

Erarbeitung eines Marketing-Konzepts

"Marketing ist eine unternehmerische Grundhaltung, ein Unternehmen auf den Markt und damit markt- und kundenorientiert zu führen", so lautet eine von zahlreichen Definitionen für den Begriff Marketing, die es so ziemlich auf den Punkt bringt.

Eine gute Idee für eine Marktleistung (materielles Produkt oder immaterielle Dienstleistung) alleine ist noch kein Garant für den Unternehmenserfolg. Ausschlaggebend ist, dass die Marktleistung einem latenten Bedürfnis der Kunden entspricht und / oder den Käufern einen ganz konkreten und nachvollziehbaren Nutzen bietet. Die Grundlage für eine erfolgsversprechende Vermarktung ist ein fundiertes Marketing-Konzept. Dieses bildet auch einen zentralen Bestandteil des Businessplans.

Unter dem Begriff Marktleistung werden in diesem Beitrag alle materiellen Produkte und immateriellen Dienstleistungen und Ideen zusammengefasst. Sie werden nach Kaufzweck und Lebensdauer grundsätzlich in zwei Kategorien unterteilt: Konsumative- (Konsum- / Gebrauchsgüter) und Investive-Marktleistungen (Produktions- / Investitionsgüter).

Die Erarbeitung des Marketing-Konzepts erfolgt in den folgenden sechs Schritten:

1. Analyse der Ist-Situation bzw. Ausgangslage

Die Analyse der Ist-Situation bildet die solide Grundlage für alle weiteren Arbeiten und umfasst einerseits interne Faktoren (Stärken und Schwächen des eigenen Unternehmens) und andererseits externe Faktoren (Chancen und Gefahren aus dem Marktumfeld des Unternehmens). Beispielsweise Lieferanten, Finanzgeber, Mitbewerber, Vertriebspartner, Beeinflusser und Käufer sowie wirtschaftliche, soziale / kulturelle, politische / rechtliche, technologische / ökologische und mediale Umweltfaktoren oder -einflüsse.

Um an die erforderlichen Informationen zu gelangen, gibt es verschiedene Methoden. Werden Daten eigens zu einer bestimmten Fragestellung erhoben, wird von "Field Research" (Primärmarktforschung) gesprochen. Im Gegensatz dazu wird die Beschaffung, Analyse und Interpretation von bereits vorhandenen Daten aus eigenen oder fremden Quellen als "Desk Research" (Sekundärmarktforschung) bezeichnet. Als Diagnose-Methode hat sich in der Praxis die Stärken-Schwächen- und Chancen-Gefahren-Analyse bzw. die SWOT-Analyse (Strength-Weakness and Opportunities-Threats Analysis, [siehe Illustration Seite 6](#)) durchgesetzt.

2. Definition der Ziele

Die Marketing-Ziele sind verbindliche Kennzahlen oder Aussagen zu Zuständen, die mit Hilfe der Marketing-Strategien und -Massnahmen erreicht werden sollen. Abgeleitet werden sie von den Unternehmenszielen.

In der Praxis wird zwischen qualitativen / psychologischen und quantitativen / ökonomischen Zielen unterschieden.

a) qualitative Zielgrößen

Bekanntheitsgrad, Wissen, Einstellung, Image, Verhalten, Kunden
zufriedenheit, -bindung, -loyalität etc.

b) quantitative Zielgrößen

Umsatz, Absatz, Deckungsbeitrag, Gewinn, Marktanteile und Distributionsgrade etc.

Meist ist die Erfüllung der qualitativen / psychologischen Zielgrößen Voraussetzung für die Erreichung der quantitativen / ökonomischen Ziele. In diesem Zusammenhang spricht man von der Erfolgskette (Qualität → Kundenzufriedenheit → Kundenbindung → Umsatz / Gewinn und ökonomischer Erfolg).

