

Marketing - Zusammenfassung Kottler Kapitel 10

Thema: Differenzierung und Positionierung

1 Grundlagen zur Differenzierung und Positionierung

Vier allgemeine Ansätze zur Angebotsdifferenzierung und Positionierung

Das Unternehmen kann ein Mehr an Nutzen bieten, indem es besser, neuer, schneller oder preisgünstiger ist.

Besser	heisst, dass die Leistung des Unternehmens die der Konkurrenten übertrifft
Neuer	heisst, Problemlösungen für die Kunden zu entwickeln, die es vorher nicht gab
Schneller	heisst, die Zeit zu verkürzen, die es dauert, vom Produkt oder seiner Leistung Nutzen zu ziehen
Preisgünstiger	heisst, gleichartige Produkte zu einem niedrigeren Preis anzubieten

U'nehmen die sich ausschliesslich durch einen niedrigeren Preis hervorheben wollen, müssen folgendes bedenken:

1. Produkt wird evtl. als Billigprodukt identifiziert = taugt nichts
2. Das U'nehmen ist aus kostengründen gezwungen DL zu kürzen (negativ für Kunde)
3. Mitbewerber bringt „noch“ billigeres Produkt

1.1 Differenzierungsmöglichkeiten

Vier Branchenkategorien:

Mengenbewegte Branchen	nur wenige, dafür aber umfangreichere Wettbewerbsvorteile offen. Profitabilität der U'nehmung korreliert ausgesprochen stark mit gewonnen Marktanteil / Marktgrösse zB Baumaschinenindustrie (Wahl zwischen Kostenführer u. Differenzierer)
Festgefahrene Branchen	wenige potentielle Wettbewerbsvorteile, und jeder von ihnen ist klein Technologie der Produkte u. Kosten sind bei allen Konkurrenten in etwa gleich zB Stahlindustrie; Wettbewerbsvorteile höchstens über besseres Verkaufspersonal / Kundenbetreuung
Fragmentierte Branchen	zahlreiche Differenzierungsmöglichkeiten, doch jede ist von geringer Bedeutung. zB Restaurants, sowohl grosse als auch kleine Restaurants können rentabel od. unrentabel sein
Spezialisierte Branchen	zahlreiche Möglichkeiten der Differenzierung, und jede davon kann wirtschaftlich lohnend sein. Kleinere U'nehmungen ebenso rentabel wie grosse

Wenn auch unterschiedlich viele und unterschiedliche grosse Möglichkeiten bestehen, so kann doch jedes Unternehmen und jede Marke differenziert werden. Um wirkungsvoll zu sein, muss berücksichtigt werden, was die Käufer wollen und wie sie Vergleichsobjekte betrachten, die im Wettbewerb stehen.

1.2 Differenzierung und Positionieren aus Sicht der Käufer

Differenzieren ist das Feststellen unterschiedlicher Merkmale/Charakteristika von Vergleichsobjekten durch die Käufer im Zielmarkt.

Als Vergleichsobjekte können den Käufern folgendes dienen: die Hersteller, die Anbieter, deren Marken, Produkte oder konkrete Angebot. Käufer werden ein Differenzieren nur bei Eigenschaften vornehmen, die sie für sinnvoll erachten. Das Ausmass des Differenzierens hängt von der Art des Kaufverhaltens ab (siehe Kapitel 6). So dürfte beim habituellen Kaufverhalten weniger differenziert werden als beim komplexen Kaufverhalten oder bei Abwechslung suchenden Kaufverhalten.

Um den Aufwand für die Differenzierung zu minimieren nutzen die Käufer oftmals vereinfachende Informationsverarbeitungs- und Entscheidungsmodelle. zB Markenkategorisierung, d.h. die Einteilung der angebotenen Marken in Sets.

Positionieren ist die Zuordnung von Merkmalen zu Vergleichsobjekten durch die Käufer im Zielmarkt.

Für den Marketer ist es äusserst wichtig, dass die Zuordnung von Merkmalen zu Ihrem Unternehmen, ihren Marken, Produkten sowie Angeboten positiv und kauffördernd ausfällt.

1.3 Kriterien für Differenzierung und Positionierung

Die Einführung eines möglichen Unterschiedes und kommunikative Massnahmen zur verstärkten Wahrnehmung dieses Unterschiedes sollten dann durchgeführt werden, wenn folgende Kriterien in ausreichendem Masse erfüllt sind:

Substantialität / Hervorhebbarkeit / Überlegenheit / Kommunizierbarkeit / Vorsprungssicherung / Bezahlbarkeit / Gewinnbeitragspotential / Nachhaltigkeit

Das Kriterium der Nachhaltigkeit ist für die Positionierung einer Marke besonders wichtig (zB Sony).

