

Vorgehen beim Erstellen des Marketingkonzeptes

Situationsanalyse

Markt und Teilmärkte

In welchen Märkten sind unsere Produkte / Leistungen anzusiedeln?

Positionierung unserer Leistungen

Wie sind unsere Leistungen bezüglich Produkt, Marken und Preis zu positionieren?

Segmentierung

Welches sind die Gruppen, die unsere Leistungen kaufen könnten?

Marktgrößen

Marktvolumen, -kapazität, -potential, Marktanteile unseres Unternehmens, Sättigungsgrad?

Konkurrenz

Direktkonkurrenz oder potentielle Konkurrenz?

Resultat: Marktattraktivität / Wettbewerbsposition

Portfolio-Methode

Zur Analyse der Marktleistung

- Produkt und Sortiment analysieren = Strategien bilden
- Analyse der Marktattraktivität und Wettbewerbsposition

Beurteilungsgrößen:

Marktattraktivität:

- Marktvolumen
- Wachstumsrate
- Ertragspotential
- Innovationspotential
- Differenzierung zur Konkurrenz
- Konjunkturanfälligkeit
- Substitutionsmöglichkeiten
- Kundenverhalten
- Beschaffungssicherheit
- staatl. und ges. Einflüsse

Wettbewerbsposition:

- absoluter und relativer Marktanteil
- Investitionsintensität
- Wertschöpfung
- Marktleistungsqualität
- Kostenvorteil /-struktur
- Fachkompetenz
- Marketing Know-how
- Finanzierung
- Standort
- Effizienz der Führung

Positionierung

Raster:

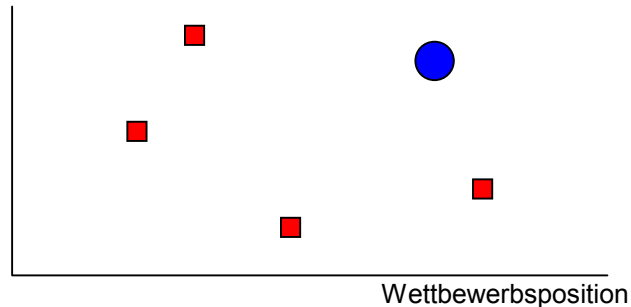
Marktattraktivität 1 = Gefahr 9 = Chance

Wettbewerbsposition 1 = Gefahr 9 = Chance

oder

Positionierungskreuz:

Attraktivität



Legende:

- Eigenes Unternehmen
- Konkurrenz

Interpretation

1. **Identifizierung** von **strategischen Geschäftseinheiten (SGE)**
2. **Beurteilung** der **Attraktivität** des Marktes, in dem die SGE tätig ist (Bewertungsmatrix mit entsprechenden Kriterien)
3. **Beurteilung** der **Wettbewerbsposition** für jede SGE (Positionierung gegenüber der Konkurrenz)
4. Erarbeiten eines **IST-Portfolio**
5. **Identifizieren** von "natürlichen" **Strategien** für die verschiedenen Positionen in der Matrix.
6. **Auswahl** der tatsächlich zu verfolgenden **Strategie** für jede SGE, Abstimmung dieser Strategie mit übergeordneten Unternehmens-Gesichtspunkten. Erstellung des SOLL-Portfolios.
7. **Ueberprüfung** der bestehenden **Führungsinstrumente**; sicherstellen, dass sie mit der strategischen Rolle einer SGE kompatibel sind.

Strategische Erfolgsposition (SEP)

Vom Unternehmen - durch Erwerb von Fähigkeiten - bewusst geschaffene **Voraussetzungen**, die es ihm ermöglichen - im Vergleich zur Konkurrenz - **überdurchschnittliche Ergebnisse** zu erzielen (Pumpin).

