

BAUSTEINE MARKTORIENTIERTER STRATEGIEENTWICKLUNG

THEMA 3: POSITIONIERUNGS-ENTSCHEIDUNG

Im letzten Newsletter haben wir Möglichkeiten aufgezeigt, wie Unternehmen die Attraktivität von Segmenten beurteilen können. Auf drei Aspekte zur Bewertung der Segmentattraktivität sind wir näher eingegangen: das wirtschaftliche Potenzial des Segments, die Stimmigkeit mit der Markenidentität und das Vorhandensein von Fähigkeiten, das Segment zu bedienen (siehe [Essay zum Thema Segmentbewertung in der letzten Ausgabe unseres Newsletters](#)). Heute wollen wir einige Hinweise geben bzw. Fragen aufwerfen, die nach der Entscheidung zur intensiven Bearbeitung bestimmter Segmente relevant werden.

1. Wissen über Stärken und Schwächen

Eine „saubere“ (im Sinne von genau und ehrlich) Segmentbewertung sollte jene Segmente identifizieren, für die ein Unternehmen aufgrund seiner Fähigkeiten in der Lage ist, Nutzenerwartungen typischer Kunden besser zu erfüllen als Wettbewerber. Es ist allerdings unwahrscheinlich, dass dies auf alle Nutzenerwartungen der Kunden im Segment zutrifft. Uns ist kein Unternehmen bekannt, das dem (noch existierenden) Wettbewerb in allen Belangen überlegen ist. Das ist für eine erfolgreiche Marktbearbeitung aber auch nicht notwendig. Es reicht, mehr bzw. wichtigere Nutzenerwartungen besser als der Wettbewerb zu erfüllen. Versetzen Sie sich in eine Kaufentscheidungssituation für ein Ihnen wichtiges Konsumgut (zB ein Fahrrad, ein Mobiltelefon, oder eine Urlaubsreise): Ihr Idealangebot wäre wahrscheinlich eine Kombination aus Teilen mehrerer Anbieter (z.B. das Design von Anbieter X, die Funktionalität von Y und der Preis von Z), das so aber nicht existiert.

Die letztendliche Auswahl erfolgt durch Abwägen der relativen Stärken und Schwächen. Kunden und potenzielle Kunden haben eine bestimmte Wahrnehmung dieser Stärken und Schwächen und machen sich so ein Bild Ihres Unternehmen – sie positionieren. Wissen über diese Position ist für das Management unverzichtbar: Zu wissen, warum Kunden sich für das eigene Unternehmen entscheiden, ob diese Entscheidung leicht oder schwer fällt oder warum sie sich gegen das eigene Unternehmen entscheiden, gibt Sicherheit: Sicherheit, was man (nicht) versprechen kann, Sicherheit, wohin man sich realistischere (nicht) entwickeln kann und Sicherheit, wie man sich nachhaltig differenzieren kann.

Aus diesem Grund sollten folgende Fragen regelmäßig gestellt werden:

- *Warum glauben wir, in einem Segment erfolgreicher sein zu können als andere Unternehmen? Auf welchen Fähigkeiten beruht dieser Glaube? Tun wir genug, um diese Fähigkeiten zu pflegen? Welche Schwächen müssen wir ausmerzen, um nicht Gefahr zu laufen vom Wettbewerb überholt zu werden?*
- *Wie sehen uns unsere Kunden? Was sind Stärken, die uns zugeschrieben werden? Welchen konkreten Nutzen ziehen Kunden aus diesen Stärken?*
- *Wissen unsere Mitarbeiter an allen Kontaktpunkten ausreichend Bescheid über unsere Stärken? Sind sie daher in der Lage, unsere Position in den Köpfen unserer Marktpartner zu bestärken? Oder lassen wir unsere Mitarbeiter im Ungewissen – und sie senden daher Signale, die nicht stimmig sind zu dem, was uns auszeichnen soll?*

