

Beiträge zur wirtschaftswissenschaftlichen
und technisch-wissenschaftlichen Forschung
Band 2

Ernst Kreuzer – Anne Stöcker-Schmaranz

Leitfaden
IT-Marketing für KMU

Von den Grundlagen zur konkreten
Erstellung Ihres Marketingplans

Leykam



LEITFADEN IT-MARKETING FÜR KMU



FACHHOCHSCHULE DER WIRTSCHAFT

SCHRIFTENREIHE

WISSENSCHAFT UND PRAXIS

Beiträge zur wirtschaftswissenschaftlichen
und technisch-wissenschaftlichen Forschung

Herausgeber: Dr. Enrique Grabl,
Institut für Hochschuldidaktik und Human Resources,
an der Fachhochschule *CAMPUS* 02

Band 2

Ernst Kreuzer – Anne Stöcker-Schmaranz

Leitfaden IT-Marketing für KMU

Von den Grundlagen zur konkreten
Erstellung Ihres Marketingplans



Leykam

© by Leykam Buchverlagsgesellschaft m.b.H. Nfg. & Co. KG, Graz 2009
Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotografie, Mikrofilm
oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages
reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet,
vervielfältigt oder verbreitet werden.

Gesamtherstellung: Leykam Buchverlag

ISBN 978-3-7011-7651-9

www.leykamverlag.at

Inhalt

Vorwort	7
Vorwort der Autoren	9
I. Einleitung.....	11
II. Besonderheiten in der IT-Branche.....	13
III. Projektvorbereitung	15
III.1. Bewusstseinsbildung und Mobilisierung.....	15
III.2. Planung des Marketingprojektes	17
IV. Leitbild.....	19
V. Situationsanalyse	23
V.1. Unternehmens- und Geschäftsfeldanalyse.....	23
V.2. Markt- und Umfeldanalyse.....	27
V.3. Kunden- und Wettbewerbsanalyse.....	29
V.3.1. Analyse der Kunden	29
V.3.2. Analyse der Wettbewerbssituation	32
V.4. Stärken-Schwächen-Chancen-Risiken-Analyse	35
VI. Ziel- und Strategieentwicklung	43
VI.1. Marketingziele definieren.....	43
VI.2. Marketingstrategien.....	46
VI.3. Strategische Positionierung	49
VII. Marketing-Maßnahmen, Planung und Umsetzung.....	55
VII.1. Mögliche Marketing-Maßnahmen	55
VII.2. Der Marketingplan	77
VIII. Marketing – Controlling	83
IX. Nachwort	85
X. Toolbox.....	87

Vorwort

Intention des vorliegenden Praxisleitfadens „IT-Marketing“ ist es die Praxisorientierung unserer Fachhochschule zu demonstrieren und die Kooperation zwischen der FH *CAMPUS 02* und der gelebten Wirtschaftspraxis zu pflegen. Die Autoren verstehen diesen Beitrag auch als einen Beitrag zur Qualifizierung und Weiterbildung von Verantwortlichen in klein- und mittelständischen Unternehmen der IT-Branche bzw. übergreifend in technologieorientierten Unternehmen. Gerade KMU müssen heute einen aktiven Marketingansatz pflegen, verbunden mit einem geplanten und langfristig ausgerichteten marktorientierten Agieren.

Der vorliegende Leitfaden fasst die wichtigsten Schritte in der Erarbeitung eines Marketingkonzeptes kompakt zusammen. Er ist in gleichem Maße ein Ratgeber, eine Handlungsempfehlung und ein Arbeitsinstrument. Maximale Praxisorientierung steht dabei im Vordergrund – von Praktikern für Praktiker – und dennoch wissenschaftlich fundiert abgestützt! Leicht verständlich beinhaltet der Leitfaden die zentralen Marketing Aufgaben und vermittelt – strukturiert gegliedert – praxiserprobte Hilfsmittel.

Dieses Buch wurde aus der Lehre und der Praxis der Unternehmensberatung für die Praxis und den Einsatz in der Lehre geschrieben. Es werden dem Leser konkrete Schritte und umsetzbare Lösungen zur Erarbeitung eines Marketingkonzeptes gegeben. So wird der Weg zu einem Marketingplan auch für Nicht-Betriebswirte nachvollzogen.

In diesem Sinne den Autoren ein herzliches Danke, dem geschätzten Leser und Anwender ist eine erfolgreiche Umsetzung zu wünschen!



Univ.-Prof. Dr. Franz Schrank
Rektor *CAMPUS 02*
Fachhochschule der Wirtschaft

Vorwort der Autoren

Was hilft das beste Produkt, die beste Software, wenn diese keiner kennt und sich ergo diese nicht verkauft? Es war lange Zeit Gesetz, dass der beste Softwareentwickler auch der beste Produktmanager war, da er mit seinem Know-how das Produkt Software am weitesten nach vorne brachte. Dieses Gesetz besitzt heute keine Gültigkeit mehr. Sprich, ohne Marketing geht nichts mehr.

Watzlawick hat mal so treffend analysiert, „man kann nicht nicht kommunizieren“.¹ Deshalb sollte genau diese Darstellung Ihres Unternehmens und Ihres Angebotes gut überlegt sein. Konzeption von Software bzw. IT-Produkten, sowie die interne Firmenorganisation müssen am Kundenbedürfnis orientiert sein. Die Funktion der Softwareentwicklung muss auf die Erstellung von Systemdesigns und Quellcodeerstellung reduziert werden, denn alle darüber hinausgehenden Aufgabenbereiche wie z.B. das Design von Userinterfaces müssen unter Produktmarketingaspekten betrachtet werden. Also müssen Marketingwissen und – ganz wichtig – Marketingaktivitäten her. Nur wie geht das?

Marketingbücher gibt es wie Sand am Meer. Viele Worte um oft wenig Konkretes. Sie haben vielleicht schon einige gelesen und interessante Anregungen darin gefunden. Nach Ende der Lektüre aber waren Sie sich vermutlich nicht wirklich sicher, was denn jetzt genau in welcher Reihenfolge und in welchem Zusammenhang zu tun ist? Wie also für Ihre Zwecke umsetzen?

Gerade im IT-Bereich ist es aber so, dass sich vornehmlich Techniker selbstständig machen und diese haben nur in den seltensten Fällen einen Draht zu Wirtschaftlern, die ihnen beim Marketing behilflich sein könnten. Die Beziehung zwischen diesen beiden Disziplinen ist außerdem häufig eher von kritischer Distanz geprägt. Nur braucht der IT-Start-Up und Mittelständler ohne Marketingabteilung einen anwendbaren Zugriff auf dieses Wirtschaftlerwissen.

Aufgrund dieser Rahmenbedingungen haben wir diesen Leitfaden erstellt. Er soll Ihnen Schritt für Schritt erklären, was aus welchem Hintergrund heraus gemacht wird und wie Sie für Ihren Bedarf Marketingaktionen zusammenstellen können. Am Ende wird Ihr persönlicher Marketingplan für die nächsten Monate rauskommen. Ganz so, wie bei einem Workflow oder einem Bauplan haben wir uns bemüht, die nötigen Elemente zu strukturieren und gleich anwendbar zu gestalten.

Also, los geht's!

Graz, Oktober 2007

Ernst Kreuzer und Anne Stöcker-Schmaranz

¹ Der Standard vom 04.04.2007, S 20.

I. Einleitung

Praktiker mögen's konkret. Gemäß dieser Vorgabe haben wir bei der Ausarbeitung des Leitfadens versucht, so wenig Marketingtheorie wie möglich, aber so viel wie eben doch nötig zu vermitteln. In die gleiche Richtung geht unsere Annahme, dass ein umgangssprachlicher Schreibstil und die Vermeidung von „Worthülsen“ hier gut und richtig sind. Schließlich kennen wir alle die schönen langen Schachtelsätze, die dann am Ende doch nur ganz banale Dinge aussagen. Denken Sie an den Agrarökonom: Das maximale Volumen subterranean Agrarprodukte steht in reziproker Relation zur spirituellen Kapazität des Agronoms.²

Der Leitfaden orientiert sich inhaltlich an den vier Phasen der Marketingkonzeption:

- Situationsanalyse
- Zielformulierung und Strategieentwicklung
- Marketing Maßnahmen und Durchführung
- Marketing – Controlling

Diese einzelnen Phasen sind voneinander abhängig und können sich zeitlich und inhaltlich überschneiden. Eingebettet werden diese in Ausführungen zu Besonderheiten des IT-Marketings und Überlegungen zur Projektvorbereitung, denn Marketing kann durchaus als ein solches gesehen werden.

Die Kapitel haben folgenden Aufbau:

Fragenkatalog

Eine Reihe von branchenspezifischen Fragen ermöglicht Ihnen, das zu erarbeitende Thema bereits in seiner praktischen Relevanz durchzudenken und alle nötigen Informationen für dessen Bewältigung zusammenzutragen.

Inhalt

In einer kurzen Einleitung werden die zentralen Gedanken vorgestellt. Der Inhalt kann an geeigneter Stelle mit einer Textergänzung – für „Interessierte“ – versehen sein, in der zusätzliches, aber für das Grundverständnis nicht notwendiges, Marketingwissen angeboten wird.

² Auflösung: Der dümmste Bauer hat die größten Erdäpfel. Online im Internet URL: <http://www.tutorials.de/forum/fun-forum/153947-zum-raten.html> [Stand: 03.04.2007].

Umsetzung

Eine intensive Auseinandersetzung mit dem jeweiligen Thema ermöglicht Ihnen, die Systematik und Relevanz der einzelnen Marketingphasen zu verstehen. Begleiten wird uns dabei die fiktive Firma von Christian Clever, der mit zwei Freelancern zusammen in den Geschäftsfeldern IT-Consulting, Webapplikation und Netzwerkadministration tätig ist und auch gerne Marketing für seine Zwecke nutzen möchte.

Hilfsmittel

Die Hilfsmittel, die sich aus Formularen und Checklisten zusammensetzen, erlauben Ihnen, die erlernten Methoden und Maßnahmen in Ihrem Unternehmen anzuwenden. Diese finden Sie am Ende des Leitfadens in der „Toolbox“. Die im Leitfaden integrierten Dialogfelder bilden das Grundgerüst für die Erarbeitung eines Marketingplans. Hilfsmittel und Dialogfelder sind zueinander als Ergänzung gedacht, wodurch gelegentliche Überlappungen themenimmanent sind.

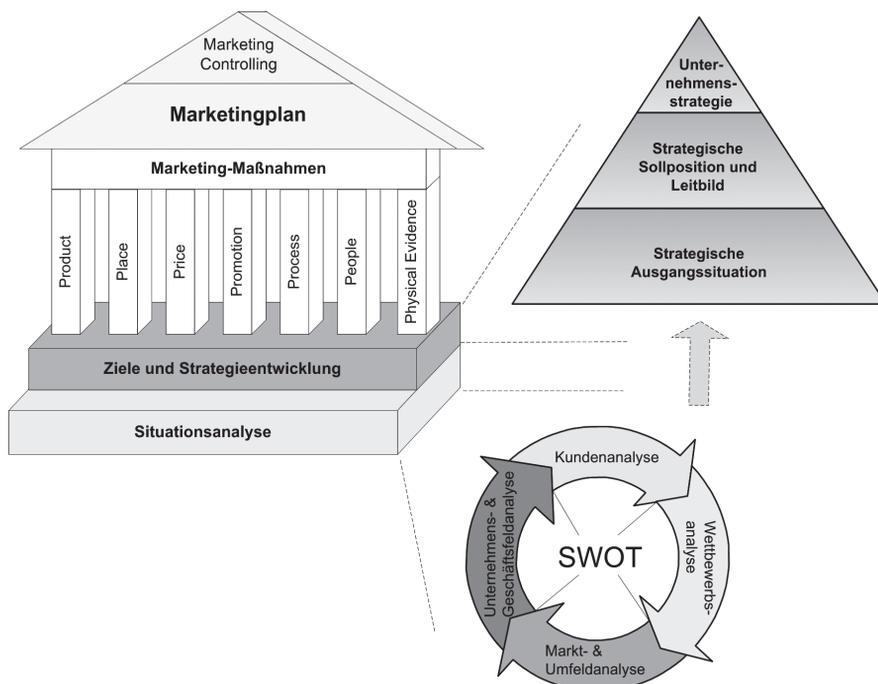
Damit Sie sich leichter im Ablauf orientieren können, haben wir für Sie eine Graphik entwickelt, die die Struktur des Leitfadens widerspiegelt. Sie sehen also immer, was wir gerade durcharbeiten und was noch vor uns liegt.

II. Besonderheiten der IT-Branche

Jede Branche hat ihre Eigenheiten und über die muss sich jeder in ihr Agierende klar sein, insbesondere da diese die Marketingaktivitäten maßgeblich beeinflussen! Schließlich würde kein Baumeister ohne Kenntnisse über die Bodenbeschaffenheit ein Gebäude errichten und genauso ist das Branchenwissen der Boden auf dem Ihr Marketing aufbaut.

Diese betrachteten Eigenheiten lassen sich grob in die Bereiche **anbietende Unternehmen** sowie **nachfragende Kunden** (Privatpersonen sowie Unternehmen) unterteilen und die daraus **resultierenden Anforderungen an das IT-Marketing**.

Im Bereich IT anbietende Unternehmen sind extrem heterogen, von der Einperson-Wohnzimmer-Firma, über Mittelständler bis zu den wenigen Großkonzernen reicht die Vielfalt.³ Hinzu kommen die Angebotspaletten von Hard- bis Software bzw. Systemlösungen sowie Zusatzleistungen von Schulung bis Wartung. Die Markteintrittsbarrieren⁴ sind gering und Preisdumping durch neue Anbieter ist nicht unüblich. Dementsprechend gibt es eine hohe Fluktuationsrate in Bezug auf



³ Von den ca. 27.000 umsatzsteuerpflichtigen IT-Unternehmen in der BRD in 2006 beschäftigen knapp 50% bis zu 5 Mitarbeitern, bzw. fast 90% liegen bei unter 20 Mitarbeitern laut der empirischen Analyse des Deutschen Institutes für Marketing von 2006/2007 – Online im Internet URL: <http://www.marketinginstitut.biz/start.asp?id=22> [Stand: 28.08.2007].

⁴ Es braucht nur wenig, um als Anbieter von Softwareconsulting oder ähnlichem beruflich tätig zu werden.

Marktein- und -austritte von Anbietern. Es herrscht eine starke Branchendynamik, getrieben durch technische Innovationen und sich wandelnde Kundenbedürfnisse. Die angebotenen Produkte/Dienstleistungen/Software sind extrem erklärungsbedürftig und erfordern oft Anpassung an die konkrete Kundenanforderung. Zusätzlich ist Software immateriell, sprich nicht erfassbar, wie z.B. im Gegensatz zu einem Musterhaus, wodurch Qualitätsarbeit nur sehr schwer vermittelbar wird. Und in dieser Branche bieten Sie Ihre Produkte an. Kennen Sie sich noch aus? Dann versetzen Sie sich mal in Ihre Kunden ...

Kunden im IT-Bereich stehen in der Heterogenität Ihrer Firmengröße und Bedürfnisse den anbietenden Unternehmen in nichts nach. Sie stehen der oben umrissenen Anbietersituation gegenüber und besitzen meist nur wenig Markttransparenz. Daher kann beim Kunden (bewusst oder unbewusst) ein Gefühl der Hilflosigkeit und somit Misstrauen sowie die Sorge, vom Anbieter „über den Tisch gezogen“ zu werden, entstehen. Verstärkt wird diese Situation durch die schon erwähnte Immaterialität von Softwarelösungen, sowie die vom Kunden benötigten Leistungsbündel (z.B. Software + Implementierung + Schulung), welche die Vergleichbarkeit zwischen den Anbietern noch unmöglicher machen. Zusätzlich vollzieht sich diese hochkomplexe Kaufentscheidung unter Rahmenbedingungen wie Zeitdruck, möglicherweise nicht umfassenden IT-Kenntnissen/Bedarfsbewusstsein und ggf. unter Einbeziehung mehrerer Personen/Abteilungen (Buying Center). Wie also nun eine fundierte Kaufentscheidung treffen?

Da treffen Welten aufeinander! Verdeutlichen Sie sich das noch mal anhand der „Katze im Sack“. Der Kunde sieht nur den „Sack“ und kann sich daher nicht entscheiden, welchen er kaufen soll. Der Anbieter wiederum versteht nicht, wieso der Kunde die Perfektion seiner „Katze“ nicht sofort erkennt. Hauptaufgabe des IT-Marketing muss es also sein, **gegenseitiges Verständnis** (Angebot vs. Bedarf) und gemeinsame Verständigung in Form von **zielgruppengerechter Kommunikation** zu schaffen.

„Marketing is half science and half art“ ist ein Credo im Marketing. Der wissenschaftlich-analytische Teil liegt hier im Wissen um oben skizzierte Branchenbesonderheiten, in der Erkenntnis, dass die kritischen Erfolgsfaktoren die Interaktion von Kunde, Wettbewerbern und eigenem Unternehmen im Kontext der Marktentwicklung sind, sowie in der Analysefähigkeit von Marktbedürfnissen und -änderungen. Der künstlerisch-kreative Teil umfasst die Umsetzung im Bewusstsein, dass die gemeinsame Sprache trennend sein kann, dass die Schönheit eines Internetauftritts weder das oberste Ziel noch der einzige Vertriebskanal sein sollte und dass klassisch getrennte Bereiche wie Konsum- vs. Investitionsgütermarketing doch Berührungspunkte haben.

III. Projektvorbereitung

Sobald Sie ein Team um sich haben, ist Bewusstseinsbildung wichtig, damit sich alle Mitglieder verdeutlichen, was Marketing eigentlich so alles umfasst und inwiefern diese im Alltag davon „betroffen“ sind, ohne es auch nur zu ahnen. Wenn Sie alleine arbeiten, dann ist bei Ihnen die Bewusstseinsbildung schon erfolgt, sonst würden Sie diesen Leitfaden ja nicht in Händen halten. Lesen sollten Sie dieses Kapitel aber dennoch, denn es wird sicher Denkanstöße für Sie beinhalten.

III.1. Bewusstseinsbildung und Mobilisierung

Fragenkatalog

- Welche Ihrer Mitarbeiter haben mit Marketing zu tun?
- Welche Marketingaufgaben nehmen diese wahr?

Inhalt

Marketing ist nicht als isoliertes Führungsinstrument zu betrachten, denn es erfordert die gemeinsamen Anstrengungen des gesamten Mitarbeiterstabes. Wenn auch die Verantwortung beim Geschäftsführer liegt, so lohnt es sich, alle entscheidungsrelevanten Personen in den Marketing-Prozess frühzeitig einzubinden, um nachträgliche Akzeptanzprobleme zu verhindern und ein unternehmensweit umgesetztes Marketingverständnis zu erzielen („Schneeballprinzip“). Die konsequente Antwort auf die oben gestellte Frage wäre also – alle Mitarbeiter!

Umsetzung

Beginnen Sie Ihr Marketingprojekt mit einem **Startworkshop**, der allen Beteiligten vermittelt, was Marketing beinhaltet und was es für Ihr Unternehmen leisten kann und soll. Es ist wichtig, Fragen und Einwände in diesem Rahmen gleich zu klären – alle Teilnehmer sollten mit einem guten Bauchgefühl aus dem Workshop gehen!

Wenn Sie sich bezüglich der Umsetzung unsicher sind, dann sollten Sie im Interesse eines ergebnisstarken Marketingprojektes – zumindest punktuell – externe Marketingberatung hinzuziehen, die über eine entsprechende Branchenerfahrung verfügt und Sie durch den Marketingprozess führen kann.

Was muss bei der Vorbereitung des Startworkshops beachtet werden?

- Zuständigkeit für Leitung dieses Marketingprojektes klären (diese Person sollte gleich die Moderation und Vorbereitung des Workshops übernehmen)

- Leitfaden vorher vollständig lesen
- Termin festlegen (mind. 2 h)
- Teilnehmer aus verschiedenen Unternehmensbereichen auswählen
- Agenda und Inhalte vorbereiten (siehe Vorschlag unten)
- Flip-Chart, Kärtchen etc. bereitlegen

Sie könnten den Workshop z.B. anhand folgender **Agenda** (Struktur) angehen:

1. Einführung in das Thema

Sie könnten das vorhergegangene Kapitel *Besonderheiten der IT-Branche* für alle kopieren und als Diskussionsgrundlage nehmen, um zu klären, ob an der Quintessenz (gegenseitiges Verständnis & zielgruppengerechte Kommunikation) 'was dran ist. Alternativ können Sie auch über einen eigenen Auftrag diskutieren, bei dem aufgrund dieser beiden Punkte etwas schief ging. Beides sensibilisiert für Kommunikation, also Marketing.

2. Beispiel zur Bewusstseinsbildung

Tragen Sie folgendes Beispiel vor: Das Firmentelefon läutet. Sie heben ab und melden sich, „Clever!“. Welche Wirkung hat das? Stellen Sie sich alternativ vor, Sie melden sich mit „Clever Consulting, Christian Clever am Apparat, guten Morgen!“. In welcher der beiden Varianten wirkt die Firma auf den Anrufer professioneller? Ja, auch das ist Marketing.

3. Definition Marketing

Bringen Sie eine Definition, z.B.: „Marketing ist die **bewusst marktorientierte Führung** des gesamten Unternehmens oder marktorientiertes Entscheidungsverhalten in der Unternehmung.“⁵ Marketing umfasst die **Wirkung** Ihres Unternehmens **nach außen** hin (Kunden) **und** auch **nach innen** (Mitarbeiter), denn unter anderem wird diese Innenwirkung über das Privatleben/Familien Ihrer Mitarbeiter auch nach außen getragen.

4. Brainstorming zum Thema Marketing im Alltag

Um das Bewusstsein tiefer zu verankern, können Sie hier ein Brainstorming anschließen, in dem die Teilnehmer aufgefordert sind, Beispiele aus ihrem beruflichen Alltag zu nennen, die nach der neu gewonnenen Erkenntnis ja auch Marketing sind! Die genannten Schlagworte können dann in thematisch zusammenhängende Berei-

5 Die Marketingdefinition unterliegt dem Zeitgeist. Wir haben hier als Grunddefinition die von Herrn Meffert gewählt, der eine anerkannte Größe im deutschsprachigen Marketingraum ist. Ergänzend haben wir unsere – breitere – Einschätzung hinzugefügt. Meffert, H.: Marketing, 8. Auflage, Wiesbaden 1998, S. 7.

che gegliedert werden; so gewinnen Sie auch gleich konkrete Ansatzpunkte für Ihre ersten Marketingaktionen.

5. Festlegung der nächsten Schritte (Phasencheck – siehe unten)

Hier klären Sie ab, wer wann in welcher Form an dem Marketingprojekt teilnehmen wird.

Hilfsmittel

FO 01 – Startworkshop zur Bewusstseinsbildung

III.2. Planung des Marketingprojektes

Fragenkatalog

Was verbinden Sie mit dem Begriff *Projekt*?

Wie gehen Sie mit den Erkenntnissen um, die Sie aus diesen gewinnen?

Inhalt

Marketing hat für die meisten IT-Ler etwas Abstraktes und kann (unbewusst) ein gewisses Unbehagen erzeugen. Projekte hingegen sind Ihnen vertraut und gehen (unbewusst) eher mit dem Gefühl der Greifbarkeit und Machbarkeit einher. Ein Projekt folgt einer Struktur, bedarf des Zeit- und Ressourcenmanagements und es können mehrere hintereinander folgen oder zeitlich überlappend stattfinden. So ist auch aktives Marketing zu sehen. Deshalb favorisieren wir die Projektsicht des Marketings und glauben, so den Zugang zur Thematik zu erleichtern.

Der Projektablaufplan (Phasencheck) strukturiert Organisation und Vorgehen in den weiteren Phasen des Marketing-Projektes. Er muss eine klare Zuweisung von Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten für die formulierten Aufgaben enthalten, um die effiziente Umsetzung des Marketingstrukturierungsprozesses zu gewährleisten. Ferner sollten, wie bei allen Projekten, die gewonnenen Erkenntnisse in zukünftige Aktionen einfließen.

Umsetzung

In der Anlage finden Sie einen **Phasencheck**, der während dieser Planung und auch in den folgenden Schritten gewährleistet, dass Sie über den gesamten Zeitraum hinweg den Überblick über Ihr Vorhaben behalten können. Anhand dieses Ablaufplanes können Sie jederzeit überprüfen, welche Marketingfragen bereits bearbeitet wurden und welche Phasen noch ausständig sind.

Hilfsmittel:

CL 01 – Phasencheck

IV. LEITBILD

Das Leitbild ist der erste Baustein für Ihr Marketingprojekt. Dieses wird einmal grundsätzlich erarbeitet und sollte dann mittel- bis langfristig unverändert Bestand haben. Es ist das Fundament Ihres Unternehmens.

