

Marketing für 2006 planen (1)

Mehr Kopf, weniger Bauch

Wie vermarkten wir unser Image, unsere Produkte, unsere Dienstleistungen? Ad-hoc-Aktionen bringen nicht viel, besser ist, nachhaltig wirkende Marketing-Strategien auf Basis von Marktanalyse und Zielsetzungen zu definieren. Jetzt ist es an der Zeit, die Massnahmen für das Jahr 2006 zu planen.

■ Von Christoph Portmann

Marketing-Konzepte können sowohl für ein gesamtes Unternehmen wie auch beschränkt auf ein einzelnes strategisches Geschäftsfeld oder dann nur für ein bestimmtes Produkt oder eine Dienstleistung entwickelt werden. Die Grundstruktur für die Konzepterarbeitung erfolgt in sechs Schritten:

- Im ersten Schritt wird die Ausgangslage analysiert.
- Im zweiten Schritt werden die anvisierten Ziele definiert.

■ Im dritten Schritt werden die Lösungs- und Strategieansätze zur Zielerreichung entwickelt.

■ Im vierten Schritt wird die Realisierung geplant und werden die Aktionspläne erstellt.

■ Im fünften Schritt wird das Budget zusammengestellt. Basis dazu sind die Aktionspläne von Schritt vier.

■ Der sechste Schritt umfasst das Controlling.

1. Die Analyse der Ausgangslage

Marketing-Entscheidungen bedürfen einer soliden Grundlage

und somit einer fundierten Analyse der Unternehmens- und Marktsituation (siehe Checkliste). Die darauf bauenden Strategien und Massnahmen sind oft für den Erfolg, im schlimmsten Fall aber auch für den Untergang von Unternehmen verantwortlich.

«Marketing-Gesicht» visualisiert das Marktsystem

Das Marktsystem, in dem ein Unternehmen tätig ist, ist oft sehr komplex und selbst für Insider nur schwer nachzuvollziehen. Professor Richard Kühn von der Uni Bern hat das «Marktgeschehen als System» vorgestellt. Diese Visualisierung des Marktsystems ist auch als «Marketing-Gesicht» bekannt. Es vereinfacht das Erkennen von Zusammenhängen und ist einfach merkbar, weil es wie ein menschliches Gesicht aufgebaut ist (siehe Grafik «Das Marketing-Gesicht»).

■ Darin wird die oberste Ebene als Herstellerebene bezeichnet. Hier finden sich die beiden Augen: im linken das eigene Unternehmen und anstelle des rechten die Konkurrenzunternehmen.

■ Die mittlere Ebene ist die Handelsebene, sie visualisiert die Zwischenhändler. In gewissen Märkten stellt sich dieses Element sehr komplex dar, denn es kann mehrere Stufen und Typen beinhalten. In Dienstleistungsmärkten und/oder bei einem direkten Vertrieb kann es aber auch ganz wegfallen.

