den Vertrieb – das sind die gängigsten Methoden, um den Kopf über Wasser zu halten“, so Sawtschenko.

Heraus aus der Hoffnungsfalle, hinein in die Nischen des Erfolgs

Sawtschenko benennt deutlich die Fallen, in die sich Unternehmen in der Krise begeben: Die Austauschbarkeitsfalle, die Preisfalle und die Hoffnungsfalle. Die Hoffnungsfalle, die entsteht, wenn Unternehmen beginnen, sich als Bauchladen zu positionieren. Und hierdurch langfristig ihre Marke verwässern. Die Preisfalle und Austauschbarkeitsfalle, welche entstehen, wenn Unternehmen versuchen, sich über den Preis zu vermarkten und mit ihren Konkurrenten beliebig austauschbar sind. Dabei könnte alles so einfach sein ...

Auch ihm und seinem Team ist nicht alles von Anfang an zugefallen. Es war

ein arbeitsintensiver Prozess dorthin zu kommen, wo er heute steht. Der Erfolg bestätigt ihm aber immer wieder, dass seine Vorgehensweise für sein eigenes Unternehmen und auch für seine Kunden die richtige Vorgehensweise ist.

Der studierte Kommunikationsdesigner macht sich 1991 selbstständig. Zuvor arbeitet er zehn Jahre in internationalen Werbeagenturen (Ogilvy & Mather Direkt, TBWA, Wunderman) mit den Schwerpunkten Dialogmarketingstrategien, Verkaufsförderung und Vertriebsunterstützung für Marken wie Shell, Hewlett Packard, American Express, Colgate, Rank Xerox, Avis, British Airways oder Schneekoppe. Zu Beginn seiner Selbstständigkeit ist Peter Sawtschenkos eigene Positionierung klar umrissen: als Spezialist für Dialogmarketing will er seine Fähigkeiten vor allem kleinen und mittelständigen Unternehmen anbieten. Einer seiner ehemaligen Agenturkunden begleitet ihn in seine selbstständige Tätigkeit – so sind die Startvoraussetzungen optimal.

Bereits ein Jahr später hat er die erste Berührung mit der EKS. Von den FAZ Informationsdiensten erhält er den Auftrag, die Vermarktung der EKS-Strategie



Seine zwei Bücher helfen Peter Sawtschenko, sich selbst systematisch als Spezialist für Positionierung zu positionieren. ▶

zu übernehmen. Die Engpasskonzentrierte Strategie von Wolfgang Mewes bereichert sofort das bisherige Werbedenken des Experten. Die Theorie, dass jedes System in seiner Entwicklung von einem Engpass blockiert wird, fasziniert Sawtschenko. Gelingt es, diese Blockade zu entdecken und zu überwinden, sind optimale Entfaltungsmöglichkeiten gegeben. Auf der Basis dieses Gedankens entwickelt der Experte weitere Überlegungen und Lösungsstrategien für verschiedenen Engpässe, die in Unternehmen entstehen können.

Wenn Sie vom Markt verschwinden, interessiert das keinen Menschen da draußen!

Logische Zusammenhänge von Erfolgsfaktoren sind seither in der Beratung und in der praktischen Zusammenarbeit mit den jeweiligen Kunden nicht mehr wegzudenken. Die nun folgende zweijährige Übernahme der EKS-Seminare für Rewe vermitteln Peter Sawtschenko weitere praktische Erfahrungen. 1997 veröffentlicht er das weltweit umfangreichste Direktvertriebs-Handbuch für den Jafra Direktvertrieb. 1999 schließlich beginnt sein ganz eigener Spezialisierungsprozess in Form eines dreitägigen Pilotseminars, das äußerst erfolgreich verläuft. Einer der Seminargäste ist Ursula Rosengart vom GABAL Verlag. Begeistert bittet sie den Berater, ein Buch über das Thema zu schreiben.

Sprecher, Autor, Berater, Dozent

Als Co-Autor publiziert Sawtschenko zunächst das Strategie-Handbuch für mittelständische Unternehmen: „Mit Nischenstrategien zur Marktführerschaft“ (orell füssli Verlag, 2000). Noch im selben Jahr 2000 erscheint der provokante Ti-

tel „Rasierte Stachelbeeren - So werden Sie die Nr. 1 im Kopf Ihrer Zielgruppe“ im GABAL Verlag. Mit dem Untertitel „Branding – Erfolgreiche Marktnischen- und Positionierungs-Strategien für kleine und mittelständische Unternehmen“ erreicht das Buch bei Amazon schnell die Top 100. Namhafte Unternehmen kommen nun auf Sawtschenko zu und buchen ihn als Vortragsredner. In der Beratung hat er mitunter Wartezeiten von bis zu sechs Monaten. Das Thema Marktnischenstrategie und Positionierung erhält endlich den Stellenwert, der ihm gebührt und es kommen immer mehr Kunden, die schon alles probiert und reichlich Berater verschlissen haben. Vor allem Unternehmen in der Krise, bei denen ein hoher Leidensdruck herrscht, wenden sich an den Positionierungsberater.