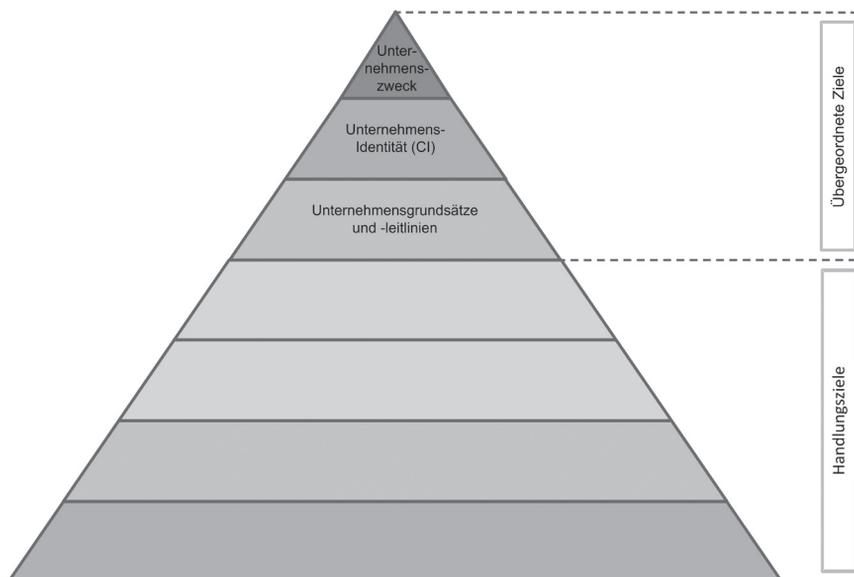
Fragenkatalog

- Wie sehen Sie den Stil Ihres Unternehmens?
- Wie kommt Ihr Wertesystem in Ihrem Geschäftsgebaren zum Ausdruck?

Inhalt

Der Mensch handelt entsprechend seines Charakters. Wenn Sie Ihr Unternehmen als Mensch ansehen würden, dann würden auch hier Wesenszüge erkennbar sein und gemäß dieser wären auch die Marketingaktivitäten beeinflusst. Fest definierte Unternehmensidentität und -politik sind somit unabdingbare Voraussetzung, um Marketing systematisch, zielsicher und ohne Reibungsverluste durchführen zu können. Der Inhalt der Unternehmenspolitik und -strategie strahlt auf alle Unternehmensebenen und -bereiche aus.

Im Marketing wird zwischen übergeordneten Unternehmenszielen und Handlungszielen unterschieden. Letztere, operative Unternehmensziele werden wir zu gegebener Zeit noch erarbeiten. Nachfolgende Graphik verdeutlicht die Zusammenhänge bzw. begrifflichen Untergliederungen:



Umsetzung

Bei den übergeordneten Zielen sind Grundsatzfragen des Umgangs bzw. der Einstellung des Unternehmens zu seinem Umfeld (Mitarbeiter, Produkte, Umwelt etc.) zu definieren. Mögliche Fragestellungen könnten z.B. sein:

- Welche Bedürfnisse befriedigen wir mit unseren Produkten/Dienstleistungen?
- Welche Mindeststandards erwarten wir von uns (Qualität, Preis, Neuheit, Technologie)?
- Wie definieren wir unseren Aktionsradius (lokal, national, international)?
- Welche Marktstellung wollen wir erreichen?
- Was sind unsere Vorstellungen bezüglich Gewinnerzielung und -verwendung?
- Welche Grundsätze bestimmen unser Verhalten gegenüber unseren Marktpartnern (Kunden, Lieferanten, Mitbewerbern)?
- Wie stellen wir uns Mitarbeiterführung vor (Entlohnung, persönliche Entwicklung, soziale Sicherheit, finanzielle Beteiligung etc.)?
- Wie sehen wir unsere gesellschaftliche Verantwortung (Umweltschutz, soziales Engagement etc.)?

Die aus dieser Diskussion erarbeiteten Grundsätze sind die Leitlinien (Ethik), an denen sich das Handeln Ihres Unternehmens ausrichtet. Das Unternehmensleitbild ermöglicht es jedem Mitarbeiter sich strukturiert und systematisch mit Einstellung und Zielsetzung des Unternehmens zu beschäftigen und so seinen persönlichen Beitrag zu leisten. Was hier selbstverständlich klingt, scheitert oft in der konsequenten und laufenden Umsetzung. Ein Aushang Ihrer Leitlinien, z.B. in Sozial-, Besprechungs- oder Aufenthaltsräumen, verhindert das Vergessen und zeugt von reflektiertem, wertorientierten Geschäftsverständnis.

Der Unternehmenszweck („business mission“) bestimmt, welche Produkte bzw. Dienstleistungen das Unternehmen erbringt. Die Unternehmensidentität („corporate identity“/CI) definiert die Unternehmenspersönlichkeit mit ihren Einstellungen und findet sichtbaren Ausdruck in Verhalten, Kommunikation und Erscheinungsbild des Unternehmens.⁶ Die Unternehmensgrundsätze bzw. -leitlinien („policies“ & „practices“) schließlich formulieren diese Werte in alltagstaugliche Aussagen, damit eine Anwendung durch die Mitarbeiter möglich ist.

Besonders einprägsam ist es, wenn es gelingt, den Firmennamen mit einer Aussage zu verbinden, die diese Unternehmensidentität „auf den Punkt bringen“ kann. Dies kann auch durch eine Abbildung (Logo) unterstrichen werden:



⁶ Vgl. Meffert, H.: Marketing, 8. Auflage, Wiesbaden 1998, S. 68.

Entscheidend ist, dass diese Aussagen nicht nur Sprücheklopferi sind, sondern die Unternehmensidentität widerspiegeln. Der Zusatz „Auf Spezialisten setzen“ bedeutet, dass ein IT-Unternehmen Wert auf die fachliche Qualifikation seiner Mitarbeiter und deren Weiterbildung legt. Das Unternehmen selbst setzt auf seine Fachleute, und die Auftraggeber können auf die Fachleute des Unternehmens setzen.

Christian Clever hat die übergeordneten Ziele für seine Firma so definiert:

Unternehmenszweck:

- Wir versorgen Unternehmen mit IT-Consulting, Webapplikationen und Netzwerkadministration.

Unternehmensidentität (CI):

- Wir fühlen uns der christlichen Ethik verbunden und wollen Mitarbeitern, Kunden und Geschäftspartner mit Ehrlichkeit und Respekt entgegen treten.

Unternehmensgrundsätze und -leitlinien (Leitbild):

- Respekt leben:
Wir treten Kunden und Geschäftspartnern respektvoll gegenüber und versuchen ihre Beweggründe und Wünsche zu berücksichtigen, gleichzeitig erwarten wir diese Behandlungsweise im Gegenzug auch für unsere Mitarbeiter.
- Ehrlichkeit zeigen:
Wir kommunizieren aufrichtig, jedoch in angemessener Art und Weise, die Einschätzungen, die wir haben. Kunden und Geschäftspartner sollen immer wissen woran sie sind. Mitarbeiter profitieren durch konstruktive Personalentwicklungsgespräche.

Für Interessierte

Ein schönes Beispiel, wie die vorgestellten Begrifflichkeiten ausgearbeitet werden können, bietet Microsoft: Mission und CI für den Gesamtkonzern sind unter folgender URL anschaulich dargelegt: <http://www.microsoft.com/about/default.mspx> und daraus abgeleitet das Leitbild für die österreichische Niederlassung: <http://www.microsoft.com/austria/mscorp/leitbild.mspx>.

Hilfsmittel

FO 02 – Leitbild

Dialogfeld – 1. Projektvorbereitung und Leitbild

Bewusstmachung

Was treibt Sie an diesen Marketing Leitfaden zu lesen? Was wollen Sie erreichen?

Gut, wenn Sie sich klar sind, haben Sie eine Motivation! Nun geht es darum, genau diese positive Energie und das Engagement auch bei Ihren Mitarbeitern zu wecken. Konzipieren Sie daher die Inhalte für den Startworkshop. Insbesondere auch unter dem Blickwinkel, was Sie kritischen Mitarbeitern entgegenzusetzen haben...

(FO 01 hilft Ihnen hierbei, an dieser Stelle reichen ein paar Stichworte)

Planung

Damit Sie während des ganzen Projektes den Überblick behalten, sollten Sie sich eine Art von Übersicht erstellen, in der Sie Offenes und Erledigtes gut im Blick haben. Wir möchten Ihnen dazu Anlage *CL 01 Phasencheck* anbieten.

Leitbild

Die Leitbild-Definition hilf Ihnen sich als Unternehmen selber treu zu sein und spiegelt sich in Ihren Unternehmenshandlungen wider – sowohl nach außen, wie auch nach innen.

(FO 02 kann als Erarbeitungsgrundlage dienen – auch für Workshops)

V. SITUATIONSANALYSE

Die Analysephase begründet den ersten Schritt des Marketingprozesses. Sie ist unerlässliche Grundlage für eine marktkonforme Unternehmensstrategie und in weiterer Folge relevant für die Umsetzung aller operativen Marketingmaßnahmen. Eine umfassende Marketinganalyse gliedert sich in vier Teile:

Analyse – Struktur:

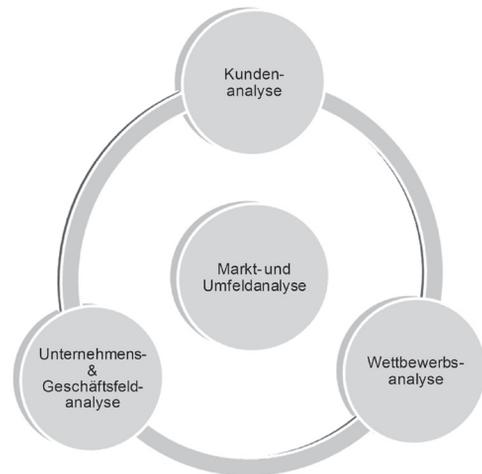
Markt- und Umfeldanalyse

+ **Unternehmens- und Geschäftsfeldanalyse** (≈ „Fitness Check“)

+ **Kundenanalyse**

+ **Wettbewerbsanalyse**

= **SWOT-Analyse** (Zusammenfassung aller obigen Erkenntnisse)



Die **SWOT-Analyse** fasst schließlich die gesamten Analyseergebnisse zusammen und führt zu einer Aufstellung von erfolgskritischen Faktoren. Diese sind letztlich die Ansatzpunkte für Ihren unternehmerischen Erfolg.

Alle erwähnten Analysen sind skalierbar, sprich lassen sich auf jeder Betrachtungsebene durchführen (Unternehmen, SGF, Produkt/DL).

V.1. Unternehmens- und Geschäftsfeldanalyse

In dieser Analyse halten Sie „Innenschau“. Es gilt festzustellen, welche Unternehmensbereiche wie erfolgreich sind und wie sich diese entwickeln. Wir werden Ihnen hierzu einen gern verwendeten Visualisierungsansatz vorstellen.

Fragenkatalog

- Wie verlief die Umsatzentwicklung je Tätigkeitsfeld in den letzten drei Jahren?
- Wie verlief die Gewinn-/Deckungsbeitragsentwicklung in den letzten drei Jahren in dem jeweiligen Tätigkeitsfeld?

Inhalt

Strategisch bedeutet langfristig planend, d.h. mit diesen Entscheidungen stellen Sie die Weichen für die Zukunft. Sie vergegenwärtigen sich, welche Ihrer Geschäftsfelder lohnend sind – und das auch zukünftig (strategische Geschäftsfelder – SGF). Diese verdienen dann langfristige Planung.

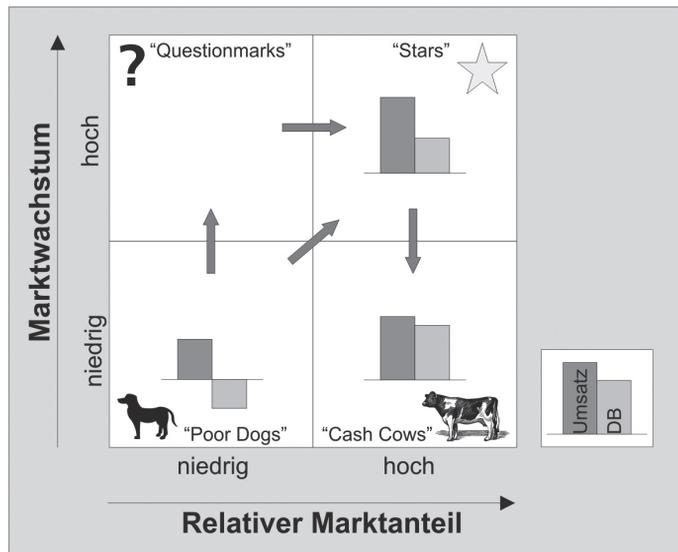
Strategische Geschäftsfelder sind alle Produkt-Markt-Kombinationen, die es ermöglichen das Gesamtunternehmen in weniger komplexe Teilgebiete zu gliedern. SGF sollten in sich homogen, untereinander aber heterogen sein, eine eigenständige Marktaufgabe verfolgen, einen eigenen Wettbewerbsvorteil haben und eigenständig steuerbar und liquidierbar sein.

Durch das Denken und Arbeiten in Geschäftsfeldern erkennen Sie, welche davon wie wichtig für den Betrieb und die Umsetzung seiner Ziele sind. Nicht alle Geschäftsfelder, in denen sich ein Unternehmen betätigt, haben für den Erfolg die gleiche Wichtigkeit.

Ein beliebter Visualisierungsansatz ist die **Marktanteils-Wachstums-Matrix** (so eine optische Aufbereitung ist nicht nötig, aber Sie erleichtert Ihnen Überblick und Entwicklung über die Zeit im Auge zu behalten).

Die SGF werden im Kontext ihrer Märkte bzgl. Marktwachstum und geschätztem relativem Marktanteil zugeordnet. Häufig ist es schwierig den Marktanteil zu bestimmen, versuchen Sie dann mit Recherche und etwas Intuition eine ungefähre Zuordnung (es geht hier weniger um die Genauigkeit als vielmehr um eine gute Näherung).

Die Eintragung der SGF kann als Kreise erfolgen, dann können Kennzahlen wie Umsatz/DB als weitere Dimension gleich mit aufgetragen werden. Ziel ist es, den Schwerpunkt der SGF im Bereich Stars und Cash Cows zu haben. Nachfolgend eine Einschätzung der Quadranten:⁷



⁷ Vgl. Kotler, P. u.a.: Grundlagen des Marketing, 3.Auflage, München 2003, S. 174 ff.

Questionmarks:

- Hoher Ressourcenbedarf, um zum Star zu werden
- Eingehende Prüfung notwendig, ob Investition lohnend erscheint oder SGF lieber aufgegeben werden sollte

Stars:

- Möglicherweise Investitionen nötig, um Marktanteil halten zu können
- DB positiv

Cash Cows:

- Geringer Ressourcenbedarf, um Position zu halten
- Deckungsbeitragsstärke als Quelle für Investition in andere Quadranten

Dogs:

- Wenn DB ins Negative dreht, sollte eine Trennung von dieser SGF erfolgen

Es geht also darum, die Geschäftsfelder zu bewerten, die Chancen und Risiken in ihnen einzuschätzen, herauszufinden, welche von ihnen rentabel und lukrativ sind, welcher Deckungsbeitrag aus welchem SGF erwirtschaftet wird. So lassen sich Aktivitäten wie z.B. Investitionen und die Verteilung des Marketingbudgets steuern.

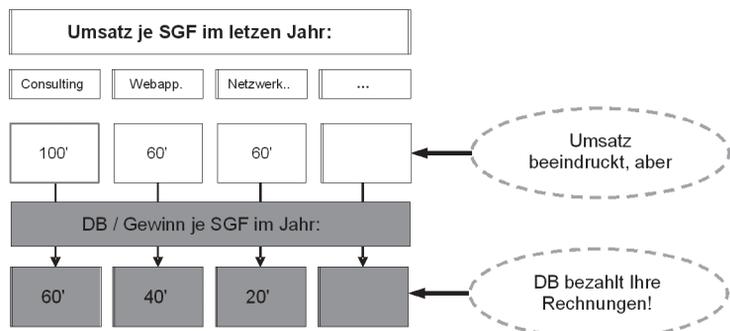
Für Interessierte

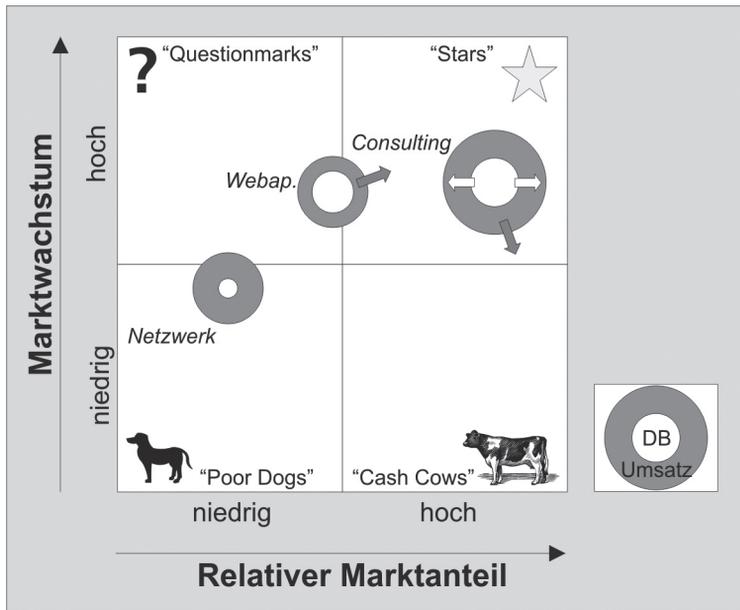
Die Portfoliodarstellungsweise ist flexibel nutzbar. So können Sie auch andere Perspektiven wie z.B. alle Produkte in einer SGF auf diese Art vergleichend darstellen oder durch Änderung der betrachteten Größen auf der x- bzw. y-Achse andere Sachverhalte analysieren.

Umsetzung

Herr Clever hat folgende SGF und natürlich die Möglichkeit weitere SGF zu beginnen:

Versuchen Sie mit einer Zuordnung Ihrer Kosten auf die Entstehungsbereiche zumindest recht genau festzustellen, welche Kosten Ihnen je Tätigkeitsbereich entstanden sind.





Christian Clever zieht für sich die folgenden Schlüsse aus seinem SGF-Portfolio:

- Unternehmensstruktur: Grundsätzlich gutes Portfolio, da Schwerpunkt in den wünschenswerten Quadranten. SGF mit Wachstumspotential vorhanden.
- SGF Webapplikationen hat mehr DB-Einfluss als vermutet und es hat starkes Marktwachstum. Der Schwerpunkt der Marketinganstrengungen und des Marketingbudget muss hier rein gehen.
- SGF Consulting wird bei nachlassendem Marktwachstum zur Cash Cow werden. Da Umsatz und DB in schlechtem Verhältnis stehen, muss aber vorher eine Veränderung der Kostenstruktur her. Ein Ansatz kann die Änderung der Kundenstruktur sein.
- SGF Netzwerkadministration wird schrittweise verlassen und als Ersatz wird ein SGF Embedded Systems geprüft.

Hilfsmittel

FO 03 – Auftragsanalyse

V.2. Markt- und Umfeldanalyse

Fragenkatalog

- Wie groß ist der Markt in dem Sie anbieten?
- Wie entwickelt sich der Markt (Volumen, Wettbewerb, Kundenansprüche, Geographie, Produkte/Features)?

Inhalt

Die Markt- und Umfeldanalyse soll **tieferes Kenntnis über Beschaffenheit, Trends** und mögliche Lücken des Absatzmarktes bringen (diese könnten Sie schließen).

Umfeldanalyse umfasst die Bereiche:

- Ökonomie
 - Technologie
 - Ökologie
 - Soziologie & Kultur
 - Politik & Recht & Steuern
- } „Gesellschaft & Staat“

Marktanalyse umfasst die Bereiche:

- Absatzmarkt (Handelsstruktur, Verbraucherorganisationen, Wettbewerbs-, Kundenstruktur, Marktbarrieren, -volumen, -wachstum etc.)
- Beschaffungsmarkt (Lieferanten, Personal, Infrastruktur etc.)

Kunden und Wettbewerber sind Bestandteil des Marktes. Hier werden sie nur grob erfasst im Sinne von Anzahl und Größe der Wettbewerber/Kunden, was einer Struktursicht für den Markt entspricht. Im Detail werden diese aber aufgrund ihrer herausragenden Bedeutung in separaten Analysen betrachtet.

Umsetzung

Für diese Analyse setzen Sie sich anhand der oben genannten Oberbegriffe jeweils damit auseinander, welche Aspekte für Sie relevant sind und wie Sie diese beurteilen. Je konkreter Sie die Beurteilung vornehmen können, desto besser. Um eine gute Übersicht zu erhalten bietet sich eine Aufbereitung in Tabellenform an.

Sie sollten die Ergebnisse dieser Analyse mindestens jährlich überprüfen und aktualisieren. Sonst bauen Sie Ihre Marketingaktionen auf veralteten Grundlagen auf.

Voraussetzung für eine qualitativ hochwertige Analyse sind solide Inputdaten. Diese können Sie aus internen wie externen Quellen schöpfen.

In diesem Zusammenhang sollten Sie sich generell überlegen, wie Sie sicherstellen, dass Sie regelmäßig mit aktuellen Markt- und Umfeldinfos versorgt werden. Ansatzpunkt kann der Aufbau eines internen Marktinformationssystems sein. Für die

Erstellung eines solchen Systems ist zuerst festzulegen, welche Informationen für Sie von Bedeutung sein können und welche Quellen für diese Daten Ihnen zugänglich sind.

Innerbetrieblichen Informationsquellen sind z.B.:

- Rechnungswesen (Ausgangs- und Eingangsrechnungen, Zahlungsgewohnheiten, Kostenträgerrechnung etc.)
- Absatzanalysen (Anteile der verschiedenen Produkte/Leistungen am Gesamtumsatz/-umsatz, Verhältnis von durchgeführten Aufträgen zu insgesamt erstellten Angeboten, Nachkalkulation etc.)
- Kundenkartei, Kundendatenbanken (Wohnorte/betrieblicher Einzugsbereich, Kundengruppen-/Zielgruppenbestimmung, Auftragsvolumen, Regelmäßigkeit der Geschäftsbeziehung etc.)
- Reaktionen von Kunden, Reklamationen (Kundenargumente, Reklamationsgründe etc.)
- Außendienstberichte (Gesprächsnotizen, Messeberichte uvm.)

Die meisten dieser Informationsquellen liegen bereits vor; sie systematisch aufzubauen (z.B. die Kundenkartei) und zu nutzen bedeutet lohnenden Mehraufwand.

Außerbetriebliche Informationsquellen sind z.B.:

- Veröffentlichungen der Verbände und Innungen
- Veröffentlichungen von Instituten (Marktstudien gibt's z.T. sogar schon gratis)
- Informationen von Ämtern und Behörden (statistische Ämter, öffentliche Register)
- Branchenberichte von Kreditinstituten, Versicherungen oder Sozialversicherungsträgern
- Tagespresse, Fachpresse
- Betriebsvergleiche
- Internet und Datenbanken
- Stellenanzeigen (Menge & Schwerpunkte zeigen Trends auf)
- Werbematerialien der Mitbewerber

Speziell das Internet bietet für die unternehmerische Marktforschung eine Fülle an kostenfreien Informationen: Informationen über Mitbewerber (Geschäftsberichte, Zeitungsartikel, Homepages/Websites mit Eckdaten zum jeweiligen Unternehmen und seinem Angebot etc. **Gratuliere! Mit dieser Art der Datenbeschaffung haben Sie schon Ihre erste Marktforschung durchgeführt!** Diese Form wird Desk-Research genannt, da Sie diese sozusagen vom Schreibtisch aus durchführen können. Das Gegenstück dazu ist die aktive neue Datenerhebung z.B. durch Befragungen (Field-Research). Diese schauen wir uns bei der Kundenanalyse beispielhaft an.

