

1. Profilieren mit Methode

Viele Investitionsgüter, Konsumgüter, Produktionsgüter, Handelsleistungen und sonstige Angebote von Unternehmungen stehen in hartem Konkurrenzkampf. Indikatoren dafür sind z. B. Preiskämpfe, steigende Werbebudgets und sinkende Renditen. In stagnierenden Märkten verschärft sich die Gefahr der Austauschbarkeit bzw. Profillosigkeit in besonderem Masse, weil Rationalisierungsprogramme »Hochkonjunktur« besitzen und Innovationen aus Kostengründen unterbleiben. Die Profilierungsmethodik soll helfen, derart unerfreuliche Situationen zu vermeiden. Sie zielt darauf ab, Wettbewerbsvorteile aufzubauen. Letztlich soll der Kunde ein Leistungsangebot mit Profil erkennen, das einzigartige Leistungen enthält.

Profilierung ist demnach ein Managementziel, welches eine konsequente Marktorientierung voraussetzt und darauf abzielt, austauschbare Leistungsangebote zu vermeiden. Die Profilierungsmethodik unterbreitet dem Anwender einen Vorgehensvorschlag zum Aufbau eines erfolgreichen Profils und nennt ihm wirkungsvolle Tools bzw. Unterstützungsmethoden.

Den intensiven Wettbewerb in verschiedenen Branchen wird heute treffend als »Hyper-Wettbewerb« bezeichnet. Im Hyper-Wettbewerb lassen sich keine dauerhaften Wettbewerbsvorteile aufrechterhalten, weil die Konkurrenten ständig attackieren und/oder Innovationen schnell imitieren (vgl. Tomczak/Roosdorp, 1997, Seite 28). Folglich müssen die Anstrengungen des Managements darauf abzielen, bestehende Stärken marktgerecht fortzuentwickeln. Anknüpfend an diese Denkhaltung, verspricht die Profilierungsmethodik keine dauerhaften Wettbewerbsvorteile. Vielmehr empfiehlt die Profilierungsmethodik und insbesondere das Zonenmodell der Profilierung die ständige Suche nach neuen, innovativen und marktgerechten Wettbewerbsvorteilen.

Vorgaben für eine erfolgreiche Profilierung

Sich positionieren heisst zunächst nichts anderes, als dass man sich darüber klar wird, für welche Aufgaben, Problemstellungen oder Konsumsituationen man beim Kunden als «zuständig» gelten möchte. Der Kunde vergleicht ein Produkt automatisch mit der Konkurrenz und wird nur dann zu uns kommen und bei uns kaufen, wenn er in einem Bereich und einer Situation besser bedient wird als anderswo.

Gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten prüft der Kunde sehr sorgfältig, für was er sein Geld ausgibt und wem er es bringt. Hatte er früher der Wunsch, bei einem guten Unternehmen zu kaufen. So will er heute vor allem wissen, *wofür* dieses Unternehmen gut ist. Je schwerer es ihm fällt, eine Leistung objektiv zu beurteilen, desto eher kauft er beim Spezialisten – wer nämlich behauptet, überall der Beste zu sein, hat sehr schnell der Ruf, alles ein bisschen und nichts richtig zu machen.

Fast alle Unternehmen, die in den letzten Jahren Marktanteile gewinnen konnten, sind bei ihren Kunden mit starken, eindeutigen Vorstellungen präsent. Namen wie «BMW», «Fiat», «Harley Davidson», «Aldi» oder «British Airways» werden von den Verbrauchern klar definierte Erwartungen zugeordnet, genauso wie auf einer anderen Ebene «Greenpeace», dem «WWF» oder der Boulevardzeitung «Blick». Ob man diese Unternehmen und Produkte mag oder nicht mag, spielt keine Rolle – wichtig ist, dass sie kaum jemanden gleichgültig lassen und jeder weiss, wofür sie stehen.

Es muss betont werden, dass die Positionierung einer Unternehmung wesentlich leichter gelingt, wenn sie sich auf eine bestimmte Aufgabenstellung und nicht auf eine Leistung konzentriert. Wegen der rasanten technologischen Entwicklung und der sich ständig wandelnden Kundenbedürfnisse muss man immer wieder neue Leistungen erbringen, um eine gewählte Aufgabe zu lösen. Der Yacht-Shop definiert sich nicht in erster Linie über sein Sortiment, sondern dadurch dass er es sich zur Aufgabe macht, alles anzubieten, was dem Segler die Ausübung seines Hobbys erleichtert.

Die **Profilierungsmethodik** baut auf modernen Erkenntnissen des Marketing auf. Als »Unterstützungsmethodik« stellt sie sicher, dass strategische Marketingpläne systematisch, profilgebend und gleichzeitig profitsteigernd umgesetzt werden. Entsprechend nachfolgender Abbildung muss eine Unternehmung zunächst Antworten auf die Frage geben, *wozu* bzw. *wofür* sie am Markt agiert. In diesem Zusammenhang spielen langfristige Überlegungen zum Sinn und Zweck der unternehmerischen Tätigkeit eine wichtige Rolle. Aus reinen Profitüberlegungen lässt sich keine Unternehmung langfristig erfolgreich führen. Es bedarf, wie erfolgreiche Beispiele beweisen, einer konsequenten Marktorientierung.

Positionierungspyramide



Dabei stehen die Bedürfnisse der potentiellen Kunden im Vordergrund. Beispielsweise begann die schweizerische Einzelhandelskette Migros unter ihrem Gründer Gottlieb Duttweiler mit dem Angebot von qualitativ hochwertigen Lebensmitteln zu günstigen Preisen einen Siegeszug in der Schweiz. Noch heute verbessert Migros das Preis-Leistungsverhältnis fortlaufend – eine grundsatzstrategische Ausrichtung, welche sicherlich auch in der Zukunft der Kunde honoriert. Auf der zweiten Stufe der Profilierungspyramide sind Positionierungsentscheidungen zu treffen. Diese leiten sich idealerweise aus den grundsatzstrategischen Überlegungen ab.

Die Frage, *wohin* sich die Unternehmung in Zukunft entwickeln soll, bildet das Leitmotiv für alle Positionierungsentscheidungen. So begründet bei Migros das bessere Preis-/Leistungsverhältnis (Differenzierungsentscheid) den Unterschied zur Konkurrenz. Die Zielgruppe im Lebensmittelbereich ist die schweizerische »Durchschnittsfamilie«. In den Non-Food-Sortimenten fällt die Zielgruppendefinition jedoch weit enger aus. Die Marktleistungsschwerpunkte entfallen auf den Preis, das Sortiment sowie auf die Service- und Dienstleistungen.

Positionierungsentscheidungen werden auf der dritten Stufe, der *Profilierungsebene*, konkretisiert. Auf dieser Ebene sind konkrete Massnahmen zu suchen, welche, entsprechend den gewählten Schwerpunkten auf der Positionierungsebene, einen Wettbewerbsvorteil ermöglichen. Es geht um die Frage *wie* erziele ich Wettbewerbsvorteile? Bei Migros lassen sich im Bereich der Sortimentspolitik, der konsequenten Eigenmarkenpolitik, des forcierten Ausbaus von umweltfreundlichen Lebensmitteln und Frischeprodukten konkrete Massnahmen der Profilierungsebene aufzählen.

Die Profilierungsmethodik schliesst Überlegungen zur Grundstrategie und Positionierung der Unternehmung mit ein. Der Schwerpunkt liegt jedoch auf der Profilierungsebene, weshalb auch der Begriff »Profilierungsmethodik« gewählt wurde. Dieser Schwerpunkt soll letztlich sicherstellen, dass gute Ideen und Zielvorstellungen umgesetzt werden und Wettbewerbsvorteile auslösen.

