

Marktbedingungen

Konsumentenverhalten

Marketing-Mix

Rupert Erhart

# Marketing für Techniker

Walking in the Customer's Shoes

# IMPRESSUM

Marketing für Techniker –  
Walking in the Customer's Shoes

1. Auflage

ISBN 978-3-901942-93-8

SB-Nr. 190.640

Laut Bescheid des Bundesministeriums für Bildung, Wissenschaft und Forschung vom 13.3.2018, GZ BMBWF-5.001/0008-IT/3/2018, als für den Unterrichtsgebrauch an Höheren technischen und gewerblichen Lehranstalten für den III. Jahrgang im Unterrichtsgegenstand Unternehmensführung und Wirtschaftsrecht (Wirtschaft und Recht) (Lehrplan 2015) für geeignet erklärt.

Autor: Prof. Ing. Mag. Dr. Rupert Erhart, HTL Innsbruck,  
Höhere Abteilung für Wirtschaftsingenieure – Betriebsinformatik

Medieninhaber:

TÜV AUSTRIA Akademie GmbH

Leitung: Mag. (FH) Christian Bayer, Rob Bekkers MSc BSc

2345 Brunn am Gebirge, TÜV AUSTRIA-Platz 1

Tel.: +43 5 0454-8000

E-Mail: [akademie@tuv.at](mailto:akademie@tuv.at)

[www.tuv-akademie.at](http://www.tuv-akademie.at)



Produktionsleitung: Mag. Judith Martiska

Layout: Markus Rothbauer, [office@studio02.at](mailto:office@studio02.at)

Illustrationen: TÜV AUSTRIA Akademie / [lucdesign.com](http://lucdesign.com)

Herstellung: Druckwelten, [www.druckwelten.at](http://www.druckwelten.at)

Cover: Fotolia

© 2018 TÜV AUSTRIA AKADEMIE GMBH

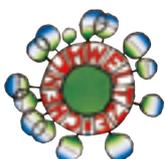
Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die Rechte der Verbreitung, der Vervielfältigung, der Übersetzung, des Nachdrucks und der Wiedergabe bleiben – auch bei nur auszugsweiser Verwertung – dem Verlag vorbehalten.

Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Medieninhabers reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Trotz sorgfältiger Prüfung sämtlicher Beiträge in diesem Werk sind Fehler nicht auszuschließen. Die Richtigkeit des Inhalts ist daher ohne Gewähr. Eine Haftung des Herausgebers oder der Autoren ist ausgeschlossen.

Zur leichteren Lesbarkeit wurde die männliche Form gewählt. Selbstverständlich gelten alle Formulierungen für Männer und Frauen in gleicher Weise.

Dieses Werk ist für den Schul- und Unterrichtsgebrauch bestimmt. Es darf gemäß § 42 (6) des Urheberrechtsgesetzes auch für den eigenen Unterrichtsgebrauch nicht vervielfältigt werden.



Produziert nach den Richtlinien des Österreichischen Umweltzeichens, UZ 24 Druckerzeugnisse.  
UW 750 – sandler print & packaging

# VORWORT

Unsere Welt ist nicht perfekt und es gibt in ihr auch nicht alles in Hülle und Fülle. Österreich ist ein Teil dieser Welt, und daher steht auch in Österreich nicht alles unendlich zur Verfügung. Immer aus dem Vollen schöpfen zu können, wäre das Ende der Kreativität und das Ende des Schaffens, das Ende der dem Menschen angeborenen Neugier und des Entdeckens. Dann würde dieser wunderschönen Welt sehr viel fehlen. Glücklicherweise werden wir das nie erreichen.

Unsere Schulen sind ein Teil unserer Republik und auch hier steht nicht alles in Hülle und Fülle zur Verfügung. Rohstoffe, Geldmittel usw. sind auf der Welt knapp. Auch Schulen unterscheiden sich da nicht. Gerade dieser wunderbare Umstand führt immer wieder zu dem Satz „Das geht nicht.“ Richtig interpretiert heißt dies, dass irgendwo ein Problem besteht, das es zu erfassen und mit den vorhandenen Mitteln zu lösen gilt, sei es durch Einfallsreichtum, Kreativität, Altem neues Leben einzuhauchen, vermeintlich Wegzuwerfendes wiederzuverwenden, Altes zu erneuern, Vorhandenes anderweitig zu verwenden etc. Diese wunderbare kreative Aufgabe ist jene des Ingenieurs. Seien Sie erfreut, wenn Sie hören „Das geht nicht!“ Denn jetzt werden Sie benötigt.

Dieses Lehrbuch schöpft ebenfalls nicht aus dem Vollen, zum Teil werden geschichtliche Zusammenhänge erläutert, alte Methoden adaptiert, Bewährtes bewährt belassen. Nur weil das Rad vor Jahrtausenden erfunden worden ist, wurde es auch nicht entsorgt, sondern immer wieder weiterentwickelt und nicht in jeder Generation neu erfunden. Kreative, wunderbare, lösungsorientierte Menschen brauchen spezielles Wissen und Hilfsmittel. Das vorliegende Buch ist eines davon. Ich freue mich, dass ich Sie einen Teil Ihres Lebens begleiten darf!