Der Ansatz für die kundenzentrierte Organisation (nach Crego und Schiffrin):

Das Unternehmen soll untersuchen, was die Kunden wertschätzen und Angebote entwerfen, mit denen die Kundenerwartungen übertroffen werden. Drei Schritte um dies zu erreichen:

1. Definition des Kundennutzenmodells
Hier werden alle Produkt- und Dienstleistungsfaktoren zusammengetragen, die die Kundenauffassung von Wert prägen und beeinflussen.
2. Aufzeichnung der Kundenwerthierarchie
Jeder Faktor aus 1 wird eingeteilt in

Fundamental	zB Essen geniessbar, nur das = Kunden nicht zufrieden
Erwartet	zB Geschirr, Tischtuch etc. ansprechend, Essen und Bedienung gut = Angebot akzeptabel, aber nicht besonders
Begehrt	zB Restaurant ist angenehm und ruhig, Speisekarte besonders gute und interessante Mahlzeiten
Unvorhergesehen	zB Zwischen den Mahlzeiten ein Gratissorbet und am Schluss Pralinen

3. Entscheidung zum Wertpaket für die Kunden
Das U'nehmen sucht eine Kombination von materiellen und immateriellen Leistungen, die darauf abzielt Mitbewerber zu übertreffen sowie die Kunden durch Begeisterung und Loyalität zu gewinnen.

2 Differenzierung und Instrumente

Die Differenzierung ist aus Sicht des Anbieters wie folgt definiert:

Differenzierung ist der Vorgang, durch den sinnvolle Unterschiede in das Design eines Produktangebots integriert werden, um das eigene Angebot vom Angebot der Wettbewerber abzuheben.

Zur Differenzierung bieten sich fünf grundlegende Möglichkeiten:
Produkt, Serviceleistungen, Mitarbeiter, Distribution und Identitätsgestaltung.

2.1 Differenzierung durch das Produkt

2.1.1 Produktausstattungsselemente

Jedes Ausstattungsdetail kann das Interesse zusätzlicher Käufer wecken. Neue Ausstattungselemente sind im Wettbewerb am wirkungsvollsten, wenn man sie als erster auf den Markt bringt und zuvor getestet hat, ob der Käufer sie tatsächlich für wertvoll hält.

Um diese Ausstattungselemente ausfindig zu machen, muss Anbieter regelmässig mit Käufern in Kontakt treten (zB Fragebogen).

Zuerst sollte der Anbieter für jedes potentielle neue Element den Wert für den Kunden, für den er zu zahlen bereit ist, und die Kosten für das U'nehmen ermitteln und gegenüberstellen.

Diese Ermittlungen sind nur ein Ausgangspunkt. In eine endgültige Entscheidung müssen noch weitere Überlegungen einfließen, zB wie viele der möglichen Käufer das Ausstattungselement wollen, wie lange es dauern würde, das Ausstattungselement einzuführen und wie lange die Konkurrenz brauchen würde, um gleichzuziehen.

Zur Differenzierung können Anbieter nicht nur einzelne Ausstattungselemente, sondern ganze Ausstattungspakete einsetzen, jedes dieser Pakete wird mit einem Namen od. Abkürzung versehen, der kommunikativ die Differenzierung unterstützt.

2.1.2 Produkteleistung

Die Käufer teurer Produkte vergleichen in der Regel die Leistungseigenschaften unterschiedlicher Marken. Sie sind in der Regel bereit, für ein Produkt mit höherer Leistung mehr zu bezahlen, wenn sie den Leistungsunterschied höher bewerten als den Kostenunterschied.

Die Produkteleistung wird durch die Produktequalität bestimmt. Die Produkteleistung ist somit Ausdruck dessen, was diese Qualität an Leistung für den Kunden bringen kann.

Die meisten Produkte werden auf eine von vier Leistungsstufen hin ausgelegt:

Niedrig, durchschnittlich, hoch und hervorragend. „PIMS-Untersuchungen“ haben festgestellt, dass eine positive Wechselbeziehung zwischen relativer Produktqualität und Kapitalrendite besteht. Die Anbieter hoher Qualität übertrafen die Anbieter niedriger Qualität um 60%. Dies weil sie aufgrund ihres Qualitätsvorsprungs hohe Preise verlangen konnten, den Vorteil von häufigeren Wiederholungskäufen und grösserer Kundentreue erwirkten und bei nur geringen Mehrkosten höhere Qualität liefern konnten.

