

1. Marketing strategisch entwickeln

Lernziele und Kompetenzen

Die folgenden Ausführungen zum Fachgebiet Marketing stehen in enger Beziehung zum Lehrbuch „Unternehmensstrategie“. Dort sind bereits wichtige Aspekte des Marketings zur Strategiefindung und -beurteilung unter Beachtung von Kunden-, Konkurrenz- und Konjunkturdaten angesprochen worden. Diese Ausführungen sind Basisinformationen für die Themenbereiche „Marketingkonzept im Rahmen einer geplanten Unternehmensstrategie entwickeln“ und „Marketingstrategie umsetzen“.

Die Lehr- und Lerninhalte sind so gestaltet, dass Sie die notwendigen Grundkenntnisse und Qualifikationen erwerben, um

- ein ganzheitlich ausgerichtetes Marketingkonzept zu entwickeln,
- Marketingstrategien mittels kundenorientiertem Einsatz von Marketinginstrumenten gewinnwirksam umzusetzen,
- Marketingstrategien und Marketing-Mix ergebnisbezogen zu überprüfen und anzupassen,
- ein erfolgreiches Kundenmanagement zu entwickeln und zu praktizieren sowie
- Verkaufsgespräche zielführend zu gestalten.

Handlungssituation

In einem mittelgroßen Handwerksbetrieb der Sanitär-, Heizungs- und Klimabranche mit stark traditioneller Prägung sind Sie schwerpunktmäßig in der Auftragsgewinnung tätig. Sie besuchen die Kunden, die sich telefonisch oder schriftlich bei Ihrem Betrieb nach SHK-Leistungen erkundigt haben. Die Besuche werden in der Reihenfolge des zeitlichen Eingangs der Anfragen geplant und durchgeführt. Für Notfälle ist ein Mitarbeiter allein zuständig. Sie machen viele Überstunden, um die Kunden zufriedenzustellen; trotzdem steigen die Beschwerden. Branchen, Kunden, Auftragsarten und Auftragsvolumen sind breit gefächert und ohne Schwerpunkte. Sie werden für den Betrieb als gleichwertig angesehen – nach dem bisherigen Leitsatz des Chefs: „Bei uns werden alle Kunden gleich behandelt, denn uns sind alle Kunden wichtig!“ Geforderte Preisnachlässe werden vom Chef – ohne Rücksprache mit Ihnen – relativ schnell akzeptiert, ohne Änderungen bei den Leistungen. Man möchte ja keine Bestandskunden verlieren und auf jeden Fall (um jeden Preis?) neue Kunden gewinnen. Schwerpunkte in der Leistungserstellung, im Leistungsan-

Fallbeispiel
„Marketingkonzept entwickeln“

gebot an die Kunden und bei der Kundenbearbeitung sind nicht erkennbar. Für den Chef gilt noch heute, was ihn sein früherer Meister gelehrt hat: „Wir können alles und wir machen alles!“

Vermehrt erwähnen Privatkunden lobend die Angebote einer SHK-Betriebsneugründung im Gewerbegebiet des derzeitigen Betriebsstandorts. Dieser Betrieb hat sehr auffällig gestaltete Fahrzeuge im Einsatz, wirbt im Internet und mit attraktiver Plakatwerbung am Standort. Letztere ist stark an Privatkunden ausgerichtet, die besonders Qualitätsleistungen erwarten. Als Sie den Chef darauf aufmerksam machen, meint er verschmitzt lächelnd: „Leistung zählt – nicht Autos! Und ... Internet – das brauchen wir nicht! Uns kennen die Kunden, wir sind viel länger am Markt als ‚der Neue‘!“ – eine klare Aussage Ihres Chefs zur fortschrittlichen Betriebsführung.

