



## Positionierung und nachhaltige Markenstrategie



Die Marktbedingungen und die Herausforderungen in einer sich ständig verändernden Welt verlangen neue gesellschaftsfähige Konzepte und verantwortungsvolles Handeln. In einer Zeit, in der Produkte und Dienstleistungen immer ähnlicher werden oder sogar austauschbar sind, genügt es nicht mehr, sich ausschließlich über niedrige Preise und Lohndumping gegenüber Wettbewerbern zu behaupten. Diese Strategie können sich ohnehin nur Marktführer leisten, aber auch sie sollten sich nicht langfristig darauf verlassen.

### Geiz ist nicht geil

Was geschieht, wenn man Trends und Kundenbedürfnisse völlig verkennt und nicht zu Veränderungen bereit ist, zeigt das Beispiel des Unternehmens Schlecker. Der Inhaber Anton Schlecker baute eine zunächst erfolgreiche deutschlandweite Drogeriekette auf. Er verfolgte über dreißig Jahre lang die Strategie, seine Mitbewerber über Billigpreise auszustechen. Er ignorierte die sich verändernden Marktbedingungen sowie Kundenwünsche und setzte vorrangig auf Wachstum. Während die Mitbewerber die Trends erkannten, ihre Läden kundenfreundlich gestalteten und die Produktpalette den Kundenbedürfnissen anpassten, verfolgte Anton Schlecker unverwandt seine alte Billigstrategie. Das Ergebnis: schlechtes Image, unzufriedene Kunden und sinkende Umsatzzahlen. Da half es auch nichts mehr, das Ansehen mit groß angelegten Sponsoringmaßnahmen aufzubessern. 2012 folgten die Insolvenz und das Ende der Firma.

### Mehr Wert durch Nachhaltigkeit

Die Mitbewerber wie die Drogerieketten dm und Rossmann setzten frühzeitig auf Nachhaltigkeit, errichteten moderne Geschäfte mit freundlichem Verkaufspersonal und bieten nachhaltige Sortimente und Bio-Produkte an. Das Ergebnis: zufriedene Kunden, positives Image und gute Reputation in der Öffentlichkeit. Die Strategie bei dm lautet, jeder Mitarbeiter ist ein Botschafter des Unternehmens und lebt Nachhaltigkeit individuell. Inhaber Götz Werner bekennt sich persönlich zu seiner gesellschaftlichen Verantwortung. Sein Unternehmenskonzept wird als glaubwürdig und innovativ wahrgenommen. Der Vergleich zwischen Schlecker und dm verdeutlicht, wie wichtig die Überprüfung der Unternehmenspositionierung ist, um rechtzeitig eine Anpassung bzw. eine Neuausrichtung vorzunehmen. Denn Kunden vergleichen heute nicht nur Qualität und Preis, sondern fragen zunehmend danach, unter welchen sozialen und ökologischen Bedingungen die Produkte hergestellt werden und welche globalen Auswirkungen sich daraus ergeben.

### Verantwortung für die Lieferkette und den Warenvertrieb

Der Handel hat großen Einfluss auf Sortimentsgestaltung und Warenbeschaffung. Bei Einkaufsentscheidungen sollten deshalb nicht nur ökonomische, sondern auch ökologische und soziale Gesichtspunkte geprüft werden, denn sie haben meist auch Auswirkungen in entfernten Teilen der Erde. (Siehe Arbeitsblatt M1 Wertschöpfungs- und Lieferkette). Die Lieferkette einer Jeans z. B. durchzieht neun Länder auf drei Kontinenten, bevor sie in deutschen Läden endet. Aber unter welchen Bedingungen wurde sie hergestellt? Um verantwortungsvolle Entscheidungen zu treffen, ist die eigene Positionierung wichtig. Fragen nach Gütesiegeln für die Waren und nach dem Umfang regionaler und saisonaler Produkte werden zunehmend wichtiger (Siehe auch [www.siegelklarheit.de](http://www.siegelklarheit.de)). Mit seinen Angeboten kann der Handel Konsummuster prägen und verstärkt Einfluss nehmen. Eine gute und nachhaltig orientierte Kundenkommunikation verändert zudem das Verhalten. Waren mit Fair Trade, Bio-, Öko-Tex, Energielabel oder anderen Gütesiegeln sowie Produkte aus der Region sollten aktiv beworben werden. Saisonales Obst muss nicht ganzjährig im Angebot sein.

