

4. Nissan Unicarriers - Marketingstrategien II

UniCarriers ist ein Hersteller für Gabelstapler. Zur UniCarriers Corporation gehören auch die Marken [Atlet](#), [Nissan Forklift](#) und [Hitachi Forklift \(TCM\)](#). Bereits 1957 begann man bei Nissan Forklift mit der Herstellung der ersten Gabelstapler. 1970 begann der Export der Fahrzeuge nach Europa. Heutzutage stellt die Nissan Forklift Gruppe eine große Auswahl an Modellen in seinen eigenen Produktionsstätten in Spanien, Schweden, Japan und den Vereinigten Staaten her. 2007 wurde das Unternehmen Atlet gekauft, das 1958 gegründet wurde. 2011 kam es zur Zusammenführung von Nissan Forklift und Hitachi Forklift. Uni Carriers bietet sowohl Warehouse-Stapler als auch Counterbalance-Trucks für schwere logistische Einsätze ein.

Inhaltsverzeichnis

- 1 Aufgabenstellung
- 2 Zeitliche Aspekte einer Marketingstrategie
 - 2.1 Pionierstrategie
 - 2.1.1 Zuordnung von Marketingstrategien (I)
 - 2.2 Folgerstrategie
 - 2.2.1 Zuordnung von Marketingstrategien (II)
- 3 Marktstrategische Optionen
 - 3.1 branchenorientierter Ansatz
 - 3.1.1 Strategietypen
 - 3.1.1.1 Differenzierung
 - 3.1.1.2 Umfassende Kostenführerschaft
 - 3.1.1.3 Konzentration auf Schwerpunkte
 - 3.2 ressourcenbasierter Ansatz
- 4 Quellen

UNI CARRIERS



Aufgabenstellung

1. Legen Sie die zeitlichen Aspekte einer Marketingstrategie (Wann?) dar und ordnen Sie den bisher vorgestellten Produkte „DX ECO-X“ Gabelstapler von [UniCarriers](#), Digital Concert Hall der Berliner Philharmoniker und die Haarpflegeprodukte „Syoss“ von Henkel jeweils eine Markteintrittsstrategie zu. (Ob es sich bei den Beispielen genaugenommen um ein Produkt oder eine Produktlinie handelt, kann hierbei vernachlässigt werden.)
2. Grenzen Sie die grundlegenden marktstrategischen Optionen (Wie?) voneinander ab. Geben Sie für jede Option ein Beispiel aus der Gabelstaplerbranche (z.B. [UniCarriers](#) und weitere Hersteller). Welche Ressourcen spielen bei der Strategie von [UniCarriers](#) eine besondere Rolle?

