

Strategisches und Operatives Marketing

Leitfaden für die Erstellung eines professionellen Marketingplans

von

Prof. Dr. Waldemar Pelz

(Technische Hochschule Mittelhessen)

Auszug aus: Waldemar Pelz, Strategisches und Operatives Marketing,
Noderstedt 2004, aktualisiert im Januar 2016

Inhalt

1. Zusammenfassung
2. Checkliste: Fragen, die ein professioneller Marketingplan beantworten muss
3. Übersichtsgraphik: Prozess der Erstellung eines Marketingplans
4. Inhaltsverzeichnis des Buches „Strategisches und Operatives Marketing“

1. Zusammenfassung

Wenn man ein typisches Marketinglehrbuch mit etwa 600 Seiten gelesen hat, ist man nicht automatisch in der Lage, einen professionellen Marketingplan aufzustellen. Das spricht nicht gegen Lehrbücher, schließlich dienen sie einem anderen Zweck. Im vorliegenden Buch habe ich aus dem heutigen Marketingwissen diejenigen Konzepte und Werkzeuge herausgearbeitet, die den Leser in die Lage versetzen, zielgerichtet einen solchen Marketingplan aufzustellen.

Wann wird ein solcher Marketing-Plan benötigt? Zu den wichtigsten Anlässen zählen folgende Situationen:

- Ein Naturwissenschaftler oder Techniker hat eine neue Produktidee oder einen Vorschlag, ein vorhandenes Produkt zu verbessern. Um diesen Vorschlag umsetzen zu können, benötigt er ein Budget. Dieses wird in der Regel nur dann genehmigt, wenn er mit Hilfe eines Marketingplans nachweisen kann, dass die Neuerung eine realistische Chance hat, sich auf dem Markt durchzusetzen.
- Ein Mitarbeiter aus dem kaufmännischen oder technischen Bereich bekommt die Verantwortung für ein Produkt, eine Produktgruppe oder eine Geschäftseinheit (Profit-Center). Er möchte diese Aufgabe erfolgreich meistern – nicht nur weil es ihm Spaß macht, sondern weil er eine zusätzliche Qualifikation erwerben will und gegenüber den Vorgesetzten seine Leistungsfähigkeit dokumentieren möchte. Er benötigt sowohl für sich selbst als auch für die Kommunikation mit seinen Vorgesetzten und Mitarbeitern ein überzeugendes Konzept, das gute Chancen hat, in der Praxis auch tatsächlich zu funktionieren.
- Große Unternehmen wie die BASF, General Electric, Unilever oder Bertelsmann bestehen aus zahlreichen Strategischen Geschäftseinheiten. Die Leistung der Verantwortlichen wird in der Regel am Markterfolg gemessen. Dieser ist ohne professionelle Planung kaum denkbar. Der Markterfolg eine der wichtigsten Voraussetzung für die meisten Karrieren.

Ein professioneller Marketingplan besteht aus den Komponenten: Analyse, Zielsetzung, Strategie, Maßnahmen und Erfolgskontrolle (siehe Abbildung am Ende). Unternehmerische Entscheidungen sind grundsätzlich zukunftsorientiert. Deswegen kann eine zutreffende Analyse, eine ehrgeizige Zielsetzung und eine intelligente Strategie schon nach ein paar Tagen oder Wochen überholt sein. Aus diesem Grund ist die Erfolgskontrolle so wichtig. Sie gibt Auskunft darüber, was an der Analyse, der Zielsetzung, der Strategie oder den operativen Maßnahmen falsch war. Hier liegt das wichtigste Element des Marketingplanes, nämlich die Chance des Lernens aus Fehlern. In der Betriebswirtschaft spricht man nicht von Fehlern, sondern von Soll-Ist-Abweichungen, wenn es um zukunftsbezogene, also mit Risiko behaftete Entscheidungen geht. Häufig besteht in der Praxis eine ausgesprochene Abneigung gegenüber der Planung (Sollvorgabe). Das liegt meistens daran, dass das Grundprinzip der Planung in vielen Unternehmen nicht wirklich verstanden wurde. Die Folge sind zeitraubende bürokratisierte Planungsrituale, die man sich lieber sparen sollte. Lassen Sie sich davon nicht abschrecken: Es gilt der bewährte Grundsatz, wonach unternehmerischer Erfolg ohne Planung nicht möglich ist (abgesehen von Monopolen oder lotterieähnlichen Zufallstreffern).