*Marketing für Techniker* ist kein Buch, um einen Ingenieur auf dem zweiten Bildungsweg zum Marketingmanager zu machen, es soll sowohl dem Auszubildenden als auch dem erfahrenen Ingenieur jenes Wissen und jene Argumente liefern, um das Kundenproblem zu verstehen, im technischen Bereich zu lösen und es dem Kunden nach seinen Vorstellungen zu übermitteln – daher der Untertitel *Walking in the Customer's Shoes*.

Herzlichst,  
Ing. Mag. Dr. Rupert Erhart

Mein Dank gilt dem TÜV AUSTRIA Fachverlag, der an mich glaubte und dieses Werk ermöglichte.

## DER AUTOR

Rupert Erhart wurde in den späten 60er-Jahren geboren und ist selbst Ingenieur für Maschinen-, Werkzeug- und Vorrichtungsbau. Sein Weg führte ihn nach erfolgreichem Abschluss der HTL in verschiedene Produktions- und Konstruktionsbetriebe im In- und Ausland. Er war als junger Ingenieur immer wieder damit konfrontiert, dass seine Konzepte von „Wirtschaftlern“ abgelehnt wurden unter dem Hinweis „Das können wir so nicht verkaufen, das ist zu teuer, das ist nicht machbar.“ Als Ingenieur hatte er gelernt, dass alles machbar ist, oftmals zwar nicht gleich, aber irgendwann. Daher beschloss er, im zweiten Bildungsweg Betriebswirtschaft zu studieren.

Er betreibt seit Jahrzehnten ein Management Consultant Unternehmen und ist an der HTL Anichstraße in Innsbruck als Professor für Unternehmensführung und Wirtschaftsrecht und Betriebstechnik tätig.

Die TÜV AUSTRIA Akademie ist bundesweite Ingenieur-Zertifizierungsstelle für alle technischen Fachrichtungen.

[www.ing-zertifizierung.at](http://www.ing-zertifizierung.at)

# INHALTSVERZEICHNIS

<b>1. Walking in the Customer's Shoes</b> .....	<b>9</b>
1.1 Marketing ist eine Philosophie .....	9
1.2 Aufbau des Buches .....	10
<b>2. Unternehmerische Vision</b> .....	<b>11</b>
<b>3. Leitbild</b> .....	<b>13</b>
3.1 Grundsätzliches .....	13
3.2 Vorgangsweise .....	13
<b>4. Strategische Planung</b> .....	<b>15</b>
4.1 Bildung von strategischen Geschäftseinheiten/Zerstörung der Markttransparenz ...	15
4.2 Stärken-Schwächen-Profil (SWOT) .....	16
4.3 Differenzierung .....	21
4.4 Kritischer Erfolgsfaktor USP (Unique Selling Point) .....	22
4.5 Systempartner .....	23
4.6 Typen von Wettbewerbsstrategien nach Porter .....	27
<b>5. Operative Planung</b> .....	<b>31</b>
<b>6. Kommunikationsbedingungen</b> .....	<b>33</b>
6.1 Informationsüberlastung .....	33
6.2 Dominanz der Bildkommunikation .....	33
<b>7. Marktbedingungen</b> .....	<b>35</b>
7.1 Gesättigte Märkte .....	35
7.2 Zunehmende Marktdifferenzierung .....	36
7.3 Gesellschaftliche Bedingungen: Wertewandel .....	36
<b>8. Konsumentenverhalten</b> .....	<b>39</b>
8.1 Allgemeines .....	39
8.2 Der Beitrag der Einstellungstheorie .....	39
8.3 Der Beitrag der Attributionstheorie .....	39
8.4 Der Beitrag der Theorie der kognitiven Dissonanz .....	40
8.5 Der Beitrag der Theorie des Involvements .....	42
8.6 Der Beitrag der Umwelteinflüsse .....	42
<b>9. Marketing-Mix (PPPP): Product – Price – Placement – Promotion</b> .....	<b>45</b>
9.1 Distributionspolitik .....	46
9.2 Preis- und Konditionenmanagement .....	47
9.3 Produkt- und Leistungs politik .....	50
9.4 Promotion .....	54

<b>10. Marktforschung</b> .....	<b>63</b>
10.1 Allgemeines .....	63
10.2 Erhebungsmethoden .....	63
10.3 Auswertungsverfahren – Statistik .....	75
10.4 Stichprobe .....	77
10.5 Testmarkt .....	79
<b>11. Angebotslegung, Auftragsbestätigung, Rechnung</b> .....	<b>81</b>
11.1 Angebot .....	81
11.2 Auftragsbestätigung .....	83
11.3 Rechnung .....	84
<b>12. Grenzüberschreitender Güterverkehr</b> .....	<b>85</b>
12.1 Die vier Freiheiten der EU .....	85
12.2 Lieferungen innerhalb Österreichs .....	87
12.3 Umsatzsteueridentifikationsnummer (UID-Nummer) .....	87
12.4 Incoterms® .....	88
12.5 Dokumente im Exportgeschäft .....	90
12.6 Zahlungsabwicklung im Export .....	90
<b>13. Quellenverzeichnis und weiterführende Literatur</b> .....	<b>93</b>
<b>14. Lösungsmöglichkeiten zu den Fragen</b> .....	<b>94</b>
Kapitel 3 .....	94
Kapitel 4 .....	94
Kapitel 6 .....	94
Kapitel 7 .....	94
Kapitel 8 .....	95
Kapitel 9 .....	95
Kapitel 10 .....	96