Christian Clever schätzt beispielsweise seine SGF Webapplikationen folgendermaßen ein:

Umfeldanalyse:

Ökonomie: Branchenwachstum ca. 10% lt. Wirtschaftszeitungsartikel
 Technologie: Qualität visueller Aufbereitung wird steigen
 Ökologie: keine Auswirkungen
 Soziologie & Kultur: Life-Long-Learning => Nachfrage und Anwendungsvielfalt steigen!
 Politik: Offene Bildungsministerin – Schulen könnten Nachfrager werden

Marktanalyse:

Absatzmarkt: Kunden werden anspruchsvoller, Marktbarrieren gering, Anzahl Mitbewerber im letzten Jahr verdoppelt
 Beschaffungsmarkt: „Pfiffige“ Mitarbeiter schwerer zu bekommen, Fluktuation steigend

Hilfsmittel

FO 04 – Vorbereitung der Marktbeobachtung

V.3. Kunden- und Wettbewerbsanalyse

Dieser Analyseteil widmet sich der „Außenschau“. Es gilt die „graue Masse“ der potentiellen Kunden zu strukturieren, damit die Lukrativen davon Ziel Ihrer Marketingaktionen werden können. Des Weiteren müssen die Mitbewerber durchleuchtet werden, denn deren Schwächen können zu Ihren Stärken werden.

V.3.1. Analyse der Kunden

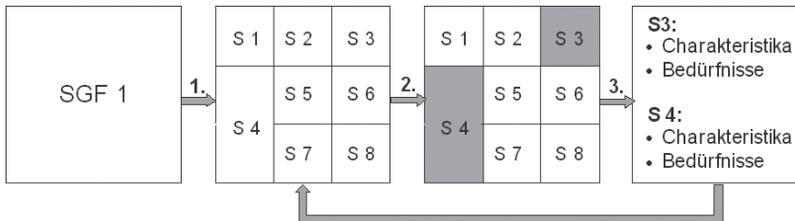
Fragenkatalog

- Wie sieht je SGF Ihr „typischer“ Kunde aus?
- Welche Aktivitäten unternehmen Sie, um Ihre Kunden und deren Wünsche kennen zu lernen?

Inhalt

Um kundenorientiert arbeiten zu können, müssen Sie sich zuerst ein qualifiziertes Bild Ihrer möglichen Kunden je SGF machen können. Dies setzt voraus, diese in gleichartige Gruppen zu unterteilen, in so genannte Segmente (S). Die lukrativen

Segmente werden zu Ihrer/n Zielgruppe(n). Diese werden dann auf ihre Bedürfnisse und Ansprüche hin untersucht und darauf basierend richtet sich Ihr Marketing aus (natürlich in Abstimmung mit Ihren Unternehmenszielen). Sie können sich sicher vorstellen, dass, wenn Sie Ihre Marketingaktionen pauschal auf die gesamte Fläche (Kundenmenge) von SGF 1 ausrichten, Sie viel Energie (Geld!) für Segmente verschwenden, die für Sie gar nicht interessant sind. Daher, gut segmentiert ist halb gewonnen:



1. Segmentierung der SGF anhand von Ihnen für sinnvoll erachteter Kriterien
2. Auswahl der lukrativen Segmente
3. Erarbeitung der Charakteristika und Bedürfnisse dieser Segmente
4. Alternativ
 - Mindestens jährliche kritische Revision Ihrer Ergebnisse auf Veränderungen hin
 - Falls Sie nicht genug über Ihre Kunden wissen, um Schritt 2 zu tun, wäre eine Marktforschung nötig, um eine Segmentierung überhaupt zu ermöglichen.

Kriterien für die Segmentierung können sein:

- Region
- Branche
- Anzahl der Mitarbeiter
- Firmengröße (Kleinst-, Klein-, Mittel- und Großbetriebe)
- Umsatz des Unternehmens
- Art und Umfang bestehender Software
- Anforderungen & Bedürfnisse der Kunden
- etc. (Ihrer Phantasie sind hier keine Grenzen gesetzt!)

Eine Befragung deutscher IT-Unternehmen im Jahr 2006 zu verwendeten Segmentierungskriterien ergab folgendes Bild (Mehrfachnennungen möglich): Umsatz 55%, Umsatzpotential 35%, Deckungsbeitrag 26%, Gewinn 22% und Anzahl der Mitarbeiter 21%.⁸

⁸ Aufgelistet sind alle Nennungen über 20%. Basis sind 149 IT-Unternehmen verschiedener Größe. Vgl. Deutsches Institut für Marketing, Marketing für IT-Unternehmen, Köln 2007, S. 15.

Umsetzung

Wie Sie grundsätzlich segmentieren und warum, wissen Sie jetzt. Ein paar Anmerkungen sollen diesen Vorgang nun „greifbarer“ machen:

Anmerkungen zur Segmentierung:

- Segmente (Kundengruppen) sollten voneinander abgrenzbar sein, zumindest mittelfristig beständig und nicht zu klein.
- Die Idee der Segmentierung (Zerlegung einer Menge in Teilmengen) lässt sich auch auf andere Anwendungsgebiete übertragen, z.B. Wettbewerber.
- Die Füllung des Begriffs „lukrativ“ liegt hier im Auge des Betrachters. Ein Segment kann lukrativ sein, weil diese Kunden nicht preispfindlich sind oder weil es einfach eine bisher vom Wettbewerb „vergessene“ Kundengruppe ist. Vielleicht auch, weil Sie daraus Synergien gewinnen können. Die Motivation ein Segment zur Zielgruppe zu erheben, kann also von Unternehmen zu Unternehmen anders liegen.
- Beispielhafte Kriterien für Anforderungen bzw. Zufriedenheit: Termin- und Liefertreue, Beratung/ Schulung, Zuverlässigkeit, räumliche Nähe, schnelle Problemlösung, technische Lösungskompetenz etc.

Herr Clever möchte sich die Kundenstruktur für das SGF Consulting ansehen.

1. Segmentierung der SGF anhand von Ihnen für sinnvoll erachteter Kriterien
2. Auswahl der lukrativen Segmente (S)
3. Erarbeitung der Charakteristika und Bedürfnisse dieser Segmente

Consulting	S 1	S 2	S 3	S 4	Anmerkungen
Kunden Größe in MA	> 100	50-100	20-50	>20	Clever findet MA eher ein Kriterium als Umsatz
Clever Kunden	2	4	20	10	Aktive Kunden in 2006
Clever Umsatz p.a.	10%	10%	60%	20%	= 100%
Kontaktbedarf in Zeit	+	++	+	+	Zeitbedarf bis ein Auftrag erteilt ist
Änderungsintensität	++	++	+	+	Sonderwünsche der Kunden
Lukrativ-Ranking	3.	4.	1.	2.	Definiert: Umsatz/Arbeitsaufwand

Legende: += hoch, ++ = sehr hoch

Clever fühlt sich nicht sicher in der Einschätzung der Kundenbedürfnisse von S 3 & 4. Daher möchte er eine Kundenbefragung mittels Fragebogen durchführen. Da er eine überschaubare Anzahl von Kontaktpersonen hat, ist mit einer auswertbaren Rücklaufhöhe zu rechnen. S 1 & S 2 gedenkt er aufgrund der geringen Kunden-

anzahl mit zu befragen, obwohl er sich mit dem Gedanken trägt, diese Segmente aufzugeben.

Für Interessierte

Ab einer gewissen Kundenanzahl fällt eine Segmentierung schwer. Helfen kann, zumindest bei quantitativen Kriterien, eine **ABC-Analyse**. Hierfür werden die betrachteten Kennzahlen, z.B. Umsatz, in Relation zur Kundenanzahl, gesetzt. Sie können dann ablesen, welche Kundengruppe wie bedeutend für Sie ist. Wenn da beispielsweise rauskommt, dass 30% Ihrer Kunden 15% des Umsatzes machen, Umsatz und Arbeitsaufwand bei Ihnen aber linear korrelieren, dann sollten Sie überlegen entweder den Arbeitsaufwand entsprechend zu reduzieren oder sich von diesen Kundengruppen zu trennen.

Merkmale:

- **A-Kunden** (besonders wichtig!): hoher Umsatz
- **B-Kunden** (wichtig): mittelmäßiger Umsatz
- **C-Kunden** („Füllmasse“): geringer Umsatz

Sie werden die für Sie wichtigen Kunden besser betreuen und versuchen noch mehr ähnliche Kunden zu akquirieren bzw. die Geschäftsintensität mit den B-Kunden auszubauen.

Hilfsmittel

FO 05 - Kundenanalyse

V.3.2. Analyse der Wettbewerbssituation

Fragenkatalog

- Wie sieht Ihr bisheriges Mitbewerbermonitoring aus?
- Wie reagieren Sie auf neue Produkte/Kampagnen etc. Ihrer Mitbewerber?

Inhalt

Grundvoraussetzung für erfolgreiches Monitoring Ihrer Mitbewerber ist strukturierte Datensammlung und Aufbereitung. Zusätzlich nötig ist ein fester zeitlicher Rhythmus zur Beurteilung der Entwicklung der Mitbewerber und eventuelle Erarbeitung von Aktionen zur Gegensteuerung.

Beispielhafte Vorgehensweise:

1. Auswahl der wichtigsten Mitbewerber
2. Informationssammlung über diese Unternehmen
3. Aufbereitung der relevanten Infos in Tabellenform
4. Verdeutlichung der Ergebnisse in einem Stärken-Schwächen-Profil
5. Bewertung und Identifikation von Erfolgsfaktoren

Basierend auf diesem Profil können Sie dann Handlungsbedarf ablesen bzw. Ihre Positionierung überdenken oder Ihre Beurteilung von Kundensegmenten revidieren.

Umsetzung

(1) Auswahl der wichtigsten Mitbewerber

Je nach Marktstruktur haben Sie unterschiedlich viele ernst zu nehmende Mitbewerber. Versuchen Sie jedoch, sich auf max. 5 zu beschränken.

(2) Informationssammlung

Arbeiten Sie sich in jeden dieser Mitbewerber ein und tragen Sie die Infos zusammen. Sie werden einen Teil der Infos in elektronischer Form finden (Webseite etc.) einen Teil in Papierform (Werbematerialien). Legen Sie sich dazu eine Excel-Datei an, in dem jeder Mitbewerber ein Arbeitsblatt bekommt und zusätzlich einen Ordner je Mitbewerber für die papiergebundenen Materialien.

(3) Aufbereitung in Tabellenform

Erstellen Sie eine Tabelle, in der Sie auf einer Achse die Mitbewerber und auf der anderen wichtige Vergleichskriterien aufgetragen. Dann füllen Sie die Kästchen in knapper und präziser Form mit den dazugehörigen Fakten.

(4) Stärken-Schwächenprofil

Definieren Sie Ihre Stärken und Schwächen gegenüber Ihren Mitbewerbern.

Erweitern bzw. reduzieren Sie Ihre Betrachtungsansätze bei Bedarf:

- Interne Organisation (Qualitätsmanagementsystem, Geschäftsführung, Vertriebssystem, technische Ausstattung)
- Qualitätsaspekte (Service, Kundenbetreuung, Garantien, Leistungsmerkmale der Software, Kosten/Nutzen-Relation für den Kunden, Hotline)
- Strategien (Geschichte des Unternehmens, Trends und zukünftige Entwicklungen in der IT-Branche bzw. im Umfeld)
- Größe (Umsatz/Gewinn, Anzahl verkaufter bzw. implementierter Software, Marktanteile, Mitarbeiterzahl, Standorte, Kundenstruktur, Großkunden, Prestigekunden)

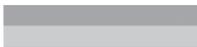
- Marktauftritt (Öffentlichkeitsarbeit, Kontaktflächen und Netzwerke, Darstellung in Print- und Digitalmedien, Image, Akquisition, Positionierung)
- Leistungsangebot (Leistungsbereiche/Angebotspalette, Schwerpunkte, Preis-/Nutzenverhältnis, Preisgestaltung, Rabattschema, Kooperationspartner)

(5) Bewertung und Identifikation von Erfolgsfaktoren

Betrachten Sie die entstandene Graphik und arbeiten Sie mögliche Wettbewerbsvorteile gegenüber dem Mitbewerb heraus.

Ist die Konkurrenz besser, genauso gut oder schlechter als das eigene Unternehmen?

Clever hat sich den Bereich Webapplikation angesehen, da er da zwar recht wenig Konkurrenz hat, aber so irgendwie kommt der Umsatz da nicht so in Schwung:

Webapplikation  Wettbewerb ist besser als C. Clever
C. Clever besser

Kriterium	Andre Applications	Web & Co. - H. Hendrik	C. Clever
Service:			
Hotline	9-17 Uhr werktags	nein	9-17 Uhr werktags
Vor-Ort-Service	nein	nein	nein
Webauftritt:			
Downloads	Firmenbroschüre	Firmen- & Produktbroschüre	Firmenbroschüre
Pressetexte	ja	ja	nein
Produkt:			
Flexibilität	Starre Toolbox	Moderne Toolbox	Modernste Toolbox
Schnelligkeit	Wartezeit ca. 5-10 Tage	Wartezeit ca. 5 Tage	Innerhalb 3 Tagen

Ihm ist klar geworden, dass er zwar das beste Produkt im Einsatz hat, aber durch den direkten Vergleich mit den anderen über alle Bereiche hinweg ist ihm erstmalig aufgefallen, dass er das vielleicht nicht genug publik gemacht hat. Die Wettbewerber treten mehr nach außen (im Markt) in Erscheinung, als er das bisher gemacht hat. Er dachte immer, die überlegene Technik spräche für sich.⁹

Hilfsmittel

FO 06 – Mitbewerberanalyse und -profil

⁹ Sie verstehen C. Clever nur zu gut? Erinnern Sie sich an die Einschätzung zur IT-Branche zu Beginn des Leitfadens: Hauptaufgabe des IT-Marketing muss es also sein, gegenseitiges Verständnis (Angebot vs. Bedarf) und gemeinsame Verständigung in Form von zielgruppengerechter Kommunikation zu schaffen.

V.4. Stärken-Schwächen-Chancen-Risiken-Analyse

Fragenkatalog

- Welcher Handlungsbedarf entsteht aus der Ergebniskombination aller bereits durchgeführten Analysen?
- Welche Analyseergebnisse verstärken sich wechselseitig?

Inhalt

Das „Destillat“ der vorangegangenen Analysen, also die kurze und knappe Zusammenfassung der wichtigsten Erkenntnisse, werden in der Stärken-Schwächen/Chancen-Risiken-Analyse (SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) zusammengeführt. Auch hier ist die Perspektive skalierbar (Gesamtunternehmens Ebene, SGF-Ebene oder Produktebene), wenn auch die Betrachtung auf SGF-Ebene wohl die häufigste Form ist.

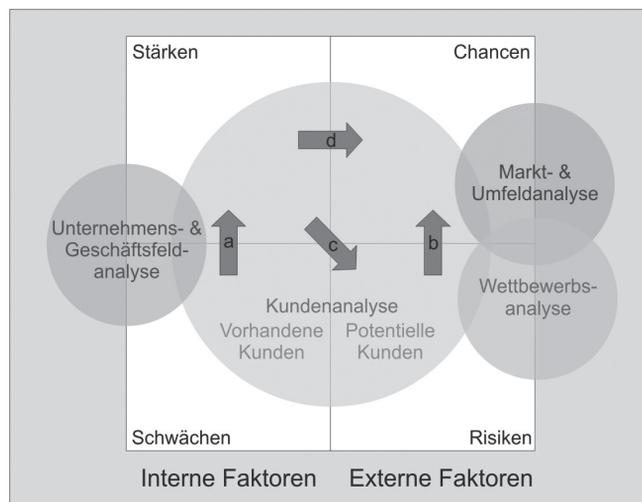
Diese zwei Perspektiven sind der Wegweiser für die Umsetzung der Analyse: Strengths-Weaknesses: Innenschau – heutige Stärken und Schwächen des eigenen Unternehmens stehen im Mittelpunkt

Opportunities-Threats: Außenschau – zukünftige Chancen und Risiken für Ihr Unternehmen basierend auf Umfeldveränderungen werden betrachtet

Nach Fertigstellung der SWOT-Analyse gilt es Strategien¹⁰ (Aktionen) auszuarbeiten, um:

- die Chancen durch die eigenen Stärken zu nutzen (d),
- die Schwächen auszumerken (a), und wenn möglich
- Risiken unter Ausnutzung von Stärken (c) in Chancen zu verändern (b).

Alle diese Bemühungen können gleichzeitig stattfinden oder aber nach Wichtigkeit gestaffelt.



¹⁰ Damit beginnen wir im nächsten Kapitel – Ziel- und Strategieformulierung.

Umsetzung

Zum Überprüfen, ob bei der Zusammenstellung der wichtigsten Analyseergebnisse auch nichts Relevantes vergessen wurde, ist es ratsam, sich ein paar grundlegende Fragen zu stellen. Die Antworten dazu sollten sich schon in Ihrer zusammengestellten SWOT-Analyse befinden. Konzentrieren Sie sich dabei auf Fragen, die darauf abzielen, ein Bild Ihrer gegenwärtigen Lage und den sich stellenden Entwicklungsmöglichkeiten zu entwerfen. Lassen Sie sich dabei von folgenden Fragen inspirieren:

Stärken (Strengths) – interne Faktoren

- Auf welche Ursachen sind gegenwärtige Erfolge zurückzuführen?
- Welche Synergiepotenziale liegen vor, um neue Strategien nützen zu können?

Schwächen (Weaknesses) – interne Faktoren

- Welche Schwachpunkte könnten sich zu Problemen auswachsen?
- Welches Produkt ist besonders umsatzschwach?

Chancen (Opportunities) – externe Faktoren

- Welches sind die zukünftigen Entwicklungsmöglichkeiten für das Unternehmen/ die SGFs?
- Welche Trends und Marktentwicklungen gilt es zu verfolgen?

Risiken (Threats) – externe Faktoren

- Was machen die Wettbewerber bzgl. der Umfeldimmanenten Schwierigkeiten?
- Wie kann für ggf. drohenden Technologiewechsel Vorsorge getroffen werden?

To Do's sind festzulegen

(konkrete Maßnahmen mit Zuständigkeiten – durch wen und bis wann!)

Die SWOT-Analyse dient neben der Überprüfung Ihres Unternehmensprofils hauptsächlich der Entwicklung einer Unternehmensstrategie. So ist beispielsweise die Verfügbarkeit kostengünstiger, aber guter Programmierer zukunftsrelevant. Die Kooperation mit Bildungseinrichtungen zur Aus- oder Weiterbildung dieser Fachleute ist ein Erfolgsfaktor im Wettbewerb mit anderen IT-Unternehmen.

Ein paar abschließende Anmerkungen zur SWOT-Analyse:

- Beschränken Sie sich auf die wichtigsten Punkte je SWOT-Quadrant.
- Bringen Sie Aussagen auf den Punkt (ggf. nur Stichworte).
- Die Inhalte der SWOT-Graphik sind die kritischen Erfolgsfaktoren für Ihr Unternehmen.

- Beschränken Sie sich nicht auf klassische Marketing-Bereiche, sondern beziehen Sie das gesamte Unternehmen mit ein.

Für die Zusammenfassung der wichtigsten aus allen bisher erarbeiteten Ergebnissen hat Herr Clever folgende gewählt:



Hilfsmittel

FO 07 – SWOT-Analyse

MARKETINGKONZEPT – 2. Situationsanalyse

Unternehmens- und Geschäftsfeldanalyse:

Charakterisieren Sie Ihre SGFs in Stichworten:

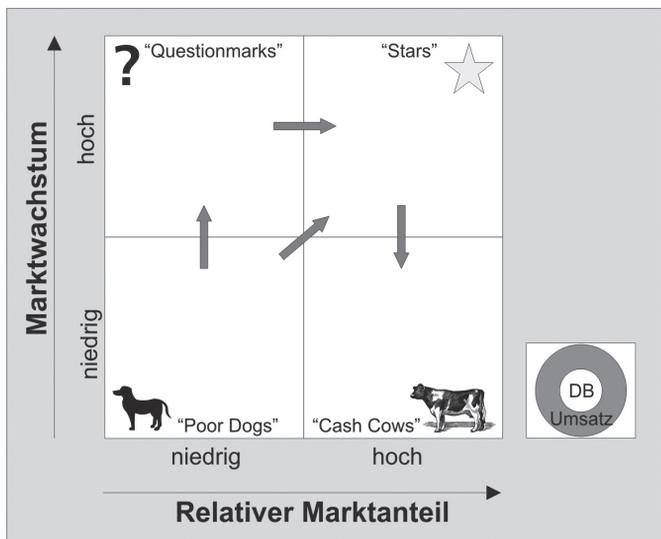
SGF	Marktbeschreibung	Produkte/DL	Kunden

Bewerten Sie Ihre SGFs (ggf. schätzen):

SGF	Umsatz	Deckungsbeitrag	Marktanteil	Marktwachstum

(FO 03 Auftragsanalyse kann Sie vielleicht unterstützen)

Zeichnen Sie nun Ihre SGFs in die Grafik ein:



Welche Schlüsse können Sie ziehen?

Bzgl. Unternehmen:	
Bzgl. SGFs:	

Markt- und Umfeldanalyse

Notieren Sie in Stichworten, welche Umfeldentwicklungen auf Ihr **Unternehmen** wirken:

Bereiche	Wirkfaktoren
Ökonomie	
Technologie	
Ökologie	
Soziologie	
Politik/Recht/ Steuern	
Absatzmarkt	
Beschaffungsmarkt	

Welche Entwicklungen im Umfeld und im jeweiligen Markt wirken auf Ihre **SGFs** ein?

Bereiche	Wirkfaktoren SGF 1	Wirkfaktoren SGF 2	Wirkfaktoren SGF 3
Ökonomie			
Technologie			
Ökologie			
Soziologie			
Politik/Recht/ Steuern			
Absatzmarkt			
Beschaffungsmarkt			

Übernehmen Sie später für die SWOT-Analyse bitte nur die wichtigsten Aspekte. Es geht darum hier in der Analysephase umfassend zu betrachten und im weiteren immer nur noch die wichtigen Erkenntnisse weiterzugeben.

Sollten Sie sich beim Ausfüllen schwer tun, so wäre eine Recherche in verfügbaren Datenquellen sicher hilfreich. *Anlage FO 04 hilft Ihnen ein Marktinformationssystem aufzubauen.*

Kundenanalyse

1. **Segmentierung** der SGF anhand von Ihnen für sinnvoll erachteter Kriterien
(FO 05 Kundenanalyse unterstützt Sie dabei)

SGF 1	S 1	S 2	S 3
1. Kriterium			
2. Kriterium			
3. Kriterium			
SGF 2	S 1	S 2	S 3
1. Kriterium			
2. Kriterium			
3. Kriterium			
SGF 1	S 1	S 2	S 3
1. Kriterium			
2. Kriterium			
3. Kriterium			

2. **Auswahl** der lukrativen Segmente (S)

3. Erarbeitung der **Charakteristika** und Bedürfnisse dieser Segmente

SGF 1 – Zielsegment(e)	Charakteristika & Bedürfnisse
SGF 2 – Zielsegment(e)	Charakteristika & Bedürfnisse
SGF 3 – Zielsegment(e)	Charakteristika & Bedürfnisse

Wettbewerbsanalyse:

1. Auswahl der wichtigsten Mitbewerber:

Erstellen Sie sich eine Excel-Tabelle mit aussagekräftigen Reitern (Arbeitsblättern), damit Sie immer alles im Überblick haben. Da es zweckmäßig ist, diesen Inhaltsteil gleich im Excel zu erarbeiten, sind hier keine Felder zum Ausfüllen vorgesehen.



2. Informationssammlung

Tragen Sie in elektronischer Form verfügbare Infos in das entsprechende Tabellenblatt ein und legen Sie Ordner für die papiergebundenen Infos an (Querverweise von Datei zum Ordner nicht vergessen).

3. Aufbereitung in Tabellenform

Fassen Sie die gesammelten Infos anhand von Kriterien zusammen (Tabelleblatt Wettbewerbstabelle).

4. Stärken-Schwächenprofil

Definieren Sie Ihre Stärken und Schwächen gegenüber Ihren Mitbewerbern. Sie können dafür erstmal wie in Schritt 3 bei den für Sie relevanten Kriterien mit Farben arbeiten (*FO 06 Analyse-Teil*).

Um die Komplexität zu reduzieren, können Sie auch die Stärken/Schwächen gezielt ausarbeiten und optische Profile erstellen (*FO 06 Profil-Teil*).

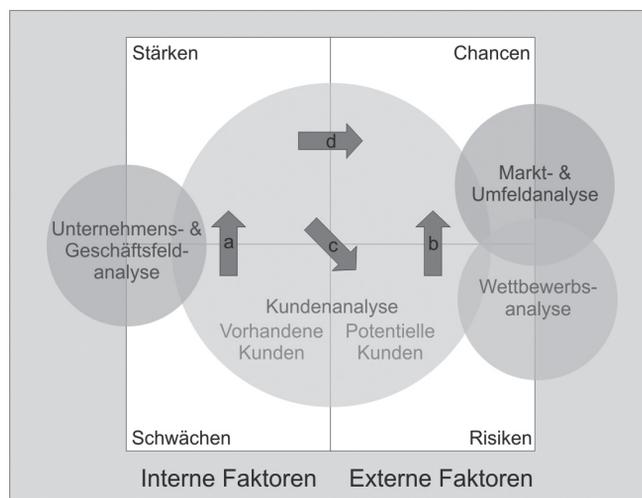
5. Bewertung und Identifikation von Erfolgsfaktoren

Betrachten Sie die entstandene Graphik und arbeiten Sie mögliche Wettbewerbsvorteile gegenüber dem Mitbewerb heraus.