3. Entwicklung der Marketing-Strategie

Mit den Marketing-Strategien werden „die Leitplanken zur Zielerreichung“ oder auch "der Weg zur Zielerreichung" für die nächsten drei bis fünf Jahre festgelegt. Hier die wichtigsten Weichen, die mit Hilfe von Strategieansätzen gestellt werden müssen:

a) Geschäftsfeldstrategie

Als Strategisches Geschäftsfeld SGF wird die externe Aufteilung des Marktes bezeichnet. Ein SGF wird durch die Marktleistung (Teilmarkt) → WAS?, die entsprechende Zielgruppe (Marktsegment) → WEM? sowie den geographischen Markt (Zielmarkt) → WO? definiert. Ein Unternehmen kann verschiedene SGF bearbeiten. Pro SGF muss ein eigenständiges Marketing-Konzept erarbeitet werden.

b) Wettbewerbsstrategien

In den heute vorwiegenden Verdrängungsmärkten, in denen die Marktleistungen zum Verwechseln ähnlich sind, von mehreren Herstellern gleichzeitig und in verschiedenen Verkaufskanälen angeboten werden, ist es von besonderer Bedeutung, die optimale Strategie zu wählen. Wettbewerbsstrategien sind Strategien, die gegen Mitbewerber gerichtet sind und zum Ziel haben, diese bei gleichbleibendem Marktvolumen zu verdrängen um den eigenen Marktanteil zu vergrößern. Der Marktanteilsgewinn geht auf Kosten der Mitbewerber, die Konkurrenten werden verdrängt. Zur Auswahl stehen die folgenden Wettbewerbsstrategien ([siehe auch Illustration Seite 6](#)):

c) Die Profilierungs- / Präferenzstrategie

Bei der Präferenzstrategie geht es darum, die Vorlieben und Bedürfnisse der Kunden besser abzudecken als die Mitbewerber. Die Abgrenzung erfolgt mittels Leistungsprofilierung (über die Unique Selling Proposition USP bzw. den einzigartigen Produktvorteil). Bei Nichtvorhandensein eines USP oder auch als Ergänzung zum USP eignet sich die Unique Advertising Proposition UAP (die einzigartige Werbeaussage).

d) Preis-Mengenstrategie

Diese Strategieart ist auf einen einseitigen und aggressiven Preiswettbewerb ausgerichtet und eignet sich für Produkte ohne spezifische Profilierung. Zielgruppe sind primär Preiskäufer. Preis-Mengen-Strategien werden hauptsächlich bei Basisprodukten (Konzentration auf Grundnutzen) angewandt.

e) Me-too-Strategie

Hier geht es darum, den Marktführer (Marke oder spezifische Marktleistung) zu kopieren. Diese Strategie findet besonders im Bereich der Handelsmarken Anwendung.

f) Gesamtmarkt- und Teilmarktentwicklungsstrategien (auch Markterweiterungsstrategien)

Diese zielen darauf ab, die Nachfrage in Teilmärkten oder im Gesamtmarkt auszuweiten oder zu intensivieren. Das Marktvolumen vergrössert sich, das Wachstum geht aber nicht zu Lasten der Wettbewerber. Voraussetzung ist, dass der Markt noch nicht gesättigt ist.

g) Vertriebsstrategie

Beim direkten Vertrieb wird die Marktleistung dem Kunden direkt, also ohne Handelspartner (Zwischenhändler, Absatzmittler, Wiederverkäufer etc.) angeboten. Beim indirekten Vertrieb sind eine oder mehrere Stufen (Grosshandel > Einzelhandel) dazwischen geschaltet.

Marketing-Mix für Konsumgüter

Geht man von der strategischen zu operativen Marketing-Planung über, werden mit der **Instrumentalstrategie** die Schwerpunkte und Einsatzrichtung des Marketing-Mix definiert. Der Marketing-Mix für Konsumgüter ist die folgenden vier Submixe unterteilt (siehe Illustration Seite 7).

Der **Produkte-Mix** definiert die Produktpolitik, insbesondere die Ausgestaltung der Marktleistung hinsichtlich Qualität, Ausstattung und Auftritt.

Der **Preis-Mix** definiert die Preis- und die Konditionenpolitik. Sie legt die Bedingungen fest, unter denen die Marktleistung den Kunden angeboten wird.

Der **Kommunikations-Mix** definiert die Kommunikationspolitik und damit den Weg, wie und mit welchen Kommunikationsinstrumenten die Zielgruppe erreicht und die Marktleistung angepriesen wird.

Der **Distribution-Mix** definiert die Vertriebspolitik. Hier geht es kurz gesagt darum, wie und allenfalls über welche Stufen eine Marktleistung vom Hersteller zum Kunden gelangt.