# EINLEITUNG

Untergeordnet dem Vorwort zu diesem Buch handelt es sich hier nicht um ein Nachschlagewerk à la Lexikon, sondern dieses Buch soll Sie auf Ihr Leben als Ingenieur vorbereiten und Ihnen den Weg vom Techniker hin zum „Verkäufer Ihrer Idee/Ihres Produkts“ erleichtern.

Es wird daher versucht, auf jenes Handwerkszeug, das man normalerweise bei sich hat, zurückzugreifen und es in dieses Buch einzubauen (Handy, PC, Laptop, Internet, Schreibpapier, Schreibstifte). Manches können Sie zur Verfügung haben, manches in gewissen Situationen nicht. Hier geht es dann um Ihre Kreativität und situatives Reagieren.

Bei einigen Methoden ist es in der Umsetzungspraxis gefordert, in Gruppen zu arbeiten, wobei sich auch schon beim Üben, wie im realen Leben, die Gruppenteilnehmer immer ändern sollten. Es kann sein, dass Sie mit jemandem zusammenarbeiten sollen, mit dem Sie bis dato noch nie zusammengearbeitet haben, gehört haben, dass er/sie nicht so gut arbeitet etc. Diese Informationen können, müssen aber nicht stimmen. Ihre Aufgabe als Ingenieur ist es, sich ein objektives Bild zu machen und dann aus der Situation heraus zu reagieren. Auch treffen Sie im realen Leben immer wieder auf Menschen, die Ihnen sympathischer sind, und andere, die Ihnen weniger sympathisch erscheinen. Auch hier werden Sie gefordert sein, konstruktive Lösungen zu finden.

Bei manchen Inhalten ist es erforderlich, in die Geschichte zu gehen und diese zu verstehen, um Lösungen entwickeln zu können. Zu jeder einzelnen angesprochenen Materie und zu jedem einzelnen Fachbereich gibt es vertiefende Literatur.



# 1. WALKING IN THE CUSTOMER'S SHOES

1

## 1.1 Marketing ist eine Philosophie

Schon die alten Soziologen schrieben darüber, dass die Welt nicht so ist, wie sie jeder von uns wahrnimmt, sondern dass dies nur ein individuelles Bild ist, das jeder für sich selbst entstehen lässt und anschließend in sich verarbeitet. Je nachdem, wo der Mensch aufgewachsen ist, was er bereits erlebt hat und vor allem wie er es erlebt hat, wie er erzogen wurde, welche Dos und Don'ts er erlernt hat, wird jeder Mensch eine individuelle Persönlichkeit. Der Mensch nimmt Situationen durch seine Sinnesorgane wahr und speichert und verarbeitet diese. Ob eine Situation als gut oder schlecht empfunden wird, hängt zum Teil von seinem früheren Erlebten ab. Schon allein diese Merkmale führen dazu, dass ein und dieselbe Situation unterschiedlich erlebt und wiedergegeben wird. Zusätzlich zum persönlichen Empfinden kommen noch tagesaktuelle Ereignisse dazu, beispielsweise ist in der Früh etwas passiert, das die Gedanken noch beschäftigt, ist man zwar physisch anwesend, der Geist ist aber in Gedanken ganz wo anders oder wird durch eine andere Situation abgelenkt.

Alle diese Kriterien führen dazu, dass ein und dieselbe Situation für jeden einzelnen anderes erlebt wird und er sie dadurch auch anderes abspeichert. Das ist für Marketing zwar schlecht, denn das Erfassen eines Problems wird dadurch nicht leichter, jedoch für die Menschheit wunderbar, denn sonst wären wir alle leicht zu manipulieren.

Es zählen im Marketing und beim Treffen von Kaufentscheidungen nicht immer nur Fakten. Es zählen Design, Geschmack u. v. m. Nicht immer handeln Konsumenten rational. Oft entstehen Kaufentscheidungen aus dem Bauch heraus. Hauptaufgabe des Marketings ist es, das Problem des Kunden zu erkennen, denn erst dann kann man dem Kunden seine Lösung anbieten – Walking in the Customer's Shoes.

Alleine ein gutes Produkt macht noch kein gutes Unternehmen aus. Mögliche Konsumenten müssen erst wissen, dass es das Produkt und das Unternehmen gibt. Dann muss das Produkt noch zum Konsumenten kommen. Das Produkt muss auch jenes sein, welches der Konsument möchte.