Ein identitätsstiftender Wettbewerbsvorsprung kann nur über die Optimierung aller Leistungsfaktoren einer Unternehmung gelingen. Das Management ist aufgefordert, Leistungen mit einem Zusatznutzen anzubieten, die keine andere Unternehmung mit der gleichen Perfektion anbietet. Dieser Zusatznutzen muss dem Kunden identitätsstiftend vermittelt werden, die Sammleridee Swatch, das Qualitätsimage von Rolex, der »Erlebniskauf« bei Ikea, die einzigartig positiven Personalleistungen von Globus St. Wendel sowie die Innovationskraft und die hervorragenden Serviceleistungen bei Hilti.

Allein über die Preiskompetenz ein langfristiges Profil aufzubauen kann nur gelingen, wenn die Unternehmung die uneingeschränkte Kostenführerschaft besitzt und auch in der Zukunft behalten wird. Das sind in der Regel pro Branche aber nur ca. ein bis zwei Unternehmungen.

Abkehr vom Massenmarkt

In Zeiten der Rezession verliert das Konzept der einseitigen Rationalisierung an Bedeutung, weil die Erwartungen der Kunden kontinuierlich steigen. Es kommen ständig neue und immer differenzierter ausgerichtete Bedürfnisse hinzu. Die Anzahl unterschiedlicher Fahrradtypen veranschaulicht diese Entwicklung. Waren es vor zwanzig Jahren ca. zehn unterschiedliche Fahrradtypen, so sprechen Experten heute von mehreren Hundert, ohne dabei die Vielzahl möglicher Trikots zu erwähnen. Im Zuge dieser Entwicklung macht es auf vielen Märkten Sinn, nicht mehr den Gesamtmarkt, sondern erfolgversprechende Marktsegmente anzusprechen. Spezifische Angebote sollen die Erwartungen bestimmter Kundensegmente besonders gut erfüllen. Wir sprechen in diesem Fall vom »Zielkunden«, der die Erwartungshaltung des anvisierten Marktsegmentes repräsentiert.

Die Bearbeitung eines bestimmten Marktsegmentes erfolgt mit spezifischen Leistungsbündeln, welche die Zielkunden mit einer Kaufhandlung belohnen. Zielkunden bedürfen der systematischen Erschließung und Bearbeitung. Zielgruppenbearbeitung kommt einem „Scharfschützenkonzept“ gleich.

*Ohne Profil
-
kein Profit*

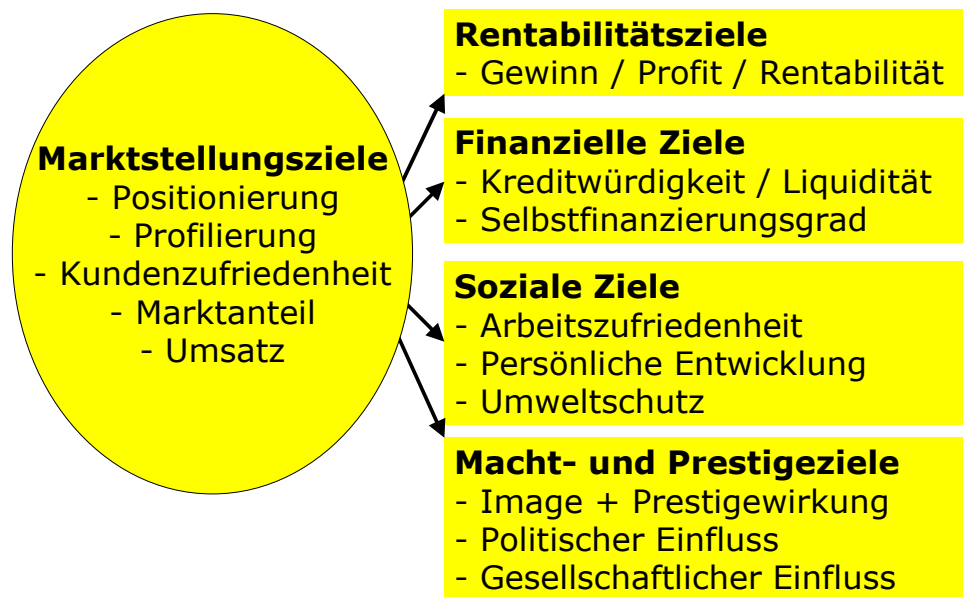
Profilierungsanstrengungen müssen zum Kauf bewegen. Einzigartigkeit um jeden Preis wird nicht belohnt. Der Gefahr einer einzigartigen, aber erfolglosen Profilierung ist vorzubeugen.

Mit Profilierung ist der Aufbau von identitätsstiftenden Wettbewerbsvorteilen anhand konkreter Massnahmen angesprochen, welche der Zielkunde mit einer Kaufhandlung belohnt.

Das Profilierungsziel im Zielsystem der Unternehmung

Die nachfolgende Abbildung beschreibt das Zielsystem in hart umkämpften Märkten. Das Hauptziel wirtschaftlichen Handelns besteht in der Erwirtschaftung eines angemessenen Gewinns bzw. Profits. Es handelt sich dabei um ein *übergeordnetes* Ziel. Ohne Gewinn ist eine Unternehmung langfristig nicht überlebensfähig, auch wenn diese z. Bsp. soziale Ziele oder Macht- und Prestigeziele erreicht.

Zielsystem im Unternehmen



Ein treffendes Beispiel für diesen Sachverhalt bilden beispielsweise die »Bio-Läden« in der Schweiz und Deutschland. Sie offerieren umweltgerechte Lebensmittel in hoher Qualität. Die betriebswirtschaftlichen Kennzahlen sprechen jedoch vielen »Bio-Läden« bei einer negativen Umsatzrendite von durchschnittlich 0 bis 6,5 Prozent langfristig die Daseinsberechtigung ab. Offensichtlich gelingt es vielen »Bio-Händlern« nicht, trotz der steigenden Umweltbedeutung im Konsumverhalten, die erforderliche Gewinnschwelle zu überschreiten.

Mittlerweile lässt sich der Markt für »Bio-Produkte« als umkämpft bezeichnen, da auch der klassische Supermarkt und andere Betriebsformen des Handels auf diesen Trend setzen, was die Situation zusätzlich verschärft.

Obige Abbildung deutet mit der hervorgehobenen Stellung der *Marktstellungsziele* auf den grössten *Engpassfaktor* auf dem Weg zu mehr Profit in umkämpften Märkten hin. Wettbewerbsvorteile sind gegenüber Wettbewerbern mit *profilgebenden Marketingaktivitäten* aufzubauen. Es muss Unternehmungen dabei gelingen, sich von Konkurrenten mit einem attraktiveren Leistungsangebot abzuheben.

Dazu gehören, um am Beispiel der »Bio-Läden« anzuknüpfen, neben der »Bio-Qualität« der Preis, die Serviceleistung (evtl. Heimliefererservice), die ansprechende Präsentation usw. Damit der Preis bei steigender Wettbewerbsintensität konkurrenzfähig bleibt, bedarf es einer geschickten Einkaufspolitik (evtl. kaufen mehrere »Bio-Händler« gemeinsam beim Bio-Bauern ein, um bessere Konditionen zu erzielen), niedriger Logistik-, Personal- und Mietkosten usw. Alle Leistungsfaktoren sind auszuschöpfen, um sich von der wachsenden Anzahl der „Bio-Läden“ abzuheben. Langfristig ist das erzielte Profil des Ladens *im Kopf der Konsumenten* für den Profit der Geschäfte entscheidend. Gelingt es, ein einzigartiges Profil aufzubauen, so bestehen in hart umkämpften Märkten gute Chancen, die anvisierten Rentabilitäts-, Finanz-, Sozial- und Macht-, bzw. Prestigeziele zu erreichen:
Der Profit lässt bei guter betriebswirtschaftlicher Führung nicht auf sich warten.

**Ohne (Markt-) Profil kann langfristig
kein Profit erzielt werden.**

2. Wachsende Bedeutung der Profilierungsmethodik

Eine Vielzahl von Gründen spricht für die steigende Bedeutung der Profilierungsmethodik. Die wichtigsten sind nachfolgend aufgeführt.