Ein Plan hat eine ähnliche Funktion wie der Wetterbericht. Entscheidend ist, dass man rechtzeitig die richtige Kleidung auswählt. Der wichtigste Grundsatz der unternehmerischen Planung ist der Zeitgewinn. Angenommen, Sie stellen im Februar fest, dass sich die Wechselkurse, die Rohstoffpreise und das Kaufverhalten völlig anders entwickeln als erwartet. In diesem Falle haben Sie noch 10 Monate Zeit, um Gegenmaßnahmen zu ergreifen. Stellen Sie Veränderungen aber erst im Oktober fest, stehen Ihnen nur noch 2 Monate zur Verfügung. Darüber hinaus haben Sie wertvolle Chancen verpasst, aus den Soll-Ist-Abweichungen zu lernen. Man kann es nicht stark genug betonen: Das wichtigste Ziel der Planung ist nicht die Vorhersage der Zukunft, sondern der Zeitgewinn und das schnelle Lernen aus Fehlern. Halten wir fest, worauf es ankommt:

1. Beachten Sie den Grundsatz der Planung, demnach die (wirtschaftlichen) Ergebnisse von heute die Folge von Entscheidungen oder Unterlassungen sind, die vor drei bis fünf Jahren getroffen wurden.
2. Erstellen Sie einen Plan, auch wenn es sehr wahrscheinlich ist, dass die zugrunde liegenden Annahmen schon nach kurzer Zeit überholt sein werden.
3. Setzen Sie den Plan zügig um. Späte Entscheidungen sind meistens schlimmer als falsche Entscheidungen.
4. Lernen Sie aus den Fehlern so früh wie möglich.
5. Korrigieren Sie den Plan so schnell wie möglich.
6. Kommunizieren Sie den Plan und die Änderungen an Ihre Mitarbeiter, damit sie die wesentlichen Zusammenhänge verstehen und nicht mit der typischen Floskel reagieren: „Hier wird ständig alles umgeworfen – heute hüh und morgen hott“.
7. Versuchen Sie unter allen Umständen, sinnlose bürokratische Planungsrituale zu vermeiden.

Welchen Sinn haben die wichtigsten Bestandteile des Marketingplanes (Analyse, Zielsetzung, Strategie, Maßnahmen und Erfolgskontrolle)? Zur Analyse gehören die Kunden-, Markt-, Wettbewerbs- und Selbstanalyse. Die Kundenanalyse soll ein gutes Verständnis der offenen und verdeckten Erwartungen, der Kaufgewohnheiten, der Vorlieben und der kaufentscheidenden Faktoren der Zielgruppe liefern. Beispielsweise ist es im Falle eines industriellen Kunden von entscheidender Bedeutung, ob es sich beim Entscheidungsträger um den Einkäufer, den Techniker, den kaufmännischen Leiter oder den Geschäftsführer handelt. Wichtig ist ferner die Information über die Anzahl der Kunden in einer Zielgruppe, deren durchschnittlichen Bedarf und die Bereitschaft, einen bestimmten Preis zu akzeptieren. Aus diesen Informationen ergeben sich Konsequenzen für die Planung der Produktions-, Vertriebs- und Personalkapazität. Außerdem bekommt man erste Anhaltspunkte für die Rentabilität eines Segments und den Aufwand, der notwendig ist, um die Kunden gezielt anzusprechen, beraten und informieren zu können.

Bei der Marktanalyse sind ein paar Kennzahlen von entscheidender Bedeutung. Dazu gehören: das Marktpotenzial, das Marktvolumen, die Marktsättigung und die Marktanteile der wichtigsten Wettbewerber. Unter dem Marktpotenzial versteht man den denkbaren oder theoretisch möglichen Bedarf. Angenommen in einem Land gibt es 50 Millionen Bürger im Alter zwischen 15 und 85 Jahren. Jeder dieser Menschen kommt als Kunde für ein Handy in Frage. Demnach liegt das Marktpotenzial bei 50 Millionen Stück. Multipliziert man diese Menge mit einem Durchschnittspreis, bekommt man den Wert des Marktpotenzials. Nimmt man dagegen die tatsächlich verkauften Handys, spricht man vom Marktvolumen. Dieses kann man ebenfalls in Mengen- oder Werteinheiten ausdrücken. Dividiert man das Marktvolumen durch das Marktpotenzial, bekommt man die Marktsättigung. Beispielsweise haben 96 von 100 Haushalten in Deutschland einen Kühlschrank. Die Marktsättigung liegt demnach bei 96 Prozent. Eine weitere Frage ist die nach dem Umsatz (Wert) oder dem Absatz (Menge) der wichtigsten Anbieter, wie zum Beispiel Nokia, Siemens oder Motorola. Dividiert man den Umsatz oder Absatz einzelner Anbieter durch das Marktvolumen, bekommt man deren Marktanteile.

