

MARKETINGMANAGEMENT | PROF. DR. ACHIM SPILLER

06.

Strategisches Marketing I

Literaturempfehlung und Quelle

Spiller, Achim (2019): Marketing Basics: Ein Online-Lehrbuch, 5. Aufl., Göttingen,

Kapitel: Strategisches Marketing (3):

Marketing-Ziele (3.1),

Marketingstrategien (3.2) bis

einschließlich Marktsegmentierungs- und Positionierungsstrategien (3.2.3)

Als Quelle für die Inhalte dieser Lernkarten diene

Spiller, Achim (2019): Marketing Basics: Ein Online-Lehrbuch, 5. Aufl., Göttingen.

Inhalte

- Marketing-Ziele
- Marketing-Strategien:
 - Geschäftsfeldstrategien
 - Marktstimulierungsstrategien
 - Marktsegmentierungs- und Positionierungsstrategien

Lernziele

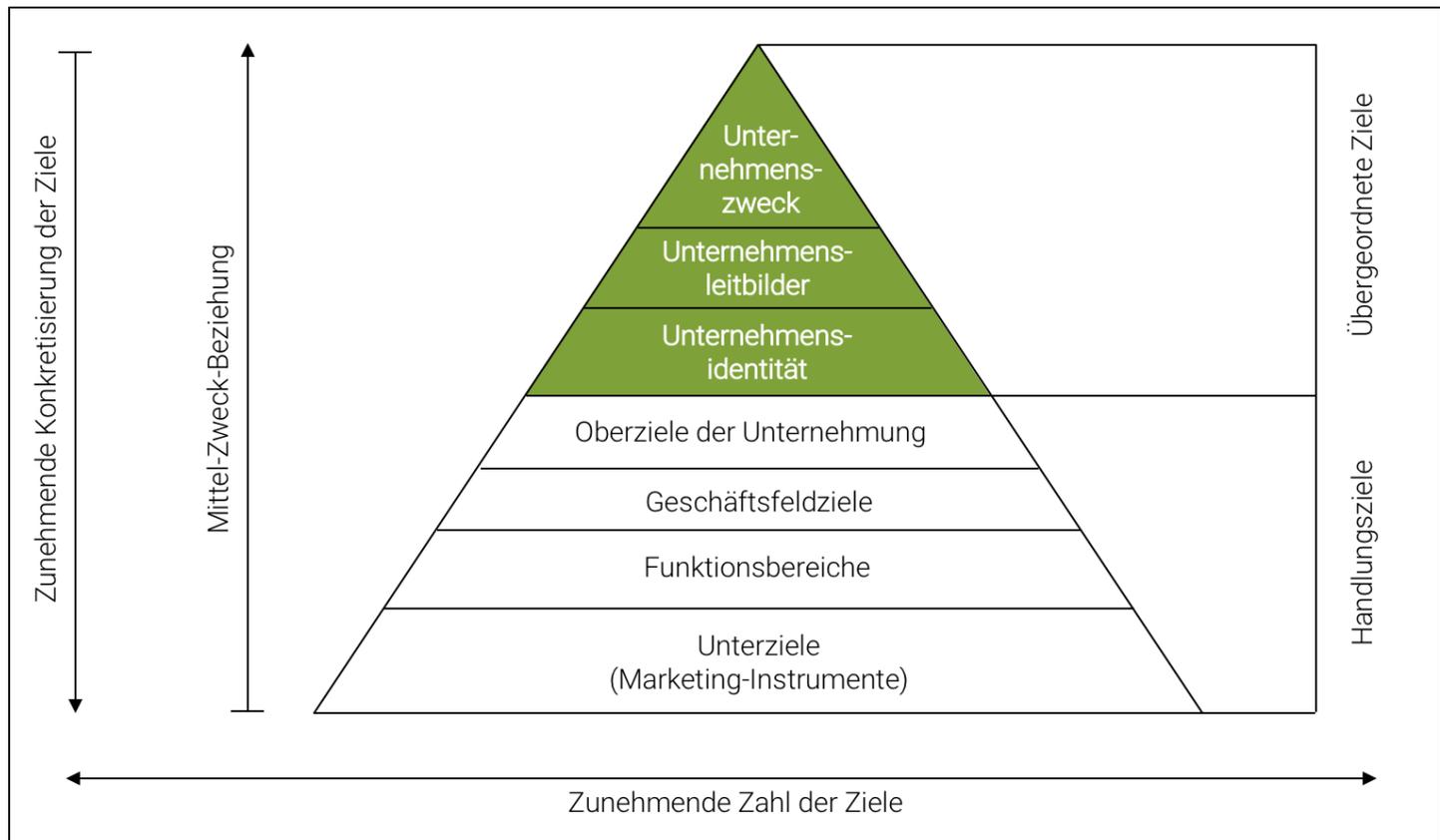
- Die verschiedenen hierarchisch geordneten Zielebenen von Unternehmen identifizieren und erläutern können.
- Zusammenhänge zwischen Unternehmensleitbildern und Marketingstrategien erkennen und wiedergeben können.
- Die erworbenen Kenntnisse über hierarchisch geordnete Zielebenen von Unternehmen übergreifend diskutieren und praktisch anwenden können.
- Die behandelten Marketingstrategien erklären können, zielgerichtet auswählen und im Rahmen einer Transferleistung in der Praxis anwenden können.

