4. Die „Säulen des Marketing“

Lernziele der Veranstaltung

Kapitel 4 stellt drei zentrale strategische Überlegungen der Marktgestaltung („Therapie“) vor: das „Defining the Business“, das Konzept der Marktsegmentierung bzw. Zielgruppenbildung und das Konzept des strategischen Wettbewerbsvorteils.

Lernziel: Grundverständnis dieser drei strategischen Marketingkonzeptionen.

4.1. Defining the Business

Lernziele der Veranstaltung

Kapitel 4.1 geht auf die grundlegende Entscheidung, was soll das Unternehmen am Markt anbieten, ein. Dieses „Defining the Business“ bezieht sich auf die Dimensionen Produkt, Zielgruppen und Technologien, die insgesamt ein Geschäftsfeld des Unternehmens konkretisieren.
Weiterhin werden Strategien für ein „Defining the Business“ aus Wertschöpfungssicht bzw. aus Marketingsicht vorgestellt. Im Sinne eines Exkurses wird hierbei auch auf das Outsourcing als Strategie im „Defining the Business“ eingegangen.

Lernziel: Grundverständnis für Inhalt und Ausformungen des „Defining the Business“.

4.1.1 Charakterisierung des „Defining the Business“

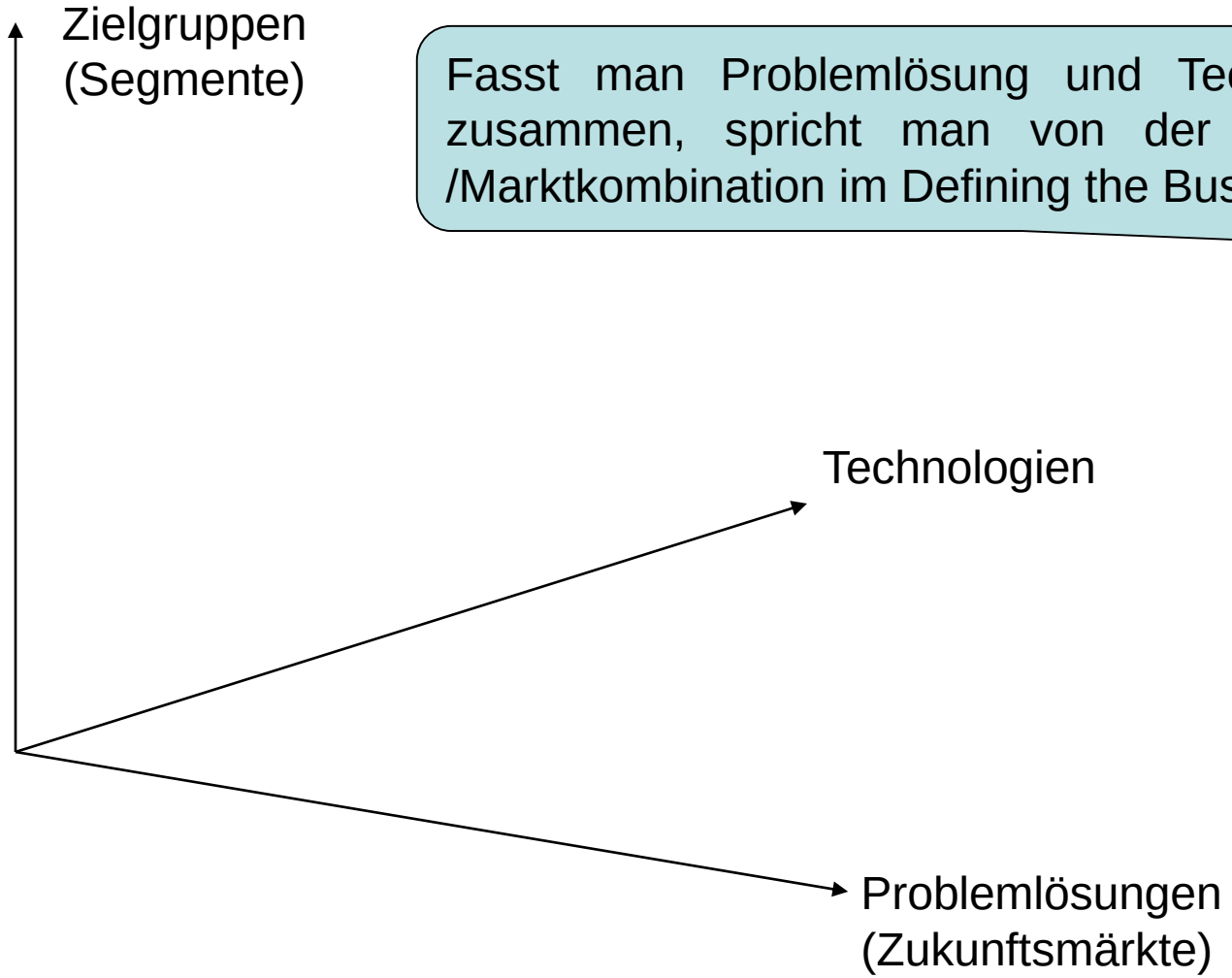
Inhalt des Defining the Business (I)

Die Festlegung des Betätigungsfeldes (Geschäftsmodell), d.h. das „Defining the Business“ beinhaltet die Beantwortung folgender Fragen: Welche Zielgruppen sollen mit welchen Problemlösungen (Funktionserfüllungen) und mit welchen Technologien (Produkt-, Prozesstechnologien) angesprochen werden? Dies definiert das Leitbild des Unternehmens auf dem Markt.

Anforderung an das „Defining the Business“: Wahl einer in sich stimmigen Problemlösungs-, Technologie – und Zielgruppenkombination. Dies ist die notwendige Voraussetzung für ein am Käufermarkt marktattraktives Angebot.

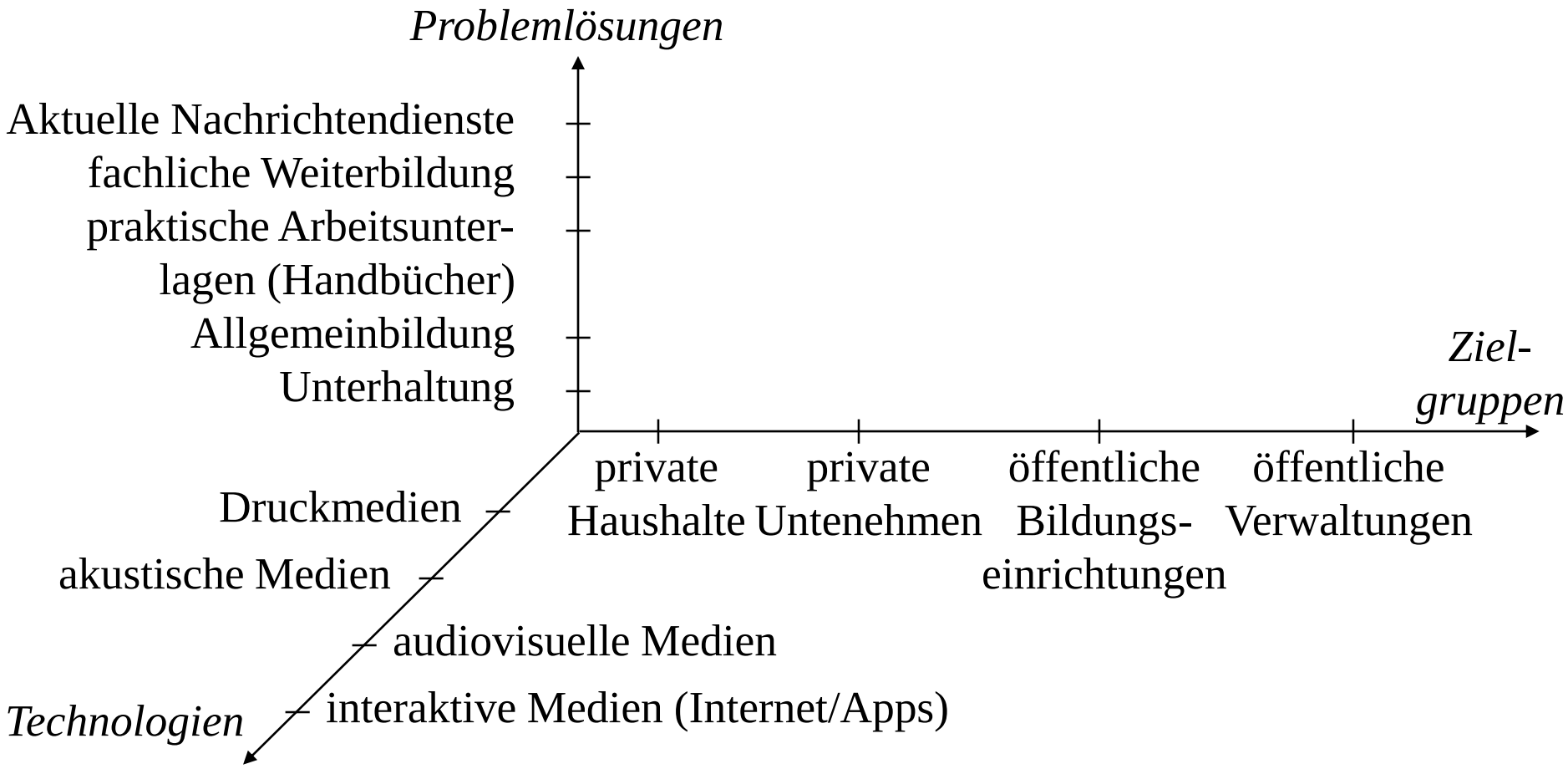
Im Sinne einer systematischen Marktbearbeitung muss das Defining the Business zukunftsorientiert erfolgen: Ist ein Betätigungsfeld (Geschäftsmodell) auch in der Zukunft noch sinnvoll und erfolgsversprechend?

Defining the Business („Leitbild“)



Fasst man Problemlösung und Technologie zusammen, spricht man von der Produkt-/Marktkombination im Defining the Business.

Defining the Business: Beispiel für ein Verlagsunternehmen (I)



Defining the Business: Beispiel für ein Verlagsunternehmen (II)

Mögliche Betätigungsfelder (Geschäftsmodelle) des Verlagshauses

- Unterhaltungsliteratur für private Haushalte in Druckmedien (z.B. Yellow-Press-Zeitschrift)
- Aktueller Nachrichtendienst für private Unternehmen im Internet (Newsticker)
- Fachliche Weiterbildung für Bildungseinrichtungen mit akustischen Medien (Sprach-App mit KI für ein Fremdsprachenzentrum an einer Uni)

Inhalt des Defining the Business (II)

Wenn ein Unternehmen mehrere Produkt-/ Marktkombinationen als „Business“ gewählt hat, geht das (Marketing-)Management dieser Produkt-/ Marktkombinationen mit organisatorischen Strukturen einher: strategische Geschäftsfelder.

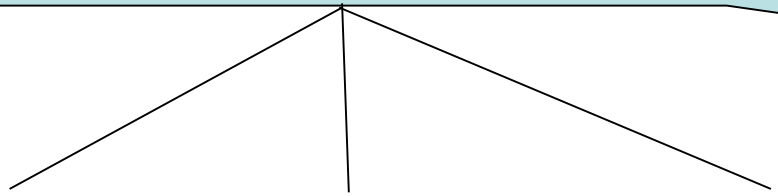
Investment-Center:
RoI eines strategischen Geschäftsfeldes (Budget- bzw. Gewinnverantwortung)

rechtlich eigenständige Unternehmen im Rahmen einer Konzernstruktur (Management-Holding)

4.1.2 Wertschöpfungsorientierte Abgrenzung des „Defining the Business“

Wertschöpfungsorientierte Abgrenzung des Defining the Business (I)

Welcher „Abschnitt“ aus dem Wertschöpfungsprozess eines (End-) Produkts wird als Geschäftsfeld gewählt? Dies spezifiziert das eigene Produkt, mit dem man im Wertschöpfungsprozess (technischen Entstehungsprozess) des (End-) Produkts auftritt.



Zulieferer

(End-)Produkt-hersteller

Handel

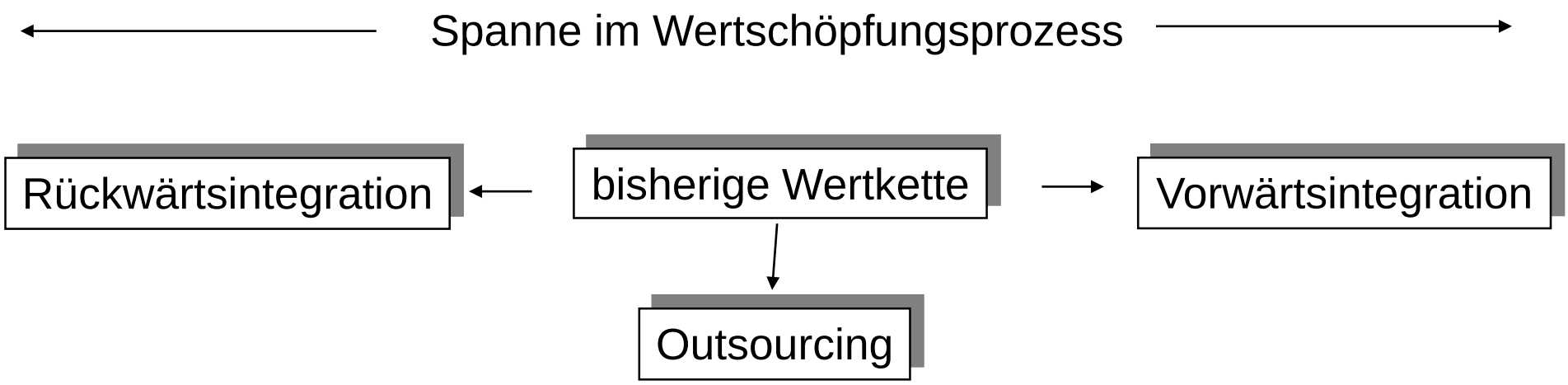
Denkbare Entscheidungsregel für den Defining the Business: Wähle den Abschnitt an dem Wertschöpfungsprozess eines Endprodukts (welcher Output der eigenen betrieblichen Wertkette an welche Abnehmer mit welcher technologischer Ausstattung), bei dem die höchste Wertschöpfung oder der höchste Gewinn erzielt werden kann.

Wertschöpfungsorientierte Abgrenzung des Defining the Business (II)

Je mehr Wertschöpfungsstufen (Fertigungsstufen) das „Defining the Business“ umfasst, desto größer ist die Fertigungstiefe bzw. desto länger die betriebliche Wertkette: Die Fertigungstiefe eines Betriebs an einem Produkt gibt den Eigenanteil an der Gesamtproduktion an.

Die Fertigungstiefe (eines Endproduktherstellers) wird meist kostenorientiert gemessen.
Fertigungstiefe = eigene Produktionskosten (Abschreibungen, Personal)/Gesamtkosten des Outputs, mit Gesamtkosten des Outputs = Materialkosten für Zulieferteile + eigene Produktionskosten.
Die Fertigungstiefe kann in der gleichen Branche sehr unterschiedlich ausgeprägt sein: Porsche weist für den Cayenne eine Fertigungstiefe von 10% auf, d.h. 90% der Gesamtkosten des Cayenne sind durch Materialkosten für Zulieferteile verursacht und nur 10% durch Eigenfertigung bedingt. Die Volkswagen AG besitzt eine hauseigene Gießerei, d.h. sie stellt einige (kostenintensive) Komponenten (Bauteile) selbst her und bezieht diese nicht von Zulieferern: große Fertigungstiefe.

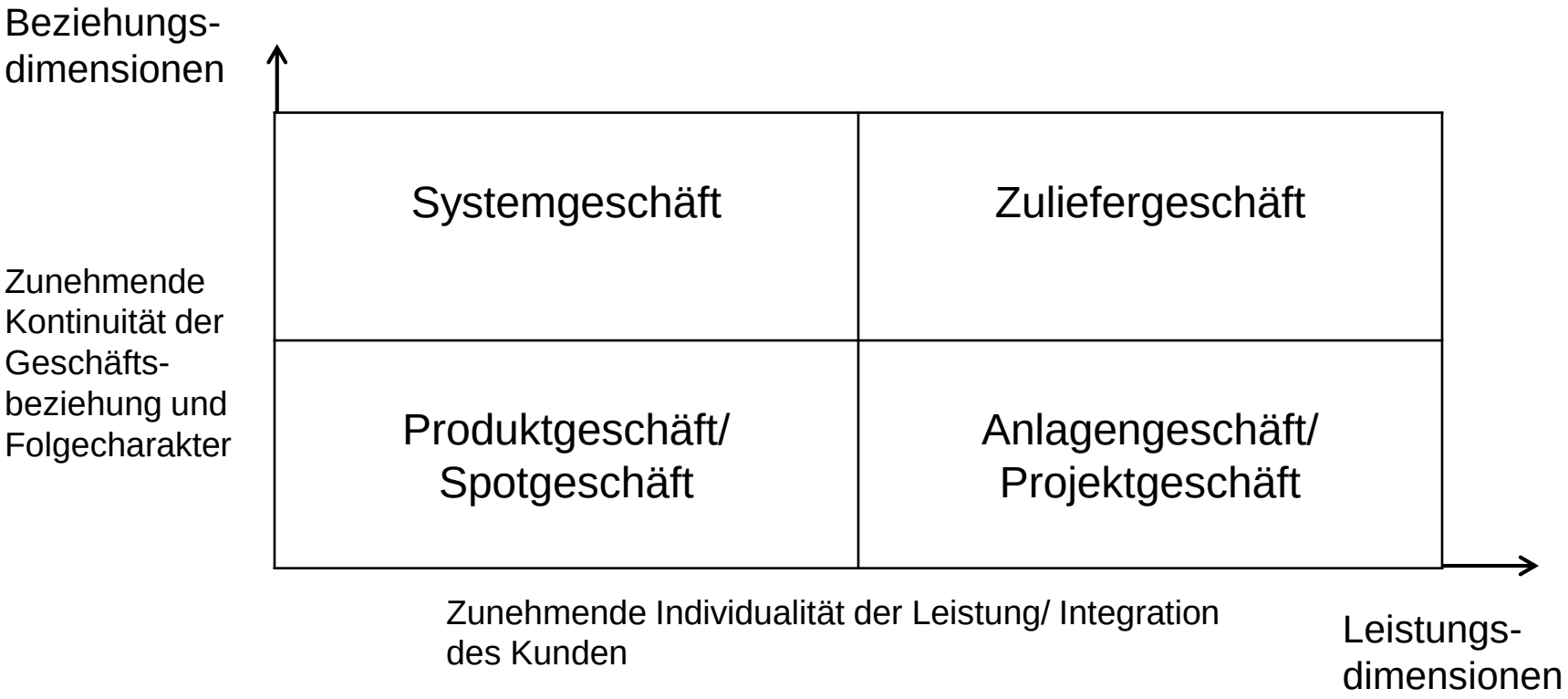
Strategien im wertschöpfungsorientierten Defining the Business – ausgehend von der bisherigen Wertkette



Vertikale Integration beinhaltet die Zusammenfassung von zwei oder mehr Produktionsstufen bei gleichbleibendem Endprodukt: Dadurch vergrößert sich die Fertigungstiefe bzw. verlängert sich die betriebliche Wertkette.

Durch Outsourcing verringert sich die Fertigungstiefe, d.h. bisherige Produktions- bzw. Wertschöpfungsschritte werden an vor- oder nachgelagerte Produktionsstufen von Wertschöpfungspartner ausgelagert.

Beispiel: Wertschöpfungsorientiertes „Defining the Business“ im B2B



Erläuterungen zur vorangegangenen Folie (I)

Produktgeschäft (Spotgeschäft): geringe Individualität der Leistung. Es liegt eine isolierte Nachfrage vor, so dass keine langfristigen (transaktionsübergreifenden) Geschäftsbeziehungen zwischen Anbieter und organisationalem Kunden entstehen. Typisch ist eine Beschaffung über Internet (E-Procurement; Einkäuferauktionen).

Anlagengeschäft (Projektgeschäft): Es liegt eine starke Individualität der Leistung (hohe Spezifität der Produkte) vor, d.h. kundenindividuelle Lösungen sind gefordert. Es handelt sich um komplexe, technische Produkte (Investitionsgüter; Bedeutung des System Selling). Die Geschäftsbeziehung weist keinen transaktionsübergreifenden Folgecharakter auf, da es sich um Einmaltransaktionen handelt.

Erläuterungen zur vorangegangenen Folie (II)

Systemgeschäft: Es handelt sich um langfristige Geschäftsbeziehungen mit Folgekaufcharakter bei niedriger Individualität der Leistung/Kundenintegration. Der Kunde entscheidet sich für die Systemtechnologie des Anbieters (technischer Standard) und erwirbt in Folgekäufen weitere Produkte der Systemtechnologie des Anbieters (Investitionsgüter).

Zuliefergeschäft: Der Anbieter entwickelt für den organisationalen Kunden im Rahmen einer längerfristigen Geschäftsbeziehung kundenindividuelle Leistungen: Herstellung von Komponenten/Bauteilen bzw. Modulen für den Weiterverarbeiter, die dieser in seinem Produktionsprozess im Endprodukt einbaut (z.B. Automobilindustrie; chemische Industrie).

Defining the Business für einen Zulieferer

Leistungsumfang / Kompetenz des Zulieferers	durch den Weiterverarbeiter vordefinierte Produkte	System und Problemlösungskapazität
Produktions-Know-How	Teilefertiger	Komponentenlieferant
Produktions- und Produkt-Know-Kow	Entwicklungspartner	Wertschöpfungspartner

Erläuterungen zur vorangegangenen Folie (I)

Teilefertiger: Vorgegebene Produktionsaufträge werden möglichst kostengünstig und termintreu erstellt. Ein Teilefertiger ist aus Sicht des Weiterverarbeiters relativ leicht durch ein anderes Unternehmen zu ersetzen. Dies entspricht dem Produkt- bzw. Spotgeschäft.

Komponentenlieferant: Es werden komplexe, qualitätskritische und kostenintensive Komponenten (z.B. Bremssystem eines Autos) vom weiterverarbeitenden Unternehmen nachgefragt. Ein solches Unternehmen kann aufgrund des spezifischen Know-Hows für diese Zulieferprodukte nicht so leicht ersetzt werden.

Erläuterungen zur vorangegangenen Folie (II)

Entwicklungspartner: Der Weiterverarbeiter definiert Entwicklungsziele für Produktverbesserungen/ Innovationen, die das Unternehmen dann für seinen Bereich in eigene Innovationen umsetzt. Hierfür ist eine enge Zusammenarbeit mit dem Weiterverarbeiter notwendig (Teamentwicklung), insbesondere, wenn es sich um Komponenten des Endprodukts handelt.

Wertschöpfungspartner: Dies ist ein Komponentenanbieter, der eigene Vorschläge und Weiterentwicklungen in seinen Komponenten für das „gemeinsame Produkt“ anbietet. Es liegt eine enge Kooperation in Forschung/ Entwicklung, Qualitätskontrolle und den aufeinander abgestimmten betrieblichen Wertketten vor: Wertverbundsystem (Industrie 4.0).

4.1.3 Marketingstrategien bezogen auf das „Defining the Business“

Vier klassische Marketingstrategien im Defining the Business

		Zielgruppen	
		alt	neu
Produkte	alt	Marktdurchdringung	Marktentwicklung
	neu	Produktentwicklung	Diversifikation

Erläuterungen zur vorangegangenen Folie (I)

Marktdurchdringung (alte Produkte für die bisherigen Zielgruppen). Dies ist ein statisches Absatzprogramm. Es bestehen nur relativ geringe technische und marktliche Risiken (bekannte Zielgruppen und Produkte), aber es findet keine Zukunftsorientierung im Absatzprogramm statt (keine dynamische Sichtweise der Marktbearbeitung).

