

Erfolgsfaktoren der internationalen
Produktdifferenzierung -
Eine kritische Analyse am Beispiel
der Elektrogeräteindustrie

500.111 Seminar Strategisches Management

Prof. Dr. Christoph Schließmann

Eingereicht von:

Fabian Schwarz

Matrikelnummer 1021134

Universität Salzburg

Gender Erklärung

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in dieser Diplomarbeit die Sprachform des generischen Maskulinums angewendet. Es wird an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass die ausschließliche Verwendung der männlichen Form geschlechtsunabhängig verstanden werden soll.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	VI
Tabellenverzeichnis	VII
1. Einleitung	1
1.1 Ausgangslage	1
1.2 Problemstellung	1
1.3 Ziel der Arbeit	1
2. Produktdifferenzierung	2
2.1 Begriffsdefinition	2
2.2 Gründe der Differenzierung	3
2.2.1 Marktsegmentierung	4
2.2.2 Produktlebenszyklus	5
2.2.3 Wettbewerbsmatrix	6
2.2.4 Kundennutzen	8
2.3 Arten der Differenzierung	9
2.3.1 Vertikale Differenzierung	9
2.3.2 Horizontale Differenzierung	10
2.3.3 Customization	10
2.3.4 Differenzierung durch Inkommensurabilität	11
3. Marktbetrachtung	12
3.1 Betrachtungsraum TV Geräteindustrie	12
3.2 Entwicklung des TV Gerätemarktes in Deutschland	13
3.2.1 Röhrengeräte	13
3.2.2 Plasma TV	14
3.2.3 LCD TV	14
3.3 Fazit	14
3.4 Unternehmensauswahl	15
3.4.1 Technisat	15
3.4.2 Samsung	16
3.5 Vergleichskriterien	17
3.5.1 Bauform	17
3.5.2 Darstellungstechnik	17

3.5.3 Ausstattung	17
3.5.4 Bildqualität	18
3.6 Unternehmensvergleich	18
3.6.1 Analyse Technisat	18
3.6.1.1 Produktportfolio	19
3.6.1.2 Strategie Wettbewerbsmatrix	19
3.6.1.3 Horizontale Differenzierung	20
3.6.1.4 Vertikale Differenzierung	20
3.6.2 Analyse Samsung	21
3.6.2.1 Produktportfolio	21
3.6.2.2 Strategie Wettbewerbsmatrix	22
3.6.2.3 Horizontale Differenzierung	22
3.6.2.4 Vertikale Differenzierung	23
3.6.2.5 Differenzierung Inkommensurabilität	24
3.6.3 Differenzierung Distribution Technisat versus Samsung	24
3.6.4 Differenzierung Preis Technisat versus Samsung	25
3.7 Ländervergleich	25
3.7.1 Analyse Samsung Großbritannien – Deutschland	25
3.7.1.1 Produktportfolio	26
3.7.1.2 Strategie Wettbewerbsmatrix	27
3.7.1.3 Horizontale Differenzierung	27
3.7.1.4 Vertikale Differenzierung	27
3.7.1.5 Differenzierung Inkommensurabilität	27
3.7.1.6 Preisdifferenzierung	27
4. Produktdifferenzierung im kritischen Blick	28
4.1 Einführung	28
4.2 Negative Konsequenzen der Produktvielfalt	28
4.2.1 Konsumentenverwirrtheit	28
4.2.1.1 Überangebot	29
4.2.1.2 Ähnlichkeit	29
4.2.1.3 Unklare Informationen aus dem Marketing	30
4.2.2 Regret Theorie	30
4.2.2.1 Risiko der Fehlentscheidung	30
4.2.2.2 Steigende Erwartungen durch Produktvielfalt	31

4.2.2.3 Folgen des Regrets	31
4.2.3 Markenkannibalismus	31
4.2.4 Leapfrogging	32
5. Kundenbefragung	33
5.1 Einführung	33
5.2 Fragebogen	33
5.2.1 Involvement	33
5.2.2 Kaufargument	34
5.2.3 Nutzung der Ausstattung	35
5.2.4 Markenkannibalismus	36
5.2.5 Stimulusüberlastung	36
5.2.6 Regret	37
5.3 Auswertung der Befragung	38
6. Resümee	39
Literaturverzeichnis	41
Quellen der Tabellen und Abbildungen	44
Anhang	46

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Preis-/Absatzfunktion

Abbildung 2: Prozess der Marktsegmentierung

Abbildung 3: Produktlebenszyklus

Abbildung 4: Wettbewerbsmatrix

Abbildung 5: Arten der Produktdifferenzierung

Abbildung 6: Preiselastizitäten in Anbetracht der Differenzierung

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Absatz von Fernsehgeräten auf dem Konsumentenmarkt in Deutschland von 2005 bis Halbjahr 2014 nach Gerätetyp (in 1.000 Stück)

Tabelle 2: Marktanteile der führenden Hersteller am Umsatz mit Flachbildfernsehgeräten weltweit vom 3. Quartal 2010 bis zum 2. Quartal 2013

Tabelle 3: Produktportfolio Technisat Deutschland

Tabelle: 4 Produktportfolio Samsung Deutschland

Tabelle: 5 Produktportfolio Samsung UK

1. Einleitung

1.1 Ausgangslage

Produktdifferenzierung ist kein neues Schlagwort im Bereich der heutigen Wirtschaft. Schon seit den 40er Jahren des letzten Jahrhunderts gibt es wissenschaftliche Untersuchungen hierzu und nicht zuletzt Porter hat 1980 mit seinen Schriften zu den Wettbewerbsstrategien diese Thematik auf das Radar großer Wirtschaftsunternehmen gelenkt.¹ Heutzutage ist das Differenzieren von Produkten wichtiger denn je.

Die Märkte der westlichen Industrienationen sind sehr stark umkämpft und die Globalisierung tut ihr Übriges dazu, um die Konkurrenz auch zwischen den Märkten einzelner Länder sehr eng zu gestalten. Dies veranlasst die Unternehmen dazu ihre Kunden genauer zu analysieren und hat den Wunsch entstehen lassen, diese effektiver mit „fitting products“ zu bedienen. An genau dieser Problemstellung setzt die Differenzierung an. Sie ermöglicht es den Unternehmen, ihre Kundengruppen sehr spezifisch anzusprechen und so aus dem großen, unübersichtlichen Markt kleine Segmente herauszuberechnen und wirtschaftlich noch effizienter zu agieren.

1.2 Problemstellung

Besonders in der Elektrogerätebranche sind exakt diese Tendenzen zu erkennen und sie eignet sich deshalb hervorragend dazu eine genauere Untersuchung einzuleiten.

Produktlebenszyklen in dieser Branche sind eher kurz und Firmen suchen händierend nach Möglichkeiten, die Marktverweildauer ihrer Produkte zu erhöhen. Dies führte in den letzten Dekaden zu einer sehr starken Produktdifferenzierung innerhalb dieser Branche. Vor allem im Markt der TV Geräte sind sehr repräsentative Vorgänge zu beobachten.

1.3 Ziel der Arbeit

Ich verfolge mit dieser Arbeit drei Ziele:

Zu Beginn möchte ich die Produktdifferenzierung im Allgemeinen erläutern und dem Leser dieses Verfahren des strategischen Managements näherbringen. Hierbei betrachte ich

¹Vgl. Porter, Competitive Strategy, 1980, o.S.

lediglich das Kernprodukt. Die erweiterten Produktbegriffe, formales Produkt und erweitertes Produkt sind nicht Teil der Untersuchungen dieser Abhandlung.²

In einem zweiten Schritt möchte ich mich dann mehr der Elektrogerätebranche widmen. Ich habe mir hier speziell den TV Geräte Sektor als Untersuchungsmodell vorgenommen. Anhand dieses Wirtschaftszweiges möchte ich erläutern, welche Differenzierungsstrategien in der Praxis benutzt werden und in wieweit diese erfolgreich sind. Es gilt zu untersuchen, in welcher Form die Unternehmen Produktdifferenzierung betreiben.

Letztendlich werde ich die Produktdifferenzierung in der TV Branche auf ihre Risiken hin beleuchten. In meinen Recherchen haben sich durchaus auch negative Konsequenzen der Differenzierung herausgestellt und ich möchte versuchen, diese näher zu erläutern und bestmöglich zu erklären.

2. Produktdifferenzierung

2.1 Begriffsdefinition

Bereits in den 40er und 50er Jahren des letzten Jahrhunderts existierte das Wort „Differenzierung“ in einem wirtschaftlichen Zusammenhang. Der Begriff wurde jedoch erst 1980 von Michael E. Porter in seinem Werk „Competitive Strategy – Techniques für Analysing Industries and Competitors“ hinreichend definiert.³ Er stellte fest, dass sich Produktdifferenzierung vor allem dadurch auszeichnet, dass Produkte mit spezifischen Merkmalen und Leistungen versehen werden, die in der Form nicht von einem Konkurrenten angeboten werden. Weiterhin, dass Kunden bereit sind, für diese einzigartigen Produkte auch mehr zu investieren. Darüberhinaus konnte er beobachten, dass die Markenstärke und die Kundentreue bei funktionierender Differenzierung ebenfalls steigen. Diese Lehren haben auch heute in der Literatur sowie Realwirtschaft noch Gewicht, werden jedoch ständig modifiziert und weiterentwickelt.

²Schneider, Produktindividualisierung (1998), S. 21.

³ Vgl. hierzu und im Folgenden Porter, Competitive Strategy, 1980, o.S.

2.2 Gründe der Differenzierung

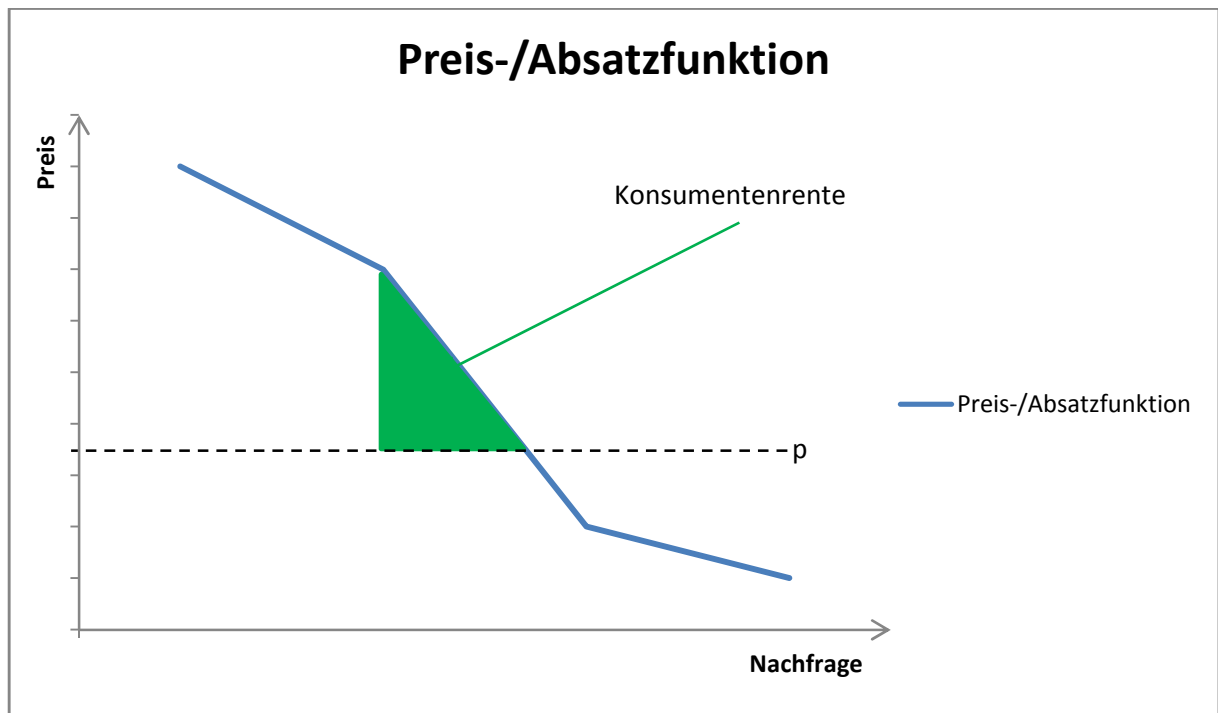


Abb. 1 Preis-/Absatzfunktion

Quelle: Bohn, Differenzierungsstrategien (1993), S. 17 (leicht modifiziert)

Um zu verstehen, warum Produkte differenziert werden, setzt es einen Überblick über die Marktsituation voraus.

Aus strategischer Sicht zielt Produktdifferenzierung zumeist auf das Entschärfen des Preiswettbewerbs ab.⁴ Das bedeutet, dass man Güter in so weit verändert, dass sie nicht mehr direkt mit den Gütern der Konkurrenz vergleichbar sind. Die nun angebotenen Produkte befinden sich als Konsequenz auf einem konkurrenzlosen Marktsegment und werden mit einer preisunelastischen Nachfragekurve von Kundenseite konfrontiert. Durch das Fehlen der Konkurrenz steigt die Produzentenrente für die Angebotsfirma und sie erzielt höhere Erträge.

⁴ Vgl. hierzu und im folgenden Bohn, Differenzierungsstrategien (1993), S. 17ff.

2.2.1 Marktsegmentierung

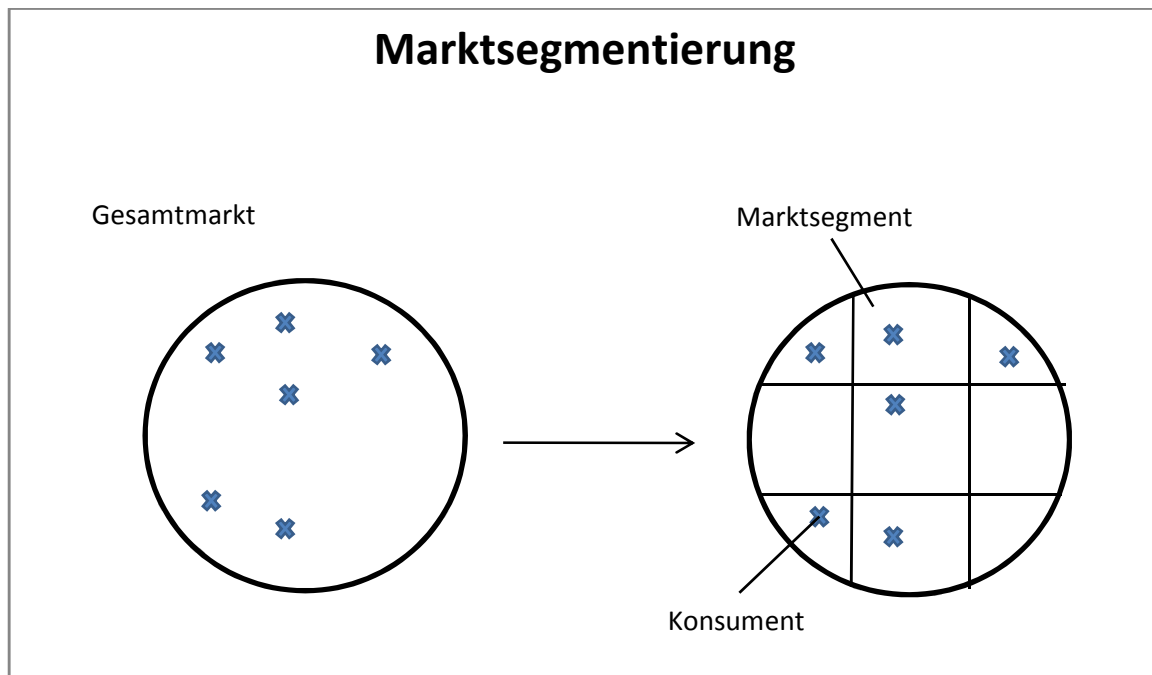


Abb. 2 Prozess der Marktsegmentierung

Quelle: In Anlehnung an Lodde, Markenerosion (2008), S. 357

Um die Vorteile dieser Strategie voll ausnützen zu können, ist es in einem ersten Schritt nötig, den Markt exakt zu analysieren. Demnach teilt man den Gesamtmarkt in einzelne Marktsegmente ein und versucht hierbei immer Gruppen zusammenzufassen, von welchen eine gleichartige, also homogene, Marktreaktion zu erwarten ist.⁵ Die Segmente unter sich verhalten sich heterogen, das bedeutet, es sind andere Reaktionen zu erahnen. Die Segmentierung kann Zielgruppen- oder Produktbezogen vorgenommen werden. Nach welchen Kriterien segmentiert wird, muss für jede Marktanalyse speziell bestimmt werden. Klassische Kriterien für die Einteilung eines Marktes in Zielgruppen wären demographische oder psychographische Merkmale.

