

Strategische Positionierung als Weg aus der Vergleichbarkeitsfalle

# Öffnen Sie im Kopf ein neues Fenster!

Sich im Markt klar zu positionieren, heißt Farbe bekennen. Die Positionierung eines Unternehmens findet nicht allein im Unternehmen statt, sondern vielmehr in den Köpfen der Menschen. Dass aus der Vielzahl an Signalen gerade Ihr Unternehmen als besonders designorientiert, schnell oder beispielsweise beratungskompetent wahrgenommen wird, setzt eine verständliche und konsequent nachhaltig kommunizierte Positionierung voraus. Doch wie agieren, wenn sich das Umfeld ändert? Immer dann empfiehlt es sich, die wahrgenommene Positionierung ihres Unternehmens auf den Prüfstand zu stellen.

Auf was müssen Sie dabei achten? Wie können Sie ihr Unternehmen am Markt klar re-positionieren? Wie schaffen Sie es, das Profil nach außen und innen stimmig zu gestalten? Wie wird ihr Unternehmen aktuell von ihren Kunden wahrgenommen? Wo und warum hat sich die Wahrnehmung geändert? Worin unterscheiden Sie sich von der Konkurrenz? Bieten Sie (noch) einen besonderen Nutzen? Ist ihr Unternehmen (noch) einzigartig? Diese und andere Fragen stehen am Anfang der kritischen Auseinandersetzung mit der Positionierung ihres Unternehmens, wobei weniger die Innensicht entscheidet. Im Mittelpunkt der Überlegung stehen die Bedürfnisse der Kunden und deren Wahrnehmung ihres Unternehmens und der offerierten Leistungen.

## Warum Positionierung?

Die Frage nach dem Warum ist vielfach untersucht – die Antworten sind immer wieder verblüffend einfach: Unternehmen mit einer klaren Positionierung sind schlichtweg erfolgreicher als Mitbewerber, weil Neukunden gewissermaßen „automatisch“ dem Unternehmen zulaufen und bestehende Kunden als



Dr. Wieselhuber & Partner GmbH, Unternehmensberatung:  
 ◀◀ Marcel Merget, Projektleiter  
 ◀ Andreas M. Lohner, Senior Projektleiter

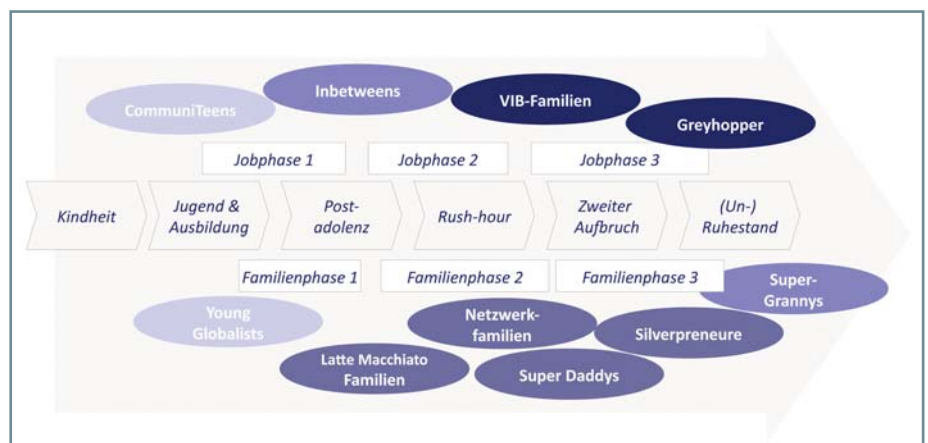
Empfeher Ihres Unternehmens dienen. Doch der Prozess hierfür ist auf Nachhaltigkeit angelegt. Immer wieder ist aber zu beobachten, dass vor dem Hintergrund der Markt- und Wettbewerbsdynamik und personellen Wechsels in den Unternehmen eine bisher erfolgreiche Positionierung zu schnell und leichtfertig aufgegeben bzw. aufgeweicht wird.