Nachhaltigkeitsorientierte Entscheidungen betreffen auch den Transport, die Lagerung, Vermarktung und Nutzung der Waren in Bezug auf tatsächliche Notwendigkeit. Ein weiterer Aspekt ist die Entsorgung und Wiederverwertung von Rohstoffen. Das Wissen über die eigene Lieferkette wird also immer wichtiger, wenn Unternehmen nachhaltig handeln wollen.

## M1 Positionierung und nachhaltige Markenstrategie

### Handlungsfelder für Handels- und Dienstleistungsunternehmen



### Identität klären und Positionierung überprüfen

Die zentrale Frage lautet: Warum sollten Kunden bei uns und nicht beim Mitbewerber kaufen? Was unterscheidet uns oder besser gefragt: was macht unser Unternehmen einzigartig? Es geht um das **Alleinstellungsmerkmal**, den sogenannten **USP (englisch: unique selling proposition oder unique selling point)**. Gemeint ist damit ein herausragendes Leistungsmerkmal, mit dem sich ein Produkt oder ein Angebot deutlich vom Mitbewerber abhebt. Da heute Unternehmen stärker als Ganzes und mit ihrer gesellschaftlichen Verantwortung wahrgenommen werden, geht es nicht nur um den unmittelbaren Kundennutzen, sondern auch um ein gutes Image. Kunden, denen nachhaltige Produkte wichtig sind, wollen beim Kauf ein gutes Gefühl haben. Aber Vorsicht: wer sich mit geschicktem Marketing nur ein grünes Mäntelchen umhängt, wird schnell durchschaut und des „Greenwashings“ überführt (Siehe Arbeitsblatt M4 Der Gegensatz von Nachhaltigkeitskommunikation und Greenwashing).

### Nachhaltigkeitsorientierte Unternehmensführung als Konzept

Eine erfolgreiche Nachhaltigkeitspositionierung gelingt nur, wenn die Unternehmensführung konkrete Ziele im Blick hat und diese in die Unternehmensprozesse implementiert. Sie entscheidet, welche Nachhaltigkeitsziele relevant für das Unternehmen sind. Eine erfolgreiche Nachhaltigkeitspositionierung braucht eine klare Strategie, die aber auch von der Belegschaft mitgetragen wird. Dabei stehen Nachhaltigkeit und Gewinnerzielung nicht im Widerspruch. Im Gegenteil - Gewinne zu erzielen, indem das Unternehmen Marktbedürfnisse befriedigt beweisen zahlreiche Unternehmenskonzepte wie z. B. das von dm.



## **M1** Positionierung und nachhaltige Markenstrategie

Es geht darum, eine Balance zwischen den Dimensionen der Nachhaltigkeit herzustellen: ökonomische, soziale und ökologische Dimension. Man spricht von einem magischen Dreieck bzw. von den drei Säulen der Nachhaltigkeit. Wird eine Säule vernachlässigt, bricht das Gebäude auseinander.

Die Schonung der Umwelt und der menschliche Umgang sind folglich gleichwertig mit den wirtschaftlichen Zielen anzusehen. Wer wettbewerbsfähig sein will, muss Innovationen vorantreiben, die gleichzeitig nachhaltige Aspekte berücksichtigen. Nur wer Trends und Kundenbedürfnisse rechtzeitig erkennt und kreative Problemlösungen anbietet, wird erfolgreich sein.

### **Zielgruppen definieren und deren Bedürfnisse kennen**

Eine Zielgruppendefinition ist deshalb so wichtig, weil sie Menschen betrifft, die über Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens entscheiden. Viele Firmen konzentrieren sich zu sehr auf ihre Produkte und Leistungen, auf Kosten und Gewinn. Doch viel wichtiger ist, die Zielgruppen zu kennen und sich an deren Bedürfnissen auszurichten. Neben den bekannten sozio-demografischen Faktoren wie Alter, Geschlecht, Herkunft, Bildung und Einkommen, sind zunehmend die unterschiedlichen Lebensstile bedeutsam. Ein Zielgruppenansatz ist z. B. die „Sinus-Milieu-Studie“, die ein wirklichkeitsgetreues Bild der soziokulturellen Vielfalt der Gesellschaft abbildet. Die einzelnen Gruppierungen entstehen durch übereinstimmende Befindlichkeiten, Orientierungen, Einstellungen und soziales Umfeld. So lassen sich z. B. Kunden, die Bio-Lebensmittel oder nachhaltige Kleidung bevorzugen, einem bestimmten sozialen Milieu zuordnen. (Siehe auch [www.sinus-institut.de](http://www.sinus-institut.de))

Bei der Überprüfung der Positionierung und der nachhaltigen Ausrichtung des Unternehmens sollten also insbesondere die Kunden mit ihren Bedürfnissen eine große Rolle spielen. Der erste Schritt ist die Beantwortung der Fragen:

- Wer ist unser Kunde, unsere Kundin?
- Wie gliedern wir sie in Zielgruppen mit klaren Profilen auf?
- Haben wir die richtigen Kunden?

