



Positionierungs- entscheidung

Wir haben Möglichkeiten aufgezeigt, wie Unternehmen die Attraktivität von Segmenten beurteilen können, beispielsweise anhand dem wirtschaftlichen Potenzial des Segments, der Stimmigkeit mit der Markenidentität und dem Vorhandensein von Fähigkeiten, das Segment zu bedienen (siehe <https://www.imark.at/de/segmentierung-teil-2-bewertung-der-segmentattraktivitaet/>).

Nun wollen wir einige Fragen aufwerfen, die nach der Entscheidung zur intensiven Bearbeitung bestimmter Segmente relevant werden.

Wissen über Stärken und Schwächen

Eine „saubere“ (im Sinne von genau und ehrlich) Segmentbewertung sollte jene Segmente identifizieren, in denen 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 Kaufentscheidung für ein Ihnen wichtiges Konsumgut (z.B. 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), die 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 des Unternehmens – sie positionieren. Wissen über diese Position

ist für das Management eines Unternehmens unverzichtbar: Zu wissen, warum Kunden sich für das eigene Unternehmen entscheiden, 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 realistisch (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? Auf welchen Fähigkeiten beruht dieser Glaube? Tun wir genug, um diese Fähigkeiten zu pflegen? Welche Schwächen müssen wir eliminieren, 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 über unsere Stärken Bescheid? 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?

Fokus

Positionierung bedeutet Fokussierung, 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 sind – auf der Suche nach dem kompetentesten Anbieter, der schnellsten Lieferung, oder dem ansprechendsten Design. Unternehmen, die (zumindest einige) Kundenanforderungen nicht besser als andere bedienen, werden bald gar keine mehr bedienen dürfen. Daher gilt es, einem möglichen Verzetteln rechtzeitig Einhalt zu gebieten, in dem 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 führen zu mehr Fokus:

- 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?
- 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 Kunden (und anderen relevanten Systempartnern), um „nahe am Markt“ zu sein (z.B. Erfahrungsaustauschgruppen, Reklamationsmanagement, Markt-Informationssysteme, Außendienst-Kunden-Interaktion, etc.)

Konkretisierung an allen Kontaktpunkten

Wissen über die eigenen Stärken und Schwächen für eine fokussierte Marktbearbeitung zu nutzen, ist die eine Seite, für potenzielle Marktpartner diese Position spürbar zu machen, eine andere. Unternehmen denen es gelingt ihre Wunschposition an (idealerweise allen) Kontaktpunkten stimmig zu vermitteln, fällt es leichter, sie in den Köpfen ihrer Austauschpartner zu verankern. Unstimmige Auftritte sind unerwünscht: 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 darf nicht bei der Entwicklung eines konkreten Slogans aufhören, 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 helfen dabei:

- (1) 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 unkontrollierbar sind: Verwender oder Nichtverwender, die über das Unternehmen reden, Wettbewerber, die unsere Leistungen in einer für ihn nützlichen Form darstellen oder kritische Medien.

- (2) 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 Shop-Design, Verpackung, Werbung, Mitarbeitertrainings, PR-Schaltungen, Events, Organisation von Online-Diskussionen, etc. Gemeinsam mit anderen, nicht selbst gestalteten Interaktionen zwischen Marke und Marktpartner tragen sie zu einer bestimmten Wahrnehmung bei. Welche Rolle verschiedene Kontaktpunkte dabei spielen, beeinflusst Ressourcenallokation, gibt Hinweise auf vernachlässigte oder zu stark genutzte Medien und 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, bzw. wo würden wir uns wünschen, mit der Marke intensiver in Kontakt zu treten?) beurteilt werden.

(3) 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 im Hinblick auf die Qualität der Umsetzung, aber auch im 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 Wissen darüber, was Verwender über die Marke in Diskussionen untereinander sagen.

In aller Kürze

Positionierung bedeutet bewusstes Zurücknehmen, und zwar in Bezug auf Inhalt (Welchen 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 ein klares und attraktives Profil zu verlieren, und auch den nachhaltig erzielbaren Umsatz einzubüßen.



Mag. Christoph Antretter
Managing Partner
cha@imark.at