Aber, bei immer weiter steigenden Qualitätsniveau nehmen die Gewinnchancen wieder ab, weil immer weniger Konsumenten bereit sind, den Preis dafür zu zahlen. Der Anbieter muss das Qualitätsniveau wählen, das zu seinem Zielmarkt passt und ihn im Wettbewerb differenziert.

Qualitätsverlauf im Zeitverlauf, drei Strategietypen:

1. Strategie der Qualitätsverbesserung: kontinuierliche Investition in F+E -> oft höchste Gewinne und grössten Marktanteil (zB Procter & Gamble)
2. Strategie der Qualitätserhaltung
Leistungsniveau der Produkte unverändert
3. Strategie in der allmählichen Senkung der Produktequalität
Grund: Kostensteigerung abfangen, in der Hoffnung, dass Konsumenten den Unterschied nicht bemerken. Andere senken Qualität um Gewinne zu erhöhen -> auf lange Sicht nachteilige Folgen

2.1.3 Konformität

Kunden erwarten von Produkten eine hohe Konformität.

Unter Konformität versteht man das Ausmass, in dem das Produkt in seinen Eigenschaften mit einem planmässig aufgestellten Standard übereinstimmt.

Es handelt sich also um die Übereinstimmung der Leistungserfüllung und anderer Merkmale mit zuvor aufgestellten Spezifikationen (zB Beschleunigungswert Porsche 911 muss bei allen 911 OK sein).

2.1.4 Haltbarkeit

Haltbarkeit ist für die meisten Käufer äusserst wichtig.

Die Haltbarkeit ist ein Mass für die erwartete Nutzbarkeitsdauer eines Produkts.

Käufer sind in der Regel bereit, für das haltbarere Produkt mehr zu zahlen. Das haltbare Produkt darf nicht ausgeprägten Modetrends unterworfen sein oder technologisch schnell veralten (also nicht Werbung für hohe Lebensdauer bei PC's).

2.1.5 Zuverlässigkeit

Käufern sind zuverlässige Produkte in der Regel mehr wert.

Die Zuverlässigkeit ist ein Mass für die Wahrscheinlichkeit, dass innerhalb eines bestimmten Zeitraums keine Leistungsstörung auftritt.

Käufer sind in der Regel bereit, für Produkte mit dem Ruf höherer Zuverlässigkeit mehr zu bezahlen.

2.1.6 Instandsetzbarkeit

Käufer bevorzugen Produkte mit leichter Instandsetzbarkeit.

Die Instandsetzbarkeit drückt aus, wie leicht und schnell eine Leistungsstörung behoben werden kann.

2.1.7 Styling

Käufer sind in der Regel gewillt, für Produkte mit attraktivem Stil mehr auszugeben.

Durch das Styling wird im wesentlichen mitbestimmt, wie gut ein Produkt aussieht und wie sich der Käufer damit fühlt.

Stilistische Elemente haben den Vorteil, dass damit Produkte geschaffen werden, die Aufmerksamkeit erregen und nicht so leicht kopiert werden können, da Stilelemente als Warenzeichen rechtlich schützbar sind. Auch die Verpackung kann als Werkzeug stilistischen Differenzierung eingesetzt werden (zB Swatch-Uhr: Mit stilistischer Differenzierung zum globalen Erfolg).

2.1.8 Produktdesign als integrative Kraft

Beim intensiven Wettbewerb ist Design eines der wichtigsten Mittel zur Differenzierung und Positionierung.

Design ist die Gesamtheit aller in das Produkt integrierter Attribute, die beeinflussen, wie das Produkt im Hinblick auf die Kundenerfordernisse aussieht und funktioniert.

Der Designer muss herausfinden, wieviel Aufwand in die Entwicklung von Ausstattungsmerkmalen, Produktleistung, Konformität, Zuverlässigkeit, Instandsetzbarkeit, Styling usw. investiert werden soll. Aus Sicht des Herstellers ist das Produktdesign dann gut, wenn es sich leicht herstellen lässt. Aus Sicht des Kunden liegt ein gutes Design vor, wenn das Produkt gut aussieht, sich leicht anwenden lässt, benutzerfreundlich, leicht reparierbar und leicht zu entsorgen ist -> Maxime „Form folgt der Funktion“.

