

Marketing-Planung in sechs Schritten

Gut geplant ist besser investiert

«Werbung kostet nur und bringt nicht viel», hört man immer wieder aus den Reihen von KMU. Dies überrascht nicht, denn oft werden Anfang Jahr ein paar einzelne Inserate geplant und geschaltet. Damit hat sich's. – Fest steht: Ohne Konzept wird niemand seine Ressourcen erfolgreich einsetzen können.

■ Von Christoph Portmann

Es liegt auf der Hand, dass komplexe Aufgabenstellungen – und dazu gehört der Marketing-Plan / das Marketing-Konzept – eine

systematische und nachvollziehbare Planung nötig machen. Das Konzept bietet den nötigen Raster für einen pragmatischen Ansatz. Es ist ein umfassender, nachvollziehbarer Lösungsansatz, des-

sen Weg (Strategie) zur Zielerreichung die Grundlage der nötigen Handlungen darstellt und diese in einem schlüssigen Plan zusammenfasst.

Grundraster zur Konzept-Erarbeitung

Die Erarbeitung eines Konzepts beginnt mit der Analyse der Ist-Situation.

Basierend auf dieser Ausgangslage, werden in einem zweiten Schritt klare und überprüfbare Ziele definiert, und anschliessend wird der Weg zur Erreichung dieser Ziele festgelegt (Strategie).

Als nächster Schritt wird ein Mix an Massnahmen definiert, die sich eignen, auf dem vorgezeichneten Weg die Ziele zu erreichen.

Aus den einzelnen Massnahmen zur Realisation entstehen Kosten. Diese Einzelkosten werden in einem Kostenplan, im Budget, zusammengefasst.

Schliesslich wird der Kontrollplan zum Überprüfen der Zielerreichung festgelegt.

1 Ausgangslage analysieren

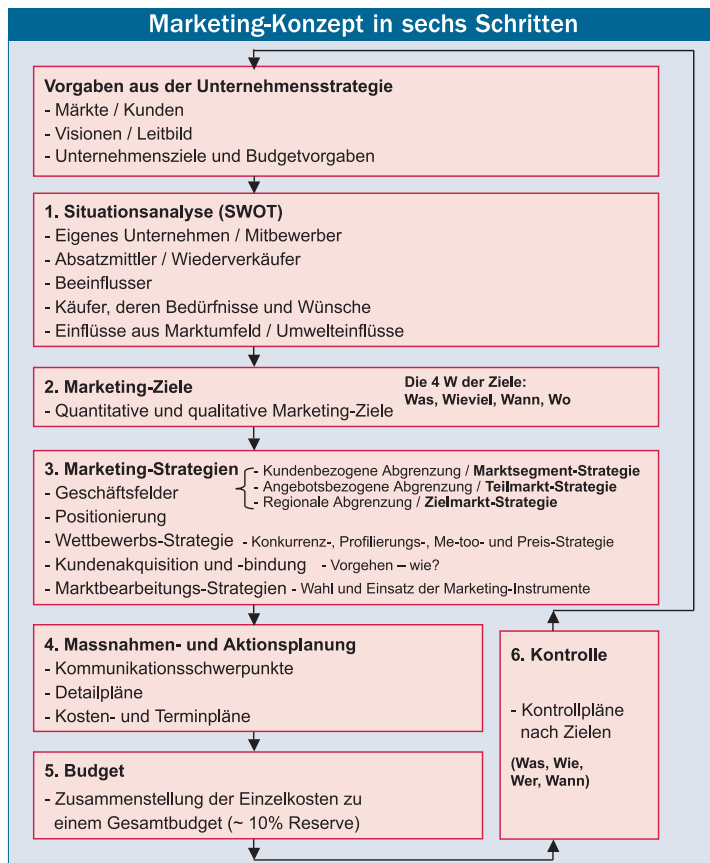
Im ersten Schritt, als fundierte Grundlage aller weiteren Entscheidungen, wird die Ist-Situation aus Marktsystem und -umwelt analysiert und festgehalten. Oft wird diesem Schritt nicht die notwendi-

ge Aufmerksamkeit eingeräumt, obwohl er doch Grundlage für zum Teil grosse zeitliche, finanzielle und personelle Investitionen ist.