Faktoren der SEP:

das Marktwachstum und der Marktanteil

Zyklus	Marktanteil	Marktwachstum
Cats	niedrig	hoch
Stars	hoch	hoch
Cash Cows	hoch	niedrig
Dogs	niedrig	niedrig

Strategische Geschäftseinheit (SGE)

Homogene und kleinste Produkt-/Leistungs-Marktkombination, für die sich

- **Erfolgspotential** identifizieren und eine entsprechende **Strategie** zu seiner Ausschöpfung entwickeln lässt (Neubauer).

Schritte zur Definition der SGE:

Schritt 1

Möglichst viele sinnvolle Teilmärkte/Segmente als potentielle (vorläufige) SGE auflisten.

Schritt 2

Entscheiden, welche Teilmärkte/Segmente

- als eigenständige, endgültige SGE akzeptiert

- in mehrere (endgültige) SGE weiter unterteilt,

- oder mit anderen Teilmärkten/Segmenten zu einer sinnvollen SGE zusammengefasst werden müssen.

Schritt 3

Geografische Grenzen der Märkte bestimmen, in denen die SGE als Wettbewerber auftreten.

Definiton SGE

Fünf Dimensionen mit deren Hilfe eine SGE definiert werden kann:

1. Funktion des Produktes/Leistung
2. zugrundeliegende Technologie
3. Kundentypen
4. Geografie = SGF (stragetisches Geschäftsfeld)
5. Stufen im Herstellungs-Vertriebsprozess

Strategische Entscheidungen Strategie, Mix, Infrastruktur, Taktik und Kontrolle
--

Uebersicht / Checkliste:

1. Markt- und Segmentwahl	<ul style="list-style-type: none">• Gesamtmarkt, Teilmärkte• Definition Segmente• Ueberprüfung Attraktivität Märkte und Segmente• Geografische Dimension• Bearbeitungspolitik und -intensität• Namenspolitik
2. Strategiewahl / Zielrichtungen	<ul style="list-style-type: none">• Wahl der Strategie• Begründung
3. Qualitative Ziele	<ul style="list-style-type: none">• Positionierung• Reason Why• Wissens- und Verhaltensziele
4. Quantitative Ziele	<ul style="list-style-type: none">• Marktanteilsziele• Distributionsziele
5. Marketing Mix	<ul style="list-style-type: none">• Wahl der Instrumente• Gewichtung der Instrumente
6. Infrastruktur	<ul style="list-style-type: none">• Anpassung Aufbau- und Ablauforganisation
7. Marketing Budget	<ul style="list-style-type: none">• Erwartete Erträge / Umsätze• Erwartete Investitionen / Ausgaben
8. Marketing Erfolgskontrolle	<ul style="list-style-type: none">• Beurteilung der Marketingkonzeption betr. Zielsetzung, Realisation und Zielerreichung

Details:

1. Markt u. Segmentwahl

Marktwahl Aus einem Markt, bzw. grösseren Teilmarkt, sind relevante Teilmärkte abzuleiten.

Segmentwahl Die potentiellen (möglichen) Käufergruppen sind möglichst genau zu definieren.
Bei der Wahl mehrerer Segmente ist für jedes Segment ein separater Instrumenten-Mix zu erstellen.

Ueberprüfung der Attraktivität der Segmente und Teilmärkte Wir beschränken uns auf die günstigen Segmente und Teilmärkte um Streuverluste zu vermeiden. Ueberprüfung mit einer Matrix:

Beispiel: Attraktivität Segmente

Kriterien/ Segmente	Kleinkinder	Jugendliche	Singles	Familien	Senioren
Grösse Segment					
Kaufbereitschaft					
Konkurrenzaktivitäten					
Erreichbarkeit mit Marketingmassnahmen					
Entwicklungsaussichten					
TOTAL					

Legende: +++ sehr positiv, ++ positiv, + knapp positiv, 0 neutral, - negativ

Beispiel: Attraktivität der Teilmärkte für ausgewählte Segmente

Segmente/Teilmärkte	Swatch	Mech. Uhr	Luxusuhr	
Prestige-Käufer				
Romantiker				

Legende: XXX sehr bedeutend
XX bedeutend
X marginal

Geograf. Dimensionen Wahl der geografischen Märkte die wir bearbeiten wollen.