Nachdem die Marktsegmentierung abgeschlossen ist, muss ein Unternehmen entscheiden, wie es diesen Markt bearbeiten will.⁶ Ein Vollanbieter versucht für jedes Kundensegment ein passendes Produkt anzubieten. Bei einer selektiv differenzierten Marktbearbeitung werden nur gewisse Kundensegmente herausgegriffen und diese gezielt mit passenden Produkten bearbeitet. Da es wenig rentabel scheint, für jedes Kundensegment ein komplett neues

⁵ Bohn, Differenzierungsstrategien (1993), S. 48.

⁶ Vgl. Bohn, Differenzierungsstrategien (1993), S. 49.

Produkt zu entwickeln, bedienen sich hier Unternehmen oft bei dem Mittel der Produktdifferenzierung. Das bedeutet, sie nehmen bestehende Produkte und bieten sie in leicht abgewandelter Form in einem anderen Marktsegment an.

2.2.2 Produktlebenszyklus

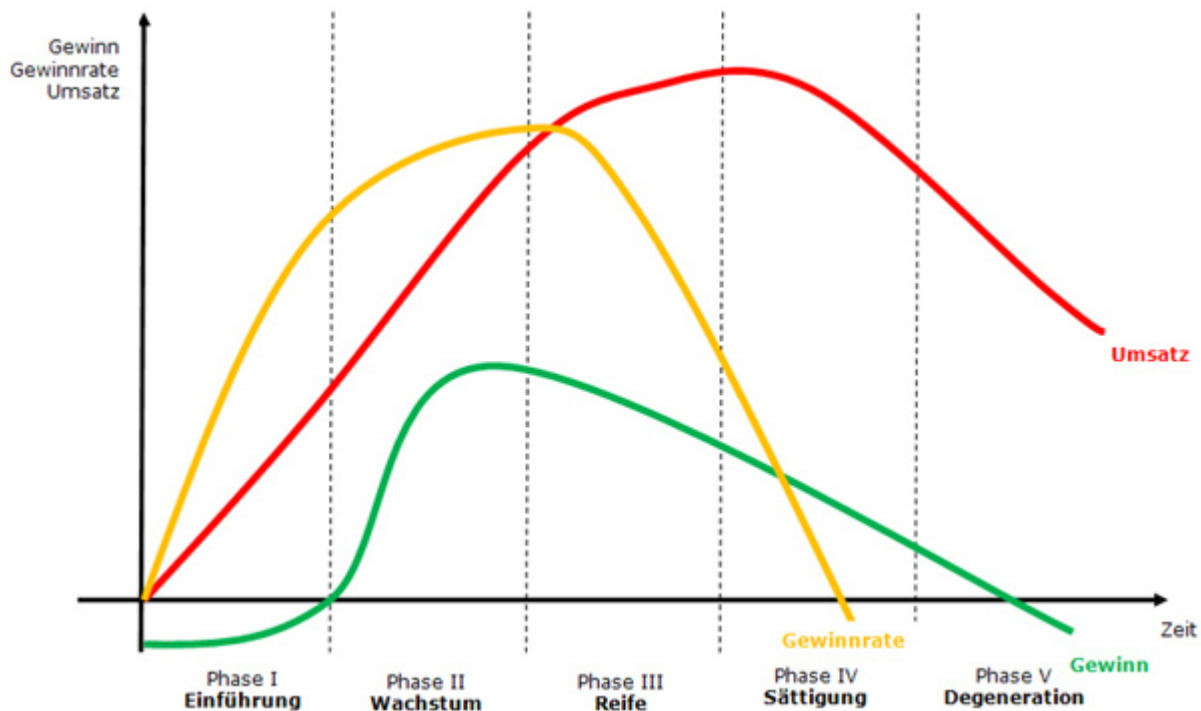


Abb. 3 Produktlebenszyklus

Quelle:<http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/thumb/4/48/Produktlebenszyklus2.png/500px-Produktlebenszyklus2.png>

Auch nach Analyse des klassischen Modells des Produktlebenszyklus lässt sich erkennen, warum Produktdifferenzierung ein sehr sinnvolles Werkzeug für Unternehmen sein kann. Produkte durchlaufen in ihrem Lebenszyklus verschiedene Phasen am Markt. Nach der Markteinführung folgt die Wachstumsphase eines Produktes, in welcher ein Unternehmen versucht, ein Marktsegment mit einem Produkt zu erschließen.⁷ In dieser Zeit ist der Deckungsbeitrag pro Stück dieses Produktes sehr hoch. Es folgt die Reifephase. Dies ist optimalerweise die längste und profitabelste Phase eines Produktes, jedoch nimmt hier bereits das Wachstum in seinem Marktsegment ab und die Gewinne sinken. Daraufhin fällt das

⁷ Raubold, Lebenszyklusmanagement (2011), S. 26.

Produkt in die Sättigungsphase, Gewinne und Marktanteil gehen klassischerweise zurück und das Produkt verabschiedet sich normalerweise nach dem Durchlaufen der Degenerationsphase vom Markt.⁸

Genau im Übergang von Reife- zu Sättigungsphase kann sich eine Produktdifferenzierung als sinnvoll erweisen. Das Unternehmen hat die Möglichkeit durch Differenzierung bei diesem Produkt, beispielsweise eine Modernisierung, Weiterentwicklung oder Neukombination von bestehenden Technologien, einen Verfall in die Degenerationsphase zu verhindern und ein Verbleiben in der profitablen Reife- oder Sättigungsphase zu erzwingen. Wird das Produkt sehr gravierend differenziert, so ist es sogar möglich, dass die Kunden es als neues Produkt am Markt wahrnehmen und es einen völlig neuen Produktlebenszyklus startet.⁹

Die Produktlebenszyklen in der Elektrogerätebranche sind sehr kurz. Produkte, die heute noch „state of the art“ genannt werden, können in kürzester Zeit schon wieder veraltet sein. Produktdifferenzierung hilft hier den Unternehmen, die Produktlebenszyklen zu verlängern und somit die Investition in eine Technik rentabler zu machen, da sie länger am Markt verweilt.

2.2.3 Wettbewerbsmatrix

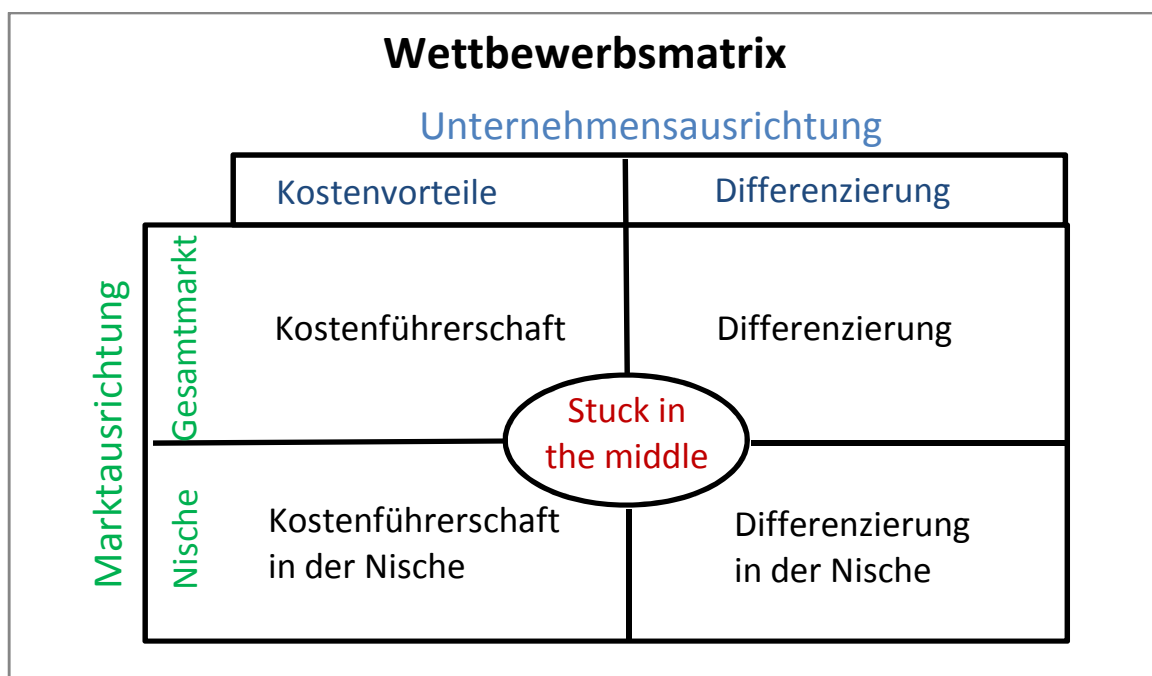


Abb.4 Wettbewerbsmatrix

⁸ Raubold, Lebenszyklusmanagement (2011), S. 27.

⁹ <http://www.marketinglexikon.ch/terms/434>

Quelle: In Anlehnung an Raubold, Lebenszyklusmanagement (2011), S. 12

Porter stellte fest, dass für die Ausformung eines Produktportfolios verschiedene Strategien erfolgreich sein können und fasste diese in der sogenannten Wettbewerbsmatrix zusammen. Diese beschreibt die Wettbewerbsvorteile in Relation zur Wettbewerbsbreite.

„Die Strategie der Kostenführerschaft basiert auf dem Gedanken, Produkte zu einem Preis anzubieten, mit dem Wettbewerbsunternehmen nicht oder nur unzureichend konkurrieren können. Grundlage dieser Strategie ist eine konsequente Ausnutzung von Erfahrungskurveneffekten standardisierter Produkte, die diese Kostenvorteile ermöglichen. Die Strategie der Kostenführerschaft ist überwiegend bei sehr preissensitiven Märkten und Kunden erfolgreich.“¹⁰

Gegensätzlich hierzu bietet sich die Differenzierungsstrategie an. Die Idee dieser ist es, ein sehr spezielles Produktangebot aufzubringen, welches bestimmte Kundenwünsche genau erfüllt. Durch die bessere Lokation von Nachfrage und Angebot, lassen sich im Vergleich zur Kostenführerschaft, höhere Preise am Markt realisieren.¹¹

Die Nischenstrategie verfügt über zwei Ausformungen. Sie wird entweder auf Seiten der Kostenführerschaft oder auf Seiten der Differenzierung verfolgt. Aus Unternehmersicht ist es ihr Ziel, sich eine kleine Marktnische zu eigen zu machen. Durch Konzentration auf nur wenige oder möglicherweise nur ein einzelnes Marktsegment wird versucht, die Kernkompetenz des Unternehmens optimal einzubringen und so hohe Gewinne zu erzielen.¹²

Bei der Strategieentwicklung zeigte sich in der Vergangenheit, dass die Chance auf einen hohen Return on Investment vor allem dann groß ist, wenn man sich für eine der vier Strategietypen entscheidet. Firmen, die im sogenannten „stuck in the middle“ Bereich sind, weisen, mit wenigen Ausnahmen, einen geringeren Return on Investment auf.¹³

¹⁰ Raubold, Lebenszyklusmanagement (2011), S. 12.

¹¹ Vgl. Bohn, Differenzierungsstrategien (1993), S. 30ff.

¹² Raubold, Lebenszyklusmanagement (2011), S. 12.

¹³ Vgl. Trummer, Geschäftseinheiten (1990), S. 314.

2.2.4 Kundennutzen

Die bisherigen Ausführungen haben hauptsächlich aus Unternehmenssicht beschrieben, warum Produktdifferenzierung sinnvoll sein kann. Doch auch aus Kundensicht bieten sich veritable Vorteile aus dieser Strategie.

Produktdifferenzierung bedeutet gleichwohl eine hohe Produktvielfalt. Der Kunde hat die Wahl aus einem großen Sortiment - ob die einzelnen Produkte möglicherweise technisch ähnlich sind, spielt dabei keine Rolle. Unternehmen geben dem Konsumenten so vier wesentliche Nutzenaspekte, die aus großer Produktvielfalt resultieren: ¹⁴

→ Jeder Kunde hat eine Vorstellung, was er sich vom Kauf eines Produktes erwartet. Stellen Anbieter große Sortimente zur Verfügung, so steigt die Wahrscheinlichkeit, dass der Kunde genau das für ihn passende Produkt findet, welches einen hohen antizipierten Produktnutzen aufweist. ¹⁵

→ Es hat sich gezeigt, dass Konsumenten eher zum Kauf neigen, wenn sich ihnen ein großes Sortiment erstreckt. Die Bedürfnisbefriedigung durch den Kauf eines Produktes ist für den Konsument wahrscheinlicher. ¹⁶

→ Der oben genannte, hohe antizipierte Produktnutzen und die nach dem Kauf empfundene Erfüllung der Erwartungen mündet in größerer Zufriedenheit mit dem gekauften Produkt. Es besteht eine positive Relation zwischen Nutzen aus Produktvielfalt und Zufriedenheit mit dem gekauften Produkt. ¹⁷

→ Ein tatsächlicher Kauf des Kunden wirkt sich positiv auf die Zufriedenheit mit dem Kaufprozess aus. Das bedeutet, dass sich erhöhte Produktvielfalt positiv auf die Zufriedenheit mit dem Kaufprozess auswirkt. ¹⁸

¹⁴ Riemenschneider, Produktvielfalt (2006), S. 104.

¹⁵ Riemenschneider, Produktvielfalt (2006), S. 104.

