

Werner Pepels

Der Marketingplan

Werner Pepels

Der Marketingplan

- Zielsetzung entwickeln
- Strategische und konzeptionelle Stellgrößen festlegen
- Mit Checklisten und Formularen

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie. Detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-636-01440-5 | Print-Ausgabe

ISBN 978-3-86881-135-3 | E-Book-Ausgabe (PDF)

2., aktualisierte und erweiterte Auflage

E-Book-Ausgabe (PDF): © 2009 by Redline Verlag, FinanzBuch Verlag GmbH, München.
www.redline-verlag.de

Print-Ausgabe: © 2007 by Redline Wirtschaft, FinanzBuch Verlag GmbH, München.

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Umschlaggestaltung: ZERO Werbeagentur GmbH, München
Satz: Jürgen Echter, Redline GmbH
Printed in Austria

Inhalt

Einleitung	8
1. Die Zielsetzung im Marketingplan	11
Finden Sie Ihre Kernkompetenz heraus!	11
Haben Sie eine Vision und eine Mission?	13
Prägen Sie Ihre Unternehmenskultur aus!	16
Legen Sie Ihre Zielinhalte detailliert fest!	19
Stellen Sie Zielabweichungen fest!	21
2. Die Ist-Situations-Analyse im Marketingplan	23
Wie sieht Ihr Marktumfeld aus?	23
<i>Erkenntnisse der Lebenszyklus-Analyse</i>	23
<i>Erkenntnisse der STEPP-Analyse</i>	27
<i>Erkenntnisse der Umfeld-Analyse</i>	29
<i>Erkenntnisse der Branchenstruktur-Analyse</i>	31
<i>Erkenntnisse der Ressourcen-Analyse</i>	34
<i>Erkenntnisse der Potenzial-Analyse</i>	36
<i>Erkenntnisse der Stärken-Schwächen-Analyse</i>	37
So erstellen Sie eine SWOT-Analyse	40
Normstrategien in der Portfolio-Analyse (BCG) als Hilfe	45
<i>Portfolio-Dimensionen</i>	45
<i>Portfolio-Matrix</i>	46
<i>Strategieempfehlungen</i>	50
3. Die strategischen Stellgrößen im Marketingplan	54
Bestimmen Sie Ihre gewünschte Marktparzelle!	54
<i>Option Produktspezialisierung</i>	54
<i>Option Marktspezialisierung</i>	56
<i>Option partielle Produkt-Markt-Abdeckung</i>	56

<i>Option totale Produkt-Markt-Abdeckung</i>	56
<i>Berücksichtigung von Marktschranken</i>	57
Bestimmen Sie Ihren komparativen Konkurrenzvorteil!	59
<i>Bedeutung der Marktpolarisierung</i>	59
<i>Alternativen der Marktstimulierung</i>	61
<i>Vier vorteilhafte Konkurrenzpositionen</i>	62
Legen Sie Ihr angestrebtes Marktverhalten fest!	65
<i>Rolle als Marktführer</i>	66
<i>Rolle als Marktherausforderer</i>	67
<i>Rolle als Marktmitläufer</i>	68
<i>Rolle als Marktnischenanbieter</i>	69
<i>Neue Spielregeln am Markt</i>	70
Wählen Sie Ihr passendes Markttiming!	71
<i>Stellung als Innovator</i>	72
<i>Stellung als früher Folger</i>	73
<i>Stellung als später Folger</i>	74
<i>Stellung als Nachzügler</i>	74
<i>Dynamisches Outpacing</i>	75
Strategieraster als Zwischenergebnis der Planung	77
Strategiebewertung	78
4. Die konzeptionellen Stellgrößen im Marketingplan ..	87
So erschließen Sie Ihre favorisierte Absatzquelle	87
<i>Alternativen der Marktdurchdringung</i>	88
<i>Alternativen der Produktausweitung</i>	90
<i>Alternativen der Marktentwicklung</i>	92
Wie man seine Zielgruppe wirksam segmentiert	96
<i>Demografische Segmentierung</i>	96
<i>Psychologische Segmentierung</i>	99
<i>Soziologische Segmentierung</i>	100
<i>Typologische Segmentierung</i>	101
<i>Segmentierung in Business-Märkten</i>	102
So entwickeln Sie eine schlüssige Positionierung	105
<i>Abgrenzung des relevanten Marktes</i>	106
<i>Bestimmung der Angebotsdimensionen auf diesem Markt</i>	109
<i>Auswahl der strategischen Mitbewerber</i>	110
<i>Positionierung dieser Mitbewerber</i>	112
<i>Eintrag der eigenen Ist-Position und der Idealposition</i>	114