Abb. 1: Ablauf der Marketingplanung im Überblick

Aufgabe 1

Zeitliche Aspekte einer Marketingstrategie

Pionierstrategie

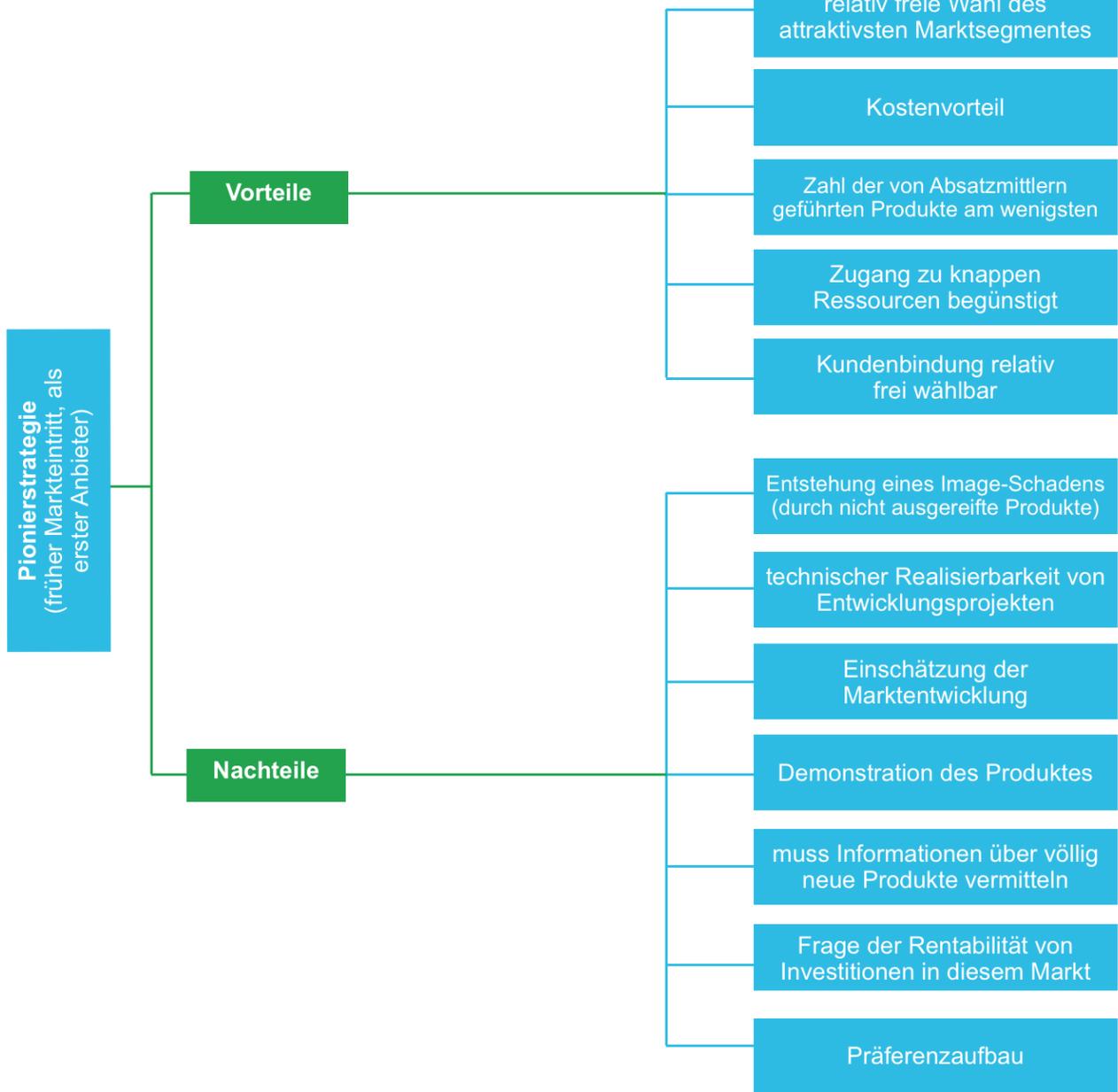


Abb. 2

Zuordnung von Marketingstrategien (I)

Digital Concert Hall

Bisher konnte man Orchesterkonzerte nur live und vor Ort genießen. Die Berliner Philharmonie hat es nun seit 2008 ermöglicht, mit Hilfe der Deutschen Bank und in späterer Zusammenarbeit mit Sony, solch ein Konzerterlebnis auch von zu Hause, auf dem Handy, Computer, Fernseher oder in ausgewählten Kinosälen zu erleben. Dabei werden Livestreams, vergangene Konzerte und sogar Interviews der Musiker angeboten. Zugang erhält man durch monatliche Abonnements oder Monats-/Tageskarten zu etwas günstigeren Preisen. Dadurch kann ein viel größeres Publikum abgedeckt werden.