¹⁶ Riemenschneider, Produktvielfalt (2006), S. 104.

¹⁷ Riemenschneider, Produktvielfalt (2006), S. 104.

¹⁸ Riemenschneider, Produktvielfalt (2006), S. 104.

2.3 Arten der Differenzierung

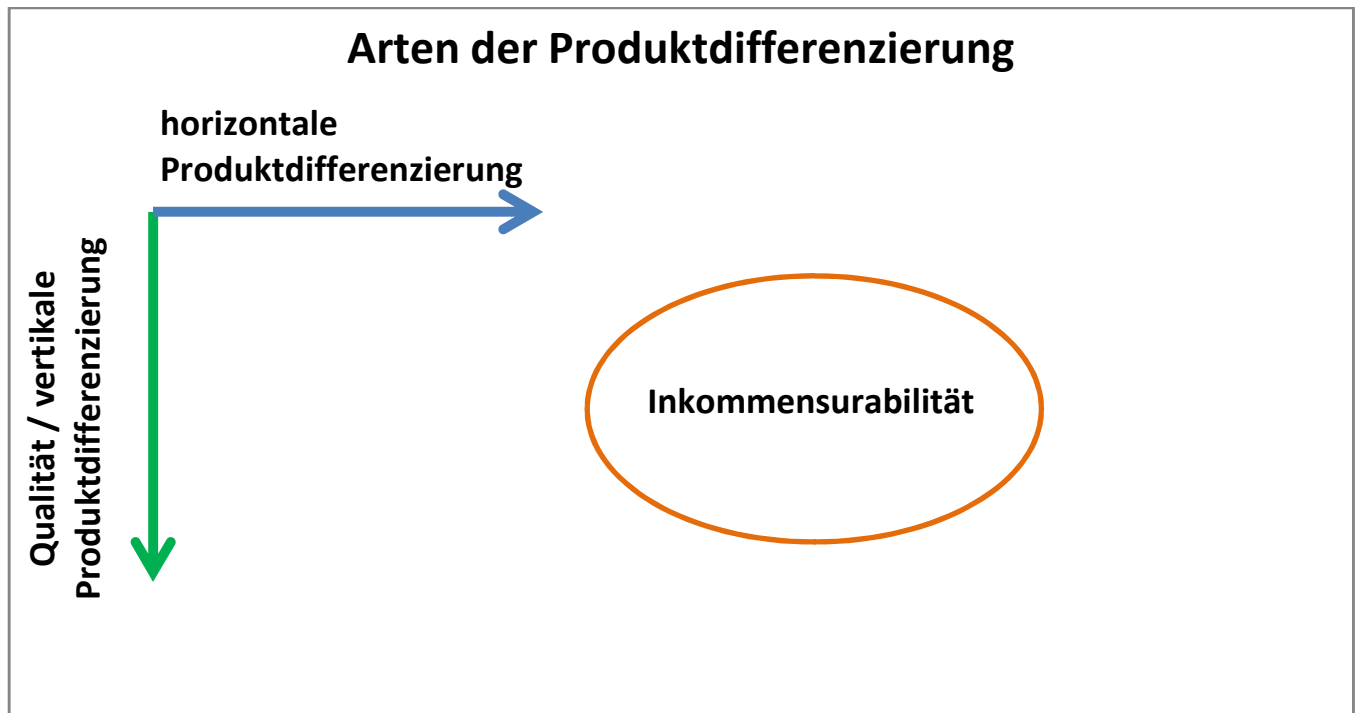


Abb. 5 Arten der Produktdifferenzierung

Quelle: Verfasser

2.3.1 Vertikale Differenzierung

Differenzierung eines Produktes kann über dessen Qualität erfolgen.¹⁹ Qualität stellt hierbei einen Begriff dar, der aus verschiedenen Perspektiven unterschiedlich eingeordnet werden kann. Aus Produzentensicht stellt Qualität meist eine Beziehung zum Grad der Perfektion eines Gutes in Bezug auf den Entwicklungs- und Herstellungsprozess her. Ein Produkt, das sämtliches technisches Wissen eines Unternehmens in sich vereint, wird hier als qualitativ hochwertig bezeichnet.

Aus Kundensicht herrschen jedoch andere Beurteilungskriterien. Er vergleicht verschiedene Angebote am Markt von unterschiedlichen Herstellern und urteilt über deren Qualität.²⁰ Er zielt dabei auf den subjektiv für ihn größten Nutzen ab, ob daraufhin das technisch beste Produkt gekauft wird, ist nicht selbstverständlich. Beim Kauf spielen für den Kunden noch

¹⁹ Brack, Medieninhalte (2002), S. 74ff.

²⁰ Bohn, Differenzierungsstrategien (1993), S. 71ff.

andere Faktoren, sogenannte Added Values eine Rolle, welche für ihn ein anderes Produkt zum bestmöglichen Leistungsbandel macht.²¹

Es ist also anzunehmen, dass eine vielschichtige Betrachtung nötig ist um die Qualität eines Produktes zu messen. Die Differenzierung durch Qualitätsabstufungen wird in der Literatur oft auch als vertikale Differenzierung beschrieben. Quellen????? Bohn 83 laakmann 3

2.3.2 Horizontale Differenzierung

Unternehmen steht darüberhinaus die Möglichkeit zu, ihr Portfolio horizontal zu differenzieren.

Der Gesamtmarkt besteht normalerweise nicht aus homogenen Segmenten, sondern zeigt heterogene Vorlieben der Abnehmer. Dies bedeutet im Umkehrschluss für die Unternehmer, dass sie nicht mit einem Produkt den ganzen Markt bearbeiten können. Mit Hilfe der horizontalen Produktdifferenzierung ist es möglich, mehrere Marktsegmente mit einem qualitativ gleichwertigen Produkt zu bearbeiten.²² Bei der horizontalen Produktdifferenzierung werden mehrere Varianten desselben Produktes am Markt angeboten. Die am Produkt vorgenommenen Veränderungen zielen darauf ab, die unterschiedlichen Vorlieben der Konsumenten zu befriedigen. Meist werden hier Änderungen im Design, der Distribution, Verpackung oder Werbung für das Produkt vorgenommen.

2.3.3 Customization

Differenzierung durch Customization ist eine Unterform von Produktindividualisierung. Während die klassische Produktindividualisierung von Unternehmerseite in der Vergangenheit oft darauf abgezielt hat dem Kunden eine vorher definierte Auswahl an Produkten anzubieten, so kann man in der Customization die Steigerung dazu sehen. Dem Kunden wird von Unternehmerseite nun nicht mehr nur eine vordefinierte Produktpalette zur Wahl gestellt, sondern es ermöglicht ihm, sein Produkt frei nach seinen Wünschen zusammenzustellen.

Dieser Trend hält nun auch Einzug in andere Produktbereiche. Global kann davon ausgegangen werden, dass Produktvielfalt insofern immer eine Customization Funktion

²¹ Laakmann, Value-Added Services, (1995), S. 2ff.

²² Brack, Medieninhalte (2002), S. 74ff.

beinhaltet, da sie entweder eine „variety seeking“ - Funktion für den Käufer bei mehreren aufeinanderfolgenden, risikoarmen Kaufentscheidungen erfüllt oder eine Customization Funktion bei Käufen mit hohem Involvement darstellt.²³

2.3.4 Differenzierung durch Inkommensurabilität

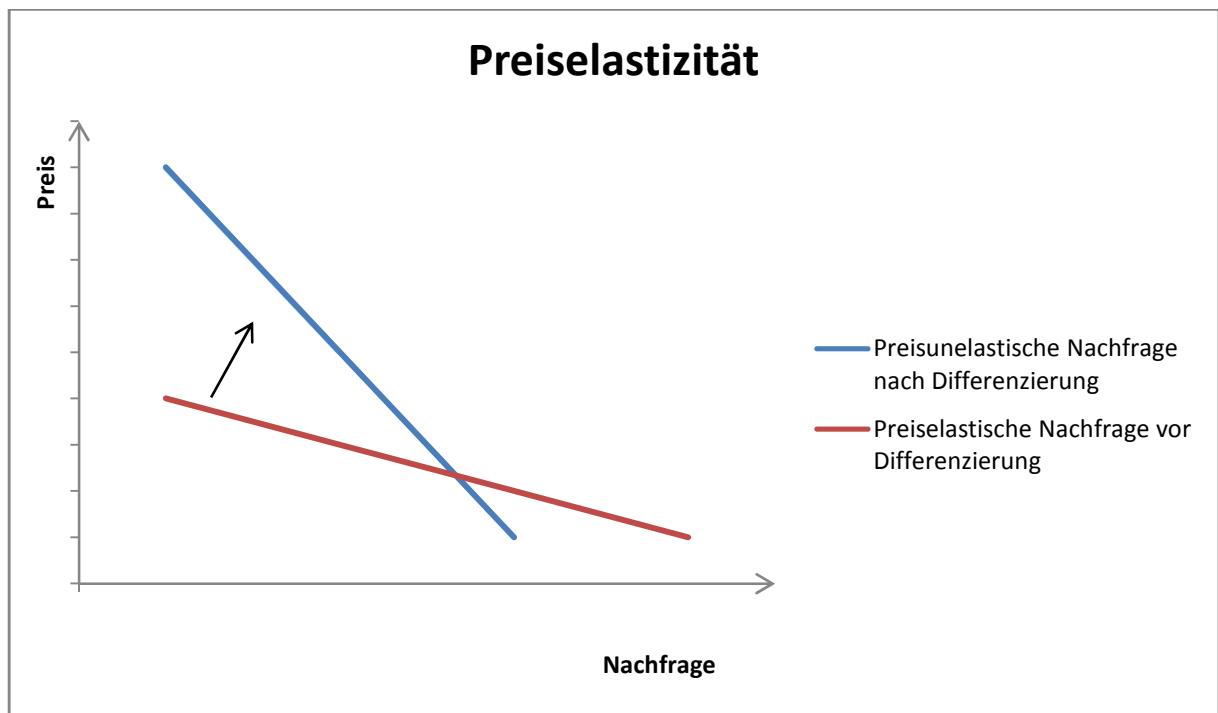


Abb. 6 Preiselastizitäten in Anbetracht der Differenzierung

Quelle: In Anlehnung an Bohn, Differenzierungsstrategien (1993), S. 17

Wenn man von Inkommensurabilität in Bezug auf das strategische Management spricht, zielt man auf die Unvergleichbarkeit von Alternativen ab. Auch bei der Produktdifferenzierung ist dies möglich. Dem Kunden stehen gewöhnlich mehrere Varianten bei einer Kaufentscheidung zur Wahl und er hat die Möglichkeit, diese Varianten objektiv wie subjektiv auf deren Nutzen zur Befriedigung seines Verlangens zu unterscheiden. Auch den finanziellen Aspekt einer Investition kann der Kunde so abschätzen und einen Kauf daraufhin untersuchen. Ist es einem Unternehmen jedoch möglich, ein Produkt anzubieten, das jedweder Vergleichbarkeit mit anderen Produkten am Markt entbehrt, so stellt dies für den Kunden einen völlig neuen Aspekt bei der Kaufentscheidung dar. Die Ware ist für den Interessenten nicht mehr nur ein

²³ Buchner, Produktvielfalt (2008), S. 55.

bloßes Substitut oder ein Kompliment bestehender Produkte, sondern stellt sich als völlig neues, unvergleichliches Gut dar.²⁴ Diese Unvergleichbarkeit allein kann daraufhin für manche Kunden schon eine Kaufentscheidung begründen. Aus strategischer Sicht schafft sich das Unternehmen so einen Blue Ocean und sieht sich dort mit unelastischen Nachfragekurven am Markt konfrontiert und kann so eine hohe Produzentenrente erzeugen.²⁵ Produktdifferenzierung kann auch hier als ein Werkzeug für Unternehmen dienen. Es ist nicht zwingend notwendig ein völlig neues Produkt zu entwickeln, sondern schon die Abwandlung oder Neuverteilung bereits bekannter, unternehmensinterner Technologien kann ein Produkt aus der Vergleichbarkeit mit anderen Produkten befördern.

3. Marktbetrachtung

3.1 Betrachtungsraum TV Geräteindustrie

Der Titel dieser Arbeit verweist als Untersuchungsgegenstand auf die Elektrogerätebranche - diese werde ich im Nachfolgenden untersuchen. Jedoch habe ich mich dazu entschlossen, das Themenfeld einzugrenzen und im Bereich der Elektrogeräteindustrie die Branche der TV Geräte exemplarisch als Untersuchungsgegenstand zu wählen. Sie bietet sich hervorragend an, um tiefgehende Schlüsse zur Produktdifferenzierung zu ziehen und lässt einen beispielhaften Einblick in dieses Stilmittel des strategischen Managements zu. Durch die Auswahl eines deutschen und eines asiatischen Konzerns soll der internationale Charakter der Produktdifferenzierung als Erfolgsfaktor näher dargestellt werden.

Im Folgenden werden zwei Perspektiven der Produktdifferenzierung untersucht. Einerseits wird das Handeln eines inländischen und eines ausländischen Konzerns am geografisch abgesteckten Markt Deutschland aufgezeigt. Andererseits das Wirtschaften eines international agierenden Konzerns auf zwei verschiedenen geografischen Märkten.

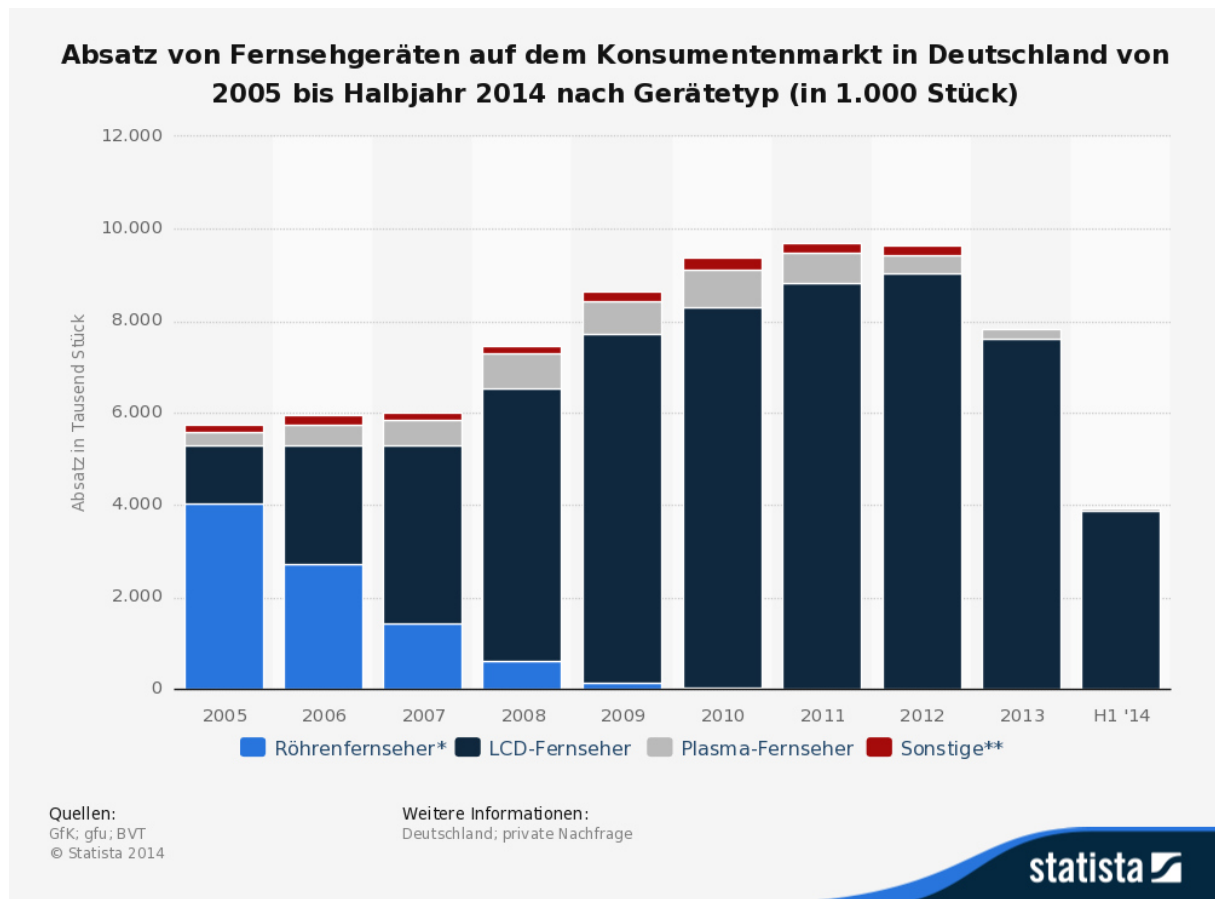
²⁴ Vgl. hierzu und im Folgenden Bohn, Differenzierungsstrategien (1993), S. 99ff.