<i>Alternativen zur Bestimmung der Zielposition</i>	<i>115</i>
<i>Schätzung der Positionspotenziale</i>	<i>118</i>
<i>Formulierung des Positioning Statement</i>	<i>119</i>
Der Übergang zum operativen Marketing	122
Über den Autor	123
Literatur	124

Einleitung

»Ein Plan ist längst nicht alles, aber ohne Plan ist alles nichts.«

Dem Marketingplan kommt zweifelsohne eine Schlüsselrolle innerhalb des Marketings zu. Zugleich ist ein stimmiger Marketingplan eine der schwierigsten Aufgaben, die das Marketing-Management zu lösen hat. Der Schlüssel zum Erfolg heißt, wie so häufig, Komplexitätsreduktion.

Planung ist jetziges Entscheiden über zukünftiges Tun oder Unterlassen und bedeutet daher die gedankliche Vorwegnahme zukünftigen Handelns.

Was genau bedeutet also der Marketingplan? Ein Plan enthält grundlegende Überlegungen, in diesem Fall zum Marketing. Jeder Plan besteht aus vier Schritten. Man kann sich dies analog zur Reiseplanung vorstellen:

- Wenn Sie eine Reise antreten wollen, machen Sie sich zuerst klar, wohin es gehen soll: Das ist die Marketingzielsetzung.
- Dann gehen Sie von Ihrem derzeitigen Standort aus: Das ist im Marketing die Ist-Situations-Analyse.
- Anschließend überlegen Sie, auf welchem Weg Sie die Distanz zwischen Ihrem Ziel und Ihrem Standort überwinden wollen, Sie legen die Reiseroute fest: Das ist die Marketingstrategie.
- Und schließlich entscheiden Sie sich für ein Transportmittel, mit dem Sie diese Route zurücklegen wollen: Das ist die Marketingkonzeption.

Der Marketingplan besteht also aus vier Bausteinen:

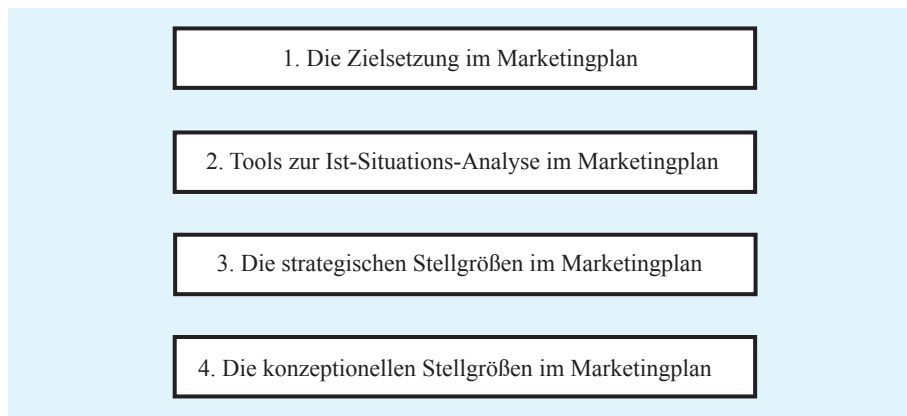
- der Zielsetzung im Marketing,
- der Ist-Situations-Analyse im Marketing,
- den strategischen Stellgrößen im Marketing und
- den konzeptionellen Stellgrößen im Marketing (siehe Abbildung: Vorgehensweise im Marketingplan).

