

Ein Praxis-Raster für Ihr Marketingkonzept

Marketingenerfolg: Von der Strategie zur Umsetzung

Erfolg im Marketing hängt von zahlreichen rationalen Faktoren ab: Aufspüren von Marktchancen, Entwickeln von Produkten und Märkten, Abschätzen der Auswirkungen von Umweltveränderungen auf Produkte und Dienstleistungen u.a.m. In ein Marketingkonzept gehören aber nicht nur rationale, sondern auch emotionale Faktoren.

Im Umgang mit Marketing hat man oft den Eindruck, der Erfolg sei in erster Linie eine Sache der Inspiration und des Zufalls. Das trifft natürlich nicht zu. Marketing ist ein strukturierter Prozess, der viel mit konsequenter Umsetzung und mit harter Arbeit zu tun hat. Der Kunde und seine Bedürfnisse stehen dabei im Zentrum. Welcher Weg führt zum Erfolg?

Saubere Situationsanalyse als Basis

Zur konsequenten Marketingarbeit gehört eine genügend breit angelegte Situationsanalyse. Ziel ist nicht, «Analyse-Weltmeister» zu werden, nein, es gilt herauszuschälen, wo das Unternehmen heute steht und wohin es sich entwickeln soll. Nebst der Umfeldanalyse, die sich mit der unternehmensbezogenen Umwelt beschäftigt, gehören dazu: die Konkurrenzanalyse-, die Analyse aller bedienten Märkte und Geschäftsfelder, die Untersuchung des Kundennutzens (Ausführungen dazu: vergleiche in «KMU-Praxis» Nr. 8 vom März 2001), die Stärken- und Schwächen-Analyse sowie, daraus abgeleitet, die Chancen- und Gefahren-Analyse.

Marketingmodell für KMU

Unsere Beratungstätigkeit in zahlreichen KMU belegt ganz klar, dass sich ausgetüftelte Mar-

ketinginstrumente mit zahlreichen Handlungsebenen und mit einer Vielzahl von Teilaspekten in KMU nicht erfolgreich einsetzen lassen. Der Aufwand für Vorbereitung und Umsetzung ist einfach zu gross. Deshalb wurde ein Modell entwickelt, das auf die Bedürfnisse der KMU ausgerichtet ist und sich im Alltag bereits bewährt hat (vgl. *Abbildung*).

Das Marketingmodell für KMU basiert auf drei Ebenen: Analyse, Strategie und Umsetzung. Nach der Situationsanalyse ist die Strategie festzulegen und anschliessend auf der operativen Ebene umzusetzen.

Strategische Ebene: Positionieren ist ein Prozess

Positionieren heisst, das Unternehmen gezielt dort zu «platzieren», wo es am meisten Erfolg generieren kann. Dazu

ist es notwendig, zuerst die Segmentierung und anschliessend die Differenzierung vorzunehmen. In der «KMU-Praxis» Nummer 7 vom September 2000 ist die Vorgehensweise im Detail dargestellt worden. Hier nochmals die wichtigsten Schritte im Sinne einer Zusammenfassung:

♦ Segmentierung

In welchen Märkten wird der Erfolg generiert? Segmentieren heisst, jene Marktsegmente herauszuarbeiten, in welchen das Unternehmen seine Produkte und Dienstleistungen anbieten soll. Erfahrungsgemäss sind für diese Untersuchung die Resultate einer Kundennutzenanalyse von Vorteil.

♦ Differenzierung

Worin liegen die Stärken unserer Mitbewerber? Bei diesem Schritt setzt man sich mit



Dr. Roger W.
Sonderegger



den Mitbewerbern auseinander. Ziel ist es, eine Plattform für die Differenzierung zu finden: Es geht um die Frage, womit sich das Unternehmen gegenüber den Kunden von Mitbewerbern profilieren kann. Untersucht werden die wichtigsten, «gefährlichsten» zwei oder drei Mitbewerber. Im Fokus stehen deren Stärken, Schwächen und erkennbaren Strategien. Und man überlegt sich die Konsequenzen bezüglich der eigenen Strategie.