Ihr Chef hat bislang nur eine Bandenwerbung beim örtlichen Fußballverein gesponsert: „Das genügt: Man kennt uns, man weiß, was wir können, und man weiß, wie gut wir sind!“ Das scheint sich jedoch in den Verkaufsgesprächen nicht widerzuspiegeln. Im Anschluss an diese Gespräche kommt es immer weniger zu einer unmittelbaren Auftragsvergabe durch den Kunden. Immer häufiger wollen sich Kunden, speziell Privatkunden, das Angebot nochmals durchsehen und sich in den nächsten Tagen melden, um den Auftrag dann zu vergeben. Ob und wie viele solcher Anrufe kommen, ist nicht bekannt; gefühlsmäßig sind dies jedoch weniger als früher. Eine Angebotsüberwachung war aus Sicht des Chefs nicht erforderlich. Man hatte immer gut zu tun. Aber: Der Aufwand zur Auftragsgewinnung steigt stetig, was sich vom Umsatzvolumen pro Auftrag nicht sagen lässt. Auch Anfragen und Aufträge von Altkunden und Großkunden wie örtliches Bauamt, Industrie und ortsansässige Gewerbebetriebe sind in letzter Zeit weniger geworden.

Die Kollegen vom neuen Mitbewerber, die Sie ab und zu in der Gaststätte vor Ort treffen, berichten von stetig steigenden Überstunden, Personalmangel und vielen zusätzlichen Schulungen für neue Produkte und Verarbeitungstechniken. Es seien auch bereits zwei weitere, modern ausgestattete und im Erscheinungsbild weiter verbesserte Montagefahrzeuge bestellt worden, um Kunden noch schneller und besser bedienen zu können. Ihr Chef hat seine Firmenfahrzeuge, die vom täglichen Einsatz geprägt bereits etwas mitgenommen, um nicht zu sagen ramponiert aussehen, lediglich mit seinem persönlichen Namensschriftzug und den Kontaktdaten versehen.

Vor diesem Hintergrund kommen Ihnen doch einige Zweifel an der Richtigkeit und der langfristig strategischen Wirksamkeit des bisherigen „Erfolgsrezepts“. Darüber informieren Sie auch Ihren Chef, der sich damit befassen will. Nach

einer „Bedenkzeit“ werden Sie vom Betriebsinhaber dann doch gebeten, Vorschläge zu erarbeiten, mit denen das Unternehmen langfristig mehr Erfolg mit seinem Marktauftritt und seinen marktwirksamen Aktivitäten erreichen kann.

Situationsbezogene Fragen

- Was unternehmen Sie als Erstes? (Hat der Betrieb ein Marketingkonzept? Ist eine Marketingstrategie zu erkennen? Was stimmt nicht? Was prüfen Sie?)
- Welche Informationen werden Ihrer Meinung nach benötigt? (Welche Kunden-, Konkurrenz- und Konjunkturinformationen, welche betrieblichen Leistungsmöglichkeiten, welche Ressourcen sind gegeben/würden benötigt?)
- Wie würden Sie bei der Gewinnung von wichtigen Daten vorgehen? (z. B. über direkte und indirekte Marktforschung, Betriebsanalysen? Wie würde eine Stärken-Schwächen-Analyse aussehen?)
- Welche Marketingstrategien würden Sie überprüfen? (Welche Geschäftsfelder, Marktbearbeitung, Präferenzpolitik o. Ä. können Sie erkennen?)
- Welche Vorschläge würden Sie dem Betriebsinhaber machen? (z. B. differenzierte Kunden- und Leistungspolitik, Marketingstrategie-Mix ?)

Die in der Handlungssituation angesprochene **handlungsorientierte Marketingkompetenz** ist Leitlinie bei der Gestaltung der folgenden Ausführungen.

1.1 Marketingkonzept – warum und wozu?

1.1.1 Unternehmen marktorientiert führen

Marketing bezeichnet jenes Denken, dass ein Unternehmen nach den Bedürfnissen und Wünschen der Kunden geführt werden muss, wenn es wirtschaftlichen Erfolg haben und am Markt existent bleiben soll.

Marketing ist Ausdruck kundenorientierter Unternehmensführung. Marketing ist mehr als Werbung und Verkauf.