SWOT

Die SWOT-Analyse konzentriert das Wichtigste des bisher erarbeiteten. Tragen Sie daher nun die wichtigsten Erkenntnisse aus den jeweiligen Analysen zusammen.

FO 07 hilft Ihnen dabei und bietet Platz für Ihre Veränderungsansätze.



VI. ZIEL- UND STRATEGIEENTWICKLUNG

Nachdem Sie die übergeordneten Ziele bereits erarbeitet haben, geht's im Folgenden um die operativen Ziele und die Strategien, wie diese zu erreichen sind. Hier befinden wir uns im kurz- bis mittelfristigen Planungszeitraum, also im Bereich von ca. ein bis drei Jahren.

In der Betriebswirtschaft werden Ziele meist in quantifizier- und messbarer Form angegeben (z.B.: Umsatz + 20%) – diese Betrachtungsweise ist auch im Marketing notwendig, um die Grundlage für ein effektives Marketingcontrolling zu schaffen. Ihre Ziele sollten die **SMART – Kriterien** erfüllen:

Specific, Measureable, Achievable, Relevant (z.T.: Realistic), **Time phased**¹¹

Basierend auf den Ergebnissen der bereits durchgeführten Segmentierung, spielt die strategische Positionierung eine große Rolle, weshalb dieser ein separater Kapitelteil gewidmet wird.

VI.1. Marketingziele definieren

Fragenkatalog

- Verfügen Sie über schriftlich festgehaltene Marketingziele?
- Wie haben Sie bisher mit diesen gearbeitet?

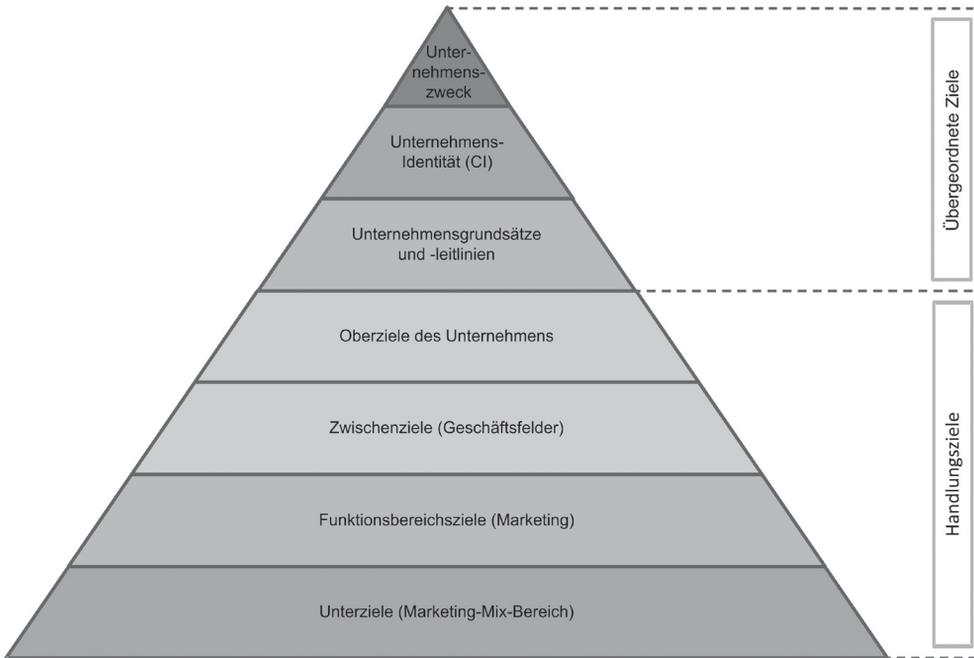
Inhalt

Eingebettet in den Charakter Ihres Unternehmens (definiert durch die übergeordneten Ziele) und basierend auf den Erkenntnissen der SWOT-Analyse gilt es nun die konkreten Ziele für dieses Jahr und die nahe Zukunft zu definieren. Ziel ist es eine unternehmensspezifische Strategie zu entwickeln, die auf die **Generierung von Wettbewerbsvorteilen** abzielt.¹²

Grundsätzlich teilen sich **Marketingziele** in qualitative (z.B. Bekanntheit, Image) und quantitative Größen (z.B. Umsatz, Deckungsbeitrag). Sie sind vom Wesen her ein Oberbegriff, da sie keiner der Zielhierarchiestufen zwingend zugeordnet sind.

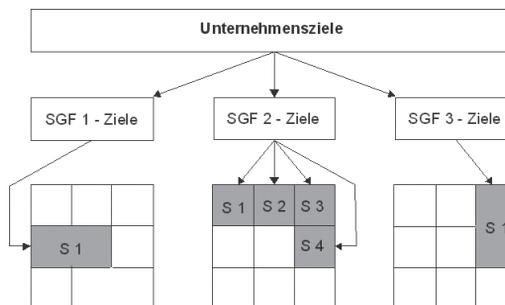
¹¹ Online im Internet URL: <http://www.projektmagazin.de/glossar/gl-0731.html> [Stand: 28.08.2007].

¹² Graphik in Anlehnung an Meffert, H.: Marketing, 8. Auflage, Wiesbaden 1998, S. 69.



Umsetzung

Beginnen Sie damit, Zielvorgaben (Umsatz, Deckungsbeitrag etc.) für Ihr Unternehmen bezogen auf einen Zeitraum von drei Jahren zu definieren – diese Größe ist ab nun Ihre Ziellinie. Nun brechen Sie diese runter auf Ihre SGF und danach verteilen Sie den geplanten Zielumsatz auf die Anzahl Ihrer Markt- und Kundensegmente (S), die Sie anvisieren und definieren damit ihre jeweilige Gewichtung:

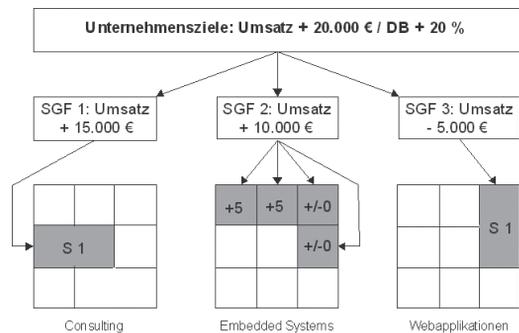


Nehmen Sie sich bei der Formulierung der Marketingziele für jedes SGF ausreichend Zeit, denn auf der Qualität dieser Ziele setzt die Marketingstrategie erst auf. Zudem sind klar formulierte Marketingziele Voraussetzung für die Effizienzmessung darauf aufbauender Marketingmaßnahmen. Selbstverständlich können diese Ziele im Verlauf der Umsetzung neuen Erkenntnissen angepasst und weiter konkretisiert werden.

Beispielhafte Formulierungen von Marketing-Zielen:

Zielebene	Marketingziel
Unternehmen	<ul style="list-style-type: none"> Steigerung des Absatzes über alle SGFs bis Jahresende um 10 % Aufbau eines serviceorientierten Images über die nächsten 2 Jahre. Per Jahresende sollen uns mind. 50% unserer Stammkunden dieses Image zuschreiben. Nächstes Jahr mind. 80%.
SGF	<ul style="list-style-type: none"> Erhöhung der Kundenzufriedenheit in SGF 1 um 10 %-Punkte bis Ende des 3. Quartals. Steigerung des Marktanteils in SGF 2 um mind. 5% p.a. für die nächsten 3 Jahre.
Segment	<ul style="list-style-type: none"> Erreichung von mind. 50.000 € Umsatzvolumen heuer für S3 in SGF 2 Steigerung der Rentabilität von S1 in SGF 2 um mind. 10% heuer

Christian Clever kam zu folgendem Ergebnis:



Zielebene	Marketingziel
Unternehmen	<ul style="list-style-type: none"> Steigerung des Umsatzes bis Jahresende um 20.000 € Steigerung des Deckungsbeitrags um mind. 20% heuer
SGF	<ul style="list-style-type: none"> Steigerung der Bekanntheit in SGF 2 bei unseren Stammkunden auf 60% heuer und auf 90% nächstes Jahr Erhöhung der Kundenzufriedenheit in SGF 1 auf mind. 80% heuer
Segment	<ul style="list-style-type: none"> Verhinderung einer stärkeren Umsatzreduzierung in S1 (SGF3) als geplant Akquisition von mind. 3 Stammkundenprojekten in S1/2 (SGF 2)

Da er das SGF Netzwerkadministration schrittweise verlassen möchte, hat er für dieses keine Marketingziele definiert, sondern konzentriert sich auf die Einführung des neuen SGF Embedded Systems bei seinen Stammkunden. Netzwerkadministration hat er in die Umsatzplanung bewusst nicht aufgenommen, um sich selber unter Aktionsdruck zu setzen!¹³

Hilfsmittel

FO 08 – Zeitliche Zielfestlegung

¹³ Selbstverständlich wird aus der SGF Netzwerkadministration noch Umsatz kommen und Arbeitskraft gebunden. Umsatzdarstellung nach SGF ist hier wichtig, um zu kontrollieren, ob das neue SGF auch die Tragkraft des zu verlassenden hat (daher schrittweiser Rückzug aus diesen durch Einstellung der aktiven Bewerbung).

VI.2. Marketingstrategien

Aus den Marketing-Zielen können Sie nun Ihre Marketing-Strategie ableiten. Die Strategien sind das „Wie“, um die Ziele zu erreichen. Weiters sind sie die Leitlinien für die Planung der konkreten Marketing-Maßnahmen.

Fragenkatalog

- Welche Strategien verfolgen Sie bisher in Ihren SGFs?
- Wie sind Ihre Erfahrungen mit diesen?

Inhalt

Strategie wird definiert als, ein längerfristig ausgerichtetes planvolles Anstreben einer vorteilhaften Lage oder eines Ziels.¹⁴ Es wird unterschieden zwischen Wachstums-, Abschöpfungs- und selektiven Strategien, wobei wir hier im Schwerpunkt natürlich auf die Wachstumsstrategien abstellen. Die beiden anderen Strategiearten werden der Vollständigkeit halber kurz skizziert.

Wachstumsstrategien:

Es gibt vier grundsätzliche Ansätze, die natürlich auch kombinierbar sind:¹⁵

Produkt/ Dienstleistungen \ Segmente/ Märkte	Jetzt	Neu
Jetzt	Marktdurchdringung	Marktentwicklung
Neu	Produktentwicklung	Diversifikation

- Marktdurchdringung: mehr Erfolg der derzeitigen Produkte bzw. Dienstleistungen auf den gegenwärtigen Märkten
- Marktentwicklung: Erschließen neuer Märkte für die derzeitigen Produkte bzw. Dienstleistungen
- Produkt- bzw. Dienstleistungs-Entwicklung: neue Angebote auf den gegenwärtigen Märkten
- Diversifikation: Ausbrechen aus angestammten Betätigungsfeldern, Entwicklung neuer Produkte bzw. Dienstleistungen für neue Märkte

Abschöpfungsstrategien (Desinvestitionsstrategien):

Sind Ansätze sich aus einem Markt bzw. Produkt zurückzuziehen. Damit verbunden sind Ressourcenkürzungen, Reduzierung der Angebotspalette und des Services usw.

¹⁴ Online im Internet URL: <http://de.wikipedia.org/wiki/Strategie> [Stand: 28.08.2007].

¹⁵ Vgl. Meffert, H.: Marketing, 8. Auflage, Wiesbaden 1998, S. 234.

bis hin zum Verkauf oder Liquidation aller damit verbundenen Ressourcen im Unternehmen sowie des Produktes selbst.

Selektive Strategien:

Kennzeichnen sich durch eine Politik des Abwartens bzw. sanfte Schritte in Richtung Wachstums- oder Abschöpfungsstrategien, da mit heutigem Wissensstand noch nicht erkennbar ist, in welche Richtung sich der Markt/das Produkt entwickeln wird.

Umsetzung

Sie kennen jetzt die vier grundsätzlichen Wachstumsansätze. Überlegen Sie bei jedem Ihrer Produkte/Dienstleistungen, welche Weiterentwicklung bzw. Kombination daraus dieses am besten weiterbringen könnte. Einige Aspekte hierzu könnten sein:

- Sind ausreichende Ressourcen für den Einstieg in ein „neues“ Feld vorhanden?
- Gibt es Segmente, in denen noch wenig Konkurrenzdruck herrscht?
- Wie sieht je Ansatz die Kosten-Nutzen-Relation für mein Produkt/Dienstleistung aus?

Strategie	Beispielhafte konkrete Ansätze: ¹⁶
Wachstum	<p>Marktdurchdringung:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Häufigere Verwendung stimulieren ● Weitere Verwendungsanlässe finden ● Nicht-Verwender gewinnen ● Abwerben von Kunden vom Wettbewerber <p>Marktentwicklung:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Erschließung anderer Segmente ● Geographisches Einzugsgebiet ausdehnen <p>Produktentwicklung:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Innovationen entwickeln ● Angebotserweiterung durch neue Produktvarianten
Abschöpfung	<ul style="list-style-type: none"> ● Ressourcen reduzieren bzw. einstellen (Marketingbudget, Personal, Anteil am Webauftritt des Unternehmens etc.) ● Kundenbasis auf lohnende Kunden reduzieren ● Potentielles Nachfolgeprodukt aufbauen
Selektiv	<ul style="list-style-type: none"> ● Ressourceneinsatz auf Vorjahresniveau einfrieren ● Vorbereitung schaffen, das Produkt separat verkaufen zu können

¹⁶ Vgl. Meffert, H.: Marketing, 8. Auflage, Wiesbaden 1998, S. 233 ff.

Christian Clever hat sich so entschieden:

Consulting: Marktdurchdringung + Marktentwicklung

Eine stärkere Durchdringung seines jetzigen Marktes schätzt er für sinnvoll ein, da er dort bereits auf Reputation aufbauen kann. Zusätzlich möchte er seinen Markt entwickeln, da er annimmt, hierfür weniger Arbeitszeit aufwenden zu müssen, als wenn er sich in neue Themen einarbeitet (Produktentwicklung).

Embedded Systems: Marktdurchdringung bzw. Produktentwicklung

Hier ist Herr Clever noch sehr unerfahren und neu am Markt. Daher möchte er hier erstmal eine Basis schaffen und festigen.

Netzwerkadministration: Abschöpfung

Einstellung der Marketingaktivitäten und Rückzug aus DB-schwachen Netzwerkadministrationstätigkeiten. Voraussichtlich nächstes Jahr kompletter Ausstieg.

Webapplikation: Keine Wachstumsstrategie, sondern eine Selektive

Clever schätzt diesen Bereich als schrumpfend ein und sieht einen zunehmenden Preisverfall. Daher möchte er sich hier weder aktiv einbringen (Wachstumsstrategie), noch diesen Bereich aufgeben (Abschöpfungsstrategie), da er nicht abschätzen kann, ob sich der neue Bereich Embedded Systems so entwickelt wie er hofft. Sondern er möchte abwarten und seinen Einsatz in diesem Geschäftsfeld auf Vorjahresniveau halten (selektive Strategie).

Hilfsmittel

FO 09 – Marketingstrategien

VI.3. Strategische Positionierung

Mit der Positionierung bestimmen Sie, wie der Kunde Ihr Produkt im Vergleich zum Wettbewerb sehen *soll*... Sie wissen (hoffentlich) welche Vorteile Ihre Produkte gegenüber den anderen am Markt haben, aber wissen Ihre Kunden das auch? Also sagen Sie es ihnen!

Fragenkatalog

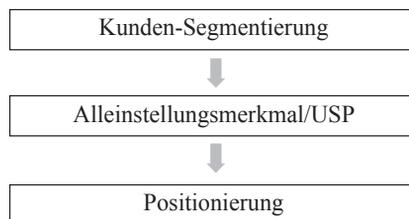
- Wie unterscheidet sich Ihr Unternehmen von Ihren schärfsten Wettbewerbern?
- Wie heben Sie sich in den Augen Ihrer Kunden von den Wettbewerbern ab?

Inhalt

Positionieren ist ein Prozess, der das Unternehmen/Produkt/DL gezielt dort platziert, wo es am erfolgversprechendsten ist. Dazu war es notwendig, zuerst die Segmentierung und jetzt aufbauend die Differenzierung vorzunehmen. Bei der Differenzierung geht man den Fragen nach, wo die Schwächen der Mitbewerber liegen und wie sich das Unternehmen gegenüber den Kunden von Mitbewerbern profilieren kann (Alleinstellungsmerkmale).

Dieser ausgewählte einzigartige Produktnutzen wird auch als Unique Selling Proposition (USP) bezeichnet. Der USP kann auf rationaler oder emotionaler Ebene angesiedelt sein. Ein natürlicher USP lässt sich direkt aus dem Produkt, seiner Herstellung oder seinen Eigenschaften ableiten. Ein künstlicher USP hingegen wird dem Produkt erst durch die Werbung zugeschrieben; er wird schlichtweg erfunden.¹⁷

Positionierung zielt darauf ab, den Kunden zu *überzeugen*, dass Ihre Produkte den Wettbewerb ausstechen (z.B. beim Service). Wichtig ist, dass die ausgewählten Merkmale für die Zielkunden **wichtig** und **wahrnehmbar** sind und gleichermaßen **nachhaltig**, das heißt, von Ihrer Konkurrenz schwer imitierbar.



Hinweise zur Positionierung:

- Sie ist die Basis für die gesamte Kommunikation und alle Werbematerialien.
- Sie baut sich im Kundengedächtnis langsam auf und braucht auch einige Zeit um

¹⁷ Absatz in Anlehnung an online im Internet URL.: http://www.marketing-lexikon-online.de/Lexikon/Stichworte_U/USP/usp.html [Stand: 18.08.2007].

sich dort zu ändern bzw. zu verblassen (Elastizität der Positionierung).¹⁸ Daher sollte diese nur selten und behutsam geändert werden.

- Sie kann für ein Unternehmen und/oder Produkte/Dienstleistungen erarbeitet werden.
- Sie sollte nicht zu „eng“ gewählt werden. Behalten Sie im Hinterkopf, dass z.B. im Falle einer Marktentwicklung die Positionierung noch nutzbar sein sollte, zumindest in den wichtigen Teilen.

Eine Positionierung kann sich z.B. ausrichten auf:

- den Nutzen Ihres Produkts/Ihrer Dienstleistung (z.B. in den Bereichen: Problemlösung, Technik, Qualität, Ästhetik, Image, Umweltbewusstsein, Gesundheit, Erlebnis, Mode-Trend, Marktnische etc.)
- die Ansprache einer bestimmten Kundengruppe (z.B. Jugendliche, Senioren)
- die Produktpalette (z.B. als einziger „alles aus einer Hand“ Anbieter)
- den Preis Ihres Angebots (z.B.: höherer oder niedrigerer Preis)¹⁹
- den Vertrieb Ihres Angebots (neue oder zusätzliche Vertriebspartner bzw. -wege)

Die Auseinandersetzung mit der **Zufriedenheit Ihrer Kunden** kann Ihnen neben Inputs für Ihre Produkt-/Dienstleistungspolitik auch für die Positionierung und für die Festlegung von Zielen zur Kundenbindung nützlich sein. Hierfür bietet sich z.B. das Modell der Kundenzufriedenheit nach *Kano*²⁰ an. Es vergleicht, was der Kunde erwartet und wie er die gebotene Leistung im Vergleich zum Wettbewerb wahrnimmt. Vorausgesetzte Erwartungen sind die Basis, erwartete Leistung sind Schlüssel zur Kundenzufriedenheit und begeisternde Leistungen setzen Sie von Ihrer Konkurrenz ab und machen so das Wettbewerbstempo aus (Schrittmacher). Die Basisleistung muss logischerweise erfüllt sein, bevor die darauf aufbauenden Leistungsstufen vom Kunden überhaupt honoriert werden:

Kunden:	Basisleistung	Schlüsselleistung	Schrittmacherleistung
Erwartungshaltung	<ul style="list-style-type: none"> ● <i>Vorausgesetzt</i> ● Nicht ausgesprochen ● Fast nicht bewusst 	<ul style="list-style-type: none"> ● <i>Erwartet</i> ● Ausgesprochen / spezifiziert ● Bewusst 	<ul style="list-style-type: none"> ● <i>Nicht erwartet</i> ● Nicht ausgesprochen ● (Noch) nicht bewusst
Konsequenz	<ul style="list-style-type: none"> ● Nicht-Erfüllung ist No-Go ● Über-Erfüllung kaum honoriert 	<ul style="list-style-type: none"> ● Nicht-Erfüllung wird Übel genommen ● Über-Erfüllung wird honoriert 	<ul style="list-style-type: none"> ● Nicht-Erfüllung wird kaum Übel genommen ● Über-Erfüllung wird stark honoriert

¹⁸ Was fällt Ihnen bei Volvo ein? Ja, Sicherheit! Aber Volvo hat dieses Merkmal schon lange nicht mehr exklusiv!

¹⁹ Vorsicht! Bevor Sie den günstigsten Preis argumentieren, stellen Sie sicher, dass Sie die Ressourcen haben eventuelle Preisschlachten durchzustehen, gemäß dem Motto, wer den Preis sät wird Pleiten ernten.

²⁰ In Anlehnung an online im Internet URL: <http://www.teialehrbuch.de/Kostenlose-Kurse/Technologie-management/23014-Das-Kano-Modell-der-Kundenforderungen-und-zufriedenheit.html> [Stand: 15.09.2007].

Für den Kunden sind nicht alle Leistungen gleich relevant. Daher ist es wichtig, sich auf die in der Kundenwahrnehmung wichtigen Dinge zu konzentrieren, sprich im Zuge einer Kundenbefragung nicht nur abzufragen, ob die Leistung besser/schlechter ist als bei den Wettbewerbern, sondern ergänzend zu fragen, wie wichtig denn dieser betrachtete Aspekt für den Kunden ist.

Umsetzung

Sehen Sie sich als Vorbereitung für Ihre Umsetzung an, welche Überlegungen unsere Musterfirma Clever angestellt hat.

Christian Clever sieht in seinen Dienstleistungsbereichen keine individuellen Ansätze, die er als solche positionieren möchte. Er konzentriert sich daher auf die Positionierung seines Unternehmens. Seine Stärke sieht er in der Qualität (er arbeitet sehr organisiert), in der Schnelligkeit und in der Individualität der Lösungen, die er für seinen Kunden erstellt. Seine Zielgruppe, Kleinunternehmen in der Steiermark, schätzen insbesondere seine Schnelligkeit und Individualität seiner Lösungen, wie er aus Kundenbefragungen weiß. So kristallisierten sich z.B. bei der SGF Webapplikation folgende Kriterien heraus:

Erwartungshaltung	Basisleistung	Schlüsselleistung	Schrittmacherleistung
Webapplikation	<ul style="list-style-type: none"> ● funktionstüchtig ● fehlerfrei 	<ul style="list-style-type: none"> ● termingerecht ● ansprechende Optik 	<ul style="list-style-type: none"> ● Vertonung ● Layout variierbar

Herr Clever entscheidet sich schließlich für folgende Positionierung:

Clever IT-Solutions

die schnelle Alternative für individuelle Lösungen

Es dürfte sich für Sie hier ein Kreis schließen. Denn das erinnert Sie doch sicher an CI. Ist auch so. Der Slogan, den ein Unternehmen sich als Ausdruck seiner CI gibt, ist die Positionierung dieses Unternehmens.

Hilfsmittel

FO 10 – Differenzanalyse

Dialogfeld – 3. Ziele und Strategie

Ziele

Definieren Sie Ihre Marketingziele auf Unternehmensebenen (denken Sie daran: SMART soll ein Ziel sein). *FO 08 enthält einen Vorschlag für die Aufbereitung.*

Brechen Sie diese auf Ihre SGF runter:

Strategien

Ordnen Sie diesen jetzt Marketingstrategien zu, um diese Ziele zu erreichen und überlegen Sie Ansätze, wie das konkret umgesetzt werden kann (FO 09 assistiert).

