



Marketing mit Plan für Mittelstand und Handwerk

Editorial

Eine Guideline für KMUs*

Marketing ist nicht gleich Werbung, sondern fußt idealerweise auf einer mittel- bis langfristigen Strategie. Wofür steht mein Unternehmen? Wie sind meine Produkte und Dienstleistungen positioniert? Warum soll sich der Kunde gerade für mein Angebot entscheiden? Wie erfahren meine potentiellen Kunden von meinem Angebot?

Mit dieser dreiteiligen Whitepaper-Serie wollen wir eine Hilfestellung für kleine und mittelständische Unternehmen geben. Denn gerade wenn die Etats begrenzt sind oder keine Marketingabteilung zur Verfügung steht, ist ein unternehmerisch zielorientierter Einsatz des Geldes erfolgversprechend.

Annett Stang
Leiterin Competence Circle

Teil 1: Die Strategie



Inhalt

Wozu eine Marketingplanung 01

Erstmal Hausaufgaben machen 02

Das Ableiten der Marketingziele 02

Die Situationsanalyse 03

Der strategische Marketingplan 04

Wozu eine Marketingplanung?

Marketing hat eine betriebswirtschaftlich relevante Funktion und ist ein wichtiges Werkzeug neben dem Vertrieb. Wer Marketing nur als Werbung ansieht, die mehr oder weniger spontan betrieben wird, viel Geld kostet und nichts bringt, hat wahrscheinlich noch nie seine Marketingmaßnahmen richtig geplant. Je nach Branche und Unternehmensgröße hat Marketing unterschiedliche Stellenwerte. Trotzdem muss der Anspruch sein, nur dann Geld zu investieren, wenn es das Unternehmen weiterbringt. Klar ist: Wenn Kunden das Produkt oder die Dienstleistung erwerben sollen, müssen sie davon erfahren. Doch wie können Sie im Vorfeld wissen, welche Maßnahmen für den Erfolg tatsächlich förderlich sind? Hier hilft eine professionelle Marketingplanung.

Ein Beispiel für eine strategische Vorgehensweise hat die Firma RINK aus Dresden umgesetzt.

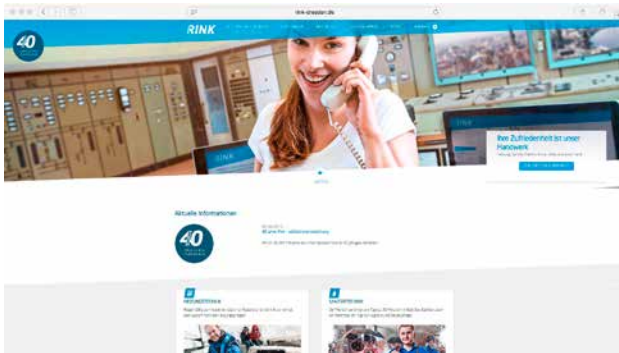
Das Handwerksunternehmen widmet sich dem Einbau und der Wartung von Heizungs-, Sanitär-, Elektro- und Klimatechnik. Mit über 70 Mitarbeitern und einem Jahresumsatz von über fünf Mio. Euro ist das Unternehmen nunmehr 40 Jahre im Geschäft. Nach dem plötzlichen Tod des Inhabers wurde die Firma zwei Mitarbeitern übertragen. Sie sollen das Firmenerbe antreten und die Firma für die Zukunft fit machen. „Am Anfang war uns gar nicht klar, was da alles dranhängt“, verrät Geschäftsführerin Sylvia Börner (Quelle: DNN 25.8.2015). Heute freut sie sich über die zahlreichen Neuaufträge, die seither mit den neuen Marketingaktivitäten gewonnen werden konnten.

Erstmal Hausaufgaben machen

Marketingstrategien müssen von Anfang an Teil der Unternehmensstrategie sein. Deshalb hieß es für die beiden neuen RINK-Geschäftsführer erst einmal, sich über die Identität der Firma Gedanken zu machen. Als Firmengründer Eberhard Rink 2011 überraschend verstarb, standen sie als neue Geschäftsführer vor der Frage, wie es weitergeht. War das Unternehmen ohne seinen Gründer noch dasselbe? Wie könnte es auch in Zukunft authen-