■ Ebenfalls in der Mitte, an der Stelle der beiden Backen, sind die

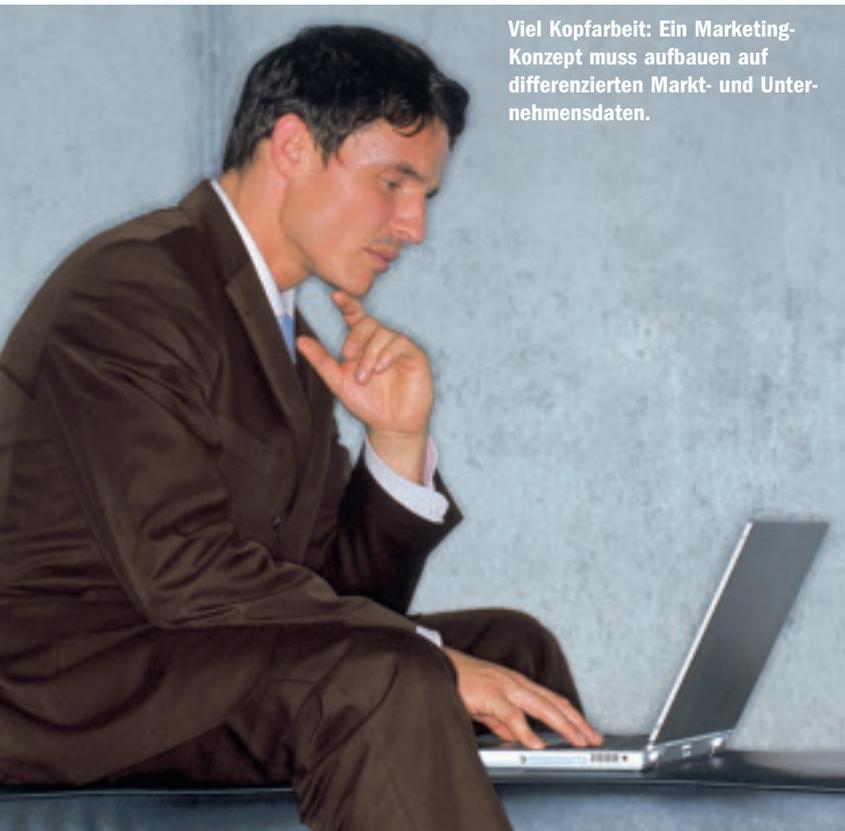
externen Beeinflusser angesiedelt. Externe Beeinflusser sind in der Regel Einzelpersonen und/oder Organisationen. Als persönliche Berater oder als Mitgestalter des zu analysierenden Marktes beeinflussen sie die öffentliche Meinung und damit den Kaufentscheid bedeutsam.

■ Im unteren Bereich, an der Stelle des Mundes, sind die Produktverwender und in deren Umfeld die internen Beeinflusser angesiedelt. Sie spielen in etwa dieselbe Rolle wie die externen Beeinflusser, auch sie beeinflussen die Haltung und Einstellung des Käufers/Produktverwenders. Im Gegensatz zu ihnen sind sie aber nicht Aussenstehende, sondern gehören derselben Familie, demselben Unternehmen oder derselben Organisation an wie der Käufer. Beide Beeinflussergruppen ziehen aus dem Geschäft «Handelspartner – Produktverwender» (indirekter Vertrieb) oder auch «Hersteller – Produktverwender» (direkter Vertrieb) keinen direkt-finanziellen Nutzen, sie finanzieren sich anderweitig.

Umweltfaktoren nicht unterschätzen

Auf jeden Markt wirken Kräfte/Faktoren ein, sie beeinflussen das Verhalten der am Markt beteiligten Personengruppen, Unternehmen sowie Organisationen und begünstigen oder beeinträchtigen diese. Sie werden als «Umweltfaktoren» bezeichnet und sind in vier Gruppen eingeteilt:

Viel Kopfarbeit: Ein Marketing-Konzept muss aufbauen auf differenzierten Markt- und Unternehmensdaten.



- Wirtschaftliche Umweltfaktoren.
- Sozial-mediale Umweltfaktoren.
- Technologisch-ökologische und natürliche Umweltfaktoren.
- Politisch-rechtliche Umweltfaktoren.

In der Praxis ist die Abgrenzung zwischen externen Beeinflussern und Umweltfaktoren nicht immer ganz leicht. Im Zweifelsfall gilt aber die Faustregel, dass externe Beeinflusser durch gezielte Marketing-Massnahmen dem Unternehmen gegenüber positiv gestimmt werden können, während Umweltfaktoren in der Regel durch einzelne Unternehmen nicht beeinflusst werden können, hier müssen letztere sich anpassen.

SWOT: das Instrument zur Analyse

Als Analyseinstrument hat sich auch im Marketing die SWOT-Analyse bewährt. Der Ausdruck «SWOT» steht für «Strengths» (Stärken), «Weaknesses» (Schwächen), «Opportunities» (Chancen) und «Treaths» (Risiken). Die SWOT-Analyse untersucht die internen und externen Bedingungen, unter denen ein Unternehmen am Markt agiert. Sie wird in vier Schritten erarbeitet:

1. Analyse der internen Faktoren (Stärken und Schwächen). Als «Stärken» und «Schwächen» gelten positive und negative Punkte, die vom Unternehmen selber und kurz- bis mittelfristig beeinflusst werden können. Sie finden sich im zu analysierenden Unternehmen oder in dessen direktem Umfeld.