Positionierung

Erarbeiten Sie basierend auf Ihrem Wissen aus der Wettbewerbsanalyse, Segmentierung und Kundenbedarfsanalyse die Alleinstellungsmerkmale für Ihre Produkte/ Dienstleistungen in den jeweiligen SGFs. *Die Differenzanalyse in FO 10 enthält noch Anregungen für Ihre Überlegungen.*

	SGF 1	SGF 2	SGF 3
Alleinstellungsmerkmale aus Wettbewerbsanalyse:			
Relevant für Kunden sind:			
Positionierung:			

VII. MARKETING-MASSNAHMEN, PLANUNG und UMSETZUNG

Eine gute Strategie sichert noch kein erfolgreiches Marketing. Erst die marktgerecht ausgewählten und sinnvoll kombinierten Marketing-Maßnahmen führen Ihr Unternehmen auf diesen Weg. In dieser Phase der Marketing-Planung ist daher festzulegen, welche Marketing-Maßnahmen gesetzt werden müssen, um die selbst gesetzten Marketingziele erreichen zu können.

VII.1. Mögliche Marketing-Maßnahmen

Wir sind jetzt auf der operativen Ebene unserer Zielpyramide – dem Marketing-Mix. Dieser wird in 7 Ansatzpunkte („7 Ps“²¹) unterteilt.

Die klassischen vier – auf ein materielles Produkt bezogenen – Elemente (Preis, Produkt, Distribution, Kommunikation) ergänzen sich um drei weitere Ansatzpunkte, wenn es um immaterielle Produkte oder Dienstleistungen geht. Denn bei letzterem drängt sich der Faktor Mensch, Behandlung des Kunden und Kaufumfeldgestaltung in den Vordergrund. Es sind dies die Mitarbeiter (Personal), die die Dienstleistung erbringen, der eigentliche Dienstleistungserbringungsprozess (Prozess), sowie der Standort bzw. die Gestaltung des „Point of Sale“ (Ausstattung) an dem die Dienstleistung erbracht wird.



Diese sieben Ansatzpunkte beeinflussen sich naturgegeben wechselseitig. Manchmal ist auch die Abgrenzung schwierig, in welchen Bereich eine geplante Aktion nun fällt. Aber letzteres ist eine Überlegung für Theoretiker, die Sie ignorieren sollten, da es Ihnen um die Durchführung geht und wohl kaum um Klassifizierungseinheiten.

21 Die Abkürzung 7 Ps leitet sich aus dem Englischen ab: **P**roduct, **P**rice, **P**romotion, **P**lace, **P**ersonnel, **P**rocess, **P**hysical facilities.

Produkt-, Leistungspolitik

Fragenkatalog

- Wie definieren Sie Produkt bzw. Dienstleistung?
- Umfasst Ihr Angebot Produkte, Dienstleistungen oder Kombinationen daraus?

Inhalt

Ein Produkt wird definiert als *alles*, was geeignet ist, ein Bedürfnis zu befriedigen, wobei nicht im Besitz des Produktes seine Bedeutung liegt, sondern in dem Nutzen, den es dem Konsumenten bringt.²² Somit fallen auch Dienstleistungen unter diesen weiten Produktbegriff. Dies ist sinnvoll, da die Grenzen von Dienstleistung zu Produkt immer fließender werden und oft das eigentliche Produkt in Dienstleistungen eingebettet ist. Dennoch ist es sehr sinnvoll, die Besonderheiten von DL zum klassischen materiellen – angreifbaren – Produkt herauszuarbeiten.

Besonderheiten von Dienstleistungen bzw. immateriellen Produkten:

- Immaterialität (nicht sichtbar = schwer vergleichbar)
 - Empfindung als risikoreich seitens des potentiellen Kunden
 - Leistungsversprechen schwer evaluierbar
 - Gewinnung des Kundenvertrauens entscheidend für Auftragsgewinnung
- Fehlende Lagerfähigkeit²³
 - Kapazitätsengpässe teilweise kompensierbar durch stärkere Einbindung der IT-Abteilung des Kunden bzw. Kooperation mit anderen Anbietern
- Integration des externen Faktors (d.h. aktive Kundeneinbindung)
 - Kundenseitige Ressourcen können anders ausfallen als geplant
 - Je mehr der Kunde integriert ist, desto schwieriger ist die standardisierte Gestaltung des DL-Prozesses
- Qualitätsschwankungen
 - Abhängigkeit von Einzelfaktoren: „wer wann wo an wem“
 - Reduzierbar durch Einsatz geeigneter Mitarbeiter, sowie deren Schulung und Standardisierung des Dienstleistungserstellungsprozesses

Ansatzpunkte der Produkt-/DL-Politik können sein:

- Produktnahe (=> ursächlicher Zusammenhang mit Kernleistung):
 - Verbesserungen, Innovationen, Differenzierungen, Sortimentsgestaltung
 - Qualität, Form, Farbe, Maße, Layout, Bedienerführung, Anwendermaske
 - Materialart, Konstruktion, Design

²² Vgl. Kotler, P. u.a.: Grundlagen des Marketing, 3.Auflage, München 2003, S. 1157.

²³ Die klassische Dienstleistung wird in dem Moment konsumiert, wo sie erbracht wird (z.B. Theater). Hier wird dann auch vom „Uno-actu-Prinzip“ gesprochen.

- Markenname
- Verpackung (auch DL haben eine „Verpackung“, z.B. Infobroschüre)
- Ein fixer und allzeit erreichbarer Ansprechpartner
- Gut geschultes Mitarbeiterteam (ggf. Referenzen, Mindeststandards)
- Spezielles Berichtswesen (z.B. Entwicklungsfortschritt, Planabweichungen)
- Produktbegleitende (=>“nice to have“ Zusatzleistungen)
 - Zusatzoptionen, -dienstleistungen
 - Service, Garantien, Kundendienst
 - Vermittlung von Spezialisten für weiterführende Aufgaben (z.B. Wartung)
 - Übernahme von besonderen Versicherungsleistungen (z.B. Security checks)
 - Einspielung von Updates
- Produktferne (=> wenig zu tun mit Kerngeschäft, ggf. Übergang zu neuen Tätigkeitsfeldern – Diversifikation)
 - Organisation von Informationsveranstaltungen, -reisen (z.B. zur CEBIT)
 - Veranstaltung von Kunden- bzw. Interessentenseminaren
 - Vermittlung von Bankdienstleistungen (Finanzierung und Förderung)
 - Vermittlung von IKT-Dienstleistungen etc.

Der eigentliche USP liegt im Kernprodukt (z.B. Telefonieren beim Mobiltelefon). Durch weitere Produktausgestaltungen können aber Zusatznutzen zur Positionierung werden, um eine Differenzierung von den Wettbewerbern zu erreichen (z.B. integrierte Fotokamera).

Umsetzung

Untersuchen Sie die Möglichkeiten, Ihren Kunden zusätzliche Servicedienstleistungen zu bieten. Differenzieren Sie dabei zwischen produktnahe, produktbegleitende und produktferne Dienstleistungen, damit Sie kreativere und vom Wettbewerb noch nicht entdeckte Angebote entwickeln können. Dem Kunden gegenüber sollte deutlich gemacht werden, dass Sie all dies als Gesamtangebotsvorteil gegenüber dem Wettbewerb herausstreicht. Durch solch ein umfassendes Dienstleistungskonzept ermöglichen Sie Kontakt zu Ihren Kunden zu halten und sichern sich damit bei entsprechender Leistung die Weiterempfehlung²⁴ durch Ihren Kunden.

Um einen Kunden zufrieden zu stellen, bedarf es mehr als die fehlerlose Abwicklung Ihres Kerngeschäftes, denn das wird vom Kunden in jedem Fall erwartet. Überraschen Sie ihn deshalb mit Leistungen, die er weder von Ihnen erwartet, noch bei einem Ihrer Konkurrenten in Anspruch nehmen kann. Erstellen Sie eine Liste von Leistungen, die Sie Ihren Kunden kostenlos anbieten und reihen Sie diese nach Priorität (Machbarkeit).

²⁴ Verweis auf Kommunikation - Empfehlungsmarketing

Für Herrn Clever ist es wichtig, sein Consulting-Angebot greifbarer zu machen. Deshalb hat er in Vorbereitung für die Diskussion mit seinen Mitarbeitern folgendes überlegt:

SGF	Consulting
Immaterielle Dienstleistung	<ul style="list-style-type: none"> • Struktur der Beratungsleistung optisch ansprechend aufbereiten • Fehlende Lagerfähigkeit
Integration des externen Faktors	<ul style="list-style-type: none"> • Bedeutung der Qualität des Kundeninputs ausarbeiten
Qualitätsschwankungen	<ul style="list-style-type: none"> • Mindestmaß an Beratungserfahrung der mitarbeitenden Berater definieren • Ursachen für Qualitätsschwankungen im Team ausarbeiten und Lösungsansätze überlegen • Nachbesprechung jedes Consulting-Projektes und direkte Integration der Learnings in den Abwicklungsprozess (Prozesspolitik)

Hilfsmittel

FO 11 – Wettbewerbsperspektive

Kommunikationspolitik

Basis für eine effiziente Marktkommunikation ist die genaue Kenntnis der anzusprechenden Zielgruppen. Die Wahl der Positionierung und der zu kommunizierenden Wettbewerbsvorteile gegenüber der Konkurrenz leitet Ihnen den Weg, um mit Ihren potentiellen Kunden in Kontakt zu treten.

Fragenkatalog

- Wie sind Sie bisher mit „Kommunikation“ umgegangen?
- Wie sehen Ihre Vorgaben aus und welche Erfahrungen haben Sie damit gemacht?

Inhalt

Kommunikationspolitik wird klassisch in vier Bereiche unterteilt (**Werbung, Verkaufsförderung, PR, persönlicher Verkauf**). Dieser Ansatz hilft Ihnen, keines dieser Aktionsfelder zu vernachlässigen. Einige Kommunikationsmaßnahmen lassen sich nicht klar einem Bereich zuordnen, aber das ist nur natürlich, denn die Bereiche beeinflussen sich wechselseitig. So ist der Internetauftritt eines Unternehmens natürlich Werbung. Gleichzeitig aber auch Verkaufsförderung, PR-Plattform und enthält ggf. auch Elemente für den persönlichen Verkauf. Die Ausführungen zum persönlichen Verkauf werden wir beim Marketinginstrument Vertrieb (eines der 7 Ps) erläutern, da dieser bei erklärungsbedürftigen IT-Produkten/-Dienstleistungen definitiv dort seinen Anwendungsschwerpunkt hat.

Direkt Marketing ist geeignet, sowohl kurzfristig Nachfragesteigerungen zu erwirken als auch eine Beziehung zum Kunden aufzubauen. Es zielt konkret auf bestimmte Kunden (-gruppen) ab und ist deshalb besonders erfolgreich, zielgruppenspezifische Kundenbedürfnisse abzudecken. Es definiert sich als direkte Kommunikation mit dem Kunden und setzt auf Dialog, anstatt wie im Massenmarketing auf Einweg-Kommunikation vom Unternehmen an alle potentiellen Kunden mit der gleichen Botschaft. Direkt Marketing Maßnahmen sind im Folgenden kursiv gesetzt.

Online- und Offline-Marketing sollten als Ergänzungen betrachtet werden. Genau wie Direkt Marketing nur der kleine Bruder des Massenmarketing ist, wie der Brutto-Werbeaufwand für Österreich in 2006 zeigt:²⁵

	Wert € in 2006 in Mio.	Anteil %	Veränderung zum Vorjahr in %
Werbeaufwand total	2.949	100	4,5
Offline (nur Presse)	1.319	45	1,7
Online	37	1	29,7
Sonstige (TV etc.)	1.544	54	n.a.
Massen Marketing	2.326	79	3,8
Direkt Marketing	623	21	7,5

Werbung ist ein ideales Instrument, um den Kunden auf emotionaler Ebene zu erreichen. Rein technische oder fachlich orientierte Informationsvermittlung ist nicht zielführend, da die Aufmerksamkeitsschwelle eines Menschen sehr gering ist und daher in erster Linie erreicht werden muss, den Blick des potentiellen Kunden auf das Werbemittel zu lenken. Werbung muss den Kunden an seinen individuellen (aber der Kundentypologie zuordenbaren) Bedürfnissen ansprechen.

Bei allen Werbemitteln ist auf ein einheitliches Erscheinungsbild (Corporate Design – CD)²⁶ zu achten, damit Sie der Kunde unter den zahlreichen Werbemitteln, mit denen er täglich konfrontiert ist, auch wieder erkennt.

²⁵ Quelle: FOCUS Institut, gesehen in Pressehandbuch 2007 online im Internet URL: <http://www.voez.at/b195m30> [Stand: 07.05.2007].

²⁶ Corporate Identity (CI) = Corporate Design (CD) + Corporate Behaviour (CB) + Corporate Communications (CC).

Überblick Werbe-Maßnahmen:

Offline	Online	Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> •Anzeigen •Radio/TV-Spots •Beilagen (+/- Kupons) •Mailing anonym •Kataloge •Plakate •Poster •Flugblätter •Postwurf-sendungen •Prospekte •Mailing personalisiert 	<ul style="list-style-type: none"> •Webseite •Banner •Pop-ups •Suchmaschinen •Email •SMS 	<ul style="list-style-type: none"> •Hohe Reichweite •Steuerbar •Standardisiert •Gezielte Reichweite •Personalisiert 	<ul style="list-style-type: none"> •„Anonym“ •Erfolg schwer bis kaum auswertbar •Erfolg gut auswertbar •Aufwendig

Die meist genutzten Werbeträger waren einer Umfrage im Jahr 2006 zufolge (Mehrfachnennung möglich): Internet 63%, Fachzeitschriften 50%, Messen 37%, postalische Werbung 30% und Werbung in Tageszeitungen 24%.²⁷

Primäres Ziel von PR (Public Relations, Öffentlichkeitsarbeit) ist die Steigerung des Bekanntheitsgrads Ihres Unternehmens und die Verbesserung des „Images“ – nicht die Steigerung von Verkaufszahlen. Im Allgemeinen sprechen Sie eine breite Öffentlichkeit an und fördern langfristig mit einer guten und glaubwürdigen Positionierung bei potentiellen Kunden den Wunsch nach einer Kontaktaufnahme.

Überblick PR-Maßnahmen:

Offline	Online	Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> •Pressemappe •Pressemitteilung (Artikel) •Redaktioneller Beitrag •Pressekonferenz •Kundenzeitung •Sponsoring •Veranstaltungen 	<ul style="list-style-type: none"> •Pressecke auf Webseite •Email an Redaktionen 	<ul style="list-style-type: none"> •Günstig •Glaubwürdig (hängt vom publizierenden Medium mit ab) •Viel Potential •Langfristig orientiert 	<ul style="list-style-type: none"> •Resonanz nicht verlässlich •Viel Aufwand •Erfolg schwer bis kaum auswertbar

Anlässe (und somit auch Inhalte) von PR-Maßnahmen können z.B. sein:

- Firmenjubiläum, Veranstaltungen, Workshops, Seminare
- Auftritte von Firmenvertretern bei Kongressen, Symposien
- Großaufträge, besonders repräsentative Projekte
- Einsatz neuer Techniken, neue Produkte
- Übernahme einer anderen Firma, Firmenkooperationen
- Jahresberichte, Umsatzrekorde

²⁷ Aufgelistet wurden alle Nennungen über 20% Stimmanteil. Basis sind 149 IT-Unternehmen verschiedener Größe. Vgl. Deutsches Institut für Marketing, Marketing für IT-Unternehmen, Köln 2007, S. 21.

- Nachwuchsförderung, Weiterbildungsmaßnahmen für Mitarbeiter
- Soziales Engagement des Unternehmens, Sponsoring
- Tag der offenen Tür, Produktpräsentationsshows
- Gewinn von Preisen, Auszeichnungen
- Zusammenarbeit mit Schulen, Universitäten, Fachhochschulen und Vereinen
- Vernissage in Ihrem Unternehmen
- Feiertage (z.B. Weihnachtskarte)

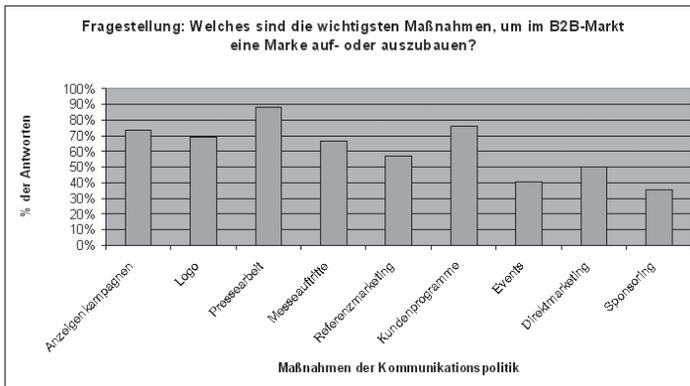
Verkaufsförderung umfasst alles, was zur Stimulierung des Kaufanreizes dienen kann. Das reicht von Unterlagen für den Außendienst über Produktbroschüren bis zu Referenzkunden. Nutzen Sie ausgewählte gute Kundenbeziehungen zum Aufbau von Referenzmarketing. Diese Marketingmaßnahme stellt eine besonders große Chance für die Auftragsbeschaffung durch Vertrauensaufbau dar, denn Kunden glauben eher den Erfahrungsberichten anderer Kunden als den klassischen Werbemitteln eines Unternehmens. Eine an 50 IT-Unternehmen durchgeführte Befragung ergab, dass 94 % Fallstudien zur Akquisition und 78 % diese zur Darstellung komplexer Produkte nutzen.²⁸ Mögliche Datenquellen sind Referenzen und Erfahrungsberichte (Case Studies, Success Stories) zufriedener prestigeträchtiger Kunden, sowie die Ergebnisse systematisch durchgeführte Kundenzufriedenheitsmessungen. Parallel können Sie sich auch Anreize überlegen, wie Sie es honorieren, wenn aktuelle Kunde durch ihre Empfehlung neue Kunden für Sie akquirieren. Dieses Empfehlungsmarketing funktioniert nur, wenn Sie auf längerfristige Kundenbindung bauen und ergo die Kundenzufriedenheit sehr ernst nehmen.

Überblick Verkaufsförderungsmassnahmen:

Offline	Online	Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> •Verkaufsunterlagen •Testangebote •Referenzkundenliste (Success stories) •Wettbewerbe •Preis Ausschreiben •Verkaufsprämien •Coupons •Sonderangebote •Proben, Muster •Messen •Demos •Produkt-/Firmenbroschüre •Event Marketing 	<ul style="list-style-type: none"> •Internetauftritt •Downloads •Weiterempfehlungsfeature •Referenzkundenliste (Success stories) •Wettbewerbe •Preis Ausschreiben •Sonderangebote •Demos •Produkt-/Firmenbroschüre 	<ul style="list-style-type: none"> •Schnell einsetzbar •Direkter Kaufanreiz •Erfolg gut auswertbar 	<ul style="list-style-type: none"> •Begrenzter Anwendungszeitraum

²⁸ Online im Internet URL:<http://www.marketing-boerse.de/News/details/Studie-Bedeutung-von-Success-Stories-waechst/877> [Stand: 01.08.2007].

Die oben bereits erwähnte Befragung erbrachte folgende Einschätzung zu Elementen der Kommunikationspolitik (Top-Two-Box-Wert für sehr wichtig und wichtig aufgetragen):²⁹



Umsetzung

Beginnen Sie Ihre Überlegungen damit sich Ihrer Ziele klar zu werden. Was soll die Kommunikationspolitik je SGF bei den entsprechenden Kundensegmenten leisten? Damit haben Sie schon die **inhaltliche Ausrichtung** definiert und die Meßplatte für die späteren Erfolgsauswertungen gelegt.

Versetzen Sie sich nun in die Lage des Kunden und versuchen Sie, herauszufinden, welchen **Nutzen** er sich von Ihrer Leistung erwartet. Dieser Nutzen muss durch Ihre Werbemittel vermittelt werden. Wenn Sie Ihre Zielgruppe im Kundensegment KMU im produzierenden Bereich haben, richten Sie Ihre Kommunikation entsprechend aus („Wir entwickeln qualitativ hochwertige Softwarelösungen für alle produzierenden KMU’s“). Mit speziell ausgerichteter Kommunikation schaffen Sie bereits ein Unterscheidungsmerkmal, das Sie vom Wettbewerb abhebt.

Jetzt können Sie aus der Vielfalt der erläuterten Maßnahmen die **Mischung** zusammenstellen, von der Sie annehmen, dass Ausrichtung und Nutzen erreicht werden können. Nehmen Sie hierzu auch das Material zur Hand, das Sie im Rahmen der Wettbewerbsanalyse über Ihre Konkurrenz gesammelt haben. Dann sehen Sie, was in diesem Bereich ein „must“ ist und was ein „nice to have“.

Schließlich arbeiten Sie aus, wann der Einsatz welcher Mittel sinnvoll ist und beginnen die Medien konkret auszuwählen (z.B. Kleine Zeitung), die in Frage kommen. Diese Selektion fällt Ihnen leichter, wenn Sie sich folgende Fragen dabei durch den Kopf gehen lassen:

²⁹ Online im Internet URL: www.smart-research.de [Stand: 04.05.2007], Smart Research GmbH, IT-Marken 2003, S. 17.

- Welche Medien nutzen Ihre Kunden, um sich zu informieren?
- Wie präsentiert sich die Branche (Berufsverband etc.)?
- Wer ist Meinungsbildner (opinion leader) in der Branche?
- Was gibt es Neues auf dem Markt und wie entwickelt er sich?
- Welches Budget sind Sie bereit, zur Verfügung zu stellen?

Sie haben damit Ihren **Mediaplan** skizziert. Er beschreibt, welche Medien für Ihre Marktkommunikation genutzt werden und wie oft Sie diese belegen. Auch die Kosten/Nutzen-Relation wird in ihm unter dem Aspekt der Reichweite (Summe der Kontaktchancen) der einzelnen Werbemedien und der Kontakte (Anzahl der Werbeimpulse), die sie ermöglichen, berücksichtigt. Reichweite und Kontakte sind ein Indikator für die Verbreitung und somit Wirkungsstärke die ein Medium hat.

Schließlich stellen Sie die gleichen Überlegungen noch mal explizit zur PR an (falls Sie das nicht schon intuitiv gleich mit gemacht haben). Denn diese ist zu wichtig, um sie zu vernachlässigen (wie ja auch die Befragung unter den IT-Firmen gezeigt hat). PR erfordert Ihre Initiative. Recherchieren Sie Ihre Kontaktpersonen in den jeweiligen Redaktionen und legen Sie sich eine detaillierte Exceldatei dazu an. Kontaktieren Sie die Redakteure vor einer Aussendung und versuchen Sie herauszufinden, an welchen Infos diese insbesondere interessiert sind und wie sie diese am liebsten aufbereitet hätten. Fangen Sie mit einem kleinen Presseverteiler an, denn es ist immens aufwendig Redakteure zu pflegen!

Wenn Sie Mediaplan, PR-Aussendungen, Verkaufsförderungsaktionen sowie Maßnahmen des persönlichen Verkaufs für das Jahr über zusammengestellt haben, ist Ihr Werbe- und Kommunikationsplan entstanden. Dieser beinhaltet alle „Aktionen“ und liefert Ihnen eine Übersicht über die gesamten Maßnahmen, ihre zeitliche Abfolge und die inhaltlichen Schwerpunkte.

Herr Clever hat bisher im Bereich Kommunikation noch nicht viel unternommen. Daher hat er sich kleine Schritte vorgenommen und sich auf sein SGF Consulting konzentriert, da ihm die Relation von Umsatz zu DB nicht gefällt und er durch Konzentration auf lukrative Segmente eine Verbesserung anstrebt:

SGF Consulting	Werbung	Verkaufsförderung	PR	Persönlicher Verkauf
Ziele:	Akquisitionssteigerung in den ausgesuchten Segmenten	Vertrauensbasis gezielt aufbauen	Aufbau einer Pressemappe und Erstellung eines Presseverteilers	Auftragssteigerung bei den Kunden, die in den ausgesuchten Segmenten bereits bedient wurden.
Maßnahmen:	Anzeigen in Fachzeitschriften mit Kleinunternehmensfocus in der Gestaltung (URL mit reinbringen)	3 Success Stories anfertigen und diese in Unternehmensbroschüre integrieren, sowie auf Webseite präsentieren (inkl. pdf zum Ausdrucken)	Freelancer engagieren, zwecks Pressemappenerstellung. Presseverteilererstellung macht Christian selber.	? Diskussionsbedarf!
Wann:	1.Welle:Februar – April durchgängig. 2.Welle (bei guter Resonanz) Anfang Herbst	Erstellung und Einbau im Web bis Anfang Februar. Integration in Unternehmensbroschüre spätestens bis März	Freelancersuche im November. Pressemappe bis Ende Dezember. Verteiler bis Ende Jänner.	Nächste Besprechung thematisieren
Kontrolle:	Befragung aller Neukunden wie sie auf uns aufmerksam wurden.	Fortschrittskontrolle durch Christian Mitte Jänner. Endkontrolle Ende Jänner. Nach jeder Auftragserteilung erheben, ob die Stories eine Rolle bei der Auftragserteilung gespielt haben.	Christian, sonst muß er die selber erstellen! 😊	Monatliche Auswertung bzgl. Auftragsrelation von Neukunden- zu Altkunden.