Die wachsende Informationsüberlastung, verschärfter Zeitdruck und die zunehmende Komplexität:

Die zunehmende Informationsüberlastung unserer Gesellschaft verstärkt den Profilierungsdruck ständig. Der »Information-overload« war und ist zentraler Auslöser aller Forschungsarbeiten zu dieser Kernherausforderung (vgl. Ries/Trout, 1986, S. 22 ff.). So gehen in Deutschland durchschnittlich 98 Prozent aller Informationen an uns spurlos vorüber - sie werden nicht einmal beachtet (vgl. Kroeber-Riel, 1991, S. 11 ff.). Verschärfend wirkt auch die steigende Informationsmenge. Beispielsweise umfasst die Sonntagsausgabe der New York Times bis zu 1600 Seiten, wiegt elf Pfund und enthält zehn Millionen Wörter (vgl. Trout, 1996, S. 14). Exponentiell steigt auch die Zahl der Fernsehprogramme, wobei das Informationsangebot im Vergleich zum Internet winzig ausfällt. Unter dieser wachsenden Informationslast wird das ständige Streben nach "mehr" der Gesellschaft nur all zu Verständlich, weil sich laufend neue Optionen (Multioptionen) aufdrängen. Damit steigt der persönlich empfundene Druck, die Differenz zwischen Möglichkeit und Wirklichkeit zu vermindern (vgl. Gross, 1994, S. 2ff.). Das beschriebene Phänomen der steigenden Zahl an Handlungsmöglichkeiten empfinden Kunden, Manager und Angestellte in Form eines steigenden Zeitdrucks. Das Gefühl wächst, man verpasse ständig etwas.

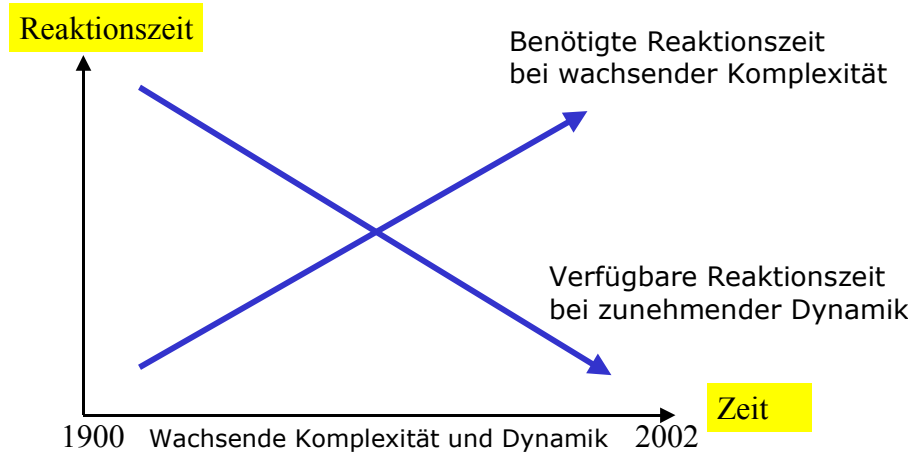
Betrachten wir die Auswirkungen dieser Entwicklung auf das Kundenverhalten, so lassen sich zwei Trends prognostizieren. Neben der wachsenden Preis-Leistungssensibilität spielt die Bequemlichkeit eine immer wichtigere Rolle. Kunden suchen »pfannenfertige« Lösungen, die bedürfnisgerecht und einfach kommunizierbar sind.

Zusätzlicher Handlungsbedarf resultiert in fast allen Wirtschaftsbranchen aus der steigenden Wettbewerbsintensität. Sinkende verfügbare Einkommen, das stagnierende Wirtschaftswachstum, neue Wettbewerber, verbesserte Produktionsverfahren sowie die fortschreitende Liberalisierung im grenzüberschreitenden Warenverkehr fordern Unternehmungen zusätzlich heraus, das heutige Marktprofil zu verbessern.

Die Imitationsbestrebungen der Konkurrenten führen Wettbewerbsvorteile immer schneller ad absurdum. Wettbewerbsvorteile aus vergangenen Zeiten müssen sich deshalb täglich neu behaupten, wobei zur Bewältigung der *steigenden Komplexität* immer weniger Zeit zur Verfügung steht.

Diesen Sachverhalt illustriert die nachfolgende Abbildung.

Die Zeitschere



Das Fehlen ganzheitlicher Ansätze:

Erfolgversprechender ist neben der einseitigen Suche nach Rationalisierungsreserven der gleichzeitige Aufbau eines *Zusatznutzens*. Homedepot, der erfolgreichste amerikanische Händler für den Heimwerkerbedarf, hat dies in seiner Unternehmungsvision festgehalten. Die Mitarbeiter werden hierin aufgefordert, ständig die Service- und Dienstleistungen zu verbessern und gleichzeitig die Kosten zu senken. Viele Experten beurteilen diese Forderung als unmöglich; Homedepot spricht hingegen von *Synergie* und hat anhand von Schulungs- und Fortbildungsprogrammen für alle Mitarbeiter in den vergangenen Jahren die Praktikabilität dieser Zielsetzung mit steigenden Renditen unter Beweis gestellt.

Mechanistische Ansätze, welche darauf abzielen, lediglich einzelne Aufgabenbereiche der Unternehmung (wie z.B. Einkauf, Produktion, Logistik Verkauf usw.) zu verbessern, schlagen oftmals fehl. Die Begründung liegt auf der Hand: Es werden mögliche Synergieeffekte zwischen verschiedenen Ansatzpunkten *verschenkt*, Prozesse viel zu langsam geändert und damit die Imitationsbestrebungen der Konkurrenten erleichtert.

Unzureichende Weiterbildung:

Die Weiterbildungsbudgets wurden während der Wirtschaftskrise in den vergangenen Jahren massiv zusammengestrichen. Einerseits ist dies verständlich, da solche Kürzungen leicht durchzuführen sind. Andererseits benötigen Unternehmungen gut geschulte und kreative Köpfe stärker als je zuvor, weil die Anforderungen an den Managementnachwuchs stetig steigen.

Die Profilierungsmethodik steigert das Marketing-Know-how, indem sie den Mitarbeitern einen Leitfaden zur konsequenten Marktorientierung liefert.

Gehemmtes Unternehmertum:

Viele Unternehmungen sind immer noch streng hierarchisch aufgebaut. Dynamische Anpassungen an neue Umweltherausforderungen fallen daher schwer. Ohne Prinzipien der Organisationsgestaltung, welche das »Unternehmertum« in der Unternehmung fördern, kann bei dynamischen Marktveränderungen nur schwer ein dauerhaft erfolgreiches Profil aufgebaut werden. Ansatzpunkte in diesem Zusammenhang wären die Übertragung von Verantwortung, das Aufheben einer isolierten Abteilungsdenkweise und/ oder die Schaffung flexibler und schneller Informations- und Entscheidungswege.

Gründe der Neuprofilierung

Gründe der Neuprofilierung	Betroffenheit der eigenen Unternehmung						
	niedrig						hoch
A Eigene Unternehmung							
1. ungeplante Leistungskonglomerate (fehlende Marktanalysen), zu viele unrentable Einzelleistungen.	1	2	3	4	5	6	7
2. austauschbare Angebote (bedingt durch DIN-Normen oder fehlende Kreativität)	1	2	3	4	5	6	7
3. Innovationshektik und rasche Nachahmung	1	2	3	4	5	6	7
4. Fehler bei der Produkteinführung - (schlechtes Timing, schlechte Kommunikation)	1	2	3	4	5	6	7
5. Mängel im vertikalen Marketing (Profilierungsreserven im Zuliefermarketing werden vernachlässigt)	1	2	3	4	5	6	7
B. Kunde							
1. Informationsüberlastung	1	2	3	4	5	6	7
2. Erwartungsinflation der Kunden bei hybridem (wechselseitigem) Kaufverhalten	1	2	3	4	5	6	7
3. steigender Zeitdruck des Kunden	1	2	3	4	5	6	7
C. Markt							
1. technischer Fortschritt	1	2	3	4	5	6	7
2. Rezession als Profiltöter	1	2	3	4	5	6	7
3. Europäischer Binnenmarkt	1	2	3	4	5	6	7

3. Voraussetzung für eine wirkungsvolle Profilierungsmethodik

Die Profilierungsmethodik ist kein Selbstläufer. Methodenkompetenz, Branchen-Know-how und Marktgespür sind einige Voraussetzungen, welche der Anwender einbringen muss. Neben diesen persönlichen Voraussetzungen enthält die Profilierungsmethodik einige grundsätzliche Überlegungen, welche den Marktmechanismen entsprechen und letztlich die Vorgehensweise zum Aufbau von erfolgreichen Profilen leiten. Jede Unternehmung ist aufgefordert zu prüfen, ob sie optimale Voraussetzungen für den Einsatz der Profilierungsmethodik bieten kann oder erst *schaffen* muss.

