

Marketing für 2006 planen (2)

Marketing-«Melodie» muss passen

Ist die Marketing-Strategie erarbeitet (ORGANISATOR 11/2005, Seiten 34 bis 36), muss ihre Umsetzung mit wirksamen Marketing-Instrumenten, Budget und Controlling geplant werden. Der Mix aus verschiedenen Instrumenten ergibt dabei die individuelle Marketing-«Melodie» – die auslösen soll.

■ Von Christoph Portmann

Die operative Planung der Marketing-Instrumente beinhaltet sämtliche Massnahmen, die dem erfolgreichen Umsetzen der Marketing-Strategie dienen. Dabei sind Marketing-Massnahmen konkrete, am Markt sichtbare Aktivitäten, die dazu dienen, auf dem Weg der entwickelten Marketing-Strategien die gesetzten Marketing-Ziele zu erreichen.

Die Marketing-Instrumente nach 4P

Die einzelnen Marketing-Instrumente sind im Marketing-Mix definiert. Dieser ist mit seinen verschiedenen Instrumenten mit

einer Tastatur vergleichbar. Darauf spielt, bildlich ausgedrückt, der Marketing-Verantwortliche seine individuelle Melodie, die in der Zielgruppe oder am Markt auf eine hoffentlich positive Akzeptanz stösst und die Konsumenten zum Kauf bewegt.

Professor Richard Kühn von der Uni Bern hat zur Strukturierung und zur Gewichtung der Marketing-Instrumente das Dominanz-Standard-Modell entwickelt (siehe Grafik). Es basiert auf einer Vierfelder-Matrix mit folgenden Feldern:

■ *Dominierende Instrumente sind für den Absatzerfolg verantwortlich.* Sie motivieren die Käufer,

das angebotene Produkt oder die angebotene Dienstleistung denen der Mitbewerber vorzuziehen. Sie enthalten bei der Ausgestaltung einen grossen Freiheitsgrad und fordern hohe finanzielle und/oder arbeitsmässige Investitionen.

■ *Standard-Instrumente sind durch den Markt weitgehend vorgegeben* und enthalten im Normalfall keine Freiheitsgrade in der Ausgestaltung. Sie sind durch die Marktsituation oder durch technische Faktoren praktisch (vor)gegeben. Ihre Bedeutung liegt darin, dass bei Nichterreichen des vorgegebenen Standards die Marktleistung nicht den Gewohnheiten, Wünschen und Bedürfnissen der Kunden und somit nicht den Anforderungen des Markts entspricht.

■ *Komplementäre Instrumente haben eine untergeordnete Bedeutung.* Sie werden in der Regel komplementär und unterstützend zu den dominierenden Instrumenten eingesetzt.

■ *Marginale Instrumente haben wiederum kaum eine Bedeutung.* Sie umfassen all diejenigen Instrumente, die im spezifischen Markt mangels Wirkung nicht eingesetzt werden.

Zur Veranschaulichung ein Beispiel (siehe Grafik «Dominanz-Standard-Modell»): Ein mittelständisches Beratungsunternehmen kommt mit Inseraten kaum zu neuen Kunden. Potenzielle Kunden müssen ihrem Berater vertrauen können und wollen diesen persönlich kennen. Das

Instrument «Persönliche Beziehungspflege» hat deshalb eine absolut dominierende Bedeutung. Der Berater hat bei der Ausgestaltung der Art und Weise der Beziehungspflege einen sehr grossen Freiheitsgrad, und für den Absatzerfolg ist es von sehr hoher Bedeutung. Inserate (klassische Werbung) werden lediglich flankierend eingesetzt und haben eine komplementäre oder gar lediglich eine marginale Bedeutung.

