

Das Unternehmen einzigartig positionieren

Logenplatz besetzen

Das Solothurner Unternehmen Spirig Pharma AG hält mit seinen Produkten «Daylong» im Schweizer Markt für Sonnenschutzmittel einen Marktanteil von fast 70 Prozent. Das Geheimnis: eine nachhaltige Positionierung.

■ Von Peter Meierhofer

Sind die unternehmerischen Ziele einmal gesteckt, gehört es zur Aufgabe marktgerechter Unternehmensführung, das eigene Marktprogramm so zu definieren, dass diese Ziele auch erreicht werden können. Für die wichtigsten Geschäftsfelder sind folgende Entscheidungen zu treffen:

1. Das Zielgruppenprogramm: Wer wird anvisiert, und über wen werden die Angebote lanciert?
2. Das Leistungsprogramm: Was wird angeboten?
3. Die Positionierung des Leistungsprogramms gegenüber den Zielgruppen: Wie wird das Angebot den Zielgruppen vermittelt?

Positive Einstellung erzielen

Kein Unternehmen ist seinen Konkurrenten in allen Belangen überlegen. Gerade deshalb gehört es zu den wichtigsten Aufgaben jedes Unternehmens, sich

von seinen Mitbewerbern zu unterscheiden. In einer Welt der Produktvielfalt und Informationsüberlastung ist es entscheidend, ob es einem Unternehmen gelingt, bei seinen Zielkunden einen positiven Eindruck oder eine positive Einstellung hervorzurufen.

Diesen Eindruck, den aktuelle und potenzielle Kunden vom Angebot eines Unternehmens haben sollten, nennt man Positionierung.

Emotional und unbewusst

Wie die neuesten Erkenntnisse der Gehirnforschung belegen, gibt es den bewussten und frei handelnden rationalen Konsumenten nicht. Vielmehr sind es Emotionen und Motive, die bezüglich Beurteilung eines Marktangebots Regie führen:

- Angebote werden deshalb nicht so beurteilt, wie sie sind, sondern so, wie der Beurteilende denkt, dass sie sind.

Hinter Einstellungen stehen demnach unbewusste biologische Abläufe, die von kundenseitigen Voraussetzungen geprägt sind:

- Vom Emotions- und Motivsystem im Gehirn des Kunden, in dem individuelle Ausprägungen und gemachte Erfahrungen eine wichtige Rolle spielen.
- Von der individuellen Vorstellung von einem «Idealprodukt», das die individuellen Erwartungen an Produkte dieser Art widerspiegelt.

Je näher demnach ein reales Angebot in der Wahrnehmung

des Kunden diesem Idealprodukt kommt, desto grösser ist die Wahrscheinlichkeit einer positiven Einstellung bzw. eines Kaufs.



Wenige Kriterien entscheiden

Da Produkte zunehmend austauschbarer werden, wird es immer schwieriger, einen Logenplatz im Kopf des Kunden zu besetzen. Wie unsere Anwendungen der Verhaltens- und Motivanalyse VMA zeigen, sind es in

Die Positionierung muss immer wieder revitalisiert werden.

der Regel nur wenige wichtige Kriterien, anhand derer Kunden Leistungen wahrnehmen und beurteilen. Sie zu kennen ist deshalb für die Entscheidungen in Sachen Positionierung lebenswichtig (siehe Kasten «Anforderungen an die Positionierung»).

Aus diesem Grund darf der eigene Instinkt nie eine gründliche Positionierungsanalyse ersetzen.

- Wer die eigene Positionierung verändern will, muss vorerst wissen, wie er von seinen Kunden positioniert wird.