Marketing ist jene Grundhaltung des Managements, das davon überzeugt ist, dass das Leistungsangebot, die Leistungserstellung und das Verhalten im Umgang mit den einzelnen Kunden von deren Wünschen und Erwartungen an das Unternehmen bestimmt werden.

Definition
„Marketing“

Der einzelne Kunde oder ausgewählte Kundengruppen sind der Bezugspunkt für alles unternehmerische Denken und Handeln!

Entscheidend für den Kunden ist, dass das Unternehmen genau das leisten kann, was der Kunde im Einzelfall möchte – dies möglichst zu seinen Preisvorstellungen.

Entscheidend für das Unternehmen ist, was der Kunde haben möchte und wie viel er dafür zu zahlen bereit ist.

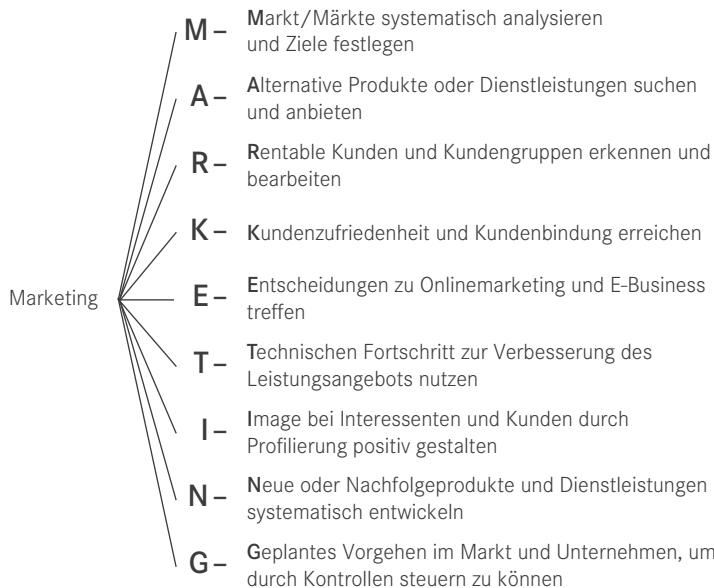
Diese alles dominierende **Kundenorientierung** bestimmt den Aufbau, die Prozesse und das Verhalten des gesamten Unternehmens nach innen wie auch nach außen. Die finanzielle, personelle und technische Betriebsausstattung und die angebotene Leistungspalette müssen am Bedarf der ausgesuchten Kunden/Kundengruppen ausgerichtet sein.

Zielsetzungen Durch den **Kaufentscheid**, die spätere **Kundenzufriedenheit** und eine sich hoffentlich anschließende **Kundentreue** bestimmen die Kunden eines Unternehmens wesentlich über dessen Zukunftsaussichten.

Alle derzeitigen und künftigen Marketingaktivitäten sollten darauf ausgerichtet werden,

- von bisherigen Kunden ertragswirksame Aufträge zu erhalten,
- Neukunden für ertragswirksame Marktleistungen zu gewinnen,
- bei möglichst vielen Kunden eine hohe Zufriedenheit zu erreichen,
- durch Kundenbindungsmaßnahmen viele Stammkunden zu bekommen.

Welche Aufgaben bei einem aktiven Marketing anfallen, wird aus folgender Wortanalyse sichtbar:

**Marketing**

Diese Aktivitäten müssen inhaltlich und zeitlich so aufeinander abgestimmt werden, dass sie insgesamt einen optimalen Gewinnbeitrag liefern können. Dies sicherzustellen ist Gegenstand des **Marketingmanagements**, eines elementaren Bestandteils der Unternehmensführung.

Diese Aufgaben bestimmen in der Marketingpraxis eines jeden Unternehmens die **vier zentralen Entscheidungs- und Handlungsfelder im Marketing**.

**Entscheidungsfelder im Marketing**

Dies betrifft folgende handlungsauslösende Entscheidungen:

(1) Geschäftsfelder auswählen: Welche Bedarfe will das Unternehmen bearbeiten?

