

Kundenorientiertes Produktmanagement

Methoden zur erfolgreichen Produktpositionierung im Markt

Dr. oec. habil. Dr.-Ing. Werner Schölling
 PI Consulting – Gesellschaft für
 Prozess- und Innovationsmanagement
 mbH Mannheim;
Ralf Möllmer, Claudia Schölling
 Universität Mannheim

Um im härter werdenden globalen Wettbewerb wirtschaftlich erfolgreich bestehen zu können, müssen in den Unternehmen verstärkt Kundenorientierung und Innovation für Produkte und Prozesse integriert entwickelt werden ([1], [2]). Wichtig zum Erreichen dieser Zielsetzung im Unternehmen ist ein kunden- und marktorientiertes Produktmanagement [3]. Seine Hauptaufgaben im Unternehmen sind kundenorientierte Vermarktung und Vertrieb von Produktgruppen inklusive dazugehöriger Dienstleistungen (Schulungen, Instandhaltung, Finanzierung, Leasing-, Betreibermodelle usw.) und die Sicherung der wirtschaftlich erforderlichen Produkt- und Prozessinnovation im Unternehmen. Entscheidend für das erfolgreiche Realisieren dieser beiden Hauptaufgaben ist ein hinreichend genaues Wissen über den Status der eigenen Produkte und Leistungen innerhalb ihrer Produktlebenszykluskurve [3] und die Position der Produktgruppe gegenüber Wettbewerbern im Markt. Abgeleitet aus dem kontinuierlich zu bestimmenden Ist-Zustand sind daraus die wirtschaftlich notwendigen Zielsetzungen und Wettbewerbsstrategien (Bild 1) für die Produktgruppe sowie die zu ihrem Erreichen erforderlichen Marketing-, Vertriebs-

und Innovationsmassnahmen zu ermitteln und zu realisieren. Dazu sind für die Unternehmenspraxis Methoden und Konzepte der Marktforschung zur Positionierung von Produkten im Markt wertvolle Hilfsmittel, die bisher nicht ausreichend genutzt werden. Unter Produktpositionierung versteht man dabei die Ermittlung und bewusste Veränderung der Position von Produkten in mehrdimensionalen Wahrnehmungsräumen der Kunden [4]. Dabei werden die Einstellungen und Kundenerwartungen gemessen, die vorhandene und potentielle Kunden gegenüber eigenen und Wettbewerbsprodukten besitzen. Es ist dabei zwischen allgemeinen Einstellungen der Kunden, beispielsweise Image des Unternehmens und Produktes, und produkt- und prozessbezogenen Kundenerwartungen und Beurteilungskriterien, beispielsweise Gebrauchswert, Qualität, Preis, Lieferfristen, zu unterscheiden. Damit werden die Einordnung eines Produktes bzw. einer Produktgruppe am Markt in Relation zum Wettbewerb, kaufentscheidende Kundenerwartungen an das Produkt bzw. die Produktgruppe und das Niveau der notwendigen Erfüllung der Kundenerwartungen bestimmt. Für Produktgruppen wird damit die Marktposition bestimmt, bei der eine genügend grosse Anzahl von Kunden kaufbereit ist, die einen klaren Marktauftritt ermöglicht, technisch wirtschaftlich realisierbar und ausserdem möglichst geringer Konkurrenz ausgesetzt ist [5]. Richtige Positionierung heisst, den Kundennutzen bestehender oder zu entwickelnder Produkte

mit den existierenden und zukünftigen Kundenerwartungen der Kundenzielgruppen bzw. der Zielmärkte in Übereinstimmung zu bringen und zu übertreffen. Die Positionierung einer Produktgruppe soll Erfolgspotentiale aufbauen sowie Wettbewerbsvorteile schaffen. Mit Hilfe der Produktpositionierungsmethoden erreicht man unter anderem die Beantwortung folgender für die unternehmerische Vertriebs- und Innovationsstrategie relevanter Fragen:

- die Bewertung der angebotenen Problemlösungen und Produktgruppen des Unternehmens und der Wettbewerber durch die Kunden,
- die Beeinflussung durch Veränderungen, beispielsweise im eigenen Unternehmen und im gesellschaftlichen Umfeld, sowie
- die Fähigkeit der Wettbewerber, interessante Marktsegmente zu bedienen.