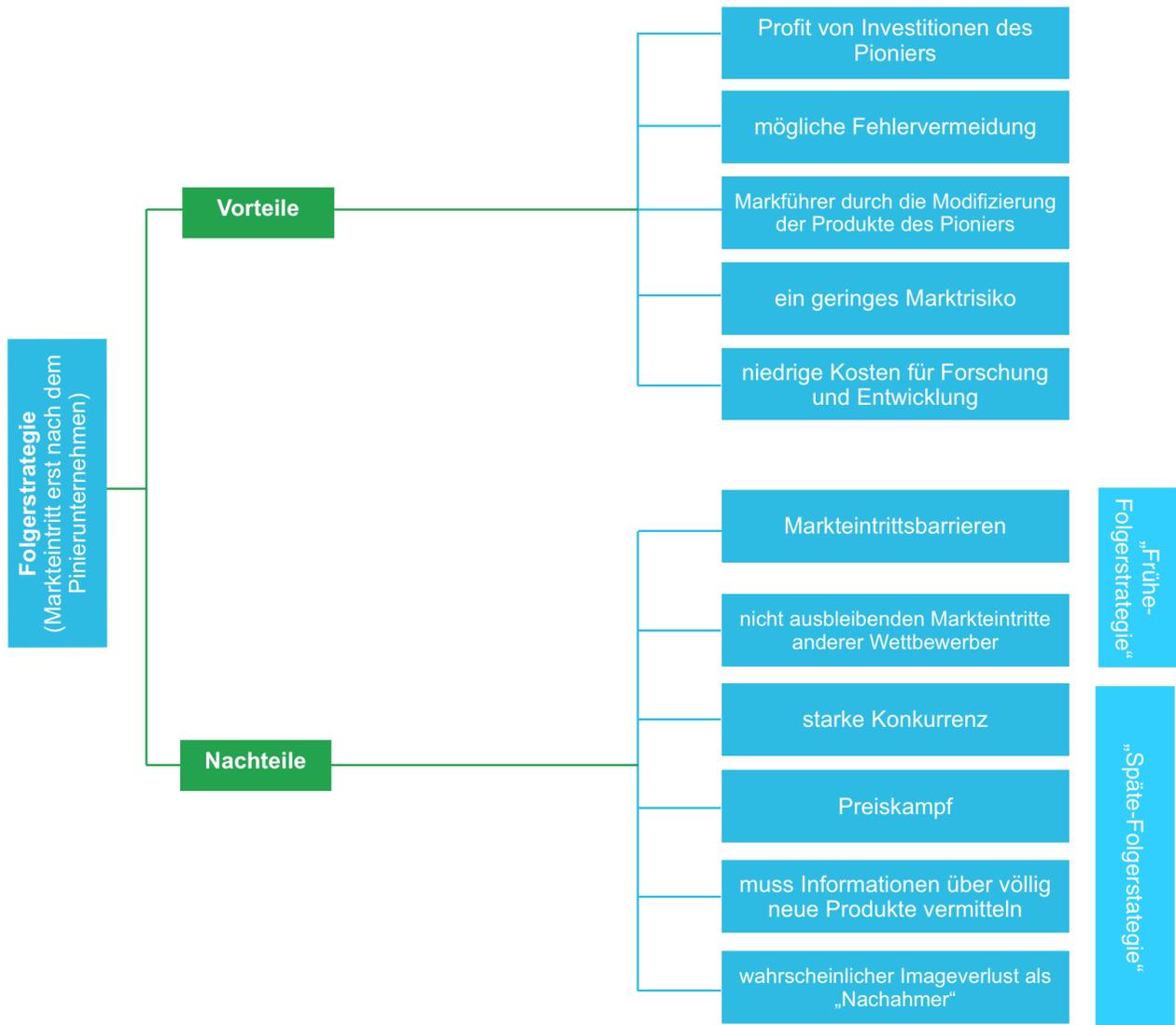
Ein solches Konzept ist das Erste seiner Art.

Die Zielgruppe sind alle Personen, die klassische Musik mögen und nicht immer (oder auch gar nicht) die Möglichkeit haben, die Berliner Philharmonie live zu erleben.