*Ein **Beispiel**: Sie finden im Internet einen billigen Anbieter für Seidenanzüge bzw. Handys, jedoch ist dieser in Asien angesiedelt. Kaum jemand lässt sich aus Asien einen Anzug oder ein Handy schicken. Es ist zwar viel billiger, aber was macht man, wenn der Anzug nicht ankommt oder etwas ganz Anderes ankommt oder das Handy z. B. einen Defekt hat?*

*Ein **anderes Beispiel**: Sie produzieren den besten und billigsten Sirup, jedoch weiß das niemand. Sie werden den Sirup somit nicht verkaufen können.*

Das Zauberwort, das es ermöglichen soll, dass Ihre Produkte auch beim Endabnehmer landen und er nur Ihr Produkt will und kein anderes, heißt Kommunikationsmix. Die verschiedenen Maßnahmen des Kommunikationsmix müssen aufeinander abgestimmt und auf die

Zielgruppe ausgerichtet werden. Es nützt nichts, ein paar Euro-Millionen in die Werbung zu werfen oder den Verkaufsstab zum xten Verkäuferseminar zu schicken, wenn der ganze Kommunikationsmix nicht gut aufgebaut ist.

Den richtigen Aufschwung im Kommunikationsmix brachte erst das Ende des 20. Jahrhunderts. In jedem Haushalt ist mindestens ein Fernseher, der gebildete Mensch liest Zeitung und Zeitschriften, hat ein Auto etc. Die Post kommt täglich ins Haus und bringt weitere Werbung. Bahn, Schiff, LKWs und Einkaufszentren sowie e-Commerce machen es dem Konsumenten so bequem wie möglich, sein Geld in Güter umzuwandeln, die das tägliche Leben erleichtern und ihn erfreuen.

Erst der perfekte Kommunikationsmix hat es geschafft, dass Konsumenten überhaupt wissen, dass es eine Jeansmarke xxx gibt. Werbung und das persönliche Umfeld haben dazu geführt, dass man, wenn man „in“ sein will, unbedingt diese Jeansmarke benötigt. Der Ausbau der Verkehrswege hat es ermöglicht, dass Sie als Konsument in der Lage sind, die Jeansmarke xxx zu kaufen. Methoden und Werkzeuge für ein erfolgreiches Markterobern werden in diesem Kapitel vorgestellt.

## 1.2 Aufbau des Buches

Dieses Buch gliedert sich zuerst in strategische Überlegungen, dann in Methoden und Werkzeuge zur Unterstützung in der Entwicklung und Ableitung einer Strategie und endet mit dem Festlegen der operativen Unternehmensführungsaufgaben – der operativen Planung.

Dann wird ein Überblick über die Kommunikationsbedingungen auf gesättigten Märkten aufgestellt, anschließend das Konsumentenverhalten kurz erläutert. Im Anschluss daran folgt der Marketing Mix mit Werbung, Verkaufsförderung, PR, Preis- und Konditionenmanagement, Distribution, Sortiment und Markenmanagement.

Marktforschung soll Ihnen helfen, die Ansprüche Ihrer Kunden zu erfassen und zu erkennen. Grenzen im Verkauf setzen oft andere Länder mit einschlägigen Gesetzen. Der Exportteil soll hierfür Ihre Sensibilität wecken.

## 2. UNTERNEHMERISCHE VISION

Am Beginn des unternehmerischen Handelns steht die unternehmerische Vision, die ein langfristiges Ziel darstellt, das erreicht werden soll.

### **Beispiel:**

*Apple wollte Computer produzieren, die leicht zu bedienen sind. Dieser unternehmerischen Vision haben sich alle Pläne unterzuordnen, d. h. auch das Marketing.*

An die Vision schließt die Entwicklung eines Unternehmensleitbildes an.

### **Übung**

- 1. Recherchieren Sie die Vision der EU zur Zeit der Gründung und vergleichen Sie diese mit heute.**





# 3. LEITBILD

## 3.1 Grundsätzliches

Es gibt zahlreiche Unternehmen, die gar nicht wissen, warum sie überhaupt existieren, die nicht wissen, wie sie mit ihren Kunden umgehen wollen. Das sind solche, die in Krisenzeiten als erste wieder vom Markt verschwinden.

Dem kann entgegengewirkt werden durch die Festlegung eines Leitbildes. Dadurch wird ein Unternehmen für Mitarbeiter, Partner, Kunden und Lieferanten ein berechenbares und einschätzbare Gebilde.

## 3.2 Vorgangsweise

### **Warum existiert diese Organisation?**

Der Zweck der Organisation – ihre Mission – ist die grundlegende und langfristige schriftliche Festlegung, was die Organisation zu tun beabsichtigt und warum sie existiert. Der Organisationszweck bestimmt das Selbstverständnis der Organisation und die Rolle in der Gesellschaft.

### **Worauf kommt es bei der Erfüllung des Zwecks der Organisation besonders an?**

Die generellen Ziele und Prioritäten einer Organisation sind die grundlegende und langfristige Festlegung, was alles durch die Erfüllung des Zwecks der Organisation erreicht werden soll und wo dabei die Prioritäten gesetzt werden sollen.