Anlass für eine Produktpositionierung kann sowohl die Einführung neuer Produkte als auch die Repositionierung bisheriger Produkte bzw. Produktgruppen sein. Für eine wirtschaftlich erfolgreiche Positionierung von Produkten und Produktgruppen am Markt sind umfangreiche Analysedaten und zu ihrer Erfassung sowie Auswertung praxiserprobte Methoden erforderlich. Dazu eignen sich für die Praxis in Unternehmen besonders multivariate Verfahren.

1 Durchführung einer Produktpositionierungsuntersuchung mit Hilfe multivariater Verfahren

Bei einer Produktpositionierungsuntersuchung sind folgende Arbeitsschritte durchzuführen:

- *Auswahl der zu positionierenden eigenen und Fremdprodukte:* Dazu wendet man die wettbewerbsorientierte Methode an, das heisst, Experten werden befragt, oder die kundenorientierte Methode, bei der bisherige und potentielle Kunden befragt werden. Das Ergebnis sind von den Kunden in Betracht gezogene Produktalternativen. Zu bevorzugen ist in der Praxis die Befragung der Kunden, wenn nicht wirtschaftliche Kriterien – beispielsweise sehr grosse und räumlich differenzierte Kundengruppen – dagegen sprechen.
- *Bestimmung der positionsrelevanten Produkt- und Prozessparameter:* Dabei sind als Auswahlkriterien die Relevanz

unternehmensintern verursachte Strategiedimension	Serviceorientierung	<i>Differenzierung bei Marktproduktion</i>		<i>Differenzierung bei Kundenproduktion</i>	
	Qualitätsorientierung				
	Kostenorientierung	<i>Kostenführerschaft</i>		<i>unwirtschaftliche Strategien</i>	
		Standardprodukte	Modifizierte Standardprodukte	Kundenspezifisch entwickelte Sonderlösungen	
		Marktproduktion	Kundenproduktion		
	unternehmensextern verursachte Strategiedimension				

Bild 1: Produktmanagement – kunden- und marktrelevante Wettbewerbsstrategien

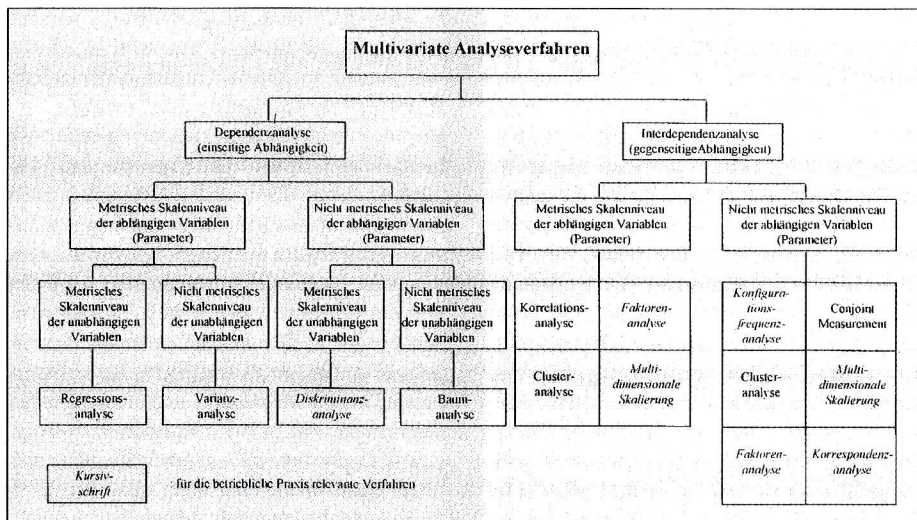


Bild 2: Übersicht und Ordnung der multivariaten Analyseverfahren zur Produktpositionierung

der Produkt- und Prozessparameter bezüglich des Kundenverhaltens, ihre Beeinflussbarkeit durch die Marketinginstrumente und die Diskriminanzfähigkeit zu beachten, das heisst, die gewählten Parameter müssen zur Differenzierung zwischen den Produkten beitragen. Die Ausprägungen der Parameter werden mit Hilfe von Ratingskalen gemessen. Damit werden (Un-)Ähnlichkeit und Substitutionsbeziehungen zwischen verschiedenen Produkten bzw. Produktgruppen aufgezeigt, die Basis für ihre Differenzierung im Markt sind. Es ist ausserdem wichtig, gesellschaftspolitische und soziodemographische Kriterien mit einzubeziehen.