Bearbeitungsintensität Entscheid ob wir in allen zu bearbeitenden Märkten gleich intensiv vertreten sind oder bestimmte Prioritäten setzen.

Namens-/Markenpolitik Differenzierung und Identifikation des Produktes, d.h. bestimmte Aussage soll beim Käufer positive Synergien auslösen. Häufig für verschiedene Segmente verschiedene Namen.

Ein Name = 1 Mix
Mehrere Namen = mehrere Mixes

2. Strategiewahl / Zielrichtung

Uebersicht:

Produkt/Sortiment	Strategie	Strategie
	Bisherige Märkte	Neue Märkte
bisheriges Produkt / Sortiment	Marktausschöpfung	Markterweiterung
neues Produkt / Sortiment	Sortimentserweiterung	Diversifikation

Definitionen:

Marktausschöpfung = Bewahrungsstrategie

Das Unternehmen konzentriert sich darauf, in einem ertragsreichen Markt, die bewährten Leistungen in ihrer Position zu erhalten / auszuschöpfen. **Wirtschaftlichste Strategie**, weil wenig zusätzliche Investitionen notwendig sind.

Gefahr: Anschluss an Marktveränderungen kann verpasst werden.

- | | |
|---|---------------------------------|
| 1. Intensivierung Marktbearbeitung | 2. Relaunch |
| 3. Imitation | 4. Kosten-/ Preissenkung |
| 5. Unbundling (Ganzes in Teile zerlegen) | |

Markterweiterung = Marktentwicklung

Das bestehende Produkt- und Leistungsangebot wird in neu zu erschliessenden Märkten lanciert.

- | | |
|------------------------------------|---------------------------------|
| 1. geografische Märkte | 2. neue, andere Segmente |
| 3. neue Distributionskanäle | 4. andere Verwendung |

Sortimentserweiterung = Neuheitsstrategie

Entwicklung von Neuheiten oder Pseudoneuheiten.

Mit neuen Produkten soll die Marktposition ausgebaut und verstärkt werden. Neue Produkte auf bisherigen Märkten/Segmenten.

- | | |
|---------------------------------------|---------------------------------|
| 1. neue Produkte | 2. neue Dienstleistungen |
| 3. Problem- und Systemlösungen | |

Diversifikation = Ausbruchsstrategie

Gleichzeitiges Suchen nach neuen Märkten und neuen Produkten. Man versucht aus der bisherigen Leistungskonzeption und den bisherigen Märkten in völlig neue Bereiche auszubrechen.

- | | | |
|----------------------|--------------------|-------------------|
| 1. horizontal | 2. vertikal | 3. lateral |
|----------------------|--------------------|-------------------|

Konkurrenzstrategie

Mit Konkurrenzstrategien sollen von der Konkurrenz Marktanteile erobert werden. Grundsätzlich werden vier Arten von Konkurrenzstrategien unterschieden:

1. Mee - too - Strategie

Bewusste Nachahmung eines Konkurrenten bzw. eines Konkurrenzangebotes (meist des Marktleaders).

Wichtig: diese Strategie nur bei begründetem Preisvorteil wählen!

2. Aggressive Preisstrategie

Mit bedeutenden Preis- und Konditionsvorteilen wird versucht, von der Konkurrenz Marktanteile zu erobern.

3. Profilierungsstrategie

Mit dieser Strategie wird der Unterschied zum Konkurrenz- oder Substitutionskonkurrenzprodukt vergrößert.