Diese vier Bausteine werden im Folgenden behandelt. Eine strategische Planung ist Voraussetzung für jedweden planvollen operativen Marketingeinsatz. Sich mit den Marketingmix-Instrumenten zu beschäftigen ergibt also nur Sinn auf Basis eines stimmigen, das heißt vollständigen und konsistenten Marketingplans. Eben darum geht es im Folgenden.

Im ersten Kapitel »Die Zielsetzung im Marketingplan« werden zentrale Elemente wie die Kernkompetenz, die Vision und Mission, die Zielinhalte und die Zielabweichungen erläutert.

Im zweiten Kapitel »Die Ist-Situations-Analyse im Marketingplan« werden Instrumente aufgezeigt, die eine aufschlussreiche Diagnose des professionellen Standorts leisten. Dazu gehören verschiedene deskriptive Tools (Lebenszyklus-Analyse, STEPP-Analyse, Umfeld-Analyse, Branchenstruktur-Analyse, Ressourcen-Analyse, Potenzial-Analyse, Stärken-Schwächen-Analyse), aber auch analytische Tools wie die SWOT-Analyse und ihre unmittelbare Nachfolgerin, die Portfolio-Analyse.

Damit sind Ausgangs- und Endpunkt des Marketingplans beleuchtet. Jetzt geht es darum, die Distanz zwischen ihnen zu überbrücken. Dazu dienen vier strategische Stellgrößen: erstens die Bestimmung der gewünschten Marktparzelle, zweitens die Verankerung des komparativen Konkurrenzvorteils, drittens die Festlegung des angestrebten Marktverhaltens und viertens die Wahl eines geeigneten Markttimings. Jede Stellgröße unterteilt sich in diverse Möglichkeiten, die einzuplanen sind. Die Zusammenfassung erfolgt in Form eines Strategierasters und seiner Bewertung.



Vorgehensweise im Marketingplan

Insofern ist die Route geplant. Nunmehr muss eine Plattform für die Vorgehensweise gefunden werden. Dies erfolgt im Rahmen der konzeptionellen Stellgrößen. Dabei sind drei Justierungen erforderlich: erstens die Erschließung der Absatzquelle, zweitens die Segmentierung der Zielgruppe und drittens die Entwicklung einer schlüssigen Positionierung. Für jede dieser Stellgrößen sind wiederum verschiedene Ausprägungen einplanbar. Sie kulminieren im »Position Statement«. Dieses ist Ausgangspunkt für die Umsetzung der Marketingaktivitäten.

1. Die Zielsetzung im Marketingplan

Finden Sie Ihre Kernkompetenz heraus!

Der traditionelle Marketingansatz empfiehlt eine passive Marktanpassung, das heißt, Unternehmen richten ihre Aktivitäten an der Nachfrage aus. Man spricht dabei auch von einem Outside-in-Ansatz (nach M. E. Porter). Dies ist aus mehreren Gründen problematisch, denn

1. ist Nachfrage nicht kreativ,
2. will Nachfrage immer etwas anderes und
3. ist Nachfrage unerschämmt.

Daher gehen moderne Unternehmen anders vor: Sie betreiben aktive Marktgestaltung, das heißt, sie verfolgen einen Inside-out-Ansatz (nach Hamel/Prahalad). Ausgangspunkt ist dabei die eigene Kernkompetenz. Kernkompetenz ist eine überlegene Leistungsfähigkeit, die besonderen Kundennutzen generieren kann. In glücklichen Fällen hat ein Unternehmen auch zwei oder mehr Kernkompetenzen.

Stellen Sie Ihre Kernkompetenz in den Mittelpunkt Ihres Marketingplans.

Zur Ermittlung der Kernkompetenz dienen folgende Anhaltspunkte (VRIO-Schema):

- Relevanz als Fähigkeit zur Bedarfsbefriedigung am Markt und zur Schaffung eines Wettbewerbsvorsprungs (Value),
- Alleinstellung als anderweitig nicht verfügbare Problemlösung, die nicht-substituierbar ist (Rareness),
- Nachhaltigkeit als mangelnde Austauschbarkeit und durch Schützbarkeit nicht imitierbar (Imperfect Imitability),
- Hebelwirkung als dem unternehmensspezifischen Umfeld entstammend (Organizational Specificity).

