



Prof. Dr. Anna Nagl



Dipl.-Kffr. Verena Rath

# MARKETING EXCELLENCE: Beziehen Sie Position\*

Dass die Augentoptik-Branche in einer alarmierenden Krise steckt, ist nicht nur vielfach festgestellt worden, sondern der Augentoptiker spürt dies täglich am eigenen Leibe. Die entscheidende Frage ist: Wie kommt der selbständige Augentoptiker aus der Umsatz- und Ertragskrise wieder heraus? Die Antwort ist nicht leicht. Denn es gibt kein Patentrezept, aber eins ist sicher: Die Situation erfordert ein radikales Umdenken. Der Augentoptiker muss eine klare Strategie entwickeln. Er muss kreative Ideen entwickeln, Initiative ergreifen, sich in den Augen der Kunden profilieren, er muss eine klare Position beziehen.

Positionieren heißt, mich in den Augen der Kunden so darstellen, dass der Kunde eine klare Vorstellung davon erhält, wofür mein augentoptisches Geschäft steht, was ihn dort erwartet und welche Vorteile es für ihn hat, sich bei mir beraten und bedienen zu lassen. Die Positionierung ist also eng mit der Frage verbunden, welches Image mein augentoptischer Betrieb bei der Zielgruppe hat. Nur wenn es mir gelingt, meinem Geschäft ein klares eindeutiges Profil zu geben, ist der Kunde überhaupt in der Lage, den Unterschied zwischen der Leistung meines augentoptischen Geschäftes und der des Wettbewerbers zu erkennen und sich für mein Geschäft zu entscheiden.

*Dieser Beitrag stellt eine Zusammenfassung der Inhalte des Vortrages von Prof. Dr. Anna Nagl auf den Herbstinformationsveranstaltungen des SWAV dar.*

Die Anforderungen an eine erfolgreiche Positionierung sind:

- Die Positionierung muss überzeugend sein: Sie muss einen deutlichen Mehrwert gegenüber dem Wettbewerb und dessen Angeboten erkennen lassen.
- Die Positionierung muss plausibel sein: Die Aussagen und Argumente müssen aufeinander aufbauen und sich gegenseitig verstärken.
- Die Positionierung muss über längere Zeit tragfähig sein: Sie muss auf einer durchdachten Strategie beruhen, die über den Tag hinausgeht.

Voraussetzung für eine erfolgreiche Positionierung ist eine klare Vorstellung davon, wofür mein Unternehmen stehen soll und was ich erreichen will. Es beginnt mit der Klärung der Identität:

- Wer bin ich?
- Was bin ich?
- Wie bin ich?

Identität lässt sich definieren als die Übereinstimmung von Anspruch und Wirklichkeit. Daraus folgt: Wenn ich eine bestimmte Position beziehe und mit einem bestimmten Anspruch auftrete, muss ich mich entsprechend verhalten. Wenn ich für mich beanspruche, Spezialist auf dem Gebiet der Vergrößernden Sehhilfen zu sein, muss ich in jeder Hinsicht auf diesem Gebiet optimale Dienstleistungen erbringen. Wenn ich für mich beanspruche, meinen Kunden einen besonderen Service zu bieten, muss ich diesen Anspruch vom ersten Kundenkontakt bis zur Nachversorgung einlösen. Wenn ich für mich beanspruche, meinen

Kunden günstigste Preise zu bieten, muss ich dafür sorgen, dass jeder Schnäppchenjäger bei mir das findet, was er gerade sucht.

Mit einer schönen Idee und einer klaren Zielvorstellung ist es aber nicht getan. Ich muss die Idee in eine tragfähige Strategie umsetzen. Die Strategie entscheidet darüber, ob es gelingt, das Image bei der Zielgruppe festzuschreiben. Dazu muss unter Umständen das ganze Geschäft, das Sortiment und der Service samt den Mitarbeitern im Sinne dieser Strategie verändert werden. Wenn ich mich zum Beispiel über Qualität positionieren will, muss ich meine Werkstattausrüstung, meine Mitarbeiter und meine Beratungsleistung auf dieses Top-Niveau ausrichten. Dazu gehört unter anderem auch die Gestaltung meiner Geschäftsräume. Die gesamte Atmosphäre muss dem Kunden auf Anhieb signalisieren: Hier wird hochprofessionell gearbeitet. Das gleiche Vorgehen gilt bei anderen Zielsetzungen. Die Strategie ist der Weg, über den ich mein Ziel erreiche.

Entscheidend ist bei dem Ganzen die Frage: Wie will ich mich positionieren? Es gibt dabei verschiedene Möglichkeiten, aber eine Sache ist ganz klar: Versuchen Sie nicht, allen alles bieten zu wollen. Dann sitzen Sie zwischen den Stühlen (vgl. Abb. 1).

## ■ Eindeutige Positionierung

Mit den Filialisten können Sie nicht konkurrieren. Die Filialisten können die Brillen und Kontaktlinsen günstiger anbieten als Sie. Diejenigen Mitbewerber, die Qualität