- Erfassung der Daten in einer hinreichend grossen und genauen Menge sowie
- Auswertung der erhobenen Daten inklusive Ableiten der notwendigen Marketing-, Vertriebs- und Innovationsmassnahmen zur Verbesserung der Wettbewerbsposition der eigenen Produkte bzw. Produktgruppe am Markt.

Bild 2 zeigt für eine Produktpositionierungsuntersuchung eine Übersicht der praxisrelevanten multivariaten Verfahren (unter Nutzung von [5] und [13]). Dabei handelt es sich um quantitative Methoden zur statistischen Datenanalyse, die mehrere Parameter berücksichtigt. Die Verfahren untergliedern sich in die Interdependenz- und Dependenzanalyseverfahren [4]. Bei der Dependenzanalyse wird der Einfluss von unabhängigen Parametern auf die Abhängigen untersucht. Im Gegensatz dazu betrachtet die Interdependenzanalyse die wechselseitigen Beziehungen mehrerer Parameter. Deshalb wird sie in der Praxis häufiger für eine Produktpositionierungsuntersuchung benutzt als die Dependenzanalyse. Aufgrund ihrer praktischen Bedeutung für eine Produktpositionierung werden im Beitrag die wichtigsten quantitativen multivariaten Verfahren detailliert

in ihrer Anwendung beschrieben. Es werden verfahrensbezogen die Zielsetzungen, ihr grundsätzlicher Inhalt, die Vorgehensweise sowie Probleme und Vorzüge ihrer Anwendung in der Unternehmenspraxis vorgestellt.

2 Quantitative Verfahren zur Produktpositionierung

2.1 Faktorenanalyse

Ziel der Faktorenanalyse ist es, eine grosse Anzahl beeinflussbarer Parameter (Faktoren) auf wenige wesentliche, übergeordnete Faktoren zu reduzieren und somit den Aussagewert sowie die Überschaubarkeit zu erhöhen. Dabei muss das richtige Mass zwischen Reduktion der Komplexität und dem zwangsläufigen Informationsverlust gefunden werden [7]. Die Faktoren sollen unabhängig voneinander sein, damit sie einen gut interpretierbaren Marktraum aufspannen. Die hinter den Faktoren stehenden Parameter müssen dabei intervallskala-

liert sein. Die Faktorenanalyse dient zur Identifikation von Ursachen, die die Beziehungen zwischen beobachteten Ausprägungen von Parametern bestimmen. Ausserdem wird sie zur Klassifikation in voneinander unabhängige Kundengruppen bzw. Produktgruppen verwendet [7]. Bei der Anwendung der Faktorenanalyse (Bild 3) geht man für die Datenerhebung davon aus, dass sich die Bewertung der Produktalternativen auf der Grundlage der von den Kunden wahrgenommenen Produktleistungen vollzieht [6]. Bei der Vorgabe der Rating-Skala muss man auf die exakte Auswahl der Beurteilungskriterien und die Festlegung der Skalenbezeichnungen achten. Aus der mehrdimensionalen Datenmatrix wird eine Korrelationsmatrix erstellt. In ihr sind relevante Parameter enthalten, die sich aus der Befragung von homogenen Kundenzielgruppen ergeben. Im nächsten Schritt werden die Faktoren extrahiert. Die Faktorenfestlegung erfolgt dabei so, dass jeweils eine möglichst grosse Varianz der Ausgangsparameter erfasst wird. In der betrieblichen Praxis genügen trotz grosser Informationsverluste wenige Faktoren, um die relevanten Unterschiede zwischen den Produkten bzw. Produktgruppen zu erfassen. Danach werden die Kommunalitäten bestimmt, die den Varianzanteil eines Parameters, der von allen aufgefundenen gemeinsamen Faktoren erklärt wird, bezeichnet. Anschliessend müssen die Faktoren interpretiert werden, das heisst, es müssen die hinter den Parametern stehenden Entscheidungsprämissen bestimmt werden. Nachdem die relevanten Faktoren ermittelt sind, wird nun noch die Ausprägung der Faktoren, also ihr Wert, bestimmt. Diese Vorgehensweise entspricht der in der Praxis am häufigsten angewandten R-Technik, die eine Faktorenanalyse über Produkte und deren Variablen darstellt. Im Gegensatz dazu ist die transformierte Version der Matrix in der