Hilfsmittel
FO 12 – Mediaplan

Vertriebspolitik

Fragenkatalog

- Welche Vor- und Nachteile hat Ihr momentanes Vertriebssystem?
- Wie pflegen Sie den Kontakt zu Kunden mit bereits erledigten Aufträgen?

Inhalt

Vertriebspolitik umfasst alles, was dazu dient, dass das „richtige“ Produkt/DL in der „richtigen Qualität“ zur „richtigen“ Zeit in der „richtigen“ Menge am Verkaufsort/ beim potentiellen Kunden ist. Der Umgang mit Ihren Verkaufsorganen, sowie Umsetzung von Verkaufsförderungsmaßnahmen und natürlich die physikalische Logistik werden ebenfalls zur Vertriebspolitik hinzugerechnet.

Elemente der Vertriebspolitik:

Vertriebssysteme³⁰ (Vertriebswege, Absatzwege, -kanäle)	Vertriebsorgane (Verkaufsorgane, Absatzorgane)
Direkt	Eigenes Verkaufsteam, Internet, Filialen, Lagerverkauf etc.
Einstufig indirekt	Einzelhandel, Franchisenehmer, Vermittler etc.
Mehrstufig indirekt	Großhandel, Pyramidensysteme à la Tupperware etc.

Beeinflusst wird die Wahl/Kombination dieser beiden Elemente von vielen Faktoren (strategische Marketingziele, Positionierung, Erklärungsbedürftigkeit des Produktes, Standard- vs. Individuallösung, Vertriebsbudget, Unternehmensgröße, Kundenstruktur).

Mögliche Vertriebsziele sind aus den Marketingzielen abzuleiten, wie z.B.:

- Steigerung des Distributionsgrades (= Distributionsquote)
- Beeinflussung des Einkaufsverhaltens des Handels
- Senkung der Lieferzeiten
- Erhöhung der Lieferbereitschaft und Lieferzuverlässigkeit
- Senkung der Vertriebs- und Logistikkosten
- Erhöhung der Kooperationsbereitschaft des Handels
- Verbesserung der Beratungsqualität

Persönlicher Verkauf ist und bleibt das zentrale Kommunikationsmittel. Regelmäßige Schulung und Weiterbildung des Verkaufsteams gehören zum Pflichtprogramm, denn gutes Verkaufen ist nicht nur Talent, sondern kann erlernt und verbessert werden. Abschluss- sowie Wiederkaufsquoten sind ein geeignetes Mittel, um Erfolg sowie Nachschulungsbedarf je Verkaufsmitarbeiter zu bewerten.

Überblick über persönliche Verkaufsmaßnahmen:

Offline	Online	Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Verkaufsgespräch</i> • <i>Telefonaktion</i> • <i>Hotline</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Email-Kontakt zu Verkaufspersonal (Foto ist sinnvoll für Aufbau einer persönlichen Bindung) 	<ul style="list-style-type: none"> • Kundenbindung • Bedarfsermittlung • Trendbarometer • Erfolg gut auswertbar 	<ul style="list-style-type: none"> • Kostenintensiv • Geringe Kundenabdeckung

³⁰ Vertriebspolitik kann in einem Zwischenschritt in akquisitorische Distribution (Vertriebssysteme & -organe) und physische Distribution (Logistik) unterteilt werden.

Umsetzung

Beim Vertrieb von DL oder immateriellen Produkten ist kontinuierliche und kompetente Betreuung die Voraussetzung für Geschäftsabschlüsse und die Basis zur Schaffung von **Stammkunden**. Durch die individuelle Bemühung um den Kunden wird diesem vermittelt, sich in „guten Händen“ zu befinden. Eine effektive Vertriebsstrategie setzt deshalb an diesem Hebel an und versucht, den Aufbau der Kundenbeziehung möglichst zu systematisieren. Dies bedeutet eine Struktur zu erstellen, wann ein Kunde wie mit welchem Inhalt zu kontaktieren ist, damit bei jedem neu entstehenden Bedarf des Kunden dieser zuerst an uns denkt.

Voraussetzung für die erfolgreiche Akquisition von **Neukunden** ist die exakte Definition der Zielkunden. Beantworten Sie mit Ihrer Auswahl folgende Fragen:

- Wie will ich die Zielgruppe/den Kunden kontaktieren?
- Was will ich mit den einzelnen Kontakten erreichen?
- Welche Medien benutze ich zu den einzelnen Kontakten?
- Welche Aussagen sollen die Medien vermitteln?

Christian Clever möchte sich in seinen aktuellen Vertriebswegen und -organen grundsätzlich nicht verändern. Lediglich bei den Webapplikationen möchte er es mal mit gezielt ausgewählten Vermittlern zur Neukundenakquisition versuchen.

SGF	Consulting	Webapplikationen	Embedded Systems
Ziele	<ul style="list-style-type: none"> •Mehr Aufträge von selektierten Segmenten •Neukundengewinnung 		
Vertriebs-system	•Direkter Vertrieb	•Direkter + indirekter Vertrieb	
Persönlicher Verkauf	•Christian aktiv	•Christians Assistent aktiv	
Internet (direkter Vertrieb)	<ul style="list-style-type: none"> • Infohotline betonen, sowie Email-Kontaktmöglichkeit • Servicebutton installieren (=> Seite weiterempfehlen) • Demo-Downloads • Testimonials & Success Stories für Consulting & Webapplikationen 		
Indirekter Verkauf		•Vermittler suchen, z.B. Consulting-Kollegen, die diese Leistung nicht anbieten, aber an Provision interessiert wären	

Hilfsmittel

CL 02 – Verkaufsgespräch

Preispolitik

Bei der Preispolitik sind wir am sensibelsten Marketing-Mix-Instrument angekommen. Ergo gibt es hierzu eine solch breite Masse an Ansätzen und Differenzierungen, dass wir uns im Folgenden auf sehr allgemeines Grundlagenniveau beschränken werden müssen.

Fragenkatalog

- Sind die Preise aus Ihrer Sicht transparent und schnell durchschaubar?
- Wie sieht die Zielgruppe Ihre Preise im Vergleich zum Wettbewerb?

Inhalt

Das allgemeine Ziel der Preispolitik ist die Bestimmung und Durchsetzung³¹ des „optimalen“ Preises unter Berücksichtigung der Unternehmenssituation, der Unternehmenszielsetzung und der Markt- und Konkurrenzsituation.

Ansatzpunkte der Preispolitik sind:

- Preis
- Rabatte/Boni/Skonti
- Bündelungen von Produkten/Dienstleistungen
- Lieferbedingungen
- Zahlungsbedingungen

Preismanagement erfolgt idealtypisch in vier aufbauenden Schritten. Versuchen Sie diese Strukturierung als Hilfestellung zu betrachten, damit Sie bei Ihrer Preisfestsetzung keine Aspekte außer Betracht lassen:

1. Preisbildung:

Es gibt drei Ansätze, wie Preiskorridore grundsätzlich gebildet werden können:

- Kostenorientiert (Kosten + Gewinn \approx Preiskorridor)
- Wettbewerbsorientiert (\emptyset Preis der Wettbewerber \approx Preiskorridor)
- Nachfrageorientiert (Kundenbefragung zur Preisannäherung)

2. Preispositionierung:

Innerhalb des Korridors können folgende Positionierungen angestrebt werden:

- Hochpreisstrategie (relativ hohes Preisniveau = hohe Qualität)
- Mittelpreisstrategie
- Niedrigpreisstrategie (Massenware zu Mindestqualität)

³¹ Zur Durchsetzung ist die Kommunikationspolitik stark gefordert!

3. Preisdifferenzierung:

Festlegung, für welche Konstellationen was verrechnet wird (Rabatte etc.) bzw. ob eine weitere Preisdifferenzierung anhand z.B. folgender Kriterien sinnvoll sein kann:

- Kundenorientiert (z.B. Stammkunden bekommen Nachlass)
- Geographisch (z.B. Zuschlag für außerhalb der Steiermark)
- Zeitlich (z.B. Zuschlag für Hotline an Wochenenden)
- Leistungsbezogen (z.B. Nachlass, wenn Kunde Dokumentation übernimmt)

4. Preisstrategie:³²

Als Reaktion auf Preisänderungen des Wettbewerbs gibt es drei Grundhaltungen:

- Preisführerschaft (Sie ziehen auf den „Leitpreis“³³ nach, z.B. Kraftstoffpreise)
- Preisfolgerschaft (Sie folgen den %-Preisänderungen Ihrer Mitbewerber)
- Preiskampf (Sie unterbieten Ihre Mitbewerber)

Die Auseinandersetzung mit dem Erfolg des Preismanagements richtet sich besonders auf einen Punkt: Wie wirkt sich meine Preispolitik auf die Abschlussquote und letztlich meinen Unternehmensgewinn aus. Die konstante Durchführung von Preiscontrollen ist unerlässlich, um auf mögliche Wettbewerbsaktionen zeitgerecht reagieren zu können.

Der Erfolg der Preisdurchsetzung liegt letztlich in der Kommunikation des Preis/Leistungs-Verhältnisses – der Kunde orientiert sich in der Festlegung seiner subjektiven Preisobergrenze am *wahrgenommenen* Wert des Produktes.

Umsetzung

Machen Sie sich die Entscheidung für einen marktkonformen Preis nicht leicht. Ein für alle Ihre Kunden gültiger Einheitspreis muss nicht der Weisheit letzter Schluss sein. Zielgruppenbezogene Preise können einen höheren Durchschnittspreis ermöglichen, bzw. Verschonung von ungewollten Begleittätigkeiten, deshalb hier dieser Ansatz noch mal vertieft:

1. **Kundenorientierte Preisdifferenzierung:** z.B. Privat-/Geschäftskunden, Produktqualität, Zusatzfunktionen, Zahlungsmodalitäten, Lebensdauer, Serviceumfang, Design etc.
2. **Regionale Preisdifferenzierung** nutzt geographisch unterschiedliche Nutzenwahrnehmung der Kunden aus, z.B. Liefer-/Anfahrtskostenstaffel,
3. **Zeitliche Preisdifferenzierung** glättet Ihre Auslastung, z.B. Sofortlieferzuschlag, Nachlass für Lieferkorridor statt fixem Liefertermin, „Frühbucherrabatt“ für längerfristig vorausordernde Kunden,

³² Kotler S 809 falls auszuarbeiten

³³ Leitpreis ist definiert als der Preis des Marktführers.

4. **Leistungsbezogene Preisdifferenzierung** ermöglicht es dem Kunden zu entscheiden, ob er eine Leistung selber erbringen möchte oder dafür zahlen will, z.B. Selbstabholung/Zustellung, Montageservice, Internetbestellung/Anruf etc. Wie Sie den Preis für diese Wahlleistungen ansetzen, hängt dann davon ab, ob Sie diese lieber selber durchführen würden oder gerne abgeben.

Ansätze können alle Kundenansprüche sein, die sich klar abgrenzen lassen und für die es nachvollziehbare Gründe gibt, das sichert Ihnen die Akzeptanz durch den Kunden!

Es ist wichtig, dass alle Mitarbeiter, die dem Kunden gegenüber über Preise sprechen, das entwickelte Preissystem nachvollziehen können, damit diese es glaubwürdig beim Kunden vorbringen können.

Die Kommunikation über den Preis findet nicht nur direkt über den Verkaufsberater, sondern auch indirekt über Werbemittel statt. Es muss sichergestellt sein, dass hier auf die Nutzenerwartungen der Kunden Bezug genommen wird, um die Preisakzeptanz zu erhöhen. Versorgen Sie Ihre Verkaufsteams mit Tabellen, in denen Sie aufbereiten, was die Vorteile Ihres Produktes gegenüber dem jeweiligen Wettbewerbsprodukt sind. So „verkaufen“ Sie den Preis und verkaufen nicht durch den Preis!

Christian Clever und sein Team haben folgende Preisdifferenzierungen entwickelt:

SGF	Consulting
Ziele	<ul style="list-style-type: none"> •Mehr Aufträge von selektierten Segmenten •Neukundengewinnung
Kundenorientiert	<ul style="list-style-type: none"> •Stammkundenbenefit von x% •„Schnupperstunde“, die nur verrechnet wird, wenn kein Auftrag erteilt wird
Regional	•„Steiermark Vorteil“ – Findet das Consulting in der Steiermark statt, werden die Beratertage um x% günstiger
Zeitlich	•„Beraterwochen“ – Findet das Consulting in den Sommermonaten Juli & August statt, wird ab 5 Beratertagen ein halber Tag gratis gewährt
Leistungsbezogen	•„Success Story Benefit“ – Wird der Consultingauftrag als solcher verwendet, wird auf diesen ein Preisnachlass von x% gewährt

Hilfsmittel

FO 13 – Preisargumentationsgerüst

Personalpolitik

Fragenkatalog

- Welche Vorgaben haben Sie bezüglich Ihrer Mitarbeiter?
- Wie handhaben Sie Kundenbeschwerden?

Inhalt

Der persönliche Faktor wird beim Verkauf immer wichtiger. Kundenzufriedenheit hängt maßgeblich von der Qualität Ihrer Mitarbeiter ab. Idealerweise sollten diese kompetent, fürsorglich, entgegenkommend, mit Eigeninitiative und Fähigkeiten zur Problemlösung agieren. **Auswahl, Schulung und Motivation** der Mitarbeiter beeinflussen die Kundenzufriedenheit maßgeblich. Die Personalpolitik zielt darauf ab, den Mitarbeiter als „internen Kunden“ zu sehen. Jeder einzelne Mitarbeiter dient als Spiegelbild seines Unternehmens. Wenn er seinem Arbeitgeber positiv verbunden ist, wird er diese „Zufriedenheit“ auch an den Kunden weitergeben.

Ansatzpunkte der Personalpolitik können beispielsweise sein:

- Fachliche und soziale Eignung
- Erscheinungsbild
- Kommunikationsregeln
- Reklamationsbehandlung
- Mitarbeiterentwicklungsprogramm
- Motivationserwartung

Umsetzung

Für die Eignung und den Erfolg eines Mitarbeiters spielen die Softskills in zunehmendem Maße eine entscheidende Rolle. Die Erfassung und Beurteilung dieser geschieht traditionell im direkten persönlichen Kontakt.

Definieren Sie, welche Ansatzpunkte der Personalpolitik für Ihr Unternehmen wichtig sind und wie Sie diese umgesetzt haben möchten. Fassen Sie diese in Leitsätzen zusammen. Diese sind dann für alle Mitarbeiter verbindlich und Bestandteil des Arbeitsvertrages. Wenn Ihre Firmenstruktur es zulässt, würden Mitarbeitergespräche mit persönlichen Zielvereinbarungen sich als Führungs- und Weiterentwicklungsinstrument anbieten. Flankiert werden kann dies von Weiterbildungskursen, die je nach Einsatzgebiet des Mitarbeiters zu absolvieren wären. Die genaue Ausgestaltung dieses Programms hängt einzig von Ihrer Firma und Ihren Anforderungen an das Programm ab. Wichtig ist, dass Sie die Mitarbeitergespräche regelmäßig machen und die Ziele schriftlich fixieren. Ihre Mitarbeiter sollen das als Entwicklungsprogramm begreifen, als Chance auch ihre eigene Persönlichkeit abzurunden.

Aufgrund seiner sehr übersichtlichen Mitarbeiteranzahl hält Herr Clever für die Aus-

arbeitung der Mitarbeitergespräche nicht mehr als einige Stichpunkte für notwendig. Sehr notwendig findet er aber, dass er seine Vorstellungen klar zum Ausdruck bringt. Daher hat er diese zusammengefasst und im Sozialraum aufgehängt.

„ Der Kunde bezahlt mein Gehalt ! “	
Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> • Begrüßung am Telefon: „Firma Clever Consulting, mein Name ist _____, guten Morgen /Tag.“ • Emailsignatur bei jeder Email aktiviert haben • Keine BCC Emails innerhalb der Firma
Erscheinungsbild	<ul style="list-style-type: none"> • Sakkopflicht bei Kundenterminen
Reklamationen	<ul style="list-style-type: none"> • „Jede Reklamation ist eine Chance“ • Gefühl vermitteln, dass uns das leid tut, da wir am Kunden interessiert sind. • Zuhören, was das passiert ist und dann Rückruf ausmachen. • IMMER mit Christian abstimmen, wie das Problem gelöst wird.

Hilfsmittel

CL 03 – Mitarbeitergespräch

Ausstattungspolitik

Fragenkatalog

- Wie wirken die Büros/Empfänge Ihrer drei besten Kunden auf Sie?
- Wie beurteilen Sie Ihre Ausstattung im Vergleich zu Ihrem größten Wettbewerber?

Inhalt

Bei Dienstleistungen und immateriellen Produkten ist es wichtig, den „Mangel der Nichtkörperlichkeit“ durch andere Formen der „Verpackung“ zu kompensieren. Ziel ist es also Dienstleistungsqualität durch physische Signale zu demonstrieren. So wird z.B. ein Bürogebäude durch seine Ausstattung und den sichtbaren Umgang mit den Kunden ein angestrebtes Leistungsversprechen unterstützen, sei es Sauberkeit, Schnelligkeit oder einen anderen Nutzen.

Ansatzpunkte der Ausstattungspolitik sind beispielsweise:

- Standorte
- Gebäude, Räumlichkeiten (insbesondere der Empfang)
- Ambiente
- Arbeitsmittel
- Bereitgestellte Dinge (z.B. Getränke, Snacks, Zeitschriften...)
- Beschilderung (zum Standort hin, im Eingangsbereich, innerhalb des Gebäudes)
- Namensschilder

Umsetzung

Ein Brainstorming zu den oben genannten Ansatzpunkten kann schon gute Anregungen bringen. Sicherlich fallen Ihnen auch noch weitere Ansatzpunkte ein. Schauen Sie sich bei Wettbewerbern und Kunden um, da gibt es sicher Anregungen, die in abgewandelter Form übernehmenswert wären. Beachten Sie bei der Umsetzung, dass alles im Sinne Ihrer CI (Positionierung) sein sollte, sonst hat der Kunde ein unklares Bild, wie er Ihr Unternehmen einschätzen soll! Wenn es Ihr Budget zulässt, könnten Sie sich einen Innenarchitekten gönnen, der Ihre CI in Einrichtung und Ambiente umsetzen soll.

Herr Clever war bei seiner Bestandsaufnahme ganz zufrieden und sieht zu seiner Freude nur marginalen Änderungsbedarf:

Ansatzpunkte zur Unterstützung der CI (Positionierung)	Clever IT-Solutions <i>die schnelle Alternative für individuelle Lösungen</i>
Standorte	• Büro im Businesspark gemietet (kein Änderungsbedarf)
Gebäude, Räumlichkeiten (insbesondere der Empfang)	• alles o.k.
Ambiente	• Symbol für Schnelligkeit wäre nötig, z.B. große Uhr gut sichtbar platzieren
Arbeitsmittel	• Laptop ist aktuelles Modell (kein Änderungsbedarf)
Bereitgestellte Dinge (z. B. Getränke, Snacks, Zeitschriften...)	• alles o.k. • wenn die erweiterte Unternehmensbroschüre fertig ist, diese hier auch auslegen
Beschilderung (zum Standort hin, im Eingangsbereich, innerhalb des Gebäudes)	• alles o.k., aber Schilder im Außenbereich gehören geputzt
Namensschilder	• nicht nötig
Sonstiges	• --

Hilfsmittel

FO 14 – Ausstattungsüberprüfung

Prozesspolitik

Fragenkatalog

- Was sind vermehrt Anlässe für Reklamationen?
- Wie verläuft die typische Auftragsabwicklung?

Inhalt

Die Prozesspolitik beinhaltet die Sicherstellung der Integration und Koordination der geplanten und konzipierten Unternehmensaktivitäten. So wird standardisiert, dass alle Abläufe möglichst effizient abgewickelt werden können. Schwachstellen

machen sich häufig durch Kundenbeschwerden, Redundanzen bzw. massive Abweichungen von geplantem zu tatsächlichem Ressourcenaufwand bemerkbar. Grundsätzlich sollten sich die Abläufe am Kundenbedarf ausrichten, gemäß dessen bestimmt sich auch Ihre interne Organisation („structure follows strategy“).

Ansätze für Maßnahmen der Prozesspolitik sind:

- Leistungserstellung
- Zeitliche Abfolge
- Herstellungsdauer
- Kundenbeteiligung
- Erlebnisqualität
- Interaktionsqualität

Umsetzung

Wenn Sie sich bisher noch nicht mit Prozessen beschäftigt haben, dann stellen Sie eine Liste auf, was für Sie wichtige Dinge im täglichen Geschäftsleben sind, z.B. das Kundengespräch. All die Arbeitsschritte, Inhalte, verwendete Dinge, Personen etc. die damit in der Vor- und Nachbereitung sowie Durchführung zu tun haben, gehören zu dem betrachteten Prozess. Dann beginnen Sie mit einem wichtigen, aber nicht zu komplexen, Prozess und erstellen einen Workflow für diesen. Im Anschluss diskutieren Sie mit Ihrem Team, was verbessert werden könnte. Überlegen Sie auch, bei welchen Schritten es schon zu Reklamationen gekommen ist. Das sind oft gute Hinweise für einen Änderungsbedarf.

Es ist nur fruchtbar und zielführend für diese Überlegungen, wenn Sie den Kundenbedarf gleich mit erheben. Es ist nicht zwangsläufig so, dass das was Sie für gut finden auch der Kunde so sieht. Hierfür können Sie entweder eine Kundenbefragung durchführen oder formlos mit Stammkunden und solchen, wo Sie den Auftrag nicht bekommen haben, ein kurzes Gespräch führen, in dem Sie diesen Bereich abklopfen. Die Erkenntnisse hieraus sind idealerweise in die Änderung der bestehenden Prozesse einzubinden. Sie haben jetzt anlassbezogen eine Prozessänderung durchgeführt. Anlassbezogen deshalb, weil Sie Ihre wichtigen Abläufe motiviert durch diesen Leitfaden durchleuchtet haben. Zusätzlich sollten Sie aber ein permanentes Feedbacksystem für Reklamationen entwickeln, damit Ihnen weiter Impulse nicht entgehen.

Dokumentieren Sie Ihre Ergebnisse und beobachten Sie, wie sich die umgesetzten Änderungen bewähren. *Nicht alles Neue ist gut, nicht alles Alte ist schlecht.*

Herr Clever hat mit fast allen seiner Stammkunden telefoniert und auch mit einigen der potentiellen Kunden, die er gerne gehabt hätte, die sich aber für eine andere Firma entschieden haben. Bei den vielen Aspekten, die in den Gesprächen aufkamen, hat er sich auf die Integration des Kunden konzentriert. Recht häufig genannt wurde

in den Telefonaten eine gewisse Form von Unsicherheit, wieweit denn die Bearbeitung der Webapplikation schon ist. Herr Clever ist über diesen Aspekt verblüfft, denn ein Bedürfnis in dieser Richtung hatte er nicht erwartet.

Bei der Diskussion mit seinem Team, wie dieser Wunsch in den Prozess der Auftragsbearbeitung integriert werden kann, erwähnt jemand die Feedbackemails eines bekannten Online-Versandhandels. Da wird nach jedem Bearbeitungsschritt eine Email geschickt, was schon erledigt ist. Daraufhin haben alle gemeinsam die Schritte definiert, nach denen so eine Emailinfo Sinn machen würde. Herr Clever hat dann mit einigen seiner zugänglichsten Kunden diesen Verbesserungsansatz besprochen und positive Rückmeldung bekommen.

Er und sein Team sind hoch motiviert dieses Infosystem bei kommenden Aufträgen einzusetzen und nach Abwicklung des Auftrages im Abschlussgespräch die Kundenresonanz zu erheben.

Hilfsmittel

CL 04 – Prozesspolitik

Erarbeiten von Marketing-Maßnahmen

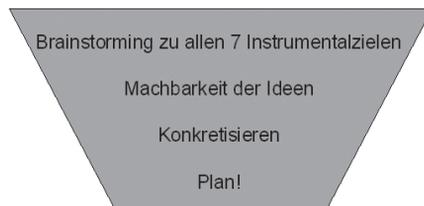
Sicher haben Sie nun den Kopf voller Ideen, nur ist es vielleicht noch ein bisschen durcheinander und zuviel, um alle diese interessanten Überlegungen umzusetzen. Daher sind nun ein paar Überlegungen zur Strukturierung und Straffung anzustellen.

Fragenkatalog

- Welche finanziellen Mittel wollen Sie für Ihre Marketingaktivitäten einsetzen?
- Welche „Schlüsselaktivitäten“ haben Sie für Ihr Geschäftsjahr geplant?