²⁵ Bohn, Differenzierungsstrategien (1993), S. 17.

3.2 Entwicklung des TV Gerätemarktes in Deutschland

Um genauere Erkenntnisse über die Erfolgsfaktoren der Produktdifferenzierung zu erhalten, ist es lohnenswert, sich einen Überblick über die Marktsituation am deutschen TV Gerätemarkt zu verschaffen.

Der TV Gerätemarkt hat sich in der letzten Dekade sehr stark gewandelt.



Tab.1 Absatz von Fernsehgeräten auf dem Konsumentenmarkt in Deutschland von 2005 bis Halbjahr 2014 nach Gerätetyp (in 1.000 Stück)

Quelle: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/20172/umfrage/absatzzahlen-fuer-fernseher-nach-jeweiligem-geraetetyp-seit-2005/>

3.2.1 Röhrengeräte

War bis 2006 hinein der klassische Röhrenfernseher noch das meistgekauft Modell, so hat sich sein Marktanteil in den folgenden Jahren sehr stark verkleinert. Im Jahr 2009 ist er auf dem deutschen Markt fast völlig verschwunden. Dies liegt einerseits daran, dass die digitale Fernsehetechnik immer erschwinglicher wurde und andererseits, dass die Hersteller gar keine

Röhrengeräte mehr angeboten haben, da deren technische Entwicklung den Zenit überschritten hat.

3.2.2 Plasma TV

Neben der Verdrängung des Röhrengerätes ist auch eine andere Technologie nur sehr kurzweilig am Markt vertreten gewesen - der Plasma Fernseher. Die Firma Pioneer brachte 1997 den ersten Plasma TV auf den Markt. Damals konkurrierte die Plasma TV Technik mit der LCD Technik im TV Segment. Bis in die späten 2000er Jahre hinein war die Bildqualität eines Plasma TVs der der LCD TVs leicht überlegen, was das Verbleiben dieser Technik am Markt sicherte. Doch die Innovationsgeschwindigkeit der LCD TVs war hoch genug, um die qualitativen Unterschiede nicht nur zu minimieren, sondern sogar ins Gegenteil zu verkehren und sicherte sich somit immer mehr Marktanteile. Wurden in Deutschland im Jahr 2010 noch 812.000 Plasma TVs verkauft, so nahm die Zahl in den Folgejahren stark ab. Im Jahr 2013 lag der Absatz bei lediglich 178.000 Stück in Deutschland und die Tendenz zeigt weiter nach unten. Von einem Marktausscheiden dieser Technik in der Zukunft kann ausgegangen werden.

3.2.3 LCD TV

Eine Erfolgsgeschichte hingegen schreibt die LCD Technik am TV Markt. Seit 2007 ist sie die meistverwendete Technik in TV Geräten in Deutschland. Mit 3.883.000 verkauften Geräten konnten 2007 die LCD TVs mehr Deutsche zum Kauf begeistern als alle anderen TV Techniken am Markt zusammen. Im Jahr 2013 war die LCD Technik die nahezu einzige Variante am Markt, es wurden 7.620.000 Stück verkauft, während die anderen angebotenen TV Technologien nur 198.000 Privatverkäufe in Deutschland aufweisen konnten. Auch wenn der generelle Markt im Jahr 2014 (1.HJ nur 3.954.000 Verkäufe) schwächelt, so ist zu erwarten, dass die LCD Technik die einzige in der Zukunft vertretene Technik am TV Markt darstellen wird.

3.3 Fazit

In den letzten Jahren konkurrierten verschiedene Technologien zur Darstellung eines Fernsehbildes auf dem Markt. Der LCD TV ist nun der meistverkaufte Gerätetyp an

Privathaushalte und hat sämtliche andere Typen vom Markt verdrängt. Es gibt momentan keine marktreife Substitutionstechnologie für die LCD Bildschirme, deshalb wird meine kritische Analyse des TV Marktes auf die differenzierten Produkte aus diesem Segment beschränkt.

3.4 Unternehmensauswahl

Ich habe zwei gänzlich verschiedene Unternehmen zum Vergleich ausgewählt. Der Weltmarktführer Samsung stellt hierbei die internationale Komponente dar.

Dieses Unternehmen schöpft aus einem sehr reichen Pool von Technologien, dennoch ist nur eine Auswahl davon auf dem deutschen Markt vertreten. Der Vergleich hierbei wird zum zweiten Unternehmen, Technisat, gezogen. Eine relativ kleine deutsche Firma, deren Marktbearbeitung die Unterschiede eines international Handelnden zu einem vorwiegend national auftretenden Unternehmens aufzeigen soll.

3.4.1 Technisat

Technisat ist ein deutsches Unternehmen und stellt Unterhaltungselektronik her. Die Technisat Digital GmbH wurde 1987 von Peter Lepper gegründet.²⁶ Das Unternehmen mit dem Firmensitz in Daun betrachtet die Herstellung von qualitativ hochwertigen TV Geräten als eine ihrer Kernkompetenzen und ist damit am deutschen Markt vertreten. Nach den Insolvenzen oder Verkäufen ins Ausland von namhaften deutschen TV Geräteherstellern wie Grundig oder Telefunken, ist Technisat einer der letzten verbliebenen deutschen Konzerne in diesem Sektor. Auch Forschung und Entwicklung betreibt Technisat selbst in verschiedenen Standorten in Deutschland.²⁷

Neben der TV Sparte hat sich das Unternehmen in den letzten Jahren auch als Zulieferer im Automobilmarkt etablieren können, dieses Geschäftsfeld spielt jedoch für unsere Untersuchung keine Rolle.

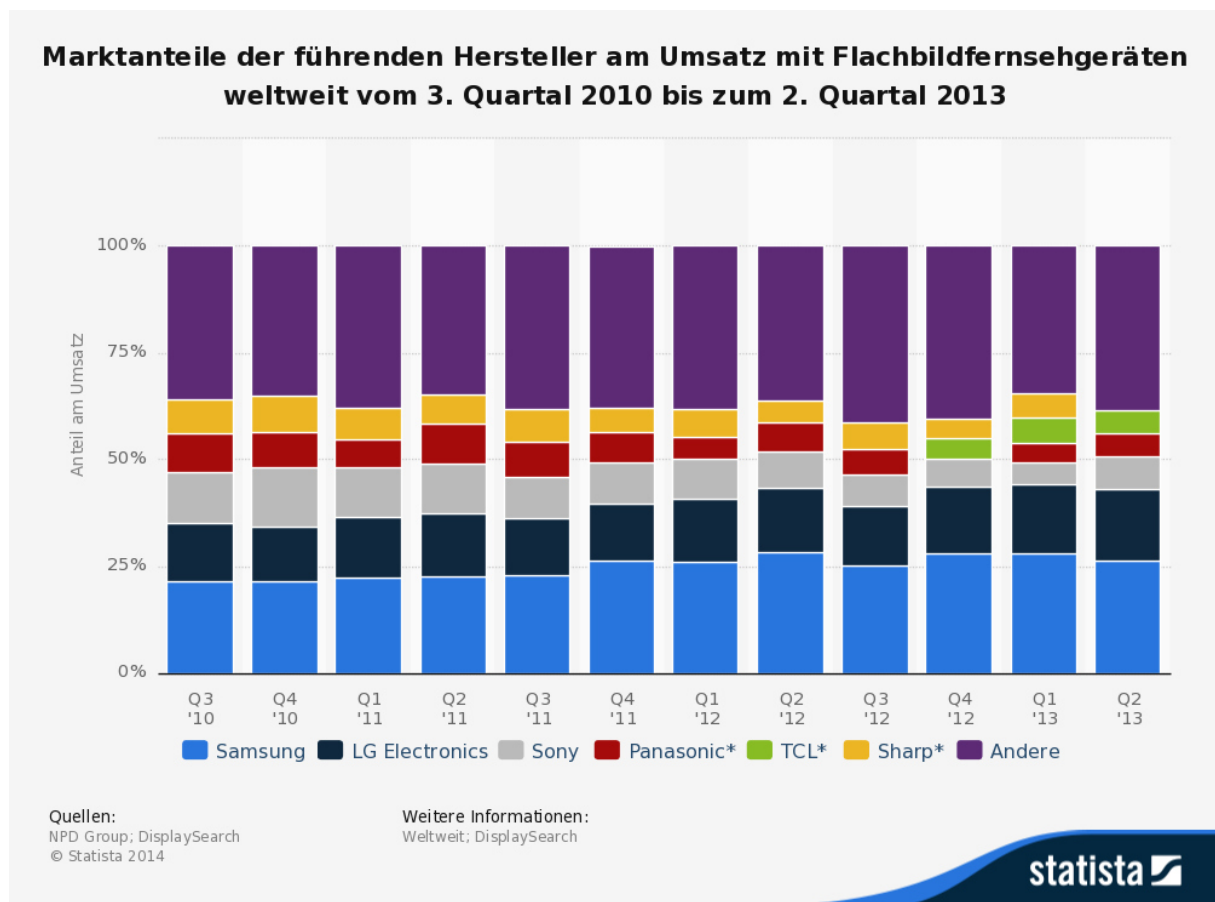
²⁶ https://www.technisat.com/de_DE/Firmenportrait/352-12/

²⁷ https://www.technisat.com/de_DE/Firmenportrait/352-12/

3.4.2 Samsung

Samsung ist ein südkoreanischer Mischkonzern und wurde 1938 in Taegu gegründet.²⁸ Mit einer Bilanzsumme von circa 356.2 Milliarden Euro (2012) gehört Samsung zu den größten Konzernen der Welt.²⁹

Ein Geschäftsfeld von Samsung stellt Samsung Electronics dar. Hier werden unter anderem die TV Geräte entwickelt und weltweit verkauft. Mit dieser Sparte ist Samsung am TV Markt führend und vor allem dafür bekannt, neue Technologien zu entwickeln und zur Marktreife zu führen. Samsung ist der umsatzstärkste Konzern am deutschen TV Markt.³⁰



Tab.2 Marktanteile der führenden Hersteller am Umsatz mit Flachbildfernsehgeräten weltweit vom 3. Quartal 2010 bis zum 2. Quartal 2013

Quelle: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/180255/umfrage/weltweite-marktanteile-fuehrender-hersteller-von-flachbildfernsehern/>

²⁸ http://www.samsung.com/de/aboutsamsung/samsung/history_08.html

²⁹ http://www.samsung.com/de/aboutsamsung/samsung/performance_2.html

³⁰ <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/180255/umfrage/weltweite-marktanteile-fuehrender-hersteller-von-flachbildfernsehern/>

3.5 Vergleichskriterien

Zur näheren Identifizierung der Differenzierung ist es notwendig das Produktangebot genauer zu beleuchten. Ich habe das Portfolio der beiden Anbieter auf folgende Vergleichskriterien hin untersucht:

3.5.1 Bauform

TV Geräte werden heute hauptsächlich in zwei Bauformen angeboten, als Flat TVs oder Curved TVs.

Ersterer ist der „normale“ bekannte Flachbildschirm.

Curved TVs stellen eine Innovation am Fernsehgerätemarkt dar. Der Bildschirm ist um die Breitachse gebogen. Das Panel umschließt sozusagen den Seher, was das schnellere Aufgreifen von Darstellungen auf dem TV, die im peripheren Sehfeld des Betrachters liegen, ermöglicht.

3.5.2 Darstellungstechnik

Wie in Punkt 3.2 bereits erläutert, sind nur mehr zwei Darstellungstechnologien am Markt vertreten. Die Verbreitetste ist die Darstellung über ein LCD Display. Beim LCD Bildschirm wird Licht durch ein sogenanntes Panel von Flüssigkristallen geleitet. Diese Flüssigkristalle haben die Eigenschaft die Polarisationsrichtung von Licht zu beeinflussen und so ein Bild darzustellen.

Die Plasma Technik funktioniert etwas anders. Hier besteht das Panel aus einer Vielzahl von unter sich abgeschlossenen Kammern. Diese Kammern sind mit ionisierten Gasen gefüllt, welche nach einer Initiierung über einen Transistor Licht emittieren

3.5.3 Ausstattung

Ein wesentlicher Aspekt der Produktdifferenzierung ist die Ausstattung des Verkaufsobjektes. Die Internetanbindung von technischem Gerät jeder Gattung wird heutzutage immer wichtiger. Das Verbinden des heimischen Fernsehgerätes mit dem World Wide Web ermöglicht mittlerweile vielfältige Anwendungsmöglichkeiten. Neben einer digitalen

Programmzeitschrift, dem zeitversetzten Fernsehen, Zugriff auf Onlinevideotheken und dem generellen Fernsehempfang per Internetprotokoll, ist vor allem die Vernetzung mit dem Smartphone heutzutage problemlos möglich. Eine Nennung in der Tabelle setzt wenigstens eine der aufgeführten Eigenschaften voraus.

Ein integrierter Satellitentuner substituiert den sogenannten Receiver. Er wandelt das Antennensignal in ein vom Fernseher „lesbares“ Format und macht die Darstellung des TV Signals möglich.

3.5.4 Bildqualität

Unter dem Reiter Bildqualität sind besondere Darstellungsformen aufgelistet.

Ein 3D fähiger Fernseher kann ein Videosignal dreidimensional darstellen.