Ermittlung und Festlegung des Geschäftszweckes, d. h. jener Problemfelder und Bedarfe, für die das Unternehmen ertragswirksame Leistungen anbieten möchte.



Aus den möglichen Tätigkeitsbereichen des Unternehmens werden jene Problem- und Wunschkörper der privaten und geschäftlichen Kundenfelder ausgewählt, die am besten geeignet erscheinen, die Unternehmens- und Gewinnziele zu erreichen. Diese sind als **strategische Geschäftsfelder (SGF)** Gegenstand der Geschäftstätigkeit des Unternehmens. Für ihre Auswahl ist u. a. auch die Kenntnis von der jeweiligen Phase im Lebenszyklus des betrachteten Produkts oder der Leistung wichtig.

Marketing-ziele

(2) Marketingziele festlegen: Was will das Unternehmen am Markt erreichen?

Hier sind für die einzelnen SGF strategische und operative Marktziele festzulegen. **Strategische Marketingziele** betreffen langfristig in den einzelnen SGF, bei Kundengruppen oder in Absatzgebieten angestrebte Marktpositionen (z. B. größter, ertragstärkster oder innovativster Anbieter unter den Mitbewerbern oder Kosten- oder Qualitätsführer in einem bestimmten Markt oder bei bestimmten Leistungen). Strategische Marketingziele als Handlungsvorgaben in einem Geschäftsfeld sind z. B.

- Markterschließung,
- Marktausweitung,
- Marksicherung und
- Marktverzicht.

Strategische Marketingziele erfordern die Festlegung von Marketingstrategien und operativen Marketingzielen. Letztere werden im Zusammenhang mit dem Einsatz der Marketinginstrumente festgelegt und überwacht.

Marketing-strategien

(3) Marketingstrategien kombinieren: Wie will das Unternehmen am Markt vorgehen?

Zur Verwirklichung der Marketingziele in den Geschäftsfeldern hat das Unternehmen Marketingstrategien als zielführendes Vorgehen zu entwickeln und einzusetzen. Zur Vermeidung von Zersplitterung der Kräfte (Ressourcen) und zur Steigerung der Wirksamkeit der eingesetzten finanziellen Mittel und Mitarbeiter ist ein koordiniertes und konzentriertes Vorgehen im Betrieb und bei den Kunden wichtig.

Folgende Marketingstrategien haben sich als besonders wirksam erwiesen, wenn sie vom Unternehmen koordiniert eingesetzt werden:

- Wettbewerbsstrategie
- Profilierungsstrategie
- Wachstumsstrategie

- Marktbearbeitungsstrategie
- Absatzmarktstrategie
- Marketingstrategien-Mix.

Strategische Marketingziele werden mit **Marketingstrategien** und kurzfristig realisierbaren **operativen Marketingzielen** verwirklicht.

Trifft ein Unternehmen hierzu keine Entscheidungen, wird es seine Unternehmensziele, speziell seine Gewinnziele, nicht oder nur schwer erreichen. Denn der Umfang der operativen Marketingziele ist abhängig von den gewählten Marketingstrategien und dem Mix der Marketinginstrumente, mit denen die Marktziele insgesamt erreicht werden sollen.

(4) **Marketinginstrumente-Mix einsetzen: Womit will das Unternehmen seine Marktziele erreichen?**

Marketing-instrumente

Dabei geht es um die Frage nach den Maßnahmen, mit denen die Marketingstrategien umgesetzt und die strategischen und operativen Marketingziele erreicht werden sollen.

Die **Marketinginstrumente** werden in der Praxis auch als **Gestaltungsinstrumente** des Marketings bezeichnet. Sie stellen die wichtigsten Maßnahmen zur Kunden- und Auftragsgewinnung und damit zur Erreichung der Marktziele dar. Diese Instrumente werden nicht isoliert, sondern stets kombiniert eingesetzt. Dies ergibt dann pro Geschäftsfeld einen inhaltlich und zeitlich aufeinander abgestimmten **Marketinginstrumente-Mix**.