Inhalt

Die Anzahl und die Umsetzungsgröße der Marketing-Aktivitäten haben „natürliche“ Grenzen: Ihr finanzielles Marketing Budget, die verfügbare und geeignete Manpower sowie zeitliche Restriktionen. Folglich gilt es eine Art Auswahlverfahren durchzuführen. Aus der Menge der guten Ideen werden, wie bei einem Trichter, nach Prüfung auf Machbarkeit und genauer Konkretisierung der Ausgestaltung der Maßnahme, es nur noch wenige bis in den Maßnahmenplan schaffen.



Abschließen sollte die Konkretisierung in einem übersichtlichen **Marketing-Maßnahmenplan**, der einen Überblick über alle Aktionen, deren wechselseitige Interaktion und zeitliche Abfolge enthält.

Ihre Marketing-Maßnahmen sollten idealerweise eine ausgewogene Kombination der sieben Elemente des Marketing-Mix sein. Wenn Sie nicht alle Elemente für Ihre Zielsetzungen benötigen oder aus Budgetgründen sich auf die wichtigsten konzentrieren müssen ist das auch o.k.

Jedes dieser Marketing-Elemente enthält eine Fülle von Möglichkeiten. Die „Kunst“ ist, diese Elemente in der richtigen Kombination, Intensität und zum richtigen Zeitpunkt einzusetzen.

Zur Festigung hier nochmals die Schritte zum Marketing Maßnahmenplan. Gehen Sie wie folgt vor:

1. Erarbeiten Sie für Ihr konkretes Marktvorhaben relevante qualitative und quantitative Marketingziele:

z.B.:

Ökonomische Ziele

Absatz:

Preis:

...

Psychologische Ziele

Bekanntheit:

Image:

Kundenzufriedenheit:

Qualität:

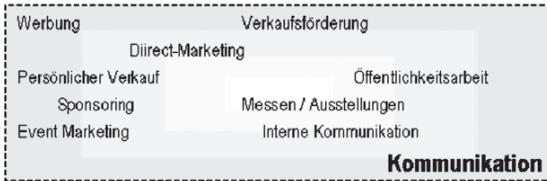
...

2. Im nächsten Schritt führen Sie diese **Marketingziele** in die **Instrumentalziele** über (Zuordnung Marketingziel – Instrumentalziel (Produkt-, -Dienstleistungspolitik, Kommunikationspolitik etc.)

z.B.:

Produkt-P.:	→	Qualitätssicherung (QS)
Kommunikations-P.:	→	Bekanntheit/Image
Preis-P.:	→	–
Distributions-P.:	→	Direkten Vertrieb ausbauen (B)
Personal-P.:	→	QS/Kundenzufriedenheit
Ausstattungs-P.:	→	QS
Prozess-P.:	→	QS/Kundenzufriedenheit

3. Sammeln Sie auf Basis eines Brainstormings **für alle Marketinginstrumente** mögliche **Aktionen**, die Ihrer Ansicht nach zur Erreichung der Marketing-, Instrumentalziele einen wesentlichen Beitrag leisten.



Anmerkung: Die Schritte 3–6 sind für alle 7 P's durchzuführen!

Überprüfen Sie im nächsten Schritt die Machbarkeit ihrer Marketingaktionen auf Basis der Kriterien: Kosten, Ressourcenbelegung; Nutzen (siehe Beispiel:.)

Idee	Kosten	Ressourcenbelegung	Nutzen	(no)GO	Anmerkung
.....	++	+++	+	–	
.....	++	+++	++	+	
.....					
.....					
.....					
.....					
.....					
.....					

Nach dieser Selektion konkretisieren Sie das „Machbare“ hinsichtlich Zeitraum, Budget, Verantwortlichkeiten bzw. Messgrößen zur Überprüfung

Idee	Zeitraum	Budget	Wer macht's	Output/Nutzen (Meßkriterium)
.....				
.....				
.....				
.....				
.....				
.....				
.....				
.....				

Führen Sie ihre Marketingaktionen in einen Zeitplan bzw. legen Sie die Bearbeitungszeiten (inkl. Vor- und Nachbereitungsphasen) fest.

TO DO	1	2	3	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

Bsp.: Überblick QS im Zeitrahmen (09-Markteinführung)

Wichtig dabei – die übrigen P's ergänzen diese Aufstellung noch!

Verdichten Sie ihre Aktionspläne zu einem umfassenden Marketingplan für alle Marketinginstrumente

Hilfsmittel

FO 15 – Marketing Maßnahmenplan

VII.2. Der Marketingplan

Fragenkatalog

- Wie haben Sie bisher die wichtigen Daten, Analysen, Ziele für ein Produkt/DL festgehalten?
- Wie konsequent haben Sie bei bisherigen jährlichen Planungen auf die Planungsgrundlagen aus dem Vorjahr aufgebaut?

Inhalt

Die klassische Art, die Gesamtheit der schon erarbeiteten Informationen zu strukturieren und jederzeit nutzbar zur Hand zu haben, ist die Zusammenstellung zu einem **Marketingplan**. Dieser wird in größeren Firmen jährlich für alle Produkte/DL/SGF erstellt und wird von der Unternehmensleitung genehmigt. Die darin enthaltenen Aktionsprogramme (die wir ja gerade erarbeitet haben), sind dann Basis für die Budgetverteilung innerhalb des Unternehmens (wenn das nicht schon vorher definiert wurde).

Der Marketingplan kann wie folgt definiert werden:³⁴

„A marketing plan is a written statement identifying the target market, specific marketing goals, the budget, and timing for the marketing program. A roadmap for the marketing activities of an organization for a specified future period of time, such as one year or five years.“

Es wird darin also eine Art “Straßenkarte“ (roadmap) ausgearbeitet, die klar stellt, welche Ziele wie erreicht werden sollen und was konkret dafür zu tun ist.

Die Qualität eines Marketingplans zeichnet sich nicht durch seinen Umfang aus. Ein Marketingplan kann von wenigen bis über 100 Seiten umfassen. Das hängt von der Branche und der Situation ab, sprich bei einer Produktneueinführung sind mehr Dinge durchzuarbeiten als bei einem Produkt, das schon länger erfolgreich im Markt ist. Lassen Sie sich also nicht verunsichern, wenn jemand versucht sich auf die Art zu profilieren.

Ein guter Marketingplan zeichnet sich durch Logik, Klarheit und Umsetzbarkeit aus. Er muss so gestaltet sein, dass Sie ihn zur operativen Arbeit zur Hand nehmen und nicht erst am Jahresende wieder aus der Schublade holen, wenn es um die Planung des nächsten Jahres geht.

³⁴ Vgl. Berkowitz, E. u.a.: Marketing, 6th edition, Boston 2000.

Anmerkungen zum Marketingplan:

- **Form**
Üblich ist Word, mit integrierten Excel Dateien für besondere Darstellungen. Die Essenz als Powerpoint-Folien zu haben ist hilfreich für unterjährige „Kursbestimmungsdiskussionen“ und für Aushänge zur Motivation/Erinnerung Ihrer Mitarbeiter.
- **Erstellungszeitpunkt**
Entweder als Verteilungsgrundlage für oder direkt nach der Budgetierung. I.d.R. spätestens im Oktober, damit Aktionen, die im Jänner stattfinden sollen, noch umgesetzt werden können. Falls Ihr Tätigkeitsbereich saisonalen Charakter hat, dann dementsprechend „verschoben“. Wenn möglich immer ein wenig rollierend denken, sprich den Aktionsplan immer monatsweise fortschreiben, damit kein starres Jahresdenken gute Programme gefährdet.
- **„Puffer“**
Wenn Sie in einem größeren Unternehmen arbeiten, dann planen Sie immer einen finanziellen Puffer ein, falls Ihnen unterjährig das Budget gekürzt wird oder Sie auf unvorhersehbare Aktionen des Mitbewerbs reagieren müssen. Planen Sie also einige Aktionen ein, die Sie problemlos „opfern“ könnten, um diese Gelder umzuwidmen.

Bestandteile des Marketingplans:

1. Executive Summary
2. Analyse der aktuellen Marktsituation
3. SWOT
4. Ziele
5. Strategie
6. Aktionsprogramme
7. Ergebnisprognosen
8. Kontrollen

Die Bestandteile des Marketingplans hängen – wie der Umfang – von den Rahmenbedingungen ab, unter denen dieser erstellt wird. Oben genannte Elemente sind der Standard. Unter Punkt 2 wird das subsumiert, was wir hier im Leitfaden zum besseren Verständnis in 4 Einzelanalysen aufgegliedert haben (Oberbegriff: Situationsanalyse). Die Punkte 7 und 8 werden im nächsten Kapitel thematisiert.

Die Executive Summary ist die sehr knappe Zusammenfassung der wichtigsten Fakten und Aktionsprogramme. Sie kann daher erst erstellt werden, wenn alle anderen Punkte ausgearbeitet sind und dient dem Vorgesetzten/der Geschäftsführung, als schnelle Einarbeitung in den Marketingplan. Sie zeigt aber auch, ob der Erstellende des Marketingplans klar vor Augen hat, was er warum tun will.

Umsetzung

Wichtig ist, dass Sie die einzelnen Bestandteile mit der nötigen Sorgfalt erarbeitet haben; da ist es zweitrangig, wie elegant diese verknüpft sind. Der Marketingplan soll für Sie eine Arbeitsgrundlage sein, die mit Ihnen durch das Geschäftsjahr geht und Veränderungen etc. selbstverständlich aufnimmt.

Für Interessierte

Wenn der Marketingplan um alle anderen Produkte/DL des Unternehmens ergänzt wird, sowie auch Planungs- und Zieldaten auf Unternehmensebenen hinzukommen, dann spricht man von einem Business-Plan.

C. Clever hat für seinen Marketingplan in die jeweiligen Rubriken das reinkopiert, was er im Laufe des Leitfadens schon erarbeitet hat. Er hat sich für Aufzählungspunkte und einige erklärende Sätze entschieden. Bei den Aktionsprogrammen hat er den Maßnahmenplan eingefügt. Da dieser bei ihm geplantes Ergebnis (Prognose) und Kontrolle bereits enthält, fallen diese als separate Punkte in seinem Marketingplan weg (Nr. 7 & Nr. 8). Die Übersicht der Aktionsprogramme hat er sich groß ausgedruckt und gegenüber von seinem Schreibtisch aufgehängt, damit er immer gut im Blick hat, was zu tun ist und wie er mit seinem Budget liegt.

Hilfsmittel

CL 05 – Marketingplan

Dialogfeld – 4. Maßnahmen

Marketing Maßnahmen

Die Umsetzungsmaßnahmen zur Erreichung der Ziele je SGF/Produkt/Dienstleistung/Segment erfolgen in verschiedenen Bereichen, den 7 Ps.

Wir haben versucht die Hilfsmittel aus verschiedenen Perspektiven und Detailgraden aufzubereiten, damit Sie mehr eigene Kreativität entwickeln können. Es muss klar sein, dass spätestens jetzt eine Darstellung in Excel sinnvoll ist, denn die Dimension Zeit (also wann wird welche Aktion durchgeführt) gewinnt jetzt an Bedeutung. Deshalb hier nur eine kleingehaltene Tabelle – um die Kernaktionen aufzunehmen. *FO 15 enthält einen Vorschlag, wie Sie Ihren kompletten Maßnahmenplan aufbereiten könnten.*

	Zielerreichungsaktionen	Zielerreichungsaktionen	Zielerreichungsaktionen
Produkt			
Kommunikation			
Vertrieb			
Preis			
Personal			
Prozess			
Ausstattung			

Hilfsmittel zu den 7 Ps:

- *FO 11* hilft Ihnen über die Ausgestaltung Ihres Produktes/Dienstleistung zu reflektieren
- *FO 12* ist ein Vorschlag zur Gestaltung einer Übersicht für Ihre Kommunikationsaktivitäten
- *CL 02* könnte den einen oder anderen Tipp für die erfolgreiche Gestaltung Ihres Verkaufsgesprächs beinhalten
- *FO 13* möchte Sie auffordern, intensiv zu reflektieren auf welchen Argumenten Ihre Preispolitik aufbaut

- *CL 03* soll Personalführung via Mitarbeitergespräch effektiver gestalten
- *CL 04* greift das Verkaufsgespräch wieder auf und reflektiert über eine umfassende Nachbearbeitung
- *FO 14* schließlich ermuntert zur strukturierten Betrachtung Ihrer Unternehmensausstattung

Der Marketingplan

Bestehend aus den Übersichten der geplanten operativen Aktionen sowie den Überlegungen, die zu diesen führten und ergänzt mit Zielvorgaben ist der Marketingplan schließlich die zusammenfassende Einheit für Ergebnisse und Herleitungen. Wir möchten Ihnen die Inhaltsangabe mit auf den Weg geben, nicht aber die optische Aufbereitung, denn die hängt von Ihrem Geschmack ab. *CL 05* enthält aber noch einige Erinnerungen, die zum Inhalt sowie zum alltäglichen Arbeiten mit diesem beitragen sollen.

Marketing Controlling

Controlling-Maßnahmen sind ja bereits Bestandteil Ihrer Planung und im Maßnahmenplan enthalten. Um Strukturen aufzubauen und Regelmäßigkeit in den Umgang mit Berichtswesen zu bringen, kann *FO 16* Ihnen einen wertvollen Dienst leisten.

VIII. MARKETING – CONTROLLING

Fragenkatalog

- Wie definieren Sie den Begriff *Controlling*?
- Wie wird dieses bei Ihnen bisher betrieben?

Inhalt

Controlling bedeutet lenken, steuern – nicht kontrollieren. Zu den Inhalten des Controllings zählen also Planung, Steuerung und dann schließlich Analyse, die *auch* Kontrollen beinhaltet. Es hilft also Aktionen zu bewerten und sicherzustellen, dass die angestrebte Wirkung auch erreicht wird, bzw. rechtzeitig Rückmeldung zu geben, wenn das nicht der Fall sein wird. Folglich ist es etwas Positives, dass Ihnen Entscheidungsspielraum gibt (ein Steuerungsinstrument) und nicht etwas Negatives, wie es verkürzt verstanden werden könnte.

Marketing – Controlling (MC) muss Bestandteil Ihrer Marketingaktivitäten sein, um Ihre Marketingstrategie und die Erfolge Ihrer Umsetzung zu prüfen. MC muss kontinuierlich erfolgen, denn sonst können keine Korrekturmaßnahmen ergriffen werden, um Abweichungen zu verhindern.

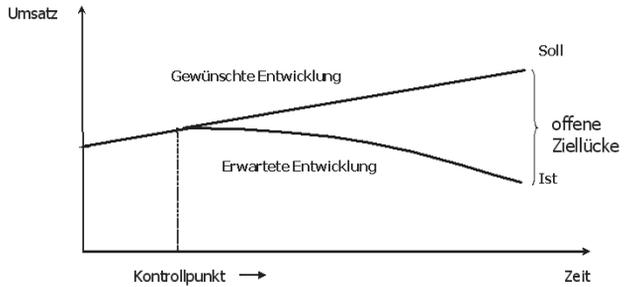
Je nach Planungshorizont kann zwischen dem strategischen und dem operativen Marketingcontrolling unterschieden werden. Während das strategische MC einen Beitrag zur langfristigen Existenzsicherung leisten soll, kommt dem operativen MC die Aufgabe zu, die Marketingmaßnahmen (Marketing-Mix) möglichst effizient zu gestalten, also „die Dinge richtig zu machen“. Zu den strategischen Instrumenten gehört u.a. die SWOT-Analyse. Ist-Soll-Vergleich, Deckungsbeiträge, Beschwerdeshäufigkeit etc. sind hingegen Elemente des operativen MC.

Kategorien des Controllings können Zeit, Menge und Qualität sein. Vor jeder Aktion muss überlegt werden, was der erwartete (also geplante) Output dieser ist. Dieser sollte quantifizierbar sein, sonst ist eine Bewertung nach Aktionsende schwierig. Nur durch die konsequente Auswertung jeder Aktion kann die Beurteilung vorgenommen werden, ob diese wieder durchgeführt werden sollte oder wie entsprechende Änderungen auszusehen haben, damit der Erfolg besser wird.

Controlling stellt also sicher, dass eine Aktion durchgeführt wird, es initiiert Korrekturen, wenn die geplanten Ergebnisse nicht erreicht werden und ermöglicht schließlich ein Lernen, über Kosten/Nutzen der Aktion.³⁵

³⁵ Es wird von der Sicherstellungs-, Initiierungs- und Lernfunktion des Controllings gesprochen.

Legen Sie immer einen Zielwert (bzw. –korridor) fest und werten Sie in regelmäßigen Zeitintervallen aus, ob Sie auf Plan liegen. Bei Entdeckung einer negativen Zielabweichung ist festzulegen, ob und welche Korrekturmaßnahmen ergriffen werden sollen, um die Entstehung der Ziellücke zu verhindern.



Umsetzung

Überlegen Sie zu Beginn, welche Kennzahlen sehr engmaschig der Auseinandersetzung bedürfen (z.B. Deckungsbeitrag, Auslastung etc.). Dann erstellen Sie die Struktur eines periodischen Controlling-Berichts. Damit Sie unerwünschte Abweichungen noch rechtzeitig bekämpfen können.

Legen Sie bei jeder Marketingaktion gleich zu Beginn mit fest, wie das geplante Ergebnis aussieht (idealerweise quantitative Kennzahl), wie oft und wann die Aktion während ihrer Laufzeit zu bewerten ist und wann das abschließende Bewertungsgespräch zu erfolgen hat.

Mit den Ergebnissen Ihrer Aktionsauswertungen („Learnings“) sollten Sie eine „Wissensdatenbank“ anlegen, damit Sie bei der Planung neuer Aktionen gleich auf diese Erfahrung zurückgreifen können. Obwohl sich das sehr trivial anhört, findet genau dieser letzte Schritt leider meistens nicht statt!³⁶

Christian Clever arbeitet bereits mit einem periodischen Controllingbericht. Er möchte sich daher auf die Erarbeitung einer systematischen Auswertung von Marketingaktionen konzentrieren, die er momentan eher subjektiv macht und auch nicht so wirklich auf Learnings hin aufbereitet.

Hilfsmittel

FO 16 – Basis Controlling

Kriterium	Soll	Ist	Veränderung %	Kommentar
Zeitrahen:				
Kosten:				
Personal-aufwand:				
Ergebnis- - Kennzahl				
Zielerreichungs- grad:				
Ursachen:				
Learnings:				
Wiederholung:	Ja / Nein			
Änderungs- bedingungen:				

³⁶ Gemäß dem Motto: Stupid people make the same mistake over and over again. Intelligent people make different mistakes.

IX. NACHWORT

Sehr gut, nun haben Sie den ganzen Leitfaden durchgearbeitet! Sie sollten sich jetzt gut gerüstet fühlen, um Ihr Marketingprojekt voranzutreiben. Wenn Sie unsicher sind, dann holen Sie sich fachliche Unterstützung. Es gibt eine Vielzahl von Marketingberatungen, sicherlich auch eine, die Ihren Vorstellungen zusagt.

Wir würden uns freuen, wenn Sie uns Ihre Meinung/Anregungen zum Leitfaden schicken würden, damit wir diesen noch verbessern können: marketingleitfaden@campus02.at

Als kleines „Zuckerl“ finden Sie auf der Webseite www.campus02.at noch einen Schnellcheck, der Ihnen eine graphische Aufbereitung Ihrer momentanen Marketing-situation basierend auf einige kurze Fragen auswirft. Nur Mut, schauen Sie sich das an.

Anne Stöcker-Schmaranz und Ernst Kreuzer

X. TOOLBOX

In diesem „Werkzeugkasten“ finden Sie die im Leitfaden angeführten Hilfsmittel als Musterdokumente. Verwenden Sie diese als Gestaltungsvorschlag und modifizieren Sie diese ggf. entsprechend Ihrer Anforderungen.

Kapitel	Hilfsmittel
Projektvorbereitung	
Bewusstseinsbildung und Mobilisierung	FO 01 – Startworkshop zur Bewusstseinsbildung
Planung	CL 01 – Phasencheck
Leitbild	
	FO 02 – Leitbild
Situationsanalyse	
Unternehmens- und Geschäftsfeldanalyse	FO 03 – Auftragsanalyse
Markt- und Umfeldanalyse	FO 04 – Vorbereitung der Marktbeobachtung
Kundenanalyse	FO 05 – Kundenanalyse
Wettbewerbsanalyse	FO 06 – Mitbewerberanalyse und -profil
SWOT-Analyse	FO 07 – SWOT-Analyse
Ziel- und Strategieentwicklung	
Marketingziele definieren	FO 08 – Zeitliche Zielfestlegung
Marketingstrategien	FO 09 – Marketingstrategien
Strategische Positionierung	FO 10 – Differenzanalyse
Marketing-Maßnahmen	
<ul style="list-style-type: none"> ○ Überblick ○ Produkt ○ Kommunikation ○ Vertrieb ○ Preis ○ Personal ○ Prozess ○ Ausstattung 	FO 11 – Wettbewerbsperspektive FO 12 – Mediaplan CL 02 – Verkaufsgespräch FO 13 – Preisargumentationsgerüst CL 03 – Mitarbeitergespräch CL 04 – Nachbearbeitung Verkaufsgespräch FO 14 – Ausstattungüberprüfung
Erarbeiten	FO 15 – Marketing Maßnahmenplan
Der Marketingplan	CL 05 – Marketingplan
Marketing-Controlling	
	FO 16 – Basis Controlling

FO 01 – Startworkshop zur Bewusstseinsbildung

Vorbereitungen:

- Leitung des Marketingprojektes:
- Termin:
- Teilnehmer:
- Agenda und Inhalte ausgearbeitet
- Flip-Chart, Kärtchen etc. bereitgelegt

Agenda-Vorschlag:

1. Einführung in das Thema

2. Beispiel zur Bewusstseinsbildung

3. Definition Marketing

4. Brainstorming zum Thema Marketing im Alltag

5. Festlegung der nächsten Schritte

CL 01– Phasencheck

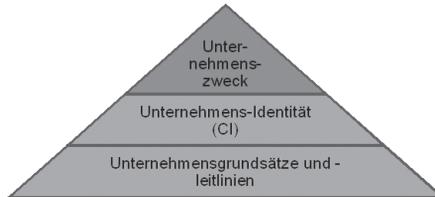
Phase	Arbeitsschritt	Bearbeitungsstand *			Anfang- Ende			
		noch nicht angegangen	vorerst in Bearbeitung	abge- schlossen		extern überprüft	Wer	
I. Mobilisierungsphase	1. Bewusstseins- und Wissensbildung ___ Leitfaden studieren ___ Startworkshop							
	2. Projektplanung ___ Erstellung grober Ablaufplan ___ Zuständigkeiten festlegen							
	II. Leitbild	1. Erarbeiten des Unternehmensleibbildes						
		III. Situationsanalyse	1. Unternehmens- und Geschäftsfeldanalyse ___ Abgrenzung und Analyse SGFs ___ Einordnung der SGFs in 4-Felder Matrix					
			2. Markt- und Umfeldanalyse ___ Einschätzung der Marktgegebenheiten und Trends ___ Bewertung Umfeldsituation und -tendenzen					
	IV. Zielformulierung und Strategieentwicklung	3. Kunden- und Wettbewerbsanalyse ___ Segmentierung Kundenstruktur je SGF ___ Einschätzung des Wettbewerbs mittels Stärken-Schwächenprofil						
		4. Stärken Schwächen – Chancen Risiken Analyse ___ Diskussion der Stärken-Schwächen (Innensicht) ___ Diskussion der Chancen-Risiken (Aussensicht)						
		1. Marketingziele ___ Festlegen der Unternehmensziele ___ Übertragen bzw. Umlegen auf SGF/Segmente						
		2. Marketingstrategie ___ Festlegen der Strategie je SGF ___ Erarbeitung der Umsetzungsansätze je SGF						
		3. Strategische Positionierung ___ Ausarbeitung der Alleinstellungsmerkmale (USP) ___ Verbalisierung des USP						
V. Marketing Maßnahmen Planung und Umsetzung		1. Mögliche Marketing Maßnahmen ___ Definition Zielvorgaben und Aktionsfestlegung in den 7 Ps : Produkt/Dienstleistung : Kommunikation : Vertrieb : Preis und Konditionen : Personal : Prozess : Ausstattung						
		2. Marketingplan ___ Zusammenfassen der Überlegungen und der Ergebnisse ___ Festlegung der Prioritäten und des Budgets ___ Erarbeiten eines Zeit-/Ablaufplanes für umzusetzende Maßnahmen						
		VI. Marketing Controlling	1. Konzeption eines Berichtswesens ___ Festlegen der Kennzahlen und Berichtsrhythmus					
			2. Strukturierung Ergebnisreaktion ___ Initiierung von Aktionen bei Abweichung ___ Analyse Aktionserfolg					

* Die Felder sollten angehakt oder mit einem zeitlichen Hinweis versehen werden.