Zusätzliche drei Submixe für das Dienstleistungs-Marketing

Beim Dienstleistungs-Marketing kommen noch die folgenden drei ergänzende Submixe dazu (siehe Illustration Seite 7):

Der **Personal-Mix** definiert die Personalpolitik. Die Mitarbeitenden sind für das Unternehmen von zentraler Bedeutung. Sind sie qualifiziert & kompetent, zufrieden & motiviert und kommen beim Kunden authentisch rüber. Die Personalpolitik umfasst alle Aktivitäten, die mit der Rekrutierung, der Einstellung, der Entwicklung des Personals sowie der Gestaltung des Arbeitsplatzes und -umfeldes sowie der internen Kommunikation zu tun haben.

Der **Prozess-Mix** definiert die Prozesspolitik. Beim Dienstleistungsprozess verlaufen die Erbringung und Inanspruchnahme der Dienstleistung in der Regel synchron. Der Prozessgestaltung und Umsetzung kommt deshalb eine grosse Bedeutung zu.

Der **Ausstattungs-Mix** definiert die Ausstattungspolitik. Es geht dabei um die Ausstattung der Räume, in welchen der Kundenkontakt stattfindet oder die Dienstleistung erbracht wird. Zu berücksichtigen sind u.a. Architektur, Design, Einrichtung und Beschriftung.

4. Definition der Massnahmen- und Aktionspläne

Wie vorgängig beschrieben ist der Marketing-Mix unterteilt in vier bzw. sieben Submixe. Darin enthalten sind die Marketing-Instrumente. Die operative Planung der Marketing-Instrumente umfasst sämtliche Massnahmen, die der Zielerreichung gemäss Marketing-Strategie dienen. Es sind zwei Zielrichtungen zu unterscheiden, die ins eigene Unternehmen und die auf den Markt ausgerichtete:

a) Interne Zielgruppen

Ziel des internen Marketings ist es, die Mitarbeitenden auf die Interaktion mit dem Kunden vorzubereiten, so dass diese motiviert sind und einen optimalen Service erbringen. Die Instrumente des internen Marketing sind: Interaktive und proaktive Kommunikation, regelmässige Berichterstattung und Erfahrungsaustausch, Schulung, Ausbildung und Training, Mitarbeiteranlässe etc.

b) Externe Zielgruppen

Gewinnung neuer Kunden

Massnahmen der Neukundengewinnung richten sich auf den Erstkontakt mit Interessenten und potentiellen Kunden. Ziel ist, diese vom Angebot zu überzeugen und einen Erst-Kauf oder -Vertragsabschluss auszulösen.

Bindung bestehender Kunden

Die Bindung von Kunden hat die Stabilisierung und die Intensivierung bestehender Kundenbeziehungen zum Ziel. Denn es ist rund zehn Mal günstiger, einen bestehenden Kunden zu pflegen, zu binden und die Beziehung zu ihm zu intensivieren, als einen neuen Kunden zu akquirieren.

Rückgewinnung von Kunden

Jeder verlorene Kunde steht für einen bezifferbaren Verlust. Durch die Analyse der Verlustgründe lassen sich Massnahmen ableiten, die darauf abzielen, verlorene Kunden wieder zu aktivieren.

5. Erstellung Marketing-Budget

Im Marketing-Budget werden die Kosten aller Massnahmen zusammengefasst. Die Höhe des Marketing-Budgets kann auf verschiedene Arten bestimmt werden, z.B.:

- als fix budgetierter Betrag oder als prozentualer Anteil einer Bezugsgrösse wie Umsatz oder Gewinn
- durch Orientierung am Budget oder am Aufwand von Mitbewerbern
- durch ziel- oder massnahmenorientierte Budgetierung

Um unliebsame Überraschungen zu vermeiden, sind jeweils rund zehn Prozent des Marketing-Budgets als Reserve für Unvorhergesehenes zurück zu stellen.