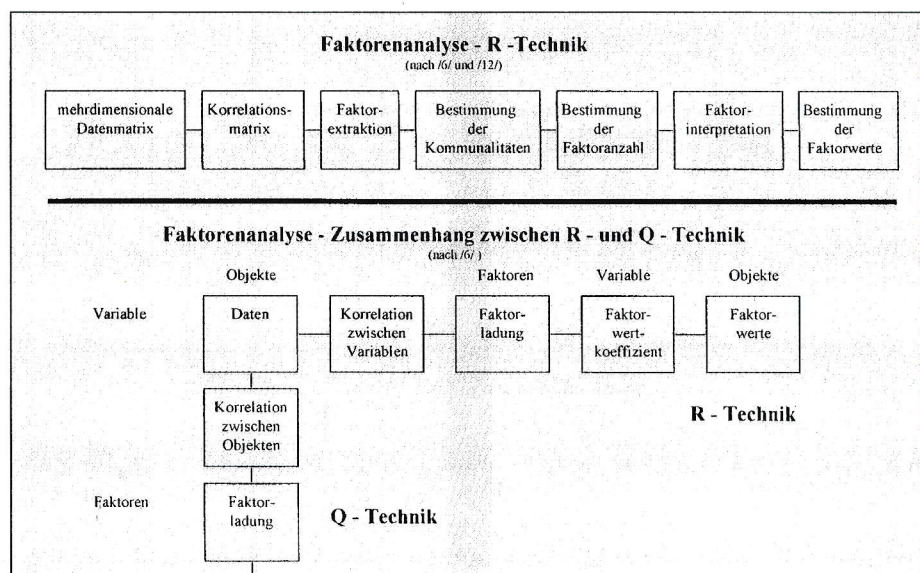


Bild 3: Vorgehensweise bei der Faktorenanalyse

R-Technik, die Q-Technik, eine Faktorenanalyse über Kunden bzw. Kundengruppen. Sie wird aber wegen ihres hohen mathematischen Aufwandes in der Praxis selten angewandt.

Der Vorteil der Faktorenanalyse besteht in der Praxis darin, dass die Reduzierung der umfangreichen Informationen einen gezielten Einsatz des Marketinginstrumentariums für die Produktpositionierung ermöglicht.

2.2 Multiple Diskriminanzanalyse

Ziel der Diskriminanzanalyse ist die Trennung einer Teilmenge von Objekten (Produkten) oder Personen (Kunden) und deren Zuordnung zu vorgegebenen Teilmengen (Gruppen, Klassen) sowie die Erklärung dieser Gruppenzugehörigkeit anhand unabhängiger, die Gruppen bestmöglich trennender bzw. charakterisierender Variablen (Parameter) [8]. Mit dem Verfahren werden folgende Fragestellungen beantwortet:

- Unterscheiden sich Gruppen (Produkte und/oder Kunden) wesentlich voneinander hinsichtlich der Parameter?
- Welche Parameter sind zur Unterscheidung zwischen den Gruppen (Produkte und/oder Kunden) geeignet bzw. ungeeignet?

Für die Anwendung der Diskriminanzanalyse (Bild 4) sind in der Praxis folgende Anforderungen einzuhalten: Bei den abhängigen Parametern genügt lediglich ein nominales Skalenniveau, die unabhängigen Parameter sollen hingegen eine metrische Skalierung aufweisen. Die erklärenden Parameter müssen vollständig unabhängig voneinander sein. Ausserdem müssen die unabhängigen Parameter normal verteilt und die Untersuchungsgruppen homogen sein [6]. Bei der Anwendung des

Verfahrens sind mehr als zwei Gruppen (Produkte und/oder Kunden) vorzugeben, die zu trennen sind.