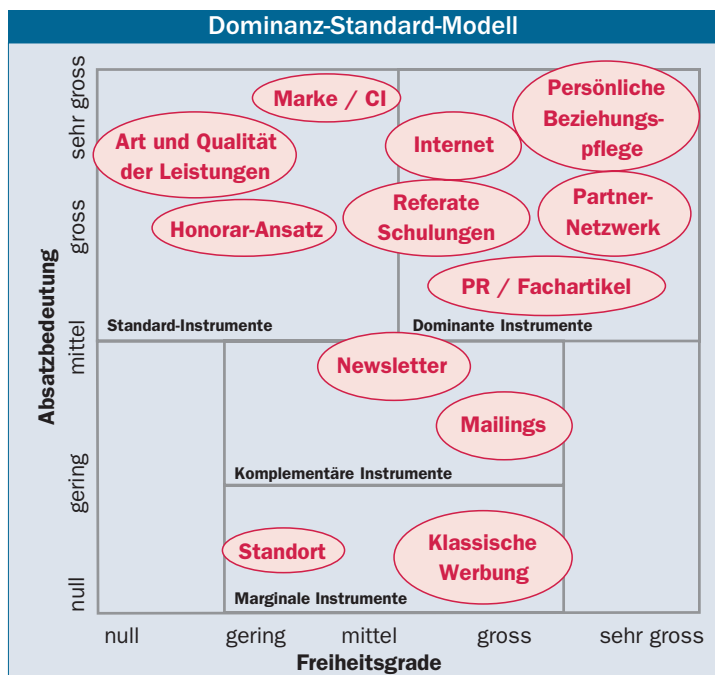
■ Für die Planung bietet die Einteilung in dominante, standardmässige, komplementäre und marginale Instrumente den entscheidenden Vorteil, dass der Fokus auf die dominierenden Instrumente gelegt werden kann.

■ An zweiter Stelle folgen dann die unterstützenden, komplementären Instrumente, während die Standard-Instrumente von den Anforderungen des Markts und der Kunden praktisch vorgegeben sind.

Kundengewinnung, -bindung, -rückgewinnung nach 3R

Die oben beschriebene Methode, die einzelnen Marketing-Instrumente für die Planung und die Budgetierung zu strukturieren und zu gewichten, basiert auf einer «Inside-out»-Perspektive. Das heisst, dass auf die Wünsche und Bedürfnisse des Markts und der Kunden nur ungenügend eingegangen werden kann.

Deshalb werden heute die Marketing-Instrumente vermehrt auf die drei Phasen des Kundenlebenszyklus ausgerichtet und/oder



Massnahmen definieren: Strukturierung und Gewichtung der Marketing-Instrumente, dargestellt am Beispiel eines Beratungsunternehmens.

abgestimmt (siehe Grafik «Kundenlebenszyklus»). Diese Zyklen sind die Neukundengewinnung (*Recruitment*), die Kundenbindung (*Retention*) sowie die Kundenrückgewinnung (*Recovery*):

■ **Neukundengewinnung:** Die Massnahmen richten sich auf den Erstkontakt mit einem potenziellen Kunden mit dem Ziel, diesen vom Angebot zu überzeugen und damit den Erstkauf/Vertragsabschluss auszulösen.

■ **Kundenbindung:** Diesen Massnahmen liegt die Erkenntnis zugrunde, dass es bis zu zehnmal günstiger ist, einen bestehenden Kunden zu pflegen und zu binden, als einen neuen zu gewinnen (siehe Kasten «So bindet man Kunden», unten).

■ **Kundenrückgewinnung:** Hier zielen die Massnahmen darauf ab, bereits abgewanderte Kun-



Marketing-Mix: Auf seiner Tastatur gilt es, jene «Melodie» zu spielen, die die gesteckten Ziele erreichen lässt.

den dazu zu bewegen, die Beziehung zum Unternehmen wieder aufzunehmen, und sie erneut zu Kunden zu machen.

Mediaplanung: Einsatz der Werbeträger planen

Sind die Marketing-Instrumente einmal bestimmt, geht es an die Kommunikations- und Mediaplanung. Diese befasst sich mit Auswahl und Einsatz der Werbeträger und der Medien.

Die Entscheide im Dominanz-Standard-Modell sind die Grundlage für die Auswahl der eingesetzten Kommunikationsmedien, beispielsweise von Inseraten in Zeitungen und Zeitschriften, Spots in Radio und Fernsehen, Online-Werbung im Internet oder auch der Übermittlung einer Werbebotschaft mittels Plakaten.

Daneben gilt es, die anderen Instrumente aus dem Kommunikations-Mix einzuplanen. Dies kann die persönliche Kommunikation (der persönliche Verkauf), das Direkt-Marketing, die Produkte-PR, die Veranstaltung oder das Sponsoring von Events aller Art und/oder die Teilnahme an Messen und Ausstellungen sein.

■ Bei KMU mit beschränkten Marketing-Budgets hat es sich bewährt, dass anstelle von Einzelaktionen sogenannte Kampagnen zusammengestellt werden. Unter Kampagnen versteht der Marketing-Fachmann die Bündelung verschiedener Mar-

keting-Aktivitäten, um gegenseitige Synergien zu nutzen und den Impact (Wirkung) zu multiplizieren und zu verstärken. So können die oft beschränkten finanziellen Mittel mit einer optimalen, sich ergänzenden Wirkung schonend eingesetzt werden.