Unternehmen, die ihre Positionierung überprüfen, sind oft erstaunt darüber, wie Kunden sie

Erfolgreich dank geschickter Positionierung

Das Solothurner Unternehmen Spirig Pharma AG (Egerkingen) entwickelt Sonnenschutz-Produkte mit medizinischer Kompetenz und verkauft diese mit grossem Erfolg unter dem Namen «Daylong». Wegen des Einsatzes spezieller Technologien zeichnen sich die Produkte durch eine besonders lange Schutzwirkung aus. Das breite Angebot ist jeder Lichtschutz-Problematik gewachsen und wird ausschliesslich über den Fachhandel (Apotheken und Drogerien) vertrieben. Spirig verkauft mehr als die Hälfte seiner Produktion direkt ins Ausland, beschäftigt etwas mehr als 200 Mitarbeitende und erwirtschaftet mit der «Daylong»-Linie rund CHF 129 Millionen Umsatz. Aufgrund seiner bemerkenswerten Leistungen wurde das Unternehmen mit dem Unternehmerpreis «Espace Mittelland 2005» ausgezeichnet.

www.spirig.ch



**Halb voll oder halb leer?:
Auch Angebote werden nicht
so beurteilt, wie sie sind –
sondern so, wie der Beurteilende
denkt, dass sie sind.**

im Vergleich zu ihren Mitbewerbern sehen.

Positionierungsstrategien

Ist die eigene Position erst einmal bestimmt, stellt sich die Frage, welche Positionierungsstrategie daraus abgeleitet werden kann. Entspricht die aktuelle Positionierung den Vorgaben des Unternehmens, oder muss die Positionierung verändert werden? Steht eine Neu- oder Umpositionierung zur Diskussion?

Zur konkreten Positionierung eines Angebots stehen verschie-

■ **Imitationsstrategien** (mee-too-Strategien): Häufig hängen sich Unternehmen an eine erfolgreiche Positionierung der Konkurrenz an. Diese Strategie kann erfolgreich sein, wenn die Chance besteht, die Führungsposition auf mittlere Frist zu übernehmen.

■ **Nischenstrategien**: Erfolgversprechend ist die Positionierung in Teilmärkten, die durch das vorhandene Produktangebot nur unzureichend bedient werden. Voraussetzung: Der Teilmarkt enthält potenzielle Nachfrager für das Produkt. Hier gilt es zu prüfen, ob

Der Kunde beurteilt Angebote so, wie er denkt, dass sie sind.

denste strategische Varianten zur Verfügung. Zu den wichtigsten gehören:

■ **Abhebungsstrategien**: Das Angebot soll in der Wahrnehmung der Zielgruppe eine unverwechselbare Alleinstellung erhalten, die von der Konkurrenz nicht ohne weiteres nachgeahmt werden kann. Sie eignet sich für Unternehmen, die eine Erfolgsposition im Markt aufgebaut haben.

mit den vorhandenen Kompetenzen des Unternehmens diese Nische besetzt werden kann.

Angebote können auf verschiedenste Art und Weise positioniert werden:

1 Produkteigenschaften oder -nutzen

Die Positionierung via Vergleich ist dann stark, wenn sie nicht nur

nachprüfbar, sondern vor allem in einen wichtigen Kundennutzen umgesetzt werden kann. Als gutes Beispiel diene das Unternehmen Spirig Pharma AG (siehe Kasten «Erfolgreich dank geschickter Positionierung»). Spirig hat erkannt, dass sich die Konsumenten vermehrt der Gefahren bewusst werden, denen sie beim Bad in der Sonne ausgesetzt sind, wenn die Schutzwirkung von Sonnenschutz-Produkten nicht das hält, was sie verspricht. Diese Sensibilisierung macht sich die Spirig Pharma AG geschickt zunutze. Ihre innovativen Sonnenschutz-Produkte verfügen über eine besonders lange Schutzwirkung. Und wirken beispielsweise gegen die lichtbedingte Hautalterung. Die Positionierung unter dem Namen «Daylong» fällt folglich auf fruchtbaren Boden.

2 Preis-Leistungs-Verhältnis

Für eine wachsende Zahl von Kunden sind der Preis bzw. der «Wert» entscheidende Kaufkriterien. Philip Kotler (Kotler Marke-

ting Group, Washington) unterscheidet fünf Positionierungen:

■ **Mehr für mehr**. Beispielsweise Lederwaren von Gucci: Diese Produkte zeichnen sich nicht nur durch eine hohe Qualität aus, sie bieten auch Zusatznutzen in Form von Status und Prestige.