Die Profilierung kann beruhen auf

- | | |
|--|--------------|
| - einem wirklichen , materiellen Unterschied zur Konkurrenz | = USP |
| - auf einem psychologischen Unterschied | = UAP |

4. Umfassende Kostenführerschaft

Günstige Produktion durch grosse Menge ⇒ Kostenvorteil

3. Qualitative Ziele / Positionierung

- SOLL- Image Positionierung** Schaffen einer **positiven Einstellung** für unser Produkt/Leistung bei kaufwichtigen Personen.
- Reason - why** Begründungen, die dem Käufer erklären, **weshalb** er gerade dieses und kein anderes Produkt kaufen soll.
- Aufzeigen, dass es neben dem **primären Nutzen** noch einen oder mehrere **sekundäre bzw. "psychologische" Nutzen** gibt.
- Wissen-/Verhaltensziele** Formulierung des zu **erreichenden Bekanntheitsgrads** bei den verschiedenen Segmenten. Nützlich ist es auch Verhaltensziele, bezogen auf Segmente, Handel, Beeinflusser usw. zu formulieren.

4. Quantitative (faktische) Ziele

- Ziele Marktanteile** Quantitative Ziele sind "**Wachstumsziele**". Sie beziehen sich meistens auf den Marktanteil, dieser wird dann auch noch in den wertmässigen Umsatz umgerechnet.
- Ist das Marktwachstum nicht bekannt, begnügt man sich mit der Angabe des Umsatzwachstums in den kommenden 3 bis 5 Jahren.
1. Analyse der möglichen Kanäle (mit Matrix)
 2. Entscheid

Beispiel für Ziele "Marktanteil"

Produkt / Leistung	1. Jahr	2. Jahr	5. Jahr

- Distributionsziele** v.a. bei **neuen Produkten / neuen Märkten** formulieren
 Analyse Kanäle, Entscheid
 numerische und gewichtete Distribution festlegen

Kanal Kriterien	Direktverkauf	Fachgeschäft	Warenhaus	Versandhandel	e-business
Marktbedeutung für ...					
Uebereinstimmung mit Produktimage					
Durchsetzung Philosophie					
Zugang Zielkunden					
Vertriebskosten					
Total					

- Legende:
- 0 ohne Bedeutung
 - 1 marginale Bedeutung
 - 2 mittlere Bedeutung
 - 3 hohe Bedeutung

5. Marketing-Mix

Matrix

Stufen/Bereich	Marktleistungs-gestaltung	Preis-gestaltung	Marktbearbeitungs-gestaltung	Distributions-gestaltung
Marketing-Strategie				
Marketing-Mix				
Marketing-Taktik				

operative Marketing Entscheide

Optimale Kombination der verschiedenen Marketing-Instrumente mit dem Ziel, positive Synergien (= Zusammenwirken) zu erreichen.

Aus finanziellen Gründen (beschränkte Mittel) sind Schwerpunkte betr. Instrumenteneinsatz zu bilden.

Gewichtung

der Instrumente mit einer Matrix

- *** **dominant** Instrument im M-Mix überragende Rolle
- ** **normal** Wichtig, aber nicht besonders gewichtet
- * **marginal** Instrument spielt untergeordnete Rolle, kann vernachlässigt werden.

Beispiel Matrix Gewichtung

Termine	Instrumente Massnahmen grob	Begründung	Gewicht	Kosten Fr.

Bestimmung Bearbeitungs-schwerpunkte

Pull-Strategie

Das Schwergewicht der Marktbearbeitungsmassnahmen liegt auf der Ebene der **Produkteverwender**.

Push-Strategie

Die Mittel werden auf den **Handel** konzentriert, von dem man hofft, dass er das Produkt aktiv fördert und anbietet.

Man verzichtet weitgehend auf die direkte Bearbeitung der Verwender.

6. Marketing-Infrastruktur

Aufbau / Ablauf

Umfasst die Gesamtheit aller **Instrumente und Hilfsmittel**, die die Effizienz des Marketingbereiches stärken (Organisations-, Führungs-, Controllinginstrumente, benötigte Mitarbeiter usw.)

Beispiel

Reorganisation Marketing:

Ziel: Marktbezogenheit, klare Kompetenzregelung

Rekrutierung 1 Produktmanager, 1 Keyaccount

Kosten 1. Jahr Fr. 180'000.--

Ertragssteigerung Produktlinie 1. Jahr Fr. 250'000.--