■ Je nach Budget verfügt ein derartiger Marketing-Aktionsplan eines KMU anstelle vieler unkoordinierter Einzelaktionen vier bis maximal sechs koordiniert und aufeinander abgestimmte Werbeschwerpunkte.

Voraussetzung für Realisierung schaffen

Um das Marketing-Konzept erfolgreich zu implementieren, müssen die Organisationsstruktur des Unternehmens sowie dessen Informations- und Kommunikationsprozesse angepasst werden. Typische Aufgaben, die dazugehören, ist der Aufbau und die Pflege einer Kundendatenbank oder auch die Schaffung von Informationsplattformen zur Mitarbeiterinformation, wie Intranet- und Intranet, Aushänge, Informationsblätter und der persönliche Erfahrungsaustausch, beispielsweise mittels Sitzungen. Langfristig ausgerichtet, sind Änderungen der Unternehmenskul-

So bindet man Kunden

Es gibt verschiedene Arten der Kundenbindung, immer mit dem Hauptziel: Stabilisierung und Ausbau der bestehenden Kundenbeziehung. Unterziele: Sicherstellung des Wiederkaufs, Cross Selling und positive Mund-zu-Mund-Werbung.

1 Ökonomische Anreize

Preisrabatte, Bonussysteme usw. Beispiele: Cumulus- und Supercard-Programme von Migros und Coop und anderen.

2 Vertragliche Kundenbindung

Regelung der Geschäftsbeziehung und deren Länge auf vertraglicher Basis. Beispiele: Vertrag mit Telecom-Anbieter, Finanzierungsverträge, Versicherungen usw.

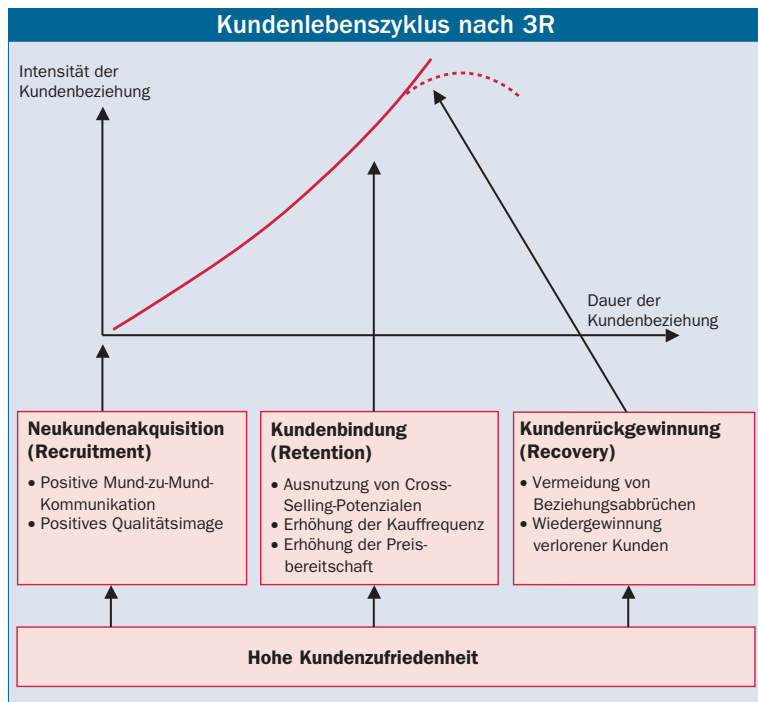
3 Technisch/funktionale Kundenbindung

Technisch aufeinander abgestimmte Produkte lassen den Wechsel zu einem anderen Anbieter kaum zu (Lock-in-System). Beispiele: Kapseln für Nespresso-Kaffee, Druckerpatronen usw.

4 Emotionale Kundenbindung

Bindung durch die Anstrengung einer hohen Kundenzufriedenheit und Vertrauensgrad. Beispiele: Kundenmagazine, VIP-Kunden-events, Leserreisen usw.

In der Praxis werden die verschiedenen Arten sehr oft miteinander kombiniert.



tur nötig, insbesondere die Änderung in Richtung Markt- und Kundenorientierung.

Das Marketing-Budget definieren

Die Höhe des Marketing-Budgets kann in der Praxis nach vier Ansätzen bestimmt werden:

- Als Prozentsatz einer Bezugsgrösse, meistens ist es der Umsatz.
- Als prozentualer Anteil des Gewinns.
- Durch Orientierung am Budget/Aufwand von Mitbewerbern.
- Durch eine ziel- und massnahmenorientierte Budgetierung.