■ **Mehr für das Gleiche**. Beispielsweise Toyota/Lexus versus Mercedes: Dem Kunden wurde sehr erfolgreich vor Augen geführt, dass zum ersten Mal in der Geschichte der Tausch eines Mercedes gegen den halb so teuren Lexus ein Trading-up bedeuten kann.

■ **Das Gleiche für weniger**. Beispielsweise «Dell»-Computer: Der Computer wird mit individualisierten Einstellungen kostengünstiger angeliefert. Auch der Siegeszug der Discounter profitiert von dieser Positionierung.

■ **Weniger für viel weniger**. Beispielsweise Günstig-Airlines nutzen gekonnt diese Positionierung: Sie verzichten auf Leistungen (teure Flughäfen, Essen usw.), auf die man verzichten

Anforderungen an die Positionierung

Eine Positionierung hat dann eine Chance auf Erfolg, wenn sie:

- Auf einer Differenzierung beruht, die für die entsprechende Zielgruppe wichtig ist und klare Vorteile verspricht.
- Diese Kunden in die Lage versetzt, den Unterschied zu erkennen, zu schätzen und Präferenzen zu entwickeln.
- Sich vom Wettbewerb deutlich abgrenzt.
- Scharf umrissen, klar und eindeutig ist.
- Widerspruchsfrei ist. Das heisst, Positionierungsmerkmale und werbliche Aussagen dürfen sich nicht widersprechen. Sie müssen sich gegenseitig verstärken.
- Über längere Zeit tragfähig ist.
- Von den Mitbewerbern nicht ohne weiteres nachgeahmt werden kann.
- Vorausschauend und nicht zu eng ist. Latent vorhandene Kundenwünsche sollten frühzeitig besetzt werden.
- Durch Kommunikations-Massnahmen verstärkt werden kann.

Die nächsten Serie-Bausteine

Innerhalb unserer zehnteiligen Beitrags-Serie «Marktgerechte Unternehmensführung», jeweils mit wertvollen Umsetzungstipps, geht es wie folgt weiter:

Teil 4: «Starke Wertangebote entwickeln» (Heft 11/2005).

Teil 5: «Kundenbeziehungen ausbauen und sichern» (Heft 12/2005).

Teil 6: «Markt strukturiert bearbeiten» (Heft 01-02/2006).

Teil 7: «Marketing auf Gewinn ausrichten» (Heft 03/2006).

Teil 8: «Marketing auf Wachstum ausrichten» (Heft 04/2006).

Teil 9: «Marketing wirtschaftlich betreiben» (Heft 05/2006).

Teil 10: «Marketingprozesse wirksam einbinden» (Heft 06/2006).

kann, und verlangen dafür einen deutlich niedrigeren Preis für ihr Angebot.

■ Mehr für weniger. Dies ist eine besonders erfolversprechende Positionierung. Beispielsweise Viking Direct: Aus dem riesengros-

Verwender (Grafik-Designer) gebunden.

5 Kategorieorientiert

Manchen Unternehmen und Marken gelingt es, für eine ganze Kategorie zu stehen. Wir verlan-

Der eigene Instinkt ersetzt nie eine fundierte Positionierungsanalyse.

sen Katalog-Angebot von Büromöbeln und -utensilien werden Bestellungen ausserordentlich rasch und günstig angeliefert.

3 Verwendungs-/anwendungsorientiert

Der Kunde soll das Produkt mit einer bestimmten Vorstellung verbinden. Zum Beispiel: «... der Tag geht, Jonny Walker kommt.»

4 Verwender(gruppen)orientiert

Zum Beispiel: Apple. Zur Positionierung wird hier das Produkte-Image an das Image bzw. an die Bedürfnisse bestimmter

gen nicht nach einem Papiertaschentuch, sondern nach einem «Tempo». Auch «Post-It» steht für eine ganze Kategorie, nämlich für Haftnotizen. Gelingen kann eine solche Positionierung nur dann, wenn man der erste Anbieter ist und es dadurch gelingt, die Kategorie im Kopf der Kunden zu besetzen.