Orientierung an den Kernbedürfnissen des Kunden

Der Profilierungserfolg ist nur dann sichergestellt, wenn die Kernbedürfnisse der umworbenen Zielgruppe im Mittelpunkt der Profilierungsüberlegungen stehen. Dies setzt voraus, dass man die Zielgruppe *bestimmt*. Inwiefern die Zielgruppendefinition nach demographischen Merkmalen (Alter, Geschlecht, Einkommen usw.), themenspezifischen Ansätzen (z.B. Geburtstag oder Museum usw.) oder Lifestyle-Typologien vorgenommen wird, bleibt dem Einzelfall überlassen und soll in diesem Skript nicht näher thematisiert werden. Die nachfolgende Abbildung liefert anhand eines Beispiels Anregungen zur Beschreibung der Zielgruppe.

<i>Mögliche Kriterien zur Zielgruppenbestimmung</i>	<i>Versuchen Sie, Ihre Zielgruppe möglichst konkret zu beschreiben</i>
<i>Soziodemographische Kriterien</i>	
<i>Alter</i>	<i>15 - 30</i>
<i>Geschlecht</i>	<i>weiblich 70% / männlich 30%</i>
<i>Einkommen</i>	<i>500 - 5,000.--</i>
<i>Beruf und Ausbildung</i>	<i>Schüler, Studenten, Auszubildende</i>
<i>Wohnort</i>	<i>Umkreis von 15 Kilometer</i>
<i>Psychographische Kriterien</i>	
<i>Lifestyle, Interessen, Hobbies der Zielgruppe</i>	<i>Fans von Techno-Music, MTV und Viva, aufgeschlossen für Neues, Inlineskating, Skateboard, Computerspiele, Computer und neue Technologien, Sport und Fitness.</i>
<i>Zielgruppenspezifische Bedürfnisse beim Einkauf</i>	<i>Ausgeprägtes Markenbewusstsein, wollen anders sein als andere und suchen das Spezielle, immer auf der Suche nach Innovationen, kommunikativ, Erlebnis z.B. durch Musik, Events und Design.</i>

Berücksichtigung der hohen Wettbewerbsdynamik

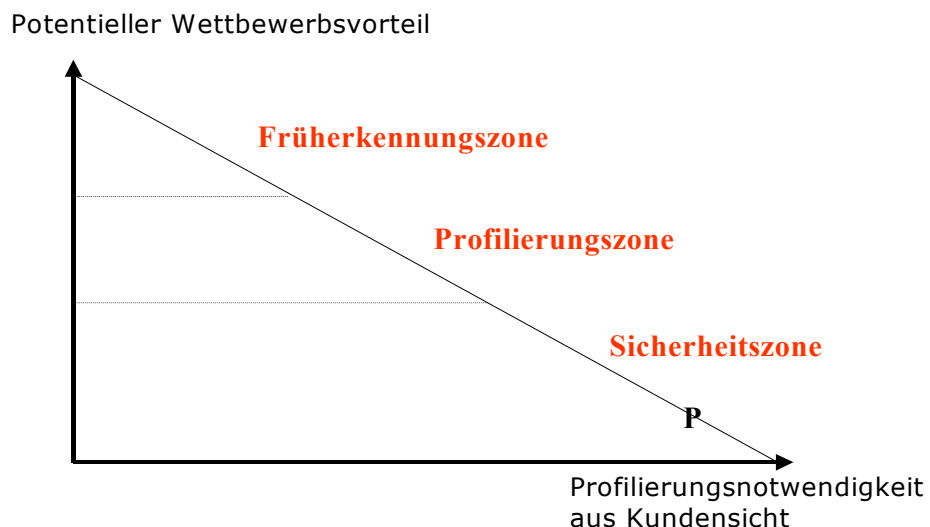
In die Neuprofilierungsbemühungen müssen die geplanten Aktivitäten der Konkurrenten stärker als bisher einfließen. Prognosen zu den Profilierungsabsichten der Konkurrenten bilden in den kommenden Jahren einen Ansatzpunkt, dem verstärkt nachgegangen werden muss. Erheblicher Nachholbedarf besteht teilweise jedoch einen Schritt vorher – nämlich in der Abklärung der *heutigen* Marktposition. Einige Unternehmungen verfügen über eine »geschönte« - eben durch die eigene Brille gefärbte Markteinschätzung. Wird diese mittels einer Marktanalyse hinterfragt, verkehren sich angenommene Stärken plötzlich in Schwächen.

Aufgrund des fortdauernden Wandels der Konsumentenerwartungen ist eine intensivere Marktforschung notwendig. Eine verstärkte Zukunftsorientierung, geleitet von der Zielsetzung einer ganzheitlichen Markterfassung und angereichert mit qualitativen Marktforschungsmethoden, bildet den Hauptansatzpunkt.

Ferner müssen auch die Kunden der Konkurrenz näher unter die Lupe genommen werden. *Warum kaufen diese eigentlich nicht bei uns?* Falls diese zu unserer potentiellen Zielkundschaft gehören, lohnt es sich, auf diese Frage Antworten zu suchen.

Das Gesetz der Profilierungsdynamik fordert Unternehmungen mit Profilierungsabsichten dazu auf, den *Faktor Zeit* stärker als bisher in die Überlegungen einzubeziehen sowie eine kunden- und konkurrenzorientierte Denkhaltung anzunehmen. Die nachfolgende Abbildung erklärt den Zusammenhang zwischen der Profilierungsnotwendigkeit und dem erzielbaren Wettbewerbsvorteil. Diese zwei Dimensionen leiten sich aus den massgeblichen Determinanten des Profilierungserfolges, den Kundenbedürfnissen und dem Konkurrenzverhalten ab.

Gesetz der Profilierungsdynamik



Das Gesetz der Profilierungsdynamik kommt mit der fallenden Gerade P zum Ausdruck. Demnach lassen sich grosse Wettbewerbsvorteile nur dann erzielen, wenn die marktbedingte Profilierungsnotwendigkeit gering aus fällt, d. h. noch *kein* Konkurrent diese Massnahme anwendet. Umgekehrt stellen Profilierungsmassnahmen mit grosser Profilierungsnotwendigkeit nur geringe Wettbewerbsvorteile in Aussicht.