STRATEGISCHES MARKETING I

Marketing-Ziele

Marketing-Ziele

Abb.: Hier
(in Anlehn



Marketing-Ziele: Hierarchie der Zielebenen

Übergeordnete Ziele: Leitlinien für Festlegung der Zielsetzungen auf folgenden Stufe

- Mittel-Zweck-Beziehung zwischen Zielebenen
- Zielsysteme: vertikale + horizontale Ordnung
- Komplexität der Zielsysteme von Unternehmensstruktur beeinflusst

Unternehmenszweck (-philosophie, -vision, Business Mission)

Werte + Zielvorstellungen des Unternehmens

- Ausgangspunkt für Entwicklung eines Zielsystems
- Visionen von Unternehmensgründern: Steve Jobs, Henry Ford
- Identifikation der Mitarbeiter; Motivationskräfte
- Ausdruck in Kompetenzaussagen

Unternehmensleitbilder

Unternehmensphilosophie in Unternehmensleitbildern konkretisiert

- Bezug auf Unternehmensverfassung, Organisation, Managementsysteme
- Marktausrichtung (z.B. Kernkompetenzen)
- in Situationen des Wandels (Richtungsstreitigkeiten) bedeutsam

Unternehmensidentität (Corporate Identity [CI])

- prägnantes Unternehmensbild (frei von Widersprüchen in Innen-/Außendarstellung)
- Identitäts-Mix: Corporate Design, Corporate Behavior, Corporate Communications
- Corporate Design
 - symbolische Identitätsvermittlung (Erscheinungsbild: visuelle Elemente)
- Corporate Behavior
 - Handlungsweisen der Unternehmensangehörigen im Innen-/Außenverhältnis
 - Führungs-, Sozialverhalten
- Corporate Communications
 - konfliktfreie + prägnante Kombination der Kommunikationspolitik

Oberziele der Unternehmung (Unternehmensziele, Corporate Goals)

- bilden Vorgaben für Strategische Geschäftsfelder + Funktionsbereiche
- Gewinn bzw. Rentabilität zentral
- andere Ziele (kompatibel mit Gewinnziel)
 - Marktgerichtete Ziele (z.B. Umsatz, Absatz, Marktanteil, Kundentreue)
 - Finanzielle Ziele (z.B. Kreditwürdigkeit)
 - Soziale Ziele (in Bezug auf Mitarbeiter) (z.B. Arbeitszufriedenheit)
 - Prestigeziele (z.B. Unternehmensgröße, Image)
 - Nachhaltigkeitsorientierte Ziele (z.B. Tierschutz)

Geschäftsfeld-, Funktionsbereich-, Unterziele

- Realisierung der Unternehmensziele durch Geschäftsfeldziele
--> Funktionsbereichsziele --> Unterziele (Marketing-Instrumente)

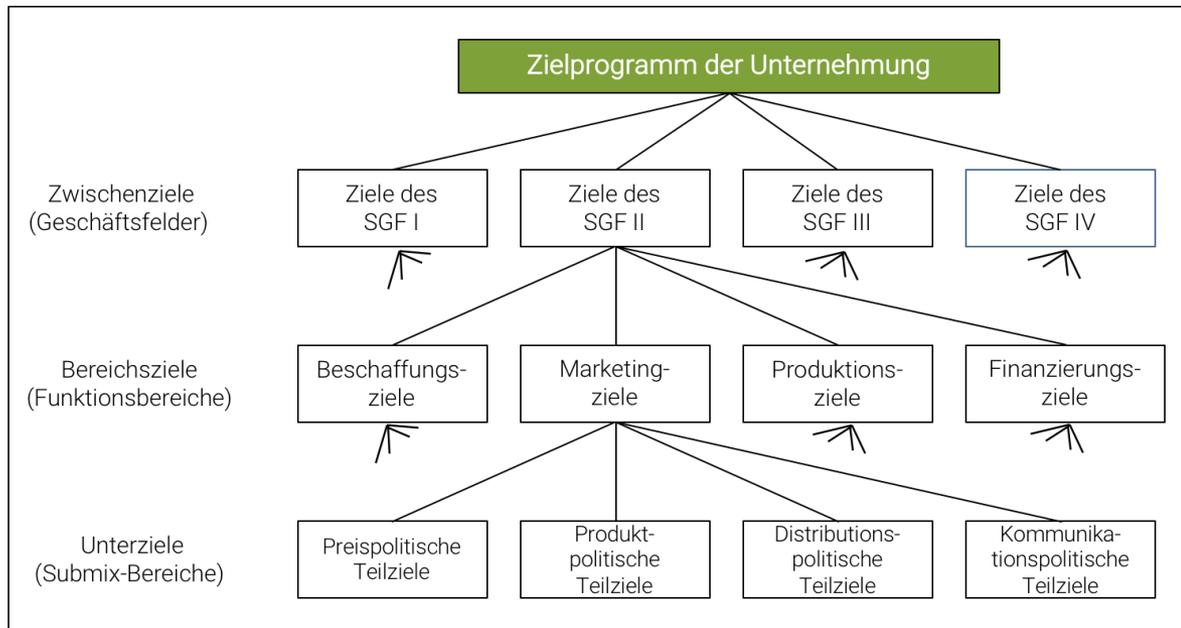


Abb. : Zielebenen im Marketing
(in Anlehnung an Meffert 1994, S. 94)

Operationalisierung von Zielsystemen

Anforderungen: „SMART“-Regel

- **S**pezifische (= eindeutige, präzise) Formulierung der Zielinhalte
- **M**essbarkeit von Zielen
- **A**nspruchsvolle Ziele (für Motivation der Beteiligten)
- **R**ealistische Ziele (von betroffenen Stellen erfüllbar)
- **T**erminierung der Ziele (Zeitpunkt der Zielerreichung festlegen)

Qualitative vs. quantitative Marketing-Ziele

Qualitative Marketing-Ziele

- = nicht-ökonomisch, psychographisch
- psychische Prozesse beim potenziellen Käufer
- Voraussetzung für Handlungserfolg (d.h. ökonomische Zielerreichung)
 - Aufmerksamkeit
 - Interesse
 - Kundenzufriedenheit
 - ...

Quantitative Marketing-Ziele

- = ökonomisch
- Ertrags- und Kostenziele
 - Umsatz
 - Marktanteil
 - Deckungsbeitrag
 - Personalkostensenkung
 - ...

Zielbeziehungen bei der Erarbeitung von Zielsystemen

- Zielneutralität: liegt vor, wenn die Erfüllung eines Zielelements in einer Reihe von Zielalternativen keinen Einfluss auf die gleichzeitige Verfolgung anderer Ziele hat.
- Zielantinomie: besteht dagegen, wenn sich Ziele gegenseitig ausschließen.
- Zielkonkurrenz: Die zunehmende Erfüllung eines Zieles ist mit der abnehmenden Verwirklichung eines anderen verbunden.
- Zielkomplementarität: herrscht, wenn Ziele sich bei ihrer Umsetzung gegenseitig fördern.

