

1. Marketingkonzept ganzheitlich 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!“

Vermeehrt 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 Leistungs politik, 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.

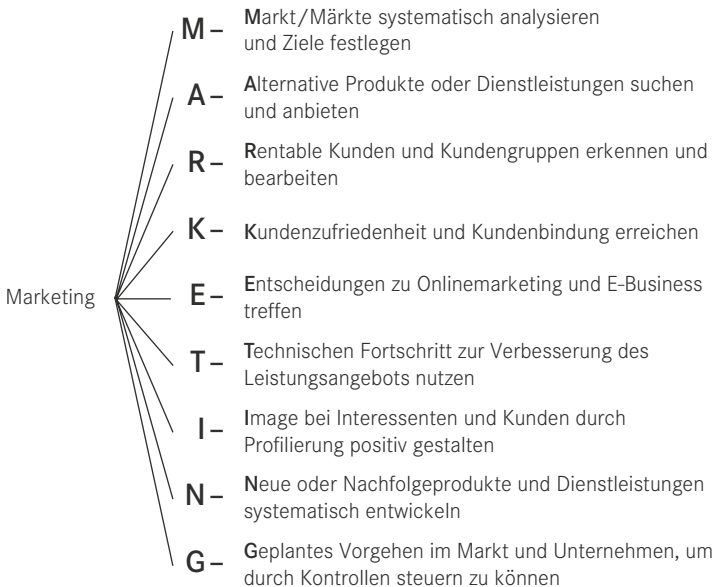
Diese alles dominierende **Kundenorientierung** bestimmt den Aufbau, die Prozesse und das Verhalten des gesamten Unternehmens nach innen wie auch nach außen. Die finanzielle, personelle und technische Betriebsausstattung und die angebotene Leistungspalette müssen am Bedarf der ausgesuchten Kunden/Kundengruppen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

Für eine **ganzheitlich kundenorientierte Unternehmensführung** lassen sich die **Handlungsfelder** anhand des Wortes „**MARKETING**“ aufzeigen.



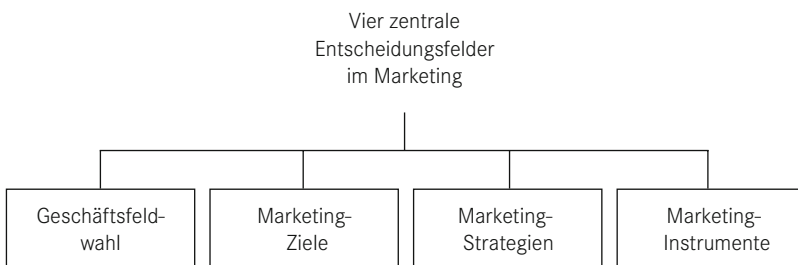
Marketing-aufgaben

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**.

Marketing-Entscheidungsfelder



Entscheidungsfelder im Marketing

(1) Geschäftsfeld wählen: Welche Bedarfe will das Unternehmen bearbeiten?

Geschäftsfeldwahl

Es gilt jene Kundenprobleme und Bedarfe zu erkennen und als **strategische Geschäftsfelder (SGF)** festzulegen, für die das Unternehmen gewinnwirksame Leistungen anbieten möchte.

Marketing- ziele

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

Hier sind für die ausgewählten SGF die strategischen und die operativen Marketingziele (z. B. Marktanteil, Umsatz, Ertrag) festzulegen, die in den einzelnen SGF, bei ausgewählten Kundengruppen und Absatzgebieten zu realisieren sind.

Marketing- strategien

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

Zur Realisierung der strategischen Marketingziele in den einzelnen SGF sind Marketingstrategien als zielführendes Vorgehen am Markt zu entwickeln und kombiniert einzusetzen. Sie geben Handlungsrichtungen vor und werden über operative Marketingziele beim Einsatz eines Marketinginstrumenten-Mix umgesetzt.

Marketing- instrumente- Mix

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

Hier wird entschieden, welche Maßnahmenbündel am besten geeignet erscheinen, die operativen Marketingziele als kurzfristige Teilziele der strategischen Ziele zu erreichen. Marketingstrategien-Mix und Marketinginstrumenten-Mix bestimmen die Aktivitäten des Unternehmens in den SGF und ihren Teilmärkten/ Kundengruppen.

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.