■ Analysiert werden neben den Stärken und Schwächen des eigenen Unternehmens die Chancen und Gefahren, die sich aus dessen Umfeld ergeben.

■ Dazu gehören beispielsweise die Kunden, deren Wünsche und Bedürfnisse, interne und externe Beeinflusser, Mitbewerber, die Handels- oder Absatzpartner, aber auch die relevanten Umweltfaktoren, wie politische, soziale, rechtliche, mediale, technologische, wirtschaftliche, ökologische und natürliche Einflussfaktoren.

Memo: «Interne Beeinflusser» sind Personen aus dem familiären, freundschaftlichen oder beruflichen Umfeld des Produktes-Nutzers, die dessen Kaufentscheid beeinflussen. «Externer Beeinflusser» sind Einzelpersonen oder Exponenten von Organisationen, die als aussenstehende, persönliche Berater oder als Mitgestalter der für den betrachteten Markt bedeutsamen öffentlichen Meinung die Kaufentscheidungen der Produkte-Nutzer beeinflussen. Beide Beeinflusser-Typen ziehen aus der Tätigkeit des anbietenden Unterneh-



Werbefranken nicht planlos ausgeben: Konzept definiert die Schwerpunkte und Massnahmen.

Grafiker: www.ScoreMarketing.ch





Erfolgreiches Marketing: Ergibt sich aus verschiedenen, definierten Einzelmassnahmen.

mens keinen direkten finanziellen Nutzen.

2 Ziele definieren

Abgeleitet von der Unternehmensvision und den Unternehmenszielen, werden jetzt die Marketing-Ziele definiert. Bei den Zielen wird zwischen quantitativen, das heisst einfach messbaren, ökonomischen Zielgrössen und qualitativen, meist weniger gut messbaren, nicht-ökonomischen Zielgrössen, unterschieden.

Zu den quantitativen Marketing-Zielen gehören Umsatz in Franken, Absatz in Stück, Deckungsbeitrag, Gewinn, Marktanteile usw. Image-, Wissens-, Einstellungs- und Verhaltensziele gehören wie der Bekanntheitsgrad und die Kundenzufriedenheit zu den qualitativen Zielgrössen.

- Ziele sollen fair, nachvollziehbar, erreichbar und kontrollierbar sein.
- Die Formulierung soll strikt auf den 4 W (Was: Zielinhalt; Wieviel: Quantifizierung; Wann: Termin; Wo: Zielgebiet) aufgebaut sein.

3 Strategieansätze entwickeln

Die Marketing-Strategieansätze basieren konsequent auf den Zielen. Sie beschreiben grob, das heisst in wenigen Worten oder Sätzen, den Weg zur Zielerreichung. Sie geben Antwort auf die Frage: Wie wollen wir vorgehen, in bezug auf:

A. Geschäftsfelder-Strategie (Wer, was, wo)

- Zielgruppe (Wem): Wer soll angesprochen werden?