6 Kommunikativ

Wie wir gesehen haben, führen im Kopf potenzieller Kunden emotionale Entscheidungen Regie. Für die Positionierung sind deshalb häufig keine objektiven

Unterscheidungskriterien von Bedeutung – es sind immer häufiger emotionale Komponenten, die im Rahmen der Kommunikationsmassnahmen herausgestellt werden, um so eindeutig erkennbare Positionierungen aufzubauen. Ein gutes Beispiel einer emotional aufgeladenen Positionierung ist die Positionierung von Mc Donald's seit 1999: «Mc Donald's – every time a good time.»

7 Konkurrenzorientiert

Schafft es ein Mitbewerber, gefährlich nahe zu kommen, kann es sinnvoll sein, sich an die erfolgreiche Positionierung des Marktführers anzuhängen, um so von dessen Positionierung zu profitieren. Beispielsweise hat Avis mit seiner Positionierung «we try harder» versucht, diesen Vorteil gegenüber Hertz herauszustellen.

Anforderungen an die Positionierung

Der Kampf um den Logenplatz im Kopf des Kunden kann oft nur ein Unternehmen gewinnen. Wer reüssieren will, muss den gestellten Anforderungen (siehe Kasten «Anforderungen an die Positionierung») gerecht werden.

Ist eine Um- oder Neupositionierung erst einmal konzipiert, muss sie professionell umgesetzt werden. Gezielte Kommunikation ist jetzt gefordert. Erst sie macht aktuelle und potenzielle Kunden auf die neue Positionierung des Unternehmens oder einer Marke aufmerksam. Die kommunikativen Marketing-Massnahmen müssen deshalb bei der Umsetzung des Positionierungsvorhabens besonders behutsam geplant werden.

Starke Wertangebote entwickeln

Auch eine starke Positionierung erodiert mit den Jahren. Sie muss immer wieder revitalisiert wer-

den. Um eine unverwechselbare Position beizubehalten, müssen Unternehmen ihr Angebot und ihre Dienstleistungen laufend differenzieren, damit Wettbewerber Mühe haben, das gesamte Wertversprechen zu kopieren. Wie starke Wertangebote systematisch geschaffen werden können, ist Thema unseres Beitrags «Starke Wertangebote entwickeln» in der nächsten ORGANISATOR-Ausgabe (Heft 11/2005 vom 14. November 2005).

Leser/innen, die eine Positionierungsanalyse durchführen wollen, können eine Zusammenstellung der wichtigsten Analysemethoden unter info@netmarketing.ch kostenlos anfordern.

Anwenderseminar zur marktgerechten Unternehmensführung an der Costa Blanca in Spanien (Frühjahr). Das dreitägige Seminar vermittelt Führungskräften die Denkhaltung, die Methodik und das erforderliche Handwerkszeug, um bei veränderten Rahmenbedingungen einen nachhaltigen Beitrag zur marktgerechten Entwicklung ihres Unternehmens leisten zu können. Das Seminar findet in kleinen Gruppen statt. Weitere Informationen sind erhältlich unter info@netmarketing.ch.

AUTOR

Peter Meierhofer, lic. oec. HSG, ist Managing Partner bei netmarketing. Er leitet das Research- und Schulungszentrum der Gruppe und ist als Strategie- und Marketingberater tätig.

Tel. 0034 629 614 694
pmeierhofer@netmarketing.ch

netmarketing ist ein Schweizer Unternehmen für Strategie- und Marketingberatung (8004 Zürich). Als Wegbereiter und -begleiter für nachhaltige Markterfolge hilft netmarketing mittelständischen Unternehmen, Potenziale zu bewirtschaften und Visionen umzusetzen.

Tel. 043 243 35 93
info@netmarketing.ch

ONLINE

www.netmarketing.ch
www.netmarketing-group.de
www.netmarketing-group.at