## Anlässe für eine Unternehmenspositionierung

In der unternehmerischen Praxis gibt es eine Reihe konkreter Signale, die zum Anstoß genommen werden sollten, eine Überprüfung und ggf. Nachjustierung der Unternehmenspositionierung vorzunehmen. Interne Symptome sind stagnierende oder

sinkende Marktanteile, geringe bzw. sinkende Neukundenquoten, schleichende Erosion des Unternehmens-Image, u. ä.. Externe Anlässe ergeben sich, wenn einer der folgenden Indikatoren erfüllt ist:

- Veränderungen der öffentlichen Meinung (z.B. zum Thema Umweltschutz, Nachhaltigkeit)
- Bedeutende Veränderungen im politischen und/oder rechtlichen Umfeld
- Unmittelbar nach einer bedeutenden Wirtschaftskrise
- Signifikante Veränderungen im Markt, bei den Zielgruppen
- Umstrukturierungen (Zusammenschlüsse, Akquisitionen, neue strategische Ausrichtungen, Anpassungen des Geschäftsmodells)



Es ist also Zeit, die Positionierung zu überprüfen! Denn nicht nur die Krise führt dazu, dass viele Unternehmensgestalter viele Themen neu denken.

### Zielgruppen ändern sich

Bisher verwenden viele Unternehmen die sogenannten Sigma-Milieus, ein klassischer und renommierter Ansatz zur Segmentierung von Zielgruppen anhand von Einkommen und Einstellung. Viele Unternehmen haben ihre Aktivitäten nach diesen Zielgruppen erfolgreich ausgerichtet. In jüngster Zeit hat sich immer mehr herauskristallisiert, dass das Verhalten vieler Kunden auch in der Sanitär-, Heizungs- und Klimatechnik unberechenbarer und „hybrider“ geworden ist und nicht mehr nur der klassischen Zielgruppen-Logik folgt.

Diese geänderten Verhaltensweisen können Lebensstil-Typologien zugeordnet werden, die die Zielgruppen ähnlich wie einen Lebensabschnitt durchlaufen und die von bestimmten Charakteristika geprägt sind:

#### Gruppe A: „Die SHK-Kunden von morgen, die (auch) über deutsche Grenzen hinweg denken“

- **CommuniTeens** reagieren auf gestiegene Mobilitätsanforderungen mit intensivem Networking; starkes Verlangen nach Gemeinschaft; Kollektivistin und Individualistin zugleich; Internet als wesentlicher Bestandteil ihrer Sozialisation.
- **Young Globalists** begegnen Unsicherheiten des modernen Lebens mit professionellem Life-Management; globale Karrieren als zentrale Bestandteile der Identitätsfindung; sehr ehrgeizig & diszipliniert; verfügen über globale Netzwerke.

#### Gruppe B: „Das Bad ist für mich Ort der Stille und des Rückzugs aus dem Alltag“

- **Inbetweens** sitzen permanent zwischen den Stühlen; wechseln in jungen Jahren häufig zwischen verschiedenen Lebenssituationen und Identitätswürfen; leben privat und beruflich im Zustand permanenter Mobilität und Umorientierung.
- **Super Grannys** sind erfahrene & selbstbewusste Frauen > 55 Jahre; Wunsch nach aktiver & selbstbestimmter Gestaltung des dritten Lebensabschnittes; distanzieren sich nicht komplett von traditionellen Rollenanforderungen.

#### Gruppe C: „Haustechnik mit Greentech, ressourceneffizient, mit erneuerbaren Energien“

- **Latte-Macchiato-Familien** transferieren ihren gewohnten urbanen Lebensstil ins Familienleben; Starter-Familien mit noch jungen Wunschkindern; handeln umweltbewusst, ideologiefrei & offen; sehr qualitäts- & designbewusst.
- **Netzwerk-Familien** komplexe Funktionssysteme, die den Beteiligten einen Schutzraum gegenüber der Komplexität des modernen Lebens bieten; offene & lockere Zusammensetzung der Mitglieder; Familie als subjektiv abgrenzbares Konstrukt.
- **Super Daddys** pragmatische Idealisten; leben Gleichstellung der Geschlechter; verlangen das „Big Picture“ – beruflicher Erfolg, Glück, Familienleben & Selbstverwirklichung; betrachten Veränderungen als unausweichlich, jedoch positiv.
- **Silverpreneure** blicken bereits auf ein langes und erfolgreiches Berufsleben zurück, ohne ein Ende abzusehen; erleben Arbeiten nicht als täglichen Frondienst, sondern als etwas Substantielles; verstärktes Interesse an Bildung im Alter.

