

Zusammengefasst können die Marktsegmentstrategie wie folgt dargestellt werden:

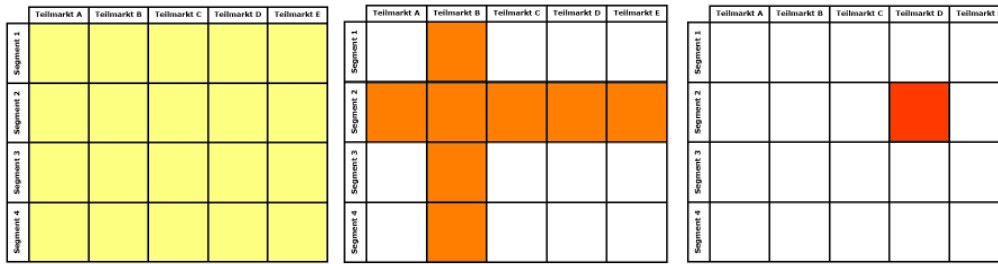


Abbildung: Undifferenzierte, differenzierte und konzentrierte Marktsegmentstrategie

7.5 Wettbewerbsstrategien

In diesem Schritt wird die Grundstrategie für die Vermarktung der Angebote festgelegt. Durch die Bestimmung der Wettbewerbsstrategie unterscheidet sich ein Anbieter mit seiner Leistung von der Konkurrenz.

7.5.1 Ausprägungen der Wettbewerbsstrategien

Es stehen folgende Alternativen zur Auswahl:

Ausprägung	Beschreibung	Eignung	Ziele
Marktentwicklungsstrategie			
Nachfrageausweitung	Absatz an neue Käuferschichten	In den ersten Phasen des Marktlebenszyklus	Aufbau eines neuen Marktes oder Verstärkung des Marktwachstums
Nachfrageintensivierung	Intensivierung und häufigere Nutzung angebotener Produkte durch bisherige Nachfrager		
Teilmarktentwicklungsstrategie			
Profilierung	Besser als die Substitutionskonkurrenz	In den ersten Phasen des Lebenszyklus dieses Teilmarktes	Verdrängung der Substitutionskonkurrenz von einem Teilmarkt
Preis	Günstiger als die Substitutionskonkurrenz		
Konkurrenzstrategie			
Profilierungsstrategie	Abhebung von der Konkurrenz durch USP oder UAP	Reife- und Sättigungsphase des PLZ	Marktanteilsgewinn auf Kosten der Mitbewerber, Verdrängung der Konkurrenz
Aggressive Preisstrategie	Bei Kostenvorteilen		
Me-too-Strategie	Nachahmung eines Konkurrenten		

7.5.2 Positionierung

Käufer entscheiden sich für die Produkte und Dienstleistungen, die ihnen den grössten Gegenwert versprechen. Wenn die Bedürfnisse und Wünsche der Kunden besser verstanden werden als bei der Konkurrenz und dadurch ein höherer Gegenwert geliefert werden kann, ist dies ein Schlüssel zum Erfolg.

Mit der richtigen Positionierung wird eine einmalige Positionierung im Markt erreicht. Es geht darum, sich von der Konkurrenz abzuheben und den Kunden mehr Nutzen zu bieten. Selbst einfache und gleichwertige Produkte lassen sich differenzieren! Differenzierung ist immer ein Wettbewerbsvorteil, und jeder Markt lässt sich differenzieren. Hier ein paar Beispiele für mögliche Positionierungen:

- als professionellster Anbieter
- als design orientierter Anbieter
- als innovativster Anbieter usw.
- als billigster Anbieter

Mittels einer gelungenen Positionierung entsteht ein Unterschied zur Konkurrenz, die eigenen Produktvorteile werden hervorgehoben, es entsteht ein Wettbewerbsvorteil. In Abhängigkeit von den vorangegangenen Schritten wird in diesem Schritt die Positionierung des Angebotes ausformuliert. Ein Teil der Positionierung wurde bereits gemacht durch die Festlegung der Einsatzrichtung des Marketing-Mix.

Bei einer Marktentwicklungsstrategie soll primär die Positionierung (Soll-Image) des Angebots beim Produktverwender, sekundär bei den externen Beeinflussern und den möglichen Absatzmittlern herausgearbeitet werden.