Verwenden Sie zur Planung der Kompetenzen am besten das vorliegende Formular.

Formular Kernkompetenz

Welche vorhandenen oder realistisch möglichen, eigenen Fähigkeiten sind von Wert am Markt?

Welche dieser Fähigkeiten sind alleinstellend und nicht ohne Weiteres substituierbar?

Welche dieser raren Fähigkeiten sind weiterhin auch nur unzureichend imitierbar?

Welche der verbleibenden Fähigkeiten passen zur Unternehmenskultur (Spezifität)?

Fähigkeiten, die kumulativ diese Anforderungen erfüllen, sind kernkompetenzfähig. Ob der Markt diese Kernkompetenzen akzeptiert, hängt von ihrer Plausibilität ab. Ob das Unternehmen sie darstellen kann, hängt von seinen Ressourcen ab. So kombiniert etwa Canon seine Kernkompetenzen in Feinoptik, Feinmechanik, Mikroelektronik und Lasertechnik in vielfältigen Produkten wie Fotokopierern, Digitalkameras, Laserdruckern etc.

Kernkompetenz ist niemals ein Produkt, sondern immer nur eine Problemlösung. Denn Produkte unterliegen Lebenszyklen und verschwinden vom Markt, Funktionen bleiben.

Negativbeispiel: Brother war in den 1980er und 1990er Jahren extrem erfolgreich als Hersteller elektrischer Schreibmaschinen (Produkt). Doch die Ära von Schreibmaschinen ist durch computergestützte Textverarbeitung endgültig vorbei. Brother hätte seine Kernkompetenz im Bereich Hardcopy (Problemlösung) sehen sollen, dann würde die Firma auch im Tintenstrahl- und Laserdrucker-Zeitalter noch eine herausragende Rolle spielen.

Positivbeispiel: Xerox war bis Mitte der 1980er Jahre als Halter des Xerographie-Patents extrem erfolgreich. Mit Auslaufen der Schutzdauer überrollten japanische Hersteller mit Trockenkopierern überlegener Leistung und niedrigeren

Preises den Markt. Es entstand eine existenzbedrohende Krise. Xerox begriff sich fortan nicht mehr als Fotokopiererhersteller (Funktion), sondern als Dokumentenmanager (Problemlösung) und ist damit heute sehr erfolgreich.

Haben Sie eine Vision und eine Mission?

Jeder Unternehmensgründer will reich werden, aber jeder erfolgreiche Unternehmensgründer hatte auch eine Vision, denn reich werden zu wollen allein genügt nicht:

- Henry Ford hatte die Vision »to democratize the automobile«. Er wollte, dass seine Fabrikarbeiter sich die Autos leisten konnten, die sie bauten, um damit den Massenmarkt zu erschließen.
- Ferdinand Porsche wollte die Autoanschaffung für jedermann finanziell möglich machen und nicht nur für die oberen Zehntausend in der Gesellschaft.
- Friedrich Krupp wollte seinen Arbeitnehmern menschenwürdige Lebensbedingungen gewährleisten, um damit deren Arbeitskraft zu steigern.
- Heinz Nixdorf hatte die Vision der arbeitsplatzorientierten Computerintelligenz (»mittlere Datentechnik«) statt zentraler Mainframes.
- Bill Gates, der Hauptgründer von Microsoft, hatte die Vision, dass eines Tages in jedem Haushalt ein Computer steht, und dies zu Zeiten, als diese selbst in Unternehmen kaum verbreitet waren und man von einem Bedarf von wenigen Hundert Einheiten ausging.

Man sieht, unternehmerische Visionen sind durchaus nicht altruistisch, sondern verfolgen manifeste ökonomische Interessen. Doch sie haben als leitende Gedanken einen enormen Brennglaseffekt. Solche Visionen waren bei Unternehmensgründung mit einiger Sicherheit immer vorhanden, sie sind nur durch die Manager-Generationen hindurch verloren gegangen.

Rekonstruieren Sie die unternehmerische Vision Ihres Unternehmens. Diese Vision ist Ihr oberstes Ziel, Ihr Leuchtturm in der Navigation unter erschwerten Bedingungen.