Viele Unternehmen planen der Einfachheit halber einen fixen Prozentsatz ihres Umsatzes für Marketing-Aktivitäten ein. Dies hat für sie den Vorteil, dass die

Tatsächlich dürfte er sich zwischen zehn und zwanzig Prozent bewegen – allerdings stark abhängig von den (Wachstums-) Zielen des Unternehmens.

Der grosse Nachteil bei diesem Ansatz ist, dass die Budgetierung vergangenheitsbezogen ist und dadurch nicht antizyklisch und nicht strategisch ins Marketing investiert werden kann.

■ Aus diesem Grund hat die ziel- und massnahmenorientierte Budgetierung bei KMU am meisten Aussicht auf Erfolg. Die Höhe des Marketing-Budgets ergibt sich aus den addierten Kosten der einzelnen Aktionen. Somit ist ein direkter Ursache-Wirkungs-Zusammenhang gegeben.

■ Ausserdem kann nur bei diesem Ansatz der Mitteleinsatz

Die ziel- und massnahmenorientierte Budgetierung ist vorzuziehen.

Höhe des Budgets aufgrund des Vorjahresumsatzes vorgegeben ist und bei der Kalkulation der Produkte und Dienstleistungen berücksichtigt werden kann. Wie hoch dieser Prozentsatz allerdings sein sollte, darüber sind sich die Spezialisten nicht einig.

antizyklisch zum Markt und Geschäftsgang eingesetzt werden. Sind beispielsweise die Umsätze und damit der Gewinn rückläufig, so muss im Vergleich zum Vorjahr eher mehr in die Bearbeitung des Markts und somit ins Marketing investiert werden.

Effizienz der Massnahmen steigern: Die Marketing-Instrumente sollen auf die drei Phasen des Kundenlebenszyklus ausgerichtet und/oder abgestimmt werden.

Welcher Ansatz auch immer gewählt wird, mit Vorteil sollte in jedem Budget ein Posten in der Höhe von rund zehn bis fünfzehn Prozent des Budget-Betrags für Unvorhergesehenes reserviert werden.

■ Die Erfahrung zeigt, dass diese Reserve praktisch immer gebraucht wird – vergisst man bei der Planung diesen Posten, wird das Budget überzogen.

Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser

Das Controlling dient der Überprüfung der Zielerreichung der definierten Marketing-Ziele. Zur Anwendung kommen bei wirtschaftlichen oder quantitativen Kennzahlen Soll-Ist-Vergleiche, bei qualitativen oder psychologischen Zielen die Befragung von Kunden. Bewährt hat sich ein Kontrollplan mit dieser Struktur:

- Zielinhalt (Was?).
- Zielausmass (Wieviel?).
- Kontrollmethode (Wie?).
- Kontrollzeitpunkt (Wann?).
- Verantwortlichkeit (Wer?).

Dabei sind die Kontrollintervalle bei quantitativen Zielen oft rollend und die Kontrollintervalle kurz.

Bei qualitativen Kontrollgrössen sind längere Intervalle sinn-

voll. Die Kundenzufriedenheit wird beispielsweise oft halbjährlich oder gar nur einmal pro Jahr mittels einer Kundenbefragung überprüft. Eine solche ist recht aufwendig und kostenintensiv.

Allenfalls externes Know-how beziehen

Eine systematische Aufnahme der Ist-Situation mittels einer SWOT-Analyse, die Definition von Marketing-Zielen, die Entwicklung von Marketing-Strategien fordern vom Unternehmer in zeitlicher und fachlicher Hinsicht einiges ab. Ein erfahrener Spezialist und Marketing-Begleiter kann dabei gute Dienste leisten. Oft hat ein externer Spezialist die nötige Erfahrung und ein Netzwerk an Partnerunternehmen, um die auf den Strategien beruhenden Marketing-Aktionen kostengünstig, effizient und ohne Streuverluste zu realisieren, so dass beim abschliessenden Controlling keine unliebsamen Überraschungen auftreten.

QUELLEN
«Marketing als Managementprozess». Von Manfred Bruhn & Silke Michalski. 2004. Verlag Versus. ISBN 3-03909-021-6.

«Marketing – Analyse und Strategie». Von Prof. Richard Kühn und Patric Vifian. 2004. Verlag Werd. ISBN 3-85932-458-6.

«Marketing-Checklisten-Manager». Von Stefan Schmidlin. STS Marketing, Bärenstwil.

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

Tel. 044 928 32 00
Fax 044 928 32 01
chportmann@ScoreMarketing.ch

ONLINE
www.ScoreMarketing.ch