FO 02 – Leitbild

Anmerkungen:

- Ihre Formulierungen sollten möglichst knapp und präzise sein
- Verwenden Sie „Alltagsdeutsch“ – schließlich sollen diese oder die Grundsätze nicht durch geschraubte Wortwahl unnahbar und abstrakt werden.
- Schlafen Sie eine Nacht darüber und nehmen Sie sich dann Ihre Ausarbeitungen noch mal vor.



Unternehmenszweck („business mission“ – Welche Produkte/Dienstleistungen werden angeboten?)

Unternehmensidentität („corporate identity“ – definiert die Unternehmenspersönlichkeit mit ihren Einstellungen)

Unternehmensgrundsätze bzw. -leitlinien („policies“ & „practices“ – formulieren diese Werte in alltagstaugliche, lebbare Aussagen)

FO 04 – Vorbereitung der Marktbeobachtung

Qualitativ hochwertige und informative Marktbeobachtung ist Arbeit und kostet unter Umständen auch. Deshalb macht es Sinn, sich einmal strukturiert mit Beschaffungsquellen auseinander zu setzen. Überlegen Sie, welche Informationen Sie wie genau und wie aktuell überhaupt brauchen. Dann recherchieren Sie mögliche Quellen und tragen die Ergebnisse zusammen. Suchen Sie sich schließlich die für Sie geeigneten Quellen aus. Vergessen Sie keinesfalls Kammern und Verbände bei Ihrer Recherche, da sollten sich für Mitglieder preiswerte Studien zum Marktgeschehen finden lassen.

Diese Tabelle ist nach Art der Quelle gegliedert, Sie können alternativ auch nach gewünschter Information gliedern. In jedem Fall gibt es für jedes Kästchen mehrere Inhalte.

Quelle	Zugang zur Quelle	Kosten	Priorität der Beschaffung	Häufigkeit der Auswertung (regelmäßig/Stichproben)	Stichtage der Beschaffung (Datum)	Zuständigkeit
Persönliche Kontakte						
Konkurrenz						
Partnerbetriebe						
Kammern und Verbände						
Fachliteratur						
Fach- und Wirtschaftspresse						
Internet						
Verlage						
Firmenmitteilungen						
Newsletter						
usw.						

FO 05 – Kundenanalyse

Um Kundensegmente (Gruppen mit gleichartigen Kunden) bilden zu können, müssen Sie sich Kriterien überlegen, anhand derer Sie Ihre Kunden bewerten können, wie z.B.:

Ihre Einschätzung bezüglich:	Segment 1	Segment 2	Segment 3
Bedeutung des Preises			
Servicebedürftigkeit			
Region			
Mitarbeiteranzahl			
Familienunternehmen			
Branche			
...			

Die Anzahl der Kundensegmente sowie die Kriterien zur Bildung dieser hängen von Ihrem Tätigkeitsfeld, der Menge der Ihnen vorliegenden Kundeninformationen sowie vor allem der Umsetzbarkeit ab. Denn Ziel der Segmentierung ist schließlich die gezielte Bearbeitung dieser Segmente durch Ihren Marketingmix!

FO 06 – Mitbewerberanalyse und -profil

Analyse

Kriterium	Mitbewerber 1	Mitbewerber 2	Mitbewerber 3	Mitbewerber 4
Preis:				
> Kriterium				
> Kriterium				
Distribution:				
> Kriterium				
> Kriterium				
Produkt:				
> Kriterium				
> Kriterium				
USW.				

Profil

Kriterium	stärker als wir	gleich	schwächer als wir
Preis:			
> Kriterium			
> Kriterium			
Distribution:			
> Kriterium			
> Kriterium			
Produkt:			
> Kriterium			
> Kriterium			
usw.			

FO 07 – SWOT-ANALYSE

INNENSICHT	
Stärken	Schwächen
<p>1. Kompetenzmangel in Stärke umwandeln</p> <p>←</p>	
AUSSENSICHT	
Chancen	Risiken
<p>2. Maßnahmen zur Risikominimierung</p> <p>←</p>	

3. Stärken einschließlich Chancen

3. Stärken einschließlich Chancen

Veränderungsintention für Ihre Erkenntnisse:

1. Kompetenzmangel abbauen bzw. in Stärken umwandeln bzw. positive Umformulierung: wozu kann ich das nutzen?
2. Risiken ausschalten, Präventivmaßnahmen zur Risikominimierung entwickeln, alternative Strategien
3. Wie können Sie die Chancen mit Hilfe Ihrer Stärken nutzen?

Veränderungsansätze:

Verringerung von Schwächen	Minimierung von Risiken	Nutzung von Chancen

FO 08 – Zeitliche Zielfestlegung

Rom wurde nicht an einem Tag erbaut. Somit macht es wenig Sinn, alle Ziele gleich im ersten Quartal umsetzen zu wollen. Teilen Sie sich diese über sinnvolle Zeitfenster ein, damit Motivation und Einsatzfreude Ihrer Mitstreiter nicht überstrapaziert werden.

	2008				2009				2010			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Unternehmensziele												
1.												
2.												
3.												
SGF Ziele												
1.												
2.												
3.												
4.												
5.												
Segmentziele												
1.												
2.												
3.												
4.												
5.												
6.												
7.												
8.												
9.												



Pfeil symbolisiert die benötigte Dauer (Quartale)
 Farbfläche symbolisiert die Erreichung

FO 09 – Marketingstrategien

Wachstum

Marktdurchdringung:

- Häufigere Verwendung stimulieren
- Weitere Verwendungsanlässe finden
- Nicht-Verwender gewinnen
- Abwerben von Kunden vom Wettbewerber

Marktentwicklung:

- Erschließung anderer Segmente
- Geographisches Einzugsgebiet ausdehnen

Produktentwicklung:

- Innovationen entwickeln
- Angebotserweiterung durch neue Produktvarianten
- Ressourcen reduzieren bzw. einstellen (Marketingbudget, Personal, Anteil am Webauftritt des Unternehmens etc.)

Abschöpfung

- Kundenbasis auf lohnende Kunden reduzieren
- Potentielles Nachfolgeprodukt aufbauen

Desinvestition

- Ressourceneinsatz auf Vorjahresniveau einfrieren
- Vorbereitung schaffen, das Produkt separat verkaufen zu können

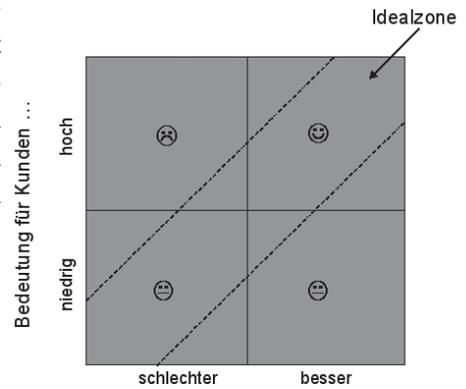
SGF/Produkt/DL	Ihre Strategiewahl	Ihre Ansatzwahl

Hinweis:

Oben aufgelistete Ansätze sind Anregungen, in welche Richtung Sie Ihr Produkt/DL/SGF entwickeln könnten. Durch die 7 Ps werden Sie dann die konkrete Umsetzung angehen.

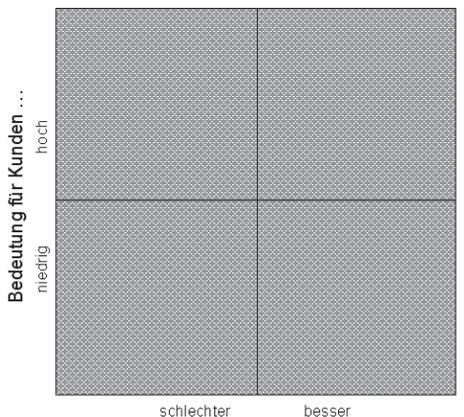
FO 10 – Differenzanalyse

Nachfolgende Matrix hilft Ihnen *Ergebnisse von Kundenbefragungen* komprimiert darzustellen. Kaufkritische Qualitätsmerkmale werden nach Ihrer Bedeutung für den Kunden und nach seiner Einschätzung von Ihnen im Vergleich zu Ihren Wettbewerbern gruppiert.



Kunde schätzt "uns" ... gegenüber Wettbewerb ein

Wenn beispielsweise Ihre Telefonhotline für die Mehrzahl Ihrer Kunden eine hohe Bedeutung hat, aber gleichzeitig von diesen als schlechter als die von Wettbewerbern sieht, so ist klar, dass dort mit Hochdruck eine Verbesserung anzustreben ist. Auf der anderen Seite ist es nett, wenn Ihre Weihnachtskarte als „besser“ gesehen wird als die vom Wettbewerb, dies Ihren Kunden aber wenig bedeutet. Hier könnten Sie Energien einsparen. Gleiches gilt für sozusagen „hinnehmbare“ Nachteile für wenig bedeutsame Leistungen mit „suboptimaler“ Kundenbewertung. Konzentrieren sollten Sie sich auf den Ausbau von Leistungen, die in der Kundenbedeutung hoch stehen und die Sie in der Kundenwahrnehmung positiv vom Wettbewerb abheben, denn Ihr Wettbewerb wird versuchen hier aufzuholen und Sie sollten Ihren Vorsprung halten, wenn nicht sogar ausbauen:



Kunde schätzt "uns" ... gegenüber Wettbewerb ein

FO 11 – Wettbewerbsperspektive

Sie werden vermutlich nicht in allen drei Feature-Bereichen einen Wettbewerbsvorteil (WV) haben und das ist o.k., solange Sie mindestens einen haben, der für Ihre Kunden Relevanz hat.

Betrachtetes Produkt/Dienstleistung: _____

Kriterium:	Heutiger WV	WV in 1 Jahr	WV in 3 Jahren
Produktnahe Features:			
Produktbegleitende Features:			
Produktferne Features:			

WV = Wettbewerbsvorteil

Hinweis:

Diese Analyse ist mit der Unternehmens- und Geschäftsfeldanalyse und der Wettbewerbsanalyse im Kontext zu sehen. In ersterer wird betrachtet, welche Produkte/DL zukunftssträftig sind und welche mittelfristigen Ausrichtungen/Schwerpunkte zu setzen sind. In der Wettbewerbsanalyse vergleichen Sie Ihre Produkte/DL mit denen der Konkurrenten und hier können sich Ansätze ergeben, welche weiteren Optionen für die Weiterentwicklung Ihrer Produkte/DL sinnvoll sind.

CL 02 – Verkaufsgespräch

Struktur eines Verkaufsgesprächs:

1. Vorbereitung
2. Eigentliches Gespräch (a. Eröffnungsphase, b. Argumentationsphase, c. Verkaufsphase, d. Verabschiedungsphase)
3. Nachbereitung

1. Vorbereitung

- Legen Sie Ihr Gesprächsziel fest.
- Formulieren Sie den Vorteil/Kundennutzen Ihres Angebots.
- Arbeiten Sie die Stärken Ihres Angebots gegenüber dem Wettbewerb heraus (Hauptverkaufsargumente).
- Prüfen Sie, ob Ihr Angebot die zu erwartenden Kundenbedürfnisse deckt, sonst erarbeiten Sie direkt Lösungen für die Defizite Ihres Angebotes bzw. überlegen Sie, welche Ihrer Angebotsvorteile den Kunden trotz Ihrer „Lücken“ für Sie einnehmen könnte (Einwandbehandlung).
- Berechnen Sie Ihren finanziellen Spielraum für Nachlässe.
- Überlegen Sie einen positiven Gesprächsbeginn (Situation des Kunden, frühere Aufträge etc.).
- Legen Sie die Angebotsunterlagen/Visitenkarte etc. bereit.

2a. Eröffnungsphase

- Schaffen Sie durch Ihren Gesprächseinstieg eine freundliche und angenehme Atmosphäre.
- Erfragen Sie die Kundenbedürfnisse durch offene Fragestellungen – „W-Fragen“ (Wie?, Was?, Wozu?, Wo?, Warum?).
- Notieren Sie auf Ihren Gesprächsunterlagen die Schlüsselbegriffe des Kunden zur späteren Verwendung.

2b. Argumentations-/Informationsphase

- Stellen Sie Ihr Angebot unter Verwendung der Schlüsselbegriffe des Kunden vor, um so die Erfüllung seiner Bedürfnisse durch Ihr Angebot zu verdeutlichen.
- Vertreten Sie Ihren Preis überzeugend und selbstbewusst.
- Begegnen Sie Einwänden nicht mit Verteidigung oder Rechtfertigung, sondern hinterfragen Sie diese (z.B. Kunde: „Das gefällt mir nicht!“, Sie: „Was würde Ihnen besser gefallen?“).

2c. Verkaufsphase (vorausgesetzt, Ihr Angebot kann überzeugen)

- Äußert der Kunde durch Mimik, Gestik oder verbal seine Zustimmung, dann beginnt diese Phase.
- Fragen Sie, ob es noch Unklarheiten gibt.
- Fassen Sie in verständlichen Sätzen nochmals zusammen, was Ihr Angebot für Ihren Kunden bringt.
- Füllen Sie die Vertragsunterlagen aus.

2d. Verabschiedungsphase

- Bei Geschäftsabschluss: Freuen Sie sich mit dem Kunden, dass er jetzt bekommt, was er haben wollte.
- Falls es nicht zu einem Abschluss kommt – akzeptieren Sie diese Entscheidung! Hinterlassen Sie Ihre Visitenkarte und Ihre Informationsmaterialien. So bauen Sie eine Brücke für ein Folgegespräch.

3. Nachbereitung

- Zügig die beauftragten Leistungen auf den Weg bringen.
- Die Ergebnisse des Verkaufsgesprächs in die Kundendatei, -datenbank aufnehmen.

FO 13 – Preisargumentationsgerüst

Kriterium	Argument
Ihr Preis/Produkt <ul style="list-style-type: none"> ● Make-Kosten des Kunden ● Erfahrung/Risiko ● Sonderkonditionen ● Serviceleistungen ● ... 	
Preise/Produkte Wettbewerber A <ul style="list-style-type: none"> ● Ihre Vorteile ... ● Schwächen des Wettbewerbsangebots ● ... 	
Preise/Produkte Wettbewerber B <ul style="list-style-type: none"> ● Ihre Vorteile ... ● Schwächen des Wettbewerbsangebots ● ... 	

Bei komplexen Produkten mit wählbaren Features sind tabellarische Übersichten sinnvoll (ggf. ergänzt durch Piktogramme), damit sowohl Kundenberater wie Kunden die Übersicht behalten.

CL 03 – Mitarbeitergespräch

Hintergrund:

- Ein Unternehmen braucht ein konstant gutes Niveau der Leistungen der Mitarbeiter um erfolgreich zu sein. Es gilt also „Qualitätsschwankungen“ innerhalb des Teams durch Feedback zu Softskills und Performance zu vermeiden.
- Die jährliche Planung seitens der Geschäftsführung definiert Ziele für das Unternehmen, diese gilt es auf die Ebene der entsprechenden Mitarbeiter herunterzubrechen und durch klare Vorgaben umsetzbar zu machen (und somit auch nachprüfbar).

Vorbereitung:

- Auf welcher Position/mit welchen Aufgaben/Qualifikationen möchten Sie Ihren Mitarbeiter in einem/in drei Jahren sehen. Was ist Ihr Plan für ihn? Überlegen Sie diesbezüglich, ob der Mitarbeiter in der fachlichen Weiterentwicklung eher ein Spezialist oder eher ein Generalist ist bzw. was für Ihr Unternehmen sinnvoller ist. Notieren Sie sich einige Argumente für Ihre Präferenz.
- Soziale Zielvorgaben sind in konkrete Form zu bringen, z.B. die Vorgabe in Kundengesprächen zuvorkommend zu sein, könnte konkret bedeuten: Getränke anzubieten, die Türen zu öffnen, Garderobe abzunehmen und aufzuhängen usw.
- Fachliche Zielvorgaben, Weiterbildungen durch Kurse oder ähnliches sind zu präzisieren: vorgegebene Inhalte, Zeitraum, ggf. Budget für Bücher o.ä.
- Werten Sie Kundenevaluierung zum jeweiligen Mitarbeiter aus, ob sich eventueller Handlungsbedarf ergibt bzw. um konkrete Beispiele für „suboptimale“ Leistungen zu haben.
- Wenn es Ihre Unternehmensphilosophie zulässt, überlegen Sie sich ein „Zuckerl“, z.B. einen Tag frei oder ein kleines Präsent. Wenn Sie etwas nicht Monetäres wählen, entsteht eine höhere emotionale Bindung und Motivation. (das Prinzip mit den Basis-, Schlüssel- und Schrittmacherleistungen gilt auch hier. „Ihr Zuckerl“ ist ein Schrittmacher ☺)
- Nehmen Sie sich für den Termin mindestens eine Stunde Zeit und legen Sie diesen nicht in kontraproduktive Zeiträume, z.B. Freitags um 17.00 Uhr.

Gesprächsablauf:

- Erklären Sie den Hintergrund des Gespräches.
- Lassen Sie den Mitarbeiter schildern, wie er sich in der Zeit seit dem letzten Gespräch erlebt hat (Selbstbild).

- Gleichen Sie die vereinbarten Ziele seit dem letzten Gespräch ab:
 - Was ist in welcher Ausprägung erreicht worden?
 - Was waren die Ursachen, wenn etwas nicht erreicht wurde?
 - Wie können diese Ursachen für die Zukunft vermieden werden?
- Besprechen Sie die Kundenevaluierungen (falls Sie diese verwenden).
- Erläutern Sie ihm Ihre Wahrnehmung seit dem letzten Gesprächstermin, auch basierend auf dem festgestellten Zielerreichungsgrad und Kundenevaluierungen (Fremdbild), ggf. ist eine Diskussion/Anpassung der Stellenbeschreibung sinnvoll.
- Gleichen Sie jetzt Ihre Pläne mit dem Mitarbeiter ab. Was wollen Sie und was möchte er?
- Vereinbaren Sie die neuen Zielvorgaben und den nächsten Gesprächstermin bzw. Zwischentermine.
- Lassen Sie das Gespräch ausklingen und übergeben Sie ggf. das „Zuckerl“.

Nachbereitung:

- Protokoll des Gesprächs für Sie, den Mitarbeiter und die Personalakte: Zielerreichungsgrad für bisherige Ziele, Ursachen für Nichterreichung, Überlegungen zur Ursachenvermeidung, Selbst- vs. Fremdbild, neue Ziele, ggf. Modifikationen der Stellenbeschreibung.

CL 04 – Nachbearbeitung Verkaufsgespräch

Betrachtet wird der Teilprozess *Nachbereitung* aus dem Gesamtprozess *Verkaufsgespräch*.

Eine Tätigkeit sollte aus verschiedenen Perspektiven betrachtet werden, damit eine Nachbearbeitung unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Perspektiven der Firmenabteilungen möglich wird. Ein Ansatz kann die Betrachtung aus der operativen, der kundenbindungsbezogenen (CRM) und der strukturellen Perspektive sein.

Gespräch mit Kunde Operative Nachbearbeitung
 CRM – Nachbearbeitung
 Strukturelle Nachbearbeitung

Mögliche Checkliste der Nachbearbeitung:

Operative Tätigkeiten:

- Unterlagen (z.B. Verträge) weitergeleitet
- Meeting mit ausführenden Personen angesetzt bzw. Infoemail mit To Do's an entsprechende Personen ausgeschickt
- Eintrag auf Agenda für das nächste relevante Meeting veranlasst
- Ressourcenbedarf definiert und in entsprechende Planungstools (MS Project) eingetragen
- ...

Kundenbindungsbezogene Tätigkeiten:

- Falls noch nötig, Kundendaten (Visitenkarten) in Datenbank erfassen
- Wichtige Gesprächsinhalte, Sonderabsprachen, spezielle Konditionen etc. in Kundendatenbank einpflegen
- Email an Kunden entweder mit Gesprächsprotokoll und/oder Dank für den Geschäftsabschluss o.ä. ausgeschickt
- ...

Strukturelle Tätigkeiten:

- Änderungen an begleitenden Unterlagen/Ausstattung/Präsentationsunterlagen etc. für ein Kundengespräch sinnvoll? Wenn ja, dann im nächsten Teammeeting erwähnen und auf Gesprächsvorbereitungcheckliste ergänzen
- ...

Diese Muster-Checkliste ist sehr allgemein gehalten, da ohne konkreten Anwendungsfall. Für Ihren Bedarf würden Sie diese genauer ausarbeiten und auf entsprechende Mustertexte o.ä. verweisen, damit auch jeder Kunde eine vergleichbare Email nach dem Gespräch bekommt.

FO 14 – Ausstattungsüberprüfung

Ansatzpunkte zur Unterstützung der CI (Positionierung)	
Standorte	
Gebäude, Räumlichkeiten, Empfang	
Ambiente	
Arbeitsmittel	
Bereitgestellte Dinge (z.B. Getränke)	
Beschilderung	
Namensschilder	
Sonstiges	

CL 05 – Marketingplan

Inhalt

Enthält Ihr Marketingplan folgende Rubriken?

- Executive Summary
- Analyse der aktuellen Marktsituation
- SWOT
- Ziele
- Strategie
- Aktionsprogramme
- Ergebnisprognosen
- Kontrollen

Ist Folgendes klar definiert?

- Zeitrahmen
- Budget
- Verantwortliche je Aufgabe
- Aktion(en) je 7 P
- Maßnahmenplan
- Controlling Inhalte und Rhythmus

Umsetzung

Sind folgende Elemente gut sichtbar angebracht?

- Leitlinien
- Maßnahmenplan
- Budget Soll zu Ist
- Erfolgskennzahlen Soll zu Ist (z.B. Umsatz, DB)

Wurden Termine & Agenden festgesetzt und Teilnehmer eingeladen?

- Regelmäßiges Meeting zur Bewertung der Erfolgskennzahlen inkl. Diskussion von Maßnahmen zur Korrektur
- Mitarbeitergespräche für Feedback und Weiterentwicklung
- Regelmäßiges Meeting zur Diskussion, ob die im Marketingplan festgehaltenen Annahmen noch gültig sind bzw. ob Korrekturen nötig sind
- Meeting zur Aufgabenverteilung bzgl. Überarbeitung des Marketingplans für das nächste Geschäftsjahr

FO 16 – Basis Controlling

Abgelaufener Monat:

Kennzahl:	Vorgabe:	Erreichung:	Zielerfüllungsgrad %:
<i>Neue Kontakte:</i>			
Gespräche:			
Abschlüsse:			
€-Volumen:			
<i>Stammkunden:</i>			
Gespräche:			
Abschlüsse:			
€-Volumen:			
<i>Gesamt:</i>			
Gespräche:			
Abschlüsse:			
€-Volumen:			

Kumuliert seit Jahresbeginn:

Kennzahl:	Vorgabe:	Erreichung:	Zielerfüllungsgrad %:
<i>Neue Kontakte:</i>			
Gespräche:			
Abschlüsse:			
€-Volumen:			
<i>Stammkunden:</i>			
Gespräche:			
Abschlüsse:			
€-Volumen:			
<i>Gesamt:</i>			
Gespräche:			
Abschlüsse:			
€-Volumen:			

Anmerkungen:

Prof. (FH) Dr. Ernst Kreuzer leitet den Studiengang IT und IT-Markting am Campus02 – FH der Wirtschaft – in Graz.



Dipl. BW (FH) Anne Stöcker-Schmaranz war vor ihrer Elternkarenz in verschiedenen Branchen im Marketing tätig.



Was hilft das beste Produkt, die beste Software, wenn diese keiner kennt und sich ergo diese nicht verkauft? Also müssen Marketingwissen und – ganz wichtig – Marketingaktivitäten her.

Marketingbücher gibt es wie Sand am Meer. Viele Worte um oft wenig Konkretes. Gerade der IT-Start-Up und Mittelständler ohne Marketingabteilung brauchen aber einen anwendbaren Zugriff auf dieses Know-how. Nur wie geht das?

Dieser Leitfaden konzentriert sich genau auf die Umsetzung. Schritt für Schritt wird erklärt, was aus welchem Hintergrund heraus gemacht wird und wie Sie Marketingaktionen genau für Ihren Bedarf zusammenstellen können. Am Ende werden Sie Ihren persönlichen Marketingplan erstellt haben.

Wie bei einem Workflow sind die nötigen Elemente durchstrukturiert und mit Checklisten und Formularen ergänzt.

Also, los geht's!

Leykam Buchverlag

verlag@leykam.com

www.leykamverlag.at



ISBN 978-3-7011-7651-9