



School of
Management and Law



Marketing und Marktbearbeitung

SW 06: Marketingstrategie



Building Competence. Crossing Borders.

Rolf Rellstab

rolf.rellstab@zhaw.ch

Agenda

- Check-in
- Orientierungsrahmen für Marketingstrategien
- Marketingziele
- STP-Modell
- Check-out

Semesterplan in der Übersicht

Termin	Thema	DozentIn
Woche 1	Check-in / Einführung ins Marketing	Rolf Rellstab
Woche 2	Marktverständnis 1	Rolf Rellstab
Woche 3	Marktverständnis 2	Rolf Rellstab
Woche 4	Kundenverständnis 1	Rolf Rellstab
Woche 5	Kundenverständnis 2	Rolf Rellstab
Woche 6	Marketingstrategie	Rolf Rellstab
Woche 7	Kundenakquisition	Dr. Nina Heim
Woche 8	Kundenbindung	Dr. Nina Heim
Woche 9	Kommunikation und Vertrieb	Rolf Rellstab
Woche 10	Kundenwertmanagement	Dr. Nina Heim
Woche 11	Leistungsinnovation	Dr. Helen Vogt
Woche 12	Leistungspflege	Dr. Helen Vogt
Woche 13	Preismanagement	Dr. Helen Vogt
Woche 14	Simulation / Check-out	Rolf Rellstab

Reminder: Marketing als Managementprozess

Definition

Verstehen von
Märkten und
Kundenwünschen

Analyse

**Entwerfen einer
kundenorientierten
Marketingstrategie**

Planung

Entwicklung eines
integrierten Marketing-
programms

Umsetzung

Sicherstellen von
Effizienz und
Effektivität

Kontrolle





Die Studierenden...

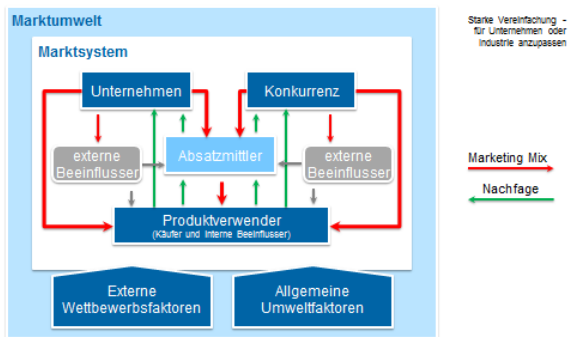
- kennen die einzelnen Schritte einer Marketingstrategie.
- verstehen die Bedeutung der Segmentierung für das Marketing.
- können ein Positionierungsstatement formulieren.

Agenda

- Check-in
- Orientierungsrahmen für Marketingstrategien
- Marketingziele
- STP-Modell
- Check-out

Markt- und Kundenverständnis als Grundlage für die Marketingstrategie

Analyse des Marktsystems



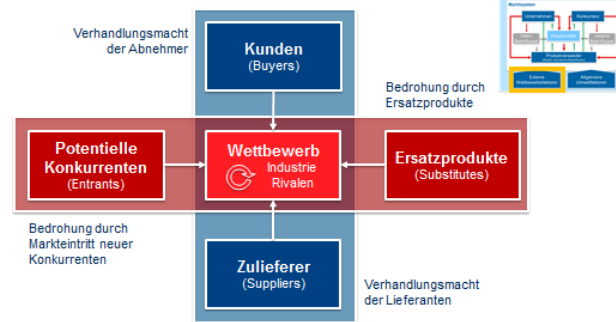
Quelle: Schmidt & Pöhl, 2010

01.03.2018

22

zh School of Management and Law

Externe Wettbewerbsfaktoren 5 Forces at work (Porter, 1980)



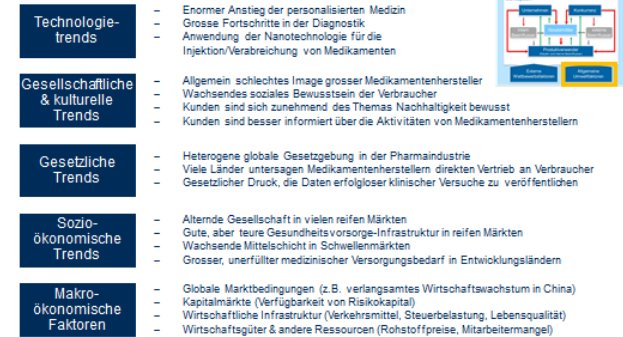
Quelle: Porter, 1980

01.03.2018

22

zh School of Management and Law

Allgemeine Umweltfaktoren



Quelle: Osterwalder & Pigneur, 2011

01.03.2018

22

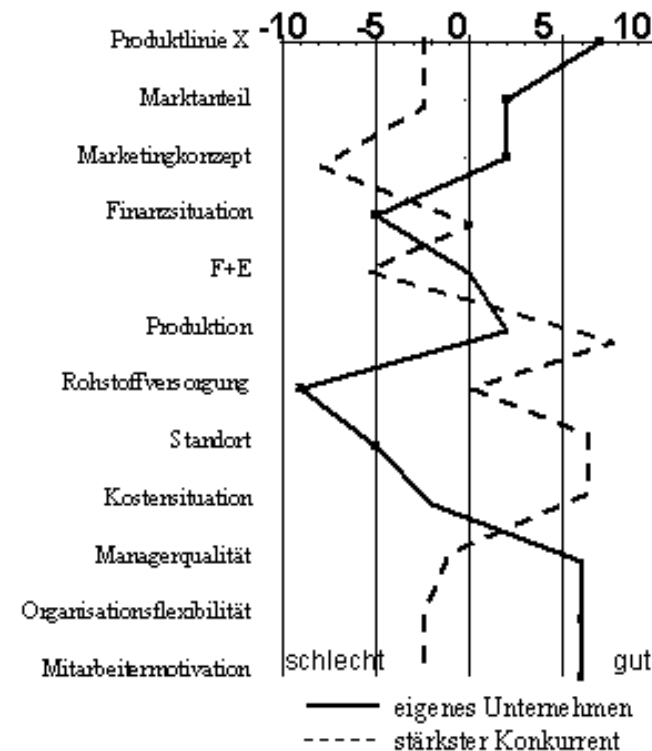
zh School of Management and Law

Ableiten von Marketingzielen und –strategie
(unter Berücksichtigung der eigenen Stärken und Schwächen)

Exkurs: Analyse des eigenen Unternehmens

- Die Kernfrage lautet: Was sind unsere Wettbewerbsvor- und nachteile?
- Im Mittelpunkt steht also die Einschätzung der Leistungsfähigkeit des eigenen Unternehmens. Diese Einschätzung erfolgt weitgehend in Relation zu den vergleichbaren Merkmalen von Wettbewerbern.

