

Mit strategischem Marketing profitabel wachsen und die Wettbewerbsfähigkeit sichern

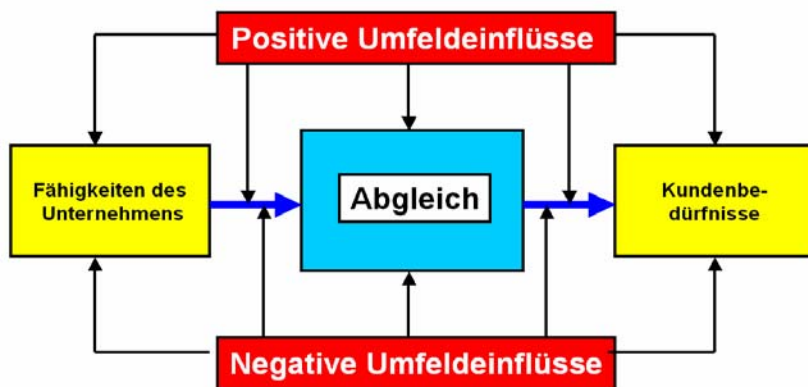
Strategisches Marketing? Nein danke – das brauchen wir nicht! Wir arbeiten schon mit guten Werbeagenturen zusammen! So, oder so ähnlich, klingen manchmal die Antworten von Entscheidern in B2B-Unternehmen – Firmen, die komplexe technische Produkte und Dienstleistungen an andere Unternehmen vermarkten.

Ist Marketing wirklich nur mit Werbung für Coca-Cola, Mc Donalds und Co. gleichzusetzen? Weit gefehlt!

Marketing ist – unabhängig davon, ob es sich um Konsum- oder Industriegüter handelt – als ‚Philosophie‘ und ‚Methodenbaukasten‘ (Toolbox) zu verstehen.

Als Philosophie (vgl. Abb. 1) beschreibt Marketing den Ansatz, die Fähigkeiten eines Unternehmens nach den Wünschen des Kunden auszurichten. Wenn das gelingt, ist der Kunde zufrieden: Er kommt zurück, empfiehlt das Produkt weiter, und das Unternehmen erreicht seine finanziellen Ziele.

Abb.1: Die Marketingphilosophie



Das klingt einfach. Aber woran erkennt man eigentlich, ob ein Unternehmen wirklich markt- und kundenorientiert ist? Zunächst daran, dass es sich über Jahre hinweg aus eigener Kraft erfolgreich am Markt behauptet!

Erfolgreiche Unternehmen konzentrieren sich auf profitable Geschäfte in attraktiven Märkten. Sie investieren in langfristige Kunden-Beziehungen und entwickeln passgenaue Lösungen mit echten Alleinstellungsmerkmalen, die sie zu Premiumpreisen verkaufen.

implus - punkte

Monatliche Impulse von implus - August 2006

Gelingt das nicht, können sie auf Dauer nicht existieren. Ein Beispiel:

Ein Hersteller von abgehängten Decken aus Holz kam unter zunehmenden Wettbewerbsdruck durch abgehängte Decken aus Mineralfaser. Diese sind zwar weniger stabil, aber um ein Vielfaches günstiger. Die Nutzenargumentation des Holzdecken-Herstellers („ökologisch“, „hält länger“, etc.) verpuffte völlig angesichts des dramatischen Preisunterschiedes!

Die Diskrepanz zwischen dem Preis/Nutzen, den der Holzdeckenhersteller im Vergleich zum Wettbewerb bot, und den Marktanforderungen wurde schließlich so groß, dass das Unternehmen nicht mehr wettbewerbsfähig war und Insolvenz anmelden musste.

Wäre dieses Drama zu verhindern gewesen? Wahrscheinlich! Vorausgesetzt, die Entscheidungsträger hätten...

- die Realität des Marktes rechtzeitig wahrgenommen und sich ihre mangelnde Wettbewerbsfähigkeit eingestanden.
- einen systematischen Prozess aufgesetzt, um sich auf attraktive Märkte und Geschäfte zu konzentrieren und weniger profitable aufzugeben.

In der Marketing-Toolbox finden wir eine ‚Gebrauchsanweisung‘, wie ein solcher Prozess zu gestalten ist. Er heißt ‚strategische Marketingplanung‘ und besteht aus 8 Schritten (vergl. Abb.2). Jeder Schritt ist mit bestimmten Methoden unterlegt. Das Ergebnis ist ein strategischer Marketingplan – entweder für das gesamte Unternehmen, für eine strategische Geschäftseinheit, eine bestimmte Produktgruppe oder für ein einzelnes Produkt.

Abb.2: Der strategische Marketingprozess

1. Marketing-Analyse
 - Makroumfeld: PEST: Political, Economic, Social, Technolog. Influences
 - Mikroumfeld: Markt, Kunden, Wettbewerb, Ihr Unternehmen
 - SWOT Analyse
2. Annahmen über die zukünftige Entwicklung
3. Ziele
 - Finanzziele
 - Marketingziele
4. Marketingstrategien
 - Marktsegmente und Positionierung
 - Produkte und Dienstleistungen für die jeweiligen Segmente
5. - Marketingmix (4 P's)
6. Maßnahmenplan, Milestones, Verantwortlichkeiten, Termine
7. Planumsätze, Plankosten, Plangewinn
8. Controlling



implus - punkte

Monatliche Impulse von implus - August 2006

Manchmal wird der Marketingplan auch ‚Business-Plan‘ genannt, wobei der Finanzteil dann ausführlicher behandelt wird. In anderen Fällen ist der Marketingplan in Wirklichkeit ein ‚Werbeplan‘, wird im Unternehmen aber als ‚Marketingplan‘ bezeichnet.