Aus derartigen Informationen über den Markt lassen sich sehr wichtige Schlussfolgerungen ableiten. Liegt der Marktanteil eines Anbieters zum Beispiel bei 2 Prozent, hat er nahezu unbegrenzte Wachstumsmöglichkeiten, falls es ihm gelingt, sein Angebot attraktiver zu gestalten, als die Wettbewerber es können. Liegt der Marktanteil dagegen bei 98 Prozent, sind die Wachstumsmöglichkeiten weitgehend ausgeschöpft. Strategisch wird es in erster Linie darauf ankommen, diese Position zu verteidigen und sich nach neuen Arbeitsgebieten umzusehen, falls weiteres Wachstum wegen steigender Kosten notwendig ist.

Auf die Marktanalyse folgt die Wettbewerbsanalyse. Ihr wichtigstes Ziel besteht darin, die wesentlichen Stärken und Schwächen der Angebote der Wettbewerber herauszufinden. Eine weitere Schlüsselinformation bezieht sich auf die Preise und die Qualität der wichtigsten Anbieter und die von ihnen verfolgten Strategien. Wollen beispielsweise 8 von 10 Anbietern Qualitätsführer in einem hochpreisigen Segment sein, wird es in diesem Bereich sehr eng. Sinnvoller wäre es, in diesem Fall eine Strategie der angemessenen Qualität zu niedrigen Preisen zu verfolgen. Es gilt der Grundsatz, wonach die Attraktivität eines Angebotes allein durch die Konkurrenten definiert ist. Sind die Konkurrenten schwach, wird man schon mit einer mäßigen Leistung erfolgreich sein können. Ohne Kenntnis der Konkurrenzangebote ist der Verkäufer oder Kundenberater nicht in der Lage, überzeugende Argumente zu finden.

Schließlich wäre noch die Selbstanalyse zu erwähnen. Dabei geht es um die realistische Einschätzung der Möglichkeiten des eigenen Unternehmens und seiner typischen Stärken und Schwächen. Beispielsweise wird ein großes Marktpotenzial wenig Freude bereiten können, wenn das notwendige Kapital fehlt oder nicht bereit gestellt werden kann. Welchen Sinn macht es, in eine neue Technologie

zu investieren, wenn die notwendigen Fachkenntnisse und Erfahrungen im Unternehmen kaum vorhanden sind?

Eine Analyse hat im unternehmerischen Bereich die gleiche Bedeutung wie die richtige Diagnose in der Medizin. Aus der zutreffenden Diagnose folgen die nächsten Schritte nahezu logisch zwingend. Bei Unternehmen kommt erschwerend hinzu, dass alle Handlungen auf eine ungewisse Zukunft hin ausgerichtet sind. Das bringt einige Manager zum Verzweifeln, für andere ist es wie eine sportliche Herausforderung. Kommt noch die Bereitschaft hinzu, Risiken einzugehen, den Verlust des privaten Vermögens in Kauf zu nehmen und für Fehlentscheidungen zu haften, haben wir es mit Unternehmern zu tun. Das unterscheidet übrigens Unternehmer von Industriebeamten oder Politikern, die es allerdings auch in Unternehmen gibt. Deswegen sollte man politischen Taktierern und Intriganten keine Chance geben. Das wäre übrigens ein wichtiger ethischer Beitrag der Unternehmer zur Kultur der Gesellschaft. Von Politikern kann man das kaum erwarten.

Bei der Zielsetzung geht es zum einen um die langfristige, grobe Richtung (strategische Ziele) und zum anderen um die daraus resultierenden kurzfristigen Zielvorgaben für die wichtigsten Unternehmensbereiche wie zum Beispiel Forschung und Entwicklung, Produktion, Personal, Marketing und Vertrieb. Die strategischen Ziele leiten sich in der Regel aus dem Marktpotenzial ab. Man denke zum Beispiel an Bill Gates oder Steve Jobs, die frühzeitig das Potenzial der Mikrocomputer erkannt haben – obwohl man sie für verrückt erklärte. Das Internet hat wiederum neue Möglichkeiten geschaffen wie man am Erfolg von Unternehmen wie Amazon, Google oder Cisco sehen kann. Abgesehen von diesen eher spektakulären Fällen geschieht das Gleiche fast täglich auch in kleinen Firmen. Man denke etwa an Unternehmen wie Hahn, das einen großen Teil des weltweiten Potenzials an Museumsvitruinen realisiert hat, oder an Firmen wie Würth und Böll, die einen beachtlichen Anteil am Weltmarkt für Schrauben halten. Ein anderes Beispiel sind die türkischen Brüder Tütüncibasi aus dem Raum Frankfurt am Main, die es geschafft haben, Marktführer in Europa für Döner-Fleischkegel zu werden.