Der Marketinginstrumente-Mix mit der stärksten Kundenorientierung schafft die kaufentscheidende Profilierung und Positionierung gegenüber den Mitbewerbern und stärkt die Ertragsaussichten nachhaltig.

Durch zielgerichtete Entscheidungen in diesen vier Marketingentscheidungsfeldern hat die Unternehmensführung bzw. das Marketingmanagement eine **unternehmensspezifische Marketingkonzeption** zu entwickeln und umzusetzen. Erreicht wird diese durch abgestimmte Führungsentscheidungen im Rahmen der **Managementaufgaben des Marketingmanagements**.

Der Marketing-Mix mit der stärksten Kundenorientierung schafft die kaufentscheidende Profilierung und Positionierung beim Kunden.

1.1.2 Kein Erfolg ohne Marketingkonzept

Marketing als Ausdruck marktorientierter Unternehmensführung braucht als Basis ein in sich stimmiges, unternehmensindividuelles Konzept: ein Marketingkonzept.

Marketingkonzept, Definition

Unter einem **Marketingkonzept** wird eine **umfassende Leitlinie** zur Abstimmung der marktorientierten Entscheidungen der Unternehmensführung und zur Ausrichtung des Verhaltens aller Führungskräfte und Mitarbeiter auf die Kundenwünsche verstanden.

Es ist **zentrale Aufgabe des Marketingmanagements**, ein auf das Unternehmen zugeschnittenes, **unternehmensspezifisches Marketingkonzept** zu entwickeln, durchzusetzen und zu steuern.

Im Rahmen dieser Aufgabenstellung sind eine Vielzahl auf die Erreichung der Gesamtunternehmensziele ausgerichtete **Marketing-Führungsentscheidungen** zu treffen. Im Detail sind dies:

Führungsentscheidungen im Marketing

- **Gestaltungsentscheidungen**
 - strategische Geschäftsfelder (SGF),
 - strategische Marketingziele,
 - geeignete Marketingstrategien,
 - operative Marketingziele,
 - Marketinginstrumenten-Mixes

zur Realisierung der Unternehmensziele.
- **Koordinationsentscheidungen**
 - inhaltliche Abstimmung,
 - zeitliche Abstimmung,
 - kostenbezogene Abstimmung,
 - ressourcenorientierte Abstimmung

der strategischen und operativen Marketingentscheidungen mit den Potenzialen und Gegebenheiten im Unternehmen.
- **Steuerungsentscheidungen**
 - Planung der Markt-, Ertrags- und Kostenziele,
 - inhaltliche, zeitliche und kostenmäßige Budgetierung,
 - Kontrollen in Form ergebnisbezogener Soll-Ist-Vergleiche,
 - Überwachung der Marketingprozesse (Abläufe)

zur optimalen Umsetzung des Marketingkonzepts.