Konzept des Shareholder Value

- Rechtsform des Unternehmens --> Zielprioritäten
- Konzept des Shareholder Value: Management einer Kapitalgesellschaft an Gewinninteressen der Eigentümer/Aktionäre ausgerichtet
 - Möglichst hohe Verzinsung des Eigen- bzw. Beteiligungskapitals

Zielbeziehungen Ökologie - Rentabilität

Zielantinomie/-konkurrenz z.B. zwischen Umweltschutz + Wirtschaftlichkeit

M1: erfolgsversprechende Maßnahmen, führen zu Umweltschäden

M2: Schnittmenge zwischen Ökonomie + Ökologie
(z.B. Energiesparmaßnahmen vs. Wirtschaftlichkeit)

M3: unter gegenwärtigen Rahmenbedingungen umwelt-politisch sinnvolle Investitionen nicht rentabel, betriebswirtschaftlich nicht vertretbar

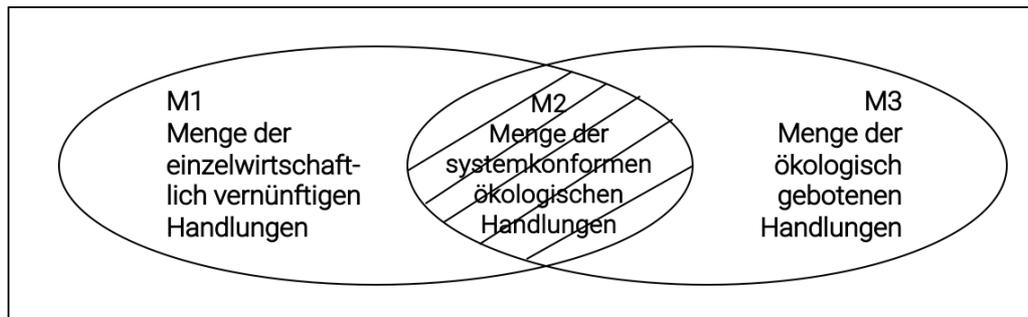


Abb.: Zielbeziehungen zwischen Ökologie und Rentabilität (Freimann 1996, S. 359)

Zielbeziehungen Ökologie - Rentabilität

- Aber: im Vorfeld einer Entscheidung Aussagen zu ökonomischen + ökologischen Folgen z. T. nicht möglich
- Kalkulation der Erfolgswirkungen verschiedener Strategien komplex
- Viele strategische Unternehmensentscheidungen: unter unsicheren Informationsvoraussetzungen
- Ungewissheit führt dazu, dass Entscheidungen mehr auf Basis von Wertvorstellungen + Risikobereitschaft des Managements als von ökonomischen Fakten

Politischer Ansatz der Unternehmensführung

- Modelle der Politikwissenschaft --> betriebliches Handeln
- Für Marketingfragen bedeutsam (z.B. wg. inhärenter Planungsunsicherheit)
- Marketingentscheidungen = Gemengelage aus persönlichen Interessen + ökonomischen Rahmenbedingungen
- Unternehmerischer Zielbildungsprozess --> Verhandlungsprozess, Kompromiss

Welche Interessen setzten sich im Unternehmen durch?

- Traditionelle Vorstellungen: Eigentümer/Top-Management --> Legitimation zur Entscheidungsfindung durch hierarchische Position
- Politischer Ansatz
 - heterogene Interessen von Organisationsmitgliedern + Unternehmensspitze
 - neben formalen Leitungsfunktion: weitere Machtbasen + Durchsetzungsstrategien
 - Politik in Unternehmen (z. B. Koalitionen, Intrigen)
 - neben ökonomischen Interessen: Einkommens-, Qualifikations-, Autonomie-, Statusbestrebungen
 - Durchsetzungschancen der Beteiligten zentral
 - Macht in Organisationen ungleich verteilt

Machtressourcen

Machtressource	Erläuterung
Kontrolle über Belohnungs- und Bestrafungssysteme	<ul style="list-style-type: none">• Führungsspitze --> Konzentration der hierarchisch-legitimierten Sanktionsgewalt• Beförderung, Gehaltserhöhung, Privilegien, Statussymbole, Versetzung, Kündigung
Informationen + Know-how	<ul style="list-style-type: none">• Wissen ist Macht• Expertenkenntnisse + Informationsvorsprünge sichern die eigene Position
Persönliche Fähigkeiten + Charakter	<ul style="list-style-type: none">• fachliche Kompetenz + Reputation --> persönliche Autorität (langfristiger Aufbau; Gefolgschaft auch in unübersichtlichen Situationen)
Interne + externe Koalitionsbildung	<ul style="list-style-type: none">• Individuen/Interessengruppen können durch Bündelung der Kräfte Verhandlungsposition im Konflikt um Zielfindung verbessern• Koalitionsbildung --> Geflecht gruppenspezifischer Interessen

Politischer Ansatz der Unternehmensführung

Politische Ansatz verdeutlicht, warum Unternehmensleitbilder und -visionen sinnvoll sind

- Langfristige Ziele können gemeinsame Ziele aller Mitarbeiter sein
- Gesellschaftliche Verantwortung (Corporate Social Responsibility – CSR) spielt in diesem Zusammenhang eine bedeutende Rolle
- Durch die steigende Größe und Machtposition wächst auch die gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen
- Schnittmengen zwischen den Bedürfnissen der Gesellschaft und der Unternehmen schaffen – Shared Value-Ansatz

STRATEGISCHES MARKETING I

Marketing-Strategien

Marketingstrategien

- = idealtypische Grundsatzregelungen für Handeln des Unternehmens
- = Weg zum Ziel
(Marketinginstrumente [operatives Marketing] --> einzelne Schritte auf Weg)
- mittel- bis langfristig strukturbestimmend
- kurzfristig kaum korrigierbar