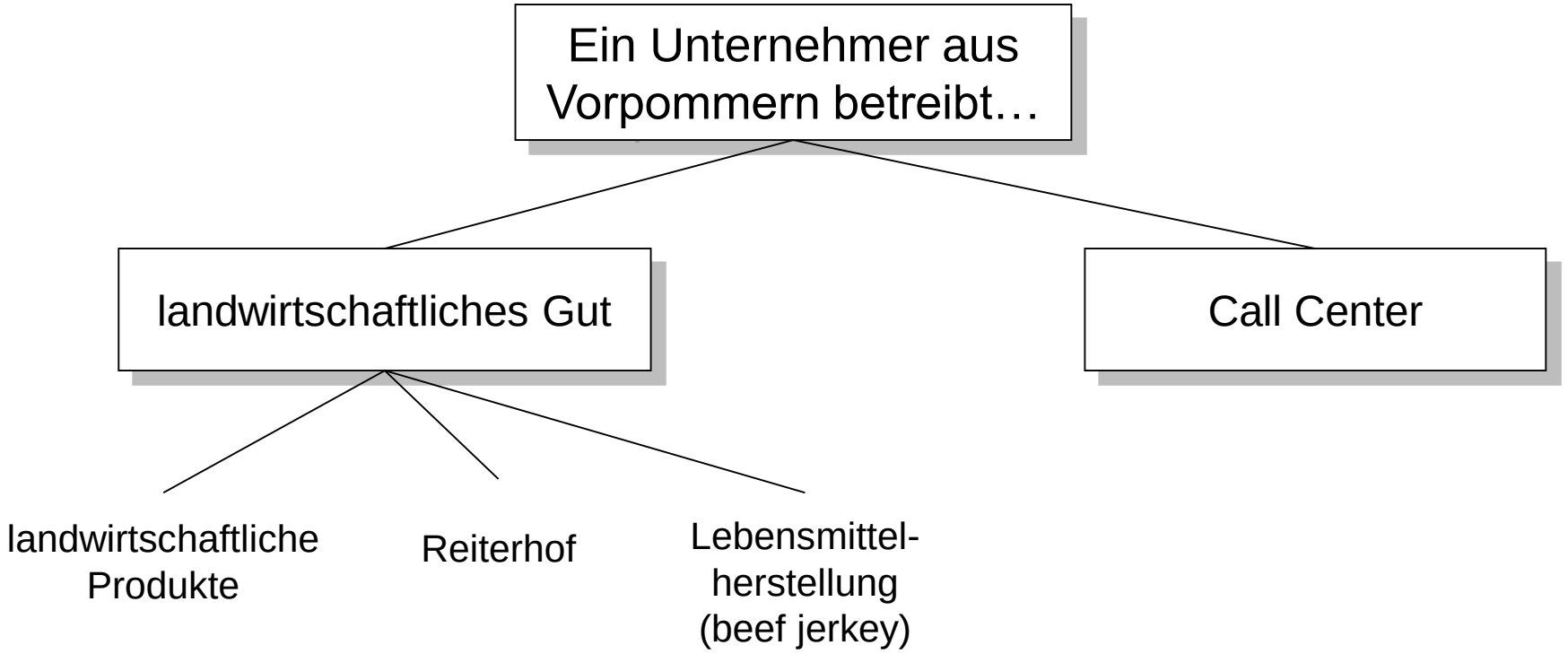
Produktentwicklung: (neue, d.h. bessere und/oder zusätzliche Produkte für die bisherigen Zielgruppen): Es liegen relativ geringe marktliche Risiken vor, da man die Zielgruppen relativ gut kennt; es besteht aber ein technisches Risiko.

Erläuterungen zur vorangegangenen Folie (II)

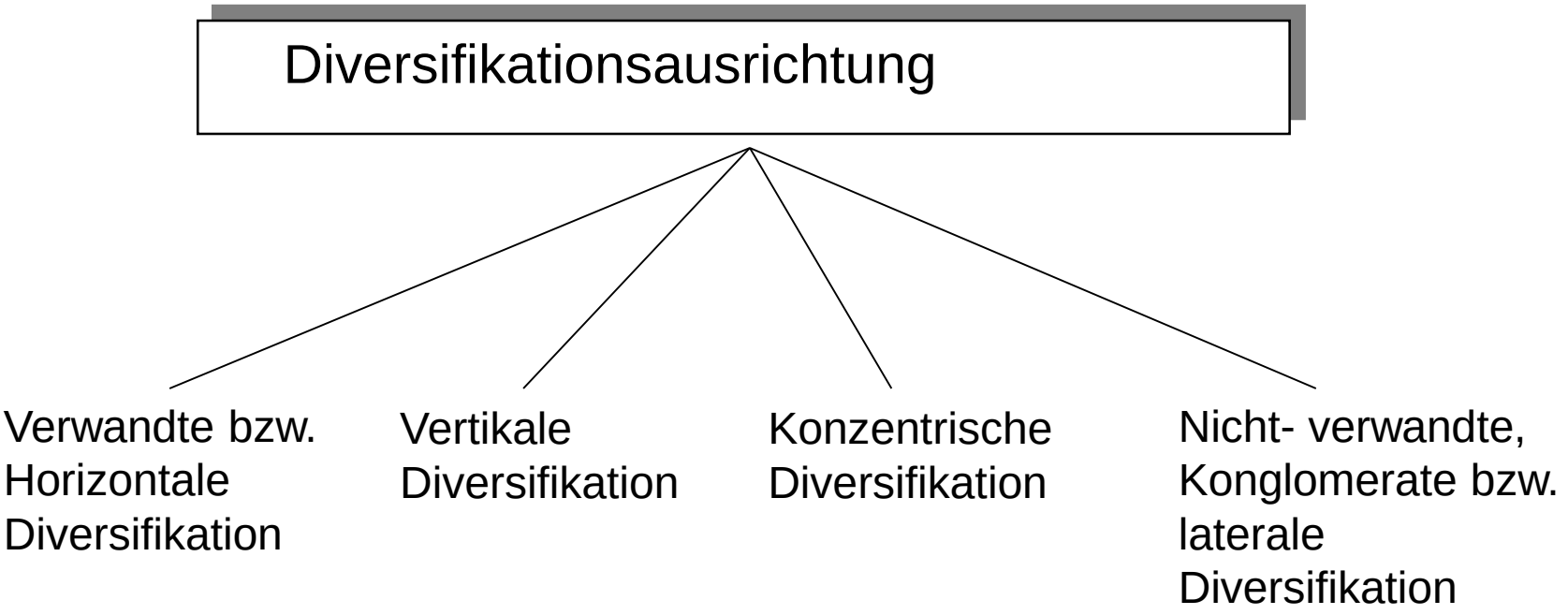
Marktentwicklung: (bisherige Produkte an neue Zielgruppen verkaufen). Dies erfordert gute Marketingkenntnisse, da neue (resistentere) Zielgruppen erschlossen werden müssen (relativ hohes marktliches Risiko). Ein typischer Fall ist die Exporttätigkeit.

Diversifikation (neue Produkte für neue Zielgruppen). Dies ist ein Defining the Business mit dem vergleichsweise höchsten marktlichen und technischen Risiko; allerdings gibt es Abstufungen im „Grad“ der Diversifikation.

Ein Beispiel zur Diversifikation



Arten von Diversifikation: Übersicht



Horizontale und vertikale Diversifikation

Horizontale Diversifikation: Das Unternehmen bewegt sich in einem Geschäftsfeld, das in weiten Bereichen Gemeinsamkeiten mit dem bestehenden Geschäftsfeld aufweist. Es handelt sich um die Erschließung angrenzender Geschäftsfelder (Erweiterungen des bisherigen Tätigkeitsbereichs, die über eine Produktentwicklung bzw. Marktentwicklung hinausgehen)

Beispiel für eine verwandte Diversifikation: Tankstellen haben ihr Sortiment, das früher nur „Reisebedarf“ umfasste um Convenience-Waren erweitert. Es handelt sich um Produkte, die Nachfrager im stationären Einzelhandel aufgrund der Ladenschlusszeiten nicht (mehr) erwerben können, dennoch aber „spontan“ benötigen.

Die vertikale Diversifikation entspricht der vertikalen Integration.

Konzentrische und laterale Diversifikation

Konzentrische Diversifikation: Eine bestimmte (spezifische) Fähigkeit des Unternehmens wird auf die Wertschöpfungskette eines anderen Geschäfts wertschöpfend übertragen. Es handelt sich um das Erkennen von Nischen, in denen das eigene Wissen (Querschnittstechnologien) ebenfalls eingesetzt werden kann.
Häufig wird dieses neue Geschäftsfeld in Zusammenarbeit mit einem anderen Partner kooperativ betrieben (Bündelung von spezifischen Ressourcen der Partner- Technologiekooperation).

Laterale Diversifikation: Das neue Geschäftsfeld besitzt keine „Berührungspunkte“ zum bisherigen „Defining the Business“.
Beispiel: Der Textilhersteller Bennetton übernahm den Betrieb von Raststätten auf italienischen Autobahnen („Autogrill“). Zielsetzung war, die Autobahnraststätten zu „Konsumtempeln“ aufzuwerten.
Organisatorisch führt eine laterale Diversifikation zu einem sog. Mischkonzern.

Pros und Contras von Diversifikation

Gründe zu diversifizieren

- Partizipation an neuen Wachstumsfeldern
- Verringerung zyklischer Entwicklung
- Nutzung von Synergien und Querschnitttechnologie
- Bessere Auslastung der Kapazitäten
- Höhere Rendite der Investitionen als im „Stammgeschäft“

Gründe nicht zu diversifizieren

- Klare Ausrichtung und Mission
- Konzentration der Ressourcen
- Vertiefte Kenntnis des Geschäfts
- Nachhaltigkeit
- Gezielte Marktbearbeitung

Ergänzungen zu Marketingstrategien im Defining the Business (I): Querschnittstechnologien

Bei Querschnittstechnologien handelt es sich um Know-How-Ressourcen eines Unternehmens, die im bisherigen Geschäftsfeld eingesetzt werden, aber auch in anderen Branchen (Geschäftsfeldern) Anwendungsgebiete aufweisen und damit die Chance für neue Produkte (Produktentwicklung oder horizontale oder konzentrische Diversifikation) eröffnen.

Beispiel: Die Zementindustrie besitzt Know-How in der thermischen Verbrennung großer Massen unter Kontrolle des anfallenden Schadstoffausstoßes. Umrüstung von Produktionsstandorten in Müllverbrennungsanlagen.
Zentrale aktuelle Querschnittstechnologien sind die Informations- und Kommunikationstechnologien (z.B. Internet der Dinge).

Ergänzungen zu Marketingstrategien im Defining the Business (II): Economies of Scope (Verbundeffekte)

Nutzung des bisherigen Leistungsangebots als Plattform für neue Produkte oder Erschließen neuer Zielgruppen durch Modifizierung des bisherigen Angebots oder gemeinsame Nutzung von vorhandener Infrastruktur/Kapazitäten (Produkt- , Marktentwicklung oder horizontale Diversifikation).

Beispiele:
McDonalds Schnellrestaurants bieten in einem Teilbereich der Filiale Kaffeespezialitäten (McCafé) an.
Süßgetränkehersteller offeriert im gleichen Produktkonzept auch eine zuckerfreie Variante an (Coke Zero).
Nutzung freier vorhandener Produktionskapazitäten (slack resources) für die Produktion von Handelsmarken.

Allgemein: Die Produktion und/oder Vermarktung zwei Produkten gemeinsam kann zu niedrigeren Kosten durchgeführt werden, als die getrennte Produktion/Vermarktung. Der Kostenvorteil gibt einen Ideenanstoss für das „Defining the Business“.

4.1.4 Das Konzept des Outsourcing im Defining the Business

Charakteristik des Outsourcings (I)

Outsourcing = outside + ressource + using

Outsourcing impliziert die Aufgabe von bisherigen Tätigkeiten bzw. Aktivitäten in der betrieblichen Wertkette und Auslagerung dieser Tätigkeiten an externe Dienstleister oder Zulieferer, da diese die ausgelagerten Tätigkeiten besser, schneller und/oder kostengünstiger erbringen können.
Es liegt eine Verkürzung der betrieblichen Wertkette vor. Die make-or-buy-Frage wird zugunsten der buy-Alternative entschieden.

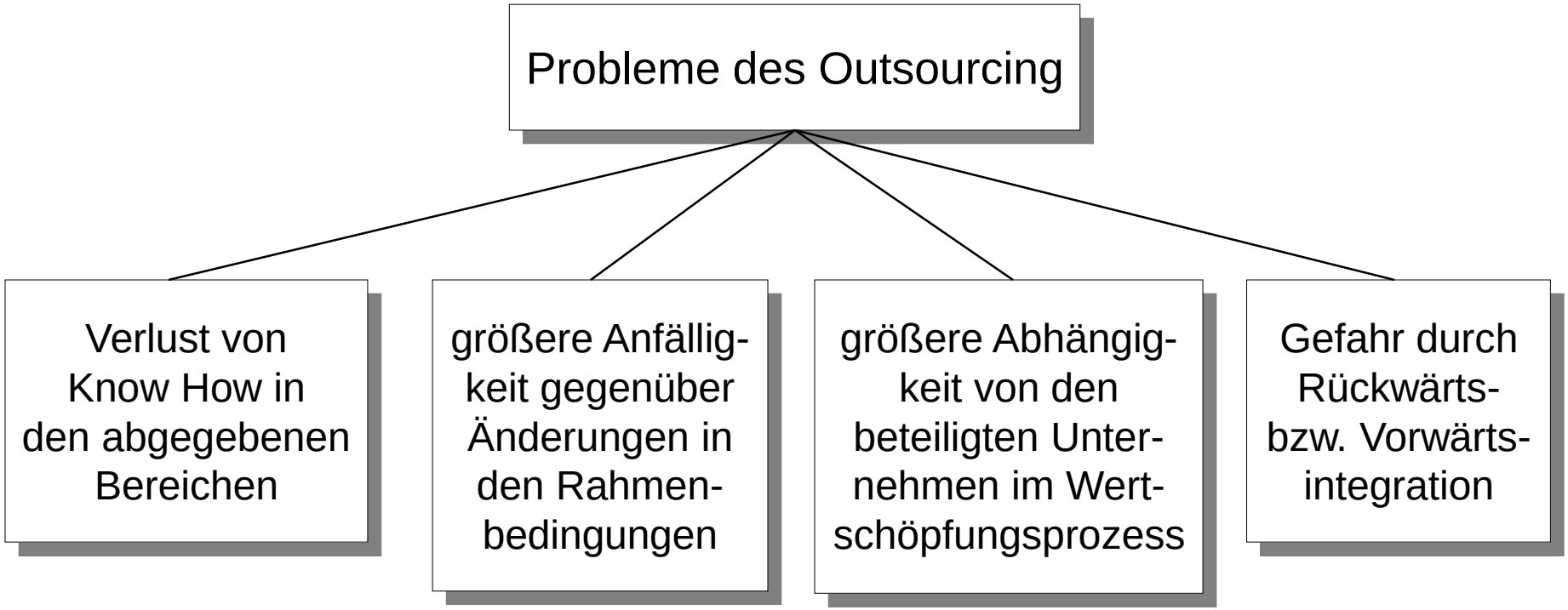
Outsourcing beinhaltet im Sinne des „Defining the Business“ die Konzentration auf Kernkompetenzen: Es werden nur diejenigen Wertschöpfungsschritte (Produktionsschritte) selbst durchgeführt, die man – im Vergleich zur Konkurrenz – „besonders gut kann“.

Charakteristik des Outsourcings (II)

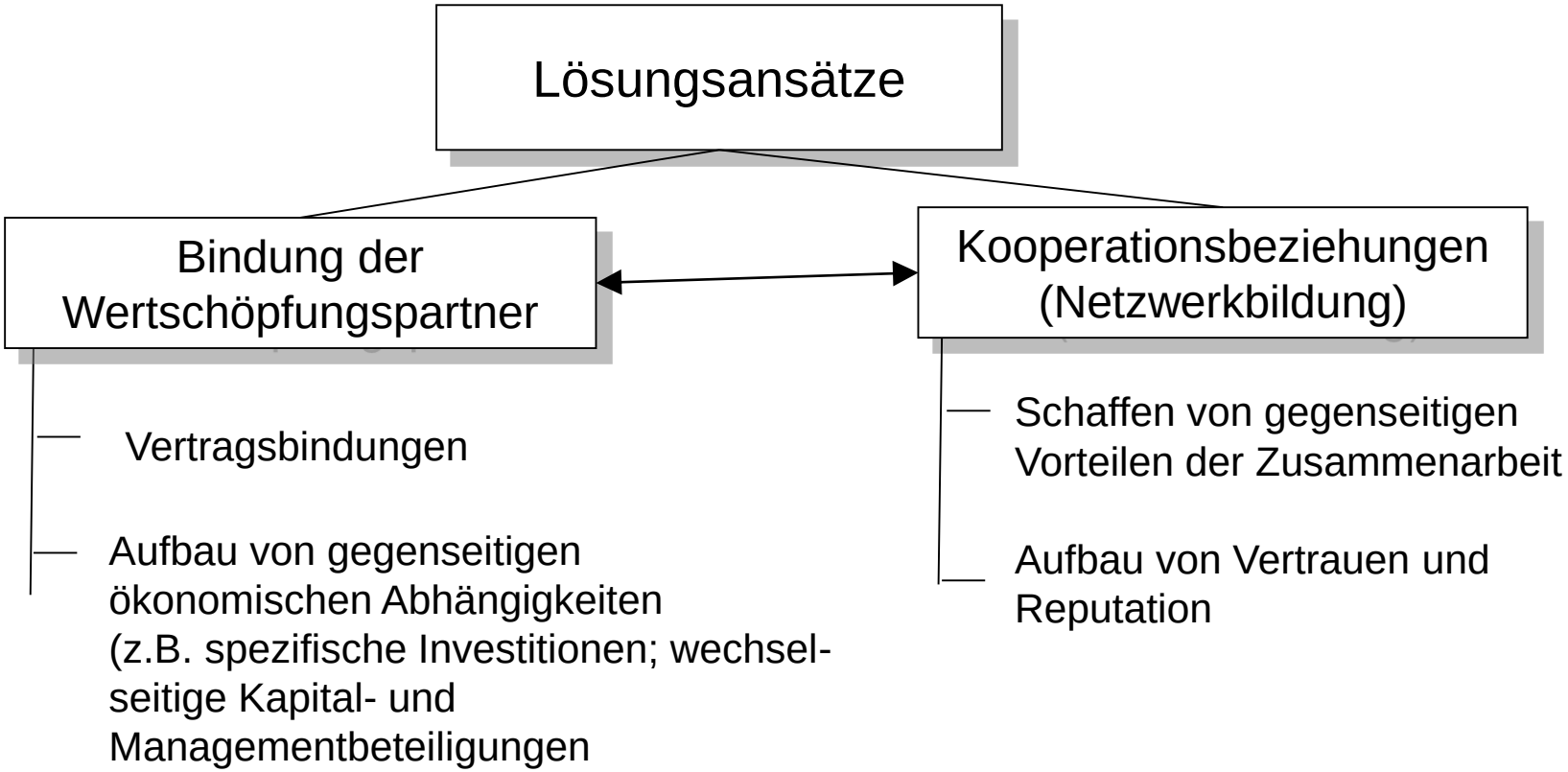
Typische Fälle für Outsourcing sind die Auslagerung nicht-strategischer Wertschöpfungsschritte (Support-Tätigkeiten) an Externe (z.B. Facility Management; Fuhrpark; Kantine; Betriebsdienste; Betrieb von IT-Applikationen).

In der Welt des Wertverbundsystems findet aber auch ein Outsourcing von wertschöpfungsstiftenden Tätigkeiten an vor- oder nachgelagerte Wertschöpfungspartner statt, da die Wertschöpfungspartner diesen „Ausschnitt“ des Wertschöpfungsprozesses eines Produkts effizienter als man selbst durchführen kann: Dies macht den gesamten Erstellungsprozess des Produkts schneller, kostengünstiger und/oder qualitativ besser, da sich jeder Wertschöpfungspartner (nur noch) auf seine Kernkompetenzen konzentriert.

Konzentration auf Kernkompetenzen



Lösung des Problems des Outsourcings



Konzentration auf Kernkompetenzen =
Outsourcing + Bindung/Kooperation mit den Wertschöpfungspartnern

4.2. Zielgruppendenken

Lernziele der Veranstaltung

Kapitel 4.2 geht auf ein zentrales Prinzip im Marketing ein: das Denken in Zielgruppen (zielgruppenspezifisches Marketing), dem die Marktsegmentierung vorangeht. Voraussetzung für eine Marktsegmentierung sind Marktsegmentierungsvariablen. Hierzu werden verschiedene Kategorien von Segmentierungsvariablen vorgestellt. Ferner wird auf das Dilemma der Marktsegmentierung eingegangen, die Marktsegmentierung als Managementprozess betrachtet und die Entwicklungslinien der Marktsegmentierung bzw. des Zielgruppendenkens im Marketing skizziert.

Lernziel: Grundverständnis der Marktsegmentierung und dem Denken in Zielgruppen.

4.2.1 Das Prinzip der Marktsegmentierung

Praktikersprüche zur Marktsegmentierung

Den Verbraucher gibt es nicht:
Wer Erfolg haben will, muss sich mit den verschiedenen Lebenssituationen, Denkweisen, Gefühlslagen und Verhaltensweisen auseinandersetzen.

Everybodies darling is Everybodies Depp!
Aufgrund stark differenzierter Kundenwünsche ist kein einheitliches Leistungsangebot für den Gesamtmarkt mehr vorteilhaft. Die Heterogenität der Nachfrager auf dem Käufermarkt erfordert vielmehr eine spezifische Anpassung an die Vorstellungen einzelner Zielgruppen.

Charakterisierung der Marktsegmentierung

Unter Marktsegmentierung wird die Aufteilung eines heterogenen Gesamtmarktes in homogene Teilmärkte, d.h. Marktsegmente („Diagnose“) sowie die Auswahl und Bearbeitung Bearbeitung eines oder mehrerer dieser Marktsegmente als Zielgruppen des Unternehmens verstanden („Therapie“).

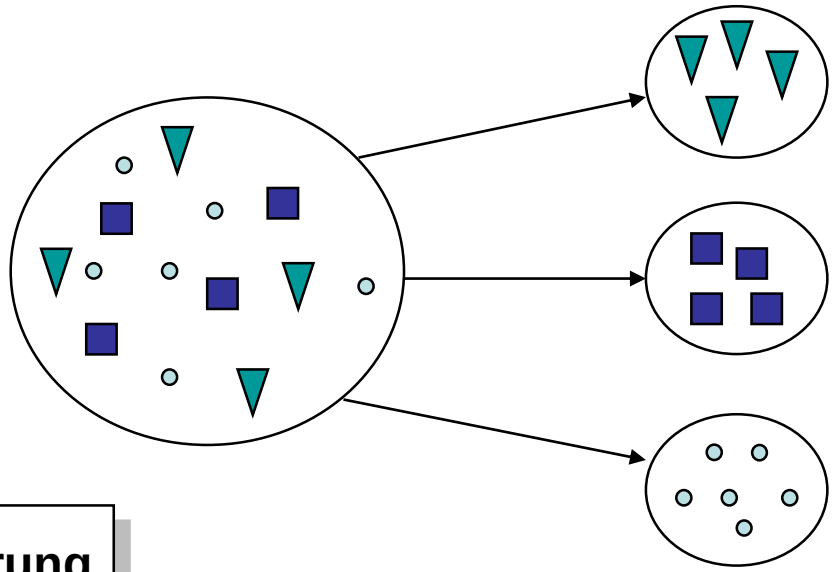
Paradigma der Marktsegmentierung: Wenngleich die Nachfrager heterogen sind, gibt es Nachfrager mit ähnlichen Charakteristika, die dann als „Gesamtheit“ (Marktsegment) angesprochen werden können: Die Nachfrager innerhalb eines Marktsegments gelten als relativ homogen.