„DX ECO-X“ Gabelstapler von UniCarriers

Uni Carriers hat den neuen DX ECO-X Gabelstapler entwickelt. Sie sind mit einer Technologie, die es ihnen erlaubt, die Maschinen mit Erdgas zu betreiben, ausgestattet. Desweiteren sind patentierte "3-Wege-Katalysatoren" eingebaut, welche bei der Treibgasausführung bis zu 99% der Schadstoffe umwandelt. Zudem gibt es Computergesteuerte Motormanagementsysteme, die gewährleisten, dass in jeder Betriebsart nur die wirklich benötigte Treibstoffmenge verbraucht wird. UniCarriers ist das erste Unternehmen, das eine Reihe umweltfreundlicher Gabelstapler entwickelt hat.

Folgerstrategie



Ab

b. 3

Zuordnung von Marketingstrategien (II)

Syoss

Weil schon viele Haarpflege-Marken existieren, ist es war fast unmöglich für eine neue Marke, auf dem Markt langfristig Fuß zu fassen. In den letzten 10 Jahren sind mehrere Einführungen gefloppt und kein Marken-Launch konnte sich langfristig durchsetzen. Aber Syoss ist es mit der Hilfe eines Positionierungskonzept (Demokratisierung der Salon-Pflege) gelungen. Diese Marke ist nach nur neun Monaten im Massenmarkt, wo es seit mehreren Jahren fast keine neuen "Big Players" gab, in die Bekanntheits-Liga der Top-Player aufgestiegen.

Syoss hat u.a auch Marktsegmentierungsstrategie (Massenmarkt mit partieller Abdeckung) angewendet. Die Zielgruppe sind alle Frauen, die den bezahlbaren Pflege-Profi für den Alltag herbeiwünschen. Zwar stellt Syoss auch Produkte für Männer her, aber tatsächliche Zielgruppe sind Frauen. Neben der Marktstimulierungsstrategie versucht Syoss auch die Preis-Mengen-Strategie anzuwenden ("professionelle Haarpflege, die man sich leisten kann").



Abb. 4

Aufgabe 2

Marktstrategische Optionen

Bei den grundlegenden marktstrategischen Optionen handelt es sich um den Versuch - durch die Verfolgung von bestimmten Ansätzen - Wettbewerbsvorteile gegenüber anderen Anbietern zu erlangen. Dabei unterscheidet man in den branchenorientierten Ansatz sowie den ressourcenorientierten Ansatz. Im folgenden werden diese Ansätze genauer erläutert und durch Beispiele anhand von UniCarriers verdeutlicht. Eine allgemeine schematische Abgrenzung erfolgt in Abbildung 8.

branchenorientierter Ansatz

Beim branchenorientierten Ansatz ist die Auswahl der Branche(n) entscheidend, die nach Maßstäben der Attraktivität und Profitabilität erfolgt. Innerhalb der ausgewählten Branche(n) soll durch eine klare Ausrichtung auf Differenzierung oder Kostenführerschaft Wettbewerbsvorteile geschaffen werden.

Durch die Gegenüberstellung von **strategischen Vorteilen** (Kostenvorsprung und Alleinstellung aus Sicht der Kunden) und dem **strategischen Zielbereich** (der bearbeitete Absatzmarkt besteht nur aus einzelnen Segmenten oder aus der gesamten Branche) ergeben sich drei Strategietypen (siehe Abb.5).