Durch gutes Design lenkt man die Aufmerksamkeit der Kunden auf sich, verbessert die Leistung, verringert die Kosten und kommuniziert Werteindrücke an die Kunden im Zielmarkt. Wenn der Wettbewerb intensiver wird, dann ist Design eines der besten Mittel, wie das Unternehmen seine Produkte und Services differenzieren und positionieren kann. Zum Design zählen das Produktdesign, das Prozessdesign, graphische Gestaltung, Architektur und Innenarchitektur sowie alle designgebundenen Dinge, die die Corporate Identity ausmachen.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass gutes Design die Optik, die Qualität und die Leistung des Produktes erhöhen, die Kosten senken und einen hohen Produktwert für die Kunden im Zielmarkt kommunizieren kann.

2.2 Differenzierung durch Serviceleistungen

Wenn das materielle Produkt nicht genügend Differenzierungspotential bietet, liegt der Schlüssel zum Erfolg im Wettbewerb oft bei der Qualität und beim Umfang der Serviceleistungen.

Die wichtigsten Komponenten:

Auftragshilfen	Sie bestimmen, wie leicht es den Kunden gemacht wird, Bestellungen/Aufträge an das U'nehmen durchzugeben
Zustellung	Lieferzeit, Liefertermin und Sorgfalt im Zustellungsprozess
Installation	Tätigkeiten um Produkt am Zielort funktionsfähig zu machen
Kundenschulung	Die Qualität der Anwenderschulung entscheidet darüber, ob der Kunde von der Anlage letztendlich den erwarteten Nutzen hat und sich bei zukünftigen Bestellungen an dasselbe U'nehmen wenden wird.
Kundenberatung	Diverse Arten der Beratung vom Anbieter zum Käufer (zT kostenlos)
Instandsetzung und Instandhaltung	schnelle u. gute Instandsetzungsdienstleistungen (zB Hotline's, BMW Supportmobil etc.)
Sonstige Dienstleistungen	ZB bevorzugte Behandlung von Stammkunden mittels Bonussystem (Swissair, Migros, Coop)

2.3 Differenzierung durch die Mitarbeiter

U'nehmen können einen Wettbewerbsvorteil auch dadurch erringen, dass sie bessere und motiviertere MA einstellen und sie gründlicher ausbilden, als es ihre Mitbewerber tun.

Wie gut die MA sind, zeigt sich an den folgenden Eigenschaften:

Fachkompetenz / Höflichkeit / Vertrauenswürdigkeit / Zuverlässigkeit / Geistige Beweglichkeit / Kommunikation

2.4 Differenzierung durch Distribution

U'nehmen können sich durch ihr Distributionssystem differenzieren. Dazu gehören die Art des Absatzweges, der Abdeckungsgrad, die Fachkompetenz der Systemmitglieder und die Leistung des Systems.

2.5 Differenzierung durch Identitätsgestaltung

Je nach Image der Marke oder des Anbieters kann ein Produkt, selbst wenn es sich von Wettbewerberprodukten ansonsten kaum unterscheidet, dem Käufer Unterschiedliches bedeuten.

zB für Marlboro wurden durch geschickte Identitätsgestaltung nicht nur ein differenziertes Image, sondern darüber hinaus eine Markenpersönlichkeit aufgebaut. Die Identitätsgestaltung ist das, was das Marketingunternehmen tut, um für sich und seine Marke ein Image im Markt und bei der Öffentlichkeit aufzubauen. Wenn dieses Image klar, deutlich und abgerundet ist, dann ergibt sich daraus eine profilierte Markenpersönlichkeit.

Das Wesentlichste einer Differenzierung und Positionierung der Marke sollte auf eine einzigartige Botschaft übermittelt werden. Diese Botschaft sollte auf eine unverwechselbare Art gestaltet sein. Des weiteren sollte die Botschaft von gefühlsmässiger Ausdruckskraft sein, so dass nicht nur die Vernunft, sondern auch die Gefühlswelt des Käufers angesprochen wird.

