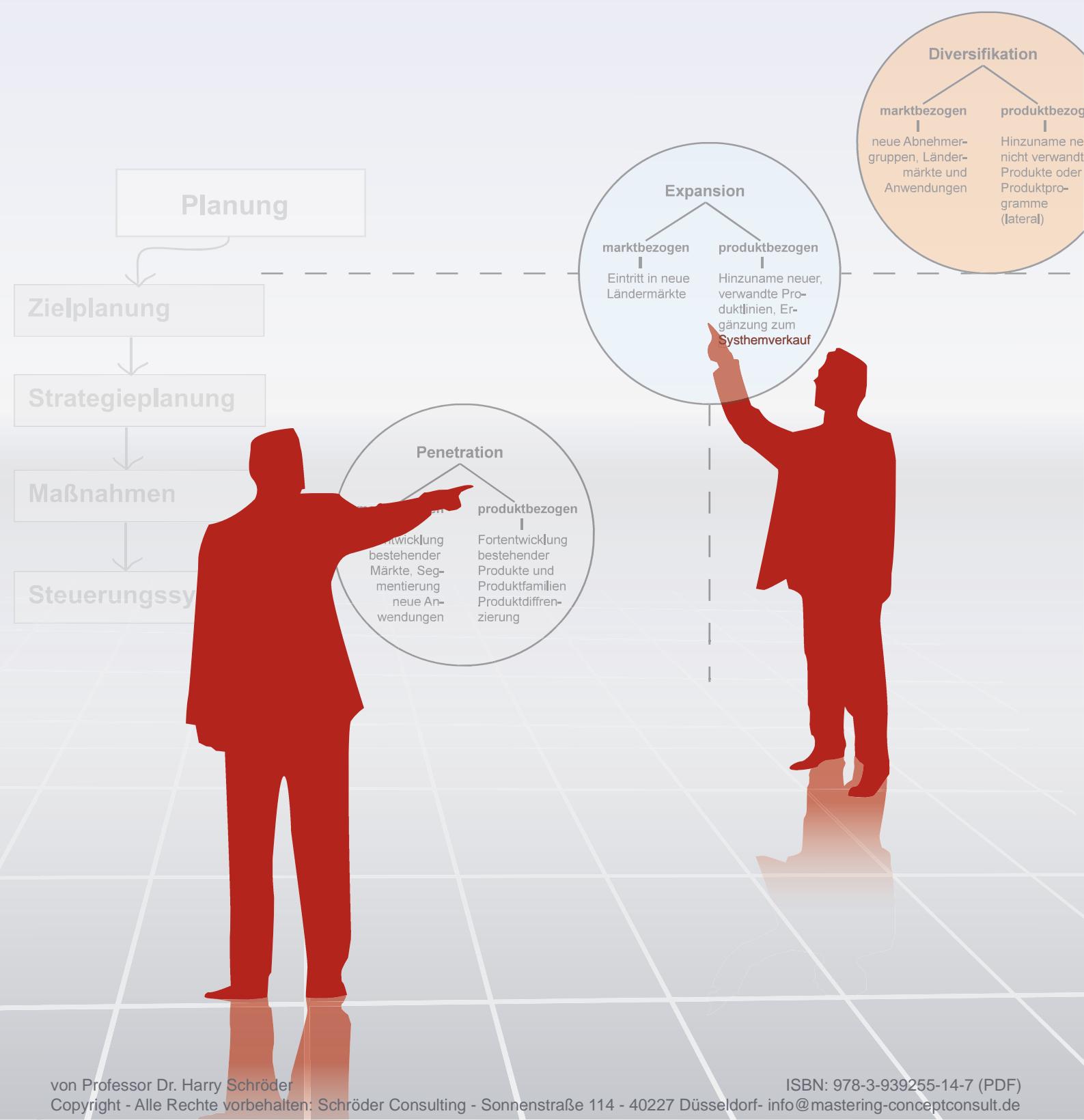


Marketing-Konzepte umsetzungsreif entwickeln



Inhaltsverzeichnis:

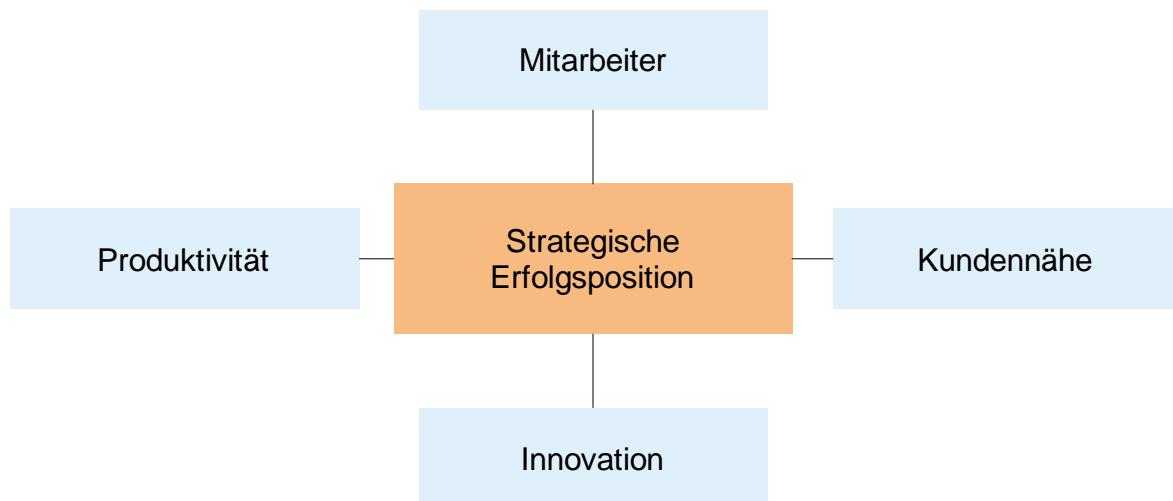
1 ERFOLGSPOSITIONEN-ANALYSE	3
1.1 Mitarbeiter	4
1.2 Kundennähe	5
1.3 Innovation	7
1.4 Produktivität	8
2 ERFOLGSPOSITIONEN-BEWERTUNG	9
2.1 Unternehmensaktivitäten	10
2.2 Marktentwicklung	11
2.3 Trendbestimmungsfaktoren	12
2.4 Wettbewerbsvergleich	14
3 STRATEGISCHE MARKETINGPLANUNG.....	17
3.1 Aktionsrichtungen	18
3.2 Marktstellung	19
3.3 Unternehmenskompetenz.....	20
3.4 Oberstes Unternehmensziel	21
3.5 Marktpositionierung	23
3.6 Strategische Planung.....	24
4 OPERATIVE MARKETINGKONZEPTION	27
4.1 Marketing-Analyse	28
4.1.1 Leistungsprogramm	29
4.1.2 Markt	31
4.1.3 Preis	36
4.1.4 Absatzförderung	38
4.1.5 Organisation	39
4.2 Marketing-Planung	42
4.2.1 Zielplanung	44
4.2.2 Strategieplanung	51
4.2.3 Strategiekatalog	52
4.2.4 Maßnahmenplanung	62
4.2.5 Steuerungssystem	68

1 ERFOLGSPOSITIONEN-ANALYSE

Die Durchführung einer strategischen Marketingplanung setzt voraus, dass sich ein Unternehmen seiner speziellen strategischen Erfolgspositionen bewusst ist.

Unter den strategischen Erfolgspositionen sind gezielt geschaffene dominierende Fähigkeiten zu verstehen, die es dem Unternehmen erlauben, langfristig im Vergleich zur Konkurrenz überdurchschnittliche Ergebnisse zu erzielen.

In der Unternehmenspraxis stehen dabei insbesondere fähige und engagierte Mitarbeiter, eine enge Kundennähe, Innovationsorientierung sowie ein Höchstmaß an Produktivität gemäß der folgenden Darstellung im Mittelpunkt:



Unter einer strategischen Erfolgsposition (SEP) verstehen wir eine bewusst geschaffene, dominierende Fähigkeit, die es der Unternehmung erlaubt, langfristig im Vergleich zum Wettbewerb überdurchschnittliche Ergebnisse zu erzielen.