Zur Analyse der bestehenden Zielgruppen gibt es sehr unterschiedliche Methoden, die sich danach richten, welche Daten erfasst werden und welche Analysetools der Auswertung dienen. Die Aufstellung eines Kundenportfolios gibt Auskunft darüber, welcher Umsatz mit welchem Aufwand für welche Kundengruppen erzielt wird. Neben der Nutzung von Analysetools sind aber auch die eigene Beobachtung der Kunden und deren Verhalten unerlässlich. Indikatoren sind u. a. das Beschwerdemanagement, Abwanderungen zur Konkurrenz, Äußerungen in den sozialen Netzwerken, Kundengespräche, Trends und Strömungen.

### **Vorteile einer Zielgruppen-Spezialisierung**

Bei einer Soll-Positionierung geht es darum, sich zunächst ein Bild von der Zukunft zu machen. Welche Fragen stellen sich? Welche Produkte und Leistungen werden in der Zukunft gebraucht? Was können wir am besten? Die künftigen Marktchancen werden der Wunsch-Zielgruppe gegenüber gestellt. Welches die Hauptzielgruppe ist, hängt schließlich von verschiedenen Faktoren ab. Die künftigen Kunden sollten einerseits gut zum Geschäft passen, aber andererseits auch bereit sein, den angestrebten Preis zu zahlen.

**Bei der Bestimmung der Hauptzielgruppen stellen sich folgende Fragen:**

- Welcher Zielgruppe können wir mit unseren geplanten Produkten und Dienstleistungen einen größtmöglichen Nutzen bieten? Der Nutzen muss zu unseren Stärken und künftigen Zielen passen.
- Mit welchen Zielgruppen haben wir am liebsten zu tun? Zu welcher haben wir bereits ein enges Vertrauensverhältnis?
- Welche Zielgruppe benötigt unsere Leistungen am stärksten und wo gibt es die meisten ungelösten Wünsche, Bedürfnisse und Probleme, bei denen wir auch unser Wachstumspotenzial sehen?
- Welche Zielgruppen wollen wir bei einer Neuausrichtung vernachlässigen?

## M1 Positionierung und nachhaltige Markenstrategie

### Zielgruppen-Profile erarbeiten

Um die eigene Zielgruppe wirklich verstehen zu können, sollte man sich in deren Lage versetzen. Man stellt sich also lebende Personen wie die der Familie Baumann vor und entwirft für die Vertreter der Zielgruppe jeweils ein Profil. Auf diese Weise wird eine anonyme Zielgruppe „menschlich“ und erhält ein Gesicht. Das hilft, sie besser zu verstehen.

Man skizziert ein Porträt und beantwortet sich folgende Fragen:

- Wie lautet der Name?
- Wo wohnt er/sie?
- Was ist er/sie von Beruf?
- Welche Hobbys hat er/sie?
- Wie ist die familiäre Situation?
- Wie ist die gesellschaftliche, soziale Situation?
- Welche Probleme hat er/sie?
- Welche Lösung und welchen Service bieten wir dafür an?

Je klarer ein Zielgruppenprofil ist, desto besser wird die Zielgruppe überrascht und begeistert.

### Intern begeistern – Mitarbeiter als Markenbotschafter

Jedes Unternehmen hat seine DNA, also eine Kultur, die oft sehr stark durch die Unternehmensführung geprägt ist. Dazu gehören die Werte, die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen leben und auf denen aufgebaut werden kann. Bei einer stärkeren Ausrichtung auf nachhaltige Ziele, muss zunächst innen angesetzt werden. Ein „grünes Bewusstsein“ entsteht bei den Mitarbeitern nicht per Knopfdruck.

Die Positionierung zu verändern ist ein ständiger Prozess und bedeutet, sich dem Idealbild schrittweise anzunähern. Ein Imagewandel zieht sich über mehrere Jahre hin und verlangt Kontinuität und eine Verankerung in der Unternehmenskultur. Die Ziele dienen als mittel- und langfristige Wegweiser zur Neuausrichtung. Sie müssen realistisch und messbar sein.

Um die Neuausrichtung einer Firma für Mitarbeiter und die Öffentlichkeit glaubhaft und nachvollziehbar zu machen, müssen verschiedene Phasen durchlaufen werden.

### Leitfaden zur Nachhaltigkeitspositionierung