2. Fokus

Positionierung bedeutet Fokussierung: bedeutet sich klar darüber zu sein, nicht alles für alle potenziellen Kunden anbieten zu können. Das schafft kein Unternehmen und wer es versucht, läuft schnell Gefahr, seine Position zu verwischen: Marktpartner erleben unterschiedliche Signale und sind nicht mehr in der Lage, das Unternehmen einzuordnen. Damit wird es aber auch nicht mehr abrufbar, wenn Kunden auf der Suche nach dem kompetentesten Anbieter, der schnellsten Lieferung oder dem ansprechendsten Design sind. Unternehmen, die (zumindest einige) wichtige Kundenanforderungen nicht besser als andere bedienen, werden bald gar keine mehr bedienen dürfen. Daher gilt es, einem möglichen Verzetteln rechtzeitig Einhalt zu gebieten, indem die Organisation sich auf das konzentriert, was sie auszeichnet. Das bedeutet, bewusst Teile des Marktes nicht aktiv zu bearbeiten, dafür andere umso bewusster anzugehen.

Segmentierung und Segmentbewertung sind nicht Selbstzweck, sondern der Weg, um diesen Fokus zu ermöglichen. Auf Basis einer intensiven Analyse von Kundenbedürfnissen und dem Vergleich eigener Fähigkeiten mit denen des Wettbewerbs werden jene Zielgruppen erkannt, bei denen das Unternehmen am ehesten punkten kann. Diese sollten dann auch vorrangig bedient werden: indem ein Unternehmen besonders intensive Beziehungen unterhält (um Feedback zu erhalten), Leistungen für diese Gruppen optimiert (um genau sie besser bedienen zu können) und Mitarbeitern diesen Fokus erklärt (um ihr Buy-In sicherzustellen).

Folgende Fragen sollen helfen den Grad der Fokussierung, den ein Unternehmen anstrebt, zu beurteilen bzw. auch laufend zu verbessern:

- *Wissen Mitarbeiter, wofür das Unternehmen (bei welchen Kundengruppen) stehen will? Wird den Mitarbeitern kommuniziert, warum das so ist und warum diese Position attraktiv und Erfolg versprechend ist? Wird der eingeschlagene Weg (Fokussierte Positionierung) im Unternehmen ausreichend kommuniziert?*
- *Gibt es Anreize, um diesen Fokus zu belohnen? In anderen Worten: Was wird getan, um Fokus sicherzustellen und Verzettelung zu vermeiden?*
- *Bestehen ausreichend Kontaktpunkte mit den Fokuskunden (und anderen relevanten Systempartnern), um „nahe am Markt“ zu sein (z.B. Erfa-Gruppen, Aussendienst-Kunden-Interaktion, Reklamationsmanagement, Markt-Informationen-Systeme, kontinuierliche Kundenzufriedenheitsmessung, etc.)*

3. Konkretisierung an allen Kontaktpunkten

Das Wissen über die eigenen Stärken und Schwächen für eine fokussierte Marktbearbeitung zu nutzen, ist die eine Seite. Die andere ist diese Position für potenzielle Marktpartner auch wirklich spürbar zu machen. Unternehmen, denen es gelingt, ihre Wunschposition an (idealerweise allen) Kontaktpunkten stimmig zu vermitteln, fällt es leichter, sie in den Köpfen ihrer Austauschpartner zu verankern, als jenen Unternehmen, die über keinen stimmigen Auftritt verfügen. Unstimmige Auftritte sind (unerwünscht) „auffällig“: man wundert sich, dass eine bestimmte Marke bei X verkauft wird, dass Y für eine bestimmte Marke wirbt oder dass Produkt Z auf den Markt kommt.

Konkretisierung heißt „auf den Punkt bringen“, die Position spürbar und erlebbar machen. Das sollte über die Entwicklung eines *konkreten* Slogans hinausgehen, auch wenn ein guter Slogan viel ausdrücken kann, wie zum Beispiel der Claim des Nobelferendomizils Fisher Island (*Where people who run things can stop running*) oder der Legal Seafood-Restaurants in Neuengland (*If it's not fresh it's not legal*).