Für die Analyse strategischer Erfolgspositionen hat sich als erster Schritt das nachstehende Checklisten-System bewährt.

1.1 Mitarbeiter

Wer ein schwieriges Problem hat, bringt die richtigen Leute zusammen und verlangt, dass sie es lösen

a) Organisation durchlässig machen:

- Unternehmensführung durch Inaugenscheinnahme praktizieren
- Die richtigen Leute regelmäßig miteinander in Kontakt bringen
- Kleine Arbeitsgruppen bilden und mit eigener Zielsetzung aktivieren
- Probleme in handliche Portionen zerlegen und flexibles, projektorientiertes Klima schaffen

b) Systeme vereinfachen:

- Planungssystem vom „Mehr-Jahresplan“ auf ein einjähriges Planungssystem, auf ein Quartalssystem, auf ein Dreißig-Tage-System ableiten
- Lange Berichte zusammenstreichen, bis man sie verstehen kann
- Komplexe Probleme in eine Reihe von Einzelfragen auflösen
- Kurze Mitteilungen, die Fakten von Meinungen trennen
- Aufmerksamkeit auf das Wesentliche lenken
- Für einen Bericht/Plan geradestehen

c) Experimentierfreude schaffen:

- Bereitschaft zum Ausprobieren entwickeln
- Ausprobieren und davon gemeinsam lernen
- Gespür für das Machbare entwickeln
- Nicht nur Ideen, etwas zum Anfassen schaffen
- Problemlösungen zum Optimum weiterentwickeln

d) Zahlen, auf die es ankommt, verdeutlichen:

- Beeinflussbarkeit von Umsatz - Deckungsbeitrag - Gewinn - andere Steuerungsgrößen verdeutlichen
- Ergebnisfortschreibung von Monats-, Quartals und Jahreszahlen festlegen
- Am Ende einer Periode ermitteln - den Gesamtumsatz - den erzielten Deckungsbeitrag/Gewinn

e) auf wenige Ziele beschränken:

- Konzentration auf Kernziele, aus denen konkrete Maßnahmen abgeleitet werden können
- Zwei kurzfristige Ziele vereinbaren
- Maximal drei bis fünf Ziele für das laufende Jahr durch „Kooperation“ bestimmen

1.2 Kundennähe

Auf lange Sicht kann man nur überleben, wenn jeder nach Wegen sucht, wie man die nächste Produktgeneration an den Kunden bringt

a) Service:

- Service hohe Priorität geben und auch zum Ideenlieferanten für die nächste Produktgeneration machen
- Service primär kunden- und marktorientiert und sekundär technologieorientiert ausrichten
- Servicemitarbeitern auch die Kundenziele des Verkaufserläutern, so dass diese mit Kundenzielen etwas anfangen können
- Service auch nach dem Verkaufsabschluss sicherstellen, z.B. Ersatzteilversorgung

Grundzüge wirksamer Serviceorientierung:

- Intensive und aktive Beteiligung der Unternehmensführung am Service praktizieren
- Bemerkenswerte Kundenorientierung der Service-Organisation schaffen
- Konsequente Erfolgsmessung und Feedback der „Service-Handlungen“ durchführen

b) Qualität:

Die Antwort darauf, wie viel Service genügt und welche Art der Qualität richtig ist, gibt nur der Markt

- Qualitätsbewusstsein allgegenwärtig im Unternehmen machen
- Zum Qualitätsunternehmen entwickeln, das Qualitätsarbeit leistet
- Für Einheitlichkeit in den Produkten sorgen, d.h. gleich bleibende Leistung
- Produkte vollständig, gut und einfach konstruieren

c) Zuverlässigkeit:

Wer nicht auf 100 % aus ist, lässt Fehler von vornherein zu

- Störungsfreie Produkte produzieren
- Ausgereifte Produkte und effektive Wartung bieten, anstatt als erster eine Neuheit vorzustellen, d.h. nicht unbedingt "technologischer Schrittmacher" sein

d) Nischen-Denken:

Nischen-Denken sieht nicht immer ordentlich aus (Improvisationen); aber es funktioniert

- Nischen-Denken = Problemlöser-Mentalität im Unternehmen erzeugen
- Sich fortgesetzt mit dem speziellen Problem der Nische vertraut machen
- Maßgeschneiderte Produkte und Dienstleistungen anbieten können
- Maßfertigung = besser als andere sein

Nischen-Politik:

- früh einsteigen
- speziellen Kundengruppen maßgeschneiderte Produkte bieten
- die Nische mit veränderten Produkten langfristig beherrschen

Hauptmerkmale für Kundennähe durch Nischenstrategie:

- Gekonnter Einsatz der Technologie
- Geschickte Preispolitik
- Klare Segmentierung
- Unbedingte Problemorientierung
- Bereitschaft zur Profilierung (etwas kosten lassen!)

e) Auf die Kunden hören:

Ziel: Bessere Verfahrenstechniken und größere Zuverlässigkeit, ohne an der Grundkonzeption und der Funktionsweise zu rütteln

- Mit Innovationen auf Marktbedürfnisse reagieren
- Produkte in enger Partnerschaft mit den Kunden weiterentwickeln
- Potentielle Benutzer in die Innovationstätigkeit einbeziehen
- Gute Zuhörer sein
- Benutzerbedürfnisse besser verstehen
- Benutzerbedürfnissen viel Beachtung schenken und auf diese eingehen

1.3 Innovation

Groß sein und gleichzeitig so handeln, als wäre man klein

a) Den potenziellen Innovationsträger erkennen und fördern:

(Pragmatiker und überzeugter freiwilliger Tüftler, der eine Idee bis zum Erfolg umsetzt).

- Machbare Aufgaben stellen
Mitarbeiter muss sagen können: "*Ich habe Gewinn gemacht*"
- *Bessere und einfachere Lösungen suchen auf der Grundlage:*
 - Marktpotenzial
 - Wirtschaftlichkeit des Projekts
- *Übereinstimmung von Kompetenzen und Verantwortung schaffen:*
 - für die Qualitätssicherung
 - für die Durchsetzung des Produkts am Markt

b) Kommunikationssysteme:

- Informelles Kommunikationssystem schaffen
- Hohe Kommunikationsdichte praktizieren
- Praktische Kommunikations-Hilfsmethoden einsetzen
- Innovationsanstöße durch Kommunikationsroutine herbeiführen
- Regelmäßigen Dialog betreiben
- Intensive zwanglose Kommunikation forcieren - *optimiert die Zielrealisation* -

1.4 Produktivität

- Produktivität hängt vor allem davon ab, dass die Beschäftigten sich be- und geachtet fühlen und nicht von den „*Arbeitsbedingungen*“ an sich
- Im Unternehmen sind diejenigen die wichtigsten Leute, die eine Dienstleistung erbringen, Produkte herstellen oder veredeln und nicht die „*Verwalter*“ der Tätigkeiten.
- Man muss jeden Handgriff des Geschäftes vervollkommen, wenn man wirklich gute Leistungen erzielen will.

Grundlagen der Produktivitätsoptimierung:

- Produktivität durch kleine Einheiten schaffen (*Was klein ist, bleibt lebendig*)
- Führung mit Zielvereinbarung praktizieren
- Wettbewerb unter den Kollegen schaffen
- Allumfassende Mitarbeiterorientierung - sagen, wie es um die Dinge steht
- Übereinstimmung von Anspruch und Wirklichkeit schaffen
- Mitarbeiter für eine Zielsetzung motivieren
- Mitarbeiter als Partner behandeln
- Mitarbeiter mitreden lassen (*Jeder soll Ideen beitragen*)
- Mitarbeiter stolz auf Leistungen machen (*Lass die Menschen Erfolg haben und sich hervortun*)