- → Stärken-Schwächen-Profi



Exkurs: Stärken-Schwächen-Analyse

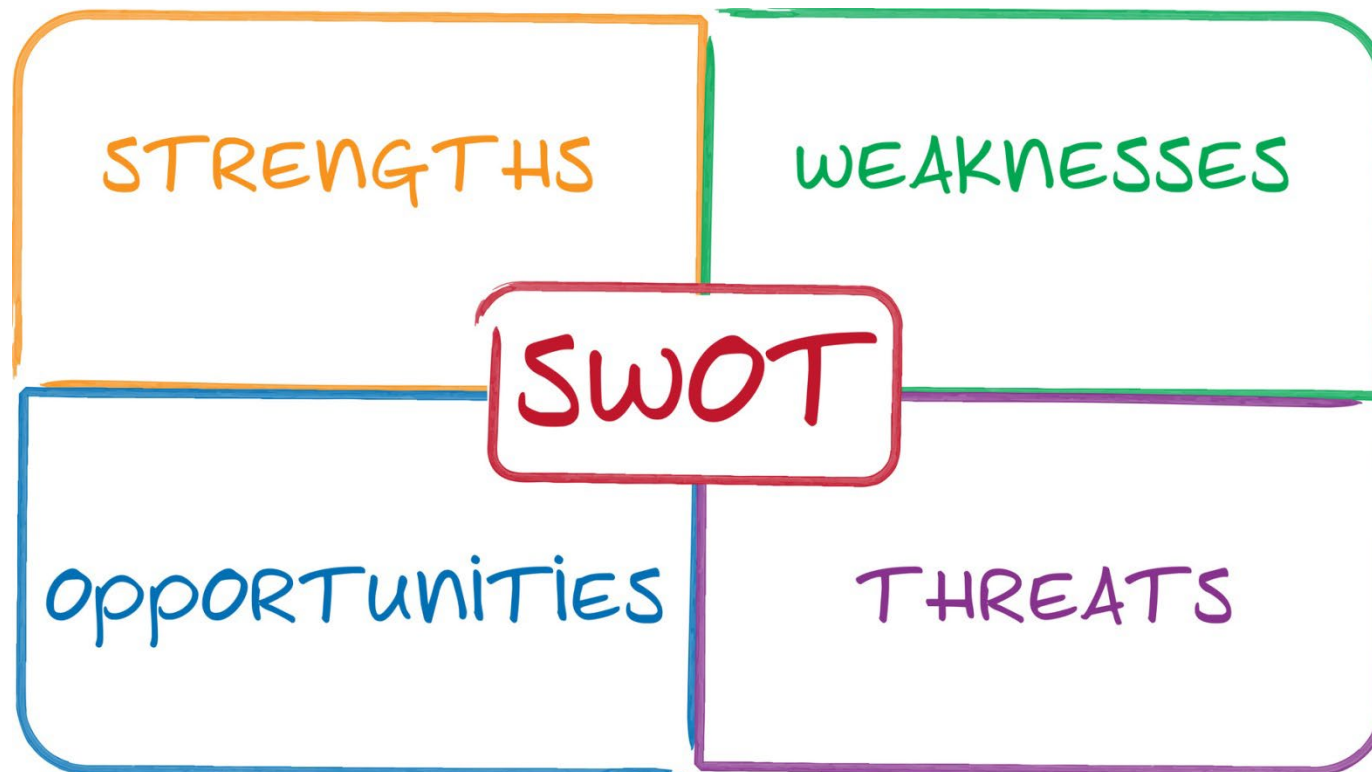
Merkmale, die in eine Stärken-Schwächen-Analyse typischerweise einbezogen werden:

- Art und Qualität der Produkte und Services
- Schlüsselressourcen (bspw. Patente)
- Qualifikation & Motivation der Mitarbeitenden (u.a. im Verkauf und Service)
- Qualität der Kundenbeziehungen (Kundenzufriedenheit und -loyalität)
- Modernität und Kapazität des Produktionsbereichs
- Kostensituation von Produktion, Verkauf und Verwaltung
- Produktivität und Prozesse von verschiedenen Unternehmensbereichen
- Leistungsfähigkeit der IT (z.B. CRM-Software)
- Finanzielles Potential (z.B. Marketingbudget)
- Leistungsvermögen des F&E-Bereichs (z.B. Time-to-market)
- Marktnähe und Infrastruktur
- Image von Marken und Unternehmen
- Schlüsselpartnerschaften
- ...

Exkurs: SWOT-Analyse

Interne und externe Analyse zusammenführen

- Stärken und Schwächen (Unternehmensanalyse) werden mit den Chancen und Gefahren (Umweltanalyse) in Verbindung gebracht.



Definition Marketingstrategien – kurz und knapp

«Auf welchen Märkten wollen wir mit welchen Produkten für welche Kunden tätig sein?»

«Strategie heisst Prioritäten setzen.»

Definition Marketingstrategien – und etwas ausführlicher

«Marketingstrategien entstehen auf der Basis einer Analyse der eigenen Stärken und Schwächen und im Verhältnis zum Wettbewerb.»

«Marketingstrategien sind bedingte, mehrere Planungsperioden umfassende, **verbindliche Verhaltenspläne** von Unternehmen für ausgewählte Planungsobjekte (z.B. Produkte, Strategische Geschäftseinheiten oder Unternehmen als Ganzes). Sie beinhalten Entscheidungen zur Marktwahl und –bearbeitung und **legen den Weg fest**, wie strategische Marketingziele eines Unternehmens zu erreichen sind.»

(Manfred Bruhn)

«Visionen brauchen Fahrpläne.»

(Hilmar Kopper)

«Marketingstrategien bilden **verbindliche Leitlinien** für den Instrumenteneinsatz. Idealerweise zeichnen sie sich durch **Kontinuität** und **Prägnanz** aus.»

(Esch, Herrmann, Sattler)

Marketingstrategien orientieren sich an Entscheiden der allgemeinen Unternehmensplanung

Dieser Orientierungsrahmen beinhaltet insbesondere:

- Unternehmenszweck (Mission)
- Grundsätze des Unternehmens (Leitbild und ethische Prinzipien)
- Unternehmensziele (u.a. Vision)
- Strategische Grundausrichtung des Unternehmens



Unternehmensziele können sich auf verschiedene Bereiche beziehen

- Rentabilitätsziele (Gewinn, Umsatzrentabilität, ROI, usw.)
- Größen- und Wachstumsziele (Umsatz, Umsatzsteigerung, Marktführerschaft, usw.)
- Finanzielle Ziele (Liquidität, Eigenfinanzierungsgrad, usw.)
- Machtziele (Sicherung der Unabhängigkeit des Unternehmens, ökonomischer und gesellschaftlicher Einfluss usw.)
- Visionen (langfristig zu erreichende allgemeine Ziele)



Strategische Grundausrichtung des Unternehmens

Auf welchen Märkten wollen wir tätig sein?



In welchem Markt sind wir tätig bzw. wollen wir tätig werden?
→ **Inhaltliche und räumliche Definition des Marktes**

Powdered and Liquid Beverages



Milk products



Prepared dishes and cooking aids



Confectionery



Nutrition



Water



Ice cream



Pharmaceutical products



PetCare



Nestlé grenzt den relevanten Markt **bedürfnisbezogen** ab mit den Begriffen „**Nutrition, Health and Wellness**“. Die **räumliche** Abgrenzung des relevanten Marktes lautet: „**weltweit**“.

Auf Geschäftsfeldebene (oftmals einzelne Marken) findet sich wiederum eine Unterteilung in relevante Märkte: **Markt für Milchprodukte, Markt für Tiernahrung, usw.**

Agenda

- Check-in
- Orientierungsrahmen für Marketingstrategien
- **Marketingziele**
- STP-Modell
- Check-out

Marketingziele

Unterscheidung von Zielen

Vorökonomische Marketingziele

- Knüpfen an den mentalen Prozessen der Käufer an
- Ausgangspunkt: Einstellungen der Konsumenten bestimmen die Kaufbereitschaft und damit letztlich die Kaufwahrscheinlichkeit

Beispiele:

- Bekanntheit
- Produktwissen
- Image
- Einstellungen
- Kundenzufriedenheit

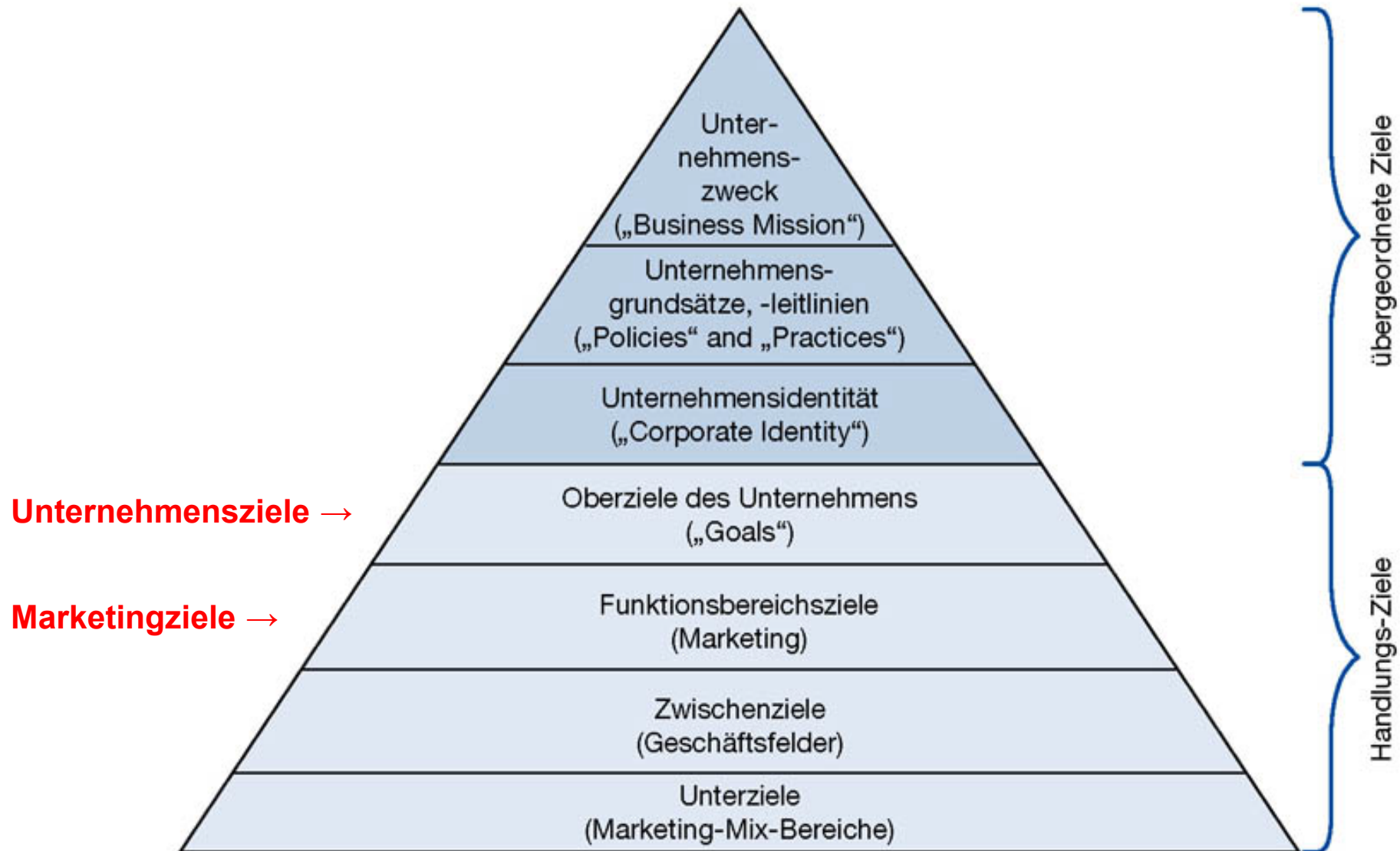
Ökonomische Marketingziele

- Sind in der Regel anhand der Markttransaktionen (Kauf bzw. Absatz) messbar
- Nehmen damit auf beobachtbare Ergebnisse des Kaufentscheidungsprozesses Bezug

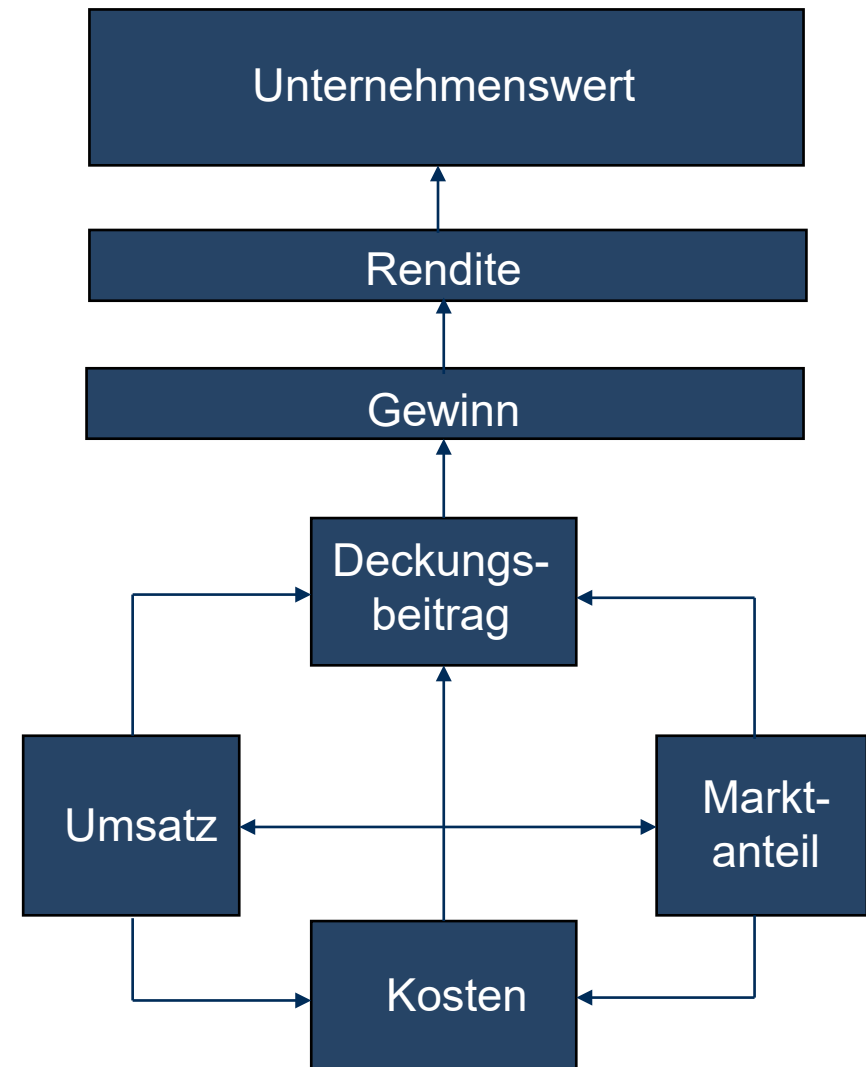
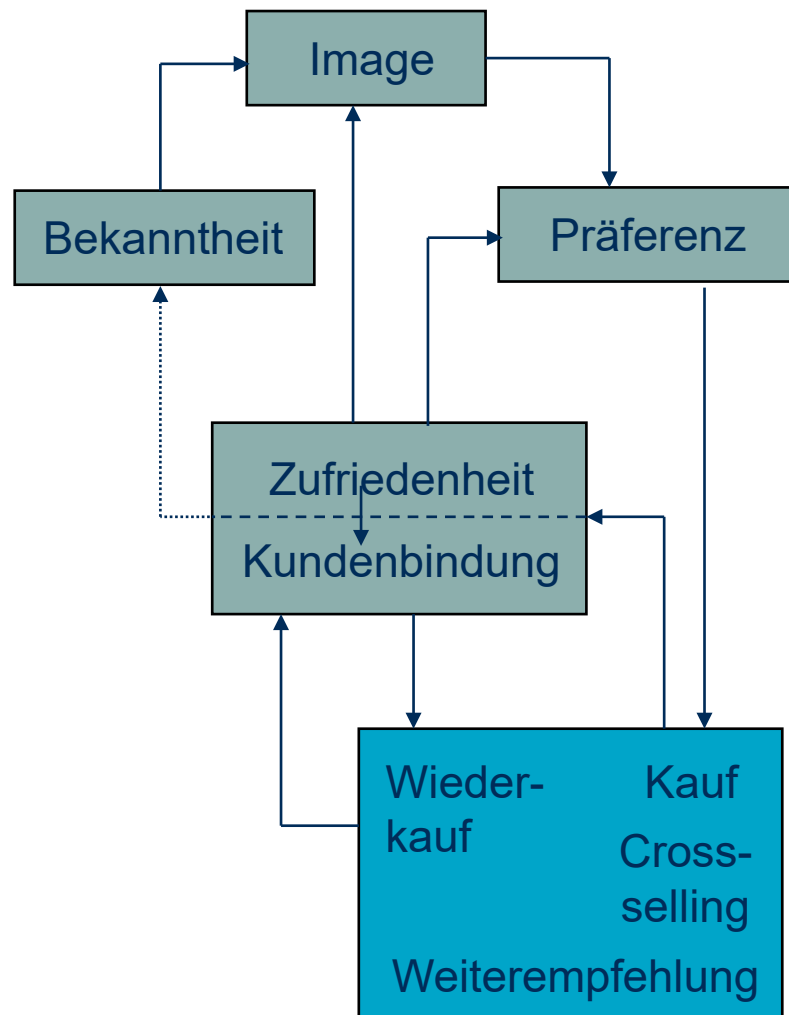
Beispiele:

- Absatz
- Umsatz
- Deckungsbeitrag
- Marktanteil
- Kundenwert

Hierarchie von Zielebenen



Zentrale Zielgrößen im Marketing und deren Beziehung



Vorökonomische (qualitative) Zielgrößen



Ökonomische (quantitative) Zielgrößen

Agenda

- Check-in
- Orientierungsrahmen für Marketingstrategien
- Marketingziele
- **STP-Modell**
- Check-out

STP-Modell

Segmentierung, Auswahl der Zielmärkte und Positionierung



Marktsegmentierung

Definition

Marktsegmentierung ist die Aufteilung eines heterogenen Gesamtmarkts in bezüglich ihres Kaufverhaltens relativ homogene Käufergruppen mit dem Ziel der differenzierten Ansprache dieser Gruppen. (Kuss & Kleinaltenkamp, 2016)

Aus der Segmentierung resultiert eine bessere Befriedigung der Konsumentenbedürfnisse durch den gezielteren Einsatz der Marketinginstrumente:

- Optimale Produkte (inkl. Verpackung, Marken, etc.)
- Differenzierte Preise und damit bessere Margen
- Zielgerichtete Marktkommunikation



Kriterien zur Segmentierung von B2C- und B2B-Märkten

Übersicht

Endverbraucherbezogene Kriterien	Organisationsbezogene Kriterien
Sozio-demographische Kriterien (z. B. Alter, Einkommen, Schulbildung, Beruf, Geschlecht, Kinderzahl, Familienstand)	Organisationale Merkmale der Unternehmen (z. B. Branche, Standort, Größe, Bestellmengen, verwendete Technologien)
(Mikro-)geografische Kriterien (z. B. Nation/Land, Bundesland, Stadt/Gemeinde, Ortsteil, Wohngebiet/Straßenzug)	Merkmale der Beschaffungs-Organisation und der Einkaufsgremien (z. B. zentraler/dezentraler Einkauf, Auftragsvergabe- bzw. Kaufkriterien [worauf legt der B2B-Kunde Wert?], Lieferantentreue)
Psychologische Kriterien (z. B. Wünsche, Lebensstile, Kaufmotive, Interessen, Präferenzen [z. B. bzgl. Design, Sicherheit, Sportlichkeit beim Autokauf])	Persönliche Merkmale der an der Kaufentscheidung beteiligten Personen (z. B. Beruf, Kaufmotive, Risikobereitschaft, Innovationsorientierung)
Verhaltensbezogene Kriterien (z. B. Kaufhäufigkeit/-volumen, Produktart-Wahl, Markenwahl, Preisklassen-Wahl, Mediennutzung, Einkaufsstättenwahl)	

Soziodemographische Segmentierung

Unterscheidung zwischen demographischen und sozioökonomischen Merkmalen

Demographische Merkmale:

- Geschlecht
- Alter
- Familienstand
- Haushaltsgrösse

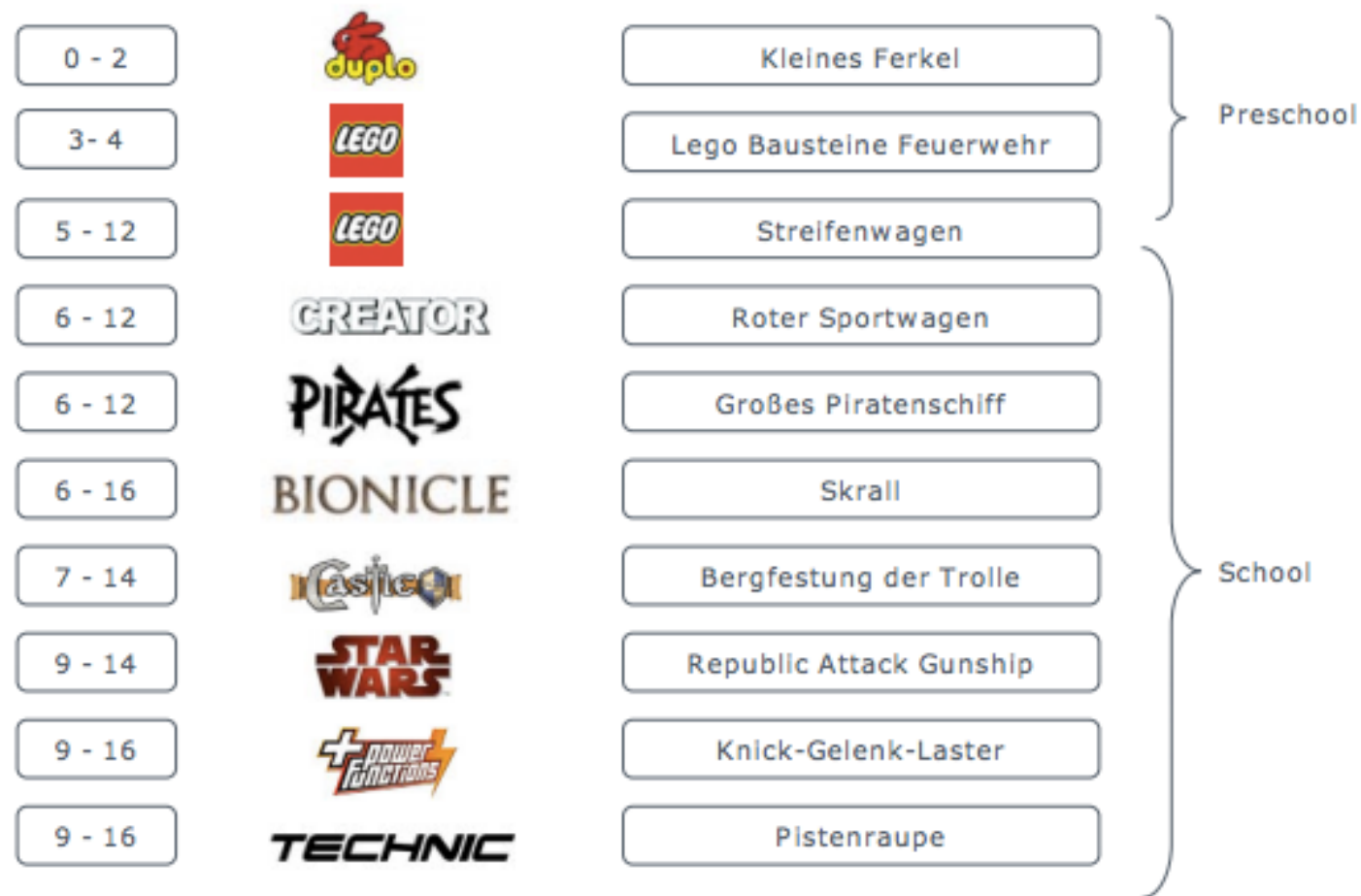


Sozioökonomische Merkmale:

- Ausbildung
- Beruf
- Einkommen

Soziodemographische Segmentierung

Beispiel: LEGO



Quelle: http://www.marketagent.com/webfiles/pdf/events/SEGMENTATION_AGENT_SWV_Mai_2010.pdf