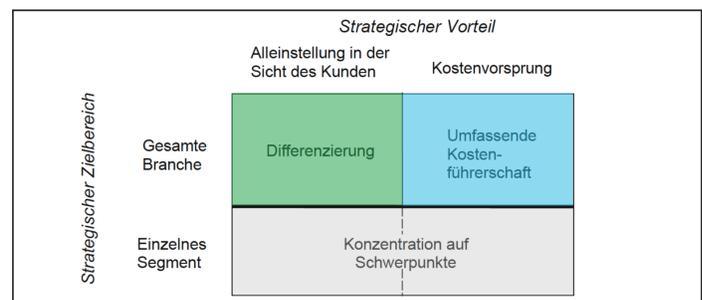


Abb. 5: Strategietypen nach Porter

Strategietypen

Differenzierung

Bei der Differenzierung geht es um die Erlangung von Vorteilen gegenüber Wettbewerbern, durch überlegene Produkt- und Dienstleistungsmerkmale, die für die Kunden relevant sind. Hierbei ist jedoch stets die Nebenbedingung zu beachten, welche besagt, dass eine annähernde Kostenparität im Vergleich zu den Wettbewerbern vorhanden sein muss. Die Differenzierung führt dazu, dass Vorteile entstehen, die durch die Wettbewerber nur schwer zu imitieren sind. Des Weiteren dienen Differenzierungsstrategien auch dazu, Preiskämpfe innerhalb der bearbeiteten Branche zu vermeiden.

Der Markt für Flurförderzeuge, auf dem **UniCarriers** mit zahlreichen Wettbewerbern agiert, bietet kaum noch Möglichkeiten zur **Differenzierung**. Daher verschafft man sich die Vorteile durch schnelle Anpassung oder sogar, in seltenen Fällen, durch die "künstliche" Erzeugung einer Problemstellung, welche dem größten Konkurrenten auf dem Markt (Linde) den höchsten Marktanteil verschafft hat, aufgründ ihres patentierten "**hydrostatik Antriebs**"^[3]. Da den beiden Giganten ("**Linde**" und "**Still**") in diesem Sektor bereits 70% der Marktanteile gehören, kämpft **UniCarriers** mit anderen Unternehmen um die verbleibenden 30%. Daher wollen sie sich in puncto Design, Technologie und Kundenservice von der Konkurrenz abheben.

- **Design**
 - bis zu 1.500 Modellvariationen
 - "**Ergonomie- Affinität**", sprich dem Menschen voll angepasste Sitze, spezielle Steuerelemente etc. => mehr Komfort (höhere Zufriedenheit) und somit höhere Produktivität
- **Technologie**
 - Erfindung & Patentierung des "**3-Wege-Katalysators**" <= durch gesteigertes Umweltbewusstsein
 - Anbindung der Stapler an das Warenwirtschaftssystem, um Fehlerquote zu reduzieren
 - "Anti- Korrosionspaket" (für die Chemie- und Fischindustrie) durch Komplettverzinkung
- **Kundenservice**
 - gezieltes, präventives Engagement, sowohl bei der Distribution als auch bei der Beratung
=> z.B. Mehrwerte durch Beratung vor dem Kauf, Einweisung bei der Übergabe und Angebot von Serviceleistungen über die gesamte Zeit
 - Grundvoraussetzungen sind fachliche Kompetenz und detaillierte Vorbereitung bei Beratungen

Umfassende Kostenführerschaft

Die Kostenführerschaft hat zum Ziel, kostengünstigster Anbieter in der Branche zu werden. Dieser Sachverhalt bietet die Möglichkeit, dauerhaft die eigene Leistung zu niedrigeren Preisen - im Vergleich zu den Wettbewerbern - anbieten zu können oder höhere Deckungsbeiträge bei gleichem Preisniveau zu erwirtschaften. Auch hierbei ist die Nebenbedingung zu beachten. Diese besagt, dass ein Kostenvorteil nur wirksam werden kann, wenn die Akzeptanz des betreffenden Produktes vergleichbar zu den Konkurrenzprodukten ist.