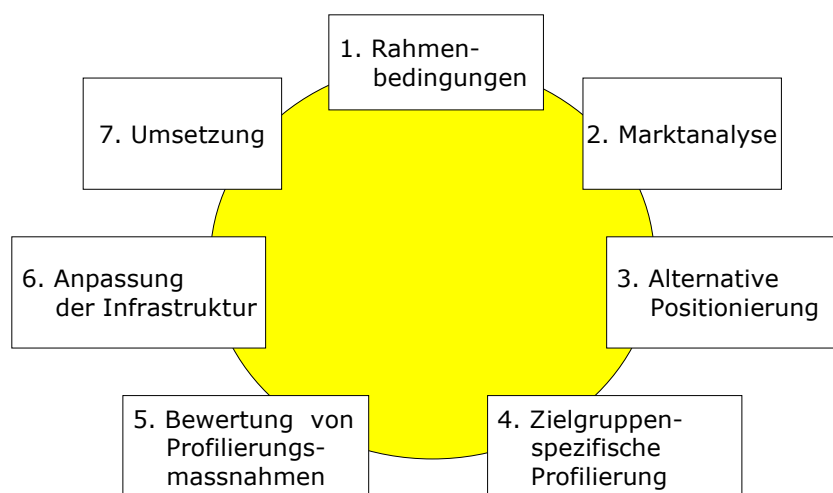
Akzeptierte im Jahre 1990 bei beispielsweise eine schweizerische Handelsunternehmung Kreditkarten, so fiel diese Massnahme in die Profilierungszone, da ein Wettbewerbsvorteil mittleren Ausmasses zu erwarten war. Die Profilierungsnotwendigkeit lag ebenfalls im mittleren Bereich, da nur wenige Kunden eine Kreditkarte besaßen. Im Jahre 1994 ist diese Massnahme auf der Geraden P nach unten in die Sicherheitszone (in dieser Zone setzt der Kunde die angebotenen Leistungen bereits als selbstverständlich voraus) gewandert, da die Profilierungsnotwendigkeit zunahm und der potentielle Wettbewerbsvorteil eher gering ausfiel.

Auch muss mit einem schwankenden Stellenwert der Massnahmen auf der Geraden P gerechnet werden. Beispielsweise kommt der freundlichen Kundenbedienung in letzter Zeit wieder eine steigende Bedeutung zu. Von daher kann eine Profilierungsmassnahme, bedingt durch den Wertewandel, plötzlich wieder im Rampenlicht der Kundenwünsche stehen. Massnahmen zur Profilverstärkung besitzen somit je nach Betrachtungszeitpunkt ein unterschiedlich hohes Attraktivitätsniveau.

4. Das Stufenkonzept der Profilierung

Wie in die nachfolgende Abbildung darstellt, kommt es in Anlehnung an die Entwicklung von Marketingkonzepten zunächst darauf an, die Rahmenbedingungen zu prüfen. Wie hat sich die Unternehmung bisher positioniert? Welche internen Ressourcen (Finanzen, Personal) stehen künftig zur Verfügung und welche Marktveränderungen sind zu beachten, lauten die Fragen bei diesem ersten Schritt. Ohne eine fundierte Marktanalyse im zweiten Schritt besteht die Gefahr, falsche Schwerpunkte zu setzen. Auch sollte in diesem zweiten Schritt die heutige Ist-Position geklärt werden. Die anschließende Suche nach Positionierungsalternativen (dritter Schritt) hilft, bestehende Lösungen zu überdenken und notwendige Kurskorrekturen rechtzeitig einzuleiten (Soll beispielsweise in einem Fachgeschäft eine Selbstbedienungsabteilung zur Senkung von Personalkosten eingeführt werden?). Im vierten Schritt ist ein zielgruppenspezifisches Profil zu entwickeln. Auch hierzu muss die Marktanalyse Hinweise liefern. In diesem Zusammenhang sind Profilierungsziele aufzustellen und innovative Profilierungsmassnahmen zu suchen. Bevor eine effiziente Umsetzung des Profilierungskonzeptes erfolgen kann (Schritt 7), müssen zunächst die anvisierten Profilierungsmassnahmen hinsichtlich ihres Kosten-/ Nutzenverhältnisses bewertet (Schritt 5) und die Infrastruktur (Schritt 6) den neuen Anforderungen angepasst werden.

Das Stufenkonzept der Profilierung



Das Stufenkonzept mit den dazugehörigen Umsetzungsmethoden übernimmt im Rahmen der Profilierungsaufgabe folgende Funktionen:

- Es schafft das Bewusstsein für die Notwendigkeit einer markt-orientierten Profilierung (*Sinnfunktion*),
- Vermittelt die Ziele im Profilierungsprozess (*Zielfunktion*),
- Fokussiert die Überlegungen stärker als bisher auf den Kundennutzen (*Fokussierungsfunktion*),
- Ordnet die Methoden- und Instrumentenvielfalt (*Ordnungsfunktion*),
- Fördert das Verständnis für die Notwendigkeit eines andauernden Profilierungsprozesses, der eine ständige Evolution auslöst (*Schrittmacherfunktion*) und
- Bewirkt eine bessere Abstimmung zwischen zentralen und dezentralen Unternehmungsentscheiden (*Harmonisierungsfunktion*).

Die nachfolgenden Abschnitte beschreiben die einzelnen Schritte des Vorgehenskonzeptes.

Schritt 1: Rahmenbedingungen prüfen

Nachdem ein Projektteam die Leitungsfunktion im Neuprofilierungsprozess übernommen hat, sollte das Team zunächst die Fragen nachstehender Abbildung beantworten, die Schwerpunkte für die Neuprofilierung aufzeigen. Diese Schwerpunkte müssen mit den Ergebnissen der Marktanalyse hinterfragt werden. Die Schwerpunkte verstehen sich demnach sowohl als erste Hinweise für die Marktanalyse als auch für die nachfolgenden Stufen im Profilierungsprozess.

Unternehmen:	Kompetenz in meiner Unternehmung					Handlungsbedarf
	gut		schlecht			
Wie beurteilen Sie...	1	2	3	4	5	
I. Interne Ressourcen						
1. .. <i>das Know-how Ihres Personals</i> in bezug auf die heutigen Aufgaben im Vergleich zum Hauptkonkurrenten?						
2. .. <i>das Know-how Ihres Personals</i> in bezug auf die künftigen Herausforderungen im Vergleich zum Hauptkonkurrenten?						
3. .. den <i>Cash Flow</i> Ihrer Unternehmung im Vergleich zum Hauptkonkurrenten?						
II. Bisherige Positionierung						
4. .. den <i>Zielerfüllungsgrad Ihrer Unternehmung</i> im vergangenen Jahr (Umsatz, Gewinn)?						
5. .. Ihre <i>gesamthafte Unternehmungsleistung</i> im Vergleich zu den Hauptkonkurrenten?						
6. .. Ihre <i>Unternehmungsleistung in Wachstumsmärkten</i> im Vergleich zu den Hauptkonkurrenten?						
III. Umwelt						
7. .. die <i>Standorte</i> , an denen Sie tätig sind?						
8. .. Ihre Fähigkeit, auf die <i>Kundenerwartungen</i> schneller als die Konkurrenten zu reagieren?						
9. .. Ihre Fähigkeit, <i>Konjunkturschwankungen</i> erfolgreich zu meistern?						
10. .. Ihre Fähigkeit, auf <i>Umweltveränderung</i> frühzeitig zu reagieren?						

Schritt 2: Marktanalyse

Ein wichtiges Ziel der Marktanalyse besteht in der realitätsnahen Beschreibung des Objektes aus der Sicht potentieller Kunden. Die Beschreibung der Ist-Position erweist sich für den gesamten Neuprofilierungsprozess als Kriterium für den Erfolg. Fehlt die Marktanalyse, so steht das gesamte Neuprofilierungskonzept auf äusserst wackligen Füßen.

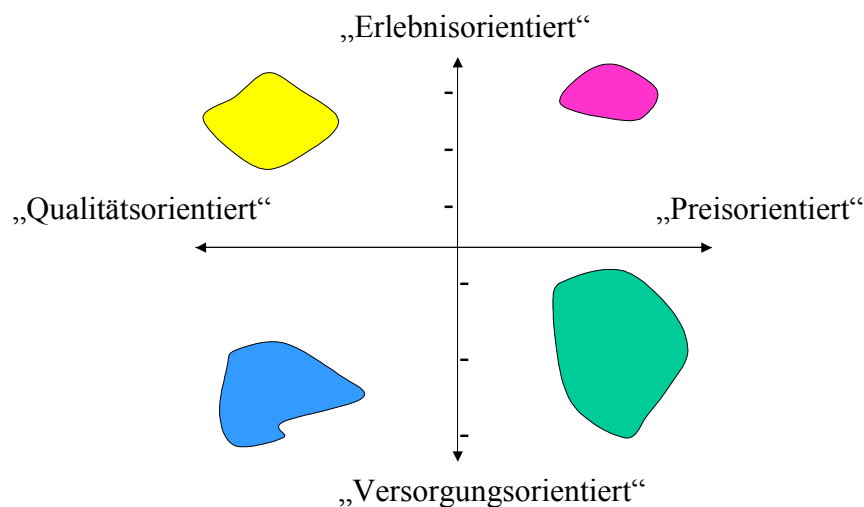
Fehler resultieren zum einen aus den Datenerhebungsmethoden. Beispielsweise würde eine Befragung über Wintersportorte unter den Nicht-Wintersportlern irrelevante Ergebnisse hervorbringen. Zum anderen verhindern realitätsferne Planungsmodelle bzw. -Methoden, welche nach der Datenerhebung (Marktanalyse) ansetzen und die erhobenen Daten verdichtet darstellen, den Profilierungserfolg.