Mit der Zeit kommen immer größere Unternehmen auf ihn zu und in seiner Kundenliste finden sich heute auch Marken wie AT&T, Dow Corning, Röhm, oder Tetra Pak. Hinzu kommen viele kleinere Unternehmen, Start-ups, Berater und Trainer wie zum Beispiel Prof. Seiwert. Aufgrund des gewachsenen Status wird er zum Aufsichtsratsvorsitzenden der Gastro-Fib AG gewählt und erhält eine Stelle als Gastdozent an der Johann-Wolfgang-Goethe-Universität in Frankfurt.

2005 erscheint sein zweites Buch bei GABAL: „Positionierung – das erfolgreichste Marketing auf unserem Planeten“. In diesem „Praxisbuch für ungewöhnliche Markterfolge“ beweist Sawtschenko anhand zahlreicher Praxisbeispiele, wie man durch eine Neupositionierung nach der EKS-Strategie zu herausragenden Ergebnissen gelangt: Positionierung als Energiequelle und Turbolader für ungewöhnliche Markterfolge. Er schildert Beispiele aus seiner eigenen Beratungspraxis und



Die Austauschbarkeitsfalle: Welches der Eier würden Sie wählen? Wahrscheinlich das billigste! Denn: Austauschbarkeit führt in die Preisfalle.

macht die hinter den Erfolgen stehenden Positionierungsstrategien deutlich und nachvollziehbar.

Ich bin nicht Ihr Freund, ich bin Ihr Feind

Doch was sich so leicht liest, sieht während des Positionierungsprozesses ganz anders aus. Die Umsetzung in und mit den betroffenen Unternehmen ist ein hartes Stück Arbeit. Die Kunden realisieren schnell, dass in Sawtschenkos Workshops nicht weichgespült wird. „Ich bin nicht Ihr Freund, ich bin Ihr Feind“ oder „Ich bin der Anwalt Ihres Marktes. Wenn Sie vom Markt verschwinden, interessiert das keinen Menschen da draußen“ – das sind Lieblingssätze des unbequemen Beraters, mit denen er die Führungsriege seiner Klienten zu neuen Denkmustern und neuen Glaubenssätzen bringen will. Wenn er dann noch auffordert, unverschämte Ziele zu formulieren, liegen die Nerven zunächst blank. Doch nach und nach vermittelt Sawtschenko, dass es genau um diese unverschämten Ziele geht: ►

Werbung zum Nulltarif, Warteschlangen von Kunden, Marktführerschaft.

In intensiver Analysearbeit nach der EKS-Strategie und einem von Sawtschenko entwickelten System werden Innovations- und Positionierungspotenziale erarbeitet, die er dann mit etwa 100 Positionierungsstrategien abgleicht. In der Regel können etwa 30 Prozent dieser Strategien für eine Neuaufstellung des Unternehmens genutzt werden. Darunter sind so originelle Ansätze wie die Trojaner-Strategie, die Intel-inside-Strategie, das Co-Branding oder die Feindbild-Strategie.

Welches brennende Problem löse ich und wie?

Kundennutzen, Kundennutzen, Kundennutzen – litaneiartig beschwört Peter Sawtschenko den Kern einer jeden Positionierung. Gewinnmaximierung kann nie das Ziel sein. Dieser Ansatz ist für manche Neukunden ziemlich ungewöhnlich. „Der Köder muss dem Fisch schmecken und nicht dem Angler“: Davon ist der Berater zutiefst überzeugt, und auf dieser Grundlage hat er eine Reihe von Erfolgsbeispielen produziert.