Geschäftsfeldstrategien: Produkt-Markt-Matrix

- Ausgangsfrage des Strategischen Marketings: Festlegung des zu bearbeitenden Marktfeldes
- Produkt-Markt-Matrix (Ansoff 1966) --> Anhaltspunkte für neue Wachstumspfade
- Produkt-Markt-Kombinationen = Marktfelder
- Strategiepfade = Marktfeld-Strategien
- Möglichkeiten der Entwicklung der Marktfeldstrategien
 - alternativ
 - gleichzeitig
 - in bestimmter Abfolge

Produkte/ SGF \ Märkte/Markt- segmente	gegenwärtig	neu
	gegenwärtig	Marktdurchdringung (1)
neu	Produktentwicklung (3)	Diversifikation (4)

Abb.: Produkt-Markt-Matrix

Geschäftsfeldstrategien: Produkt-Markt-Matrix

(1) Strategie der Marktdurchdringung

- knüpft an Potenziale bestehender Produkte + bereits bearbeiteter Märkte
- versucht Potenziale besser auszuschöpfen (z.B. Intensivierung des Marketings)
 - Gewinnung neuer Kunden
 - Gewinnung von Nichtanwendern
 - Kauffrequenz bei vorhandenen Abnehmern

Produkte/ SGF \ Märkte/Markt- segmente	gegenwärtig	neu
	gegenwärtig	Marktdurchdringung (1)
neu	Produktentwicklung (3)	Diversifikation (4)

Abb.: Produkt-Markt-Matrix

Geschäftsfeldstrategien: Produkt-Markt-Matrix

(2) Strategie der Marktentwicklung

- Erschließung neuer Märkte für vorhandene Produkte
- Ansatzpunkte
 - regionale, nationale oder internationale Marktausdehnung
 - Gewinnung neuer Marktsegmente in angestammten Marktgebieten

Märkte/Markt-segmente \ Produkte/SGF	gegenwärtig	neu
gegenwärtig	Marktdurchdringung (1)	Marktentwicklung (2)
neu	Produktentwicklung (3)	Diversifikation (4)

Abb.: Produkt-Markt-Matrix

Abb.: Produkt-Markt-Matrix

Geschäftsfeldstrategien: Produkt-Markt-Matrix

(3) Strategie der Produktentwicklung

- bezieht sich auf vorhandene Märkte, für die neue Angebote kreiert werden
- Möglichkeiten
 - Produktvariationen oder -differenzierungen
 - Produktinnovationen

Märkte/Markt-segmente \ Produkte/SGF	gegenwärtig	neu
gegenwärtig	Marktdurchdringung (1)	Marktentwicklung (2)
neu	Produktentwicklung (3)	Diversifikation (4)

Abb.: Produkt-Markt-Matrix

Abb.: Produkt-Markt-Matrix

Geschäftsfeldstrategien: Produkt-Markt-Matrix

(4) Diversifikationsstrategie

- Ausweitung der Unternehmensaktivitäten auf neue Produkte/Tätigkeitsfelder + neue Märkte
- Risikostreuung durch Verteilung der Aktivitäten

Diversifikationsformen:

- horizontal
- vertikal
- lateral bzw. konzentrisch

Märkte/Markt-segmente \ Produkte/SGF	gegenwärtig	neu
gegenwärtig	Marktdurchdringung (1)	Marktentwicklung (2)
neu	Produktentwicklung (3)	Diversifikation (4)

Abb.: Produkt-Markt-Matrix

Abb.: Produkt-Markt-Matrix

Geschäftsfeldstrategien: Produkt-Markt-Matrix

- unter Synergiegesichtspunkten günstige Abfolge der Marktfeldstrategien:
„Z-Strategie“ (1 → 2 → 3 → 4)
- Marktdurchdringungsstrategie: höchste Synergiepotenzial zur Ausgangslage
(Kompetenzen etc. vorhanden)
- Diversifikationsstrategie: kaum Synergien, risikoreicher
(an Stärken des Stammgeschäftes anknüpfen)
- Geschäftsfeldstrategien v. a. für Wachstumsmärkte konzipiert

Produkte/ SGF \ Märkte/Markt- segmente	gegenwärtig	neu
	gegenwärtig	neu
gegenwärtig	Marktdurchdringung (1)	Marktentwicklung (2)
neu	Produktentwicklung (3)	Diversifikation (4)

Abb.: Produkt-Markt-Matrix

Abb.: Produkt-Markt-Matrix

Geschäftsfeldstrategien: Wachstumsstrategien

- Eintritt von Unternehmen in neue Marktfelder
 - aus eigener Kraft (internes Wachstum)
 - Kooperation mit / Kauf von Unternehmen der Branche (externes Wachstum)

Geschäftsfeldstrategien: Wachstumsstrategien

Internes Wachstum	Externes Wachstum
<ul style="list-style-type: none">• = organisches / endogenes Wachstum• Vorteile<ul style="list-style-type: none">• bessere Einbindung des neuen Tätigkeitsbereichs in Unternehmensstrukturen und -kultur• Karrierechancen für eigenen Mitarbeiter --> Motivation	<ul style="list-style-type: none">• Mergers & Acquisitions --> Fusionen + Unternehmenskäufe• Unternehmenskäufe: Konzernbildung --> Mutterunternehmen wirtschaftliche Leitung über Tochtergesellschaft(en)• Hauptschwierigkeiten<ul style="list-style-type: none">• menschliche Probleme (Kündigungen, neue Leistungsverhältnisse, veränderte Karriere-/Machtperspektiven)• ausbleibende Synergieeffekte• Vorteile<ul style="list-style-type: none">• Zeitvorsprung• Erwerb materieller + immaterieller Ressourcen