Zielgruppenspezifisches Marketing

Ein Unternehmen kann durchaus mehrere unterschiedliche Zielgruppen ansprechen; dies erfordert dann ein zielgruppenspezifisches Marketing: Das Marketing-Mix ist speziell auf diese Zielgruppe zugeschnitten (z.B. Produktleistungsmerkmale in der Produktpolitik, eigene Marken im Branding; spezifische kommunikationspolitische Ansprache; segmentspezifische Preise).

Unternehmen, die verschiedene Zielgruppen ansprechen, sind nicht unmittelbare Konkurrenten, obwohl sie aus objektiver Sicht ähnliche Produkte anbieten: Beispiel sind Einkaufspassagen, in denen Geschäfte der gleichen Branche (z.B. Textil, Restaurants) verschiedene Zielgruppen ansprechen.

Prinzip der Marktsegmentierung



Marktsegmentierung

- Identifizierung und Klassifizierung von Marktsegmenten (Strukturierung des Marktes)
- Spezifische Bearbeitung von Marktsegmenten als Zielgruppen im Sinne des Defining the Business.

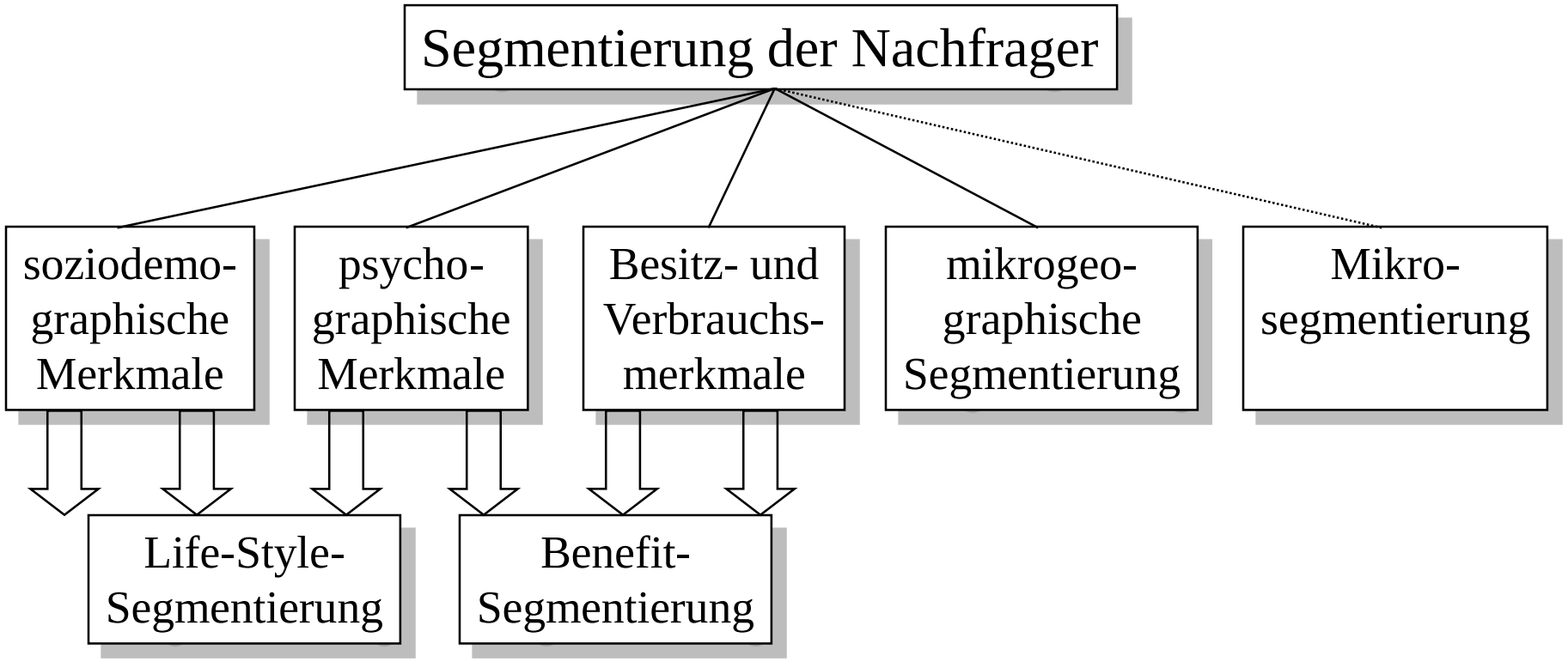
4.2.2 Marktsegmentierungsvariablen

Charakterisierung von Marktsegmentierungsvariablen

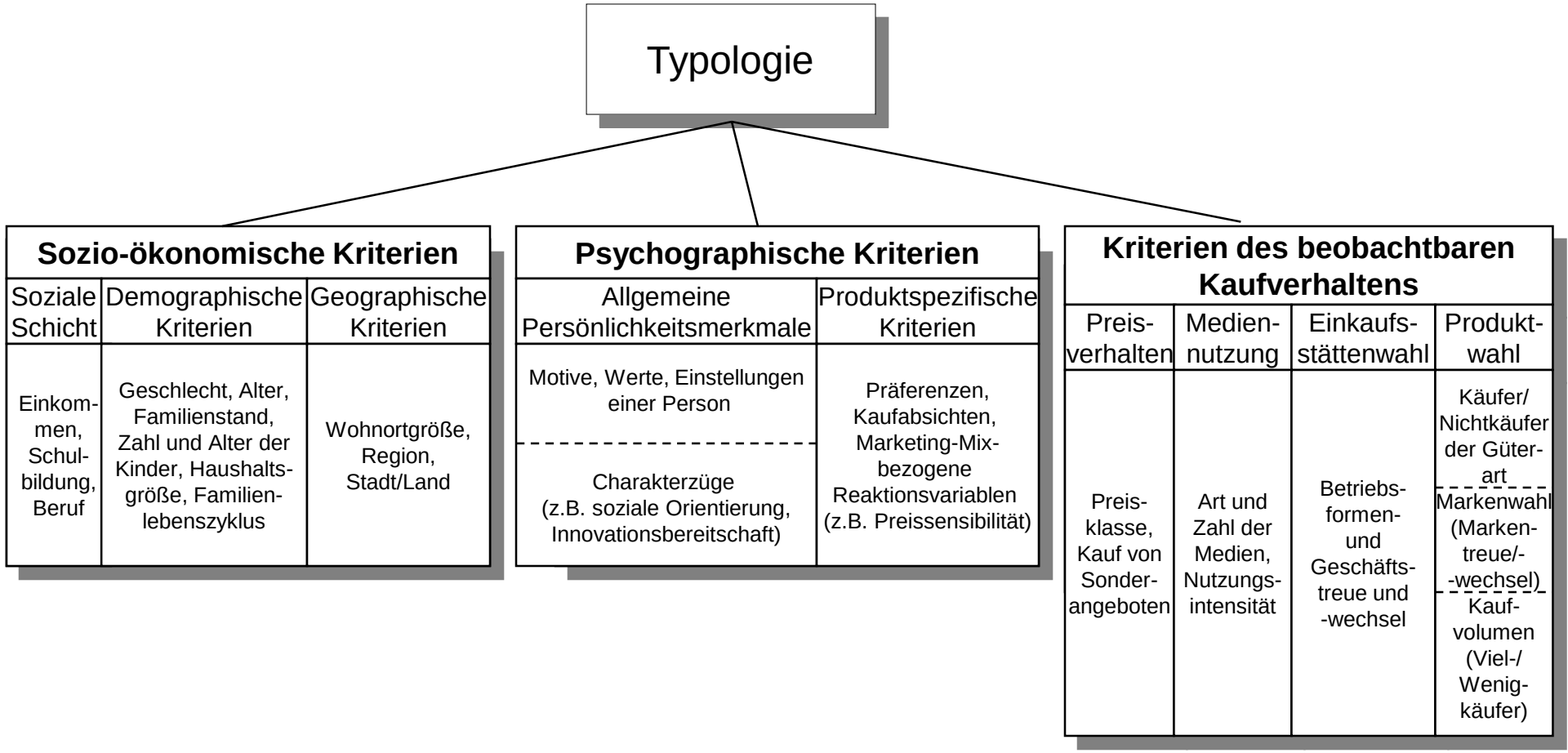
Marktsegmentierungsvariablen sind Charakteristika der Nachfrager auf einem Markt anhand denen der Markt in unterschiedliche Segmente (Marktsegmente) eingeteilt (segmentiert) werden kann.
Es gibt im Marketing eine Vielzahl möglicher Segmentierungsvariablen, die unterschiedlich gut für eine Marktsegmentierung geeignet sind. Es ist hierbei zwischen Aussagekraft für das Marketing (Bezug der Segmentierungsvariablen zum Kaufverhalten) und der Möglichkeit der Datengewinnung abzuwägen.

In Zeiten von „Big Data“ lassen sich im Internet bzw. in den sozialen Netzwerken (Web 2.0) Informationen über einen Nutzer (Nachfrager) aus seinen Profilinformationen oder seines Kommunikationsverhaltens gewinnen und für eine Segmentierung verwenden. Das Geschäftsmodell der Betreiber vieler sozialer Netzwerke besteht darin, die Profildaten der Nutzer an Unternehmen für Werbezwecke zu „verkaufen“. Für das Entertainment-Angebot im sozialen Netzwerk bezahlen die Teilnehmer mit ihren Profilinformationen und Kommunikationsdaten.
Der große Vorteil sozialer Netzwerke ist, dass dort Werbung (z.B. Bannerwerbung) gezielt an Personen mit einem gewünschten „Profil“, d.h. an spezifische Marktsegmente ausgesteuert werden kann.

Ansätze der Marktsegmentierung (I)



Typische Marktsegmentierungsvariablen

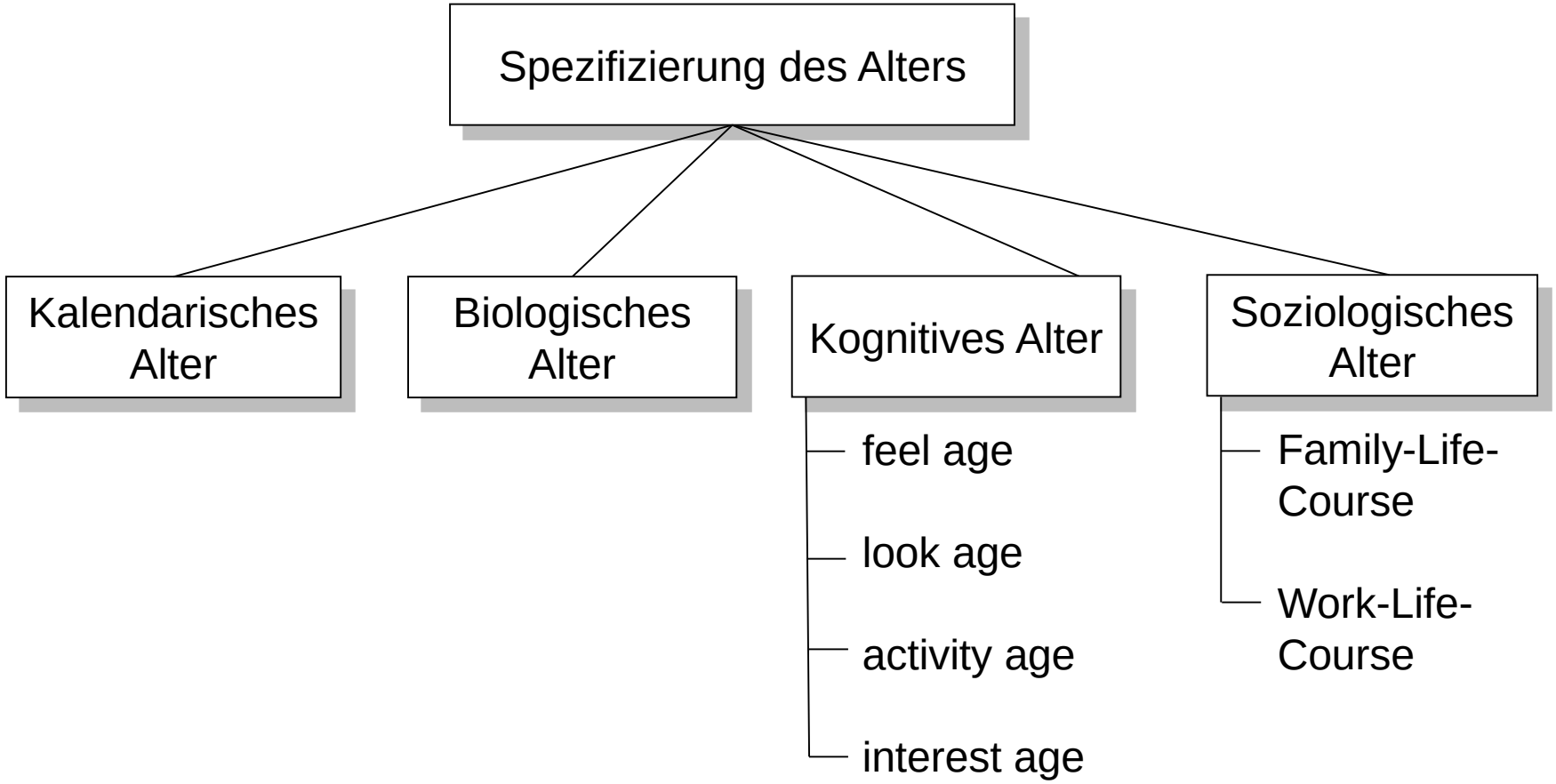


Soziodemographische Merkmale in der Marktsegmentierung

Soziodemographisch gebildete Marktsegmente führen zu Zielgruppen, deren Mitglieder ein ähnliches Profil bezogen auf demographische Merkmale (z.B. Alter; Geschlecht; Wohnort) und/oder sozioökonomische Kriterien (z.B. Einkommen; Schulbildung; berufliche Tätigkeit) besitzen. Verschiedene Marktsegmente weisen ein unterschiedliches soziodemographisches Profil (im Durchschnitt ihrer Mitglieder) auf.

Diese Merkmale sind relativ leicht zu erfassen. Es existiert statistisches Sekundärmaterial und soziodemographisch strukturierte Adressenlisten sind käuflich zu erwerben.
Fraglich ist aber, ob die Nachfrager eines Marktsegments auch ähnliche Konsumziele bzw. Bedürfnisstrukturen oder Produktanforderungen besitzen: Soziodemographische Merkmale sind noch "weit" vom Konsumverhalten entfernt.

Exkurs: Das Alter einer Person als (soziodemographisches) Merkmal (I)



Exkurs: Das Alter einer Person als (soziodemographisches) Merkmal (II)

Das kalendarische Alter ergibt sich unmittelbar aus dem Geburtsjahr und hat vor allem juristische Bedeutung (altersbezogene Rechtsfolgen, z.B. Kauf bestimmter Produkte; Gewähren von Preisnachlässen).

Kohorteneffekte im kalendarischen Alter: Personen innerhalb einer bestimmten Spanne von Geburtsjahren weisen gleiche (kollektive) Erlebnisse in ihrer Lebensbiographie aus (z.B. Baby Boomers, Wendegeneration; Generation Z), die sich in homogenen Werten und Einstellungen des betreffenden Personenkreises konkretisieren.

Exkurs: Das Alter einer Person als (soziodemographisches) Merkmal (III)

Das biologische Alter einer Person beschreibt den physiologischen Status ihrer Körperorgane und Gewebe. Nach den Reifungsprozessen in der Kindheit und Jugend treten allmählich degenerative Erscheinungen auf, die das „Altern“ der Person bewirken. Für das Marketing sind hierbei bspw. schwindende Sinnesfähigkeiten (Hören, Sehen, Schmecken) und kognitive Informationsverarbeitungsfähigkeiten („Gedächtnis“) von „älteren Menschen“ relevant, die sich in einer verminderten Wirkung von Werbestimuli oder veränderter Wahrnehmung von Produkteigenschaften niederschlagen können.

Exkurs: Das Alter einer Person als (soziodemographisches) Merkmal (IV)

Das kognitive Alter spiegelt die subjektive Wahrnehmung des Alters einer Person wider.

- feel age: wie alt fühlt sich die Person?
- look age: wie alt glaubt eine Person auszusehen?
- activity age: wie alt glaubt eine Person in ihrem Verhalten zu sein?
- interest age: welchem Alter entsprechen die Interessen, die eine Person hat?

Exkurs: Das Alter einer Person als (soziodemographisches) Merkmal (V)

Das soziologische Alter definiert eine Abfolge von Ereignissen bzw. Phasen, die eine Person typischerweise im Laufe ihres Lebens durchläuft und die häufig anhand familiärer oder beruflicher Statuszustände beschrieben werden (Family-Life-Course; Work-Life-Course).
Typischer Family-Life-Course: Kindheit, Jugend, Bachelor, Honeymoon, Full-Nest 1, Full-Nest 2, Empty-Nest, Granny, Solitary Survivor.

Katalytische Ereignisse bewirken den Übergang von einer in die nächste Phase.

Spezifische Produktpräferenzen/
-anforderungen

Psychographische Merkmale in der Marktsegmentierung

Psychographische Merkmale liegen „näher“ am Konsumverhalten (v.a. Konsummotive), sind aber aufwendig durch eigene, explizite Marktforschungsaktivitäten zu erheben. Zudem ist eine direkte Ansprache von Mitgliedern eines psychographischen Marktsegments schwierig ist (keine Direktwerbung möglich, aber bspw. eine Werbegestaltung mit einem bestimmten Persönlichkeitstypus, in dem sich Mitglieder dieser Zielgruppe in der Werbung wiedererkennen bzw. angesprochen fühlen).

Ferner können sich psychographische Marktsegmente im Zeitablauf schnell und grundlegend ändern (Wertewandel).

Allerdings ist es in Zeiten von Big-Data besser möglich, Personen anhand von psychographischen Merkmalen (Motive, Werte, Einstellungen, Charakterzüge) aus ihrem Kommunikationsverhalten bspw. in sozialen Netz zu erkennen und gezielt mit Werbung (z.B. Bannerwerbung) in sozialen Netzen anzusprechen.

Beispiel für psychographische Segmentierung: Generation Z (Gen Z [Zoomer])

Definitorische Abgrenzung: Personen der westlichen Hemisphäre, die zwischen 1995 und 2012 (manchmal auch 1997/1999 und 2012) geboren sind. Sie folgen den Millenials (geb. zwischen 1981 und 1996) nach; auf Generation Z folgt Generation Alpha (geb. nach 2010).

Typische Charakterisierung der Generation Z (vor allem gegenüber früheren Generationen) bedingt durch spezifische „Kohortenerfahrung“:

- Sozialisierung mit den digitalen Technologien; gute Vernetzung als Intensivnutzer von Social Media und hohe Affinität für digitale Technologien (z.B. für Informationssuche).
- Spezifische Wertestrukturen (psychographische Segmentierung): Hohe Wertschätzung für Vielfalt (Diversity) und Inklusion, persönliche Einzigartigkeit und Selbstverwirklichung, Nachhaltigkeit, Authentizität, Engagement für gesellschaftliche Angelegenheiten; hohe Bedeutung der worklife-Balance; ausgeprägtes Preisbewusstsein und „ethischer Konsum“.

Diese Charakterisierung ist idealtypisch (schematisierend), stellt aber eine Grundtendenz im Verhalten dieses Segments dar.

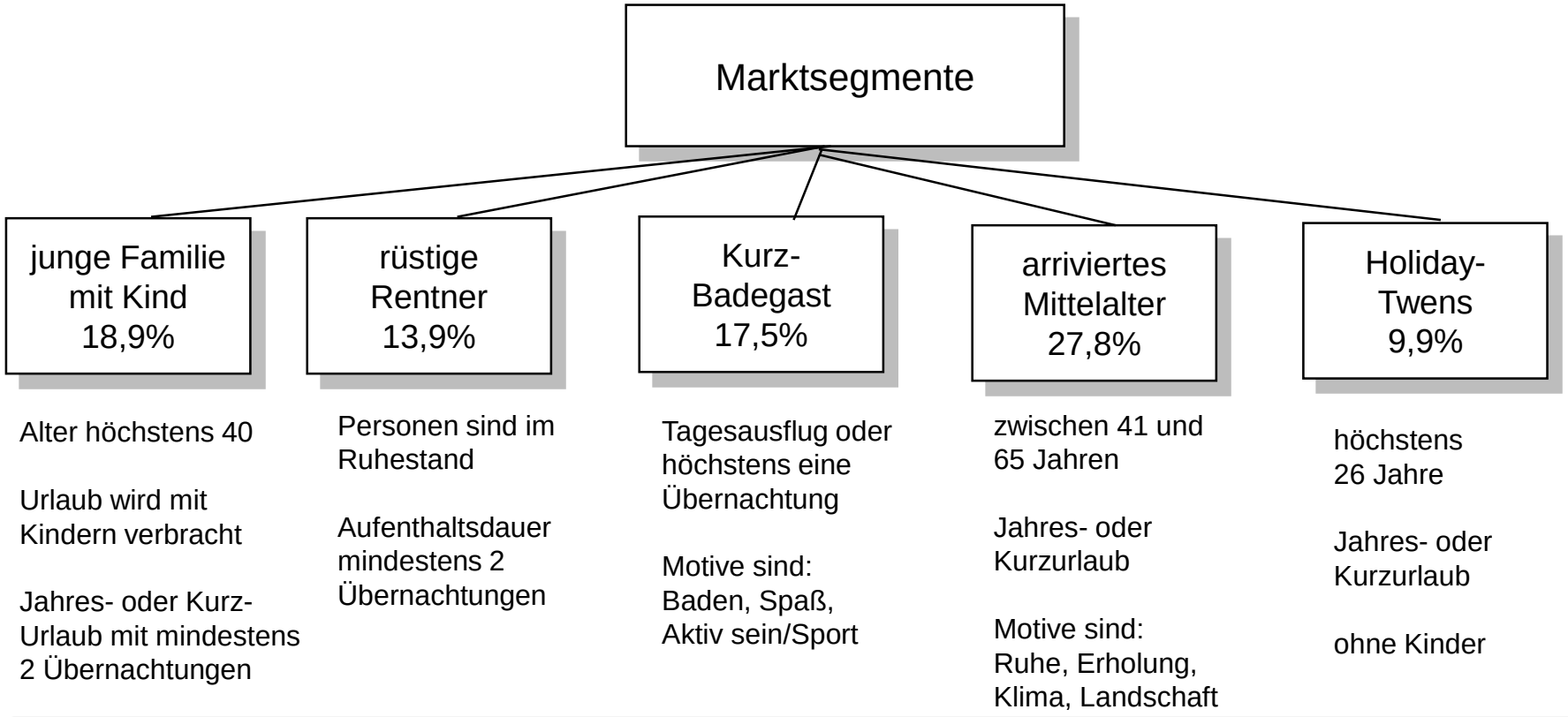
Besitz- und Verbrauchsmerkmale in der Marktsegmentierung

Es werden Aspekte des beobachteten Kaufverhaltens (z.B. Produkt-, Einkaufsstättenwahl; Konsumausgaben in einem Produktbereich; Kaufhäufigkeit;) sowie Besitzmerkmale [Eigenheim; Auto; "Kinderhaushalt„] zur Marktsegmentierung verwendet.

Vor allem aus Besitzmerkmalen lässt sich ein potentieller Produktbedarf ableiten (z.B. Rasenmäher [Wärmepumpen] kommen nur für Nachfrager in Frage, die einen Garten [eigenes Haus] haben.
Cross Selling: Vermarktung von bezogen auf einen bereits gekauftes Produkt hierzu passenden, ergänzenden (komplementären) Gütern und Dienstleistungen.

Aufgrund eigener Kundendatenbanken und vor allem der Möglichkeit der Erfassung des Kaufverhaltens am Point of Sale durch Scannerkassen und im E-Commerce existieren gute Informationsgrundlagen zu den Besitz- und Verbrauchsmerkmalen.