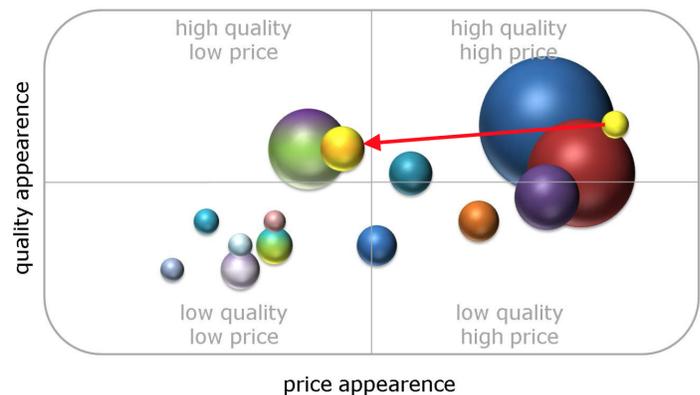


Abb. 6: Preis- Qualitäts- Matrix

UniCarriers bemüht sich zudem, sich Wettbewerbsvorteile durch **Kostenführung** zu sichern (siehe Abb.6). Da im Präsenzvortrag auf keine der bekannten Punkte konkret eingegangen wurde, kann man annehmen, dass sie sich durch die bereits genannten Differenzierungsstrategien erst einen gewissen Marktanteil, und somit eine stärkere Marktposition, sichern wollen, um anschließend von den damit verbundenen Kostenersparnissen (z.B. durch Lern-, Erfahrungskurven- und Skaleneffekte) zu profitieren und somit die Preise nach und nach senken zu können. Hierzu wurden einige Argumente seitens **UniCarriers** genannt, wie z.B. geographische Priorisierung der Absatzgebiete, Alleinstellung durch Patente und Differenzierung durch Wissensvorsprung.

Konzentration auf Schwerpunkte

Die Auswahl eines begrenzten Wettbewerbsfeldes innerhalb der Branche, mit dem bestehenden Ziel von Vorteilen durch spezielle Ausrichtung, wird als **Konzentration auf Schwerpunkte** bezeichnet. Es wird dabei erneut in die Differenzierungs- bzw. Kostenschwerpunkte gesplittet, wobei man hier lediglich einzelne Segmente, statt die gesamte Branche, beobachtet. Da der Markt, in dem **UniCarriers** sich befindet, kaum Spielraum für Differenzierungsmöglichkeiten liefert, findet naheliegenderweise ein ständiger Kampf um **Alleinstellungen durch Patente** statt. **UniCarriers** gelang es, sich durch die Erfindung und Patentierung einer Sondermaschine zum Transport von Münzcontainern einen unheimlichen Vorteil in diesem Segment für die verbleibenden 2 Jahre zu sichern (Abnehmer: bspw. Bundesdruckerei). Des Weiteren lassen sie sich zahlreiche Patente (insgesamt 43) anrechnen, besonders in der technologischen Entwicklung und des Innendesigns der Gabelstapler. Nichtsdestotrotz ist dem Marktführer "**Linde**" die Position nicht zu nehmen, die es sich durch die Patentierung einer bereits entdeckten, simplen Antriebstechnologie verschafft hat, und sich durch gezielte Marktstrategien, vor allem durch Erzeugung und anschließende Deckung eines an sich nicht vorhandenen Mangels, nach und nach immer mehr Marktanteile einverleibte.

ressourcenbasierter Ansatz

Beim **ressourcenbasierten Ansatz** handelt es sich im Allgemeinen um den Aufbau bzw. Abbau von Ressourcen, die für die Erlangung bzw. Sicherung von Wettbewerbsvorteilen nötig sind. Damit aus eben dieser Überlegenheit von Ressourcen auch ein dauerhafter Wettbewerbsvorteil entstehen kann, bedarf es der Voraussetzung der Ressourcenheterogenität, welche besagt, dass ein Unternehmen unterschiedliche Ressourcen verwenden sollte, da eine einheitliche Ressourcenausstattung eine Gewinnung unmöglich machen, sofern die Wettbewerbsvorteile auf dieser basieren sollten. Einen stabilen Vorteil können sich Unternehmen außerdem durch die sogenannte Ressourcenimmobilität sichern. Hierbei geht es um wesentliche Ressourcen, die jedoch nicht käuflich und somit auch nicht kurzfristig beschafft werden können. Sie werden als immobile Ressourcen bezeichnet.