Bei der Teilmarktstrategie und den Konkurrenzstrategien sind primär die anzugreifenden Positionierungen der Konkurrenz herauszukristallisieren und in Vorteile für unsere Produktverwender zu transferieren.

Die Positionierung gegenüber der Konkurrenz

Die gebräuchlichste Art der Positionierung erfolgt zunächst über das Produkt. Als Erstes wird der Markt untersucht und analysiert, wie die Konkurrenz ihre Produkte positioniert. Es wird eine Positionierung gesucht, die noch nicht besetzt ist oder viel Entwicklung verspricht.

Die Positionierung gegenüber den Produktverwendern

Nach dieser grundsätzlichen Untersuchung wird eine mögliche Positionierung zunächst über das Produkt selbst erarbeitet. Was kann am Produkt geändert, korrigiert und verbessert werden? Dies natürlich immer nach den Gesichtspunkten des Käufers. Was könnte das Produkt interessanter machen? Besonders zahlreich sind die Möglichkeiten im Automobilsektor, beispielsweise durch Sicherheit, stabilere Sitze, Grösse des Kofferraums, Benzinverbrauch usw.

Mögliche Kriterien der Positionierung:

- Produkteigenschaften / Leistungseigenschaften (USP)
- Konkurrenzvergleich
- Verbindung des Produkts mit der Zielgruppe
- verbale Positionierung (UAP)
- Produkteigenschaften
- Konkurrenz
- Zielgruppe
- Organisation (CI)

Zweck der Positionierung:

- der Konsument soll dem Produkt einen eindeutigen Platz zuweisen können
- der Anbieter kann seinen Marketing-Mix auf eine klare Mitteilung ausrichten

Vorgehen zur Positionierung

Es gilt in der Regel, das Angebot gegenüber der Konkurrenz zu bestimmen und markant hervorzuheben. Gleichzeitig müssen im Teilmarkt gegenüber der Konkurrenz die wichtigsten, differenzierenden Leistungs- und Nutzungsschwerpunkte aufgezeigt werden, durch welche wir eine Austauschbarkeit unseres Angebots verunmöglichen wollen.

1. Ist-Zustand ermitteln: Suchen der relevanten Positionierungsdimensionen, Vergleich mit der Konkurrenz
2. entwickeln eines Idealprofils
3. entwickeln von Positionierungsalternativen
4. Entscheid über die definitive Positionierung

Das Positionierungskreuz

Nachdem das Wissen über die Beweggründe des Kunden sowie über die externe Sicht des Unternehmens respektive der Konkurrenz erarbeitet wurden, ist das eigene Produkt zu positionieren. Mit Hilfe des Positionierungskreuzes wird definiert, hinsichtlich welcher Dimensionen sich das eigene Produkt von der Konkurrenz differenziert.

Bei der Entwicklung des Positionierungskreuzes geht es zunächst darum, die richtigen beiden Achsendimensionen des Kreuzes zu bestimmen. Die Frage ist hierbei zum einen, welche Dimensionen für den Kunden überhaupt kaufentscheidend sind; zum anderen ist zu bestimmen, welche dieser oftmals vielen Dimensionen für das eigene Produkt die grösste Bedeutung bezüglich einer Differenzierung vom Wettbewerb haben bzw. welche das höchste Potenzial bieten, sich in der Zukunft positiv vom Wettbewerb abzuheben. Diese Entscheidung ist deswegen anspruchsvoll, weil der Entscheid für zwei Dimensionen den Verzicht bedeutet, sich mit den anderen möglichen Dimensionen auseinander zu setzen. Das Positionierungskreuz zeichnet sich somit durch einen Zwang zum Fokus aus. Es sind nun sowohl das eigene Produkt als auch die relevanten Konkurrenten im Positionierungskreuz darzustellen.