Als geeignet erscheint die Verknüpfung zwischen quali- und quantitativen Studien.

Schritt 3: Alternative Positionierung

Positionierungsmodelle bzw. -raster sollen dem Profilierungsteam (meist eine Projektgruppe) die Ergebnisse der Marktanalyse möglichst rasch, prägnant und gleichzeitig umfassend darstellen. Positionierungsmodelle übernehmen dabei eine wichtige Transferfunktion. Um die Marktposition des Positionierungsobjektes im Konkurrenzvergleich zu beschreiben, bieten sich verschiedene Raster an. Aufgrund ihrer einfachen Handhabung sind zwei-dimensionale Positionierungsraster in der Praxis besonders beliebt.

Positionierungsmodell



Nachteilhaft erweisen sich in diesem Zusammenhang:

- Die verkürzte Darstellung der Realität, weil die Bedürfnisvielfalt der Konsumenten sich nicht zweidimensional einfangen lässt. Somit erlaubt die undifferenzierte Erfassung der Konsumbedürfnisse auch keine marktgerechte Positionierung der Konkurrenten.
- Der »zementierende« Charakter derartiger Darstellungen. Die aufgespannten Dimensionen dominieren erstens später stattfindende Diskussionsrunden, wobei die Inhalte – beispielsweise für den Begriff des »Erlebnisses« - im verborgenen bleiben. Zweitens wird die Suche nach neuartigen Lösungen behindert, weil die vorgegebenen Dimensionen das spätere Handeln bereits stark leiten;
- Die fehlende Unabhängigkeit des Positionierungskriteriums »Erlebnis«, weil das empfundene Erlebnis durchaus auch im Preis oder der Qualität begründet sein kann;
- Der Einsatz ähnlicher Dimensionen führt bei konkurrierenden Unternehmungen zu austauschbaren Profilierungskonzepten.

Schritt 3: Alternative Positionierung

Das Aufstellen von Positionierungsalternativen wird im wesentlichen von drei Fragen geleitet:

1. Welche Produktkernleistungen bieten gegenüber Konkurrenzangeboten einen Wettbewerbsvorteil (Differenzierungsentscheidung) und über welchen Absatzkanal soll die Kernleistung abgesetzt werden?
2. Welche Zielgruppe steht im Mittelpunkt der Absatzbemühungen (Zielgruppenentscheidung) ?
4. Mit welchen Marketing-Instrumenten soll dem Zielkunden die Einzigartigkeit deutlich gemacht werden (Schwerpunktentscheidung)?

Beispielsweise könnte ein Spielwarenhändler ältere Konsumenten (Grosseltern) mit hochwertigen Spielwaren durch gezielte Direct-Marketing-Aktionen vor den Saison-Höhepunkten Ostern und Weihnachten ansprechen. Sein stationäres Geschäft soll den Kriterien »bequem, persönlich und vertrauenserweckend« entsprechen, weil ältere Konsumenten dies besonders schätzen.

Eine Alternative dazu wäre, über das Internet – einem relativ neuen Distributionskanal – technisch interessante Spielwaren an die Zielgruppe der „PC-Freak“ zu vertreiben. Dafür spricht, dass sehr wenige Konkurrenten diesen Kanal bisher bedienen, die genannte Zielgruppe spezifische Bedürfnisse besitzt und die hohen Fixkosten für das stationäre Geschäft sowie die Personalkosten entfallen.

Viele weitere Alternativen wären vorstellbar. Ohne an dieser Stelle das gesamte Spektrum an Möglichkeiten aufzuzeigen, soll auf die Notwendigkeit hingewiesen werden, Alternativen zur bestehenden Positionierung *zu suchen* und gegenüber dieser abzuwägen, bzw. diese zu ergänzen. Mit dem Aufstellen von Alternativen soll die Frage beantwortet werden, ob vielleicht schon heute effektivere Lösungen existieren. Damit sind Lösungen angesprochen, welche im Vergleich zum heutigen Leistungsangebot den Kundenerwartungen besser entsprechen.

Schritt 4: Zielgruppenspezifische Profilierung

»Unter einem Ziel wird ein angestrebter, künftiger Zustand der Realität verstanden, den eine Unternehmung anhand der Ergebnisse, der in der Situationsanalyse ermittelten internen und externen Rahmenbedingungen, definiert«

Die Konzentration der Kräfte auf das Wesentliche – das Erzeugen von Kundeninteresse, die Förderung der Kundenzufriedenheit, die Steigerung des Kundenvertrauens und der Kundentreue zur Erzielung hoher Gewinne – lässt sich im Rückblick auf erfolgreiche Profilierungsprojekte nur durch ein Zielbündel realisieren.

Das Zonenmodell der Profilierung zielt darauf ab, die meist vage formulierten Positionierungsziele einer Unternehmung dank gezielter Massnahmen etappenweise und systematisch zu fundieren.

Das Zonenmodell setzt auf der taktischen Ebene an. Ohne Grundstrategie und eine darauf abgestimmte Positionierung macht das Arbeiten mit dem Zonenmodell der Profilierung wenig Sinn.

Das Zonenmodell der Profilierung erfüllt den Anspruch, zu beschreiben, zu erklären und darüber hinaus praxisrelevante Gestaltungshinweise zu liefern.

Bedeutende Vorteile des Zonenmodells der Profilierung sind:

- Die umfassende Einbeziehung aller beeinflussbaren sowie relevanten Erfolgsfaktoren,
- Die kurze und prägnante Darstellung auf einer Seite,
- Die unkomplizierte Handhabung und
- Der Einsatz als Führungsinstrument, welches den Mitarbeitern nicht nur die Ziele, sondern auch den Weg zur Zielerreichung aufzeigt.

Der Aufbau des Modells

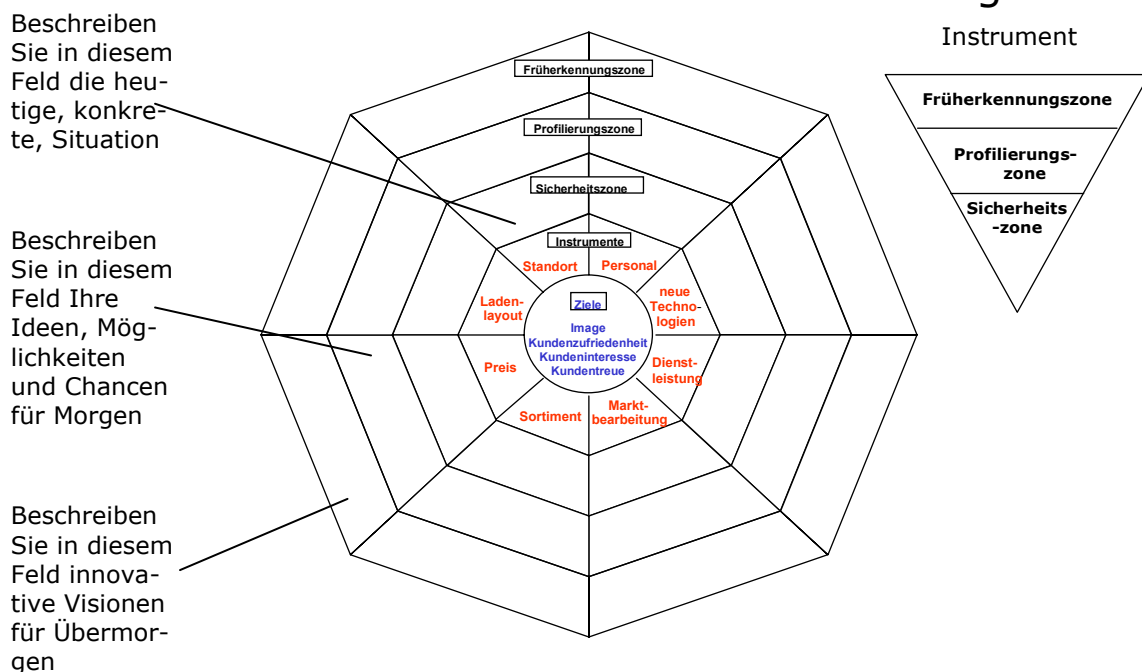
Der Kern des Zonenmodells enthält einige *Profilierungsziele*, wie z.B. Kundeninteresse wecken, Kundenzufriedenheit steigern, Unternehmensimage verbessern sowie die Kundentreue erhöhen. Die wirtschaftlich angespannte Situation fordert Unternehmungen verstärkt dazu auf, *Kundeninteresse* zu wecken. Erzielt die Unternehmung ein Kundeninteresse, so kann sie sich möglicherweise erfolgreich gegen die Kaufzurückhaltung in Rezessionszeiten wehren. Auch kann ohne Kundeninteresse keine Kundenzufriedenheit entstehen.