Unter Ultra High Definition oder 4K TV versteht man die Anzeige eines Videosignals in einer Auflösung von mindestens 3840 × 2160 Bildpunkten und damit dem vierfachen Wert des gängigen FULL HD Formates.

3.6 Unternehmensvergleich

3.6.1 Analyse Technisat

<u>Attribut/Größe</u>	0-35"	36-45"	46-55"	56-65"	66"+			Gesamt	Prozent am Gesamtangebot (15)
TV Gesamt	2	5	7	1	0			15	100%
<u>Bauform</u>									
Flat TV	2	5	7	1	0			15	100%
Curved TV	0	0	0	0	0			0	0%
<u>Darstellungstechnik</u>									
LCD TV	2	5	7	1	0			15	100%
Plasma TV	0	0	0	0	0			0	0%
<u>Ausstattung</u>									
Internetanbindung/WLAN	2	4	6	1	0			13	87%
Interner Tuner	2	5	7	1	0			15	100%

Bildqualität									
3D fähig	0	2	5	1	0			8	53%
UHD	0	1	2	1	0			4	27%

Tab. 3 Produktportfolio Technisat Deutschland

Quelle: Verfasser

3.6.1.1 Produktportfolio

Technisat hat sich entschieden nur ausgewählte Produkte auf dem deutschen Markt anzubieten. Es gibt lediglich fünf verschiedene TV Typen zur Auswahl, welche in verschiedenen Größen bestellt werden können. Daraus ergibt sich ein totales Produktangebot von 15 Geräten. 12 diesen sind hierbei in einer Größe zwischen 36 und 55 Zoll im Angebot. Dies erscheint sinnvoll, da dies die im Haushalt am meisten nachgefragten Größen sind. Jeder angebotene TV ist ein Flachbildfernseher - Curved TVs sind nicht im Angebot. Auch bei der Darstellungstechnik tritt die Firma Technisat sehr spezialisiert am Markt auf. Alle angebotenen Fernseher stellen ihr Bild über die LCD Technik dar, Plasma TVs gibt es keine. Besonderheiten stellt man in der Sparte Ausstattung fest. 87% der TVs können in irgendeiner Form mit dem Internet verbunden werden und so weitere digitale Features bieten. Dieser Wert ist sehr hoch im Vergleich zum Produktportfolio anderer Hersteller. Noch gravierender muten die Zahlen zum internen Tuner an. Jedes angebotene Gerät ist mit dieser Technik versehen. Die Hälfte der Fernseher ist fähig, dreidimensionale Bilder darzustellen und immerhin ein Viertel ist mit UHD Technologie versehen.

3.6.1.2 Strategie Wettbewerbsmatrix

Es fällt auf, dass Technisat eine sehr starke Nischenstrategie der Differenzierung im TV Segment verfolgt. Man versucht gar nicht erst sich mit größeren Firmen am Markt zu bekämpfen, sondern hat sich entschieden, eine bestimmte Nische zu bedienen. Die Entwicklung von Curved TVs wird momentan gar nicht verfolgt. Weiterhin werden kaum außergewöhnlich große oder kleine Geräte angeboten. Darüberhinaus überlässt man es den großen Volls Sortimentern, die immer geringere Nachfrage nach Plasma TVs zu bedienen. Die gefundene Nische hierbei ist vor allem im Bereich der Ausstattung anzusiedeln. Während viele Anbieter am Markt nur wenige ihrer Geräte mit Internetnutzbarkeit ausstatten, ist dieser Anteil bei Technisat sehr hoch. Besonders das Angebot an TVs mit integriertem Tuner fällt

hier auf. Alle Geräte sind mit dieser Technik versehen und verschonen den Kunden somit davor ein weiteres, möglicherweise teures Gerät zur Inbetriebnahme des TVs zu kaufen.

3.6.1.3 Horizontale Differenzierung

Das Produktportfolio von Technisat zeigt eine sehr starke horizontale Differenzierung. Es werden fünf Produktlinien angeboten (TechniTwin ISIO, TechniPlus ISIO, TechniVision ISIO, TechniLine ISIO Exklusiv und TechniSmart PLUS), die in verschiedenen Größen bestellt werden können.³¹ Technische Unterschiede innerhalb der Produktlinien sind wenig zu finden. Diese Ausrichtung mutet sehr sinnvoll ob der begrenzten Herstellungskapazitäten an. Nach weiterer Recherche stellte sich heraus, dass die horizontale Differenzierung sogar noch tiefgreifender ist. Die einzelnen Produktlinien sind zwar vertikal differenziert, jedoch versteckt sich in einem hochpreisigerem TV dieser Firma nicht eine völlig andere Technik. Es werden auch bei luxuriöser ausgestatteten Geräten sehr ähnliche Bauteile verwendet. So sind nahezu alle TVs mit ähnlichen Tunern ausgestattet und gleich große TVs aus unterschiedlichen Produktlinien greifen größtenteils auf dasselbe Display zurück. Eine Ausnahme hierbei besteht vor allem bei dem angebotenen TV in „Übergröße“, wo ein eigens dafür entwickeltes Display verbaut ist.

3.6.1.4 Vertikale Differenzierung

Vertikale Produktdifferenzierung findet nur sehr milde in der Strategie dieser Firma statt. Es werden 5 verschiedene Produktlinien angeboten, die sich leicht in der Qualität unterscheiden. Am Gravierendsten ist dies bei der Displayqualität ersichtlich. Ein Viertel des Angebotes bietet das derzeit technisch beste Display, ein UHD Panel. Immerhin die Hälfte des Angebotes besteht aus TVs, die ein 3D Bild darstellen können. Im Bereich Ausstattung gibt es kaum qualitative Unterschiede und daher wenig vertikale Differenzierung, da die meisten TVs sehr ähnliche oder gar gleiche Produktspezifikationen bieten. Design wird normalerweise nicht in den Bereich der vertikalen Differenzierung angesiedelt, hier ist dies jedoch sinnvoll. Die „TechniTwin“ Produktlinie unterscheidet sich in Optik und Haptik derartig von den übrigen Produktlinien, dass man ihr eine qualitative Steigerung gegenüber dem Rest des Angebotes zusprechen kann und sie somit auch als vertikal differenziert betrachten muss.³²

³¹ https://www.technisat.com/de_DE/Digitalfernseher/352-1632/

³² https://www.technisat.com/de_DE/TechniTwin-ISIO-42/352-10128-10129/

3.6.2 Analyse Samsung

<u>Attribut/Größe</u>	0-35"	36-45"	46-55"	56-65"	66"+			Gesamt	Prozent am Gesamtangebot (86)
TV Gesamt	17	15	40	10	4			86	100%
<u>Bauform</u>									
Flat TV	17	15	39	9	4			84	98%
Curved TV	0	0	1	1	0			2	2%
<u>Darstellungstechnik</u>									
LCD TV	17	15	40	10	4			86	100%
Plasma TV	0	0	0	0	0			0	0%
<u>Ausstattung</u>									
Internetanbindung/WLAN	7	6	17	3	1			34	40%
Interner Tuner	13	15	40	10	4			82	95%
<u>Bildqualität</u>									
3D fähig	3	8	27	9	4			51	59%
UHD	0	1	7	4	3			15	17%

Tab. 4 Produktportfolio Samsung Deutschland

Quelle: Verfasser

3.6.2.1 Produktportfolio

Das Produktportfolio von Samsung auf dem deutschen TV Markt ist allumfassend. Die Produktlinien sind etwas weniger aggregiert und strukturiert als bei Technisat. Hier werden zwar auch Produktlinien angeboten (Series 4, Series 5,..., Series 9) aber die Geräte innerhalb der Produktlinien unterscheiden sich oft nicht nur nach Größe, sondern auch nach ihrer technischen Ausstattung. Es werden klassische Flat TVs bereit gestellt, einige wenige Curved TVs und sogar Plasma TVs sind sehr vereinzelt noch als Auslaufmodelle zu finden, welche in

meiner Betrachtung jedoch keine Rolle spielen³³. Die Quote der Angebote mit integriertem Satellitentuner ist ähnlich wie bei Technisat mit 95% (Technisat 100%) sehr hoch. Auffallend gering ist die Internetkompatibilität. Nur 40% der Fernseher können mit diesem technischen Feature punkten (Technisat 87%). Leichtes Übergewicht zeigt sich bei der 3D Fähigkeit, hier ist der Wert mit 59% geringfügig höher als bei Technisat (53%). Gegenteilig stellt sich die Situation bei den UHD TVs dar. Hier fällt Samsung mit 17% leicht hinter Technisat zurück (27%).

3.6.2.2 Strategie Wettbewerbsmatrix

Im Gegensatz zu Technisats Nischenstrategie kann man bei Samsung von einem branchenweit agierenden Vollsortimenter sprechen. Samsung bietet erheblich mehr Geräte an als Technisat (86 zu 15). Dieses Mehrangebot zieht sich auch durch alle verfügbaren Größen an TVs. Vor allem bei den eher kleinen Geräten bis 35“ und den eher größeren Geräten ab 56“ ist diese omnipotente Ausformung des Portfolios sehr eindeutig zu erkennen. Auffallend ist auch das Angebot an Curved TVs. Während Technisat in diesem Entwicklungsbereich keine Geräte am Markt hat, bietet Samsung aktuell zumindest 2 Geräte an. Man kann also bei Samsung von einer den Gesamtmarkt durchdringende Marktausrichtung sprechen.

Die Unternehmensausrichtung hingegen ist nicht eindeutig bestimmbar. Einerseits zeigen die Preisbetrachtungen, dass Samsung zumindest gegenüber dem deutschen Counterpart des Vergleiches geringere Werte veranschlagen kann, was eine Strategie der Kostenführerschaft annehmen lässt. Jedoch weist Samsung andererseits ein auch im Vergleich zu anderen Unternehmen am Markt sehr hohen Differenzierungsgrad im Produktportfolio auf, was wiederum für eine Differenzierungsstrategie spricht. Final ordne ich die Strategie als Differenzierungsstrategie ein, da die Kostenvorteile wohl durch „economies of scale“ erreicht werden.

3.6.2.3 Horizontale Differenzierung

Samsung hat sich am Markt horizontal stark ausdifferenziert. Qualitativ ähnliche oder gar gleiche Geräte sind in verschiedenen Designs zu bestellen, was auch der Hauptgrund für das sehr große Portfolio dieser Firma ist. Designveränderungen sind das klassische Beispiel für horizontale Differenzierung eines Produktportfolios. Problematisch hierbei ist jedoch, dass bei technisch baugleichen Geräten nicht direkt ersichtlich ist, welche Designs tatsächlich

³³ Siehe Anmerkung Quellenverzeichnis #1

lieferbar sind, sondern diese Geräte teils eine völlig andere Typenbezeichnung erhalten. Dies macht es für den Kunden sehr schwierig zu erkennen, welche der äußerlich unterschiedlichen TVs absolut baugleich auf technischer Basis sind. Dies scheint eine Konsequenz der Marktsegmentierung von Samsung zu sein. Man versucht hierbei dem Kunden das technische Leistungsvermögen zu verschleiern und einfach durch das Anbringen eines höher oder niederwertigeren Gehäusematerials des Fernsehers diesen in einem anderen Marktsegment noch einmal zu positionieren. Selbstverständlich wird auch bei Samsung nicht für jeden einzelnen Typ ein eigenes Display entwickelt, auch hier finden gleich große Panels quer durch das Produktportfolio hinweg Verwendung in verschiedenen TVs.

3.6.2.4 Vertikale Differenzierung

Große Unterschiede zwischen Samsung und Technisat lassen sich bei der vertikalen Produktdifferenzierung ausmachen. Die angebotenen Curved TVs stellen absolute Luxusgüter am Markt dar und können vom Technisat Portfolio nicht bekämpft werden. Wenn man Displaygröße ebenfalls als Qualitätsmerkmal statuiert, so hat Samsung auch hier im Luxusbereich ein sehr ausgeprägtes Angebot, welches von Technisat nicht erreicht wird. Sehr deutlich ist dies im Bereich der TVs über 66“. Während Technisat diesen Markt gar nicht bearbeitet, gibt es hier von Samsung vier Modelle. Doch auch im niederpreisigen Sektor tun sich große Unterschiede auf. Technisat verkauft im Größenbereich bis 35“ zwar zwei Modelle, jedoch sind diese technisch sehr ähnlich. Hier bietet Samsung den Kunden ein klares Mehrangebot, da sie diesen Markt mit verschiedenen Fernsehern bearbeiten. Es werden niederpreisige TVs angeboten, die weder mit Tuner oder Internetfähigkeit ausgestattet sind aber auch kleine, technisch aufwändige Produkte mit Internetfähigkeit, Tuner und sogar 3D Display. Das Samsung Angebot zeigt sich hier sehr breit ausdifferenziert und nicht so statisch wie bei Technisat. Natürlich finden sich auch im übrigen Bereich des Angebotes qualitativ hochwertige Produkte mit neuester UHD Display Technik und allen sonstigen, für diese Untersuchung relevanter Ausstattungen.

Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass das Samsung Portfolio überaus in horizontaler wie auch in vertikaler Art und Weise ausdifferenziert ist. Es finden sich verschiedenste Kombinationen von qualitativen und designrelevanten Produktmerkmalen und es können unterschiedliche Marktsegmente mit dieser Angebotszusammenstellung bearbeitet werden.

3.6.2.5 Differenzierung Inkommensurabilität

Während das Technisat Portfolio einen differenzierten Marktstandard abbildet, so gibt es in der Zusammenstellung von Samsungs Produktportfolio eine weitere Besonderheit. Samsung bietet auch eine geringe Anzahl an Curved TVs an. Diese sind bei Technisat gar nicht zu finden und auch im übrigen Konkurrenzkampf der Hersteller eine Besonderheit. Samsung hat sich mit diesem technischen Fortschritt auch der Differenzierung durch Inkommensurabilität bedient. Für den Kunden stellt die Curved TV Technik eine bisher eher unvergleichbare Variante eines Fernsehers am Markt dar. Er hat daher kaum die Möglichkeit, dieses Produktangebot mit der Konkurrenz in Bezug auf Qualität oder Preis zu vergleichen. Diese Tatsache allein kann für manche Kunden schon ein Kaufargument sein, da sie die Besonderheit dieser Variante schätzen. Darüberhinaus bewegt sich Samsung hier auf einem konkurrenzarmen Markt, bei dem die Nachfragekurve eher unelastisch und die Produzentenrente somit sehr hoch ist. Auch die sogenannten early adopters, Menschen, die sehr affin gegenüber Neuerungen am Markt eingestellt sind, kann Samsung so als potentielle Kunden erreichen.