So zum Beispiel für die SI-Projects GmbH, die er vom Anbieter von Intranetlösungen zu einer lukrativen Franchise-Plattform geführt hat. Die SI-Projects GmbH steckte als Entwickler von Intranets in der „Preis- und Austauschbarkeitsfalle“. Nach einem gemeinsamen Strategieworkshop erarbeitete man die „Leidenszielgruppe“ Franchisegeber. Und hier speziell die etwa 30 bis 40 Prozent der Franchisegeber, die an der magischen Grenze von 25 Franchisenehmern scheitern. Die SI-Projects GmbH entwickelt nun im Nachgang der Beratung eine perfekte Franchise-System-Plattform, die genau die angepeilte Zielgruppe anspricht.

Zusätzlich schreibt Stefan Merath, der Geschäftsführer des Unternehmens, ein kleines Buch mit dem Titel „Der Weg zum erfolgreichen Franchisegeber – Wie Sie die magische Hürde von 25 Franchisepartnern überwinden.“

Ein überzeugender Kundennutzen muss den Kern einer jeden Positionierung ausmachen.

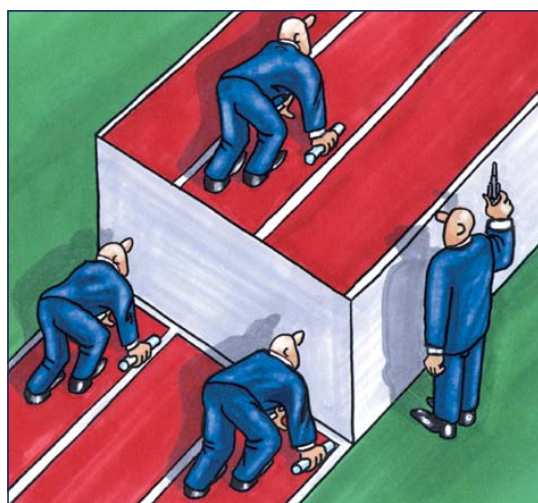
Durch eine intelligente Kooperationsstrategie kostet die Herstellung des Buches keinen Cent. Bei Zielgruppenbesitzern, wie zum Beispiel dem Franchiseverband, hält er innerhalb kürzester Zeit Vorträge. Zusätzliche Presseberichte machen das Unternehmen als Spezialist bekannt. Der Erfolg: bereits nach vier Monaten entstehen 100 Prozent mehr Umsatz, die Nachfrage der Interessenten steigt um 400 Prozent.

Die Idee, den Geschäftsführer der SI-Projects direkt mit einem Buch zum Experten für das Thema zu machen, ist ein plakatives Beispiel für die Trojaner-Strategie. Von Peter Sawtschenko in der Positionierung gerne eingesetzt, gehört sie auch zu seinen bevorzugten

Vortragsthemen. „Suchen Sie in Zukunft nicht neue Kunden im Markt, sondern sorgen Sie dafür, dass sie auf Ihr Unternehmen zukommen.“ Hierbei geht es nicht um listige Kriegskunst oder versteckte Viren im Internet. Vielmehr geht es darum, etwas Interessantes anzubieten, das entweder direkt oder indirekt mit dem eigenem Angebot zu tun hat. Etwas, worüber die Presse schreibt und was der eigenen Zielgruppe einen besonderen Nutzen bietet. Es geht darum aufzufallen, Interessenten im Markt zu selektieren und neue Kunden zu gewinnen. Ein Trojaner kann ungewöhnlich schnell die eigene Positionierung verbreiten, die Markenbekanntheit und die Glaubwürdigkeit erhöhen, er kann als Dauerwerbemittel fungieren und neue Perspektiven schaffen. Über Trojaner-Strategien nachzudenken, kann auch helfen, neue Positionierungsnischen zu finden.

Trotz Branchenkrise zum Marktführer

Oder die Firma Saeilo. 1993 steht die Saeilo Werkzeugmaschinen GmbH vor ihrer größten Herausforderung. Bedingt durch die strukturellen Probleme der verarbeitenden Industrie, kommt es zu einer prekären Situation: Die Lagerhallen stehen voll mit Neumaschinen, der Verkauf stockt. Einzig mit dem Verkauf veredelter Gebrauchtmaschinen hält sich das Unternehmen über Wasser. Zwei Drittel der Mitarbeiter werden entlassen, die roten Zahlen verheißen nichts Gutes. In dieser Situation reagiert der Geschäftsführer Christian Seeburger auf eine EKS Anzeige in der FAZ mit dem provokanten Headline „Ihre Strategie ist falsch“. Über dieses Anzeige kommt es zur Zusammenarbeit mit Peter Sawtschenko. ▶



Eine einzigartige Positionierungsnische schafft entscheidende Wettbewerbsvorteile.