### **Was ist die Tätigkeit des Unternehmens?**

Diese Frage wird in weitere Teilfragen gesplittet:

- ✓ Welche Märkte werden bearbeitet?
- ✓ Mit welchen Leistungen werden diese Märkte bearbeitet?
- ✓ Welche Technologien sollen bei der Leistungserstellung verwendet werden?
- ✓ Nach welchen Spielregeln (Kriterien) will man miteinander und mit externen Austauschpartnern umgehen?

Die Grundsätze des Verhaltens einer Organisation sind die grundlegende und langfristige Festlegung, welche Werte und Normen das Verhalten der Organisation und ihrer Mitglieder untereinander bzw. mit externen Austauschpartnern leiten sollen.

Das Leitbild gibt bereits erste Handlungsanweisungen vor. Alle Abteilungen und alle Handlungen des Unternehmens haben sich dem Leitbild zu unterwerfen. Die Entwicklung des

Leitbildes ist Aufgabe der obersten Unternehmensleitung. Daran schließen die strategischen Vorgaben der Managementsysteme als auch des strategischen Marketings an.

Erster Punkt ist die strategische Planung.



### **Kontrollfrage**

1. **Wozu benötigt man ein Leitbild?**



### **Übungen**

1. **Lesen Sie das Leitbild der technischen Schulen Österreichs: [https://www.qibb.at/fileadmin/content/QIBB/Dokumente/Leitbilder/Leitbild\\_II2.pdf](https://www.qibb.at/fileadmin/content/QIBB/Dokumente/Leitbilder/Leitbild_II2.pdf)  
Inwieweit ist es an Ihrer Schule schon umgesetzt?**
2. **Recherchieren Sie im Internet verschiedene Leitbilder und bewerten Sie diese auf Vollständigkeit.**

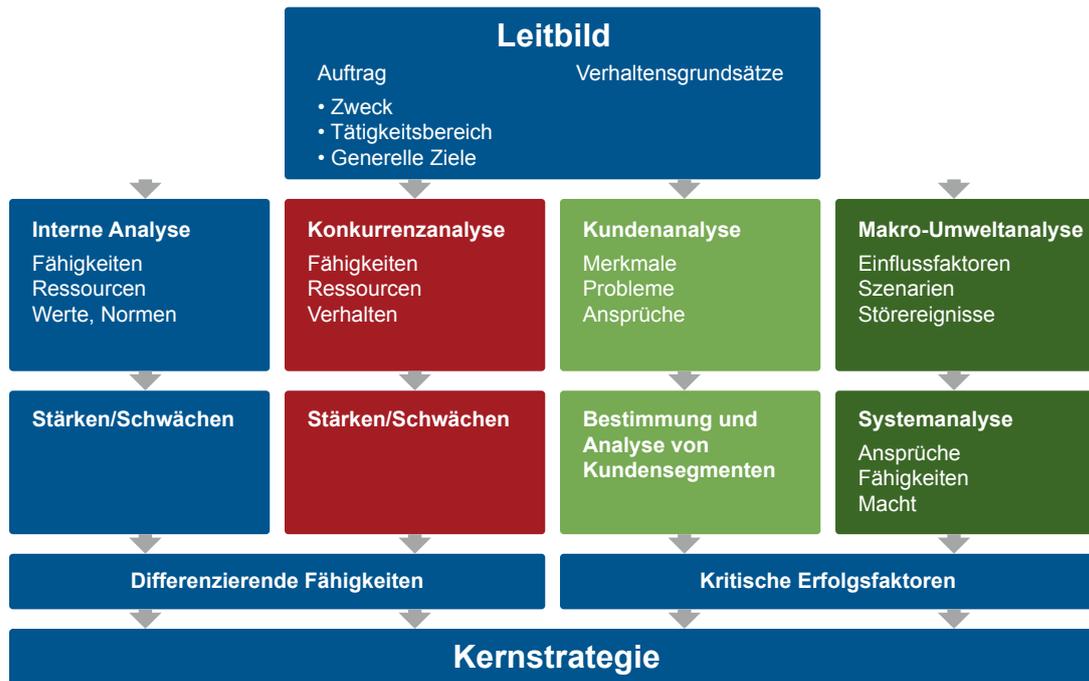
## 4. STRATEGISCHE PLANUNG

Die strategische Planung beschäftigt sich im Wesentlichen mit dem Festlegen der Strategien und der Ableitung von Strategischen Geschäftseinheiten („SGE“). Dabei hat die Unternehmensstrategie die Aufgabe, alle Einzelmaßnahmen im Unternehmen auf eine gemeinsame Zielposition auszurichten. Die Festlegung der Strategie stützt sich dabei auf fünf Komponenten:

- ✓ Analyse der strategischen Ausgangsposition  
*Wo stehen wir mit unserem Unternehmen, wie sieht uns der Kunde etc.*
- ✓ Auswahl der am besten zu bedienenden Märkte  
*Inlandsmarkt, Auslandsmarkt etc.*
- ✓ Kontrolle, ob im Unternehmen genug Ressourcen vorhanden sind, um den Anforderungen des Marktes gerecht zu werden, und man die Stärken entsprechend ausbauen kann.  
*Geld, „Man-Power“, Service etc.*
- ✓ Festlegung von Kontrollmechanismen, anhand derer Erfolg oder Misserfolg abgeleitet werden kann  
*Ab wann betrachten wir unsere Verkäufe als Erfolg (1 Stück, 100 Stück, ...)?*
- ✓ Kontrolle, ob die gewählte Strategie mit der Gesamtunternehmensstrategie im Einklang steht (Frage der Moral)  
*Man kann nur verkaufen, wenn beispielsweise Schmiergeld bezahlt wird – will man das überhaupt?*

### 4.1 Bildung von strategischen Geschäftseinheiten/ Zerstörung der Markttransparenz

Da es für Unternehmen normalerweise äußerst schwierig ist, eine dominante Stellung am „ganzen Markt“ einzunehmen, bearbeiten diese nicht den „ganzen Markt“, sondern versuchen, die Markttransparenz zu zerstören, indem sie den Markt in einzelne Segmente einteilen, da es dann leichter ist, eine dominante Stellung in einem kleineren Segment einzunehmen und die Bedürfnisse der Abnehmer leichter zu erfüllen sind. In diesem Sinne stellt sich als nächstes die Frage, wie das optimale Segment gefunden und darauf aufbauend im Unternehmen die strategische Geschäftseinheit (SGE) gebildet werden kann. Dazu kann folgendes Schema verwendet werden:



Als eine mögliche Methodik für das Durchführen der Analysen bietet sich das Stärken-/Schwächen-Profil an. Dieses wird dem Idealprofil gegenübergestellt. Das Idealprofil ist jenes, das der Kunde aus seiner Sicht gerne haben möchte. Derjenige, der dem Idealprofil am nächsten kommt, wird die Kundenwünsche am größten abdecken und auch am meisten Kunden gewinnen. Derjenige, der dem eigenen Unternehmen am nächsten kommt, ist der schärfste Konkurrent.

## 4.2 Stärken-Schwächen-Profil (SWOT)

Erfolgsfaktoren	Bewertung	schlecht	mittel	gut
	Produktpalette			
Produktionsflexibilität				
Standort				
Lieferzeit				
Preis				
Qualität				
Image bei den Kunden				
Anzahl der Kunden				
Zeit der Auftragsabwicklung				

Beispiel für ein Idealprofil:

Erfolgsfaktoren	Bewertung		
	schlecht	mittel	gut
Produktpalette			
Produktionsflexibilität			
Standort			
Lieferzeit			
Preis			
Qualität			
Image bei den Kunden			
Anzahl der Kunden			
Zeit der Auftragsabwicklung			

Legende: — Ist-Zustand; — Soll-Zustand

### Kundenproblemanalyse

Die Kundenproblemanalyse wurde von der Opus Development AB in Stockholm von den USA nach Europa gebracht und adaptiert.

Die Analysemethode wurde von Sozialpsychologen der US Werbeagentur B, B, D & O (Batten, Barton, Durstine & Osborne) entwickelt. Ausgangspunkt war die Beobachtung, dass sich das Verhalten der Menschen im täglichen Leben eher danach richtet, Probleme zu vermeiden, als nach anderen Gesichtspunkten.

Die Methode verwendet eine interne Referenzgruppe, die sich aus Mitgliedern verschiedener hierarchischer Ebenen zusammensetzt. Diese Gruppe legt fest, welcher Bereich, welcher Markt, welche Dienstleistung etc. untersucht werden soll. Diese Gruppe definiert auch die Zielgruppe, die über die Probleme befragt werden soll.

Personen aus der Zielgruppe mit Erfahrungen oder Ansichten über den gewählten Produkt-, Markt- oder Dienstleistungsbereich werden befragt, was sie schlecht finden, was ihnen unangenehm ist, was nicht richtig funktioniert. Das Resultat dieser Gespräche ist eine Liste mit Problembeschreibungen. Diese wird der Referenzgruppe präsentiert und von dieser durchdiskutiert. Die Probleme sind noch nicht gewichtet. Im nächsten Schritt werden die Probleme nach ihrer Wichtigkeit bewertet. Dazu wird die von OPUS entwickelte Interview-Box eingesetzt, die es ermöglicht, innerhalb von 20 bis 30 Minuten rund 100 Probleme zu bewerten. Die Bewertung erfolgt nach dem Gesichtspunkt, ob dieses Problem irritierend oder ein großes Problem ist.

Eine 2. Interview Box dient dazu, bei Kunden mit Erfahrung die Probleme ein 2. Mal, jetzt nach dem Gesichtspunkt der Häufigkeit, beurteilen zu lassen. Die in den Konsumentenboxen festgehaltenen Konsumentenmeinungen werden nun in den Computer eingelesen, selbstverständlich zusammen mit den relevanten sozio-ökonomischen Daten (Kaufkraft-

klasse, Ausbildung, Familiengröße, Position, Betriebsgröße etc.), jedoch ohne Namen der Befragten.