3.6.3 Differenzierung Distribution Technisat versus Samsung

Auffallend stellte sich während der Recherche die Distributionslogistik von Samsung heraus. Selbst hier differenziert der Konzern schon in sehr großem Maße. Während das Technisat Produktprogramm nicht variiert, egal ob im Technisat Onlineshop bestellt wird oder bei einem Elektronikgroßmarkt, so zeigen sich hier bei Samsung sehr starke Unterschiede. Der Konzern bietet in Deutschland eine Vielzahl an verschiedenen TV Geräten an, jedoch variiert das Angebot je nachdem man welchen Distributionskanal betrachtet. So unterscheidet sich das Portfolio im Deutschen Samsung Onlineshop zu dem Angebot in anderen, nicht markeninternen Onlineshops. Darüberhinaus liefert Samsung Elektronikgroßhändlern, welche an kleine Elektrobetriebe weiterverkaufen, ein anderes Portfolio als zu deutschen Elektronikgroßmärkten, welche an den Endverbraucher verkaufen. Interessant hierbei ist, dass es exklusive Spezialmodelle für jeden der einzelnen Distributionskanäle gibt, welche nur dort bezogen werden können. Diese Distributionslogistik scheint Konsequenz der Marktsegmentierung zu sein.

3.6.4 Differenzierung Preis Technisat versus Samsung

Auch der Preis ist ein wichtiges Merkmal von Differenzierung. Die Vorzeichen betreffend diesen Vergleichs zwischen den Unternehmen sind sehr verschieden. Samsung als weltweit größter Hersteller hat die Rolle der Kostenführerschaft inne und kann aufgrund der enormen Absatzzahlen Produkte billiger anbieten als Technisat, welcher als Spezialist nur sehr bestimmte Marktsegmente bearbeitet. In der Recherche zeigte sich, dass die Preisbildung der beiden Firmen sehr linear ist, was bedeutet, dass der Preis die Produktqualität innerhalb der Unternehmen sehr genau widerspiegelt. In meinen Analysen des Portfolios beider Marken stellte sich heraus, dass Samsung bei vergleichbaren Geräten einen deutlich geringeren Preis veranschlagt. Ausnahmen hierbei stellen vor allem Samsung Geräte dar, die mit luxuriösem Design ausgestattet sind. Diese Produkte liegen preislich leicht über einem technisch vergleichbaren Gerät von Technisat.

Der Samsung „UHD TV HU 6900“³⁴, ausgestattet mit einem 40 Zoll UHD-Display, Tuner und Internetanbindung, wird von Samsung auf der deutschen Internetseite mit einem Preis von 899€ versehen. Ein vergleichbares Modell von Technisat wie der „TechniTwin ISIO“ mit 40 Zoll UHD-Display kostet laut Technisat Homepage 1499€³⁵. Dies entspricht einem Preisunterschied von 600 Euro.

3.7 Ländervergleich

3.7.1 Analyse Samsung Großbritannien – Deutschland

Neben dem Vergleich zwischen der Marktaktivität eines einheimischen und eines ausländischen Unternehmens ist es interessant, ein Unternehmen darauf hin zu untersuchen, wie es auf einem anderen Markt agiert. Dazu habe ich das Produktportfolio von Samsung am britischen Markt in meine Untersuchung miteinbezogen und in Relation zum deutschen Portfolio gesetzt.

³⁴ <http://www.samsung.com/de/consumer/tv-audio-video/television/uhd-tv/UE40HU6900SXZG>

³⁵ https://www.technisat.com/de_DE/TechniTwin-ISIO-42/352-10128-10129/

<u>Attribut/Größe</u>	0-35"	36-45"	46-55"	56-65"	66"+			Gesamt	Prozent am Gesamtangebot (76)
TV Gesamt	14	17	31	9	5			76	100%
<u>Bauform</u>									
Flat TV	14	17	26	5	4			66	87%
Curved TV	0	0	5	4	1			10	13%
<u>Darstellungstechnik</u>									
LCD TV	14	16	28	9	5			72	95%
Plasma TV	0	1	3	0	0			4	5%
<u>Ausstattung</u>									
Internetanbindung/WLAN	9	15	29	9	5			67	88%
Interner Tuner	3	11	26	9	5			54	71%
<u>Bildqualität</u>									
3D fähig	5	12	19	5	4			45	59%
UHD	0	0	4	1	3			8	11%

Tab. 5 Produktportfolio Samsung UK

Quelle: Verfasser

3.7.1.1 Produktportfolio

Im Produktportfolio von Samsung für den britischen Markt finden sich mit 76 Produkten zehn weniger als am Deutschen. Die Verteilung der TVs nach Displaygröße zeigt in etwa die selben Tendenzen. Auffallend hierbei ist jedoch, dass es in Großbritannien erheblich mehr Curved TVs zu kaufen gibt als in Deutschland. Darüberhinaus sind einige wenige Plasma TVs im Angebot, welche deutschen Binnenmarkt keine Rolle mehr spielen. Weiterhin zeigt das britische Portfolio größere Tendenz dazu, Geräte mit Internetanbindung anzubieten. Während im deutschen Angebot nur 34 Geräte zu finden sind, lassen sich im britischen Programm 67 dieser Fernseher identifizieren. Konträr hierbei ist der Marktauftritt von Geräten mit internem Satellitentuner. 96% der deutschen Geräte sind damit ausgestattet, während in Großbritannien lediglich 71% der TVs mit diesem Feature angeboten werden. Beim Auswahlkriterium Bildqualität zeigen sich kaum Unterschiede.

3.7.1.2 Strategie Wettbewerbsmatrix

In diesem Beurteilungspunkt sind auch im Ländervergleich ähnliche Tendenzen zu erkennen. Samsung tritt auch in UK als Vollsortimenter auf und ist in der Unternehmensausrichtung auf Differenzierung getrimmt.

3.7.1.3 Horizontale Differenzierung

Die breit gefächerte, horizontale Differenzierung zeigt sich am britischen Markt genauso wie am Deutschen. Die Geräte werden in verschiedenen Designs geliefert und weisen so klassische Merkmale der horizontalen Differenzierung auf.

3.7.1.4 Vertikale Differenzierung

Auch in vertikaler Differenzierungssicht bleibt sich Samsung dem deutschen Produktangebot treu. Die Geräte werden auch hier nach Serien von 4 bis 9 geordnet, wobei gravierende Unterschiede in deren Ausstattung bestehen. Auffallend ist das etwas größere Angebot an modernen Curved TVs.

3.7.1.5 Differenzierung Inkommensurabilität

Durch das größere Angebot an Curved TVs wird in Großbritannien, ebenso wie am deutschen Markt, Differenzierung aufgrund von Inkommensurabilität erreicht. Samsung bietet mit dieser Technologie ein für die Kunden schwer zu vergleichendes Produkt an und sieht sich somit mit einer wenig elastischen Nachfragekurve konfrontiert.

3.7.1.6 Preisdifferenzierung

Preislich zeigte die Marktbetrachtung länderspezifische Unterschiede. Die in Großbritannien angebotenen Produkte zeigten einen geringfügig höheren Preis.

In Deutschland wird das Modell „UHD TV HU6900“³⁶ in 40 Zoll für einen Preis von 899€ auf der Samsung Internetseite angeboten. Das gleiche Modell kostet in Großbritannien

³⁶ <http://www.samsung.com/de/consumer/tv-audio-video/television/uhd-tv/UE40HU6900SXZG>

749.99³⁷ Pfund, also 955.11 € (Kurswert 1Euro = 1.2735 Britische Pfund). Dies entspricht einem Mehrpreis von circa 6%.

4. Produktdifferenzierung im kritischen Blick

4.1 Einführung

Im bisherigen Verlauf dieser Arbeit ist festgestellt worden, dass Differenzierung sehr stark im Bereich des TV Marktes und der Elektrogeräteindustrie praktiziert wird. Jedoch stellt Differenzierung auch eine große Herausforderung für Unternehmen dar und es gehen bestimmte Gefahren von ihr aus.

Mein Forschungsthema suggeriert ein kritisches Auseinandersetzen mit dem Thema Differenzierung, welchem im nachfolgenden Abschnitt Rechnung getragen wird.

4.2 Negative Konsequenzen der Produktvielfalt

4.2.1 Konsumentenverwirrtheit

Das immer mehr ausdifferenzierte Angebot in der Elektrogerätebranche folgt zwar der vorher beschriebenen Customization Funktion, jedoch zeigen neuere Untersuchungen, dass dies auch negative Aspekte beinhaltet. Die Marktsegmentierung hat dazu geführt, dass sich Produkte immer genauer an bestimmte Kundenkreise wenden, jedoch ist gerade bei Käufen von technisch anspruchsvollen Gütern nicht jedem Konsument bewusst, welche Ware er eigentlich genau sucht. Dies kann zu Konsumentenverwirrtheit führen.

Caroline Buchner hat die bisherigen Ergebnisse der Forschung dazu zusammengetragen und drei wesentliche Gründe für die Verwirrtheit festgestellt:

→Überangebot

→Ähnlichkeit

→Unklare, irreführende oder inadäquate Informationen durch Marketingkommunikation³⁸

³⁷ <http://www.samsung.com/uk/consumer/tv-audio-video/televisions/flat-tvs/UE40HU6900UXXU>

³⁸ Buchner, Produktvielfalt (2008), S. 58ff.

4.2.1.1 Überangebot

Durch die Ausdifferenzierung entsteht eine Vielzahl an Produkten, die zu einer Stimulusüberlastung führen kann. Menschen haben nur ein begrenztes Vermögen Reize aufzunehmen und sinnhaft zu verarbeiten. Ein übergroßes Angebot kann hier zu Problemen führen. „Im Falle von Stimuli, die von neuen Produkten ausgehen, ist die Gefahr der Überlastung der Verarbeitungskapazität der Konsumenten besonders hoch, da zum einen völlig neue Eigenschaften sowie eine neue Terminologie gelernt werden müssen, zum anderen nicht auf vergangene Erfahrungen zurückgegriffen werden kann.“³⁹ Erschwerend hierbei kommt in der Elektrogerätebranche hinzu, dass viele Begriffe, die technische Interna bezeichnen, nicht übersetzt sind und meist als englischer Begriff präsentiert werden. Dies kann in unserem Sprachraum weiter dazu beitragen, dass Kunden vom Angebot überfordert werden und vom Kauf absehen oder zum falschen Produkt greifen.

4.2.1.2 Ähnlichkeit

Neben der Stimulusüberlastung können Kunden auch im Zuge der Differenzierung Opfer der Stimulusähnlichkeit werden. Darunter versteht man, dass Interessenten aufgrund der Ähnlichkeit bestimmter Produkte in ihrem Segment die wesentlichen Unterschiede gar nicht mehr wahrnehmen können.⁴⁰ Dies stellt ein sehr großes Problem dar, da Kunden in der Folge entweder von einer anderen Marke kaufen oder sich ein Produkt aussuchen, das eigentlich nicht perfekt zu ihnen passt. Dies kann eine große Unzufriedenheit mit dem Produkt nach sich ziehen und der Kunde wird womöglich nicht mehr von dieser Marke kaufen. Das Markenvertrauen und die Markenloyalität des Kunden leiden sehr, was dazu führen kann, dass sie beim nächsten Kauf nicht mehr von dieser Marke überzeugt sind und sich bei der Konkurrenz bedienen.⁴¹

³⁹ Buchner, Produktvielfalt (2008), S. 59.

⁴⁰ Buchner, Produktvielfalt (2008), S. 59f.

⁴¹ Buchner, Produktvielfalt (2008), S.61.

4.2.1.3 Unklare Informationen aus dem Marketing

Im globalen und enger werdenden Markt werben Firmen immer aggressiver um ihre Produkte.⁴² In einem sehr ausdifferenzierten Produktportfolio ist es unter Umständen nicht möglich, für jedes Produkt exklusive Marketinginformationen zu präsentieren, was zu Falschinformationen von Herstellerseite führen kann. Auch dies kann zu einer Verwirrtheit des Kunden führen.

4.2.2 Regret Theorie

Lange Zeit hielt man lediglich den antizipierten Produktnutzen als ausschlaggebendes Argument für die Kaufentscheidung bei vorliegenden Alternativen für den Kunden. Neuere Forschungen legen jedoch zu Grunde, dass auch die nicht berücksichtigte Alternative eine Rolle vor der Entscheidung und vor allem nach der Kaufentscheidung spielen. Selbst wenn ein Konsument nicht objektiv beurteilen kann, ob die nicht gewählte Alternative seinen Nutzen steigern kann, kann es bei ihm zu „Regret“, also Bedauern kommen. Dies tritt dann auf, wenn er das Gefühl hat, dass die Alternative seinen Nutzen mehr steigern würde als das Produkt, das er tatsächlich gewählt hat.⁴³

Die Regret Theorie unterscheidet sich demnach von der Theorie des Erwartungsnutzen, als dass auch die nicht gewählte Alternative Einfluss auf den empfundenen Gesamtnutzen des Kunden hat. Vor allem bei sehr differenzierten Produkten, die somit eine große Auswahl an Alternativen bieten, ergeben sich aus der Regret Theorie zwei wesentliche Folgen, welche zu negativen Konsequenzen führen können.

4.2.2.1 Risiko der Fehlentscheidung

Ein großes Produktportfolio bietet dem Konsumenten eine Vielzahl von möglichen Alternativen für den Kauf. Dadurch realisiert der Kunde, dass die Wahrscheinlichkeit eines Fehlkaufes aufgrund der Anzahl der Alternativen sehr hoch ist. Diese Fatalität katalysiert

⁴² Buchner, Produktvielfalt (2008), S. 59f.

⁴³ Vgl. Riemenschneider, Produktvielfalt (2006), S. 159.

beim Käufer die Simulation, dass eine andere Alternative das Optimum darstellt, was die Entstehung des Bedauerns fördert.⁴⁴

4.2.2.2 Steigende Erwartungen durch Produktvielfalt

Es hat sich gezeigt, dass der Kunde durch die Präsentation eines großen Variantenreichtums automatisch seinen Anspruch an Nutzen nach oben korrigiert.⁴⁵ In der Selbstreflektion nach dem Kauf kann das gewählte Produkt diesen gesteigerten Nutzenerwartungswert womöglich nicht erreichen und beim Kunden Bedauern über den Kauf hervorrufen.

4.2.2.3 Folgen des Regrets

Ein Kunde, der seinen Kauf aus verschiedenen Gründen bedauert, manifestiert in diesem Zustand Unzufriedenheit. Diese wirkt sich beim nächsten Kauf im gleichen Warenssegment aus. Er wird beim Empfinden von starkem Regret seine Kundentreue zu einer bestimmten Marke verlieren und möglicherweise zu einer anderen Marke greifen.⁴⁶

Es bleibt also festzuhalten, dass sehr starke Differenzierung und eine darin begründete Produktvielfalt beim Konsumenten negative Emotionen wecken kann. Diese Emotionen können die Kundenloyalität und das Vertrauen der Kunden in eine bestimmte Marke nachhaltig schädigen und zukünftige Kaufentscheidungen im negativen Sinn für das Unternehmen beeinflussen.

4.2.3 Markenkannibalismus

Unter Markenkannibalismus versteht man eine Verschiebung der Umsatzgenerierung innerhalb der Produktgruppen eines Unternehmens. Dies kann genau dann zu Umsatzrückgängen führen, wenn sich der Kunde für ein Produkt mit geringerem Deckungsbeitrag innerhalb des Portfolios eines Unternehmens entscheidet. Man nennt dieses

⁴⁴ Riemenschneider, Produktvielfalt (2006), S. 165.