Beispiel zum kombinierten Einsatz von Marktsegmentierungsvariablen: Gäste auf Usedom



Es lassen sich gleichzeitig mehrere Segmentierungsvariablen zur Charakterisierung der Nachfrager und Bildung von Marktsegmenten heranziehen. Dies erhöht die Aussagekraft einer Marktsegmentierung und zeichnet „vom Markt“ ein differenzierteres Bild als eine Marktsegmentierung nach nur einer Variablen.

Lifestyles als Marktsegmentierungsansatz

Es handelt sich um eine komplexe Segmentierung der Nachfrager im B2C nach ihrem Lebensstil. Dieser kennzeichnet, wie die Menschen leben, ihre Zeit verbringen, welche Interessen und Einstellungen, Motive sie haben: Life Styles sind Persönlichkeitstypologien.

Lifestyles werden zumeist auf bestimmte Produktbereiche bezogen (z.B. Autos; Reisen; Möbel) bezogen definiert. Lifestyles sind häufig kulturspezifisch ausgeprägt, d.h. bestimmte Lifestyles sind in bestimmten Kulturkreisen bei vielen (oder nur wenigen) Nachfragern zu finden.

Klassisches Beispiel für eine Life Style – Typologie (I)

Der sportliche, aufgeschlossene Facharbeiter (7%): ... zeichnet sich durch seine grundsätzlich positive Einstellung zur Leistungsgesellschaft aus. Er ist bestrebt, seinen Lebensstandard weiter auszubauen; insgesamt ist er eher jugendlich-modern und hat großes Interesse am Sport.

Die pflichtbewußten Rentner (12%): ... sind von dem starren Wertesystem der Vorkriegszeit (Tugendhaftigkeit und Pflichterfüllung) und den Verzichterfahrungen im Krieg und in der Nachkriegszeit geprägt. ...leben spartanisch und zurückgezogen, finden keinen Zugang mehr zu gesellschaftlichen oder technischen Neuerungen.

Der selbstbewußte, arrivierte Konservative (11%): ...repräsentiert den erfolgreichen und von sich selbst überzeugten Bildungsbürger mit einer souveränen konservativen Einstellung. Neben der intensiven Teilnahme am öffentlichen Leben ist für ihn ein harmonisches Familienleben von großer Bedeutung.

Die alternativ orientierten Intellektuellen (9%): ...repräsentieren die nicht-autoritäre und alternativ ausgerichtete Bildungsgeneration, die von elementaren Zweifeln an den etablierten Zukunftsperspektiven und einem starken Drang nach persönlicher Selbstverwirklichung geprägt ist.

Die trend- und modebewußten Freizeitorientierten (5%): ...ist die Freizeitgestaltung der wesentlichste Faktor zur Sinnerfüllung des Lebens. Außerhalb beruflicher Zwänge suchen sie Lustgewinn und Selbstbestätigung in mannigfaltigen Aktivitäten. Die Auswahl ihrer Hobbys ist eindeutig bestimmt durch ihre Aktualität und Prestigeträchtigkeit.

Klassisches Beispiel für eine Life Style – Typologie (II)

Die resignierten Unzufriedenen (8%): ...sind geprägt von der Enttäuschung über das Nichterreichte. ... haben sich weitgehend verbittert aus dem sozialen Leben zurückgezogen und begegnen ihrer Umwelt mit von Neid und Resignation geprägter Aggressivität.

Der autoritäre Arbeiter (9%): ... ist geprägt von dem Bestreben nach gesellschaftlicher Konformität: Er steht zu den etablierten Moralprinzipien ebenso wie zu der autoritären Struktur in der Familie.

Der spontane, gruppenorientierte Jugendliche (9%): ...grenzt sich bewußt von der Erwachsenenwelt ab. Seine gesellschaftlichen Bezugspunkte und seine Idole sucht er - je nach Gruppen- und Stilausrichtung - unter seinesgleichen.

Die konventionelle Häusliche (15%): Die Einstellungen dieses Typs sind geprägt von einer kleinbürgerlichen Grundorientierung und dem beginnenden Rückzug aus einem Pflichterfüllten Leben.

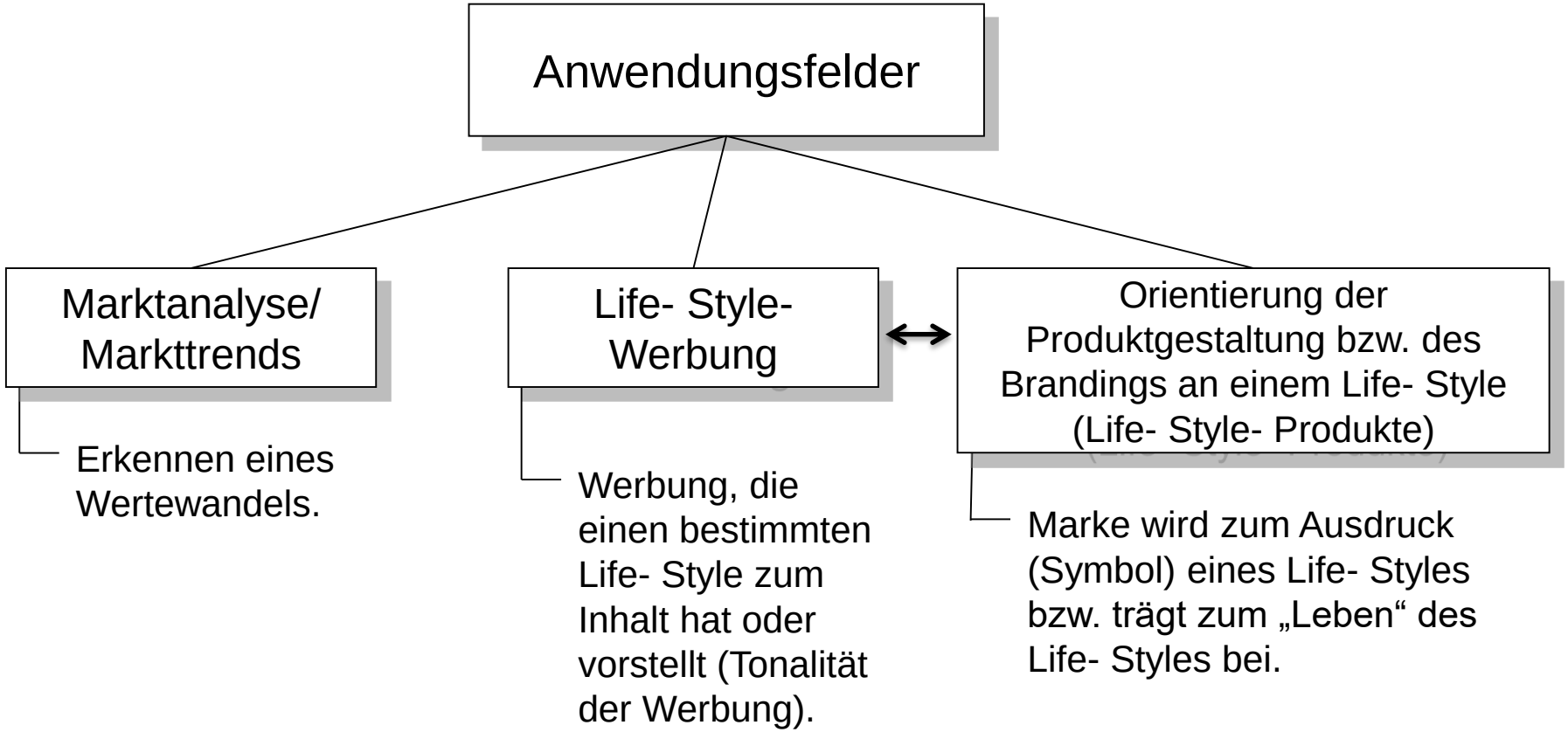
Die moderne Angepaßte (8%): ...ist die zeitgemäße Ausprägung der klassischen Frauenrolle. Einfache schulische Ausbildung und frühe Haushaltsführung bedingen eine wenig ausgeprägte eigenständige Persönlichkeit.

Die vielseitig interessierte Selbstbewußte (7%): ... hat sich aufgrund überdurchschnittlicher Bildung und einer gewissen materiellen Unabhängigkeit auf selbstverständliche Weise emanzipiert.

Aktuelle Life-Style-Segmente im B2C

- DINKS: Double-income-no-kids – Doppelverdiener um die Dreißig ohne Kinder.
- Yuppies: Young-urban-professionals – junge berufstätige Großstadtmenschen mit überdurchschnittlichen Einkommen.
- Lohas: Life-style-of-health-and-sustainability – Menschen, die einen auf Gesundheit und Nachhaltigkeit angelegten Lebensstil pflegen.
- Yuffie: Young-urban-failure – Großstadtbewohner, der sich nicht durch berufliche Erfolge profilieren kann.
- Ultras: abenteuerlustige, extrovertierte, exzentrische, körperbewusste Konsumenten.

Life- Style- Segmentierung im Marketing



Ergänzungen zur Life-Style-Segmentierung

Das Problem der Life-Style-Segmentierung ist analog zu den psychographischen Merkmalen zu sehen: Schneller Wandel möglich (Änderung in der Größenordnung eines Life-Styles am Markt), Fehlen sekundärstatistischer Daten sowie Adressmaterial, um Mitglieder eines bestimmten Life-Styles gezielt anzusprechen. Ferner sind für ein Unternehmen die Life-Styles oft noch zu unspezifisch (allenfalls grobe Konsummuster).
Für eine Marktübersicht und Analyse von Markttrends (Wertewandel) ist eine Life-Style-Segmentierung aber geeignet.

Im Web 2.0 (soziale Netzwerke) erfährt die Marktsegmentierung nach Life-Styles eine Renaissance, da diesbezügliche Informationen auf den Profilen der Nutzer des sozialen Netzwerks möglicherweise verfügbar sind und zudem die Nutzer direkt über Werbung “ansprechbar“ sind.

Ferner gibt es im Internet viele Communities, Websites oder Blogs, die sich an einem bestimmten Life-Style orientierten, wobei die Besucher dieser Plattformen häufig sich ebenfalls mit diesem Life-Style identifizieren, so dass dort entsprechende Werbung für ein Life-Style-Produkt geschaltet werden kann.

Charakteristik der Benefit- Segmentierung

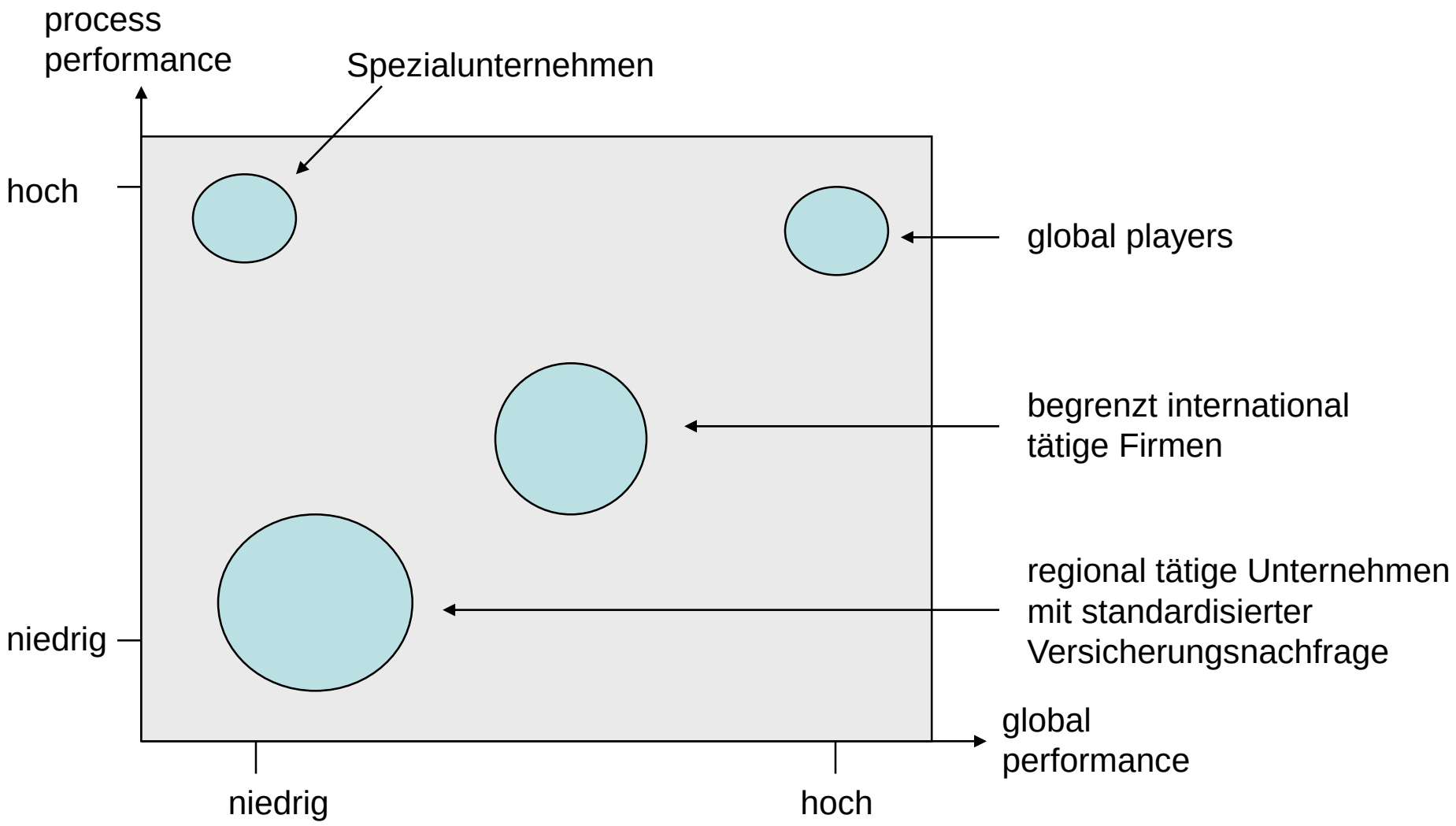
Die Benefit-Segmentierung ist eine Segmentierung der Nachfrager nach ihren Produkterwartungen, Anforderungen und Verwendungszwecken ("consumer needs"): Worin liegt der Kundennutzen (benefits) des Produkts? Diese Frage ist weiter gefasst als die Konsummotive.

Benefit-Segmente bieten Anhaltspunkte für das Defining the Business und die Ausgestaltung des Marketing-Mix (z.B. In der Werbung wird eine Marke als Problemlösung für ein bestimmtes Benefit-Segment vorgestellt).

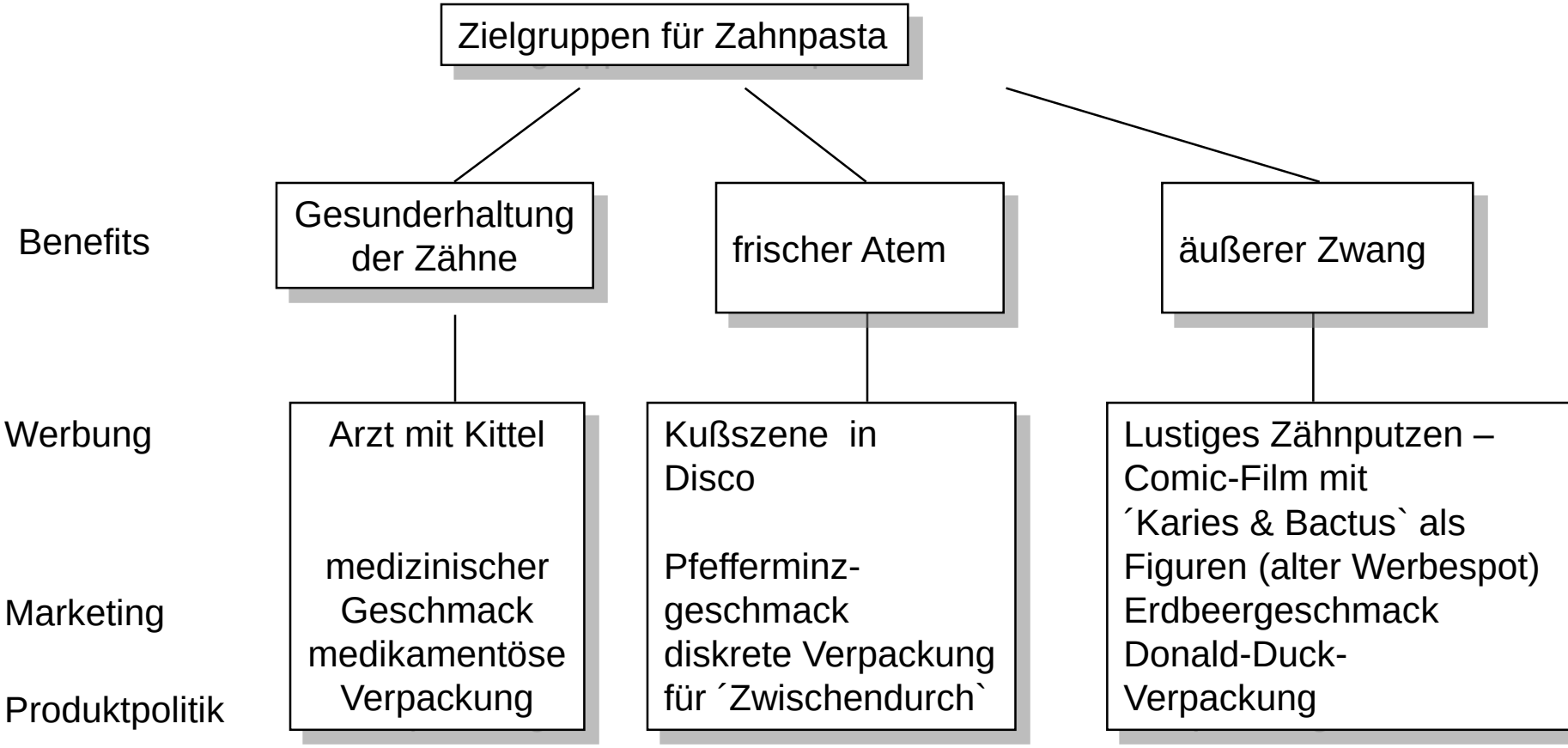
Beispiel für eine Benefit-Segmentierung in der Produktgruppe „Schaumwein“.

- Segment 1 (traditionelles Segment): Sekt wird zur Würdigung von Personen oder zu bestimmten festlichen Situationen in größerem Kreis getrunken.
- Segment 2 (Prosecco-Segment): Sekt dient zur Aufwertung einer Alltagssituation (vor dem Shoppen-Gehen mit der Freundin).

Benefit-Segmente eines Industrieversicherers



Benefit-Segmente und Marketing-Mix



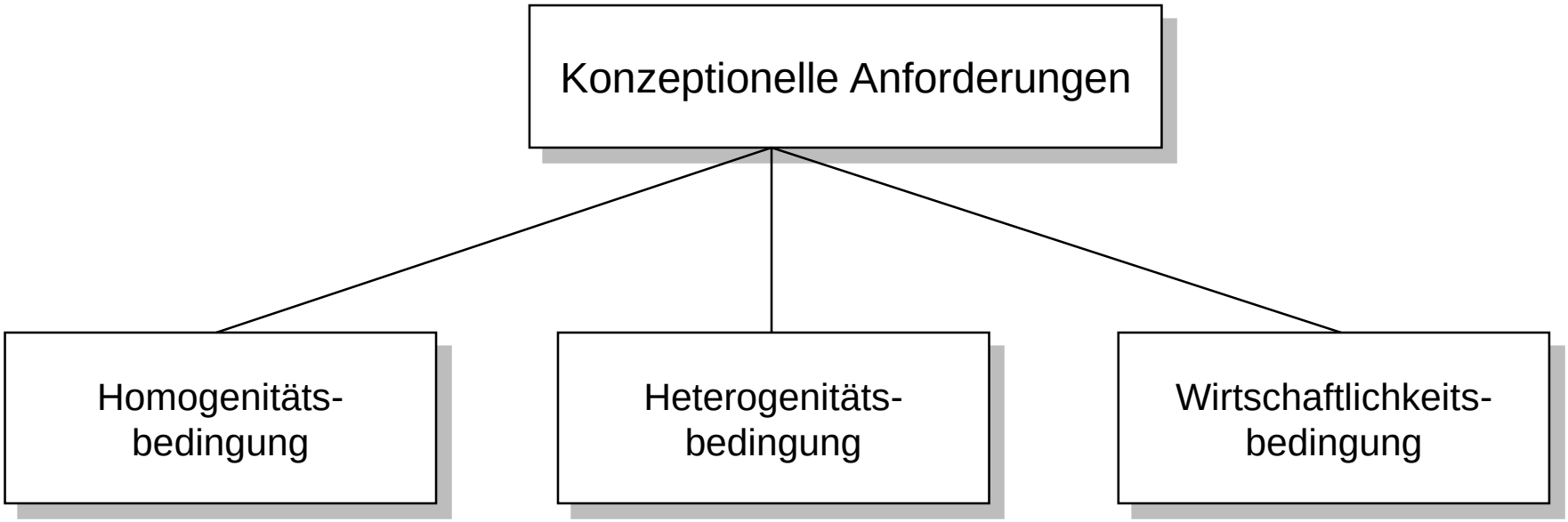
Mikrogeographische Segmentierung

Allgemeine Charakteristika

- Prämisse des Segmentierungsansatzes: Die unmittelbar in Nachbarschaft lebenden Haushalte weisen ein oft ähnliches Konsumverhalten auf.
- Kommerzielle Anbieter der mikrogeographischen Segmentierung haben Deutschland in etwa 500.000 Parzellen unterteilt.
- Charakterisierung der Parzellen anhand soziodemographischer Merkmale oder Besitzmerkmale mit Hilfe von Sekundärstatistiken, Auswertung von großen Adress- und Kundendatenbeständen oder eigenen Stichproben. Einschätzung, ob eine Parzelle als Zielgruppe für einen Anbieter interessant ist.
- Aufgrund der geographischen Lokalisierung lassen sich diese Haushalte dann relativ leicht über Direktwerbung oder „über das Internet/Mobiltelefon“ ansprechen (Neukundengewinnung: Cross Selling), da die IP-Adresse des Ausgabegeräts eine geographische Lokalisierung und damit Zuordnung zu einer Parzelle erlaubt.
- Probleme sind analog zur soziodemographischen Segmentierung zu sehen; ferner ist die Zuverlässigkeit des sekundärstatistischen Materials für ein Direktmarketing ("Karteileichen") gering, allerdings präzise geographische Ortung der Ausgabegeräte möglich

4.2.3 Konzeptionelle Betrachtung der Marktsegmentierung

Idealtypische Marktsegmentierung: Übersicht



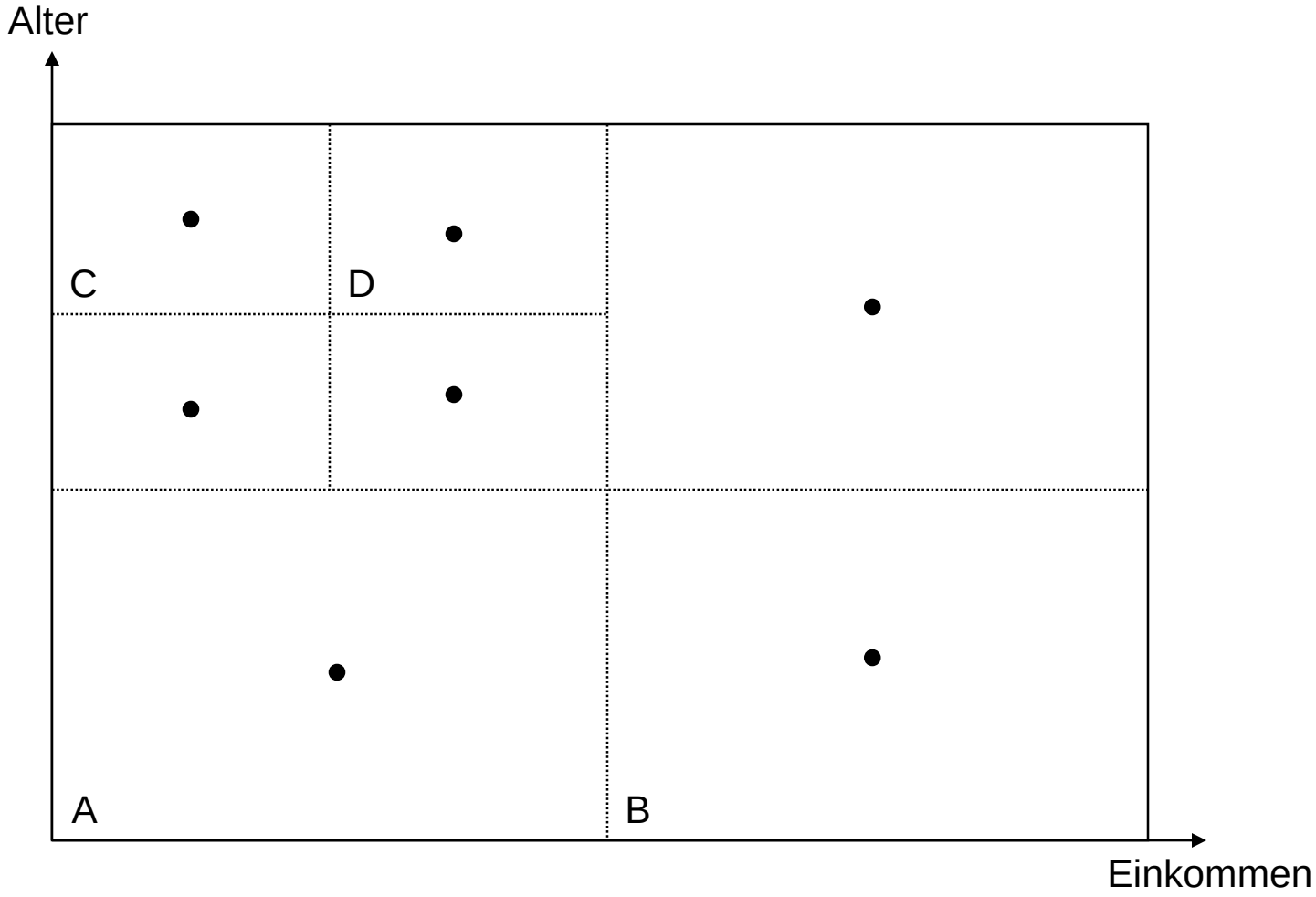
Konzeptionelle Anforderungen an eine Marktsegmentierung

Homogenitätsbedingung: Marktsegmente sollten intern möglichst homogen hinsichtlich ihrer Merkmale sein, damit das für dieses Segment konzipierte Produkt für alle "passt„.