Geschäftsfeldstrategien: Wachstumsstrategien

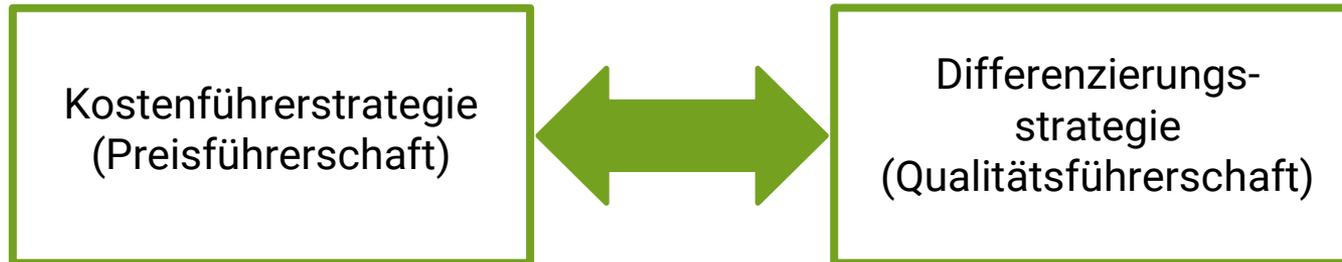
- Strategische Allianzen
 - = Wachstumsform zwischen internem + externem Wachstum
 - = längerfristige Vereinbarungen zwischen zwei/mehr Unternehmen; Ziel:
 - Schwächen durch gemeinsame Ressourcennutzung kompensieren
 - Wachstum realisieren
 - juristisch verschiedene Lösungen
(lose Kooperationen ... kapitalmäßige Verflechtungen ... Joint Ventures)
 - Kooperation von eher gleichberechtigten Unternehmen;
bringen sich ergänzende Kompetenzen ein
 - häufig international orientiert
 - betreffen i.d.R. einzelne Geschäftsfelder

Marktstimulierungsstrategien

- strategischer Wettbewerbsvorteil --> Konkurrenzkampf bestehen
- Unique Selling Proposition (USP)
 - Merkmale, die für Kunden wichtig,
 - von diesen wahrgenommen,
 - sich durch gewisse Dauerhaftigkeit + Konkurrenzvorsprung auszeichnen

Marktstimulierungsstrategien

Wettbewerbsvorteile über Preis- oder Qualitätspolitik (Porter 1983)

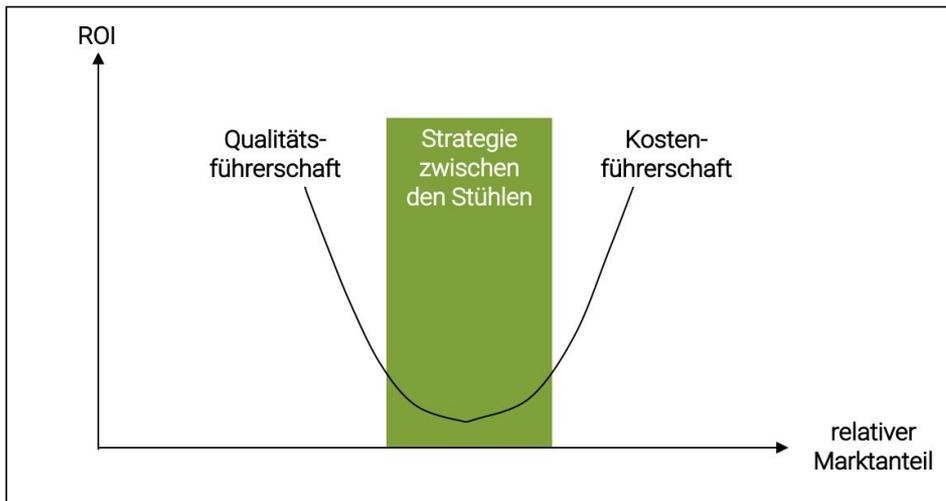


3 Grundsatzstrategien je nach Grad der Marktabdeckung

- Kostenführerstrategie (bei totaler Marktabdeckung)
- Differenzierungsstrategie (bei totaler Marktabdeckung)
- Nischenstrategie (Kosten- bzw. Differenzierungsstrategie bei partialer Marktabdeckung)

Marktstimulierungsstrategien

- klare Entscheidung für Strategievariante
- unklare Positionierung (Strategie zwischen den Stühlen) → Wettbewerbsnachteile + Ertragseinbußen
- Zielkonflikt durch unterschiedliche Anforderungen der Strategien



Kostenführer:
schlankes Management,
Rationalisierungsmöglichkeiten
nutzen...

Differenzierer:
kreative Freiräume,
Innovationen, Budget für
Marketing...

Abb.: Zum Zusammenhang zwischen Strategieform und ROI (in Anlehnung an Porter 1983)

Marktstimulierungsstrategien

Kostenführerstrategie	Differenzierungsstrategie
<ul style="list-style-type: none">• Ziel: günstigste Kostenstruktur unter Wettbewerbern• riskante Strategie, da je Markt ein Kostenführer• Maßnahmen in Beschaffung + Produktion dominierend: Einkauf großer Mengen, Kostenkontrolle, niedrige Lohnkosten...• Marktstimulierung durch aggressive Niedrigpreispolitik (Verzicht auf präferenzbildende Maßnahmen)• Zielgruppen<ul style="list-style-type: none">• Preiskäufer• Hybride Konsumenten	<ul style="list-style-type: none">• Aufbau von Präferenzen beim Nachfrager durch Nichtpreiswettbewerb• Produktpolitische Strategien (Qualität, Markierung, Verpackung, Service)• herausragende Kernqualität + weitere Wettbewerbsvorteile zur Profilierung (als Zusatznutzen)<ul style="list-style-type: none">• Design, Mode, Technik, ökologische Qualität, politisch-soziale Qualität, Dienstleistungsqualität• theoretisch Anbieter mit besten Qualität• aber: viele Qualitätskomponenten subjektiv beurteilt (z. T. keine objektiv-vergleichende Analyse)

Marktstimulierungsstrategien

Differenzierungsstrategie

- Ausdifferenzierung von Qualitätsmerkmalen ermöglicht unterschiedliche Alleinstellungsargumente
- Differenzierungsstrategie --> Voraussetzung:
 - hohe F&E-Kompetenzen
 - kreative Mitarbeiter
 - Kundennähe
 - Marketing-Know-how
- Zielgruppen
 - Qualitätskäufer (häufig markenbewusst)
- Verknüpfung mit Hochpreispolitik