⁴⁵ Riemenschneider, Produktvielfalt (2006), S. 165f.

⁴⁶ Riemenschneider, Produktvielfalt (2006), S. 166ff.

Phänomen „Trading Down Substitution“.⁴⁷ Auch die Differenzierung kann sich hierbei problematisch auswirken. Bietet ein Unternehmen ein ähnliches Produkt im Zuge der Differenzierung zu einem geringeren Preis an, so besteht die Möglichkeit, dass ein Kunde, der eigentlich auch bereit gewesen wäre das teurere Produkt zu kaufen, nun zur billigeren Alternative greift. Im Zuge dessen brechen die Gewinne eines Unternehmens ein.

4.2.4 Leapfrogging

Starke Produktdifferenzierung bedeutet ein großes Produktsortiment. Auch wenn Produktdifferenzierung eigentlich nicht direkt einen Zusammenhang mit der zukünftigen Weiterentwicklung einzelner Produkttypen oder ganzen Produktgenerationen beschreibt, so kann dieser Eindruck dennoch für Kunden erweckt werden. Gerade in Märkten mit technisch sehr anspruchsvollen Gütern, welche dem Kunden nicht zur Gänze verständlich sind, kann er durch Produktdifferenzierung fälschlicherweise dem Eindruck verfallen, dass die Innovationsrate dieser Güter sehr hoch und der Produktlebenszyklus sehr kurz ist.⁴⁸ Dieses Gefühl kann bei potentiellen Kunden sogenanntes Leapfrogging-Verhalten auslösen. Eigentlich beschreibt dieser Begriff lediglich ein sprunghaftes Kaufverhalten der Kunden eines bestimmten Marktes. Im Zusammenhang mit der Elektrogeräteindustrie kann dies eine Aversion des Kunden gegen die aktuelle und zukünftige Produktgenerationen nach sich ziehen und ihm das Gefühl geben, dass er seine Adoptionsentscheidung auf eine spätere Zeitperiode verschieben sollte, um nicht noch die bald „veraltete“ Technik von heute zu kaufen. „Diese zeitliche Verlagerung der Kaufentscheidung führt jedoch nicht in jedem Fall dazu, dass sich die Konsumenten für die Übernahme der übernächsten Produktgeneration entscheiden. Leapfrogging bedeutet viel mehr, dass die Konsumenten den Kauf der aktuellen Nachfolgeneration definitiv ablehnen und den Kaufentscheidungsprozess erst bei der Markteinführung der erwarteten übernächsten Produktgeneration fortsetzen werden.“⁴⁹

⁴⁷ Dehnhardt, Sondermodelle (1990), S. 156.

⁴⁸ Kaetzke, Nachfolgeprodukte (2003), S. 65ff.

⁴⁹ Kaetzke, Nachfolgeprodukte (2003), S. 66

5. Kundenbefragung

5.1 Einführung

Im Rahmen dieser Untersuchung wurde auch eine Kundenbefragung durchgeführt. Befragt wurden Käufer von Flat TVs direkt nach dem Kauf. Der Fragebogen, welcher im Anhang zu finden ist, bestand aus 8-10 Fragen, je nach Antwort des Kunden. Ihnen wurden Fragen gestellt, die frei und qualitativ zu beantworten waren. Die Antworten wurden von mir eingeordnet und aggregiert. Natürlich ist eine Stichprobengröße von 51 befragten Personen nicht repräsentativ, dennoch ist es eine interessante Möglichkeit, die theoretischen Betrachtungen mit der Realität abzugleichen. Der Befragungsort spielte in der Auswertung der Antworten keine Rolle, daher wurden alle Antworten summiert.

5.2 Fragebogen

5.2.1 Involvement

Frage 2:

Haben Sie sich vor dem Kauf mit dem Produktangebot beschäftigt?

Antwort	Nennungen	Prozentual zu Befragten (51)
Ja:	39	76%
Nein:	12	24%

Die Tatsache, dass sich circa ein Viertel der Befragten schon vor dem Kauf mit dem Angebot auseinandersetzen, zeigt, dass der Kauf eines Fernsehers ein High Involvement Kauf ist.

Unter Involvement versteht man in welchem Ausmaß die Kunden sich mit dem Kauf eines Gutes beschäftigen. Paul Schneider fasst dazu den Ansatz von Kapferer und Laurent noch einmal auf und bricht Involvement in vier wesentliche Determinanten herunter.

„1. Die wahrgenommene Wichtigkeit des Produktes im Sinne des persönlichen Interesse

2. Das wahrgenommene Risiko des Produktkaufs, wobei dieses Risiko wiederum zwei Elemente umfasst, nämlich:

→die wahrgenommene Wichtigkeit negativer Konsequenzen im Falle eines Fehlkaufes und

→die wahrgenommene Wahrscheinlichkeit eines Fehlkaufes

3. Der Symbolwert des Produktes, seines Kaufs bzw. Konsums

4. Der Genusswert sowie die emotionale Anziehungskraft des Produkts.⁵⁰

Circa drei Viertel der Käufer haben sich schon vor dem Kauf mit dem Produktangebot auseinandergesetzt, lediglich ein Viertel ist ohne dediziertes Vorwissen vom Kauf überzeugt worden.

5.2.2 Kaufargument

Frage 1:

Warum haben Sie sich für diesen Flat TV entschieden?

Antwort	Nennungen	Prozentual zu Befragten (51)
Preis:	25	49%
Größe:	32	63%
Bildqualität:	40	78%
Ausstattung:	12	24%
Design:	36	71%
Marke:	22	43%
Andere Gründe:	11	22%

Die meistgenannten Gründe für die Kaufentscheidung waren Bildqualität (78%), Design (71%), Größe (63%) und Preis (49%). In der Analyse des Produktportfolios ist gezeigt worden, dass die Unternehmen versuchen ihre Produkte sehr stark nach den Kriterien Bildqualität, Design und Größe zu differenzieren. Die häufigen Nennungen in der Umfrage geben den Unternehmen hier recht. Die Kunden achten sehr genau auf diese Faktoren und ein darauf abgezieltes, differenziertes Produktportfolio kann sich hier als verkaufsfördernd herausstellen. Es gibt den Kunden die Möglichkeit, ein Produkt zu finden, welches genau ihren Suchkriterien entspricht.

Für die Hälfte der Käufer war auch der Preis ein ausschlaggebendes Argument für den Kauf, was bei einem High Involvement Kauf keine Überraschung darstellt.

In der Portfolioanalyse habe ich festgestellt, dass bei den repräsentativen Firmen Technisat und Samsung eine hohe Differenzierung betreffend der Ausstattung der TVs auftritt. In der Umfrage nannten nur ein Viertel der Befragten dies jedoch als Argument für die Adoption.

⁵⁰ Schneider, Produktindividualisierung (1998), S. 120.

5.2.3 Nutzung der Ausstattung

Frage 5:

Werden Sie die Internetfunktionalität dieses TVs nutzen, falls vorhanden?

Antwort	Nennungen	Prozentual zu Befragten (51)
Ja:	10	20%
Nein:	12	24%
Nicht vorhanden:	5	10%
Weiß nicht ob vorhanden:	24	47%

Frage 6:

Nutzen Sie die 3D Funktionen dieses TVs, falls vorhanden?

Antwort	Nennungen	Prozentual zu Befragten (51)
Ja:	18	35%
Nein:	7	14%
Nicht vorhanden:	18	35%
Weiß nicht ob vorhanden:	8	16%

Der Eindruck der Frage 1, betreffend den geringen „appeal“ der Ausstattung, bestätigte sich bei den Fragen 5 und 6, welche mir weiteren Einblick dahin liefern sollten, ob die Käufer die Funktionen ihres TVs überhaupt kennen und nutzen. Lediglich 35% der Befragten waren sich sicher, das 3D-Display in der Zukunft zu nutzen. Genauso viele Käufer hatten sich gegen ein Modell mit 3D-Display entschieden und 14% der Befragten waren sich sicher ihr 3D-Display, selbst wenn vorhanden, gar nicht zu verwenden.

Noch gravierender zeigte sich dieser Eindruck betreffend der Internetfunktionalitäten des TVs. Lediglich ein Fünftel war sich sicher, dieses Feature in der Zukunft zu nutzen. Knapp die Hälfte (47%) war sich nicht einmal sicher, ob sie ein Gerät mit dieser Eigenschaft gekauft hatten, während 24% der Befragten ihren TV nicht mit dem Internet verbinden wollen.

In meiner Portfolioanalyse habe ich festgestellt, dass Technisat (87% der Geräte mit Internetfunktionalität, 53% der Geräte mit 3D-Display), wie auch Samsung (40% der Geräte mit Internetfunktionalität, 59% der Geräte mit 3D-Display) sehr viele Geräte mit diesem Feature anbieten. In der Befragung hat sich kein großes Interesse an diesen Features gezeigt.

5.2.4 Markenkannibalismus

Frage 7:

Hatten Sie vor dem Kauf mehrere TVs derselben Marke in der engeren Auswahl?

Antwort	Nennungen	Prozentual zu Befragten (51)
Ja:	43	84%
Nein:	8	16%

Diese Frage sollte Aufschluss darüber geben inwiefern die Unternehmen am TV Gerätemarkt es geschafft haben einzelne Kundensegmente für sich zu beanspruchen und dort gezielt mit einzelnen Geräten den Markt zu bearbeiten. Die Auswertung zeigte, dass die Mehrheit der Käufer (84%) neben dem Modell, für das sie sich entschieden haben, noch mindestens ein weiteres Modell derselben Marke in ihre Kaufüberlegung einbezogen haben. Die Gründe dafür können einerseits darin liegen, dass die Kunden vor dem Kauf gar nicht sicher waren welches Geräte sie überhaupt suchen oder andererseits, dass die starke Differenzierung am Markt dazu geführt hat, dass mehrere Geräte derselben Marke um die Gunst des Käufers kämpfen. Als negative Konsequenz eines solchen markeninternen Konkurrenzkampfes kann Markenkannibalismus auftreten.

5.2.5 Stimulusüberlastung

Frage 3:

Glauben Sie einen vollständigen Überblick über das Angebot an Flat TVs zu haben?

Antwort	Nennungen	Prozentual zu Befragten (51)
Ja:	14	27%
Nein:	37	73%

Frage 4:

Falls „Nein“ bei Frage 3, warum?

Antwort	Nennungen	Prozentual zu Befragten (37)
Auswahl sehr groß:	33	89%
Technische Unterschiede nicht nachvollziehbar:	31	84%
Interessiere mich nicht so sehr für die Technik:	21	57%

Service/Beratung schlecht:	18	49%
Andere Gründe:	10	27%

Während bei Frage 2 noch ein Viertel der Befragten bestätigte, sie hätten sich im Vorfeld mit dem Produktangebot an TVs auseinandergesetzt, so antworteten bei Frage 3 ungefähr drei Viertel damit, dass sie dennoch keinen vollständigen Überblick über das Angebot hätten, was einen sehr hohen Wert ergibt. Bei den Menschen, die nicht das Gefühl hatten einen vollständigen Überblick zu haben, wurde sich in einer Nachfrage nach den Gründen dafür erkundigt.

89% Prozent von ihnen waren der Meinung sie hätten keinen Überblick über das Angebot, weil die Auswahl zu groß sei. Fast so Viele (84%) konnten die technischen Unterschiede der Geräte gar nicht verstehen. Diese Werte sind extrem hoch und meiner Meinung nach auf eine zu große Produktvielfalt zurückzuführen. Auch die starke Produktdifferenzierung der Hersteller am Markt muss hier eine Rolle spielen. Schlechte Beratung oder schlechter Service (49%) wurden ebenso häufig genannt wie ein mangelndes Interesse an Technik (57%).

5.2.6 Regret

Frage 9:

Sind Sie absolut glücklich mit dem Kauf?

Antwort	Nennungen	Prozentual zu Befragten (51)
Eher glücklich:	22	43%
Nicht sicher oder eher nicht glücklich:	29	57%

Frage 10:

Falls Frage 9 mit nicht sicher oder nicht glücklich beantwortet wurde, warum?

Antwort	Nennungen	Prozentual zu Befragten (29)
Nicht sicher ob richtiges Produkt gekauft wurde:	19	66%
Wird erst Zukunft zeigen:	10	34%

Die Fragen 9 und 10 sollten Aufschluss darüber geben, ob die Kunden nach dem Kauf negative Gefühle empfanden. Etwas mehr als die Hälfte der Befragten (57%) war sich nicht

sicher oder sie empfanden bereits leicht negative Gefühle. Diese 29 Personen wurden mit einer Nachfrage konfrontiert um die Gründe dafür zu erläutern.

66% der Käufer zeigten sich hier unsicher ob sie wirklich das für sie passende Produkt gekauft hatten und 34% wollten die Erfahrungen in der Zukunft mit dem Gerät abwarten bevor sie ein Urteil fällen. Die 19 Personen, welche sich nicht sicher waren ob sie das richtige Produkt gekauft hatten, kann man als Opfer der Regret Theorie klassifizieren.

5.3 Auswertung der Befragung

Selbst der kleine Stichprobenkreis dieser Erhebung zeigt interessante Zusammenhänge auf.

Die Gründe für die Kunden sich für ein bestimmtes Modell entschieden zu haben, waren hauptsächlich Bildqualität, Design und Größe des TVs. Die Anbieter am Markt zeigen genau in diesen Attributen ein sehr stark differenziertes Angebot. Produktdifferenzierung zeigt sich hier als Erfolgsfaktor in der Elektrogerätebranche.

In der Portfolioanalyse ist festgestellt worden, dass die Anbieter auch bei den Ausstattungsmerkmalen wie 3D-Display oder Internetfunktionalität sehr viele und differenzierte Produkte im Angebot haben. In der Praxis haben sich diese Attribute jedoch wenig auf den Kauf eines TVs ausgewirkt. In diesem Punkt ist es also sehr fragwürdig ob die Differenzierung der Ausstattung der TVs hier als Erfolgsfaktor zu nennen ist. Nur ein eher kleiner Teil der Käufer war sich sicher, diese Features in der Zukunft zu nutzen.

Frage 7 machte ersichtlich, dass die Differenzierung nicht dazu geführt hat, einzelne Marktsegmente mit absolut passenden Produkten auszustatten. Die meisten Käufer sahen sich mit einer sehr großen Auswahl von Fernsehern konfrontiert und die Mehrheit der Käufer war sich auch nach dem Kauf nicht sicher ob sie sich für das richtige Produkt entschieden haben. Hier zeigt sich starke Differenzierung eher als Risikofaktor. Die angebotenen Geräte konnten nicht eine homogene Käufergruppe separieren sondern bieten Leistungsfeatures auf, welche verschiedene Kundensegmente ansprechen und machten den Käufer so zu einem Opfer der Konsumentenverwirrtheit, da das auf ihn einwirkende Produktprogramm zu ähnlich oder zu unübersichtlich ist.