Die wichtigsten Bausteine zur Identitätsgestaltung von imagebildender Wirkung sind die folgenden:

Symbole	Marken- oder Firmenlogo, so gestaltet, dass man sie sofort wiedererkennt. Auch Objekte, Farben und Töne können eine Symbolfunktion ausüben
Printmedien und audiovisuelle Medien	gewählten Symbole müssen in Werbebotschaften eingearbeitet werden
Atmosphärische Gestaltung	Sie ergibt sich aus der richtigen Kombination des Designs der Gebäude und der Innenräume, der Farbwahl, der Materialien und der Einrichtung (zB China-Rest: Chinesisches Dekor, chinesisches Personal, chinesische Trennwände etc.)
Ereignis-Sponsoring	Bei bestimmte Arten von Ereignissen u. Veranstaltungen als Sponsor auftreten

3 Entwicklung der Positionsstrategie

Positionierung ist das Bestreben der U'nehmens, sein Angebot so zu gestalten, dass es im Bewusstsein des Zielkunden einen besonderen, geschätzten und vom Wettbewerber abgesetzten Platz einnimmt.

Eine Positionierung ist dann am stärksten, wenn die Marke im Bewusstsein des Zielkunden einen bestimmten Begriff in alleiniger Stellung besitzt.

Die Positionierungsstrategie eines U'nehmens sollte also langfristig und nachhaltig ausgelegt sein, da Kunden in der Regel nicht bereits sind und auch mit grossem Aufwand nicht dazu gebracht werden können, mit jeder neuen Angebotsvariante dem U'nehmen oder der Marke eine neue Position einzuräumen und diese Position im Langzeitgedächtnis abzuspeichern.

Um sich zu positionieren, muss das U'nehmen entscheiden, wie viele und welche Unterschiede es bei den Zielkunden herausstellen will.

3.1 Anzahl der herausgestellten Unterschiede

Viele Marketer setzen sich stark dafür ein, nur einen einzigen Produktnutzen im Zielmarkt – diesen dann aber aggressiv – herauszustellen -> unverwechselbares Nutzenangebot (USP = unique selling proposition) für jede Marke entwickeln und langfristig bei diese Angebot bleiben. Sie positionieren sich mit einer bestimmten, immer gleich bleibenden Werbebotschaft positioniert. Produkteigenschaft bestimmen und möglichst laut verkünden, dass man bei dieser Produkteigenschaft die Nummer eins ist.

Zu den wesentlichsten Punkten um sich als Nummer eins zu präsentieren gehören: „beste Qualität“, „beste Dienstleistung“, „niedrigster Preis“, „höchster Wert“, „bestes Preis-Leistungsverhältnis“ und „fortschrittlichste Technik“.

Das U'nehmen kann auch eine Doppel-Nutzen-Positionierung anstreben. Dies kann dann notwendig sein, wenn zwei oder mehr Wettbewerber beanspruchen, bei der gleichen Eigenschaft die besten zu sein. Die beiden Nutzenangebote müssen miteinander kompatibel sein damit der Kunde sie akzeptiert (zB sicheres und langlebiges Auto).

Es gibt sogar Beispiele für eine erfolgreiche Dreifach-Nutzen-Positionierung. Es ist jedoch für ein U'nehmen riskant zu behaupten, die eigene Marke sei der Konkurrenz in mehrfacher Hinsicht überlegen. Es läuft damit Gefahr, seine Glaubwürdigkeit und seine eindeutige Positionierung einzubüssen.

Vier schwerwiegende Positionierungsfehler muss das U'nehmen vermeiden:

1. Unterpositionierung:
Käufer betrachten Produkt als eines unter vielen
2. Überpositionierung
Die Käufer sehen das U'nehmen und sein Leistungsangebot zu eng (zB Mövenpick = Glace)
3. Unklare Positionierung
Von manchen U'nehmen und ihren Produkten haben die Käufer sehr konfuse, unklare Vorstellungen
4. Zweifelhafte Positionierung
In diesen Fällen ist es für die Käufer schwer zu glauben, dass die Marke von den Ausstattungsmerkmalen, der Preiswürdigkeit etc. her etwas Besonderes ist.

Wenn das U'nehmen sein Positionierungsproblem gelöst hat, ist es auch in der Lage, das Marketing-Mix-Problem zu lösen.

3.2 Auswahl der herausgestellten Unterschiede

Ein U'nehmen sollte seine wesentlichen Stärken besonders herausstellen, vorausgesetzt, dass der Zielmarkt diesen Stärken einen Wert beimisst. Das U'nehmen sollte aber auch erkennen, dass es seine Positionierung nur durch einen fortwährenden Prozess aufrechterhalten oder in eine gewünschte Richtung verschieben kann.

4 Kommunizieren der Positionierung

Das U'nehmen muss nicht nur eine klare Positionierungsstrategie entwickeln, sondern muss diese Strategie auch auf effektive Weise kommunikativ unterstützen.