Bei der Diskriminanzanalyse wird jedes Beurteilungskriterium daraufhin untersucht, wie stark es zur Unterscheidung der einzelnen Produkte bzw. Produktgruppen beiträgt. Anschliessend werden die Daten zur Diskriminanzfunktion verdichtet. Die Durchführung beginnt mit der Definition der Gruppen, die sich aus dem Anwendungsproblem oder aus dem Ergebnis einer vorgeschalteten Analyse ergeben. Die wichtigste Aufgabe der Diskriminanzanalyse ist die Berechnung der Diskriminanzfunktionen, mit denen der Trennwert zwischen den Gruppen berechnet wird. Die Diskriminanzfunktion hat folgende Form [6]:

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + \dots + b_jX_j$$

- mit Y = Diskriminanzvariable,
- X_j = Merkmalsvariable (j = 1, 2, ..., J),
- b_j = Diskriminanzkoeffizient für Merkmalsvariable j und
- b₀ = Konstante.

Die Anzahl der in der Praxis benötigten Diskriminanzfunktionen ist abhängig von der Anzahl der betrachteten Gruppen (Produkte, Kunden) und der Anzahl der unabhängigen Parameter. In der Regel werden zur Produktpositionierung die Mittelwerte der Parameter in die Diskriminanzfunktion eingesetzt.

Mit dem Verfahren werden wertvolle Ergebnisse für die Gestaltung der Marketinginstrumente, insbesondere für die Kommunikations- und Produktpolitik, gewonnen. Vorteile in der Anwendung gegenüber anderen Verfahren bestehen, wenn Unterschiede in der Wahrnehmung von Produkten durch die Kunden zum Zwecke der

Produktdifferenzierung ermittelt werden sollen.

2.3 Multidimensionale Skalierung

Bei der multidimensionalen Skalierung handelt es sich um eine Gruppe von Verfahren, deren Ziel es ist, Objekte ... als Punkte in einem möglichst niedrig dimensionierten Raum derartig zu positionieren, dass die geometrische Nähe die Ähnlichkeit der Objekte wiedergibt [8]. Im Gegensatz zu den bisher betrachteten Verfahren geht es dabei um eine ganzheitliche Interpretation des Wahrnehmungsvorganges für die Produkte durch die Kunden. Es erfolgt eine komplexhafte Gesamtbeurteilung des jeweiligen Produktes bzw. der Produktgruppe. Dabei werden Ähnlichkeits-, Präferenz- oder Substitutionsdaten in einem mehrdimensionalen Positionierungsraum aufgezeigt. Produkte mit grosser Ähnlichkeit weisen bei diesem Verfahren eine möglichst geringe Entfernung auf. Ausgehend von den Distanzen ... zwischen Produkten ist jene Dimensionalität und Konfiguration der Produkte zu finden, deren Abstände möglichst genau mit ... den Eingabedaten übereinstimmen [6]. Die Abweichung der empirischen Daten von den modellanalytischen Daten, genannt Stresskriterium, soll minimiert werden. Man unterscheidet in der Praxis zwischen metrischer und nichtmetrischer multidimensionaler Skalierung. Dabei stellt letztere geringere Anforderungen an das Datenmaterial. Sie wird deshalb in der Praxis häufiger benutzt. Für die Durchführung des Verfahrens (Bild 5) werden den befragten Kunden Produktpaare zu Ähnlichkeitsbeurteilungen vorgelegt. Danach werden Ähnlichkeit mit verschiedenen Ansätzen in Distanzen im möglichst niedrig dimensionierten Raum umgewandelt [9]. Es wird eine Konfiguration ermittelt, die die Rangfolge der Distanzen zwischen den Produkten möglichst genau so wiedergibt wie die Rangfolge der vorgegebenen Unähnlichkeiten. Dies geschieht durch eine schrittweise Verbesserung der Ausgangskonfiguration. Als Prüfkriterium für die Konfiguration dient der Stresswert, der ein Mass für die Güte der Angleichung an die Ähnlichkeitsmasse darstellt. Zur Beurteilung der Qualität der Konfiguration wird die im Bild 5 dargestellte Faustregel über den errechneten Stresswert angewendet.