Marktstimulierungsstrategien

- Porters generische Wettbewerbsstrategien: Kritik
 - einige Unternehmen überlegene Rendite mit gemischten Strategien (IKEA)
 - Marktdynamik zu wenig berücksichtigt --> Änderung des Wettbewerbsumfeldes im Verlauf von Wachstums-, Stagnations-, Schrumpfungsprozessen (Flexibilität nötig)

Marktstimulierungsstrategien

- Hybridstrategien
 - = Konzepte zur Vereinbarkeit von Kostenführerschaft + Differenzierung
 - sequentielle vs. simultane Hybridstrategien

Marktstimulierungsstrategien

Sequentielle Hybridstrategien

- z.B. Outpacing-Ansatz (Gilbert & Strebel 1987)
- Produkt in dynamischen Märkten besonders erfolgreich, wenn hoher Nutzen bei günstigem Preis-Leistungs-Verhältnis
- junge Märkte: Innovator --> qualitätsorientierte Differenzierungsstrategie
- später eintretende Wettbewerber --> preisgünstigere Positionierung
- im Verlauf des Marktwachstums --> Innovator Maßnahmen zur Kostenreduktion zur Wahrung der Führungsposition
- Folger: qualitatives Trading-up
- gegenseitiges Ein- und Überholen (= outpace)
--> Strategien, die durch günstige Kostenstrukturen + hohe Qualitätsstandards flexible Marktpolitik ermöglichen

Marktstimulierungsstrategien

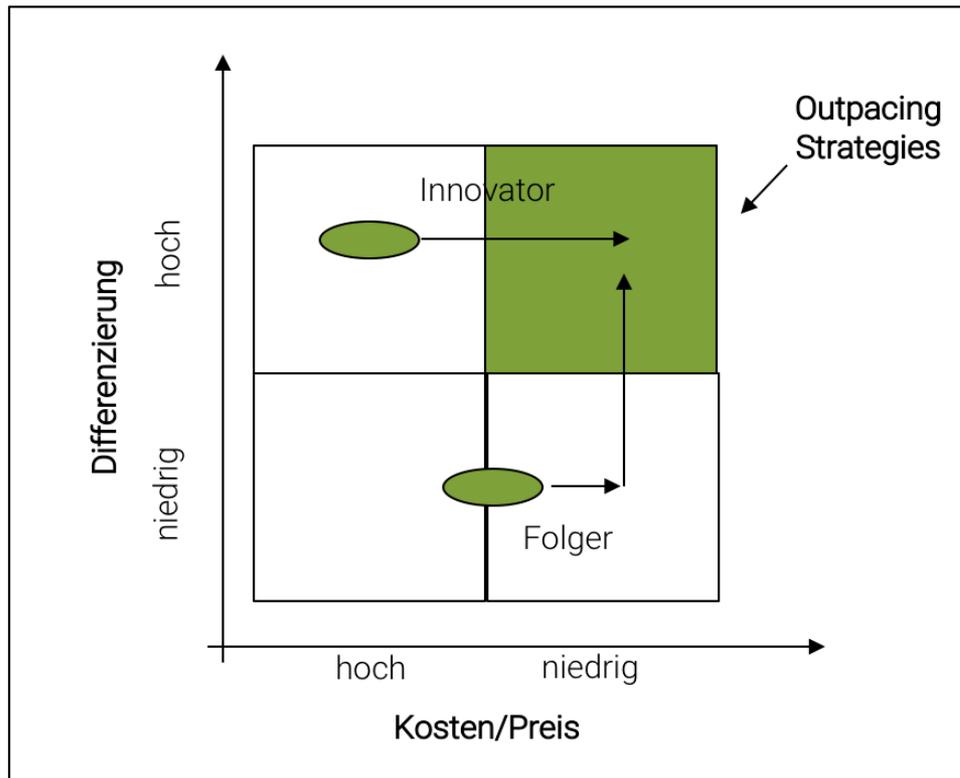


Abb.: Outpacing Strategien
(in Anlehnung an Kleinaltenkamp 1987, S. 33)

Marktstimulierungsstrategien

Simultane Hybridstrategien

- zeitgleiche Realisierung von Differenzierung + Kosten-/Preissenkung
- moderne Produktionstechnologien: höhere Fertigungsflexibilität + kleine, wirtschaftliche Losgrößen --> differenzierte Kundenwünsche + Kostenwirtschaftlichkeit nicht im Widerspruch
- z.B. Automobilindustrie, SWATCH, H&M
- Qualität nicht eindimensional, aus mehreren Komponenten bestehend
- Penetration Policy