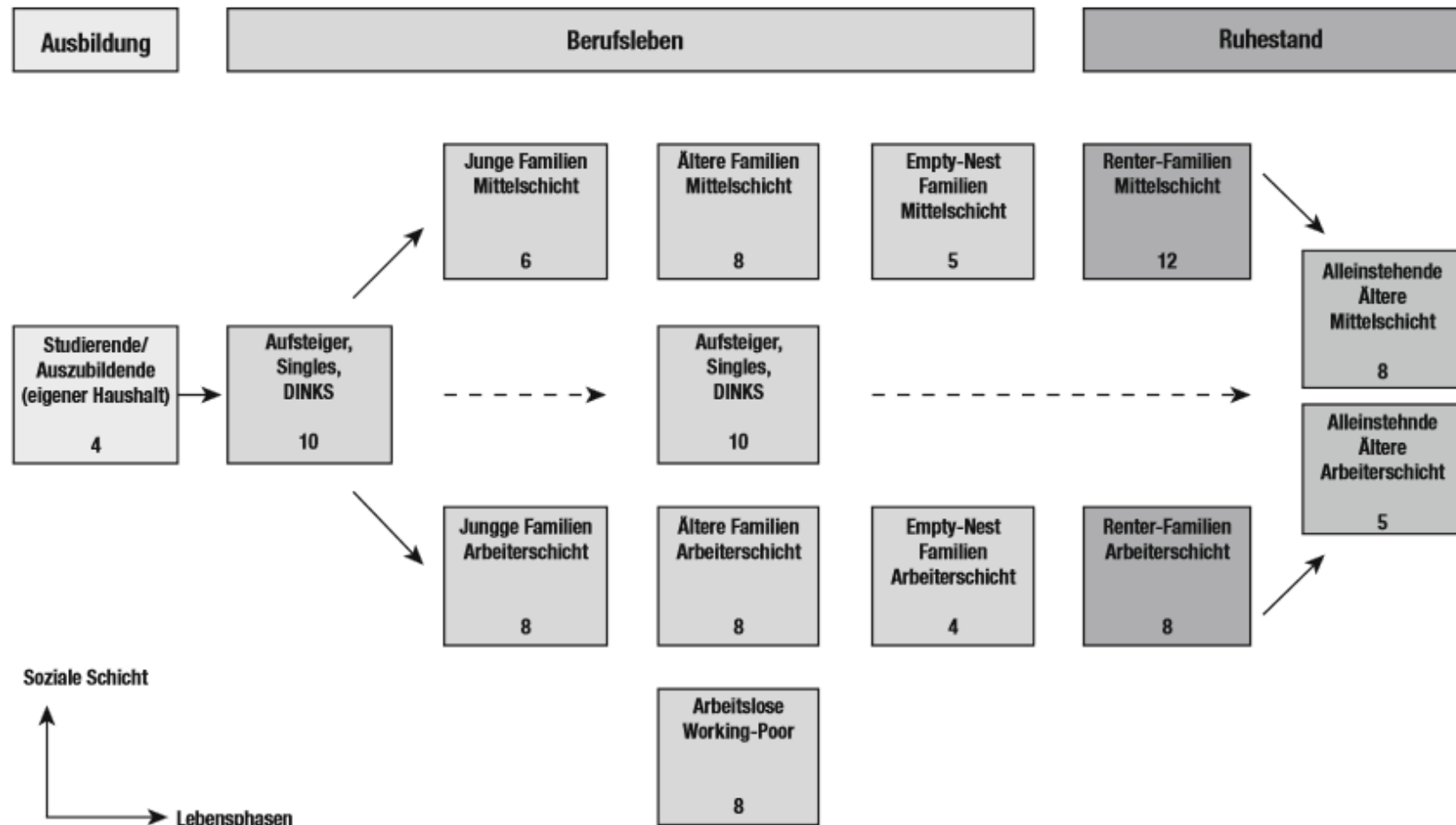
Soziodemographische Segmentierung

Beispiel: UBS

Sollen wir mehr Leute einstellen?

Soziodemographische Segmentierung

Beispiel: Lebenswelt-Ansatz der GfK



Quelle: GfK Panel Services Deutschland: 20 000er Haushaltspanel, 2006

Psychografische Segmentierung

Segmentierung auf Basis von Einstellungen

- Eignung resultiert aus konativen Komponente; von der positiven oder negativen Einstellung gegenüber einem Objekt wird hierbei auf eine bestimmte Verhaltensweise, z.B. auf den Kauf oder Nichtkauf eines Produkts, geschlossen.

Segmentierung auf Basis von Persönlichkeitsmerkmalen

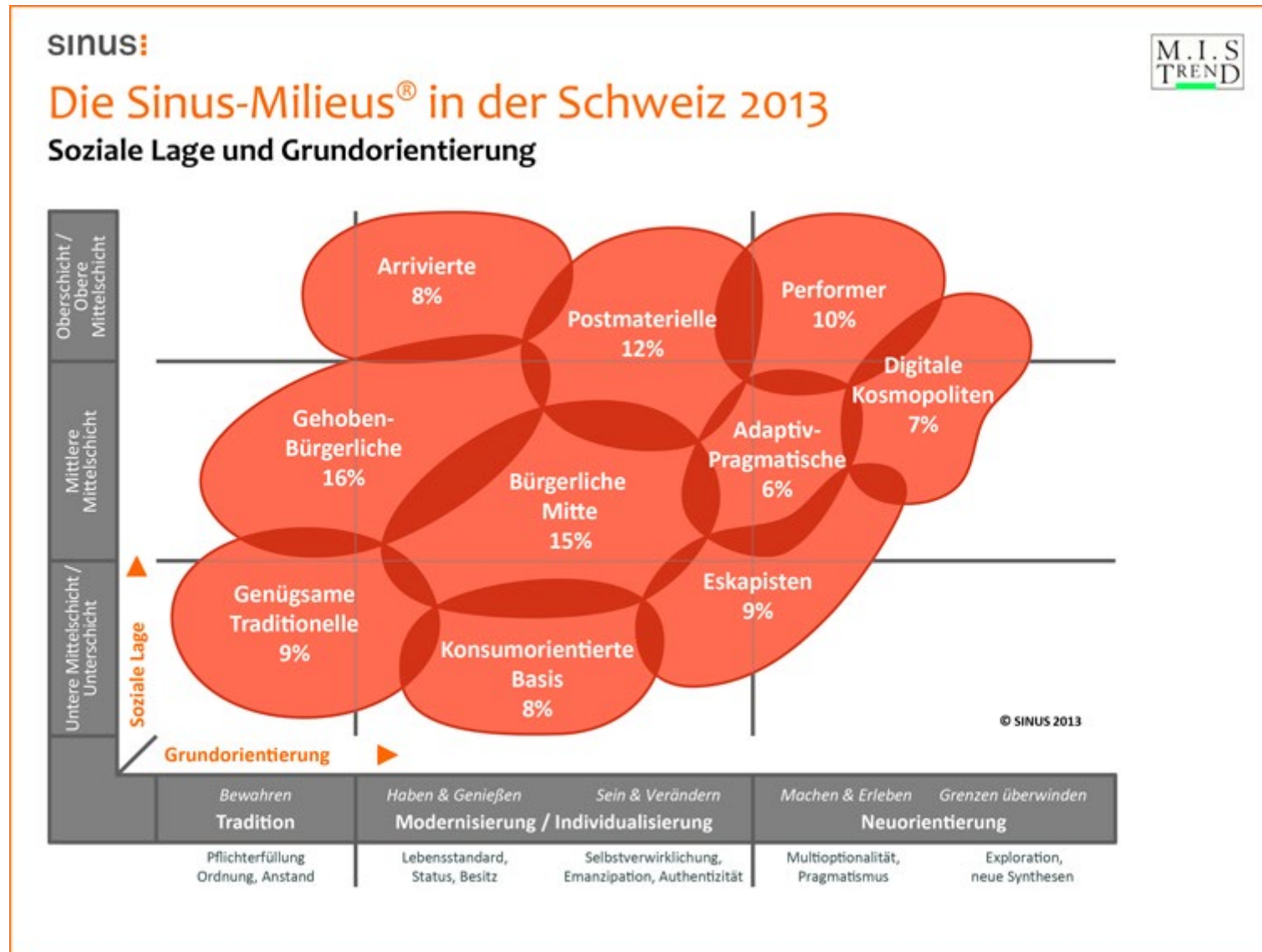
- Unterscheidung zwischen Kriterien des Lebensstils, der sozialen Orientierung und der Risikoneigung wobei eine scharfe Abgrenzung der jeweils zur Segmentierung herangezogenen Merkmale kaum möglich ist.

Segmentierung auf Basis von Nutzensvorstellungen

- Stärker als allgemeine Persönlichkeitsmerkmale sind produktspezifische, psychographische Variablen mit dem Kaufverhalten der Konsumenten verbunden; Tauglichkeit dieser Kriterien eingeschränkt.