Bewusst spreche ich von der »Möglichkeit«, durch das Erzeugen von Kundeninteresse in der Rezession zumindest den Umsatz halten zu können, dabei muss ein realer *Zusatznutzen* geboten werden. »Pseudoinnovationen«, die Altbekanntes neuverpackt anpreisen, entpuppen sich als Flopp: Grundsatz »Besser kein Interesse zeigen, als Interesse heucheln«

Zur Zielerreichung stehen der Unternehmung verschiedene Instrumente zur Verfügung. Im Detailhandel ist von acht Instrumenten auszugehen. Im Zentrum der Handelsbemühungen stehen nämlich die Suche nach einem guten (frequenzstarken) Standort sowie das Angebot zielgruppengerechter Sortimente zu akzeptablen Preisen. Sie werden in der Handelspraxis unterstützt durch Dienst-/ Serviceleistungen, dem Einsatz neuer Technologien, Personalleistungen, Ladengestaltungs- und Marktbearbeitungs- bzw. Werbemaßnahmen jeglicher Art.

Der Kern des Modells wird *um drei Zonen ergänzt*, welche die Aussagekraft dieses Planungsmodells wesentlich erhöhen. Der Anwender ist nämlich aufgefordert, für seine Unternehmung, entsprechend den drei Zonen, *konkrete Massnahmen zu benennen*.

Das Zonenmodell der Profilierung



Folgende Zonendefinitionen gilt es zu berücksichtigen:

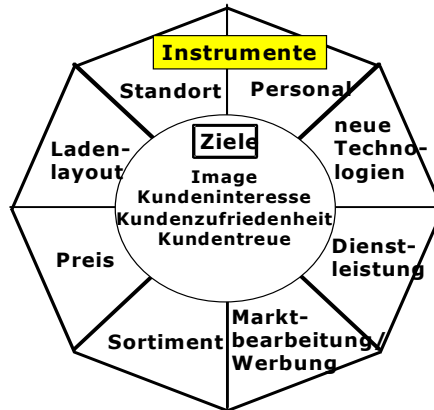
- Der moderne Konsument setzt gewisse Leistungen als Selbstverständlichkeit voraus. Diese gehören in die *Sicherheitszone*, denn auch die Konkurrenten bieten diese Art von Massnahmen an (z.B. schneller Kassenservice, das Angebot ausreichender Parkingmöglichkeiten, usw.).
- Mit Massnahmen aus der *Profilierungszone* kann die Unternehmung sich von den Konkurrenten abheben und differenzieren, da diese nicht über jenes Leistungsangebot verfügen. Der Kunde fragt aber durchaus diese Art von Massnahmen nach und ist auch bereit ist, dafür zu bezahlen (z.B. Kreditkarte, Heimlieferung, usw.).
- In die *Früherkennungszone* gehören Massnahmen, welche der Kunde *in der Zukunft vermutlich* verstärkt nachfragen wird. Per Definition bietet heute *kein* Konkurrent Massnahmen aus der Früherkennungszone an (z. B. Videoecke für Kinder).

Unternehmungen agieren immer dann besonders erfolgreich am Markt, wenn sie zum richtigen Zeitpunkt Profilierungsmassnahmen realisieren. So halten z. B. der Unterhaltungselektronikhersteller »Sony«, der holländische Händler »Albert Heijn« oder der Handelspezialist für Innovationen »The Leading Edge« intensiv *Ausschau* nach Massnahmen in der Früherkennungszone und realisieren diese Massnahmen genau dann, wenn der Markt es verlangt. Bezogen auf das Modell trifft dieser Fall zu, wenn eine Massnahme von der Früherkennungszone in die Profilierungszone überwechselt. In diesem Sinne kann eine erfolgreiche Profilierung nur in Ausrichtung auf eine klar definierte Zielgruppe gelingen. Die Ableitung der drei Zonen basiert auf dem bereits erwähnten Gesetz der Profilierungsdynamik.

Vorgehensweise für einen erfolgreichen Einsatz des Zonenmodells der Profilierung

Aufgabe 1: Wahl der Profilierungsinstrumente

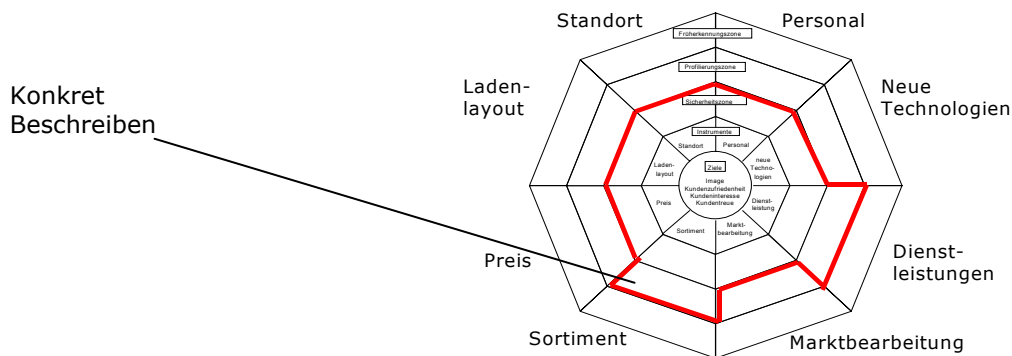
Die Profilierungsinstrumente sind ständig zu hinterfragen und je nach Branche austauschbar.



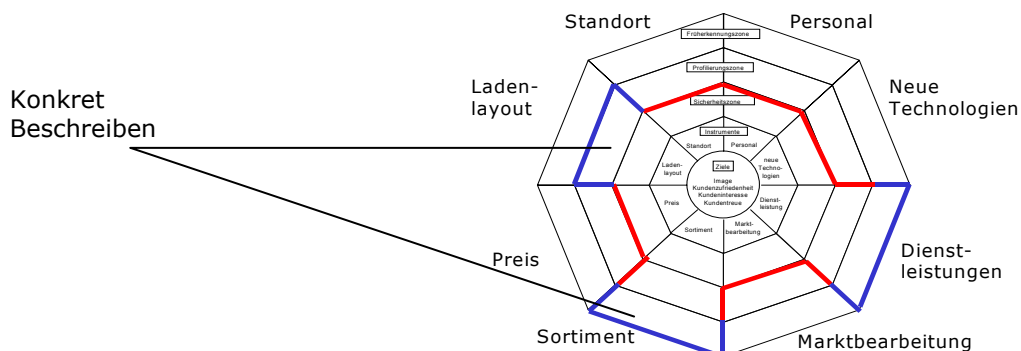
Aufgabe 2: Festlegung des Profils

Als erstes erfolgt nun die Festlegung des Profils als heutiger Ist-Zustand (Gegenwart). Als nächstes erfolgt die Bestimmung des Zukunfts-Profiles (Soll-Profil).