Marktsegmentierungs- und Positionierungsstrategien

zielgruppenspezifisches vs. undifferenziertes Marketing

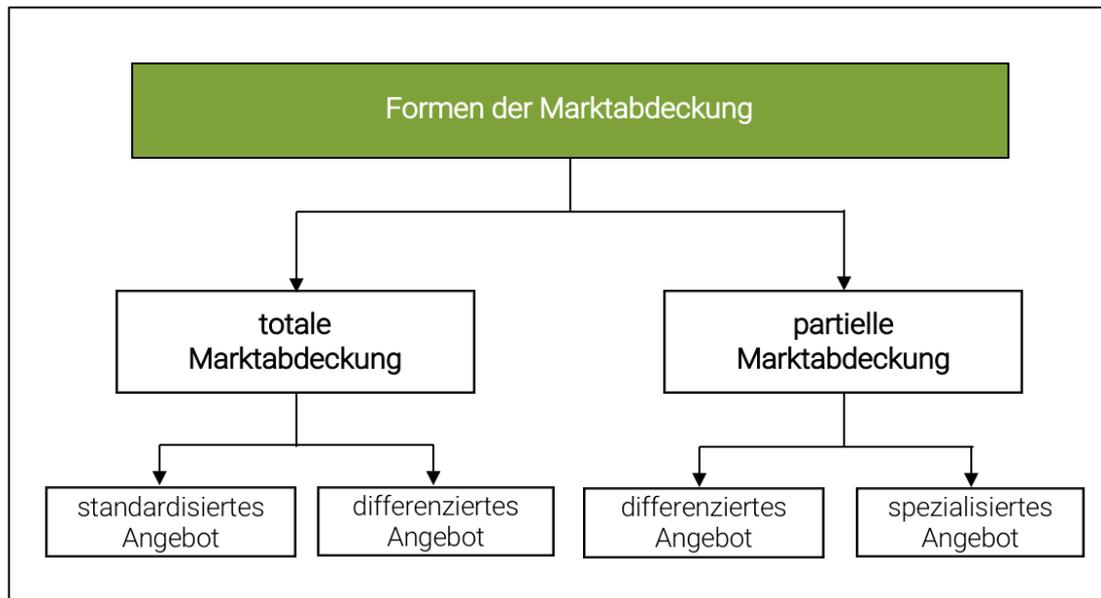


Abb.: Formen der Marktabdeckung

Marktsegmentierungs- und Positionierungsstrategien

- Differenzierungs- und Spezialisierungsstrategien --> Prinzip der Marktsegmentierung
 - Gesamtmarkt --> Teilmärkte mit möglichst gleichartigen Nachfragern
 - Teilmärkte/Marktsegmente: intern homogen + extern heterogen
 - Zielgruppe: potentielle Nachfrager eines Marktsegments
 - Identifizierung + Beschreibung der Zielgruppen: Segmentierungsvariablen
 - Viele mittelständische Unternehmen bevorzugen Nischenstrategien (Spezialisierung auf kleines Marktsegment)

Marktsegmentierungs- und Positionierungsstrategien

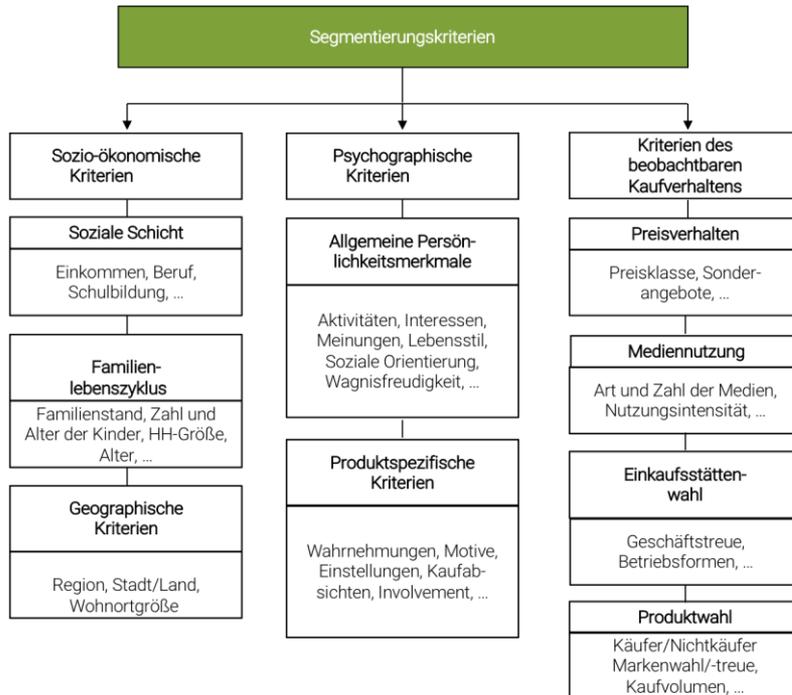


Abb.: Wichtige Marktsegmentierungsvariablen

Marktsegmentierungs- und Positionierungsstrategien

- Marktsegmentierung: Befragung --> Clusteranalyse
 - simultane Kombination charakteristischer Eigenschaften (z. B. Einstellungen, Interessen)
 - Ähnlichkeit der Befragten bzgl. der Merkmale quantifiziert
 - Bestimmung von Gruppen mit übereinstimmender Eigenschaftsstruktur
 - Zahl + Größe der Segmente
 - Ansatzpunkte zum Einsatz der Marketing-Instrumente
 - aber: Clusteranalyse überzeichnet Unterschiede, „presst Verbraucher in Schablonen“

Marktsegmentierungs- und Positionierungsstrategien

- Database-Marketing
 - = differenzierte Zielgruppenansprache auf Basis datenbankgestützter Kundeninformationen
 - tatsächliche Präferenzen des Individuums --> günstiger aus Marketingsicht
 - Verhaltensdaten über Kundenkarten oder online-Kaufverhalten --> Segmentierung auf Basis tatsächlichen Kaufverhaltens (Mobile-Marketing, Smartphone)
 - Datenbestand Informationen zur Identifikation der Zielpersonen
 - Soziodemographie, Reaktion auf Marketing-Instrumente, Kaufverhalten
 - Anfangsdaten
 - Erhebung bei Kauf, Zukauf von externen Anbietern, über Response-Instrumente
 - Extremfall: Segment of one Approach – kundenindividuelle Leistungen
 - Herausforderung: Statistische Auswertung der Datenmenge