Heterogenitätsbedingung: Zwischen den Marktsegmenten sollten deutlich erkennbare Merkmalsunterschiede bestehen, damit man die Marktsegmente klar voneinander abgrenzen (Signalisierung der Produktvorteile für die gewählte Zielgruppe) und gezielt ansprechen kann (z.B. Werbung).

Wirtschaftlichkeitsbedingung: Marktsegmente sollten groß genug sein (Marktpotential), damit sich ihre gesonderte Bearbeitung lohnt.

Dilemma der Marktsegmentierung (II)



Buyer Persona: Der repräsentative Vertreter eines Marktsegments.

Dilemma der Marktsegmentierung (II) und Oversegmentation

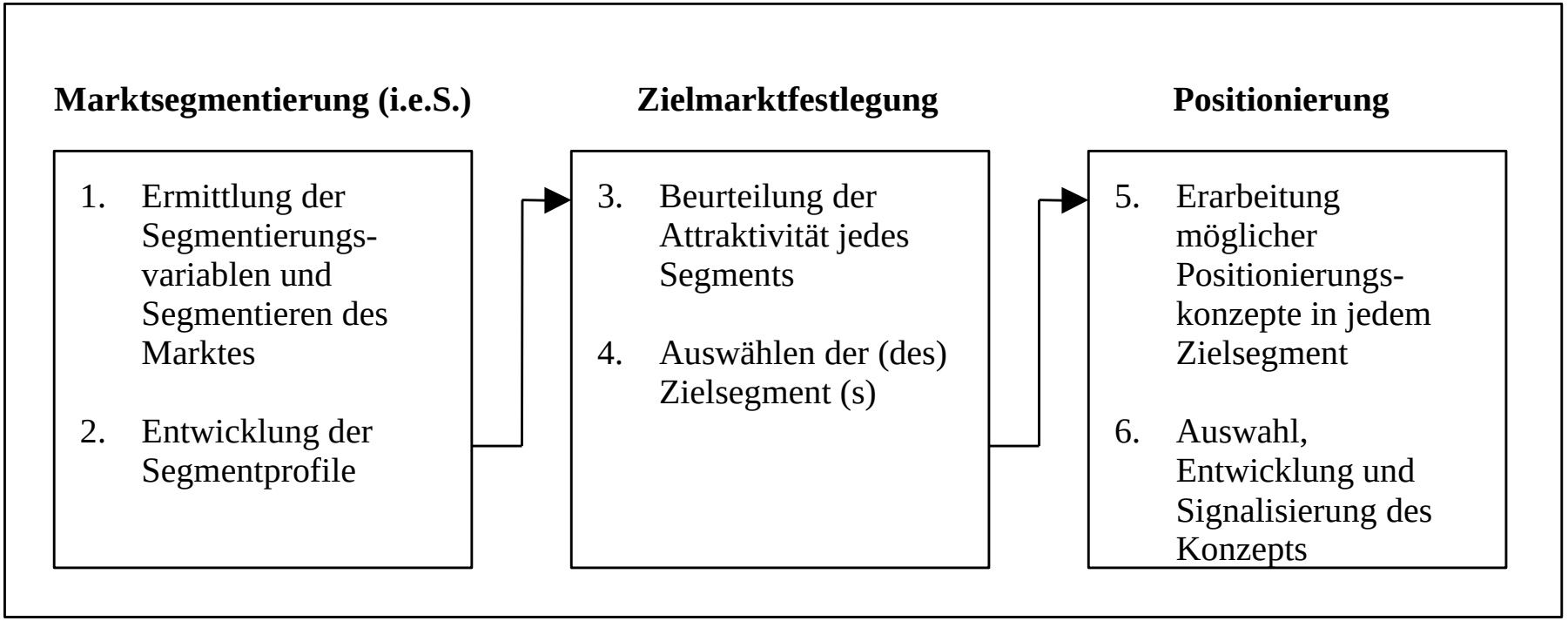
Mit zunehmender Ausdifferenzierung der Zielgruppen (feinere Segmentierung) werden Zielgruppen zwar intern homogener (C und D versus A und B gemessen an der Spanne der Eigenschaftsausprägungen), ihre Trennschärfe zwischen ihnen nimmt aber ab (gemessen am „Durchschnittsvertreter“ des Segments sind C und D einander ähnlicher als A und B); ebenso sinkt die Wirtschaftlichkeit, da die Zielgruppen immer kleiner werden.

Oversegmentation ergibt sich, wenn das Unternehmen den Markt immer weiter in zunehmend kleinere Zielgruppen unterteilt und mit differenzierten Produkten anspricht, aber die Kunden diese Differenzierung nicht nachvollziehen können oder wollen bzw. nicht bereit sind, hierfür einen entsprechenden (höheren) Preis zu entrichten.

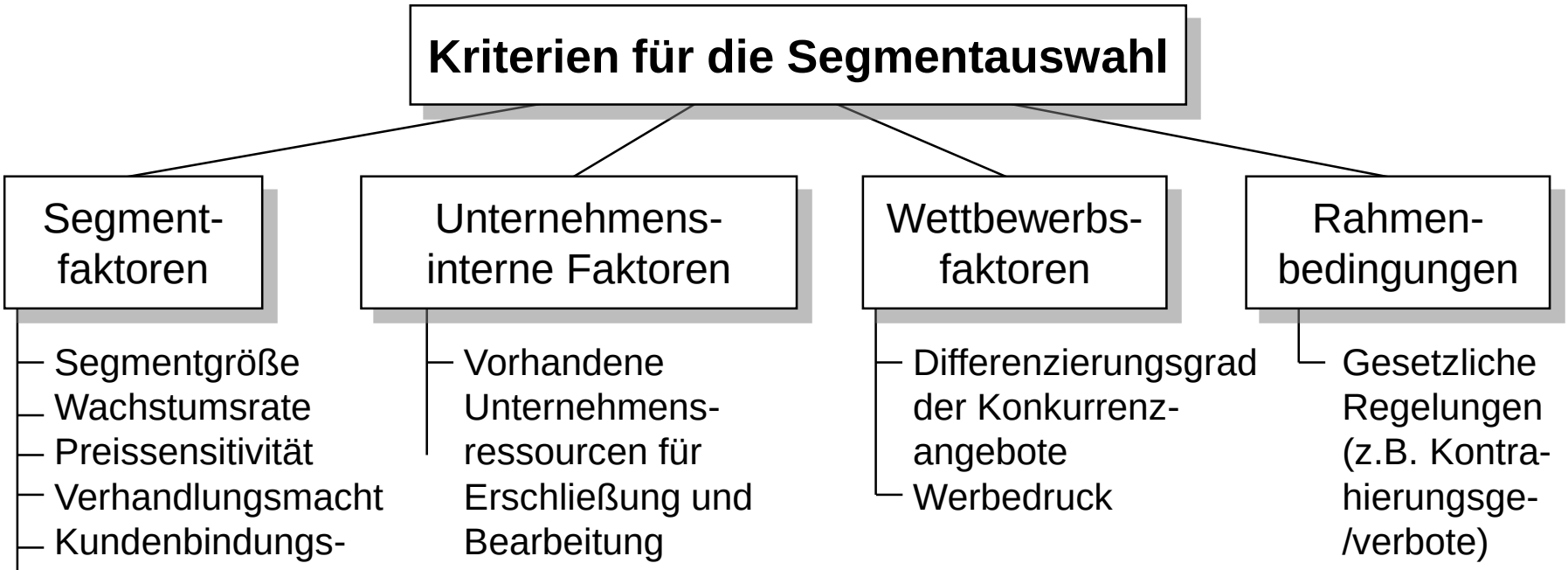
Buyer Persona: Der repräsentative Vertreter eines Marktsegments.

4.2.4 Marktsegmentierung als Managementprozess

Marktsegmentierung als Managementprozess



Auswahl von Marktsegmenten: Wahl der Zielgruppen



Für die Bewertung der Attraktivität der Marktsegmente und die Auswahl, welche Marktsegmente zu Zielgruppen werden, steht dem Marketing das gesamte „Arsenal“ der betriebswirtschaftlichen Entscheidungstheorie zur Verfügung.

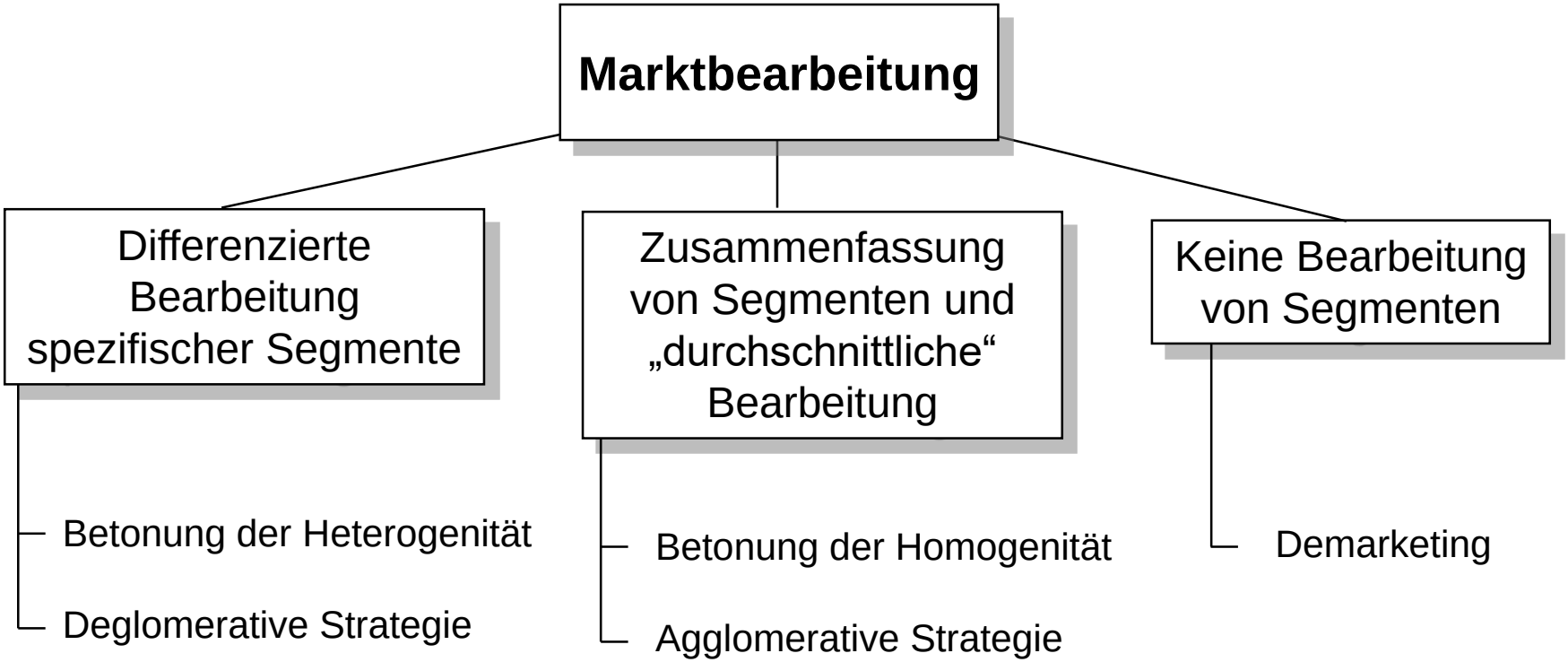
Erläuterungen zur vorangegangenen Folie (I)

Differenzierungsgrad von den Konkurrenzprodukten: Wie stark unterscheidet sich das eigene Produkt von den Konkurrenzprodukten, die ebenfalls dieses Marktsegment ansprechen?

Werbedruck: Dieses Konzept erfasst, „wie viel Werbung“ im Sinne von intendierten Kommunikationskontakten (Customer Touchpoints) die Mitglieder eines Marktsegments ausgesetzt sind (stark umworbenes Marktsegment versus „vernachlässigtes/übersehenes Marktsegment).

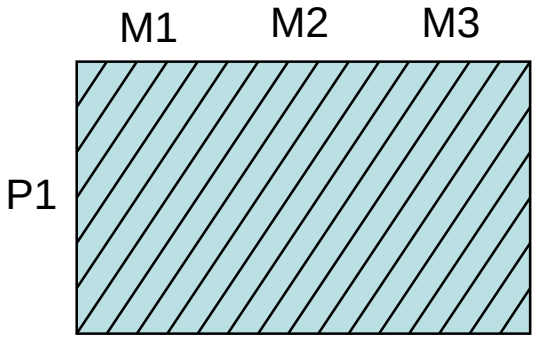
Lead Users: Dies sind Nachfrager, die technologischem Fortschritt sehr aufgeschlossen gegenüber bzw. sogar bereit sind, mit dem Anbieter gemeinsam an Weiterentwicklungen zu arbeiten.

Strategien zur Auswahl/Bearbeitung von Zielgruppen (I)

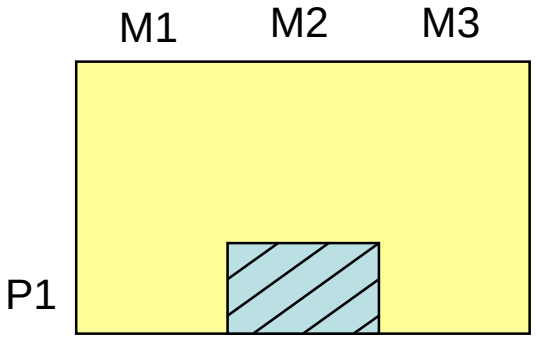


Strategien zur Auswahl/Bearbeitung von Zielgruppen (II)

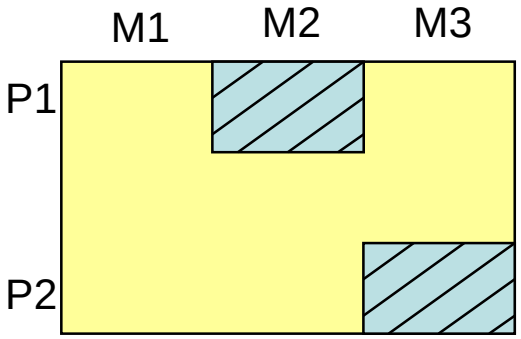
Massenmarketing



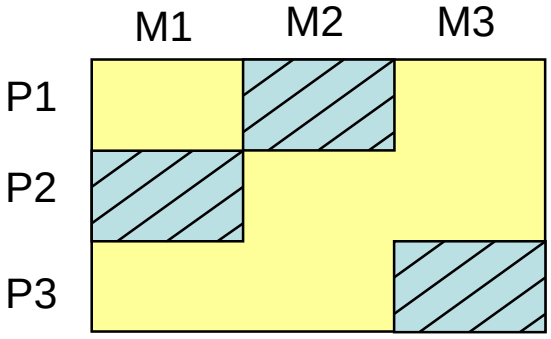
Nischenmarketing



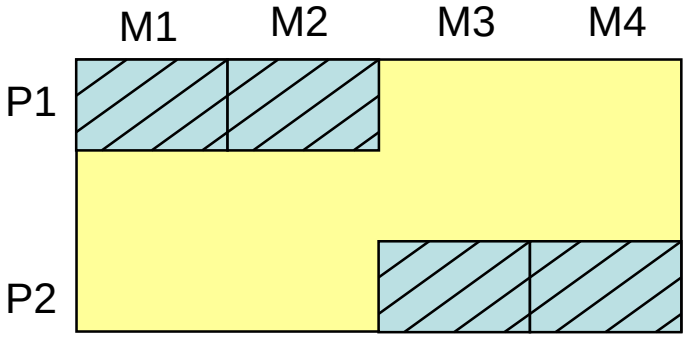
Selektive Spezialisierung



Vollständige Differenzierung



Agglomerative Differenzierung



Strategien zur Auswahl/Bearbeitung von Zielgruppen (III)

Massenmarketing ist der Verzicht auf Marktsegmentierung bzw. die extremste Form der agglomerativen Strategie: Ein Produkt für alle Marktsegmente am Markt. Dies ist typisch für den Verkäufermarkt.

Nischenmarketing: Nur eine (kleine) Zielgruppe wird angesprochen, der ein überlegenes Produktangebot zu offerieren versucht wird: Dies ist eine Strategie vor allem für kleine Unternehmen, die nicht die Ressourcen für eine umfangreichere Marktbearbeitung haben.

Vollständige Differenzierung: Es wird der gesamte Markt bearbeitet, aber jede Zielgruppe erhält „ihr“ eigenes Produkt /Marketing-programm. Dies ist die extremste Form der deglomerativen Strategie.

Strategien zur Auswahl/Bearbeitung von Zielgruppen (IV)

Selektive Spezialisierung: Es werden nur einige Marktsegmente aus dem Gesamtmarkt als Zielgruppen gewählt und diesen Zielgruppen dann ein spezifisches Produkt offeriert. Dies setzt die höchsten Anforderungen an die Segmentauswahl.

Demarketing: Verzicht auf die explizite Bearbeitung von vorhandenen Segmenten im Markt: Transaktionen mit Mitgliedern dieser Zielgruppen werden in der Regel allerdings „nebenbei“ mitgenommen (keine Verweigerung der Transaktion).

Demarketing: Kein Verkauf an jedermann!

Strategien zur Auswahl/Bearbeitung von Zielgruppen (V)

Agglomerative Differenzierung: Zwei oder mehrere Marktsegmente werden zu einer Zielgruppe zusammengefasst und dann mit einem darauf (im Durchschnitt angepassten) Produkt/Marketingprogramm bearbeitet. Hintergrund ist, dass die Unterschiede zwischen Marktsegmenten nicht groß genug erscheinen, um differenzierte Produkte zu rechtfertigen, bzw. wenn die Befürchtung einer Oversegmentation besteht.

4.2.5 Entwicklungslinien in der Marktsegmentierung

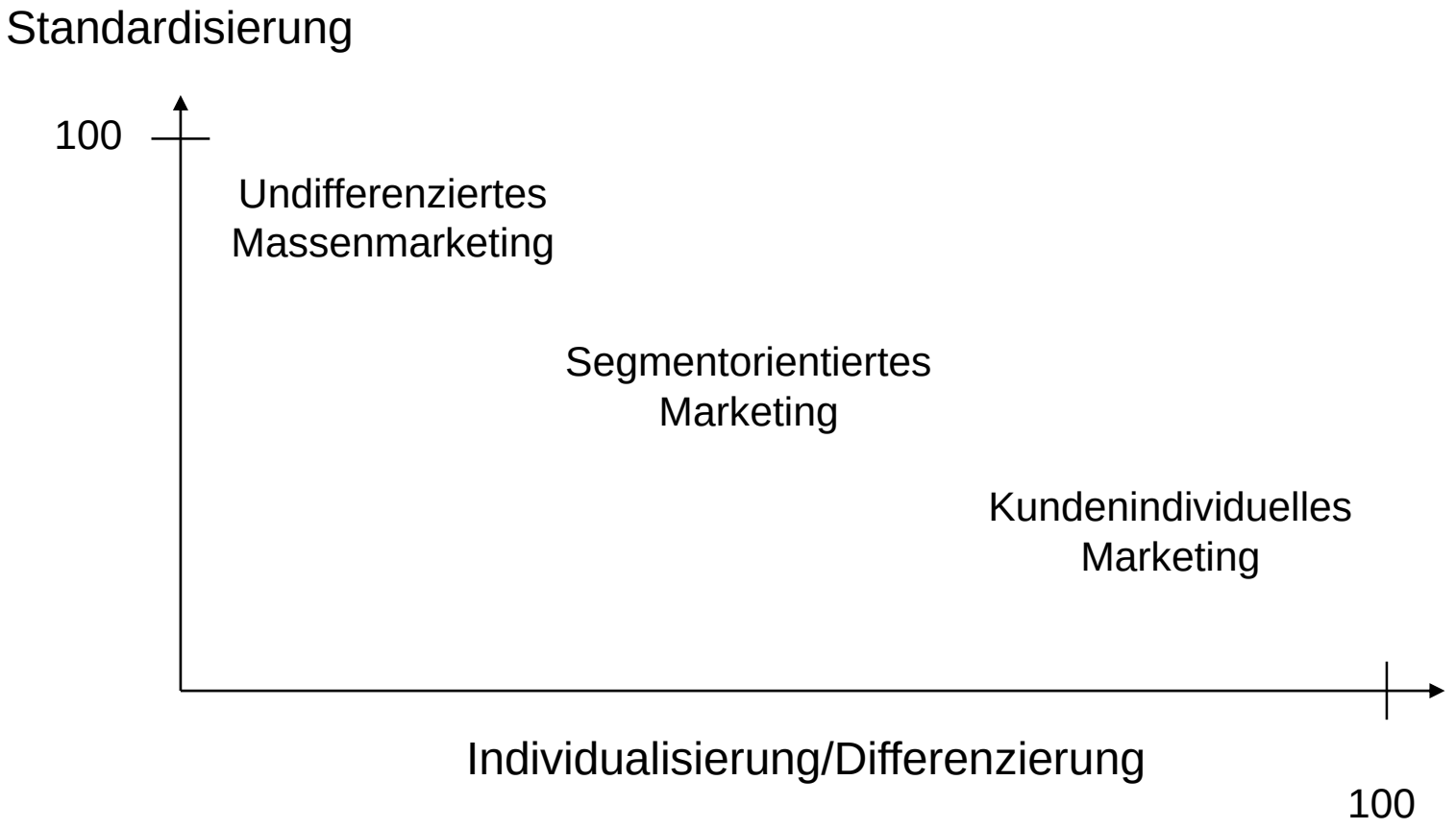
Entwicklungslinien in der Marktsegmentierung

Marketing bewegt sich immer im Spannungsfeld zwischen

- Standardisierung: unterschiedliche Marktsegmente/ Zielgruppen trotzdem gleich (standardisiert) ansprechen bzw. den Markt in „große Zielgruppen“ zusammenfassen: Betonung der Homogenität von Zielgruppen).
- Differenzierung/Individualisierung: kleinere Zielgruppen differenziert ansprechen; Betonung der Heterogenität der Zielgruppen.