2. Analyse von externen Faktoren (Chancen und Risiken). Als «Chancen» und «Risiken» gelten positive und/oder negative Entwicklungen, die das Unternehmen nicht selber beeinflussen kann. Die externen Faktoren sind im «Marketing-Gesicht» von Kühn im Umfeld des Unternehmens, aus dessen Sicht der Markt analysiert wird, angesiedelt. Elemente

sind Mitbewerber, Handelspartner, Beeinflusser, Produktverwender und die relevanten Umweltfaktoren.

3. Ableiten der SWOT-Matrix. Interne und externe Faktoren werden hinsichtlich ihrer Relevanz für den zukünftigen Erfolg des Unternehmens priorisiert. Nur die Faktoren mit Bedeutung und Gewicht werden in der SWOT-Matrix aufgelistet. Dann ist auch zu prüfen, ob bestimmte interne Faktoren auf «passende» externe Faktoren treffen und sich daraus eine strategische Stossrichtung für die zukünftige Marketing-Strategie ergibt.

4. Zusammenfassung und Fazit. Der besseren Verständlichkeit wegen werden am Schluss die sich ergänzenden, «passenden» Faktoren verbal beschrieben und daraus wird ein Fazit gezogen.

Hoher zeitlicher Aufwand

Nicht selten haben auch erfahrene Unternehmer nach der gründlichen Analyse ihres Marktsystems und der Erarbeitung einer SWOT-Analyse ein Aha-Erlebnis. Die Bedeutung dieses ersten Schritts lässt sich auch daraus ableiten, dass dafür schätzungsweise 40 bis 50 Prozent des zeitlichen Aufwands für die Erarbeitung eines (Marketing-)Konzepts aufzuwenden sind.

2. Formulierung von Marketing-Zielen

Marketing-Ziele sind verbindliche Kennzahlen oder Aussagen zu Zuständen, die mit Hilfe von Marketing-Strategien und -Massnahmen erreicht werden sollen. Sie werden von den Unternehmenszielen abgeleitet und legen den Soll-Zustand fest, den das Unternehmen kurz-, mittel- oder langfristig mit Marketing-Aktivitäten erreichen will.

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

■ Die wirtschaftlichen Ziele beinhalten betriebswirtschaftliche Kennzahlen wie: Absatz, Umsatz, Deckungsbeitrag, Gewinne, ROI (Return on Investment), Marktanteil, Distributionsgrad usw.

■ Die psychologischen Zielgrössen sind vielfach «theoretische Kons-

trukte» und beinhalten Kenngrössen wie: Image, Wissens-, Einstellungs- und Verhaltensziele, Bekanntheitsgrad, Dienstleistungs- und Produktqualität, Kundenzufriedenheit, Kundenbindung usw.

■ Um die Zielerreichung beurteilen zu können – im sechsten und

Checkliste: Analyse der Ist-Situation

Stärken-/Schwächen-Analyse

Unternehmensinterne Faktoren

- Marktstellung und Unternehmensimage
- Unternehmenskonzept und -strategie
- Finanzielle Lage und Kostenstruktur
- Organisations- und Vertriebsstruktur
- Leistungs- und Produktportfolio
- Produktionstechnologie und Innovationsfähigkeit
- Mitarbeiterzufriedenheit und -fluktuation

Interne Analyse

Chancen-/Risiken-Analyse

Konkurrenzanalyse

- Anzahl, Art und Grösse der Mitbewerber
- Marktstellung und Machtverhältnisse
- Marketing-Mix
- Kooperationsmöglichkeiten

Handelssituation

- Anzahl, Art und Grösse der Handelspartner
- Einkaufsverhalten und Anforderungen
- Marktstellung und Machtverhältnisse
- Kooperationsbereitschaft