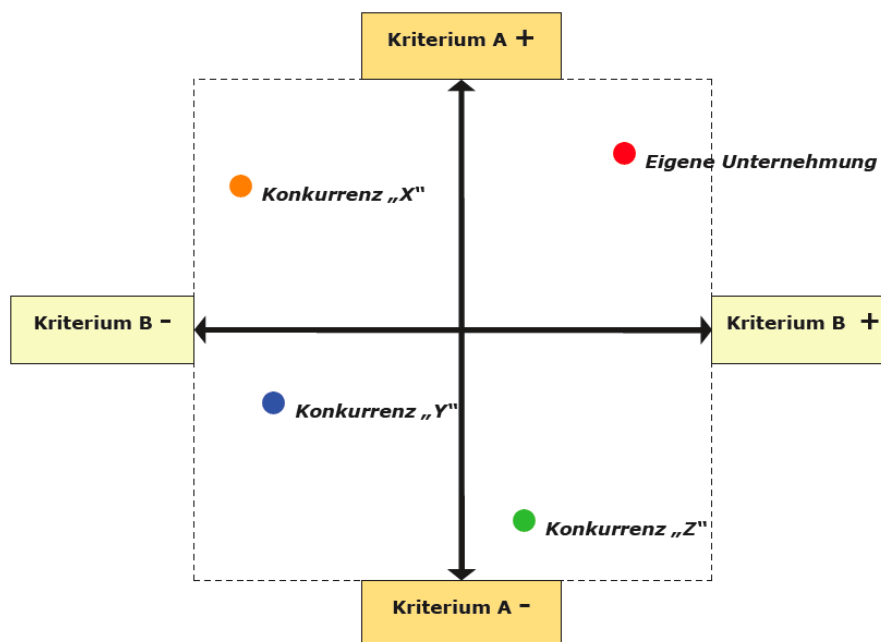


Abbildung: Mögliches Positionierungskreuz nach zwei Kriterien

Das Positionierungskreuz ist mit einem Kommentar mit klarem Bezug auf die verwendeten Kriterien zu ergänzen.

Die Darstellung mittels der Positionierungsspinne

Sollte es aufgrund der Ansprüche der Kunden oder der Merkmale der weiteren Marktteilnehmer nicht möglich sein, die Darstellung der Positionierung mit zwei Kriterien umzusetzen, wird auf die Positionierungsspinne zurückgegriffen. Hierbei werden mehrere Kriterien zum Vergleich verwendet.

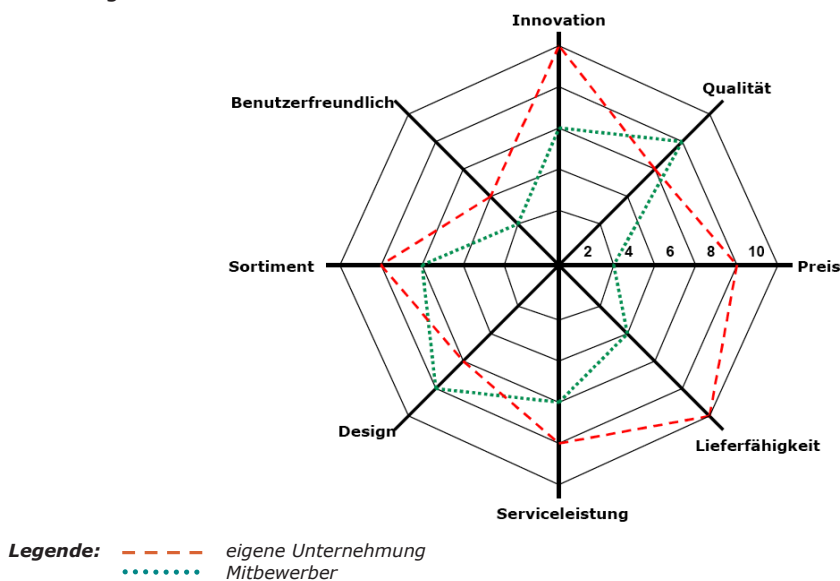


Abbildung: Mögliche Positionierungsspinne mit acht Kriterien

Bei der anschliessenden Feinpositionierung wird herausgearbeitet, welche Positionierungsinhalte gegenüber dem Kunden/Produktverwender dargestellt werden sollen und müssen. Als Eselsbrücke dient hier das „VIEW“:

- **V – Verhalten**
Was will ein möglicher Käufer besitzen?
- **I – Image**
Welches Image soll uns als Anbieter prägen?
- **E – Einstellung**
Welche Leistungen schätzt die mögliche Käuferschaft?
- **W – Wissen**
Was soll die mögliche Käuferschaft von uns wissen?