Auch die Fragen 3 und 4 zeigten ähnliche Ergebnisse. Lediglich ein viertel der Befragten war der Überzeugung, einen weitreichenden Überblick über die angebotenen Produkte zu haben. Die meisten Käufer jedoch fanden das Produktangebot zu groß und waren nicht fähig, die einzelnen Unterschiede im Angebot herauszuarbeiten. Da auch starke Produktdifferenzierung zu einem variantenreichen Produktangebot führt, muss hier die starke Produktdifferenzierung

im Elektrogerätesektor ein weiteres Mal als Risikofaktor identifiziert werden. Die Antworten der Befragung lassen vermuten, dass die Käufer Opfer der Konsumentenverwirrtheit wurden, welche ihren Ursprung auch in der Produktdifferenzierung hat. Des Weiteren muss beachtet werden, dass diese Antworten von Befragten stammen, welche sich dennoch für den Kauf entschieden haben und bei welchen sich die problematischen Voraussetzungen der Marktsituation noch nicht gegen einen Kauf ausgewirkt haben. Der Anteil der Nichtkäufer aufgrund dieser Vorzeichen oder Menschen, die zu Leapfrogging-Verhalten neigen, ist in dieser Erhebung nicht ersichtlich. Die bisherigen Forschungsergebnisse lassen jedoch vermuten, dass ein großer Teil der potentiellen Käufer durch das hohe Produktangebot abgeschreckt wird.

Darüberhinaus zeigten auch die Antworten der Fragen 9 und 10, dass nur ungefähr die Hälfte der Käufer absolut glücklich mit ihrem Kauf waren. Viele von ihnen sind schon direkt nach dem Kauf in Bedauern verfallen, weil sie sich nicht sicher waren, ob sie wirklich das richtige Produkt erstanden haben. Starke Produktdifferenzierung ist auch hier ein Katalysator dieser negativen Antworten, da das aus ihr resultierende, große Produktangebot zu einer Verwirrtheit der Kunden und einer Steigerung der Ansprüche der Kunden führt.

6. Resümee

Abschließend bleibt noch ein Resümee über den Zielerreichungsgrad dieser Arbeit zu ziehen. Ich denke, ich konnte mit dieser Arbeit im ersten Schritt erläutern, warum Produktdifferenzierung im globalen Wettstreit ein immer wichtigeres Stilmittel des strategischen Managements ist. Vor allem in der Elektrogeräteindustrie herrscht ein harter Preiskampf zwischen Unternehmen, welche heutzutage nicht mehr nur auf dem Binnenmarkt miteinander konkurrieren, sondern durch die Globalisierung und die immer bessere Vernetztheit der Konsumenten auch in einen internationalen Wettstreit treten. Darüberhinaus habe ich versucht, die wichtigsten Arten der Produktdifferenzierung zu erläutern und anschaulich darzustellen.

Es war mir jedoch ein Anliegen, die gewonnenen Erkenntnisse nicht nur in einer Literatarbeit zu manifestieren, sondern auch im „echten“ Leben nach diesen Praktiken zu suchen. Dazu habe ich versucht, das Handeln eines deutschen und eines asiatischen Konzerns am deutschen Markt zu untersuchen und Spuren der Produktdifferenzierung aufzudecken. Weiterhin habe ich auch das Wirtschaften des Weltmarktführers Samsung auf einem weiteren

Markt untersucht und konnte mit Hilfe dieser Vergleiche aufzeigen, dass Firmen tatsächlich internationale Produktdifferenzierung betreiben und auch ihr Angebot länderspezifisch leicht anpassen. Jedoch zeigten sich diese Veränderungen durch die internationale Produktdifferenzierung weniger deutlich als gedacht. Während sich noch große Differenzierungsunterschiede zwischen einem Nischen- und einem Vollanbieter am Binnenmarkt auftraten, so waren die Differenzierungsevidenzen im internationalen Vergleich eines Unternehmens sehr gering. Als größtes Problem in meinen Recherchen stellte sich heraus, ein vollständiges Produktportfolio zu erstellen. Die Distributionspolitik von Samsung macht es nahezu unmöglich ein umfassendes Angebot herauszuarbeiten, da für jeden Distributionskanal spezielle Eigenheiten herrschen und nicht alle davon der Allgemeinheit zugänglich sind.

Im finalen Teil dieser Arbeit habe ich mich kritisch mit den Risikofaktoren der Differenzierung in der Elektrogeräteindustrie befasst. Die in der Literatur beschriebenen negativen Auswirkungen großer Sortimente zeigten sich in meiner kleinen Kundenbefragung extrem deutlich. Nur ein sehr geringer Teil der Gesprächspartner dieser Erhebung zeigte sich voll zufrieden nach dem Kauf eines Fernsehers. Die meisten Befragten machten Tendenzen deutlich, die mit meinen Recherchen in Einklang waren. Dies lässt mich zu dem Schluss kommen, dass Differenzierung nicht als reiner Erfolgsfaktor in der Elektrogeräteindustrie zu sehen ist. Es zeigte sich, dass die stark segmentierten Portfolios der Anbieter dieses Sektors nicht unbedingt zur Verkaufsförderung beitragen, sondern konträr dazu, eher eine große Herausforderung für die Kunden mit sich bringen.

Literaturverzeichnis

Monographien

Bohn, Differenzierungsstrategien (1993)

Bohn, A.: Differenzierungsstrategien. Kritische Würdigung eines zentralen Konzeptes der strategischen Unternehmensführung, München 1993.

Brack, Medieninhalte (2002)

Brack, A.: Das strategische Management von Medieninhalten. Gestaltungsoptionen für die langfristige Erfolgssicherung in Medienmärkten, Wiesbaden 2003

Buchner, Produktvielfalt (2008)

Buchner, C.: Die Wirkung von Produktvielfalt auf die Markenstärke. Theoretische Überlegungen, empirische Befunde und Handlungsempfehlungen am Beispiel des Premiumsegments des Automobilmarktes, München 2008.

Dehnhardt, Sondermodelle (1990)

Dehnhardt, H-P.: Sondermodelle als Marketing-Instrument. Dargestellt am Beispiel der Automobilindustrie, Bd. 365, Thun Frankfurt am Main 1990.

Kaetzke, Nachfolgeprodukte (2003)

Kaetzke, P.: Marketing für Nachfolgeprodukte und neue Produktgenerationen. Eine Analyse aus Kundensicht, Bamberg 2003.

Laakmann, Value-Added Services, (1995)

Laakmann, K.: Value-Added Services als Profilierungsinstrument im Wettbewerb. Analyse, Generierung und Bewertung, Bd. 27 Frankfurt am Main et al. 1995.

Lodde, Markenerosion (2008)

Lodde, A-P.: Markenerosion. Eine systemtheoretische Ursache – Wirkungs – Analyse, Wiesbaden 2010.

Raubold, Lebenszyklusmanagement (2011)

Raubold, U.: Lebenszyklusmanagement in der Automobilindustrie. Ein Optimierungsansatz auf Basis der auf den Lebenszyklus wirkenden Einflussfaktoren, Wiesbaden 2011.

Riemenschneider, Produktvielfalt (2006)

Riemenschneider, M.: Der Wert von Produktvielfalt. Wirkung großer Sortimente auf das Verhalten von Konsumenten, Wiesbaden 2006.

Schneider, Produktindividualisierung (1998)

Schneider, P.: Produktindividualisierung als Marketing Ansatz, Schesslitz 1998.

Trummer, Geschäftseinheiten (1990)

Trummer, A.: Strategien für strategische Geschäftseinheiten in stagnierenden und schrumpfenden Märkten, Bd 366, Thun-Frankfurt am Main 1990.

Internet

<http://www.marketinglexikon.ch/terms/434>

Marketinglexikon Relaunch

Zuletzt besucht am 7.01.2015 18:05

https://www.technisat.com/de_DE/Firmenportrait/352-12/

Firmenporträt Technisat

Zuletzt besucht am 7.01.2015 18:09

http://www.samsung.com/de/aboutsamsung/samsung/history_08.html

Firmengeschichte Samsung

Zuletzt besucht am 7.01.2015 18:16

http://www.samsung.com/de/aboutsamsung/samsung/performance_2.html

Bilanzsumme Samsung

Zuletzt besucht am 7.01.2015 18:29

<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/180255/umfrage/weltweite-marktanteile-fuehrender-hersteller-von-flachbildfernsehern/>

Marktanteile der führenden Hersteller von Flachbildfernsehgeräten

Zuletzt besucht am 7.01.2015 18:44

https://www.technisat.com/de_DE/Digitalfernseher/352-1632/

Produktportfolio Technisat

Zuletzt besucht am 7.01.2015 18:54

https://www.technisat.com/de_DE/TechniTwin-ISIO-42/352-10128-10129/

TechniTwin ISIO Technisat

Zuletzt besucht am 7.01.2015 19:11

<http://www.samsung.com/de/consumer/tv-audio-video/television/uhd-tv/UE40HU6900SXZG>

UHD TV Samsung Onlineshop Deutschland

Zuletzt besucht am 7.01.2015 19:29

<http://www.samsung.com/uk/consumer/tv-audio-video/televisions/flat-tvs/UE40HU6900UXXU>

HU6900 Samsung UHD TV Onlineshop UK

Zuletzt besucht am 7.01.2015 19:44

Anmerkung #1:

Im Bearbeitungszeitraum dieser Arbeit war der Samsung Online Shop nicht voll funktionsfähig. Auch etliche Telefonate mit der Samsung Kundenbetreuung konnten nicht die gewünschten Ergebnisse liefern. Das untersuchte, deutsche Produktportfolio von Samsung stammt deshalb nicht von der Samsung Internetseite, sondern von dem Elektronikgroßhändler Sonepar.

<http://www.sonepar.de/sonepar/unternehmen/>

Quellen der Tabellen und Abbildungen

Abbildung 1: Preis-/Absatzfunktion

Quelle: Bohn, Differenzierungsstrategien (1993), S. 17 (leicht modifiziert)

Abbildung 2: Prozess der Marktsegmentierung

Quelle: In Anlehnung an Lodde, Markenerosion (2008), S. 357

Abbildung 3: Produktlebenszyklus

Quelle:<http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/thumb/4/48/Produktlebenszyklus2.png/500px-Produktlebenszyklus2.png>

Zuletzt Besucht am 7.01.2015

Abbildung 4: Wettbewerbsmatrix

Quelle: In Anlehnung an Raubold, Lebenszyklusmanagement (2011), S. 12

Abbildung 5: Arten der Produktdifferenzierung

Quelle: Verfasser

Abbildung 6: Preiselastizitäten in Anbetracht der Differenzierung

Quelle: In Anlehnung an Bohn, Differenzierungsstrategien (1993), S. 17

Tabelle 1: Absatz von Fernsehgeräten auf dem Konsumentenmarkt in Deutschland von 2005 bis Halbjahr 2014 nach Gerätetyp (in 1.000 Stück)

Quelle:<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/20172/umfrage/absatzzahlen-fuer-fernseher-nach-jeweiligem-geraetetyp-seit-2005/>

Zuletzt besucht am 19.12.2014 13:00

Tabelle 2: Marktanteile der führenden Hersteller am Umsatz mit Flachbildfernsehgeräten weltweit vom 3. Quartal 2010 bis zum 2. Quartal 2013

Quelle: : <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/180255/umfrage/weltweite-marktanteile-fuehrender-hersteller-von-flachbildfernsehern/>

Tabelle 3: Produktportfolio Technisat Deutschland

Quelle: Verfasser

Tabelle: 4 Produktportfolio Samsung Deutschland

Quelle: Verfasser

Tabelle: 5 Produktportfolio Samsung UK

Quelle: Verfasser

Anhang

Umfrage

Kundenbefragung

Befragte: 51 Käufer von Flat TV's direkt nach dem Kauf.

Zeitraumen:

Mediamarkt München – Haidhausen	20.12.2014
Saturn München Theresienhöhe	19.12.2014
TV Krinner Bad Heilbrunn	18.12.2014

Antworten wurden aggregiert.

Frage 1:

Warum haben Sie sich für diesen Flat TV entschieden?

Antwort	Nennungen	Prozentual zu Befragten
Preis:	25	49%
Größe:	32	63%
Bildqualität:	40	78%
Ausstattung:	12	24%
Design:	36	71%
Marke:	22	43%
Andere Gründe:	11	22%

Frage 2:

Haben Sie sich vor dem Kauf mit dem Produktangebot beschäftigt?

Antwort	Nennungen	Prozentual zu Befragten
Ja:	39	76%
Nein:	12	24%

Frage 3:

Glauben Sie einen vollständigen Überblick über das Angebot an Flat TV's zu haben?

Antwort	Nennungen	Prozentual zu Befragten
Ja:	14	27%
Nein:	37	73%

Frage 4:

Falls „Nein“ bei Frage 3, warum?

Antwort:	Nennungen	Prozentual zu Befragten
Auswahl sehr groß:	33	89%
Technische Unterschiede nicht nachvollziehbar:	31	84%
Interessiere mich nicht so sehr für die Technik:	21	57%
Service/Beratung schlecht:	18	49%
Andere Gründe:	10	27%

Frage 5:

Werden Sie die Internetfunktionalität dieses TVs nutzen, falls vorhanden?

Antwort	Nennungen	Prozentual zu Befragten
Ja:	10	20%
Nein:	12	24%
Nicht vorhanden:	5	10%
Weis nicht ob vorhanden:	24	47%

Frage 6:

Nutzen Sie die 3D Funktionen dieses TVs, falls vorhanden?

Antwort	Nennungen	Prozentual zu Befragten
Ja:	18	35%
Nein:	7	14%
Nicht vorhanden:	18	35%
Weiß nicht ob vorhanden	8	16%

Frage 7:

Hatten Sie vor dem Kauf mehrere TVs derselben Marke in der engeren Auswahl?

Antwort	Nennungen	Prozentual zu Befragten
Ja:	43	84%
Nein:	8	16%

Frage 8:

Wann denken Sie, werden Sie dieses Gerät ersetzen?

Antwort	Nennungen	Prozentual zu Befragten
Bei Defekt:	20	39%
Technischer Fortschritt:	9	18%
3-5 Jahre:	17	33%
5+ Jahre:	5	10%

Frage 9:

Sind Sie absolut glücklich mit dem Kauf?

Antwort	Nennungen	Prozentual zu Befragten
Eher glücklich:	22	43%
Nicht sicher oder eher nicht glücklich:	29	57%

Frage 10:

Falls Frage 9 mit nicht sicher oder nicht glücklich beantwortet wurde, warum?

Antwort	Nennungen	Prozentual zu Befragten
Nicht sicher ob richtiges Produkt gekauft wurde:	19	66%
Wird erst Zukunft zeigen:	10	34%

Eidesstattliche Erklärung zur Bachelorarbeit

Ich versichere, die Bachelorarbeit selbstständig und lediglich unter Benutzung der angegebenen Quellen und Hilfsmittel verfasst zu haben.

Ich erkläre weiterhin, dass die vorliegende Arbeit noch nicht im Rahmen eines anderen Prüfungsverfahrens eingereicht wurde.

Bad Tölz, den _____