Externe Beeinflusser

- Art und Anzahl der Personen, die die öffentliche Meinung und damit Kaufentscheide beeinflussen

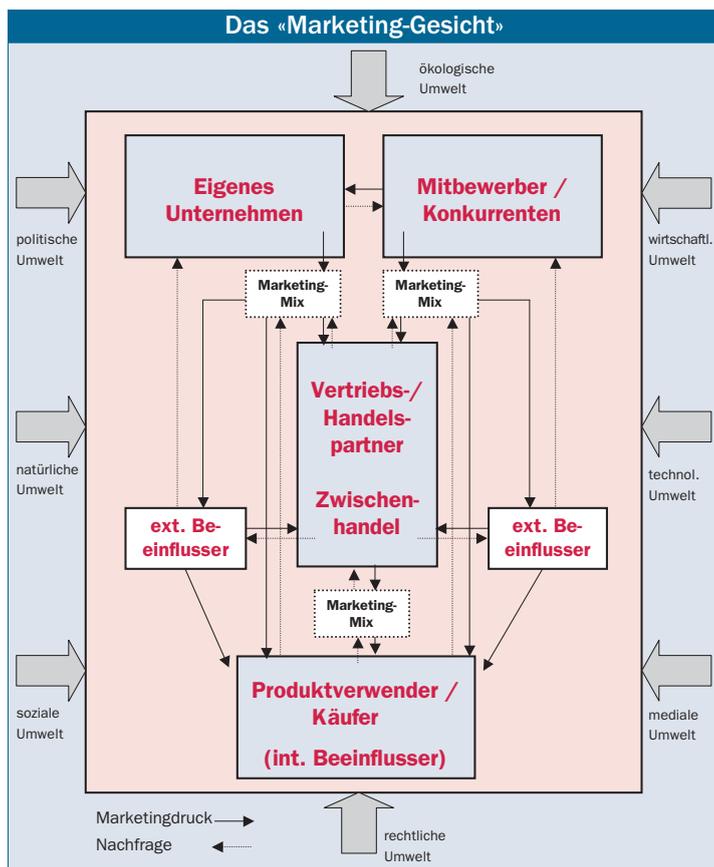
Kundensituation

- Kundendemografie und -struktur
- Kaufkraft und Einkaufsverhalten
- Qualitätsansprüche und Preissensibilität
- Markentreue und Wiederkaufverhalten
- Interne Beeinflusser

Markt- und Umweltsituation

- Marktvolumen, Marktanteile und Sättigungsgrad
- Stand der Technologie/technologischer Wandel
- Trends und Mode
- Wirtschaftliche Umweltfaktoren
- Sozial-mediale Umweltfaktoren
- Technologisch-ökologische und natürliche Umweltfaktoren
- Politisch-rechtliche Umweltfaktoren

Externe Analyse



Visualisierung des Marktsystems: Das «Marketing-Gesicht» vereinfacht das Erkennen von Zusammenhängen (Quelle: Prof. Richard Kühn, Uni Bern).

letzten Schritt (Controlling) –, müssen Marketing-Ziele konkret und messbar definiert werden. Diese Konkretisierung wird auch «Operationalisierung» genannt.

- Ziele sind dann operational definiert, wenn sie Aussagen zum Zielinhalt (was?), Zielausmass (wieviel?), zu Zielperiode (wann?) und Zielgebiet (wo?) enthalten.

3. Entwicklung der Marketing-Strategien

Grundsätzlich wird als Strategie «der Weg zum Ziel» verstanden. Ein Marketing-Konzept beinhaltet nicht eine einzige Marketing-Strategie, vielmehr müssen verschiedene Strategieansätze formuliert werden. Je nach Marketing-Literatur variieren diese. In der Praxis hat sich aber die folgende Strukturierung bewährt:

- Geschäftsfelderstrategie als abnehmergerichtete Strategie.
- Die Wettbewerbsstrategie als konkurrenzgerichtete Strategie.
- Die Marktpartnerstrategie als absatzmittlergerichtete Strategie.