Trotz scheinbar auswegloser Lage und drohender Insolvenzgefahr analysiert man innerhalb weniger Tage alle möglichen Potenziale und Nischen. Eine erfolgversprechende Chance kristallisiert sich heraus. Der bestehende Maschinenpark muss möglichst rasch gewinnbringend genutzt werden. Es gilt, eine überzeugende Nische zu suchen, und dies gelingt im Bereich des Gebrauchtmaschinenmarkts. Schnell werden Banken und Konkursverwalter von dem neuen Ansatz überzeugt. Das Unternehmen wird in Anzeigen und Mailings als der Veredelungsspezialist mit der größten Auswahl an Gebrauchtmaschinen in Deutschland positioniert. Der Erfolg bestätigt die erarbeitete Strategie. Der Umsatz mit Gebrauchtmaschinen wächst auf 60 Prozent und das Unternehmen wird innerhalb von zwei Jahren zum Marktführer. Heute gehört Saeilo wieder zu den 15 größten Maschinenhandelsunternehmen in Deutschland.

Nicht Creme verkaufen, sondern Schönheit

Sawtschenkos Leitsatz „Jedes Problem ist eine Chance“ zieht sich wie ein roter Faden durch sein Leben und seine Arbeit. Er hat früh erkannt, dass es nicht darum geht, ein Produkt oder eine Dienstleistung zu verkaufen, sondern eine Lösung für den Kunden. Es gilt, das brennendste Problem einer Zielgruppe zu lösen, den unerschämtesten Wunsch der Kunden zu erfüllen. Nicht die Creme, sondern die Schönheit - das ist es, was die Konsumenten wollen.

Das beste Verkaufs- und Kundenbindungskonzept ist aus Sawtschenkos Sicht die Erfüllung der menschlichen Bedürfnisse und ein perfekter Service für die Kunden. Die größten Bedürfnisse der meisten Menschen sind Anerkennung und Achtung. Statt in kostspielige Verkaufstechniken zu investieren, lohnt



es sich, über diese einfachen, aber lebensnotwendigen Bedürfnisse nachzudenken. Die Antwort für die Problemlösung finden wir in uns selbst: Wir spüren, wenn uns jemand nur etwas verkaufen will, weil es sein Job ist. Wir spüren aber auch, wenn uns jemand Achtung und geistige Großzügigkeit entgegenbringt, uns herzlich und strahlend mit Namen anspricht, sich für uns als Person und nicht als Kunde interessiert.

Wissen multiplizieren

Bei der Frage, was es jetzt noch zu tun gibt, schmunzelt Sawtschenko. Er werde jetzt an seiner eigenen, ganz persönlichen Positionierung arbeiten: Um etwas weniger zu arbeiten, um seine Mitarbeiter zu Know-how-Trägern zu machen, um sein Wissen zu multiplizieren, um sein Unternehmen etwas unabhängiger von seiner Person zu gestalten.

Das ohnehin schon erfolgreiche Vortragsgeschäft soll mit neuen Themen belebt, der Grad persönlicher Freiheit vergrößert werden. So recht mag man ihm nicht glauben, weil er gleich danach von seinem neuen Projekt berichtet. Sawtschenko ist zum Vorsitzenden des Expertenbeirates in der Centrum für Unternehmenswachstum CUW GmbH bestellt worden.

Das größten Bedürfnisse der meisten Menschen sind Anerkennung und Achtung.

Die neu gegründete Initiative, die im Herbst 2007 an den Start geht, bietet strategische und betriebswirtschaftliche Beratung mittelständischer Unternehmen durch Spezialisten. Ziel ist es, Unternehmenswachstum zu erzeugen und Vermögen zu sichern. Und auch hier wird wieder seine Denke deutlich: „In der CUW kooperieren wir mit großen Steuerberatungskanzleien, die eines erkannt haben: sie müssen vom Vergangenheits- und Gegenwartsbewältiger zum Zukunftsgestalter werden. Die Steuer machen – das war gestern. Heute suchen die Klienten Beratung zur Verbesserung der Liquidität und Maßnahmen zur Zukunftssicherung. Und da sind dann wir mit unserem Expertenbeirat, der Personen mit unterschiedlichen Kompetenzen vereint und bietet innovative Zukunftskonzepte.“ So richtig ruhig scheint es um Sawtschenko nicht zu werden ... ■

Kontakt:

Sawtschenko Institut
Industriestraße 15
64380 Roßdorf b. Darmstadt
Tel (061 54) 69 61 50
institut@sawtschenko.de
www.sawtschenko.de