Psychographische Segmentierung

Beispiel: Sinus-Milieus



Psychographische Segmentierung

Beispiel: Nutzen / Benefits



Verhaltensorientierte Segmentierung

Orient sich am beobachtbaren Verhalten in Bezug auf

- Produktwahl (Kaufhäufigkeit, Markentreue, etc.) und Nutzungsgewohnheiten
- Einkaufsort (Online-Kunde, Multi-Channel-Käufer, etc.)
- Preisverhalten (Schnäppchenjäger, hybrider Konsument, etc.)
- Art des Kaufentscheidungsprozesses (Mediennutzung bei der Informationssuche, etc.)

Neue Technologien begünstigen verhaltensorientierte Segmentierung

- Logfiles digitaler Services ermöglichen lückenlose Beobachtung jeder Aktion bei Websites, Mobile Apps und Smart TV Apps, d.h. Segmentierungen nach Nutzungsverhalten z.B. Verweildauer oder Tageszeit möglich
- GPS in Mobiltelefonen ermöglicht Location-Based-Services, aber auch Auswertung von Bewegungsmustern, d.h. z.B. Segmentierungen nach Laufwegen werden möglich

Kundensegmente mit Hilfe von Personas greifbar machen

Andrew Friedenthal - Cat Store Owner



*Way down deep, we're all motivated by the same urges.
Cats have the courage to live by them. -Jim Davis*

Goals

- Increase sales of cats
- Decrease rate of return of cats
- Get scratched less
- Automate litter boxes
- Better data management

Challenges

- Gaining accurate information on customer base
- Making customers understand that the store only sells cats, no other pets
- Employee retention rate
- Toxoplasmosis

Purchase Drivers

- Increase presence in the market
- Create more automation to spend less time behind a computer (unless looking at cat pictures)
- Manage communication with customers
- Becoming better able to interact with employees without using cats as intermediaries

Purchase Barriers

- Cost of software
- Lack of in-depth knowledge of technology combined with overwhelming fear of the modern world
- No time to implement systems changes when so many litter boxes need to be emptied
- Wishing this section was titled "Purr-chase Barriers"

Content Preferences

Themes— (i.e., What topics does this persona care about?)

Cats
Sales metrics
Employee retention
Cats
Software automation/implementation
Small business accounting
Social media marketing
Cats

Content types— (i.e., What formats or genres of content does this persona consume most?)

Cat memes; listicles about cats; articles about cats; articles for cats; articles by cats; podcasts; podcats; longform content marketing articles

Channels— (i.e., Where does this persona usually find information?)

Facebook, Twitter, Tumblr, BuzzFeed, I Can Has Cheezburger, The Wall Street Journal, Blogs, Talking to cats

Business type—
Small cat store (no other pets, just cats)

Job role/common titles—
Owner/Manager/Crazy Cat Lady

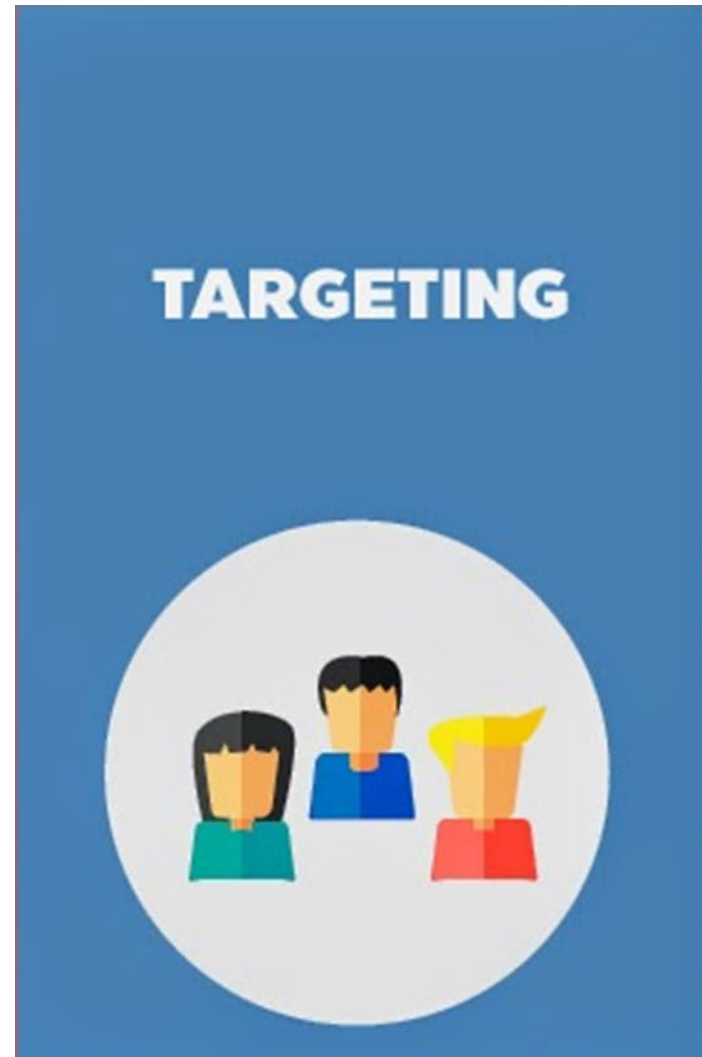
Technical literacy—
Low to Moderate

Internal influencers—
Employees must agree on all purchases, as much cats

Purchase experience—
First-time buyer

STP-Modell

Segmentierung, Auswahl der Zielmärkte und Positionierung









Targeting

Auf welche Zielmärkte fokussieren wir uns?



Targeting

Beispiel: Eventlocation

	GV / Informationsveranstaltungen	Tagungen	Kongresse / Konferenzen	Seminare / Schulungen	Messen / Ausstellungen	Produktpräsentationen
Charakteristiken und Anforderungen	<ul style="list-style-type: none"> Grössere und Grossveranstaltungen mit überregionaler Bezug Hohes Wertschöpfungspotenzial Kunden bevorzugen modernes, nüchternes Ambiente bei minimalem Aufwand, d.h. beschränken sich auf das Nötigste: Bühne, Audio, Video bei hoher Professionalität Verkehrsproblematik / Stau in Rapperswil und auf dem Seedamm bei einer Abendveranstaltung Plenum und Foyer ausreichend Wenige jährliche Events Treue zur Location: Wechselkosten hoch 	<ul style="list-style-type: none"> In der Regel ganztägige, nationale Events zw. 150 und 500 Personen Nachfrage nach modernen, nüchternen Räumlichkeiten in Rapperswil vorhanden Attraktivität von Rapperswil und Umgebung (Lage am See, malerische Altstadt, naturnah, usw.) Hoher Anspruch an die technische Infrastruktur Durchführung während der (unkritischen) Tageszeit entschärft Verkehrssituation Bedarf nach mind. 4 – 5 zusätzlichen Seminarräumen (neben Plenum und Foyer) Etablierte regionale Konkurrenz 	<ul style="list-style-type: none"> Mehrtägige, internationale Veranstaltungen Hohes Wertschöpfungspotenzial Attraktivität von Rapperswil (Nähe zu ZH/Airport, ÖV-Anbindung, See, malerische Altstadt, naturnah, usw.) Bedarf nach 5 - 10 zusätzlichen Seminarräumen (neben Plenum und Foyer) Kritische Betten-Kapazität bei grösseren Kongressen Internationaler Wettbewerb, zunehmende Konkurrenz auch in der Region ZH (z.B. The Circle ab 2018) Hoher jährlich wiederkehrender Vermarktungsaufwand (rund CHF 200'000 p.a.) 	<ul style="list-style-type: none"> Tendenziell kleinere Veranstaltungen zw. 50 und 150 Personen Anforderungen an die technische Infrastruktur beschränken sich auf die Standard-Ausführungen (Audio, Projektion, Wi-Fi) Seminar-Markt stark umkämpft, zahlreiche Hotels mit entsprechendem Angebot Rückläufige Nachfrage da Unternehmen vermehrt die eigenen Räumlichkeiten oder das Internet nutzen (Webinar) Bauliche Infrastruktur im Location xy suboptimal für Seminar-Umgebung: Nachfrage nach offenen, hellen Räumen, die variabel eingesetzt werden können 	<ul style="list-style-type: none"> Grosse, variabel nutzbare Flächen (ab 1'000 m²) Wenige, aber wiederkehrende Veranstaltungen mit regionaler Verankerung Verschiedene logistische Herausforderungen und grosser organisatorischer Aufwand Publikumswirksame Effekte Treue zur Location aufgrund hoher Wechselkosten beim Kunden Ggf. terminliche Konflikte von Primär- und Nebennutzung Ggf. Vorurteile gegenüber Betreibern aufgrund der Primärnutzung 	<ul style="list-style-type: none"> Multisensorische Erlebnisse gefragt, d.h. Möglichkeit, Produktpräsentationen kreativ umzusetzen Location muss sehr variabel nutzbar sein damit sie zur Markenwelt umfunktioniert werden kann Bedarf nach High-End Technologie Nachfrage nach Eventlokalitäten für Produktpräsentationen abhängig von Story, die rund um das Produkt kreiert werden soll Schlechtere Wettbewerbsposition der kleinen Städte im Vergleich mit den Schweizer Metropolen und Locations im Ausland (Image entscheidend)
Fazit	 <p>Hoher Fit zwischen Angebot und Kundenbedürfnissen; wenige Events, hohe Kundentreue</p>	 <p>Potenzieller Fit zwischen Angebot und Bedürfnissen der Zielgruppe; Konkurrenz vorhanden</p>	 <p>Bettenkapazität sowie bauliche Infrastruktur der Location kritisch bis unzureichend, massiver Vermarktungsaufwand</p>	 <p>Location xy bietet keinen Mehrwert gegenüber anderen Locations; Markt wenig attraktiv</p>	 <p>Regionale Messen als Chance zur schnellen Profilierung der Location xy als multifunktionaler Arena</p>	 <p>Nachfrage hängt von vielen externen Faktoren ab, Location und Standortimage ohne besondere Vorteile</p>