Marktsegmentierungs- und Positionierungsstrategien

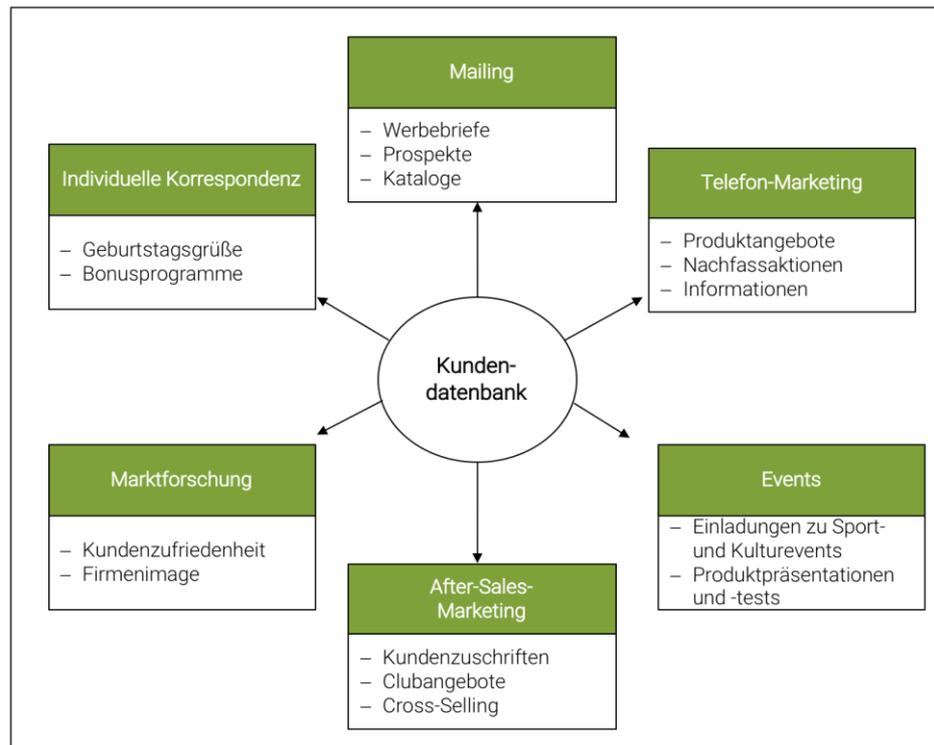


Abb.: Einsatzfelder des Database-Marketing

Marktsegmentierungs- und Positionierungsstrategien

- Positionierung
 - = Verfahren zur Verknüpfung von Käufersegmenten mit Marketingpolitik
 - Angebot nahe an Idealvorstellungen der Nachfrager positionieren (Idealimage)
 - möglichst weit von Positionen der Wettbewerber entfernen
 - Ziel: eigenständiges Profil (USP) --> Interesse bei Zielgruppe + Abgrenzung von Konkurrenz
 - Ermittlung zentraler Positionierungseigenschaften (Produktvorteile, Absatzwege, Preis, emotionale Erlebniswerte...)
 - Positionierung zielt auf Bewertung durch Nachfrager

Marktsegmentierungs- und Positionierungsstrategien

- Dreistufiges Vorgehen bei der Positionierung
- Erhebung des Spektrums möglicher Positionierungsdimensionen (--> mit qualitativen Erhebungsmethoden, z.B. Gruppendiskussionen)
- Standardisierte Imagebefragung (--> Vergleich der verschiedenen Marktangebote mittels Imageprofil)
- Faktorenanalyse --> überschaubare Anzahl an Positionierungseigenschaften

Marktsegmentierungs- und Positionierungsstrategien

- Positionierungsanalyse
 - graphische Darstellung der wichtigsten Faktoren in einer Matrix

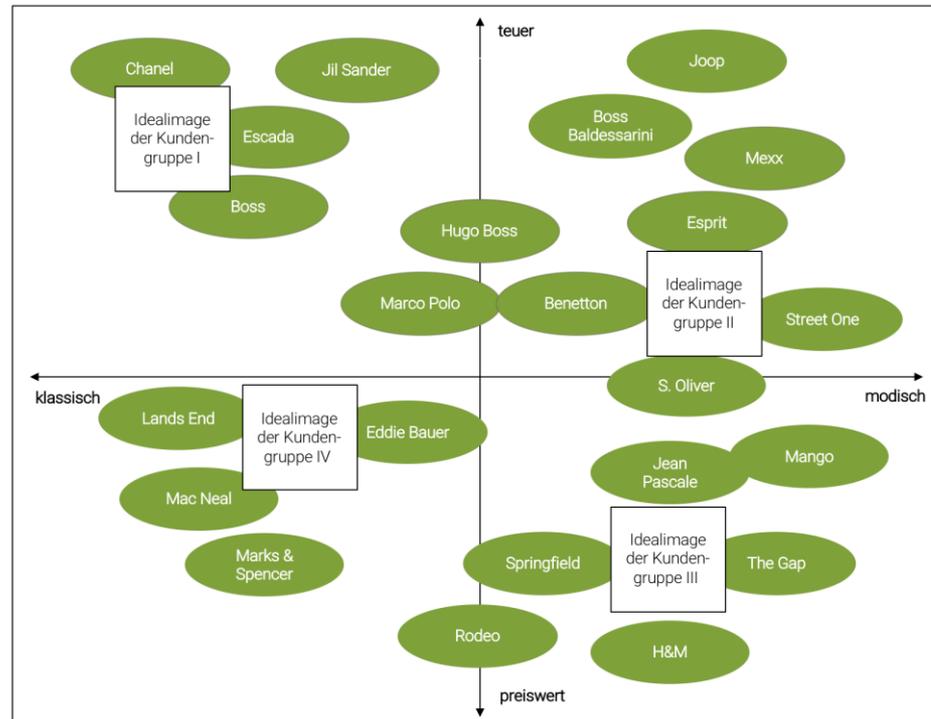


Abb.: Positionierung verschiedener Textilmarken
(beispielhaft)

Marktsegmentierungs- und Positionierungsstrategien

- Grundidee der Positionierungsanalyse
 - Nachfrager wählen Marke, die Idealvorstellungen am nächsten
- Zentrale Anwendungsfelder der Positionierungsanalyse
 - Identifikation der kaufrelevanten Eigenschaften (z.B. Preis, Qualitätsmerkmale, etc.)
 - Ermittlung der Idealimages, bezogen auf verschiedene Käufergruppen
 - Beschreibung potenzieller Zielgruppen
 - Definition relevanter Wettbewerber + Konkurrenzstrategien
 - Aufdeckung von Abweichungen zwischen tatsächlicher Produktbeschaffenheit + Käufersicht
 - Innovationspolitik

Marktsegmentierungs- und Positionierungsstrategien

- Schwächen der Positionierungsanalyse
 - Vergangenheitsorientierung
 - Begrenzung der Darstellung auf wenige Dimensionen
 - Annahme eines einheitlichen Wahrnehmungsraumes für ausdifferenzierte Märkte kaum noch zutreffend (Firmenmärkte mit abweichenden Differenzierungsmerkmalen)
 - setzt große Markenbekanntheit voraus
 - Exploration mittels semantischer Differentiale: anspruchsvoll + hohes sprachliches Abstraktionsvermögen
 - Befragung --> externe Marktforscher --> hohe Interpretationsspielräume (Fragebogengestaltung + Datenauswertung)