tisch und glaubwürdig auftreten? Gemeinsam mit einer Agentur wurde eine Kundenbefragung durchgeführt, die Aufschluss über die Außenwahrnehmung des Traditionsbetriebes gab. Die Ergebnisse zeigten, dass RINK für „den perfekten Dienst am Kunden“ steht. Der Umfang, in dem die Firma RINK ihren 24-Stunden-Service anbietet, könne fast als Alleinstellungsmerkmal durchgehen, erklärt die Co-Chefin, „Es fahren nicht viele Fir-

men Weihnachten draußen rum, um Heizungen zu reparieren.“ Genau dieser Rund-um-Service sei es, der das Unternehmen besonders attraktiv mache. Und natürlich – „hoffentlich immer aufs Neue – auch die Qualität“. „Wir wollen, dass sich die Kunden noch drei Jahre nach unserem Besuch beim nächsten Problem an uns erinnern und wieder anrufen“, sagt die kaufmännische Chefin. (Quelle DNN 25.8.15, Barbara Stock)



„Kontinuität ist enorm wichtig, denn eine vorausschauende Planung anstatt kurzfristiger Einzelmaßnahmen kann bis zu 10 % Ersparnis bringen.“

Christina Guth

TIPP: Können Sie folgende Fragen beantworten?

1. Wofür steht mein Unternehmen/Marke? (Vision/Mission)
2. Welche Produkte/Dienstleistungen biete ich an?
3. Wo kann/soll man meine Produkte/Dienstleistungen kaufen?
4. Wer sind meine Wettbewerber und was ist bei meinen Produkten/Dienstleistungen anders/besser?
5. Gibt es besondere oder veränderte Rahmenbedingungen in meinem Marktumfeld, auf die ich achten oder gar reagieren muss?
6. Welche Unternehmensziele habe ich im aktuellen Geschäftsjahr?
Historie:
7. Wie waren wir bisher aufgestellt?
8. Was hat in der Vergangenheit funktioniert?
9. Was waren Flops?

Das Ableiten der Marketingziele

Generell ist ein planvolles Vorgehen von mehr Erfolg gekrönt als situatives Lavieren. Egal wie groß Ihr Budget ist, ob Sie eine Einzelmaßnahme oder einen ganzen Maßnahmenkatalog umsetzen möchten, setzen Sie sich kritisch in einer Situationsanalyse mit Ihrem Markt und dem Wettbewerb auseinander.

1. Legen Sie fest, wo Sie im Markt in den nächsten drei Jahren stehen wollen, welche Potentiale der Markt hergibt. Damit stellen Sie wichtige Weichen und Rahmenbedingungen und schaffen Sicherheit für die in der Zukunft liegenden Projekte.

2. Zerlegen Sie das große Ganze in

kleine Teilziele. Was soll in welchem Zeitraum, mindestens ein Jahr (in manchen, vor allem schnelllebigen Branchen macht es Sinn, sogar Halbjahres- oder Quartalsziele zu bestimmen) erreicht werden?

Am Beispiel der Firma RINK war es das Ziel, den Umsatz stabil zu halten und das Vermächtnis des Firmengründers „Der Service – das ist die Zukunft“ weiter zu führen. Es ging also nicht nur darum neue Aufträge zu generieren, sondern langfristige Kundenbeziehungen aufzubauen und das Geschäft im Sinne der Serviceleistung weiter auszubauen.

Was heißt das für die Marketingpla-

nung? Die strategische Ausrichtung für RINK entspricht einer sogenannten Marktdurchdringungsstrategie. Bei RINK wurden alle Kommunikationsmittel und -maßnahmen dem Ziel untergeordnet, die Marke RINK zu stärken und den gelebten Service zu transportieren.