#### Gruppe D: „Besonders offen für Modernisierung, sucht die perfekte Haustechnik“

- **VIB-Familien:** Very-Important-Baby-Familien; gesellschaftlich & beruflich etabliert; spätes Kind als logischer Anschluss an berufliche Karriere; Antreiber der „Neuen Bürgerlichkeit“; Re-Traditionalisierung der Geschlechterrollen; hohe Finanzkraft.
- **Greyhopper** lösen sich bewusst von lange gelebten Kontinuitäten; zweiter Aufbruch als existenzielles Schlüsselmoment; Fokus auf den körperlichen aber auch auf den geistigen Herausforderungen; Auslotung persönlicher Grenzen als Ziel.

Haben Sie sich bereits mit den Anforderungen dieser Lebensstil-Typen beschäftigt? Ist Ihnen bereits bekannt, wie ihr Unternehmen bei diesen Typen positioniert ist?

#### Nur die Nr. 1 zählt

Wer sein Unternehmen in den Köpfen der Menschen (re-)positioniert, sollte im gewählten Segment nach Perfektion und Marktführerschaft streben, z.B. bzgl. Distribution,

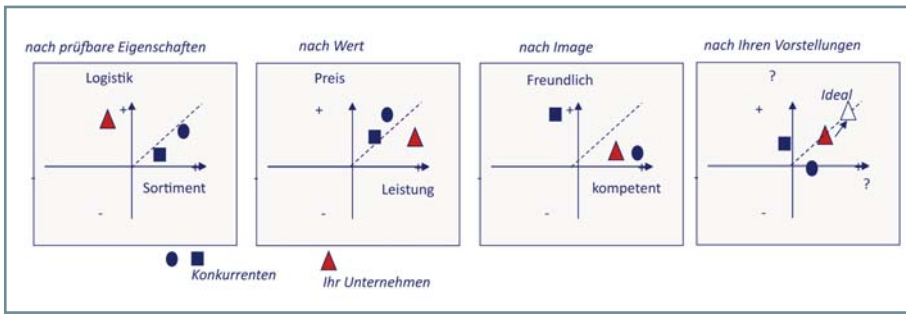
Sortiment, Service, Ausstellung oder Beratungskompetenz. Positionierung bedeutet Spezialisierung – zumindest in der Wahrnehmung. Es macht wenig Sinn, auf zu vielen Feldern gleichzeitig „Klassenbester“ werden zu wollen. Die Ressourcen im eigenen Unternehmen sind begrenzt und man läuft Gefahr, die Mitarbeiter zu überfordern und sich zu verzetteln, was letztlich nur zu einem führt: das Unternehmen ist in keinem Feld führend. Nichtsdestotrotz sollte der Anspruch auf Exzellenz in jeden Winkel des Unternehmens vordringen! Marktführerschaft in einem bestimmten Segment, muss das wirklich sein? Für eine nachhaltige Positionierung, ein klares ja. Oder können Sie sich noch daran erinnern, wer als zweiter Mensch auf dem Mond war oder als zweiter Mensch den Atlantik mit dem Flugzeug überquert hat?

In welchen Bereichen soll Ihr Unternehmen die Nr. 1 bleiben oder werden? Wo wollen Sie in der Wahrnehmung der Menschen, in den Köpfen, einen festen Platz einnehmen? Mit welcher Art der Positionierung? Wenn es Ihnen gelingt, neue, weiße Positionen zu besetzen, sind die Chancen auf jeden Fall sehr gut!