Targeting im digitalen Marketing

Targeting-Methoden helfen Unternehmen dabei, ihre digitalen Werbemittel so genau wie möglich auf die jeweilige Zielgruppe auszurichten. Ziel ist es, die Wirkung der Werbung zu steigern, Streuverluste zu vermeiden und letztlich einen höheren Umsatz zu generieren.

Jede Form von Targeting setzt also eine präzise Definition der Zielgruppe voraus.

Die wichtigsten Targeting-Methoden im Überblick:

- Soziodemografisches Targeting oder Profile Targeting
- Behavioural Targeting
- Contextual Targeting
- Semantisches Targeting
- Technisches Targeting
- Geotargeting oder IP-Targeting
- Retargeting

STP-Modell

Segmentierung, Auswahl der Zielmärkte und Positionierung



Positionierung

Wie treten wir gegenüber den Kunden und Wettbewerbern auf?

Positionierung ist die Schaffung einer klaren **Differenzierung aus Kundensicht** und besteht in der **Reduktion auf die wichtigsten Ausprägungen des Kundenvorteils**.

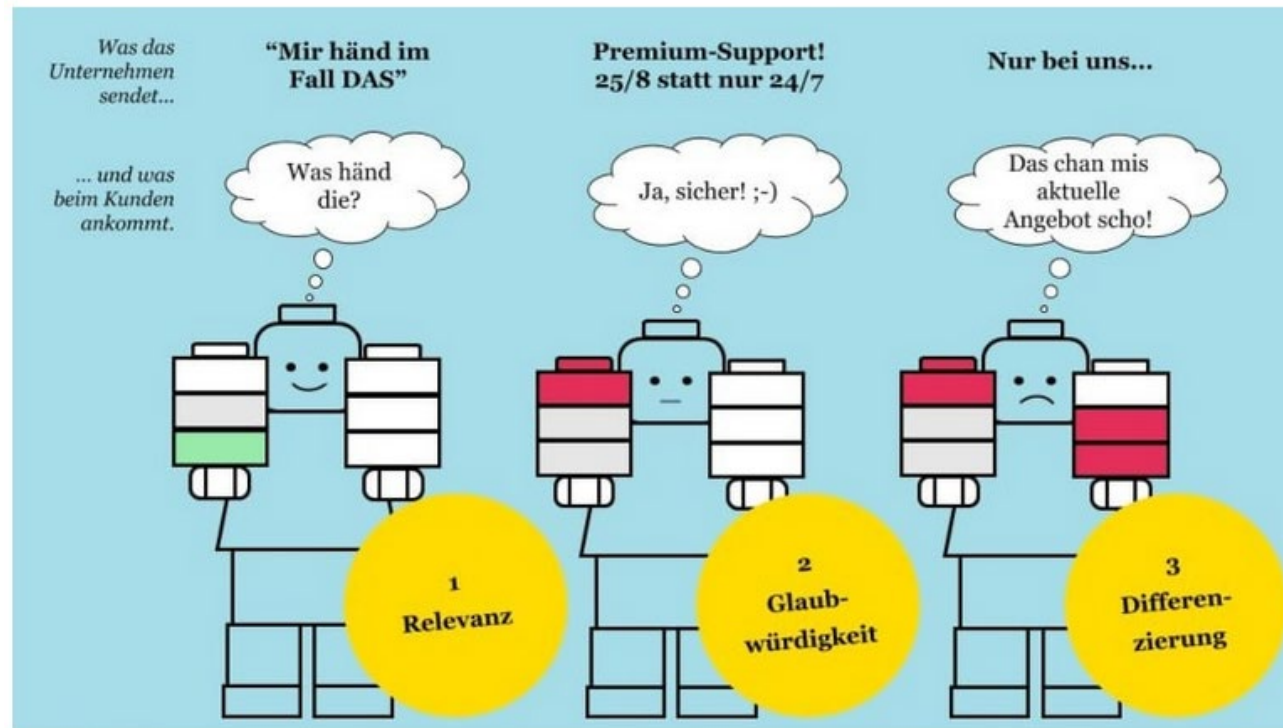
Der Kundenvorteil definiert sich als der Vorteil, den der Kunde beim Erwerb des Produktes gegenüber dem Wettbewerbsprodukt hat.

Eine erfolgreiche Positionierung muss folgende Anforderungen erfüllen:

- einen **relevanten** (funktionalen, emotionalen oder sozialen) **Nutzen** für die Zielgruppe beinhalten
- von der Zielgruppe wahrgenommen werden und **glaubwürdig** sein (rational überzeugen)
- **differenzierend** gegenüber dem Wettbewerb sein