Positionierungsbeispiele:

- Media-Markt: tiefste Preise
- Mercedes: höchste Qualität
- BMW: fortschrittlichste Technik
- Ferrari: Exklusivität
- Volvo: Sicherheit
- diverse Banken: Nähe zum Kunden
- Toblerone: schweizerisch, Premium-Qualität, dreieckig

7.5.3 Zielsetzungen beim Produktverwender

Grundsätzlich können wir festhalten: Marketingzielsetzungen sind abgeleitet aus den Unternehmenszielsetzungen.

Dies will sagen, dass die Ausrichtung des Unternehmens auf dem Markt das eigentliche Anliegen der Marketingdenkhaltung darstellt und gemäss dieser Ausrichtung keine Diskrepanzen zwischen den Zielen, wie sie sich aus der Marktverbundenheit ergeben und den internen Zielen, bestehen darf. Es stellt sich die Frage, warum die Zielsetzungen hier, d.h. mitten in den strategischen Entscheidungen getroffen werden und nicht vorher oder nachher. R. Kühn schiebt nach „Positionierung“ ein Unterkapitel „Wirtschaftliche Grobziele“ ein und begründet das so:

„Hier wissen wir, welche Teilmärkte wir bearbeiten, mit welchen Zielgruppen. Dann haben wir die Wettbewerbsstrategie gewählt und uns anschliessend positioniert. Jetzt haben wir genug Grundlagen, um Zielsetzungen realistisch anzugehen. Die nachfolgenden Entscheide betreffen die Marktbearbeitung und den Einsatz des Marketing-Mix, das ist dann also Umsetzung der Entscheide 1 - 3!“

Es handelt sich um die Ziele, welche als eigentliche Marketingziele bezeichnet werden. Dabei wird unterschieden zwischen quantitativen und qualitativen Zielsetzungen.

Qualitative Ziele für den Produktverwender

Zielbezeichnung	Inhalte	Besonderes
Imageziel	Bis zum 31.12.2008 werden wir im Markt Schweiz im Segment X als qualitativ hochstehender Anbieter des Produkts A wahrgenommen werden.	Die Ziele für den PV, Handel und den ext. Beeinflusser sind die gleichen. Die Positionierung gegenüber der Konkurrenz ist massgebend.
Wissensziel	80% unserer Produktverwender aus dem Segment A wissen bis zum 31.12.2008, dass wir der innovativste Hersteller des Produkts A in der Schweiz sind.	Die Positionierung gegenüber der Konkurrenz ist massgebend.
Einstellungsziel	Bis zum 31.12.2008 haben 30% der bestehenden Kunden in der Schweiz eine positive Einstellung zum Produkt A und wissen dessen Vorteile zu schätzen.	Die Ziele für den PV, Handel und ext. Beeinflusser sind die gleichen.

Quantitative Ziele für den Produktverwender

Zielbezeichnung	Inhalte
Umsatzziel	Wir wollen im Segment X mit dem Produkt A in der Schweiz bis zum 31.12. 2008 einen Umsatz von CHF Y erreichen.
Absatzziel	Wir verkaufen im Segment X vom Produkt B in der Schweiz bis zum 31.12.2008 Y Stück.
DB-Ziel	Wir steigern den DB im Segment X auf 20% (Basis Abschluss 2007) in der Schweiz bis zum 31.12.2008 mit dem Produkt C.
Marktanteilsziel	Wir erreichen im Segment X in der Schweiz bis zum 31.12.2008 einen Marktanteil von 40% mit dem Produkt F.
Gewinnziele	Im Segment X in der Schweiz erreichen wir einen Gewinn von CHF Y bis zum 31.12.2008 mit dem Produkt H.

7.6 Marktbearbeitungsstrategie

In der Regel ist der Absatzweg für ein Produkt durch die Umstände vorgegeben. Bei neuen Produkten oder neuen Anbietern ist jedoch auch diese Problematik zu bearbeiten. Denkbar ist auch eine Neuüberdenkung des gesamten bestehenden Absatzweges bei unbefriedigenden Resultaten. Der erste Schritt ist die Festlegung des allgemeinen Absatzweges. Grundsätzlich unterscheidet man hier zwischen dem direkten oder dem indirekten Vertrieb.