#### Arten der Positionierung

Um diese Positionen aufzuspüren, gibt es aus der Marktforschung viele Verfahren, wie z.B. Conjoint-Measurement oder Projection Pursuit (nach J.H. Friedmann), wo es insbesondere um die Projektion von zwei Variablen geht, die in der Wahrnehmung der Menschen einen hohen Stellenwert haben. Es haben sich im Laufe der Zeit mehrere Positionierungsarten entwickelt:

- Positionierung über sachlich nachprüfbare Eigenschaften (seit 180 Jahren Erfahrung mit ...)
- Wert-Positionierung (Preis-Leistungs-Verhältnis; klassische Strategie ist „mehr für weniger“)
- Kommunikative Positionierung (insbesondere abgestellt auf emotionale Komponenten)
- Verwendungsorientierte Positionierung (assoziative Verwendung mit einer bestimmten Situation oder Handlung, also z.B. Entspannung, Anti-Stress-Dusche, Power-Shower)
- Kategorie-Positionierung (wir verlangen nach dem „Tempo“ Taschentuch, „Tesa“-Film, ...)
- Konkurrenzorientierte Positionierung (um von der bestehenden Positionierung des



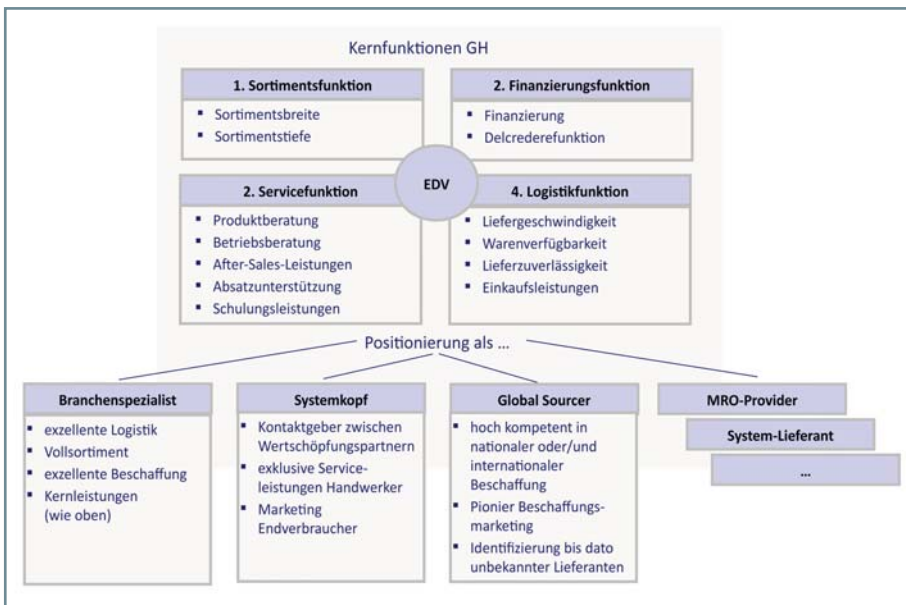
Marktführers zu profitieren, kann es für einen Verfolger sinnvoll sein, sich an dessen erfolgreiche Positionierung anzuhängen. Das gilt vor allem dann, wenn der Verfolger in wichtigen kaufentscheidenden Kriterien besser ist.)

- Freie individuelle Positionierung (frei gestaltet nach eigenen Vorstellungen der zentralen Kriterien)

Oberflächlich betrachtet liegt der Schluss nahe, dass jedes Unternehmen bei alternativen zweidimensionalen Positionierungsräumen stets die Idealposition anstrebt. Dies muss aber nicht zwingend richtig sein. Wenn Sie bereits über einen Wettbewerbsvorsprung verfügen, kann es sogar kontraproduktiv sein, hier den Abstand zum Wettbewerb frühzeitig zu stark zu vergrößern.

Diese modellhafte Visualisierung wird auch gerne verwendet, um Nischen für eine gezielte Bedürfnisansprüche aufzuspüren (sogenannte „white spots“). Diese sind in einem zweiten Schritt auf Nachfragerrelevanz/Marktvolumen zu validieren.