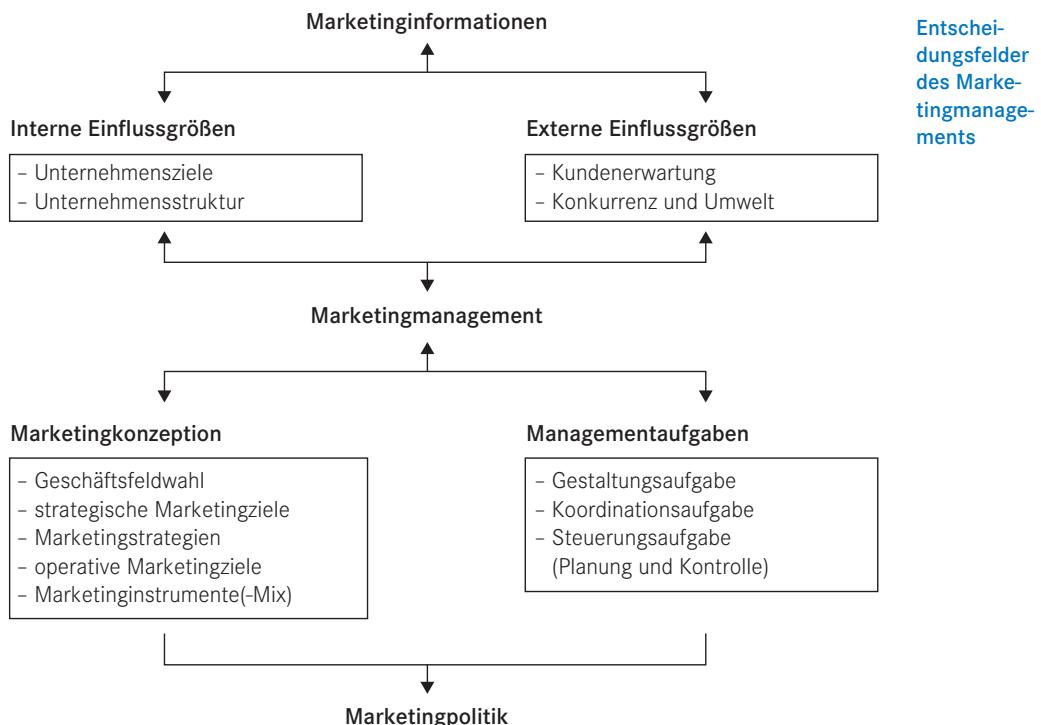
Mit diesen Entscheidungen wird die strategische und operative Vorgehensweise des Unternehmens zur Kundengewinnung, Kundenbeeinflussung und Kundenbindung in den derzeitigen und künftigen Märkten festgelegt.

Marketing, ausgerichtet auf aktive Kundengewinnung und aktive Kundenbeeinflussung, ist eine der wichtigsten ertragsbestimmenden Aufgaben der Führungskräfte und der Mitarbeiter eines Unternehmens.

Marketing als Führungs-aufgabe

Wegen seiner generellen und weitreichenden Bedeutung für das Bestehen und die Entwicklung des Unternehmens sollte das **Marketingkonzept schriftlich fixiert und für alle Unternehmensmitglieder verbindlich** erklärt werden. Nur so ist sichergestellt, dass das unternehmensspezifische Marketing „gelebt“ und im Markt und Betrieb in kundengerechte Leistungen umgesetzt wird.

Die **Entscheidungs- und Tätigkeitsfelder des Marketingmanagements** zur Umsetzung des Marketingkonzepts zeigt die nachfolgende Abbildung.



Entscheidungs- und Tätigkeitsfelder des Marketingmanagements

Diese Entscheidungsfelder sind die Grundlage für den Aufbau und die Ausführungen dieses Buches, um eine möglichst große Praxisnähe zu erreichen.

1.1.3 Marketingerfolge gezielt herbeiführen

In Märkten mit starken Wettbewerbsaktivitäten ist nichts existenzgefährdender als „planloses Handeln“ im Marketing. Den situationsbezogenen oder spontanen unternehmerischen Augenblicksentscheidungen fehlt die langfristig-strategische Ausrichtung. Mit einem Mindestmaß an formaler Planung und Kontrolle ist dies vermeidbar. Marketingerfolge sind geplante Erfolge und kein Zufallsergebnis.

Marketingerfolge planen heißt:

- Marketing-Zielplanung: „**Was soll** erreicht werden?“
- Mittel- und Maßnahmenplanung: „**Wie soll** das erreicht werden?“

Ohne klare Marketing-Soll-Vorgaben sind keine Kontrollen und keine Soll-Ist-Vergleiche zur Messung und Bewertung des erreichten Marketingerfolgs möglich.

Welche Schritte für einen geplanten Marketingerfolg im Einzelnen erforderlich sind, und **wer**, **was** und **wann** zu entscheiden und zu tun hat, zeigt die nachfolgende „**Marketing-to-do-Liste**“.