Das Anwenden der multidimensionalen Skalierung erfordert in der Praxis einen hohen Aufwand bei der Datenerhebung. Es werden Globalurteile ermittelt und keine einzelnen Parameter. Darin besteht ein Vorteil des Verfahrens, da in der Realität viele Kaufentscheidungen der Kunden nicht auf Einzelparameter zurückzuführen sind, sondern der Gesamteindruck eines Produktes bzw. einer Produktgruppe sowie des vertreibenden bzw. produzierenden Unternehmens entscheidend ist. Es wird

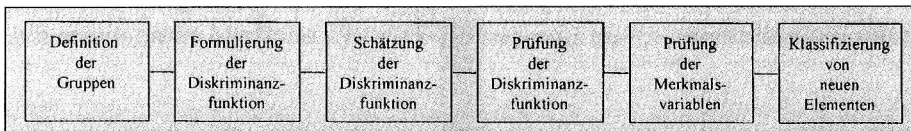


Bild 4: Vorgehensweise bei der multiplen Diskriminanzanalyse nach [12]

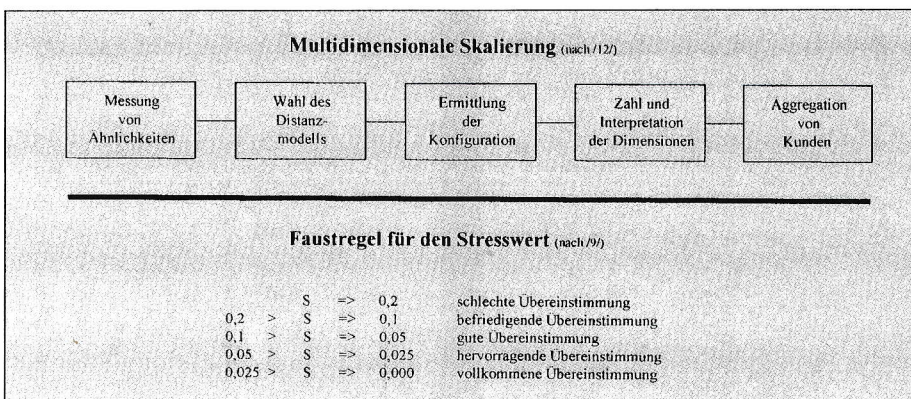


Bild 5: Vorgehensweise bei der multidimensionalen Skalierung und Faustregel für den Strassenwert

dabei auch auf Marktnischen hingewiesen, in denen ein neues Produkt wirtschaftlich erfolgreich positioniert werden kann.

2.4 Konfigurationsanalyse

Die Zielsetzung der Konfigurationsanalyse besteht in der Herausarbeitung von Produkttypen. Sie wird angewendet, wenn man kompliziertere, schwer zu dimensionierende Produkt- und Kundenstrukturen analysieren muss. Es werden alle möglichen Kombinationen von Merkmalsausprägungen bezüglich der erhobenen Merkmalsdimensionen ermittelt. Der Merkmalskombination wird das Untersuchungsobjekt gegenübergestellt und die Häufigkeit festgestellt, welche dann mit der theoretisch erwarteten Häufigkeit verglichen wird. Merkmalskombinationen, die signifikant häufiger auftreten, werden als Konfigurationstypen, ... bezeichnet [5]. Die ermittelten, kundenrelevanten Produkttypen sind wichtige Ergebnisse für eine erfolgreiche Produktpositionierung bzw. Produktinnovationsstrategie. Nachteilig ist jedoch der hohe Kosten- und Zeitaufwand für die Durchführung des Verfahrens in der betrieblichen Praxis.

2.5 Korrespondenzanalyse

Mit der Korrespondenzanalyse können Ähnlichkeits- oder Präferenzdaten von Produkten bzw. Produktgruppen in Dimensionswerte überführt werden. Es werden die Zusammenhänge zwischen den Zeilen (Merkmalen) und Spalten (Märkten) im gemeinsamen Raum abgebildet. Die Daten dürfen eine nominale Skalierung aufweisen. Bei der Korrespondenzanalyse handelt es sich um ein relativ neues Verfahren, das in der Praxis bisher noch wenig angewendet worden ist.