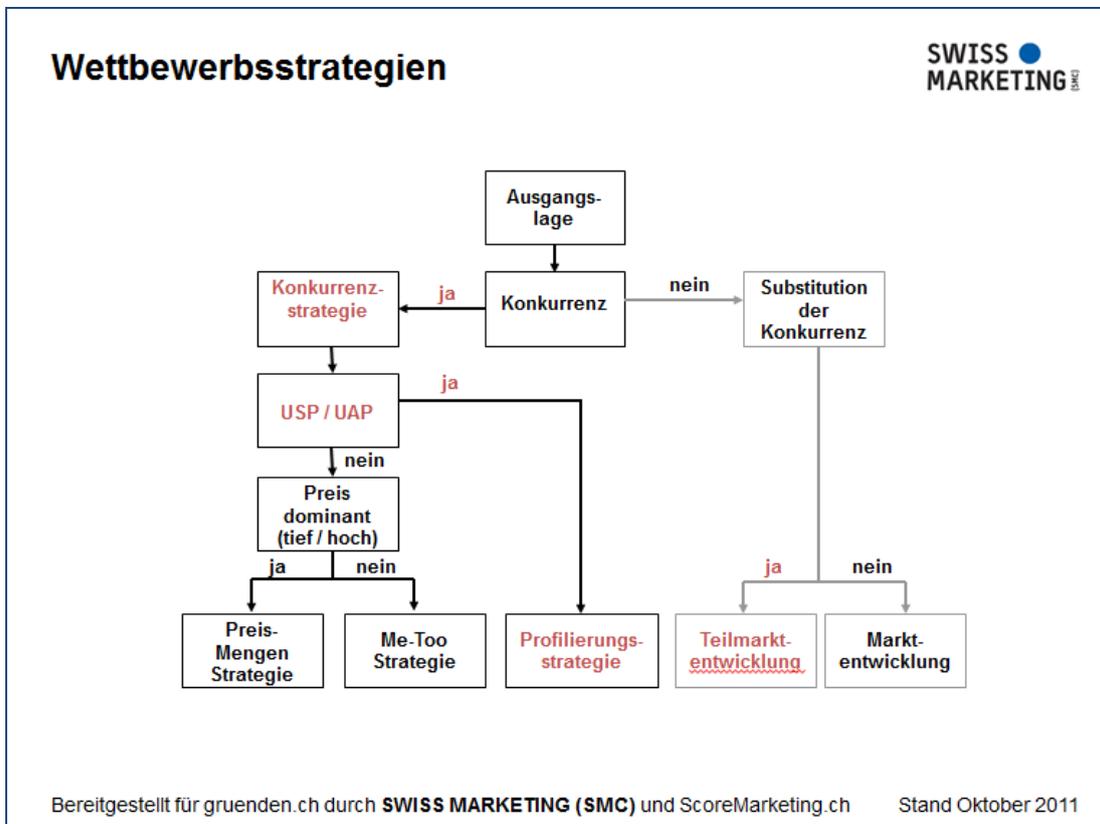
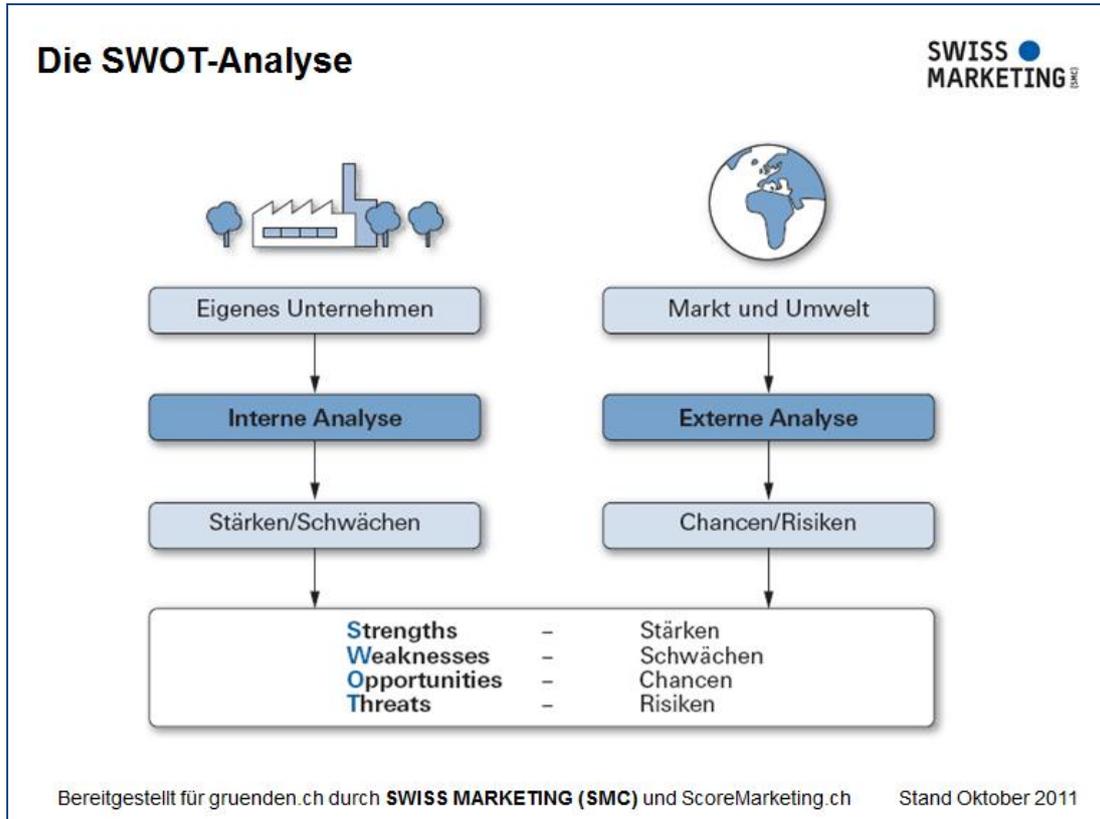
6. Kontrolle der Zielerreichung