Aufgaben/Entscheidungen	ja	nein	wer bis wann?
Strategische + Operative Informationsgewinnung Analysen und Prognosen externe Umwelt Analyse und Prognosen interne Gegebenheiten Stärken/Schwächen- und Chancen/Risiken-Analysen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	-----
Strategische Unternehmensplanung Auswahl der strategischen Geschäftsfelder (SGF) Bestimmung von Unternehmenszielen und genereller Unternehmensstrategie Verteilung der Ressourcen auf die einzelnen SGF	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	-----
Strategische Marketingplanung pro SGF Bestimmung der strategischen Marketingziele Festlegung der Marketingstrategien Budgetierung der Aufwendungen und Erträge	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	-----
Operative Marketingplanung pro SGF Zielsetzung für die Marketinginstrumente Maßnahmen bei den einzelnen Instrumenten Kostenbudgetierung bei Marketing-Maßnahmen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	-----
Marketing-Umsetzung pro SGF Einsatz der Instrumente – wie geplant Einsatz der Maßnahmen – wie geplant Einsatz der Budgets – wie geplant	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	-----
Marketing-Kontrollen pro SGF (M/Q/Hj/J) Soll-Ist-Vergleich bei den operativen Erträgen Soll-Ist-Zielerreichung bei den Marketinginstrumenten Soll-Ist-Vergleich bei den Instrumenten-/Maßnahmen-Kosten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	-----
Überprüfung und Anpassung der Planwerte pro SGF <ul style="list-style-type: none"> • Operativer Bereich: Anpassung der Ertragsplanung Anpassung der Ziele bei den Marketinginstrumenten Anpassung des Marketingmaßnahmen-Mix Anpassung der Kostenbudgets • Strategischer Bereich: Anpassung der strategischen Marketingziele Anpassung des Marketingstrategien-Mix Anpassung der verfügbaren/erforderlichen Ressourcen 	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	-----
Hinweise; Bemerkungen			

Planungshilfe „Marketing-to-do-Liste“

Marketingsteuerung

Die hier aufgezeigten Arbeitsschritte finden ihre konkrete Ausgestaltung in der unternehmensspezifischen, meist EDV-gestützten Marketingplanung und -kontrolle als Instrumente der Unternehmenssteuerung.

Aufgaben, Aufbau und Formen der strategischen und operativen **Marketingsteuerung** werden in Kapitel 3 „Marketingkonzept gezielt planen und steuern“ detailliert und handlungsorientiert erörtert.

Nach diesen generellen Ausführungen gilt es nun, die einzelnen Entscheidungs- und Handlungsfelder als **Bausteine eines unternehmensindividuellen Marketingkonzepts** praxisrelevant darzustellen.