Die Entwicklung des Marketings weist seit langem in die Richtung der Differenzierung/Individualisierung. Das Konzept der Marktsegmentierung erscheint hierbei als Zwischenstadium zum kundenindividuellen Marketing (Mikromarketing).

Standardisierung versus Differenzierung im Marketing

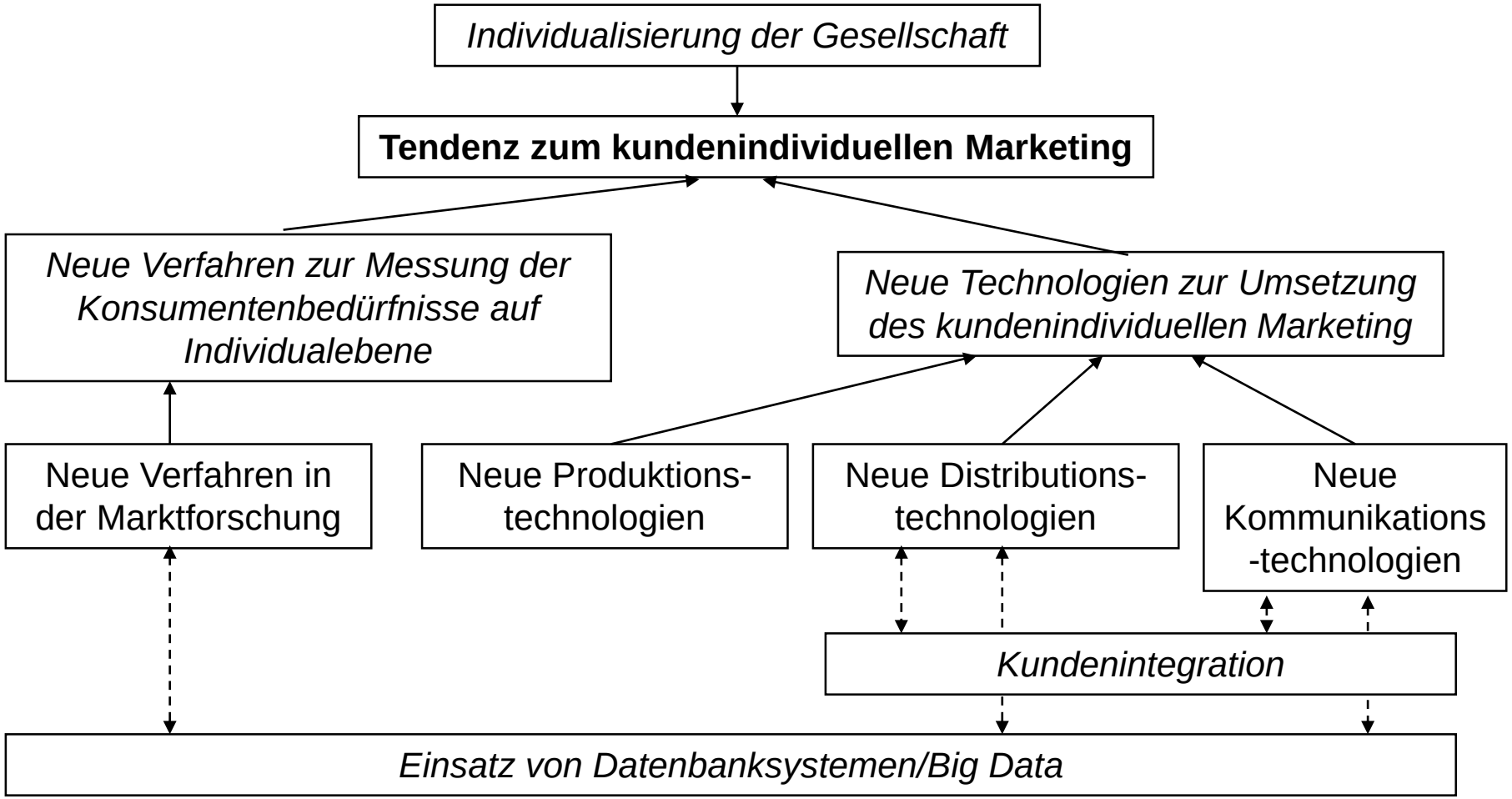


Mikrosegmentierung und Mikromarketing

Jeder Nachfrager, sofern er eine Zielgruppe ist, erhält ein individuelles Angebot. Dies ist die höchste Ausprägung der Zielgruppenbildung (Marktsegmentierung) bzw. der Individualisierung/Differenzierung im Marketing (Marktsegmente der Größe 1).
Synonymer Terminus hierfür ist: O2O[one-to-one]-Marketing.

Die Frage der Wirtschaftlichkeit spielt keine so zentrale Rolle mehr, da moderne Fertigungstechnologien und Marketingtechniken (z.B. neue IuK-Technologien, Industrie 4.0) eine zunehmende Individualisierung im Leistungsangebot und Vermarktung – bei vertretbaren Kosten – erlauben.

Beweggründe für den Trend zum kundenindividuellen Marketing



Neuere segmentspezifische Marketingkonzepte

Diversity Marketing: Das Unternehmen konzentriert sich auf Personenkreise als Zielgruppen, die hinsichtlich ihrer ethnischen Herkunft, religiösen Ausrichtung, sexuellen Orientierung, ihres Alters oder bestimmter Behinderungen als Randgruppen oder Minderheiten in der Gesellschaft gelten, und die durch traditionelle Kommunikationskanäle nur schwer erreichbar sind.

Ethno-Marketing: Im Marketing fokussiert man auf bestimmte Ethnien innerhalb der Nachfragerschaft eines Landes (z.B. Halal-Produkte; Vertriebsmitarbeiter, die eine bestimmte Ethnie aufweisen und die Sprache als Muttersprache beherrschen, werden als Kundendienstberater für Mitglieder der betreffenden Ethnie eingesetzt).

4.3. Strategische Wettbewerbsvorteile

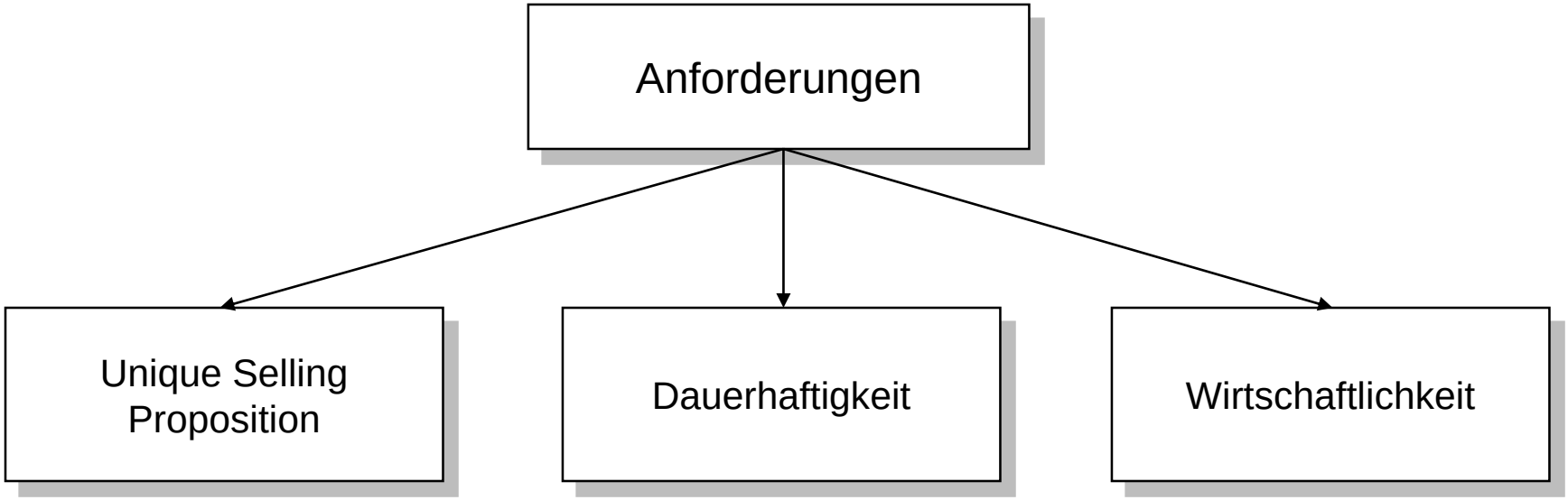
Lernziele der Veranstaltung

Ein erfolgreiches Agieren auf dem Käufermarkt erfordert, dass ein Unternehmen in seinem Leistungsangebot eines strategischen Wettbewerbsvorteil besitzt. Kapitel 4.3 stellt die Kriterien eines strategischen Wettbewerbsvorteils dar und behandelt Strategien zum Schaffen eines strategischen Wettbewerbsvorteils. Die Realisierung dieser Strategien weist im Marketing allerdings seit langem Probleme auf, die als Homogenität bzw. „Commoditization“des Produktangebots bezeichnet werden kann. Deshalb werden Marketingansätze vorgestellt, aus dieser „Homogenitätsfalle“ zu entkommen.
Eng mit dem Konzept des strategischen Wettbewerbsvorteils ist die Nutzenstiftung des Produkts beim Nachfrager verbunden. Hierzu stellt Kapitel 4.3 die traditionelle Nutzenklassifikation von Grund- und Zusatznutzen vor.

Lernziel: Grundverständnis zum strategischen Wettbewerbsvorteil, zu Strategien einer Etablierung und diesbezüglicher Probleme und Lösungsansätze. Kenntnisse zu Nutzenkategorien.

4.3.1 Charakteristik eines strategischen Wettbewerbsvorteils

Strategische Wertbewerbsvorteile



Erfolg auf dem Käufermarkt setzt das Vorliegen von Wettbewerbsvorteilen gegenüber Konkurrenten voraus.

Kriterien eines strategischen Wettbewerbsvorteils (I)

Unique Selling Proposition (USP): Man muss nicht in der Lage sein, alles besser als die Konkurrenz zu machen, aber man muss in einigen (mindestens einem) Aspekt(en) in seinem Produkt einen Vorteil/Vorsprung gegenüber der Konkurrenz (einzigartigen Verkaufsvorschlag) aufweisen.

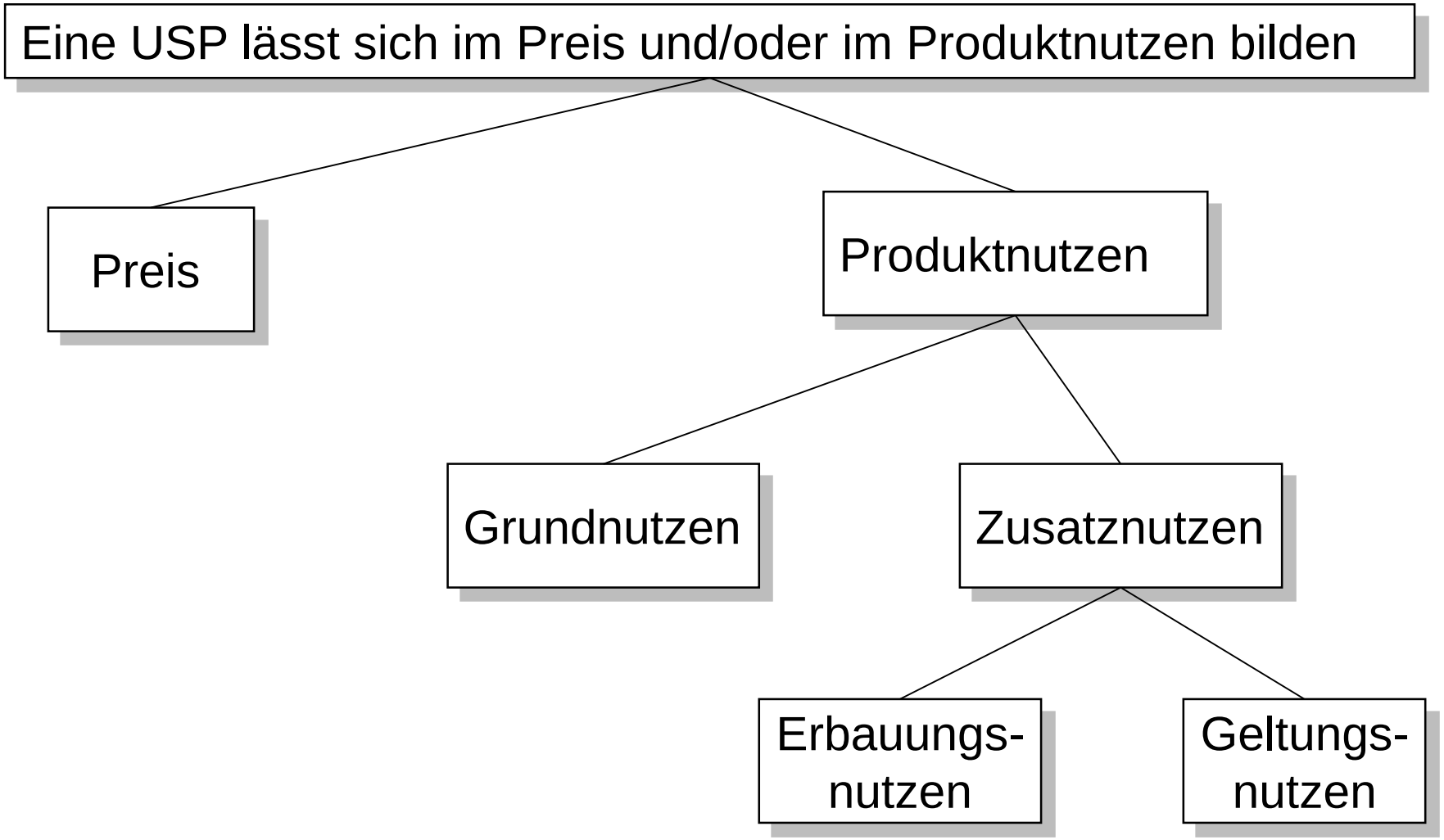
Dauerhaftigkeit: Die USP darf von der Konkurrenz nicht ohne weiteres kopiert bzw. aufgeholt werden. Absicherung der USP bspw. durch Patente oder Reputation (Konkurrenz bräuchte hohe Marketinginvestitionen, um ein ähnlich hohe Reputation aufzubauen). Dies entspricht weitgehend dem Konzept der strategischen Ressource, zumal eine solche Ressource oftmals Voraussetzung für die Schaffung einer USP ist.

Kriterien eines strategischen Wettbewerbsvorteils (II)

Wirtschaftlichkeitsbedingung: Die USP muss für einen hinreichend großen Teil der Nachfrager als solche erkennbar sein (als Vorteil ihnen überhaupt bekannt sein und für sie zugleich einen Vorteil darstellen) und die betreffenden Nachfrager müssen bereit sein, für diese USP einen entsprechenden Preis zu bezahlen, damit sich der Aufwand für den Anbieter, die USP zu schaffen, rechnet.

Die Frage der Wirtschaftlichkeit spielt keine so zentrale Rolle mehr, da moderne Fertigungstechnologien (Industrie 4.0) und Marketingtechniken (z.B. neue IuK-Technologien) eine zunehmende Individualisierung in Produktion und Vermarktung des Leistungsangebots – bei vertretbaren Kosten – erlauben.

Strategischer Wettbewerbsvorteil: USP



Grund- und Zusatznutzen

Der Grundnutzen kennzeichnet den „Gebrauchszweck“ des Produkts: „Was leistet das Produkt leistet?“. Dies sind rationale Erwägungen, die sich auf die wirtschaftlichen, technisch-stofflichen und funktionellen Gebrauchseigenschaften eines Produkts beziehen.
Der Grundnutzen eines Produkts ist zumeist auch objektiv nachprüfbar (z.B. Testberichte).

Zusatznutzen entsteht dadurch, dass ein Produkt auch (emotionale) Bedürfnisse befriedigen kann. Bezogen auf den Zusatznutzen ist keine objektive Bewertung möglich.

- Erbauungsnutzen: persönlich bedingter Individualnutzen: z.B. Befriedigung von ästhetischen Bedürfnissen, Besitzerstolz, Symbolisierung eines „Lebensstils“, Verwendungsfreude etc.
- Geltungsnutzen: (soziale Sphäre): z.B. Prestige, Neid bei anderen, soziale Zugehörigkeit, die ein Produktbesitz impliziert.

Praktikersprüche zum Konzept des Zusatznutzens

Wir verkaufen nicht nur Gläser und Gestelle, wir verkaufen auch Ideen und Imaginationen, Status und Schönheit, Sexualität und Selbstverwirklichung.

G. Fielmann

We sell hope. Not soap.

Charles Revson
(Gründer von Revlon-Cosmetics)

USP durch Kombination von Grund- und Zusatznutzen

- Red Bull
  Erfrischungsgetränk → Energy Drink
- Lindt
  Schokolade → Verwöhn- und Geschenkartikel
- GROHE
  Badarmaturen → Wohnkultur

Ein Produkt löst beim Ge- bzw. Verbrauch in der Regel sowohl Grund- als auch Zusatznutzenstiftungen beim Nachfrager aus.

Serviceleistungen als USP

Erweiterung der Klassifizierung von Grund- und Zusatznutzen um den Service (Servicedienstleistungen), der allerdings sowohl Grundnutzen- wie auch Zusatznutzencharakter aufweisen kann.

Entstehen eines Servicewettbewerbs in manchen Branchen: Suchen des strategischen Wettbewerbsvorteils im Servicebereich.

Serviceleistungen stiften beim Nachfrager einen eigenständigen Nutzen (Servicenutzen), der zusätzlich zum Nutzen aus dem Ge- bzw. Verbrauch (Grund- Zusatznutzen) auftritt.

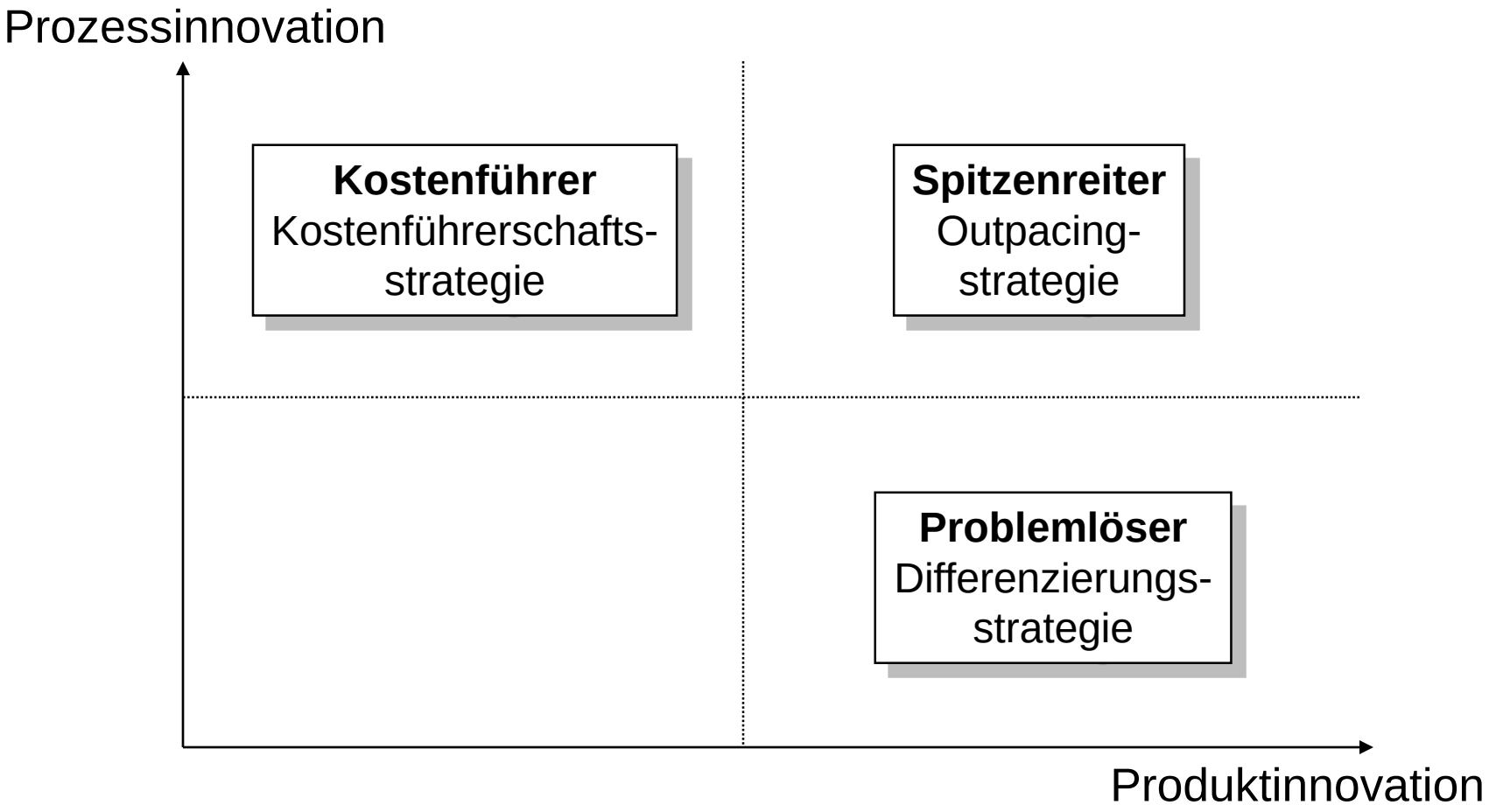
Die Relation von Grund- und Zusatznutzen

Bei Konsumgütern und Dienstleistungen steht häufig der Zusatznutzen im Vordergrund:

- Viele Produkte sind heute im Grundnutzen homogen (keine großen Leistungsunterschiede innerhalb einer Preisklasse): Eine USP kann man daher nur im Zusatznutzenbereich finden.
- Produkte wandeln sich vom Grundnutzen-Produkt zu einem Zusatznutzen-Produkt (z.B. Brille: von der Sehhilfe zum modischen Accessoire).
- Bei ausgereifter Produkttechnik bieten Zusatznutzen-elemente damit oft die einzige Möglichkeit zur Differenzierung des eigenen Angebots bzw. der Profilierung: Aus technischen Innovationen werden dann modische Innovationen.

4.3.2 Marketingstrategien zur Schaffung eines strategischen Wettbewerbsvorteils

Marketingstrategien zur Schaffung eines strategischen Wettbewerbsvorteils (I)



Marketingstrategien zur Schaffung eines strategischen Wettbewerbsvorteils (II)

Kostenführerschafts- bzw. Kosten-Preisführerschaft-Strategie:

- Bei einem bestimmten Leistungsniveau (Grundnutzen; Qualität) soll der eigene Preis unter das Konkurrenzniveau gedrückt werden.
- Dies erfordert hohe Automation (Prozessinnovationen) und Standardisierung der Produkte in der Produktion, um niedrige Stückkosten zu erreichen, was wiederum hohe Stückzahlen bzw. einen großen Marktanteil voraussetzt.