Besonders wichtige Ressourcen für **UniCarriers** und andere Anbieter der Branche sind Patente (rechtliche Ressourcen). Neben Patenten ist das Wissen über Kunden, Wettbewerber und Technolgien (Informations-Ressourcen) bedeutsam. Wenn man die Kunden einem Segment zuordnen kann, dann kann man den Bedarf decken oder dem Kunden zeigen, wo er Bedarfe hat. In einer Branche, in der viele ähnliche Anbieter sind, ist es wichtig zu wissen, was die Konkurrenz für Produkte anbietet und welche Märkte relevant sind. Durch einen hohen Grad an Marktkenntnissen versucht man sich im Markt zu etablieren und eventuell eine Verdrängung anderer Unternehmen zu erreichen. Um den Unternehmenserfolg und die Wettbewerbsvorteile langfristig zu sichern oder auszubauen, bedarf es ebenfalls dem Streben nach Entwicklung. Grundvoraussetzung dafür ist entsprechendes "Know-How" und eine gewisse Unternehmensausstattung (organisationele und physische Ressourcen). Besonders wichtig für **UniCarriers** ist die Kompetenz der Mitarbeiter (menschliche Ressourcen), die durch Branchenkenntnisse oder technisches Verständnis einen unnachahmlichen Vorteil mit sich bringen können (Abb. 8).

		Effektivität im Vergleich zu Wettbewerbern		
		kleiner	etwa gleich	größer
Effizienz im Vergleich zu Wettbewerbern	größer	Unbestimmt	Wettbewerbsvorteil	Wettbewerbsvorteil
	etwa gleich	Wettbewerbsnachteil	Etwa Gleichstand	Wettbewerbsvorteil
	kleiner	Wettbewerbsnachteil	Wettbewerbsnachteil	Unbestimmt

Abb. 7: Wettbewerbsposition in Abhängigkeit von Effizienz & Effektivität

Im Hinblick auf die Dauerhaftigkeit von Wettbewerbsvorteilen gibt es einige Anforderungen an die Ressourcen. Hierbei muss beachtet werden, dass die Ressourcen u.a. wertgenerierend sein müssen. Des Weiteren gilt, dass die Ressourcen knapp, nicht imitierbar sowie nicht substituierbar sein sollten, da sonst keine dauerhaften Vorteile entstehen können. Die unterschiedlichen Beiträge, die die Ressourcen liefern, führen zu **Effektivität** (zielgenauere Erfüllung von Bedürfnissen) und **Effizienz** (Relation von Input zu Output) (siehe Abb.7).

Die Ansätze können jedoch nicht voneinander getrennt betrachtet werden, da die Ansätze ineinandergreifen. Es ist wichtig, dass ein Unternehmen die richtige Mischung aus diesen Ansätzen findet, um im Wettkampf gegen andere Unternehmen zu bestehen.