1.2 Marketinginformationen beschaffen

Fallbeispiel „Gewinnung von Marktinformationen“

Handlungssituation

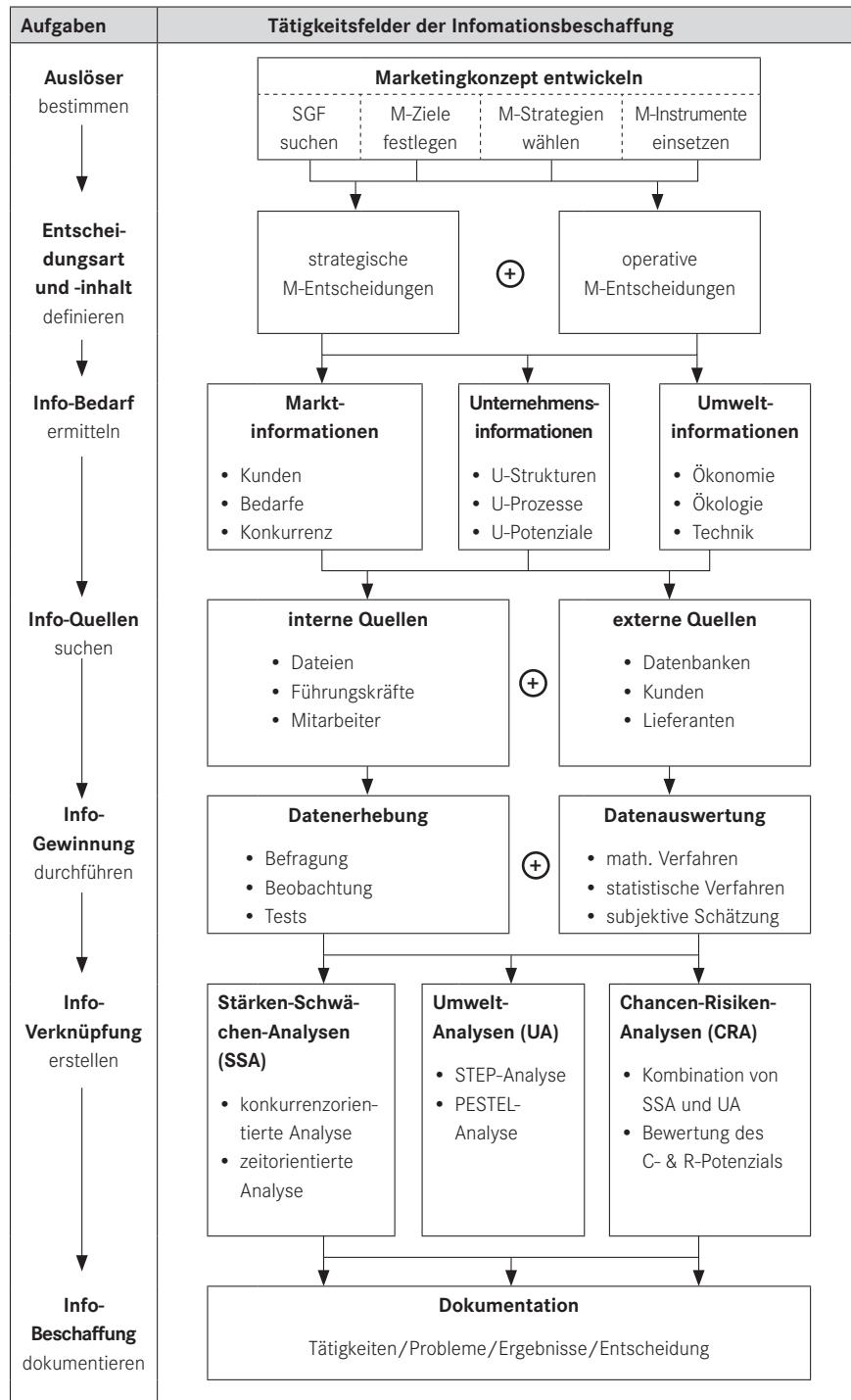
Der junge Bäckermeister Franz Weckle hat über eine Nachfolgeregelung die Chance, eine Bäckerei mit fünf Angestellten in zentraler Lage in einer Kleinstadt (ca. 19.000 Einwohner) zu übernehmen. Neben der Klärung rechtlicher, finanzieller und personeller Fragen macht er sich Gedanken, ob der Schritt in die Selbstständigkeit nicht aus Marktgesichtspunkten zu riskant ist. Er weiß, dass es sich um eine wichtige strategische Entscheidung mit weitreichender Bedeutung für ihn und das Unternehmen handelt.

Situationsbezogene Fragen

- Welche marketingrelevanten Informationen benötigt Franz Weckle (Informationsbedarf)?
- Woher bekommt Weckle diese Informationen (Informationsquellen)?
- Wie erhält Weckle diese Informationen (Informationsgewinnung)?

1.2.1 Struktur der Informationsbeschaffung

Die Beschaffung von Informationen kann als Prozess, als **Ablauf mit verschiedenen Aufgaben** gesehen werden, wie in der folgenden Abbildung dargestellt.



Struktur der Informationsbeschaffung für ein Marketingkonzept