- Die Marktbearbeitungsstrategie als Instrumentalstrategie auf operativer Ebene.

Geschäftsfelderstrategie: Weniger ist mehr

Ein Unternehmen kann mittels «strategischer Geschäftseinheiten (SGE)» (Organisationsprinzip) verschiedene «strategische Geschäftsfelder (SGF)» bearbeiten.

- Ein SGF definiert das Produkt oder das Sortiment (Teilmarkt), die entsprechende Zielgruppe (Marktsegment) sowie den geografischen Markt (Zielmarkt).
- Pro SGE/SGF muss ein eigenständiges Marketing-Konzept erarbeitet werden.

Um die Übersicht zu behalten und um alle SGE/SGF professionell bearbeiten zu können, bedeutet dies in der Praxis, dass sich KMU auf wenige SGE/SGF beschränken sollten.

Wenn die Geschäftsfelder definiert sind, muss festgelegt werden, wie man sich gegenüber

Kunden verhalten will. Einerseits müssen die Wettbewerbsvorteile, bezogen auf die Produkte/Dienstleistungen, ausgearbeitet und definiert werden, andererseits auch die Schwerpunkte im Hinblick auf die Akquisition von neuen und/oder die Bindung, Pflege und Intensivierung von bestehenden Kunden.

Wettbewerbsstrategie: aus der Masse abheben

Im Rahmen der konkurrenzgerichteten Strategien wird die Verhaltensweise des Unternehmens gegenüber Mitbewerbern und damit die Stellung im Wettbewerbsumfeld festgelegt.

- Der weitaus grösste Teil der KMU bewegt sich in einem starken Konkurrenzumfeld. Es gilt, sich gegenüber den Mitbewerbern mittels möglichst einzigartiger Produkt- und Leistungsinnovation abzugrenzen (Profilierungsstrategie).
- Für KMU weniger empfehlenswert ist eine Abgrenzung mittels eines tiefen Preises (Preis-/Mengenstrategie) oder über den Versuch, den Marktführer zu imitieren oder zu kopieren (Me-too-Strategie).

Marktpartnerstrategie: direkt oder indirekt

Zuerst wird im Rahmen der absatzgerichteten Strategien grundsätzliche entschieden, welche Vertriebsart (direkter oder indirekter Vertrieb) verfolgt werden soll.

- Dienstleistungsunternehmen entscheiden sich vorwiegend für einen direkten Vertrieb, während bei anderen Produktkategorien ein indirekter Vertrieb über Handelspartner von Vorteil ist.

Marktbearbeitungsstrategie

Beim Übergang von der strategischen zur operativen Marketing-Planung werden mittels der Instrumentalstrategie die Schwerpunkte des Marketing-Mix (Produkt-, Preis-, Kommunikations- und Vertriebsstrategie) definiert.

- Die Produktstrategie legt die Ausgestaltung des Produkts hinsichtlich Qualität, Ausstattung und Auftritt fest.

- Die Preisstrategie legt den Preisrahmen und die Konditionen fest.

- Die Kommunikationsstrategie gibt den Weg vor, wie und mit welchen Kommunikationsinstrumenten die Zielgruppe angesprochen und erreicht werden kann.

- Die Vertriebsstrategie legt die Vertriebskanäle fest und definiert Vertriebspartner.

4. Strategien umsetzen

Mit welchen Massnahmen werden die definierten Marketing-Strategien umgesetzt (Aktionspläne)? Wie werden die Kostenpläne zusammengestellt (Budget)? Wie wird die Zielerreichung kontrolliert (Controlling)? Dies sind die Schwerpunkte im zweiten Teil dieses Beitrags, zu lesen in ORGANISATOR 12/2005 (15. Dezember 2005).

BÜCHER ZUM THEMA

«Marketing als Managementprozess». Von Manfred Bruhn und Silke Michalski. 2004. Verlag Versus. ISBN 3-03909021-6.

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

Bezug möglich über www.bams.ch

AUTOR

Christoph Portmann (44) ist Inhaber und Geschäftsführer 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