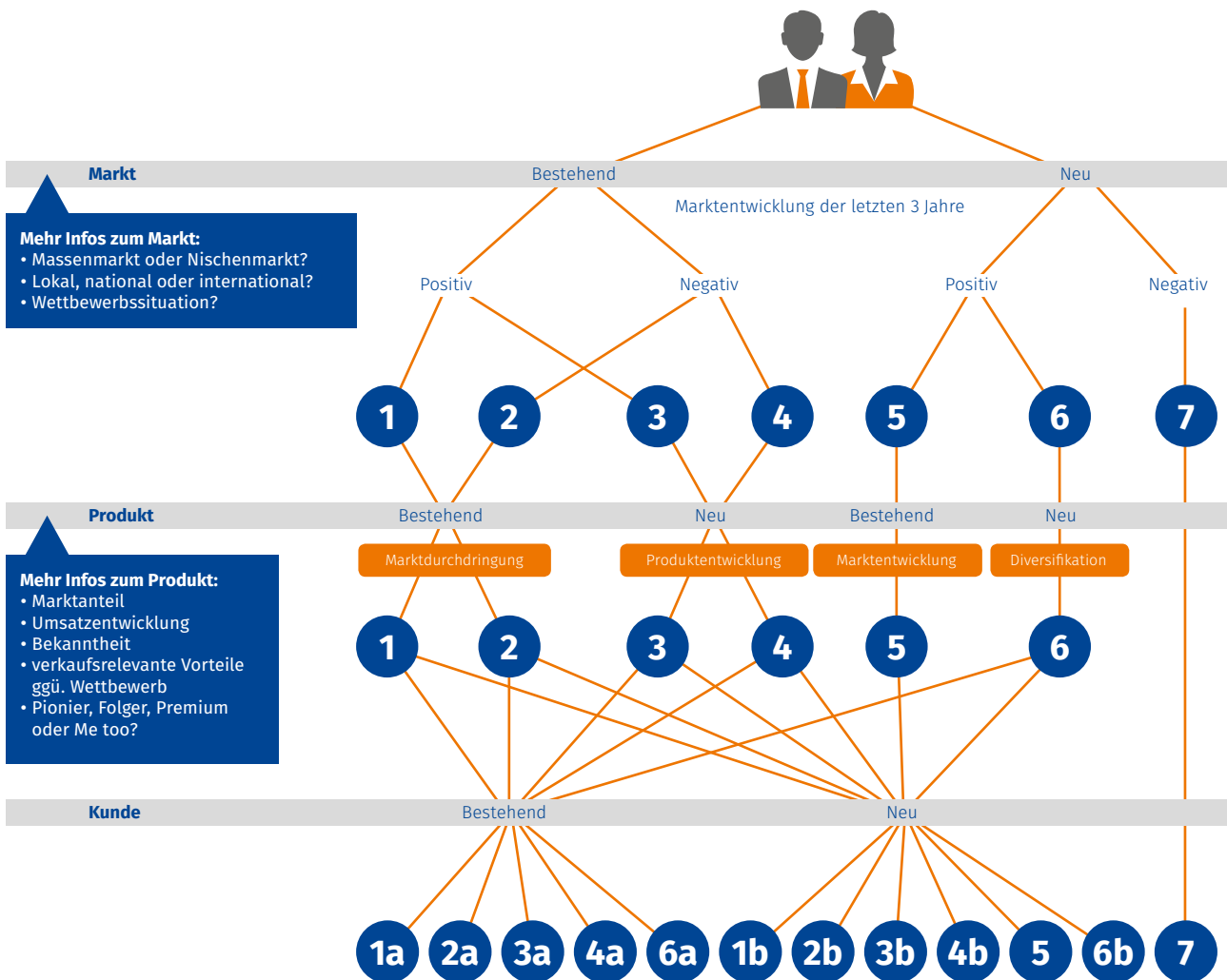
Achtung: Eine strategische Ausrichtung muss sich an aktuellen, absehbaren Gegebenheiten sowie an zu erwartenden Entwicklungen orientieren. Sie ist langfristig gültig und darf sich nicht aufgrund von Vorkommnissen im Tagesgeschehen aus der Bahn bringen lassen.

Die Situationsanalyse

Eine reine Umsatzprognose und Budgetplanung ist keine Marketingplanung. Weder im strategischen noch im operativen Sinne. Die Herausforderung besteht darin, die realen Möglichkeiten im Sinne der Marktpotentiale und die entsprechenden Risiken mit der Umsatzprognose und Budget-

planung in Einklang zu bringen. Versuchen Sie nicht in die „Glaskugel“ zu schauen, sondern mit allen Ihnen zur Verfügung stehenden Marktinformationen ein möglichst realistisches Potential abzubilden, welches für alle nachvollziehbar ist. Nutzen Sie Informationen, die Ihnen externe oder in-

terne Quellen für eine Potentialbewertung zur Verfügung stellen können. Binden Sie wichtige Mitentscheider bereits in der Erarbeitung der Situationsanalyse und von Potentialen ein. Nur so kann eine konstruktive Diskussion und eine Formulierung von Strategien und Zielen erfolgen.



Mehr Infos zum Markt:
 • Massenmarkt oder Nischenmarkt?
 • Lokal, national oder international?
 • Wettbewerbssituation?