Mit der Marketing-Kontrolle wird kontinuierlich und systematisch überprüft, ob und wie die im Marketing-Konzept definierten Ziele erreicht werden.

- Die quantitativen / ökonomischen Zielgrössen werden in der Praxis durch Soll-Ist-Vergleiche mittels Umsatz-, Absatz- und Gewinnstatistiken etc. überprüft.
- Die qualitativen / psychologischen Plangrössen werden durch regelmässig durchgeführte Kundenbefragungen kontrolliert.

Eine systematische Aufnahme der Ist-Situation mittels SWOT-Analyse, die Definition von Marketing-Zielen sowie die Entwicklung von griffigen Marketing-Strategien erfordern Zeit und fachliches Know-how.

Gegebenenfalls ist der Beizug eines erfahrenen Marketing-Begleiters sinnvoll. Ein Marketing-Profi kann ein Netzwerk an Partnerunternehmen einbringen, mit denen die geplanten Massnahmen kostengünstig, effizient und ohne Streuverluste realisiert werden können.



SWISS MARKETING <small>(SMC)</small>													
Der Marketing-Mix und die Marketing-Instrumente													
Die 3 zusätzlichen P des Dienstleistungs-Marketings	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="background-color: #4F81BD; color: white;">Personnel-Mix</th> <th style="background-color: #4F81BD; color: white;">Process-Mix</th> <th style="background-color: #4F81BD; color: white;">Physical Facilities-Mix</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="vertical-align: top;"> <ul style="list-style-type: none"> ■ Personaleinsatz ■ Personalbeschaffung ■ Personalprüfung ■ Einwicklung und Schulung ■ Interne Kommunikation ■ Arbeitsplatz und -umfeld ■ Einbezug des Umfeldes (Familie / Partner) </td> <td style="vertical-align: top;"> <ul style="list-style-type: none"> ■ Kern-, Formale- und Erweiterte Dienstleistung ■ Basis-, Leistungs-, und Begeisterungsfaktoren ■ Kundenerlebnis ■ Prozessgestaltung, -ablauf, und -dauer ■ Interaktionsqualität und -intensität </td> <td style="vertical-align: top;"> <ul style="list-style-type: none"> ■ Architektur ■ Raumdesign ■ Einrichtung und Ausstattung ■ Beschriftungskonzept ■ Bekleidung / Uniformen ■ Auftritt des Unternehmens Corporate Design </td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Personal-Politik</td> <td style="text-align: center;">Prozess-Politik</td> <td style="text-align: center;">Ausstattungs-Politik</td> </tr> </tbody> </table>	Personnel-Mix	Process-Mix	Physical Facilities-Mix	<ul style="list-style-type: none"> ■ Personaleinsatz ■ Personalbeschaffung ■ Personalprüfung ■ Einwicklung und Schulung ■ Interne Kommunikation ■ Arbeitsplatz und -umfeld ■ Einbezug des Umfeldes (Familie / Partner) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Kern-, Formale- und Erweiterte Dienstleistung ■ Basis-, Leistungs-, und Begeisterungsfaktoren ■ Kundenerlebnis ■ Prozessgestaltung, -ablauf, und -dauer ■ Interaktionsqualität und -intensität 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Architektur ■ Raumdesign ■ Einrichtung und Ausstattung ■ Beschriftungskonzept ■ Bekleidung / Uniformen ■ Auftritt des Unternehmens Corporate Design 	Personal-Politik	Prozess-Politik	Ausstattungs-Politik			
	Personnel-Mix	Process-Mix	Physical Facilities-Mix										
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Personaleinsatz ■ Personalbeschaffung ■ Personalprüfung ■ Einwicklung und Schulung ■ Interne Kommunikation ■ Arbeitsplatz und -umfeld ■ Einbezug des Umfeldes (Familie / Partner) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Kern-, Formale- und Erweiterte Dienstleistung ■ Basis-, Leistungs-, und Begeisterungsfaktoren ■ Kundenerlebnis ■ Prozessgestaltung, -ablauf, und -dauer ■ Interaktionsqualität und -intensität 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Architektur ■ Raumdesign ■ Einrichtung und Ausstattung ■ Beschriftungskonzept ■ Bekleidung / Uniformen ■ Auftritt des Unternehmens Corporate Design 										