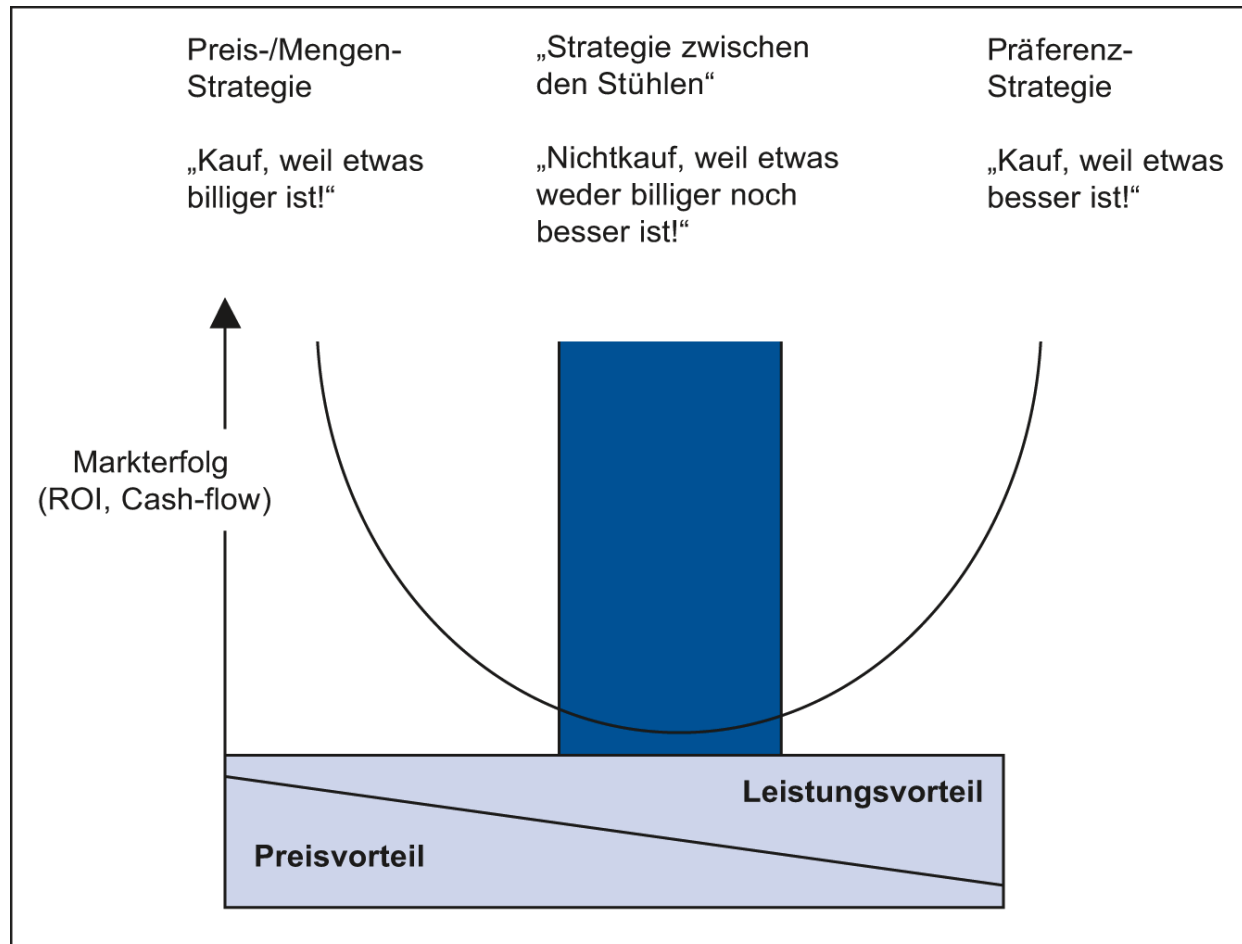
Positionierung

Entscheidend ist, was bei den Kunden ankommt.



«Stuck in the Middle»

Konsequenz einer fehlenden Positionierung

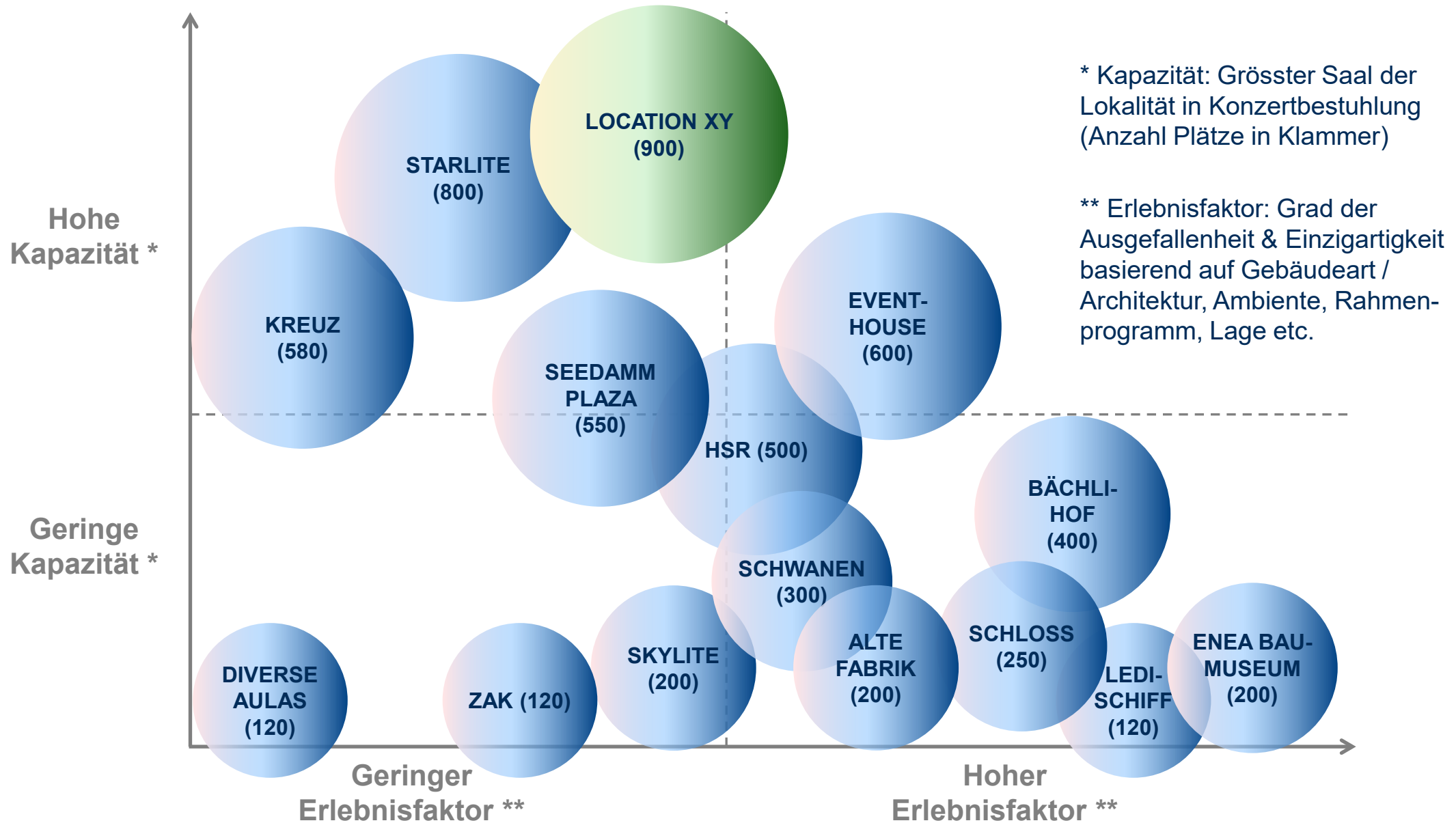


Esch/Herrmann/Sattler, Marketing – Eine managementorientierte Einführung, 3. Auflage

© Verlag Vahlen

Positionierungskreuz ermöglicht Vergleich im Wettbewerb

Beispiel: Eventlocation



Positionierungsstatement

Bausteine

For [your target market] who [target market need],
[your brand name] provides [main benefit] because
[reason why].

Bausteine eines Positionierungsstatements

- Kundensegment
- Bedürfnis / Absicht der Zielgruppe
- Nutzenversprechen
- Begründung zur Glaubwürdigkeit des Nutzenversprechens

Positionierungsstatement

Beispiele: Amazon und Zipcar



For **consumers** who **want to purchase a wide range of products online with quick delivery**, Amazon provides a **one-stop online shopping** site. Amazon sets itself apart from other online retailers with its **customer obsession, passion for innovation, and commitment to operational excellence**.



To **urban dwelling, educated, techo-savvy consumers** who **worry about the environment that future generations will inherit**, Zipcar is the **car sharing service** that lets you **save money and reduce your carbon footprint, making you feel you have made a smart, responsible choice that demonstrates your commitment to protecting the environment**.

Positionierung

Umsetzung in der Markenkommunikation



Agenda

- Check-in
- Orientierungsrahmen für Marketingstrategien
- Marketingziele
- STP-Modell
- Check-out

Check-out

Take-Aways, Comments, Feedback, Questions?



Kontakt

Rolf Rellstab

Wissenschaftlicher Mitarbeiter / Projektleiter
Fachstelle Digital Marketing
Institut für Marketing Management
Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften
Theaterstrasse 17
8400 Winterthur

+41 58 934 66 34

rolf.rellstab@zhaw.ch

<http://www.sml.zhaw.ch/imm>