Die Daten werden ausgewertet und jene Probleme behandelt, die am höchsten bewertet wurden. Dazu verwendet man eine Ideengruppe, die versucht, Lösungen für die Probleme zu erarbeiten. Die Ideen werden wieder bewertet und dann im Produkt umgesetzt.

### **Bestimmung und Analyse von Kundensegmenten – Positionierung**

Bevor Sie jedoch das „optimale“ Segment auswählen und die Einteilung in SGEs vornehmen, sollten Sie noch folgende Fragen klären:

- ✓ Wer sind die Hauptwettbewerber auf den einzelnen Märkten, welches Marktverhalten ist zu erwarten?

*Was wird passieren, wenn man in den Markt eintritt? Bitte beachten Sie, dass auch nicht unmittelbare Konkurrenten sehr viel Einfluss haben können. Sie haben zum Beispiel ein Gerät entwickelt, das Ihnen jederzeit den Zustand eines Bauwerkes (z. B. die Korrodierung des Stahls im Beton) mitteilen kann. Vorsorgliche Sanierungsarbeiten unter dem Aspekt der Sicherheit und damit einhergehend einer Verkürzung der Nutzungszeit könnten in die Länge gezogen werden. Es müssen nicht Konkurrenten aus der Branche sein, die ebenfalls derartige Prüfgeräte herstellen, die versuchen Ihnen das Leben schwer zu machen; es könnten auch die durch die Verlängerung der Nutzungszeit beeinträchtigten Branchen sein.*

- ✓ Wie hoch ist das Marktwachstum auf den Märkten, die man bearbeiten will, was sind die Haupteinflussfaktoren auf zukünftiges Marktwachstum?

**Beispiel Mobilfunkmarkt:** *Es gibt hier kaum mehr ein Wachstum, also warum sollte man in diesen Markt hinein?*

- ✓ Welche Entwicklungen auf dem Technologiesektor zeichnen sich ab und welche Chancen und Risiken ergeben sich daraus für die Zukunft?

**Beispiel E-Mail:** *Früher wurden Briefe per Post verschickt. Heute wird kaum mehr ein Brief per Post verschickt. Die Kommunikation läuft über E-Mail. Ehemalige Briefverteiler mussten komplett umstrukturieren (z. B. Filialen schließen) und sich komplett den neuen Bedingungen anpassen – vgl. hierzu auch andere Branchen, wie Schuster, Schneider etc., die Technologisierung im Fertigungsbereich (manuelle Fertigung, Maschine, NC, CNC, CIM).*

- ✓ Welches sind die wesentlichen Faktoren, die über Markterfolg oder Misserfolg entscheiden? *B-Ware, Maschinen bei einer Versteigerung, die man nicht testen kann, etc.: Der Verkaufserlös wird durch das Fehlen dieses Faktors geringer ausfallen.*

**Beispiel:** *Versicherungen versuchen schon lange, sich vom teuren Vertriebsapparat zu trennen. Was erhält man von einer Versicherung? Eine Polizza, im Prinzip ein paar Blatt Papier, im Vertrauen darauf, dass im Leistungsfall die vertraglich in der Polizza festgehaltenen Leistungen erfüllt werden. Damit der Antrag bei der Versicherung ins Haus kommt, bedient man sich des Vertriebsapparats. Dieser füllt mit dem Kunden die vorformulierten Antragsfragen aus und der Antrag wird poliziert. Das wäre online auch möglich und wird*

*von den Versicherungen auch angeboten. Jedoch wird in den meisten Unternehmen und Haushalten auf Online-Abschluss verzichtet und man vertraut dem Versicherungskaufmann.*

- ✓ Welches sind die wesentlichen Vorteile im Wettbewerb und wie können diese im Vergleich zur Konkurrenz strategisch genutzt werden?

*Ist es eine Marke, mit der man sich von der Konkurrenz abheben kann, einzigartiger Service etc.?*

### **Positionierung des Unternehmens festlegen**

Die Kundennutzen sind bestimmt und das Angebot mit dem des Wettbewerbs verglichen. Der nächste Schritt ist die Positionierung der Produkte. Ein klassisches Vorgehen hierbei ist die Positionierung anhand der Kriterien Preis und Qualität.

Eine klare Positionierung kann den Zielkunden schnell zu erkennen geben, wie sich Ihr Produkt von Konkurrenzangeboten unterscheidet bzw. wie Ihr Angebot in Bezug auf Preis/Leistung im Vergleich zur Konkurrenz einzuordnen ist.

### **Erster Schritt der Positionierung: Wettbewerber bestimmen**

Die Positionierung ist eine relative Betrachtung zur Konkurrenz. Grundlage für eine aussagekräftige Positionierung ist demzufolge, die direkten Konkurrenten (und vor allem Konkurrenzprodukte) in die Analyse miteinzubeziehen. Da Markt und Wettbewerber bereits analysiert sind, fällt es relativ leicht, die wichtigsten 3–10 direkten Konkurrenten und deren Produkte zu bestimmen.