Differenzierung-Strategie (Präferenz-Strategie):

- Wettbewerbsvorteil durch Produktleistung (Grundnutzen; Qualität), Zusatznutzenelemente oder Angebot von Serviceleistungen (Produktinnovationen.
- Dies erfordert ständige Marktbeobachtung und -bearbeitung sowie breites Know How in Produktion (flexible Fertigung) und Marketing.
- Problem: Ist der Kunde bereit, für die Überlegenheit im Grundnutzen oder Zusatznutzen einen entsprechenden Preis zu bezahlen, der die Differenzierungsstrategie lohnend macht? Gefahr des Over-Engineerings und der Oversegmentation.

Marketingstrategien zur Schaffung eines strategischen Wettbewerbsvorteils (III)

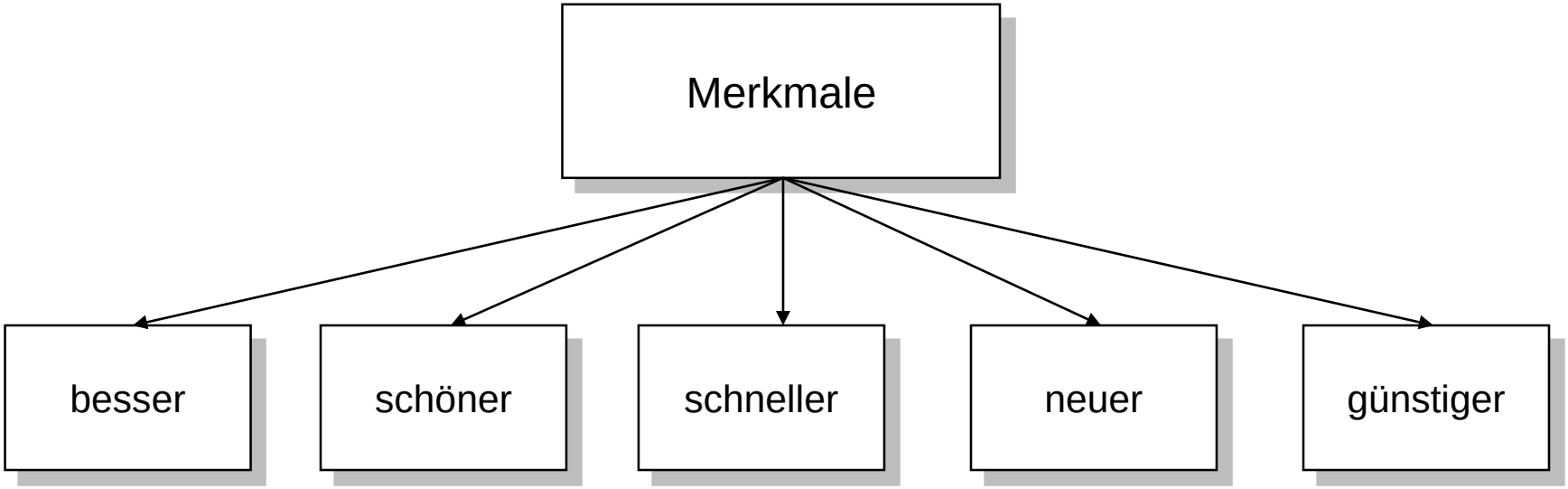
Zeitvorteilsstrategie:

- Die Zeitvorteilsstrategie kann als Spezialfall der Differenzierungs-strategie angesehen werden.
- Vereinfacht besagt diese Strategie, schneller als die Konkurrenz zu sein: Dies kann in Entwicklungszeiten für kundenspezifische Produkte, oder in Lieferzeiten liegen, aber auch generell im Umstand bestehen, frühzeitiger als die Konkurrenz Veränderungen im Nachfragerverhalten (Wertewandel) zu erkennen und in ein entsprechendes Produktangebot umzusetzen.

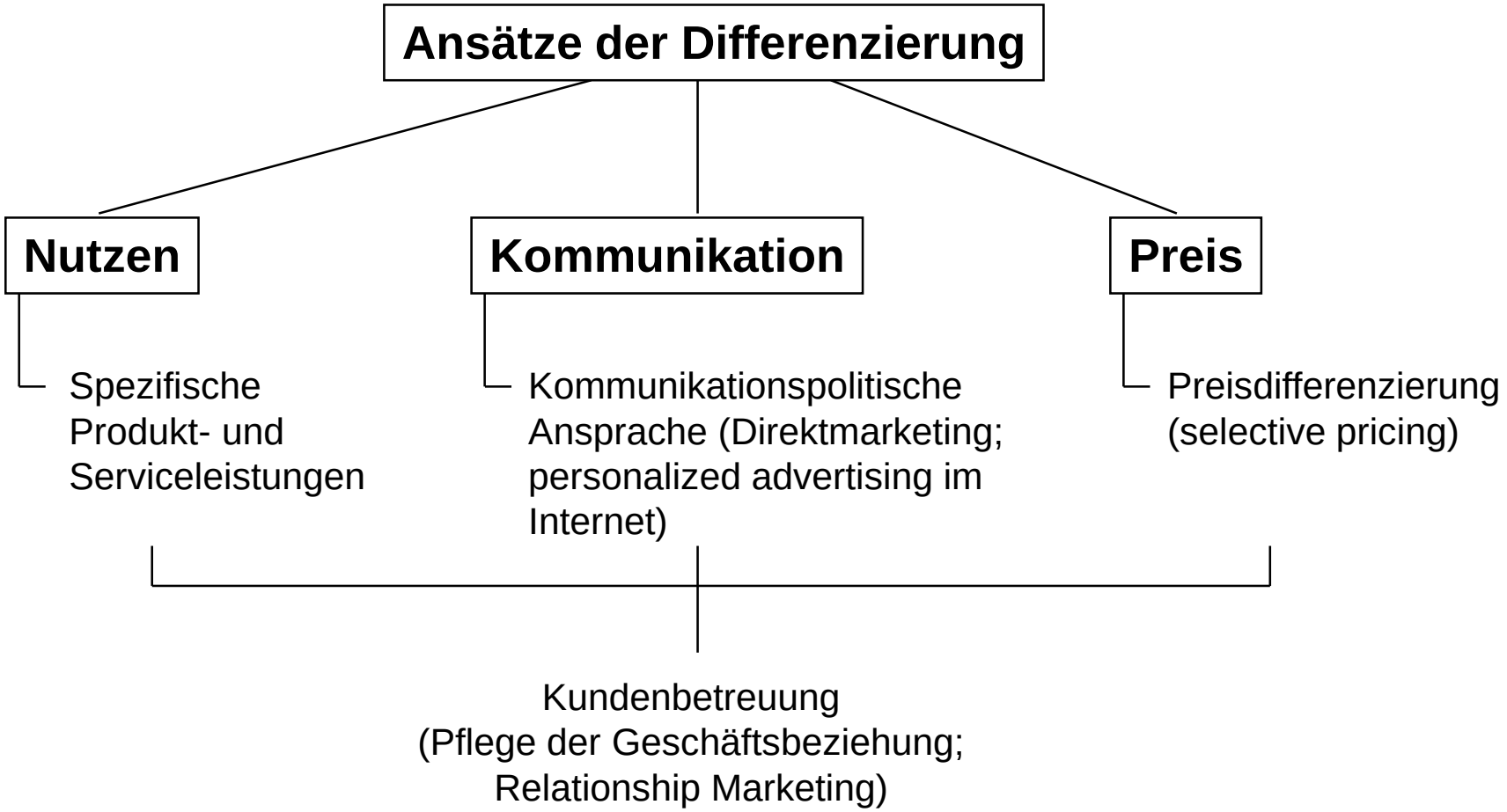
Spitzenreiter-Strategie (Outpacing-Strategie):

- Verknüpfung von Kostenführerschafts- und Differenzierungs-Strategie.
- erfordert hohe Innovationskraft: Über Produktinnovationen wird der Produktnutzen verbessert und über Prozessinnovationen das Kostenniveau gesenkt.
- Fraglich ist, ob ein Unternehmen langfristig eine Outpacing-Strategie durchhalten kann.

Spitzenreiterstrategie (Outpacing-Strategie)



Differenzierungsstrategie im weiteren Sinn (i.w.S.)

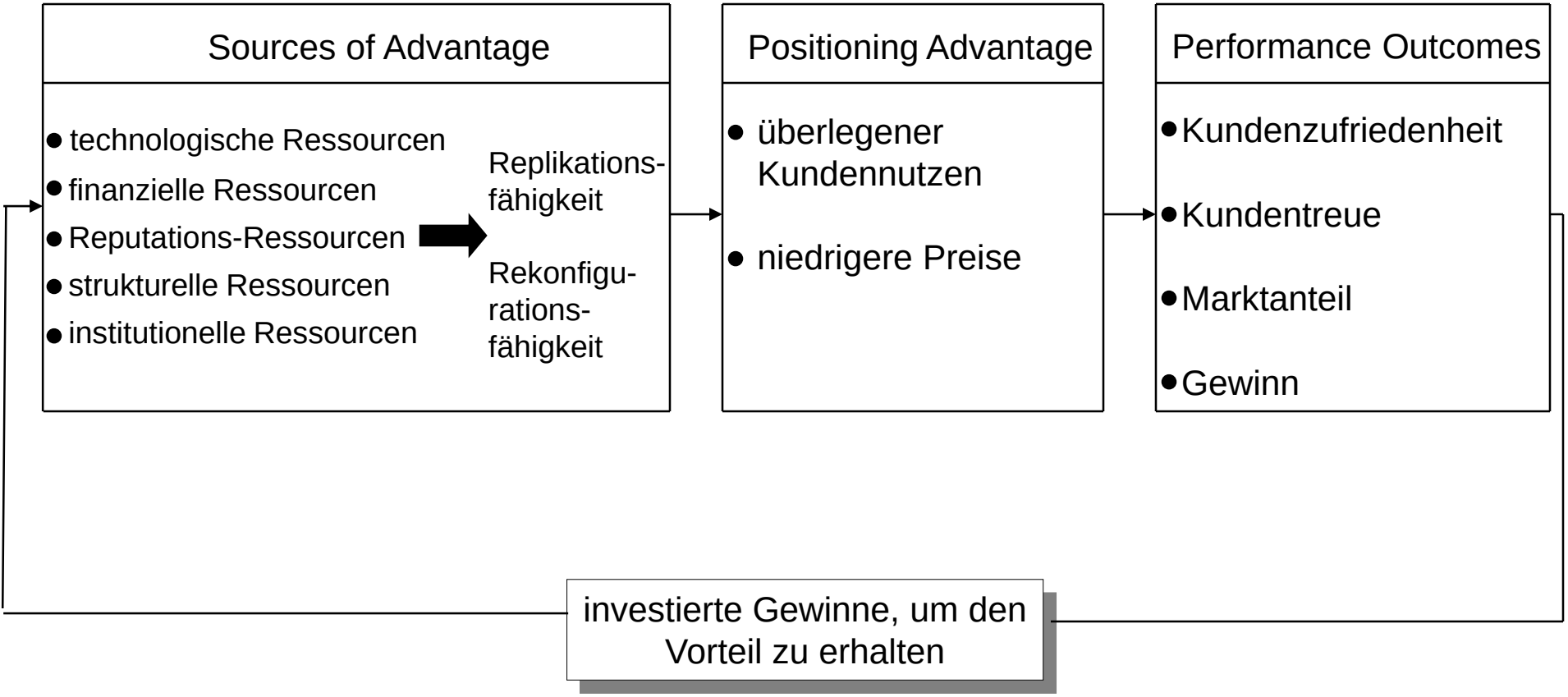


Erläuterungen zur vorangegangenen Folie

Der Gedanke der Differenzierungsstrategie im Marketing findet sich inzwischen nicht mehr nur im Produkt, sondern auch in anderen Marketinginstrumenten:

- Personalized Advertising: Auf die (vermuteten) Informationsbedürfnisse und Produktwünsche eines Nachfragers individuell zugeschnittene Werbung (Targeting), vor allem im Internet (z.B. Bannerwerbung).
- Kundenindividuelle Betreuung im Relationship Marketing.
- Preisdifferenzierung (Selective Pricing):
  Beispiel:
- 1 Liter Leitungswasser: 1 Cent; 1 Liter Mineralwasser „Perrier“: 1,70 Euro, 1 Liter „Sparkling Voss (norwegisches Gletscherwasser): 5,31 Euro.

Modell zur Sicherung eines strategischen Wettbewerbsvorteils



Erläuterungen zur vorangegangenen Folie (I)

Reputations-Ressourcen: Das Unternehmen besitzt bei den Nachfragern das Image eines seriösen, vertrauenswürdigen Transaktionspartners.
Strukturelle Ressourcen: Hieruntern ist – sehr breit gefasst – die Organisation des Unternehmens (Geschäftsprozesse, Unternehmensklima, Managementsysteme) und das Human Capital zu verstehen.
Institutionelle Ressourcen: Einbindung des Unternehmens in Netzwerkstrukturen.

Replikationsfähigkeit: Fähigkeit gleiche Prozesse (z.B. Produkte) effizient (niedrige Kosten, schnell, hohe Qualität) zu wiederholen: Standardisierungsfähigkeit

Rekonfigurationsfähigkeit: Fähigkeit, sich schnell und effektiv auf Veränderungen einzustellen: Differenzierungsfähigkeit.

Erläuterungen zur vorangegangenen Folie (II)

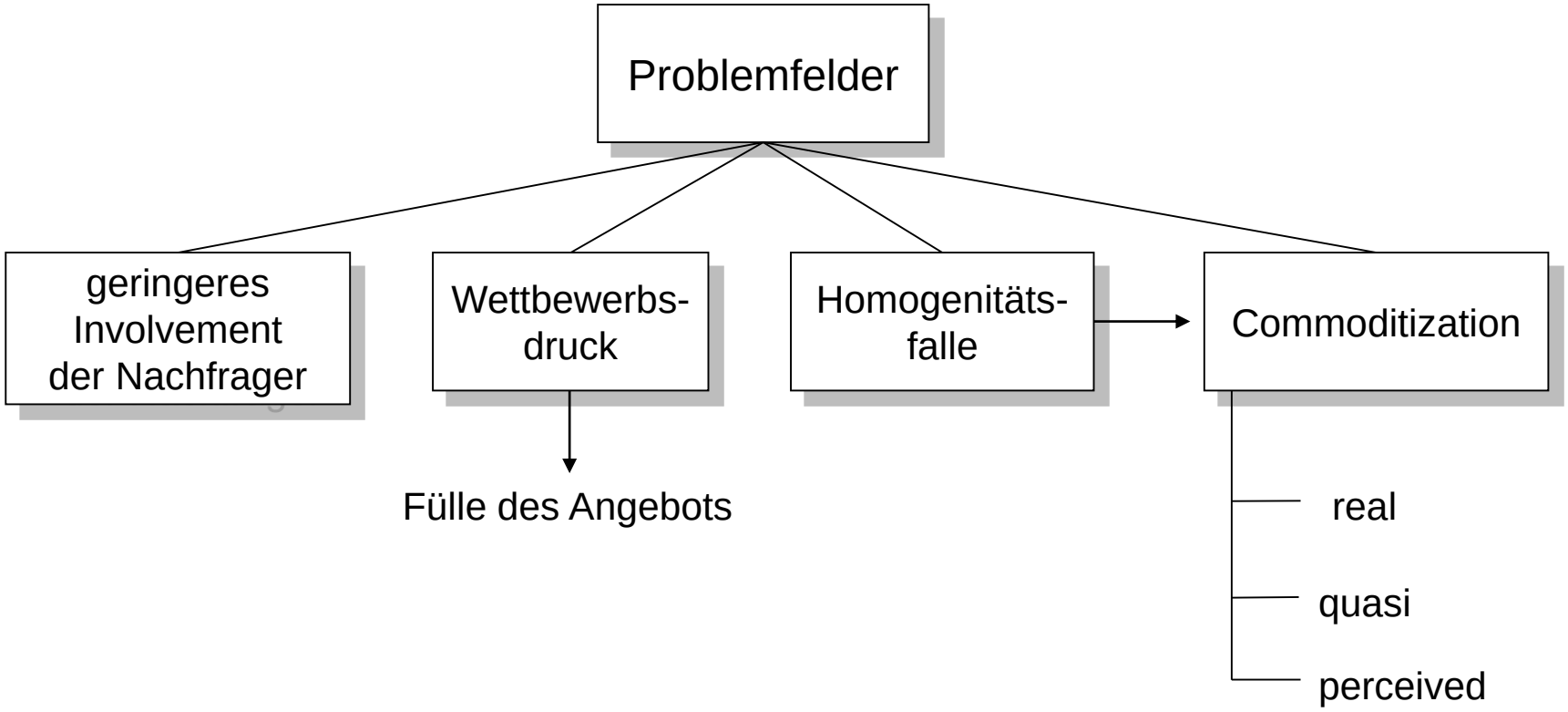
Unternehmensressourcen werden in einen marktbezogenen Wettbewerbsvorteil umgesetzt: überlegener Kundennutzen und /oder niedrige Preise.

Als „Brücke“ zwischen Ressource und Wettbewerbsvorteil fungieren die Replikations- und die Rekonfigurationsfähigkeit des Unternehmens.

Der Wettbewerbsvorteil (positioning advantage) führt zu vorteilhaften Marktergebnissen (Kundenzufriedenheit und Kundentreue), die sich in einem entsprechenden Marktanteil und letztendlich im Gewinn manifestieren.
Die erzielten Gewinne werden wieder investiert, um den strategischen Wettbewerbsvorteil zu halten bzw. auszubauen: Investition in Unternehmensressourcen.
Auch dies ist ein Weg, einen Wettbewerbsvorteil „dauerhaft“ zu machen.

4.3.3 Probleme der Etablierung strategischer Wettbewerbsvorteile

Probleme der Etablierung strategischer Wettbewerbsvorteile



Erläuterungen zur vorangegangenen Folie

Allgemein bezeichnet das Involvement das Interesse bzw. Engagement einer Person an einem Objekt/Sachverhalt. Bezogen auf viele Produktkategorien ist im B2C-Bereich festzustellen, dass die Nachfrager ein geringes Involvement besitzen (low-involvement-Produkte).

Zunehmende Austauschbarkeit der Produkte (Marke) in einer Produktkategorie nicht nur im Grundnutzenbereich bezogen auf eine Preis-/Qualitätsklasse, sondern auch inzwischen im Zusatznutzenbereich (Imagebereich).
Dies wird durch eine oftmals homogene Werbung/Werbestil in vielen Branchen verstärkt (z.B. Bierwerbung).
Zudem gibt es in manchen Branchen nur wenige Systemlieferanten, die „die ganze Branche“ mit weitgehend standardisierten Bauteilen und Komponenten versorgen.
Diese Homogenität im Produktangebot (Homogenitätsfalle) führt aus Nachfragersicht zu einer „Vergewöhnlichung“ (Commoditization) der Produkte.

Arten der Commoditization (I)

real commoditization: Produkte stellen perfekte Substitute zueinander dar (vollkommende Austauschbarkeit): Die Produkte haben ihre Einzigartigkeit verloren. Aufgrund der großen Fülle an Alternativen in einem Produktbereich sind auch die lohnenden (erfolgversprechenden) Zusatznutzenkomponenten (Imagekomponenten bzw. Zielgruppen) bereits besetzt bzw. werden von vielen Marken angesprochen.

quasi commoditization: Es bestehen zwar noch Unterschiede zwischen den Marken, die Konsumenten sind aber nicht mehr in der Lage, diese Produkte zu unterscheiden. Es liegt eine zu feine Differenzierung vor, die von den Nachfragern nicht mehr nachvollzogen werden kann. Es gelingt dem Marketing nicht, die Unterschiede zwischen den Produkten plausibel zu machen.

Arten der Commoditization (II) und Folgen

perceived commoditization: Die Nachfrager nehmen fälschlicherweise an, dass sich die Produkte nicht mehr unterscheiden. Eine Ursache hierfür ist, dass Nachfrager Vereinfachungstendenzen in der Kaufentscheidung anwenden: Die Nachfrager sind nicht willens, Unterschiede zwischen den Marken festzustellen, weil sie die Produktkategorie nicht besonders interessiert („alles ist gleich“).

Beispiele zur Commoditization

Benefitversprechen in ausgewählten Produktkategorien

Marke	Zentraler Nutzen (Benefitversprechen)
Maggi und Knorr	*(heimliche) Küchenhelfer mit Gelingsicherheit*
Alle Joghurtmarken	**gesunder Genuss**
Alle Müslimarken	*gesunder Genuss*
Alle Banken	**hohe Rendite mit geringen Transaktionskosten**
Die meisten Biermarken	*guter Geschmack und Freiheit von Verpflichtungen*
Fertiggerichte	**Geschmack, Convenience und Abwechslung**
Parfümmarken	*Erhöhung der sexuellen Attraktivität und des Selbstwertgefühls*
Viele Marken für Freizeitmode	**Erhöhung der sozialen Akzeptanz, Bequemlichkeit und Wetterfestigkeit**
Shampoomarken	*schöne, gesunde Haare*

In vielen Branchen sprechen die Anbieter die gleichen Benefits ihrer Produkte an.

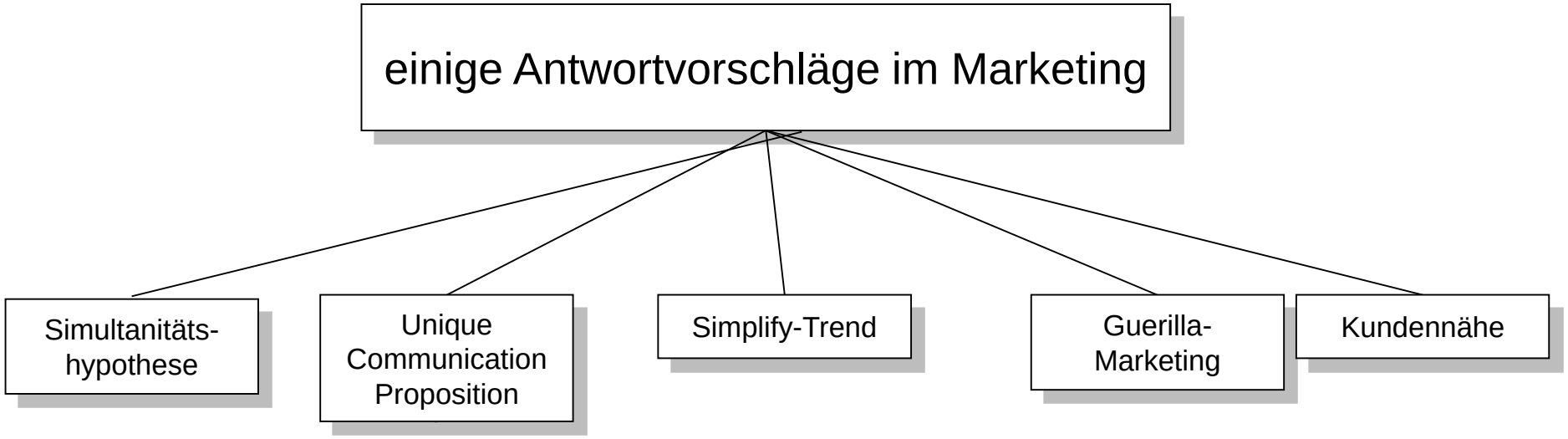
Folge der Commoditization

Folge der Commoditization ist, dass die Anbieter zunehmende Probleme besitzen, eine Präferenz- bzw. Differenzierungsstrategie durchzuführen bzw. einen USP bzw. einen strategischen Wettbewerbsvorteil außerhalb des Preises aufzubauen.

Die Commoditization kann aber auch als „Kreativitätskrise“ im Marketing bezogen auf Zielgruppenfindung, Produktpolitik und Werbung gesehen werden.