◆ Positionierung

Erst, wenn die Segmentierung und die Erkenntnisse der Differenzierung ausreichend diskutiert und interpretiert sind, kann das Unternehmen positioniert werden.

Operative Ebene: Marketingumsetzung Formel 4 P * E

Seit frühester Marketing-Zeit kennen wir das Kürzel «4 P». Es steht für Produkt- (und Dienstleistungsgestaltung), Preisgestaltung, Promotion (Kommunikation) und Place (Distribution). Die Praxis lehrt aber, dass auch der Faktor E (Emotionalisierung) von überaus grosser Bedeutung ist: Emotionale Aspekte sind folglich bei der Umsetzung der vier P in jedem Fall ins Spiel zu bringen. Die Frage lautet: Gelingt es, eine treffende Art der Emotionalisierung zu erzielen? Falls die «richtigen» Bilder, Gefühle und Inhalte kommuniziert werden, greifen die gewählten Instrumente besser und die gewünschten Resultate stellen sich ein. Marketing ist, das zeigt sich ganz deutlich, ist konsequentes Arbeiten an den Zielen. Inspiration hilft Marketing zu emotionalisieren, aber nur zu 5 Prozent. 95 Prozent sind harte Arbeit!

◆ Produkt- und Dienstleistungsgestaltung

KMU beherrschen in der Regel die Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen bestens. Die Frage ist jedoch, ab welchem Zeitpunkt Marketingüberlegungen in den Entwicklungsprozess integriert werden sollen. Die Antwort lautet: Gleich von Beginn an. Wie kann diese Forderung umgesetzt werden? In der Fahrzeugindustrie zum Beispiel werden die anvisierten Kundengruppen standardmässig bereits in die ersten Entwicklungsschritte einbezogen. Die meist schwierig zu evaluierenden Wünsche und Bedürfnisse des Marktes können so gleich am Projekt diskutiert werden.

Die Geschwindigkeit der Realisierung (Time to Market) wird Aspekten wie Geheimhal-

tung, Schutz von Ideen usw. vorangestellt. Je schneller nämlich das Unternehmen sein Projekt umsetzt, desto schwieriger wird es für Mitbewerber, Ideen und Produkte zu imitieren.

◆ Preisgestaltung

Der Markt bestimmt den Preis. Aber wie soll dieser marktfähige Preis ermittelt werden? Zwei bewährte Vorgehensweisen bieten sich an: erstens die althergebrachte Methode des «Cost Plus», bei welcher die Kalkulation des Produktes aufgrund der Entwicklung, Produktion usw. sozusagen «von unten» her berechnet wird; zweitens das «Value Pricing», bei dem der Wert des Produktes auf dem künftigen Markt direkt beim Kunden ermittelt wird, wobei der effektive Nutzen, welchen ein Produkt oder eine Dienstleistung dem

Kunden bringt, im Zentrum steht.