Der Planungsprozess sollte von der Geschäftsleitung als Projekt initiiert werden. Damit alle Markt- und Unternehmensbezogenen Informationen einfließen, sollten im Projektteam – zumindest zeitweise – Entscheider aus verschiedenen Abteilungen vertreten sein: Marketing, Vertrieb, Produktion, F&E, Finanzen, Innendienst, Anwendungstechnik und Service.

Diese Vorgehensweise hat den großen Vorteil, dass von Anfang an alle Entscheider und Abteilungen im Boot sind. Die für die Umsetzung so wichtige Identifikation ist dadurch garantiert!

Der Projektleiter sollte den strategischen Marketingprozess und die Analysemethoden für jeden Schritt beherrschen. Außerdem sollte er durchsetzungsfähig sein und effizient moderieren können.

So gehen Sie bei der strategischen Marketingplanung vor:

Schritt 1

Zunächst schauen Sie nach außen und analysieren:

- das relevante Unternehmensumfeld (Makroumfeld): Welche politischen, wirtschaftlichen, gesellschaftlichen oder technologischen Trends haben Einfluss auf Ihr Unternehmen? Sind diese Trends eher Chancen oder Risiken für Ihr Geschäft?
- das relevante Mikroumfeld (Markt, Kunden und Wettbewerb). Welche Chancen und Risiken können Sie daraus für Ihr Unternehmen ableiten?

Dann schauen Sie nach innen und analysieren die Fähigkeiten (Stärken und Schwächen) Ihres Unternehmens.

Die wichtigsten Chancen/Risiken und Stärken/Schwächen übertragen Sie jetzt in eine SWOT-Matrix. Was schließen Sie aus der SWOT-Analyse?

Schritt 2

Nun definieren Sie Ihre grundsätzlichen Annahmen bzgl. der zukünftigen Entwicklung des Umfelds, des Marktes und Wettbewerbs: Wie wird sich der Markt entwickeln? Welche neuen Wettbewerber aus Fernost könnten Sie bedrohen?



implus - punkte

Monatliche Impulse von implus - August 2006

Schritt 3

Die Analysephase ist mit dem 2. Schritt abgeschlossen. Auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse planen Sie jetzt Ihre Wachstums-Strategie für das nächste Geschäftsjahr. Dazu definieren Sie zunächst Ihre Ziele: Welchen Marktanteil wollen Sie in welchen Märkten aufbauen? Welchen Lieferanteil möchten Sie bei welchen Kunden erreichen? Welchen Umsatz und Gewinn planen Sie für welche Produkte und Dienstleistungen?

Schritt 4

Jetzt beschreiben Sie die Strategie, mit der Sie Ihre Ziele erreichen wollen. Hier sind grundsätzliche Entscheidungen zur Ausrichtung und Positionierung gefordert: Definieren Sie sich als Nischenanbieter oder decken Sie einen Massenmarkt ab? Sind Sie Preisführer („der Billigste“) oder Qualitätsführer („der Beste“)? Auf welche Märkte/Kunden legen Sie den Schwerpunkt, welche bearbeiten Sie ganz bewusst nicht?

Zum Vergleich: Deutschlands ‚Heimliche Gewinner‘ im Mittelstand sind in der Regel als Qualitätsführer in einer engen Nische positioniert, die sie weltweit besetzen.

Wie sind Sie positioniert?

Schritt 5

In diesem Schritt definieren Sie, wie die Strategie über den Marketing-Mix (Product, Price, Place, Promotion) umgesetzt werden soll: Hier beschreiben Sie detailliert, welche Produkte (oder Lösungen) Sie zu welchem Preis über welche Absatzkanäle und mit welchen Kommunikationsmitteln vermarkten wollen.

Abgeleitet aus dem Marketingplan ist ein Vertriebsplan, bzw. Key Account Plan für die wichtigsten Kunden zu entwickeln.

Schritt 6

Im sechsten Schritt definieren Sie detailliert die durchzuführenden Maßnahmen, Aktionen und Verantwortlichkeiten.

Schritte 7/8

Hier stellen Sie den Return on Investment in Form einer Gewinn- & Verlustrechnung dar und definieren die Controlling-Kennzahlen (Key Performance Indicators), mit denen Sie die Zielerreichung fortlaufend überprüfen.

implus - punkte

Monatliche Impulse von implus - August 2006

Erfolgsfaktoren

Wichtig für den Erfolg der strategischen Marketingplanung ist Konsistenz zwischen den einzelnen Schritten, das Engagement aller Beteiligten sowie Verbindlichkeit und Stringenz bei der Umsetzung.

Sind diese Bedingungen erfüllt, dann ist der strategische Marketingplan der zentrale Leitfaden für alle markt- und kundenbezogenen Aktivitäten in der Planperiode.

Der Plan ist selbstverständlich nicht in Stein gehauen, denn ...

Plans are nothing, Planning is everything!



Hans Walter Fuchs
implus Training & Beratung
Giselherstraße 13
67547 Worms/Rhein
Tel: 06241 2049921
Fax: 06241 2049922
E-Mail: hw.fuchs@implus.de
www.implus.de/fuchs
www.implus-software.de