Abb. 1 Zwischen den Stühlen

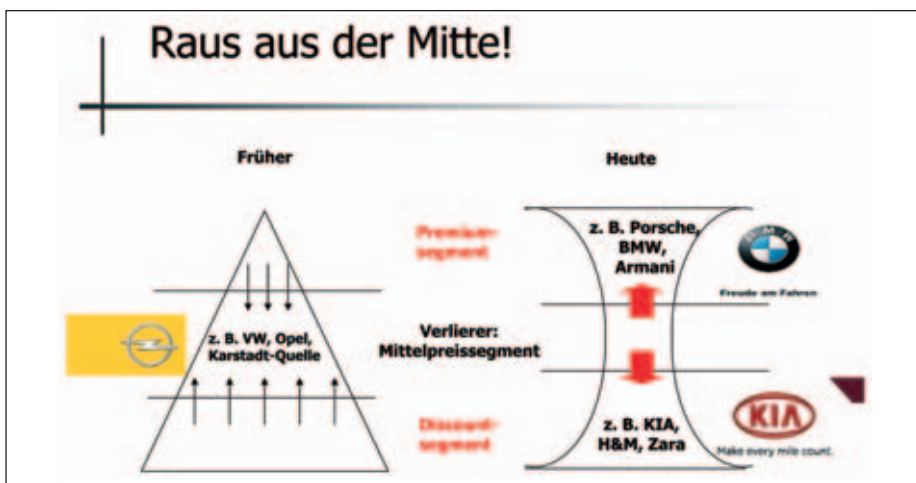


Abb. 2 Raus aus der Mitte

und besondere Dienstleistungen anbieten, nehmen Ihnen die anspruchsvollen Kunden weg. Weiter zunehmend geraten vor allem die Augenoptiker unter Druck, die sich gegenüber dem Wettbewerb nicht eindeutig positionieren und differenzieren. Es handelt sich um Augenoptiker, die genau das anbieten, was alle anderen auch verkaufen, unter Umständen sogar noch zu einem höheren Preis. Sie unterscheiden sich nicht durch besondere Dienstleistungen von ihren Mitbewerbern. Das Nachsehen werden vor allem die selbständigen Augenoptiker haben, die weder den Mehrwert der besonderen und besseren Dienstleistung bieten noch den Kunden einen Imagefaktor durch eine eindeutige Positionierung im gehobenen Segment bieten. Sie werden bildlich gesprochen zwischen Premiumsegment und dem Segment der Filialisten zerrieben. Also gibt es nur eins: Raus aus der Mitte (vgl. Abb. 2).

Wohin ist klar: Als Billiganbieter à la „Geiz ist geil“ kann der selbständige Augenoptiker

aus bekannten Gründen nicht antreten. Die Produkte im Mittelpreissegment verlieren stark an Bedeutung. Also bleibt nur die Positionierung im Premiumsegment als augenoptischer Betrieb, der seinen Kunden einen Mehrwert bietet. Denkt man zurück an die Ausführungen zu den unterschiedlichen Facetten hybriden Kaufverhaltens, kommt diese Positionierung genau dem Verhalten von komfortorientierten Markenkäufern entgegen. Den Bedürfnissen dieses risikobewussten Käufertyps ist mit modischer Markenkompetenz und medizinisch-fachlichem Verantwortungsbewusstsein, d. h. fundierter fachlicher Beratung, zu begegnen.

Dabei sind heutzutage Premiumprodukte und -leistungen nicht länger einer exklusiven Minderheit vorbehalten, sondern gehen in die Breite – gerade wenn es sich um einen erschwinglichen Luxus im Alltag handelt. In Deutschland verdreifachte sich zwischen 1990 und 2002 der Anteil der Haushalte mit einem Jahreseinkommen von über 75 000,-

Euro. Marktforscher beobachten: Discounter/Filialisten auf der einen Seite und traditionelle hochwertige Fachgeschäfte auf der anderen Seite verzeichnen die höchsten Absätze. Auch in Deutschland werden die Reichen immer reicher. Die Gruppe derjenigen, die ein Vermögen von mehr als 300 000,- Euro besitzt, wächst jedes Jahr um neun Prozent. Eine entscheidende Nachfragekraft für das Premiumsegment sind Frauen: Sie arbeiten und verdienen mehr als jemals zuvor, heiraten später, sind länger kinderlos, verfügen über mehr Geld – und suchen in den Gütern des „neuen Luxus“ Ausgleich für Stress und die Befriedigung vor allem emotionaler Bedürfnisse. Während der „alte Luxus“ ein Statussymbol war, ist der neue Luxus kompensatorische Verwöhnung für den harten Alltag.

Natürlich nehmen auch im Gegensatz dazu in großen Gruppen der Bevölkerung Kaufzurückhaltung und Preisbewusstsein zu. Allerdings sind der intensive Verdrängungswettbewerb und das Tiefpreisniveau die Folge einer Angleichung der Augenoptiker. Denn wo Differenzierung über besondere und bessere Dienstleistungen fehlt, keine klare Positionierung und Aussage des augenoptischen Betriebes für den Kunden erkennbar ist, sind Preisunterschiede kaum zu rechtfertigen.

**Fazit**

Es gibt für den selbständigen Augenoptiker zwei Nachrichten: eine gute und eine schlechte. Anders als bei den Witzen dieser Art üblich: Die schlechte Nachricht zuerst. Es gibt kein Patentrezept und kein weiteres Wachstum in der Branche. Der Markt ist gesättigt. Die gute Nachricht: Es gibt Lösungsstrategien. Durch die richtige Positionierung im Markt lassen sich der Umsatz und das Geschäftsergebnis wieder steigern.

**In der nächsten Ausgabe lesen Sie:**

Die richtigen Dinge richtig machen: Konzentrieren Sie alle Kräfte auf das Wesentliche!

**Das hilft Ihnen weiter:**

Nagl, A. (2004): Dienstleistungsmarketing in der Augenoptik: Ein Ratgeber für die Praxis, Heidelberg, DOZ-Verlag.

**Anschrift der Autorinnen:**

**Prof. Dr. Anna Nagl,  
Dipl. Kffr. Verena Rath,  
FH Aalen,  
Studiengang Augenoptik,  
Gartenstr. 135, 73430 Aalen**