Checkliste: Marketing-Budget

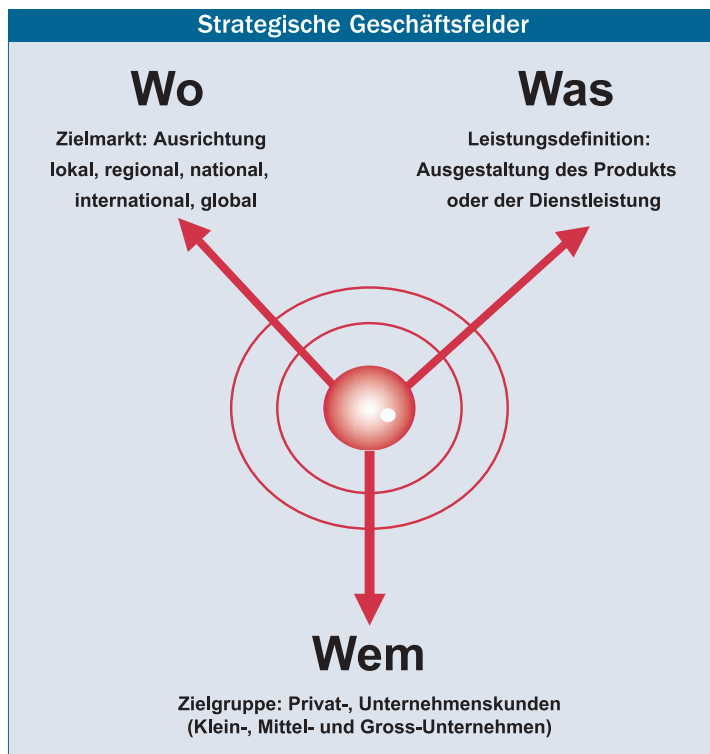
Zielgruppe	Massnahme / Marketing-Instrument	Budget-Anteil in %	Unser Budget in CHF
Bestehende Kunden	Pflege, Bindung und Intensivierung bestehender Kunden ■ Regelmässige Information über Produkte und Neuigkeiten aus dem Unternehmen auf dem Postweg (kann dazwischen auch per e-Mail erfolgen). ■ Aktionen und Angebote für Kunden. ■ Internet. ■ usw.	30%	
Neue Kunden	Gewinnung neuer Kunden und Interessenten ■ Mailings an neue Zielgruppen. ■ Events/Tag der offenen Türe/Kurse/Referate. ■ Redaktionelle Beiträge in Zeitungen. ■ Publiereportagen. ■ Inserate. ■ Plakate. ■ Radio und TV (Lokalradio, Regional-TV). ■ Internet-Aktualitäten und -Aktionen. ■ usw.	40%	
Mitarbeitende	Motivation und Bindung von Mitarbeitenden ■ Regelmässige Informationen (intern vor extern). ■ Mitarbeiter-Anlässe (zusammen essen). ■ Aktionen für Mitarbeitende. ■ usw.	10%	
Beeinflusser	Informieren und Goodwill schaffen bei Beeinflussern und Informations-Mittlern ■ Persönliche Information vor Ort oder auf dem schriftlichen Weg. ■ Fachbeiträge in Fach- und Publikumszeitschriften. ■ Zu Events einladen (siehe Neukundengewinnung). ■ In Adressstamm aufnehmen, regelmässig informieren. ■ Internet (Infobereich Presse und Öffentlichkeit). ■ usw.	10%	
	Total verfügbares Budget	90%	
	Reserve für Unvorhergesehenes	10%	
	Total Marketing-Budget	100%	

- Produkt (Was): Was genau ist das Produkt/die Dienstleistung? Wie wird es definiert, und welches ist der USP/UAP und die entsprechende Hauptbotschaft dazu?
- Zielgebiet (Wo): Welches geografische Zielgebiet soll primär bearbeitet werden?

B. Wettbewerbs-Strategie

- Gibt es Mitbewerber, wer sind sie?
- Können wir uns gegenüber Mitbewerbern mit einem USP (einzigartigem Produktvorteil) oder einem UAP (einzigartigem Werbevorteil) profilieren, gren-

zen wir uns ausschliesslich über den Preis ab (Preisstrategie), oder versuchen wir, von der Werbung eines Leader- oder Markenprodukts zu profitieren, und verzichten auf einen eigenständigen Marketing-Mix (Me-too-Strategie)?



Strategische Geschäftsfelder: Zielgruppengerechte Kommunikation ist möglich, Streuverluste werden weitgehend minimiert.

C. Positionierungs-Strategie

- Wo sind die Chancen im Markt (Marktnischen)?
- Wie positionieren wir uns in unserem Markt?
- Wie grenzen wir uns gegenüber Mitbewerbern ab?

D. Kundenbearbeitungs-Strategie

- Wie wollen wir neue Kunden akquirieren?
- Wie wollen wir bestehende Kunden pflegen, binden und intensivieren?

E. Marktbearbeitungs-Strategie

- Wie werden die Instrumente aus dem Marketing-Mix eingesetzt? Welche setzen wir wie, wann und mit welcher Intensität ein?

4 Massnahmen definieren (Aktionsplan)

Als nächster Schritt werden die einzelnen Massnahmen erarbeitet, die dazu benötigt werden, auf dem oben definierten Weg (Strategie) die gesetzten Ziele zu erreichen.

- Der Massnahmen- oder auch Aktionsplan definiert neben den Massnahmen/Aktionen den Termin, die Kosten und gegebenenfalls die Verantwortlichkeit.