## Beispiel für den Positionierungsraum im SHK-Handel



4. Zukunftschancen erkennen
5. Die wichtigsten Wettbewerber positionieren
6. Eigene Stärken ermitteln

## Phase 2: Die Neupositionierung entwickeln

7. Geschäftsfelder und Wachstumspotenziale analysieren
8. Die erfolgversprechendsten Zielgruppen finden
9. Die Probleme der definierten Zielgruppen erkennen

## Tipps und Kniffe

- Führen Sie die Analyse von Stärken, Schwächen, Chancen, Risiken nicht nur aus Eigensicht durch. Ergänzen Sie die Fremd- und Außensicht ihrer Kunden und ihrer Nichtkunden und weiterer Akteure im mehrstufigen Vertrieb.
- Nehmen Sie sich Zeit bei der Interpretation der Analyse und betrachten verschiedene Parameter in der zweidimensionalen Betrachtung in verschiedenen Kombinationen (z.B. mittels Projection-Pursuit), um „freie Positionierungslücken“ zu finden.
- Quantifizieren Sie das mit der Wunsch-Positionierung verbundene relevante Marktpotenzial für ihr Unternehmen
- Überprüfen Sie die Erosionsgefahr ihrer heutigen Unternehmenspositionierung. Wo stehen ihre Kompetenzen in der Wahrnehmung heute wirklich unter Druck? Wo ergeben sich Angriffspunkte und offene Flanken? Wo wird ihr Angebot austauschbar? Wo bleiben ihre Leistungen einzigartig?
- Die Forderung nach einer Neupositionierung geht häufig einher mit einem Vertrauensverlust, stellen Sie vertrauensbildende Maßnahmen ins Zentrum des Projektes.
- Holen Sie ihre Kunden ab, fragen Sie nach Unklarheiten und offenen Fragen.
- Die „Marktforschung“ mit den gängigen Methoden beherrschen viele, die Ableitung von sich daraus ergebenden strategischen Konsequenzen für die Unternehmenspositionierung nur erfahrene Branchenkenner.
- Strategischer Weitblick und ein Schritt zurück helfen – wählen Sie ihren Lotsen bei der Positionierung entsprechend aus.





- Das Innovationspotenzial herauskristalisieren, „virtuell ein neues Fenster im Kopf der Kunden öffnen“
- Hemmschwelle der Zielgruppe identifizieren und abbauen (psychologisch, faktisch)
- Leitsatz fürs Unternehmen formulieren („oversimplify message“)

Der Leitsatz für die Positionierung fasst die

Schlüsselemente zusammen, die die Einzigartigkeit Ihres Unternehmens ausmachen und von der Konkurrenz absetzen. Ein kraftvoller Leitsatz erfüllt dabei möglichst viele der nachfolgenden Bedingungen:

- Er ist klar, präzise und verständlich.
- Er ist einmalig.
- Er ist relevant für die Zielgruppen und verspricht einen Nutzen.
- Er ist spezifisch für das Unternehmen

und nicht leicht austauschbar.

- Er entspricht der Unternehmensrealität.
- Er grenzt das Unternehmen möglichst nachhaltig vom Wettbewerb ab.
- Er beschreibt eine Nummer-1-Position.

Ergebnis ist die (Re-)Positionierung ihres Unternehmens, die in einem Leitsatz die Quintessenz der Erkenntnisse aus dem zweiphasigen Vorgehen zusammenfasst. Eine einzige klare Botschaft!

Es empfiehlt sich, ein solches Positionierungsprojekt in den strategischen Planungsprozess des Unternehmens einzubinden, so dass insbesondere die Verzahnung mit Marketing- und Vertriebsstrategien und den daraus abgeleiteten konkreten Umsetzungsmaßnahmen gesichert wird. Durch die Implementierung eines Positionierungs-Monitors zur Überwachung der im Markt wahrgenommenen Positionierung bleiben Sie stets „nahe am Kopf des Kunden“ und wissen, ob das von Ihnen geöffnete Fenster noch immer ausreicht, um aus der Vergleichbarkeitsfalle im Wettbewerb zu entfliehen.

**ASSETTO®**  
Möbel machen Bäder...  
Wir machen Badmöbel.

**ARDINO**

Made in Germany by ARDINO

**ARDINO Badmöbel GmbH**  
Obere Altach 1 · D-97475 Zeil am Main  
Telefon +49 9524 9066  
[www.ardino.de](http://www.ardino.de)