	Personal-Politik	Prozess-Politik	Ausstattungs-Politik										
Die 4P des Konsumgüter-Marketings	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="background-color: #4F81BD; color: white;">Product-Mix</th> <th style="background-color: #4F81BD; color: white;">Price-Mix</th> <th style="background-color: #4F81BD; color: white;">Promotion-Mix</th> <th style="background-color: #4F81BD; color: white;">Placement-Mix</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="vertical-align: top;"> <ul style="list-style-type: none"> ■ Produktinnovation ■ Produktverbesserung / -variation ■ Produktdifferenzierung ■ Markierung / Marke ■ Namensgebung ■ Serviceleistungen ■ Sortimentsplanung ■ Verpackung ■ Qualität </td> <td style="vertical-align: top;"> <ul style="list-style-type: none"> ■ Preis ■ Rabatte ■ Boni und Skonti ■ Lieferbedingungen ■ Zahlungsbedingungen </td> <td style="vertical-align: top;"> <ul style="list-style-type: none"> ■ Persönliche Kommunikation ■ Mediawerbung ■ Verkaufsförderung ■ Direkt Marketing ■ Produkt Public Relations ■ Sponsoring ■ Messen und Ausstellungen ■ Event Marketing ■ Multimediakommunikation </td> <td style="vertical-align: top;"> <ul style="list-style-type: none"> ■ Vertriebssysteme ■ Verkaufsorgane und -organisation ■ Entsorgungs- und Recyclingsysteme ■ Logistiksystem (Transport, Lager etc.) </td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Preis-Politik</td> <td style="text-align: center;">Preis-Politik</td> <td style="text-align: center;">Kommunikations-Politik</td> <td style="text-align: center;">Distributions-Politik</td> </tr> </tbody> </table>	Product-Mix	Price-Mix	Promotion-Mix	Placement-Mix	<ul style="list-style-type: none"> ■ Produktinnovation ■ Produktverbesserung / -variation ■ Produktdifferenzierung ■ Markierung / Marke ■ Namensgebung ■ Serviceleistungen ■ Sortimentsplanung ■ Verpackung ■ Qualität 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Preis ■ Rabatte ■ Boni und Skonti ■ Lieferbedingungen ■ Zahlungsbedingungen 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Persönliche Kommunikation ■ Mediawerbung ■ Verkaufsförderung ■ Direkt Marketing ■ Produkt Public Relations ■ Sponsoring ■ Messen und Ausstellungen ■ Event Marketing ■ Multimediakommunikation 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Vertriebssysteme ■ Verkaufsorgane und -organisation ■ Entsorgungs- und Recyclingsysteme ■ Logistiksystem (Transport, Lager etc.) 	Preis-Politik	Preis-Politik	Kommunikations-Politik	Distributions-Politik
	Product-Mix	Price-Mix	Promotion-Mix	Placement-Mix									
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Produktinnovation ■ Produktverbesserung / -variation ■ Produktdifferenzierung ■ Markierung / Marke ■ Namensgebung ■ Serviceleistungen ■ Sortimentsplanung ■ Verpackung ■ Qualität 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Preis ■ Rabatte ■ Boni und Skonti ■ Lieferbedingungen ■ Zahlungsbedingungen 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Persönliche Kommunikation ■ Mediawerbung ■ Verkaufsförderung ■ Direkt Marketing ■ Produkt Public Relations ■ Sponsoring ■ Messen und Ausstellungen ■ Event Marketing ■ Multimediakommunikation 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Vertriebssysteme ■ Verkaufsorgane und -organisation ■ Entsorgungs- und Recyclingsysteme ■ Logistiksystem (Transport, Lager etc.) 									
	Preis-Politik	Preis-Politik	Kommunikations-Politik	Distributions-Politik									
Bereitgestellt für gruenden.ch durch SWISS MARKETING (SMC) und ScoreMarketing.ch Stand Oktober 2011													