### **Zweiter Schritt der Positionierung: Preis – Leistung**

Wenn die direkten Konkurrenten bestimmt sind, können Sie Ihr Produkt ins Verhältnis zu den jeweiligen Konkurrenzprodukten setzen. Mithilfe eines Positionierungskreuzes kann man dabei die Positionierung der einzelnen Produkte darstellen. Wichtig dabei ist, dass Sie jeweils zwei Produkteigenschaften – je einen Preis- und einen Qualitätsfaktor – in die Analyse miteinbeziehen:

X-Achse der Positionierung: Preisfaktor

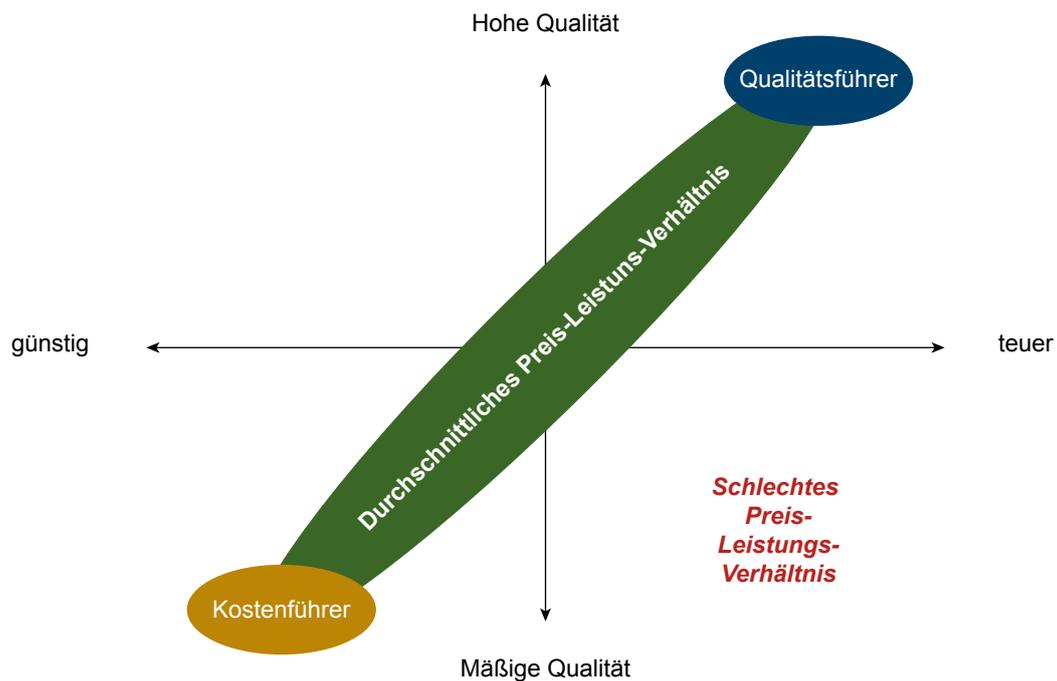
Für die Positionierung ist es bedeutend, dass ein monetärer Faktor bestimmt wird. Das kann z. B. der Preis pro Einheit (Stück, Liter, Kilogramm, Stunde etc.) sein.

Y-Achse der Positionierung: Qualitätsfaktor

Neben dem Preis sollen auch qualitative Aussagen zum Angebot gemacht werden. Ein Qualitätsfaktor kann z. B. die Behaltdauer sein, aber auch Design, Nutzerfreundlichkeit oder Geschmack sind mögliche Kriterien, die für Ihre Positionierung relevant sein können.

Langfristig kann ein Unternehmen nur erfolgreich sein, wenn der Preis in einem optimalen Verhältnis zur Qualität/Leistung steht. Als erstes sollte daher ein Preis-Leistungs-Positionierungskreuz erstellt werden.

## Preis-Leistungs-Positionierungskreuz (nach fuer-gruender.de)



Der in der Mitte liegende Bereich (durchschnittliches Preis-Leistungs-Verhältnis) bei der oben dargestellten Positionierung zeigt das marktübliche Preis-Leistungs-Verhältnis auf. Mit einem qualitativ hochwertigen Angebot kann man in der Regel auch einen höheren Preis verlangen (Qualitätsführer). Wenn man das kostengünstigste Produkt anbietet, nehmen Konsumenten auch eher Abstriche bei der Qualität in Kauf (Kostenführerschaft).

Schwierig wird es, wenn eine Positionierung gewählt wird, wo man für eine mäßige Qualität einen überbeuerten Preis verlangt (schlechtes Preis-Leistungs-Verhältnis; gefährliche Strategie).

### Nischen finden dank Positionierung

Positionierungskreuze eignen sich unter anderem auch gut für das Aufdecken von Marktnischen. So hat beispielsweise die Waschmittelindustrie mit Hilfe der Positionierungskreuze herausgefunden, dass es im Segment Kraftwaschmittel kein Produkt für bunte Wäsche gab.