Mehr Infos zum Produkt:
 • Marktanteil
 • Umsatzentwicklung
 • Bekanntheit
 • verkaufsrelevante Vorteile ggü. Wettbewerb
 • Pionier, Folger, Premium oder Me too?

Abb. Guideline Situationsanalyse, Quelle: Annett Stang

- 1a** Sie benötigen Aktivitäten, die Ihnen helfen den Markt weiter zu durchdringen. Das Wachstum wollen Sie dabei mit bestehenden Kunden und bestehenden Produkten erreichen. Suchen Sie nach Maßnahmen zur Kaufintensivierung und/oder schaffen Sie mehr Distributionsmöglichkeiten.
- 1b** In diesem Fall möchten Sie im bestehenden Markt mit Ihren bestehenden Produkten durch neue Kunden wachsen. Suchen Sie nach Aktivitäten zur Ansprache der neuen Kunden und sorgen Sie dafür, dass Ihre Produkte im neuen Kundenkreis bekannt und attraktiv werden.
- 2a** Achtung, Sie bewegen sich in einem schrumpfenden Markt. Wenn Sie mit bestehenden Produkten und bestehenden Kunden wachsen wollen oder gar nur Ihre Marktposition halten wollen, müssen Sie Ihre Kunden bei der Stange halten. Suchen Sie nach Kundenbindungsmaßnahmen und nach Kaufintensivierung.
- 2b** Achtung, Sie bewegen sich in einem schrumpfenden Markt. Sie möchten mit bestehenden Produkten und neuen Kunden wachsen. Das heißt, Sie müssen in den Verdrängungswettbewerb. Suchen Sie nach Maßnahmen, die Ihnen helfen Kunden und Umsatzanteile vom Wettbewerb zu gewinnen.
- 3a** Hier möchten Sie in Ihrem Markt mit Ihren Kunden durch neue Produkte wachsen. Entwickeln Sie Produkte, die Ihre Kunden zusätzlich zu Ihrem bestehenden Sortiment konsumieren können. Andernfalls haben Sie Kannibalisierungseffekte statt Wachstum. Wenn Sie Ihre Marktposition halten wollen und nur Ihre Sortimente aktualisieren wollen, müssen Sie Sorge tragen, dass Ihre Kunden diesen Schritt auch mitgehen wollen. Suchen Sie nach Maßnahmen, die Produkte bekannt zu machen und überzeugen Sie Ihre Kunden von den Vorteilen der neuen Produkte. Achtung: Sorgen Sie für die Verfügbarkeit der Produkte, sonst verpuffen Ihre Einführungsmaßnahmen.

- 3b** Sie möchten Ihr Sortiment erweitern und neue Kunden erreichen. Sie benötigen Maßnahmen zur Bekanntmachung Ihrer Produkte beim neuen Kundenclintel. Achtung, auch hier gilt: Verfügbarkeit schaffen.
- 4a** Ihr Markt schrumpft, deshalb wollen Sie mit neuen Produkten wachsen. Achtung: hier helfen keine „Pseudo-Neuprodukte“ sondern echte Innovationen müssen überzeugen. Entwickeln Sie echten Mehrwert und begeistern Sie Ihre Kunden. Auch hier gilt: bedenken Sie Kannibalisierungseffekte in Ihrer Wachstumsprognose. Suchen Sie nach Maßnahmen analog 3a.
- 4b** Ihr Markt schrumpft, deshalb wollen Sie mit neuen Produkten und neuen Kunden wachsen. Suchen Sie nach Maßnahmen analog 3b.
- 5** Sie wollen mit Ihren bestehenden Produkten neue Märkte erobern. Stellen Sie sicher, dass Ihre Produkte im neuen Wettbewerbsumfeld bestehen können. Schaffen Sie Verfügbarkeit und suchen Sie nach Maßnahmen, Ihr Produkt bekannt zu machen.
- 6a** In diesem Fall möchten Sie Ihre bestehenden Kunden mit neuen Produkten in einem neuen Marktsegment überzeugen. Mit der sogenannten Diversifikation schaffen Sie ein neues Geschäftsfeld für Ihre Wachstumsstrategie. Suchen Sie nach Maßnahmen, die bei dieser Überzeugungsarbeit helfen und die Neugier bekannt machen. Schaffen Sie Verfügbarkeit und stellen Sie sicher, dass Sie besser oder anders als der Wettbewerb sind.
- 6b** Sie benötigen Maßnahmen analog 6a mit dem Unterschied, dass Sie neue Kunden ansprechen wollen.
- 7** Überdenken Sie diese Strategie. Wollen Sie sich wirklich in einem schrumpfenden Markt engagieren?