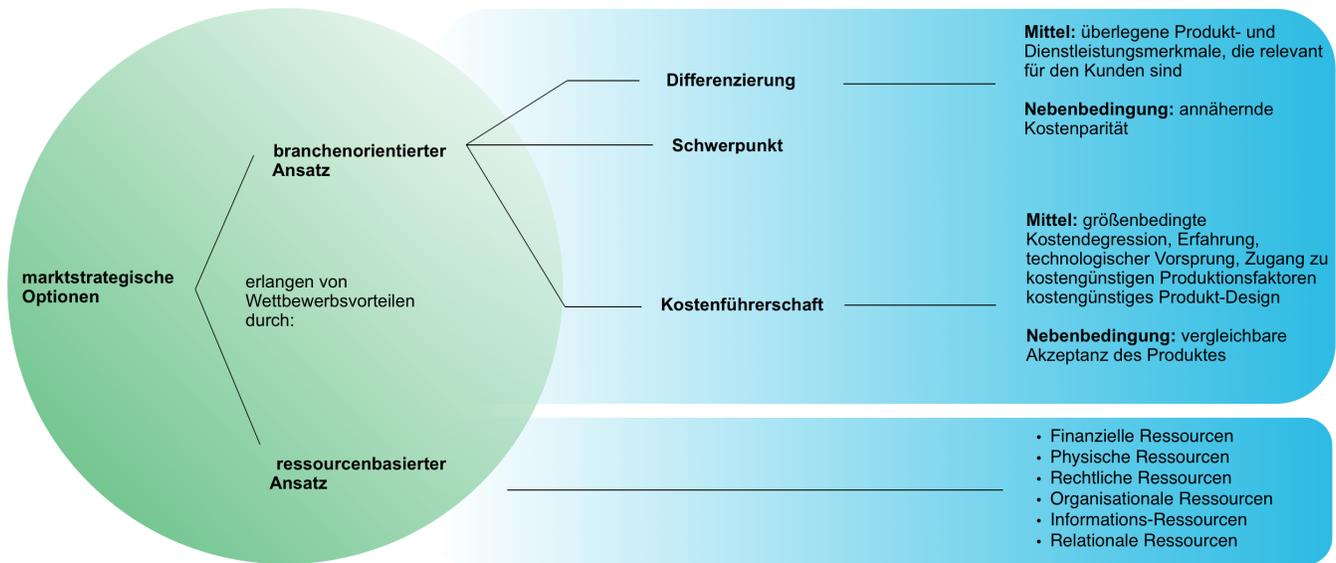


Abb. 8: Grafik über die Ansätze zur Erlang von Wettbewerbsvorteilen

Quellen

Kuß/Kleinaltenkamp: Marketing-Einführung. 6. Auflage. Wiesbaden, 2013, S.149ff
Gastvortrag: Ingo Rose (UniCarriers), 11. November 2014

Bildquellen:

Logo: http://www.cegema.de/wp-content/uploads/2013/09/UNI_Carriers.jpg / <http://www.nissan-nfe.com/index.cfm?level1=8&level2=5&level3=0&level4=0&level5=0&level6=0>

Abb. 1: *Kuß/Kleinaltenkamp: Marketing-Einführung. 6. Auflage. Wiesbaden, 2013, S.116*

Abb. 2: selbsterstellte Grafik

Abb. 3: selbsterstellte Grafik

Abbildung 4 (zusammengesetzte Grafik):

<http://logonoid.com/images/syoss-logo.jpg>
http://www.pinkmelon.de/wp-content/uploads/2009/04/syoss_artikel1.jpg
<https://www.musikschule-horrenberg-dielheim.de/wp-content/uploads/2014/05/DigitalConcertHall.jpg>
http://clickzine.de/static/media/digital-concert-hall-20/dch_02_01.jpg
<http://www.nissanforklift.de/downloads/images/678.jpg>
<http://images.vogel.de/vogelonline/bdb/287900/287957/4.jpg>

Abb. 5: *Kuß/Kleinaltenkamp: Marketing-Einführung. 6. Auflage. Wiesbaden, 2013, S.150*

Abb. 6: Gastvortrag. Präsentationsfolie. S.22

Abb. 7: *Kuß/Kleinaltenkamp: Marketing-Einführung. 6. Auflage. Wiesbaden, 2013, S.156*

Abb. 8: selbsterstellte Grafik

Einzelnnachweise:

- [1] <http://www.nissanforklift.de/index.cfm?level1=2&level2=2&level3=0&level4=0&level5=0&level6=0>
 [2] <http://www.additiv-pr.de/pressefaecher/detail/article/UniCarriers-baut-europaeische-produktion-aus-frontstapler-gx-laeuft-ab-2015-in-spanien-vom-band/>
 [3] http://www.linde-mh.de/de/countrysite/puremotion/hydrostatik/hydrostatik_1.html

Erstellung des Wikis: Ausformulierung der Aufgabenlösung in Dreiergruppen, Bearbeitung und Fertigstellung durch alle Gruppenmitglieder

Aufgabe 1: Anna Borovikova, Diana Richter und Sophia Werner

Aufgabe 2: Vahdettin Bülbüloglu, Niklas Schröder und Alexander Tabaczynski