4.3.4 Mögliche Antworten auf das Etablierungsproblem

Neue Ansätze der Etablierung strategischer Wettbewerbsvorteile: Übersicht



Simultanitäts- versus Alternativhypothese

Alternativhypothese: Ein Paradigma im Marketing besagt, dass ein Unternehmen entweder auf Standardisierung (Kostenführerschaftsstrategie) oder Differenzierung setzen muss. Eine gleichzeitige Verfolgung beider Ziele führt zu einem Verwässern beider Strategien („zwischen den Stühlen sitzen“), was zu einem Verfehlen einer USP in beiden Bereichen führt.

Simultanitätshypothese: Standardisierung und Differenzierung lassen sich verbinden:

- Outpacing-Strategie.
- Sequentielle Strategien: Durch Standardisierung wird in einem Markt zunächst ein Kostenvorsprung erzielt (Wachstumsphase im Produktlebenszyklus), der dann „Luft“ für eine spätere Differenzierung (Verlängerung der Reifephase, Relaunch) gibt.
- Mass Customization: Mass + Customization – individuelle Massenfertigung.

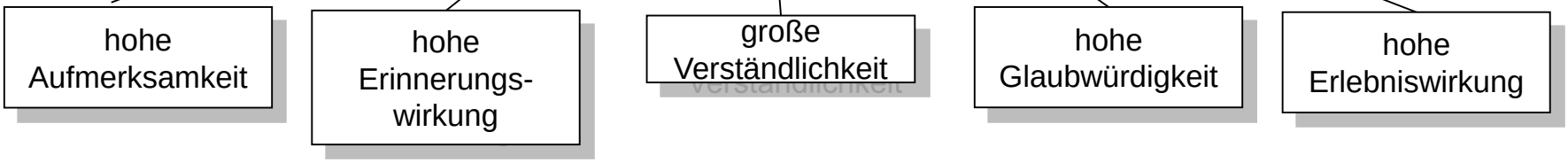
Arten des Mass Customization

Soft Customization: Individualisierung außerhalb des Produktionsprozesses	**Hard Customization:** Individualisierung innerhalb des Produktionsprozesses
Selbstindividualisierung Fertigung standardisierter Massenprodukte mit Selbstindividualisierung durch den Kunden	**Individuelle End- / Vorproduktion mit standardisierter Restfertigung** Entweder die ersten oder die letzten Produktionsstufen sind kundenindividuell, Standardisierung der anderen Produktionsstufen
Individuelle Endfertigung im Vertrieb Kundenspezifische Anpassung vorgefertigter Massenprodukte im Vertrieb	**Modularisierung nach Baukastenprinzip** Erstellung kundenindividueller Produkte aus überwiegend standardisierten kompatiblen Bauteilen
Serviceindividualisierung Ergänzung von Massenprodukten um individuelle Dienstleistungen	**Massenhafte Fertigung von Unikaten** Individuelle Fertigung über die ganze Wertkette hinweg durch standardisierte Prozesse: Industrie 4.0

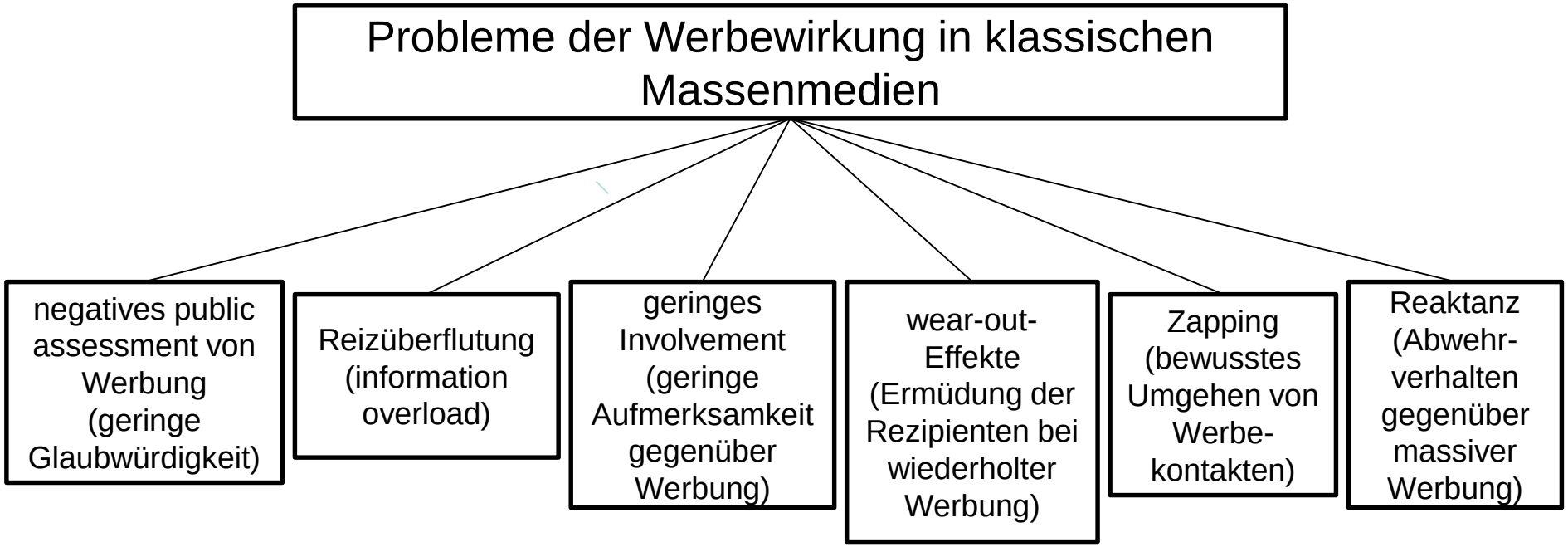
Unique Communication Proposition (UCP)

Aufgrund von Marktsättigung und Konkurrenz wird der Produktwettbewerb durch den Kommunikationswettbewerb ergänzt. Ein strategischer Wettbewerbsvorteil im Kommunikationswettbewerb besteht in der Unique Communication [Advertising] Proposition (UCP) [UAP].

Eine UCP ist gegeben, wenn der kommunikationspolitische Auftritt folgende Merkmale aufweist,



Kommunikationswettbewerb



Diese Probleme der Werbung in klassischen Massenmedien machen das Web 2.0 für die Kommunikationspolitik so interessant (z.B. Influencer Werbung).

Simplify-Trend im Marketing

Überforderung des Nachfragers | Optimum | Unterforderung des Nachfragers

Komplexität des Marketings > Involvement des Nachfragers

- Produktkonzept [features]: Over-Engineering, perceived und quasi Commoditization; Oversegmentation
- Preissystem
- Produktpräsentation [Werbung; Personal Selling; After-Sales-Service*]: Slogan, Fachchinesisch

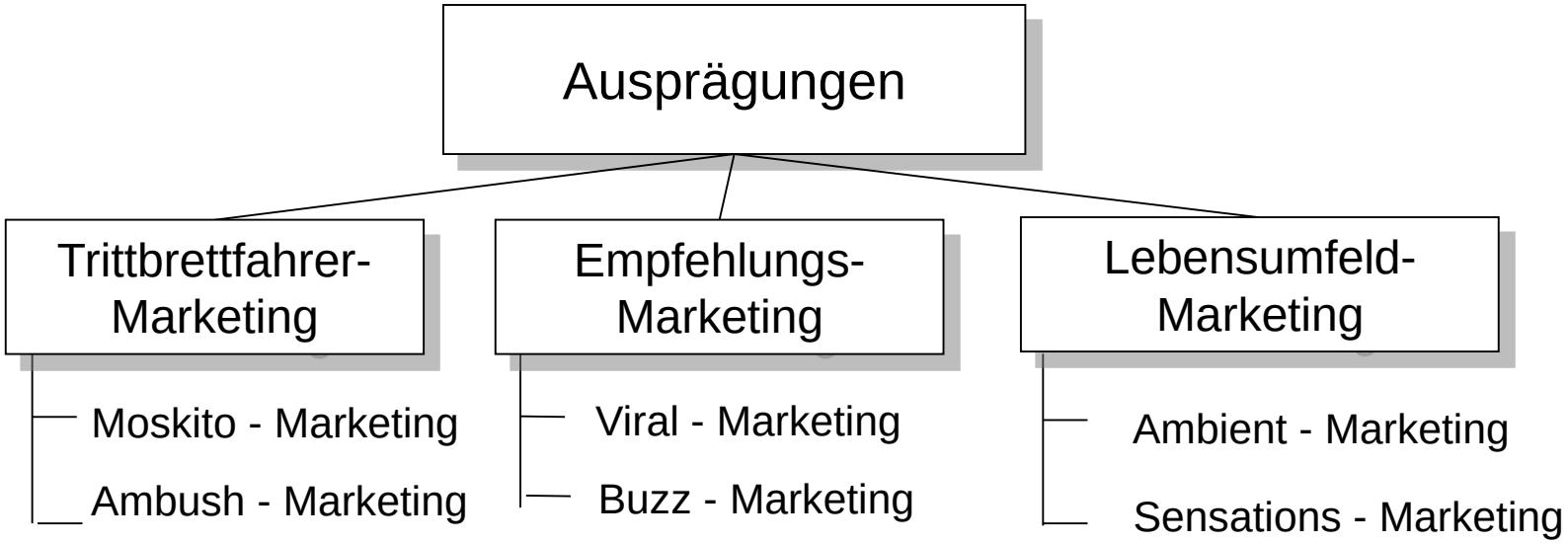
Vereinfachungen: ‚no frills‘

Komplexität des Marketings < Involvement des Nachfragers

- Fehlende Auswahl und Differenzierung

* Gebrauchsanweisungen

Charakteristik des Guerilla – Marketings



Guerilla-Marketing: Für Wettbewerber, aber vor allem für Nachfrager überraschende Marketing-Aktionen (besonders im Bereich der Kommunikationspolitik), die eine große Aufmerksamkeit erzeugen, ein vergleichsweise günstiges Leistungs-/Kostenverhältnis aufweisen und auch mit einem relativ niedrigen Marketingbudget realisierbar sind:
„Qualität statt Quantität“.

Trittbrettfahrer-Marketing

Moskito-Marketing:
(Pfiffikus-Marketing)

Ausnutzen einer Lücke im Marketingkonzept eines Unternehmens.

Beispiel: Schreiner bietet neben einem Ikea-Möbelhaus einen Zusammenbau-Service an.
Beispiel: Bauern im Umfeld des Flughafens Münchens bieten auf ihren Wiesen Langzeitparkplätze mit Shuttle-Service zum Flughafen an.

Ambush-Marketing:

Nutzung einer (sportlichen) Großveranstaltung als Plattform für eigene Marketingmaßnahmen, ohne offizieller Sponsor der Großveranstaltung zu sein.

Beispiel: Bäcker haben während der Fußball-WM WM-Semmeln angeboten.
Beispiel: "Hornbach-Olympiade" mit mehreren Do-it-yourself-Disziplinen.
Beispiel: Unternehmen stattet Besucher eines Fußballspiels mit Kappen inklusive Unternehmenslogo aus, die viele im Stadion dann aufsetzen, so dass dies auch in der Fernsehübertragung wahrnehmbar ist.

Empfehlungs-Marketing

Viral-Marketing: Initiierung eines Kommunikationsprozesses, dessen Kommunikationsinhalt sich unter den Nachfragern wie ein Virus verbreitet; dies gilt vor allem für Soziale Netzwerke (Web 2.0).

Beispiel: Online-Videoclips: Kurze Videoclips mit überraschendem bzw. interessanten Inhalt werden via YouTube oder als E-Mail-Anhang im Internet in Umlauf gebracht (z.B. Ronaldinho zeigt Fußballtricks, Nike).
Beispiel: Das Unternehmen lanciert gezielt Einträge in thematischen Chats oder Foren, um eine Diskussion über bestimmte Themen anzuregen und zu steuern.

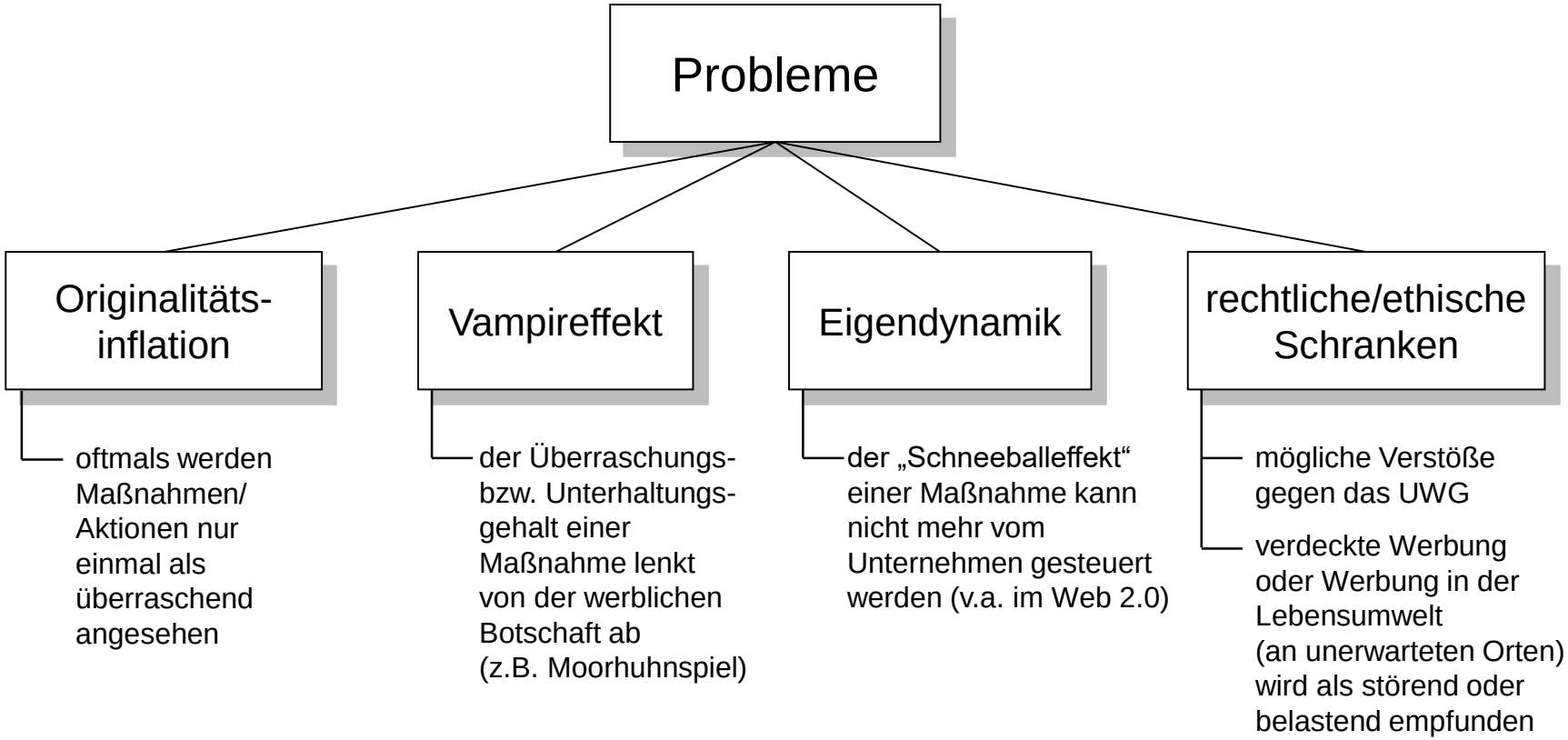
Buzz-Marketing: Gewinnung von Konsumenten, die als Werbeträger fungieren, ohne sich als solche erkennen zu geben.

Beispiel (Influencer-Marketing): Unternehmen rekrutieren Konsumenten, die als freiwillige Produkttester ihre Erfahrungen in Blogs, Chats und Foren an ihre Follower kommunizieren; diese Produkttester werden vom Unternehmen mit Warenproben kostenlos ausgestattet und erhalten auf YouTube möglicherweise als 'Frequenzbringer' einen Anteil der Werbeerlöse auf dieser Seite.
Beispiel: Personen stellen ihren Körper als Werbefläche zur Verfügung und platzieren an sichtbarer Stelle beispielsweise ein Markenlogo.

Lebensumfeld-Marketing

Ambient-Marketing:	Platzierung von Werbung an Orten, wo nicht damit zu rechnen ist, unter Einbeziehung der Umgebung in die Werbemaßnahme. *Beispiel: Floor-/Wash-Away-Graffiti: Der Fußboden oder die Straße werden als Werbemittel genutzt (z.B. rauchender Kanaldeckel wirbt als Kaffeetasse bemalt für einen Kaffeeanbieter).* *Beispiel: Gigantismus: Platzierung ungewöhnlich großer Objekte im direkten Lebensumfeld des Konsumenten (z.B. Stuhl der XXL-Möbelhäuser).*
Sensation-Marketing:	Überraschende Inszenierung bzw. Aktion auf öffentlichen Plätzen. *Beispiel: Verkleidete Schauspieler in der Fußgängerzone, die eine ‘Performance‘ zu einer Marke oder Unternehmen machen.* *Beispiel: Kurzer, scheinbar spontaner Auflauf von Menschen (Flashmob), die aber vom Unternehmen angemietet sind und auf einem öffentlichen Platz überraschende Dinge durchführen (z.B. Singen, Tanzen)*

Guerilla - Marketing



Guerilla-Marketing: Mehr als nur ein Strohfeuer?

4.3.5 Kundennähe als „Allheilmittel“ im Marketing?

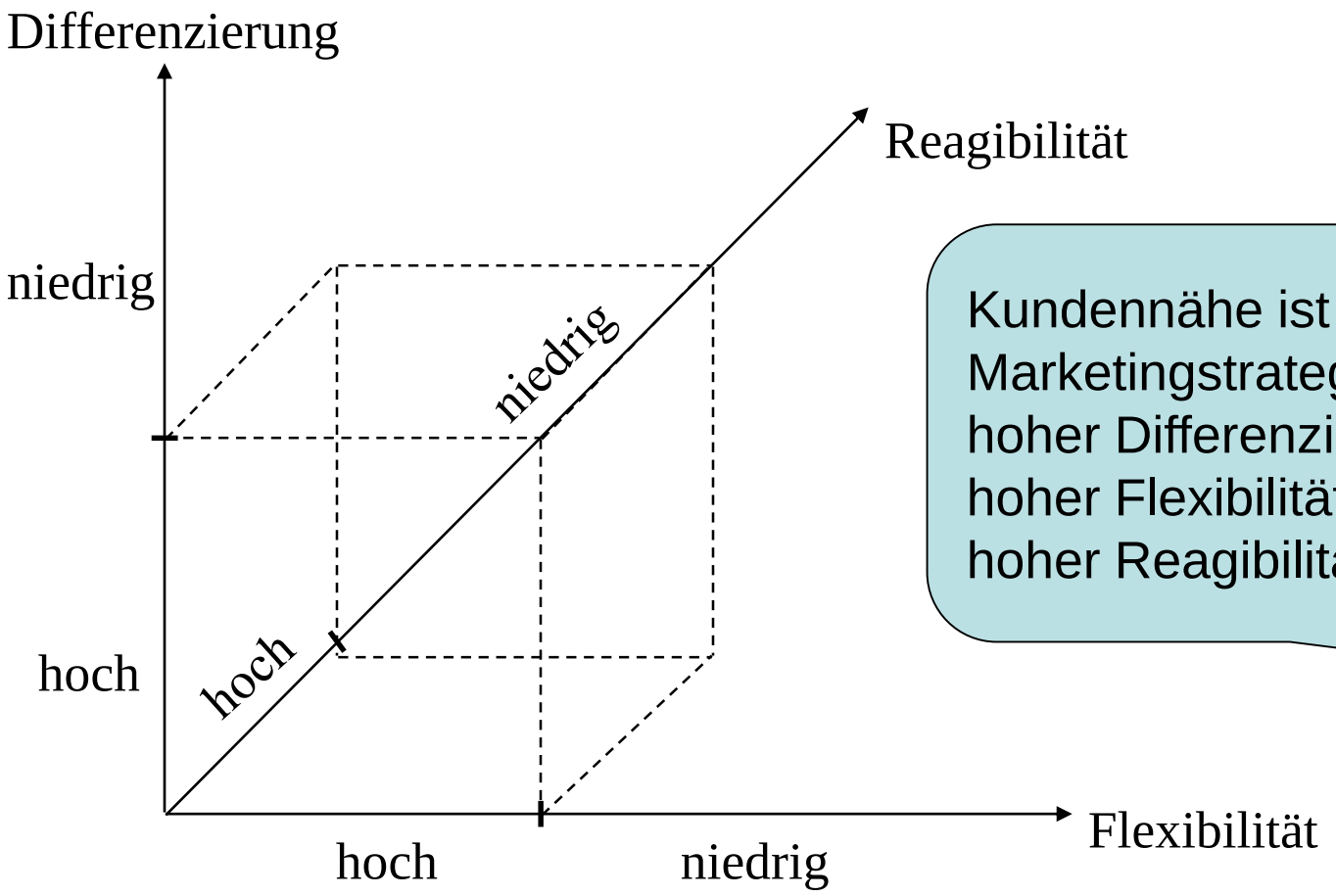
Charakteristik der Kundennähe

Kundennähe ist ein beliebtes Praktiker-Schlagwort für Unternehmenserfolg, aber auch für ein komplexes Marketingkonzept.

Die Kundennähe als Marketing-Strategie setzt sich aus drei sog. Basis-Strategien zusammen:

- differenzierte Marktbearbeitung (Differenzierungsstrategie).
- Flexibilität gegenüber Kundenwünschen.
- Reagibilität auf Marktveränderungen als Reflex einer dynamischen, systematischen Marktbearbeitung.

Strategiewürfel zur Kundennähe



Kundennähe ist eine Marketingstrategie mit hoher Differenzierung, hoher Flexibilität und hoher Reagibilität.

Basisstrategien der Kundennähe (I)

differenzierte Marktbearbeitung
Angebot individueller Lösungen für heterogene Kundenwünsche (kundenspezifische Problemlösungen, aber auch Individualisierung in Service und Kundendienst, sowie personalized advertising und selective pricing) – Differenzierungsstrategie im weiteren Sinn.

Flexibilität gegenüber Kundenwünschen
Aktions- und Prozessflexibilität des Unternehmens, z.B. um kurzfristig bestimmte Lieferzeitwünsche zu erfüllen, schnelle Wiederverfügbarkeit des Produkts (Reparatur; Hot Line) zu gewährleisten oder Änderungswünschen nach der Bestellung zu erlauben.

Basisstrategien der Kundennähe (II)

Reagibilität auf Marktveränderungen
rechtzeitiges Abstellen des Produktprogramms auf Marktveränderungen (Trend; Wertewandel; Mode).
intensive Marktforschung und intensiver Kundenkontakt, um die Veränderungen frühzeitig zu erfahren und rechtzeitig umsetzen zu können.

Differenzierte Marktbearbeitung und Flexibilität gegenüber Kundenwünschen führen zum Mikromarketing: Jeder Nachfrager erhält ein individuelles Angebot. Die ist die höchste Ausprägung der Zielgruppenbildung bzw. Marktsegmentierung.

Kundennähe ist kein Patentrezept für Markterfolg

Kundennähe muss sich ökonomisch auszahlen: Die Investitionen in die Kundennähe müssen durch einen entsprechenden Preis (Zahlungsbereitschaft) vom Kunden honoriert werden.
Kundennähe ist eine investitionsintensive und kostenintensive Marketing-Strategie: Aufbau von Reagibilitäts- und Flexibilitätspotentialen (Kapazitätsreserven), hohe Leistungskraft in der Produktentwicklung, große Anforderungen an die Organisation/Geschäftsprozesse im Unternehmen, mangelnde Ausnutzung des Erfahrungskurveneffekts.

Mit einer sehr intensiv gepflegten Kundennähe lässt sich jeder Marktanteil erreichen, aber analog zum Einsatz der Marketing-Instrumente (Brechen des Marktwiderstands) gibt es einen optimalen Punkt, über den hinaus die zusätzlichen Investitionen in die Kundennähe nicht mehr durch einen entsprechenden Umsatzzuwachs hereingeholt werden.