Heutiges Ist-Profil bezeichnen



Zukünftiges Soll-Profil festlegen



Aufgabe 3: Auswahl der Profilierungsmassnahmen

Nach der Profilstellung der Zukunft sind nun im dritten Schritt, entsprechend den gewählten Zonen, *geeignete Massnahmen* zu suchen. Um die Kreativität nicht zu hemmen, sollte *nicht sofort* eine Bewertung der Massnahmen erfolgen. Erst im fünften Schritt des Stufenkonzeptes sind die Ideen auf ihr Kosten-Nutzenverhältnis hin zu bewerten. Erfahrungen aus der Praxis haben gezeigt, dass dadurch eine schnelle Profilfindung möglich ist.

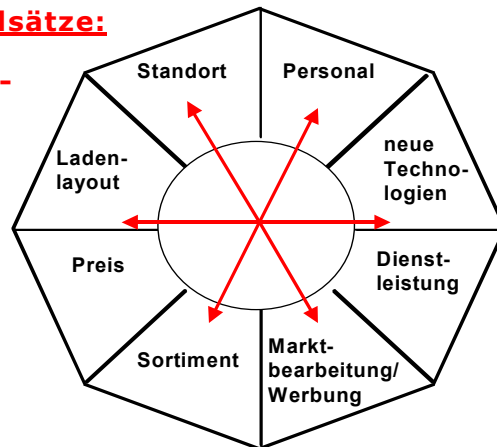
Aufgabe 4: Abstimmung der ausgewählten Massnahmen

Schliesslich sind die ausgewählten Massnahmen aufeinander abzustimmen (Feintuning). Die nachfolgenden Grundsätze sind in diesem Zusammenhang zu beachten.

Abstimmung der gewählten Massnahmen

Feintunings-Grundsätze:

- **Schwergewichts-**
bildung
- **Kombination**
- **Differenzierung**
- **Harmonisierung**
- **Synchronisation**
- **Konstanz**



Aufgabe 5: Die Bewertung von Profilierungsmassnahmen

Im fünften Schritt steht nicht die Bewertung strategischer Alternativen im Hinblick auf die Positionierung im Vordergrund, sondern die Bewertung der einzelnen Profilierungsmassnahmen, welche die übergeordneten Positionierungsziele stützen sollen.

Beispiel:

Gehen wir davon aus, eine Handelsunternehmung beabsichtige, das Service- und Dienstleistungsangebot profilierend auszubauen. Umfassende Marktuntersuchungen haben ergeben, dass der Kunde eine Verbesserung der Service- und Dienstleistungen besonders schätzen würde. Deshalb sammelt das Projektteam beim Aufstellen des künftigen Soll-Profiles folgende Profilierungsmassnahmen:

- Personalruftaste in Umkleidekabinen,
- kostenloser Taxiruf,
- Leseraum für die gelangweilte Einkaufsbegleitung,
- Kassenservice in maximal 5 Minuten,
- Kundenleitsystem,
- deutliche Ausschilderung der Waren,
- gefrorene Produkte in Kassennähe platzieren,
- verbessertes Umtausch- und Rückgaberecht,
- Privilegien für Kunden mit Kundenkarte,
- Kinderspielecke,
- interaktiver Kochberater,
- Heimlieferdienst
- Hundebur

In der Folge werden nun die Kunden gebeten anhand einer Liste für jede dieser entwickelten Profilierungsmassnahmen den Wert anzugeben, den er für die erweiterte Dienstleistung zu Zahlen bereit ist. Anschliessend findet eine Diskussion darüber mit den Kunden statt. Diese liefert wertvolle Hinweise zur konkreten Ausgestaltung der Massnahmen.

Evaluation von Profilierungsmassnahmen

Profilierungs- massnahme	Kosten für Unternehmen (1)	Nutzen für den Kunden (2)	Nutzen-/ Kosten verhältnis (3) = (2) : (1)
Heimlieferdienst	10 SFr.	10 SFr.	1
Kassenschnell- Service	1 SFr.	2 SFr.	2
Kochberater	0,1 SFr.	0,05 SFr.	0,5
Lieferservice	4 SFr.	6 SFr.	1,5

Zur Illustration des Kundengesprächs beschreibt obige Abbildung beispielhaft für vier Profilierungsmassnahmen die anfallenden Realisierungskosten für die Unternehmung, den Nutzen für den Kunden und das daraus berechnete Kosten-/Nutzenverhältnis. Die Kosten- und Nutzenschätzung beziehen sich auf den einmaligen Einkaufsvorgang.

Das Beispiel veranschaulicht vereinfacht die Vorgehensweise einer marktorientierten Alternativenbewertung durch Kunden. Das sowohl qualitativ als auch quantitativ geprägte Vorgehen kann wichtige Anhaltspunkte zur Auswahl einzelner Profilierungsmassnahmen liefern. Einige Massnahmen scheiden jetzt eventuell aufgrund eines zu geringen Kosten-Nutzenverhältnisses aus.

Schritt 6: Anpassung der Infrastruktur

Unternehmungen erzielen Profilierungserfolge, wenn sie Marktveränderungen frühzeitig erkennen und aktiv gestalten. Der sechste Schritt im Stufenkonzept fordert Unternehmungen dazu auf, die *Unternehmungsorganisation* auf ihre Marktfähigkeit hin zu überprüfen. Fördern die bestehenden organisatorischen Rahmenbedingungen tatsächlich das aufgestellte Soll-Profil? In der Praxis lassen sich einige Fälle beobachten, wo zwar rechtzeitig ein erfolg-versprechendes Profilierungskonzept entwickelt wurde, die Unternehmung dieses aber nicht umsetzen wollte oder konnte. Ein Hauptgrund für derartige »Bruchlandungen« liegt erfahrungsgemäss in der fehlenden organisatorischen Unterstützung. Lange Entscheidungswege, ungeklärte Zuständigkeiten, bewahrende Organisationsstrukturen usw. ersticken den anvisierten Profilierungserfolg im Keim.

Anpassung der Infrastruktur

<u>P</u>	<u>F</u>	<u>I</u>
-Personelles Potential -Anlagen-Potential -Finanzielles Potential -Rechtliches Potential	-Führungssysteme -Führungsinstrumente	Marketing- Informations- systeme
<i>Know-how</i> <i>EDV-Hardware</i> <i>Anlagen /</i> <i>Einrichtungen</i> <i>Liquide Mittel</i> <i>Patente, Lizenzen</i>	<i>Marketingphilosophie</i> <i>Organisation</i> <i>Entlohnungssystem</i> <i>Ausbildungssystem</i> <i>Planungssystem</i> <i>Kontrollsystem</i>	<i>Marktforschung</i> <i>Rapportwesen</i> <i>Statistik</i> <i>Kostenrechnung</i> <i>Datenbanken</i> <i>Frühwarnsysteme</i>

Schritt 7: Die Umsetzung

Neuprofilierungsbemühungen scheitern oft auf dieser letzten Stufe. Die Gründe dafür sind vielfältig. Oftmals liegt es einfach an der fehlenden Konsequenz. Nach gründlicher Entwicklung eines fundierten Konzeptes wird dieses nur halbherzig umgesetzt.

Das folgende Arbeitsblatt soll helfen, den Umsetzungsprozess strukturiert anzugehen. Gleichzeitig hilft das nachfolgende Arbeitsblatt, die Umsetzungsaufgabe zwischen verschiedenen Abteilungen zu koordinieren sowie die Zielerreichung zu kontrollieren. In die letzte Spalte können konkrete Projektaufgaben eingetragen werden.

Planung des Vorgehens

Ansatzpunkt Neuprofilie- rung	Priorität	Anfang	Ende	Verantwort- ung	Noch abzuklären