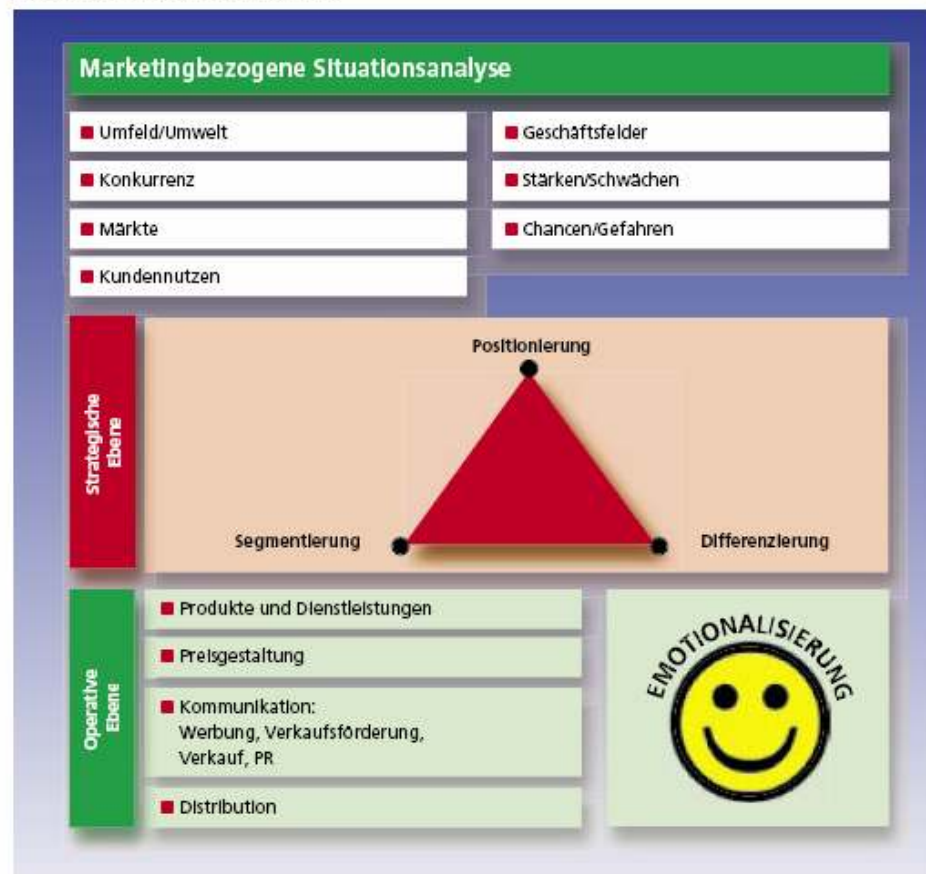
◆ Kommunikationsgestaltung

Im Marketinginstrument Kommunikation werden die Werbung, die Verkaufsförderung, der Verkauf und in KMU auch die produktbezogenen Public Relations zusammengefasst. Wichtig ist es, diese verschiedenen Aktivitäten in einer Kommunikationsstrategie zu konzentrieren, also aufeinander abzustimmen. Weitere Aspekte wie Markenpolitik, Sponsoring usw. sind mit zu berücksichtigen. Wichtig ist ebenso, die eigenen Kräfte zu konzentrieren! Damit tun sich nicht nur KMU schwer!

◆ Distribution

Distribution hat damit zu tun, die eigenen Produkte und

Abbildung: Marketingmodell für KMU



Dienstleistungen über die richtigen Vertriebskanäle physisch auf die Märkte der Kunden zu bringen. Je nach bedienten Märkten sind hier differenzierte Vorgehensweisen notwendig.

◆ Emotionalisierung

Emotionalisierung ist ein Aspekt, der in der Regel erst im Rahmen der Kommunikation geklärt wird. Dann ist es jedoch meist zu spät! Mit welchen Bildern können die Argumente in der Kommunikation, in der Produktentwicklung oder auch im Rahmen von Preisdiskussionen verstärkt werden? Die Emotionalisierung ist bei der Koordination der einzelnen Marketinginstrumente, bei der Realisierung von Werbemaßnahmen und auch bei Public-Relations-Kampagnen von Bedeutung, denn jeder Kaufentscheid – ob bei Investitions- oder Konsumgütern – wird von Menschen getroffen. Und jeder Kaufentscheid hat immer auch mit Emotionen zu tun. Und mit diesen Emotionen muss man sich auseinandersetzen.

Fazit

Im Marketing stellt sich der Erfolg dann ein, wenn das richtige Produkt mit den richtigen Dienstleistungen zum passenden Preis über die kundengerechten Absatzkanäle mit der treffenden Emotionalisierung zum richtigen Zeitpunkt bereitsteht. Dazu braucht es, neben der konsequenten Umsetzung der Marketinginstrumente, auch ein Quäntchen Glück! Das soll aber niemand daran hindern, die Marketingarbeit zielgerichtet anzugehen.