Ein wichtiger Teil des Aktionsplans ist der Werbeplan. Die Erfahrungen haben gezeigt, dass es zum Zeitpunkt der Konzepterarbeitung keinen Sinn macht, den Werbe- oder auch Kommunikationsplan zu detailliert zu erarbeiten. Denn viel zu gross ist die Gefahr, dass eingeplante Aktionen, aus welchen Gründen auch immer, nicht umgesetzt werden können. Dies könnte für die Motivation und letztendlich auch für die Zielerreichung fatale Konsequenzen haben und die erfolgreiche Umsetzung des gesamten Konzepts in Frage stellen.

- Deshalb empfehle ich, zu diesem Zeitpunkt lediglich etwa vier bis maximal sechs Schwerpunkte einzuplanen und neben den

Themen die jeweiligen Termine und dazugehörigen Kosten festzulegen. Bei der Detailplanung zur Realisation der einzelnen Schwerpunkte sowie bei Anfragen von Werbeverkäufern im Laufe des Jahres kann so ziel- und budgetorientiert entschieden werden.

Der fertig ausgearbeitete Massnahmenplan ist jetzt Grundlage für die Umsetzung aller Schritte, die nötig sind, um auf dem unter Punkt 3 definierten Weg (Strategie) die Ziele zu erreichen.

5 Budgetierung

Im Budget werden die Kosten pro Werbeschwerpunkt und/oder pro Einzelmassnahme zum Marketing-Budget zusammengefasst. Dringend zu empfehlen ist, zum Total einen Posten «Unvorhergesehenes» in der Höhe zwischen 10 bis 15 Prozent vorzusehen.

- Die Erfahrung zeigt, dass dieser Posten unbedingt einkalkuliert werden muss, damit das Budget nicht schon bei der geringsten Abweichung zur Makulatur wird.

Erst das Zwischentotal (Total aller Einzelkosten) und der Posten «Unvorhergesehenes» zusammen ergeben das Gesamttotal oder das Marketing-Budget.

6 Controlling

Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser. Ziele machen nur dann Sinn, wenn sie auch kontrolliert werden und das Ergebnis die Grundlage für die zukünftige Planung darstellt. Der Kontrollplan enthält: Zielobjekt/Zielgrösse (Was), Kontrollmethode (Wie), Verantwortlichkeit (Wer) und den Zeitpunkt (Wann).

Entstehen bei den Kontrollen Kosten, zum Beispiel für Umfragen (Marktforschung) durch ein spezialisiertes Unternehmen, sind diese selbstverständlich ins obige Budget zu integrieren.

Investition zahlt sich aus

Die Erarbeitung eines griffigen Marketing-Konzepts nimmt zwar ein paar Stunden oder gar Tage in Anspruch. Diese Investition zahlt sich mit grosser Sicherheit aber mehrfach aus, denn:

- Das Marktsystem, dessen Umwelt und Teilnehmer sind bekannt. Unliebsame Überraschungen werden vermieden.
- Die Ziele sind bekannt und können den Mitarbeitenden kommuniziert werden. Alle ziehen am gleichen Strick.
- Die strategischen Geschäftsfelder sind klar definiert. Die Kommunikation wird zielgruppengerecht, Streuverluste werden weitgehend minimiert.
- Die Werbe- und/oder Kommunikationsschwerpunkte sind festgelegt, ein Budget- und Terminrahmen liegt vor. Budget- und Terminüberschreitungen wird vorgebeugt.

Nur mit einem griffigen Marketing-Konzept kann die Werbung zielgerichtet und ohne Streuverluste eingesetzt werden. Eine Investition also, bei der der ROI (Return on Investment) mit Sicherheit nicht lange auf sich warten lässt.

AUTOR

Christoph Portmann (44) ist Inhaber und Geschäftsleiter des Unternehmens Score Marketing, 8712 Stäfa. Das Unternehmen hat sich auf die Beratung und Begleitung von KMU im Bereich Marketing, Vertrieb und Internet spezialisiert.

Tel. 01 928 32 00
Fax 01 928 32 01
info@ScoreMarketing.ch

Christoph Portmann bietet zum Thema dieses Beitrags dreitägige Intensiv-Seminare in Stäfa an: 1. bis 3. Juni 2005; 5. bis 7. September 2005 und 16. bis 18. November 2005.

ONLINE
www.ScoreMarketing.ch