Eine Organisation sendet an allen Kontaktpunkten Signale, die von allen, die mit der Marke in Kontakt kommen, interpretiert werden (im Sinne von Watzlawicks Aussage: „Man kann nicht nicht kommunizieren“). Identifikation, Bewertung und Gestaltung dieser Kontaktpunkte sind die zentralen Schritte erfolgreicher Strategieumsetzung. Folgende Fragen können dabei helfen:

- *Welche Kontaktpunkte zwischen unserer Organisation und dem Markt gibt es? Wie kann ein Marktpartner unsere Marke erleben?*

Diese Frage ist nicht so trivial wie sie erscheint: Einerseits finden diese Erlebnisse nicht nur an von der Organisation bewusst und autonom gestalteten Kontaktpunkten (Events oder Einkaufserlebnis) statt, sondern auch an Kontaktpunkten, die von Vertriebspartnern oder Medien gestaltet werden und nur indirekt beeinflussbar sind. Andererseits gibt es daneben eine Reihe von Kontakten, die überhaupt unkontrollierbar sind: Verwender oder Nicht-Verwender, die über das Unternehmen reden, Wettbewerber, die unsere Leistungen in einer für sie nützlichen Form darstellen oder Medien, die kritisch über das Unternehmen berichten.

- *Welche Kontaktpunkte sind wichtig für die Entstehung unserer Position? Wie groß ist der jeweilige Einfluss auf die Markenwahrnehmung und warum?*

Unternehmen investieren intensiv, um die Marke an unterschiedlichsten Kontaktpunkten erlebbar zu machen; unter anderem über Shopdesign, Verpackung, Werbung, Mitarbeitertrainings, PR-Schaltungen, Events, Organisation von Online-Diskussionen, etc. Gemeinsam mit anderen, nicht selbst gestalteten, Interaktionen zwischen Marke und Marktpartnern tragen sie zu einer bestimmten Wahrnehmung bei. Welche Rolle verschiedene Kontaktpunkte dabei spielen, beeinflusst die Ressourcenallokation und gibt Hinweise auf vernachlässigte oder zu stark genutzte Medien. Diese Wahrnehmung sollte aus Sicht des Managements (wo glauben wir, Eindruck zu erzielen?) und aus Sicht der Marktpartner (wo glauben wir, mit der Marke intensiv in Kontakt getreten zu sein, eventuell auch: wo würden wir uns wünschen, mit der Marke intensiver in Kontakt zu treten?) betrachtet werden.

- *Wie gut funktionieren bestehende Kontaktpunkte? Erleben Marktpartner die Marke in der gewünschten Form?*

Auf Basis der vorherigen Frage sollten alle relevanten Kontaktpunkte regelmäßig durchleuchtet werden, und zwar in Hinblick auf die Qualität der Umsetzung, aber auch in Hinblick auf die Qualität des Eindrucks, den der Kontaktpunkt hinterlässt. Die Qualität der Umsetzung zu überprüfen betrifft vor allem kontrollierbare Kontaktpunkte, die Qualität des Eindrucks auch unkontrollierbare.

Wie die Marke im Shop erlebt wird, ist für das Management genauso interessant wie das Wissen darüber, was Markeninteressierte in Diskussionen über die Marke erzählen, also der soziale Diskurs.

Wir sind gerade dabei, ein Konzept zur Beantwortung dieser Fragen und einen maßgeschneiderten Methoden-Mix zu entwickeln (Touchpoint Analysis), die wir im nächsten Newsletter vorstellen werden.

In aller Kürze

Positionierung bedeutet bewusstes Zurücknehmen und zwar in Bezug auf Inhalt (Welche Nutzen wollen wir bieten?) und Adressatenkreis (Wen wollen wir bedienen?). Die Sorge, dabei möglicherweise auf (kurzfristig erzielbaren) Umsatz zu verzichten, ist nachvollziehbar. Viel größer ist die Gefahr, durch zu wenig (oder falschen) Fokus kein klares und attraktives Profil zu entwickeln oder es zu verlieren, und auch den nachhaltig erzielbaren Umsatz einzubüßen (die letzten Wahlen haben das eindrücklich untermauert).

Institut für Marketing - Strategieberatung GmbH

Claudiastraße 7, 6020 Innsbruck, Austria

T: +43 (0)512 - 934 665

F: +43 (0)512 - 934 666

E: info@institutfuermarketing.com

I: www.institutfuermarketing.com