Marketing- konzept, 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

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

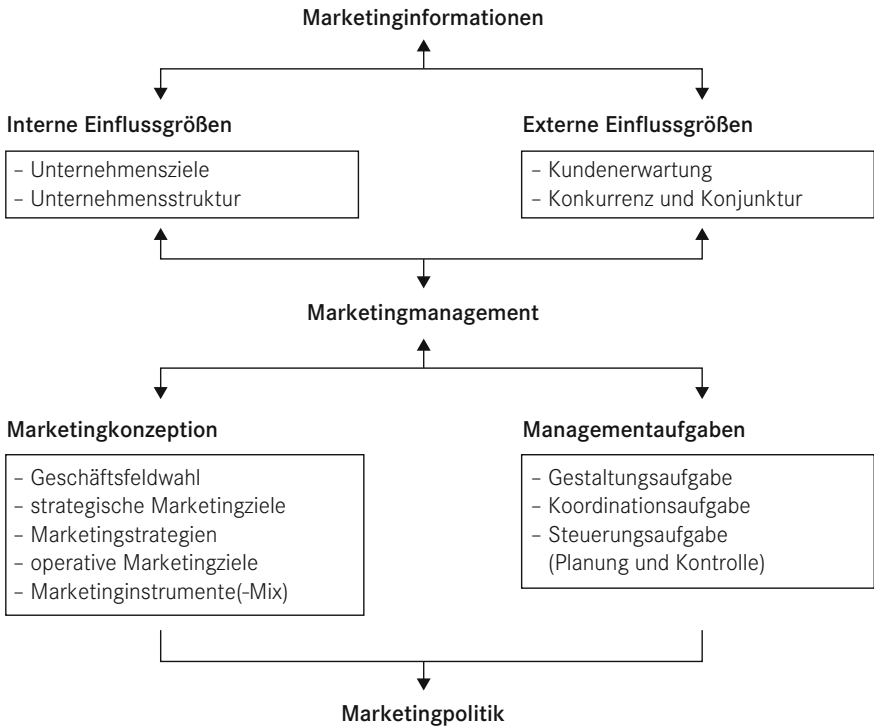
Marketing
als Führungs-
aufgabe

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.



Entscheidungsfelder des Marketingmanagements



Entscheidungs- und Tätigkeitsfelder des Marketingmanagements

Sie bilden die Grundlage für den Aufbau und die Ausführungen dieses Buches, um eine möglichst große Praxisnähe zu erreichen.

Marketing-erfolge planen

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?“ und
- 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.

Marketing,
Soll-Ist-
Vergleiche

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**“.



Marketing-to do-Liste

Marketing-to do-Liste			
Aufgaben/Entscheidungen	ja	nein	wer bis wann?
Strategische + Operative Informationsgewinnung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	-----
Analysen und Prognosen externe Umwelt Analyse und Prognosen interne Gegebenheiten Stärken/Schwächen- und Chancen/Risiken-Analysen			
Strategische Unternehmensplanung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	-----
Auswahl der strategischen Geschäftsfelder (SGF) Bestimmung von Unternehmenszielen und genereller Unternehmensstrategie Verteilung der Ressourcen auf die einzelnen SGF			
Strategische Marketingplanung pro SGF	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	-----
Bestimmung der strategischen Marketingziele Festlegung der Marketingstrategien Budgetierung der Aufwendungen und Erträge			
Operative Marketingplanung pro SGF	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	-----
Zielsetzung für die Marketinginstrumente Maßnahmen bei den einzelnen Instrumenten Kostenbudgetierung bei Marketing-Maßnahmen			
Marketing-Umsetzung pro SGF	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	-----
Einsatz der Instrumente – wie geplant Einsatz der Maßnahmen – wie geplant Einsatz der Budgets – wie geplant			
Marketing-Kontrollen pro SGF (M/Q/Hj/J)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	-----
Soll-Ist-Vergleich bei den operativen Erträgen Soll-Ist-Zielerreichung bei den Marketinginstrumenten Soll-Ist-Vergleich bei den Instrumenten-/Maßnahmen-Kosten			
Überprüfung und Anpassung der Planwerte pro SGF	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	-----
• Operativer Bereich:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	-----
Anpassung der Ertragsplanung			
Anpassung der Ziele bei den Marketinginstrumenten			
Anpassung des Marketingmaßnahmen-Mix			
Anpassung der Kostenbudgets			
• Strategischer Bereich:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	-----
Anpassung der strategischen Marketingziele			
Anpassung des Marketingstrategien-Mix			
Anpassung der verfügbaren/erforderlichen Ressourcen			
Hinweise; Bemerkungen			

Planungshilfe „Marketing-to do-Liste“