3 Zusammenfassung

Aus einer Produktpositionierungsuntersuchung unter Verantwortung des Pro-

duktmanagements lassen sich folgende Ergebnisse für ein Unternehmen ableiten:

- Aktueller Status der eigenen Produkte des Unternehmens und von Wettbewerbsprodukten bezogen auf Kunden sowie Märkte und ableiten der erforderlichen Massnahmen, mit denen die eigenen Produkte erfolgreicher im Markt plaziert werden. Das heisst Kundenerwartungen detaillierter zu kennen und mit den Produkten des Unternehmens besser erfüllen zu können.
- Verbesserung der Marktchancen der Produkte durch bessere Kenntnis der Marktstruktur und ableiten von Massnahmen zur Produktverbesserung und wirtschaftlich erforderlichen Produktinnovation.
- Bessere Kenntnis von Marktnischen und Möglichkeiten zu ihrer Nutzung als Geschäftsfelderweiterung.
- Zielgerichteter wirtschaftlicher Einsatz der Marketingmittel im Unternehmen für die einzelnen unterschiedlichen Produktgruppen und Kundengruppen/Märkte.
- Bessere Ausrichtung kurzfristiger Massnahmen an den strategischen Unternehmenszielen und damit Verbesserung der Kontinuität im Unternehmen.

Mit einer Produktpositionierungsuntersuchung werden auch wichtige Erkenntnisse über eine wirtschaftlich effiziente Marktsegmentierung gewonnen, aus der sich die vier grundlegenden Marketingstrategien für die Produktgruppen und Märkte entwickeln lassen [11]: Marktdurchdringung, Marktentwicklung, Produktentwicklung und Diversifikation.

Die wesentlichen, für die betriebliche Praxis bedeutungsvollen Verfahren zur Produktpositionierung sind die Faktorenanalyse, die multiple Diskriminanzanalyse und die multidimensionale Skalierung. Am besten für die Praxis geeignet ist die Faktorenanalyse in Form der Q-Technik. Ihre Stärken liegen in der wahrnehmungsmäs-

sigen Beschreibung der Marktsituation aus Kundensicht und darin, dass aufgezeigt wird, inwieweit vorhandene Produkte den Kundenerwartungen entsprechen. Deswegen geben sie wichtige Hinweise auf potentielle Marktlücken, die die Umpositionierung vorhandener Produkte bzw. die Entwicklung neuer Produkte erfolgreich ermöglichen. Für eine erfolgreiche Umsetzung von Produktpositionierungsmassnahmen müssen die Ziele des Unternehmens, die Grösse des angesprochenen Marktsegmentes und die Durchsetzbarkeit der Produktpositionierung beachtet werden [6]. Die Qualität einer Produktpositionierungsuntersuchung hängt im wesentlichen von der Qualität der zugrundeliegenden Informationen ab. Das Problem besteht in der Herausfilterung der relevanten Parameter aus einer riesigen Informationsmasse. In einer Marktsituation, die von grosser Dynamik und starker Konkurrenz gekennzeichnet ist, wird eine systematisch, langfristig orientierte und strategische Produktpositionierung immer grössere Bedeutung für ein kundenorientiertes Produktmanagement in der unternehmerischen Praxis erlangen. ■

Literatur

- [1] Schölling, W.; Schölling, C.: Den Einkauf zum Erlebnis machen. *io management* (1998) 10, S. 28-33
- [2] Pieske, R.: Jeder reagiert anders. *io management* (1997) 7/8, S. 40-47
- [3] Werthenbach, M.: Prozessorientierte interaktive Erstellung von Kundendokumentationen. *ZWF* 93 (1998) 3, S. 72-75
- [4] Pieske, R.: Benchmarking in der Praxis. Erfolgreiches Lernen von führenden Unternehmen. Verlag moderne industrie landsberg 1997
- [5] Schölling, W.; Ripperger, A.: Kundenorientierte Prozessorganisation - Kundenauftragsbezogene Prozessmesssysteme. *Planung + Produktion* 43 (1995) 6, S. 4-8
- [6] Schölling, W.: Entscheidender Wettbewerbsvorteil - Kunden erfolgreicher machen! *Planung+Produktion* 46 (1998) 2, S. 8-11

Rauch, Nebel, Staub...

Wir haben bewährte Systeme, die Ihnen helfen, die Luft rein zu halten.

ALSIDENT	Absaugarme (ESD)
ALSIDENT	Löt Rauch- und Geruchsfilter
ELBARON	Elektrostatische Luftfilter
FIBARON	Emulsionsnebel- und Rauchabscheider
TEBARON	Schweisstaubfilter
RUWAC	Industriesauger
WETTER	Staubabscheider



MARTIN WETTER AG
UMWELTECHNIK, 5401 BADEN

Ländliweg 24
Tel. 056/222 52 84
Fax 056/222 40 86