Der strategische Marketingplan

- #1
#1 Formulierung der Unternehmensmission. Warum machen wir was?
- #2
#2 Übersichtliche Zusammenfassung der Finanzplanung, welche die Umsätze und Gewinne für die entsprechende Planungsperiode veranschaulicht
- #3
#3 Marktbetrachtung: Grafiken und Informationen zu Marktentwicklungen, Marktsegmenten und der eigenen Position bzw. Entwicklung im Markt
- #4
#4 Formulierung der Erkenntnisse aus Situationsanalyse, Beschreibung der zentralen externen Einflussfaktoren und deren Wirkungen auf Markt und Unternehmen, Auflistung kritischer Erfolgsfaktoren (Top 3-5), Bewertung der entscheidenden Stärken und Schwächen im Vergleich zu denen der Wettbewerber
- #5
#5 Darstellung der erarbeiteten Ziele und Strategien
(Unternehmensziele und Marketingziele)
- #6
#6 Aufzeigen der Planungsprämissen
(Bedingungen und Voraussetzungen, Annahmen)
- #7
#7 Aufzeigen der Risiken bzw. der zentralen Probleme, die im Laufe der Planungsperiode adressiert werden müssen
- #8
#8 Fazit und Ressourcenanforderung
(Budgetierung für den Planungszeitraum)

Die nächsten Teile der Serie „Marketing mit Plan für Mittelstand und Handwerk“ befassen sich mit dem Inhalt: Maßnahmenplanung, inhaltliche Planung, Mediaplanung (Teil 2) sowie

Prozesse, Budgetplanung, Kontrolle, Optimierung (Teil 3)
*KMU: kleine und mittelständische Unternehmen

Kontakt Competence Circle

Christina Guth
guth@marketingverband.de

Annett Stang
stang@marketingverband.de

Kontakt DMV-Geschäftsstelle

Telefon: 0211.864 06-0
competence@marketingverband.de

Competence Circle

Die Competence Circle bilden eine inhaltliche Themen- und Kompetenz-Plattform für den DMV und sorgen mit ihrer Expertise für einen Know-how Transfer auf allen Ebenen des Verbands.

Die einzelnen Circles stehen für folgende neun Themen:

- 1 Digital Marketplaces
- 2 Employer Branding
- 3 Markenmanagement
- 4 **Marketingplanung und -optimierung**
- 5 Mediamanagement
- 6 Online/Performance Marketing
- 7 Pricing
- 8 Sponsoring
- 9 Vertriebskanalmanagement



Autorin:
Christina Guth
Kontaktdaten:
guth@marketingverband.de



Autorin:
Annett Stang
Kontaktdaten:
stang@marketingverband.de



Autor:
Hannes Hannenheim
Kontaktdaten:
hannenheim@marketingverband.de

Impressum
Herausgeber: Deutscher Marketing Verband e.V. (DMV)
Sternstraße 58, 40479 Düsseldorf
Fon +49 (0) 211.864 06-0, Fax: +49 (0) 211.864 06-40
info@marketingverband.de
www.marketingverband.de
Bildquellen: ©Fotolia
1. Auflage, September 2017
ISSN (Print) 2512-5842
ISSN (Online) 2512-5656

Literaturverzeichnis:
Burmans, C., Kirchgeorg, M., & Meffert, H. (2012). Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. 11. Auflage. Wiesbaden: Gabler. Deseni, A., Kilian, T., & Walsh, G. (2009). Marketing: Eine Einführung auf der Grundlage von Case Studies. Berlin Heidelberg: Springer. Ralf E. Strauß (2008). Marketingplanung mit Plan - Strategien für ergebnisorientiertes Marketing. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag Esch, F.-R., Herrmann, A., & Sattler, H. (2011). Marketing. Eine managementorientierte Einführung. München: Vahlen. Tomczak, T., Kuss, A., & Reinecke, S. (2009). Marketingplanung. Einführung in die marktorientierte Unternehmens- und Geschäftsfeldplanung. Wiesbaden: Gabler. herbstwest.de/rink-markenrelaunch