Allen diesen Unternehmen ist gemeinsam, dass sie in ihrer strategischen Zielsetzung unmissverständlich festlegen, auf welche Segmente sie sich konzentrieren, welche Kunden sie bedienen wollen, wie das Angebot attraktiv bleibt und welche Stellung im Wettbewerb sie anstreben (Zweck des Unternehmens). Das ist der wesentliche Sinn einer Vision und nicht, wie man es oft beobachtet, leere Worthülsen, unsinnige Anglizismen und ethisches Gesäusel, das in der Regel im krassen Widerspruch zur Praxis steht. Auch ohne unternehmerischen Ehrgeiz kann eine strategische Zielsetzung sehr wichtig sein. Spätestens wenn ein Unternehmen am Abgrund steht und der Leidensdruck aufgrund der Ertragslage keine beschönigenden Worthülsen und politisches Taktieren mehr zulässt, wird sich die – alte oder neue – Geschäftsleitung dazu durchringen müssen, langfris-

tige Unternehmensziele festzulegen. Es gilt der Grundsatz: Was man strategisch versäumt hat, kann man operativ nicht mehr heilen. Im Sinne einer „gesunden“ Unternehmenskultur bleibt nur zu hoffen, dass die „alte“ Geschäftsleitung für derartige Fehler spürbar haften muss.

Aus dem einmal definierten Marktpotenzial und der angestrebten Marktstellung im Segment ergeben sich die eher pragmatischen strategischen Ziele. Beispiele sind:

- Wie viele Mitarbeiter mit welcher Qualifikation und Einstellung benötigen wir, um ein bestimmtes Marktpotenzial in einer bestimmten Zeit zu realisieren (personalpolitische Ziele)?
- Welche Technologien und Produktionsverfahren müssen wir wie gut beherrschen, damit unser Angebot für die Kunden attraktiv ist (Forschungs- und Entwicklungsziele)?
- Welche Produktionskapazitäten mit welcher Kostenstruktur benötigen wir, um eine bestimmte Menge an Produkten herstellen zu können (produktionspolitische Ziele)?

Das Gleiche gilt für die übrigen betrieblichen Funktionen wie Finanzen, Verwaltung, Marketing, Vertrieb, Beschaffung und Logistik. Die Verantwortlichen für diese Funktionen müssen daran gemessen werden, wie gut es ihnen gelingt, die Ziele zu erreichen, beziehungsweise welchen Beitrag sie zum Unternehmenserfolg leisten. Dabei sollten Resultate im Vordergrund stehen. In der Praxis ist das häufig nicht der Fall. Viele Manager berichten gern und ausgiebig, wie tüchtig, gestresst, kreativ, engagiert und beschäftigt sie sind. Sie orientieren sich also in erster Linie am Input. Fragt man nach dem Output, also den Resultaten (Zielerreichung und Beitrag zum Unternehmenserfolg), fällt ihnen häufig kaum etwas Glaubwürdiges ein. Es ist eine der wichtigsten Aufgaben der Unternehmensleitung, die obere Führungsebene unnachgiebig auf die strategischen Ziele zu verpflichten. Das hat den wesentlichen Vorteil, dass die Manager kaum Zeit für politische Spiele haben.

Um Strategien tatsächlich umsetzen zu können, muss man in vier weiteren Bereichen Entscheidungen treffen. Bei diesen Bereichen handelt es sich um das Marketing-Mix. Es beinhaltet die Produkt-, Preis-, Kommunikations- und Distributionspolitik. Man nennt dies auch die absatzpolitischen Instrumente oder Marketing-Instrumente. Im Englischen heißen diese Instrumente Product, Price, Promotion und Place – oder die vier P.

Bei der Produktpolitik geht es um die zentrale Frage, welche physischen, ideellen oder wirtschaftlichen Qualitätsmerkmale ein Produkt oder eine Dienstleistung haben muss, damit sich möglichst viele Kunden – trotz Wettbewerb – für unser Angebot entscheiden. Das kann insbesondere im Konsumgüterbereich sehr merkwürdig sein. Beispielsweise bemerkte der Chef von Harley Davidson sinn-

gemäß: „In Wirklichkeit verkaufen wir eine Illusion – das Motorrad gibt es gratis dazu.“ Kulturhistorisch ist das wiederum gar nicht merkwürdig. Man denke etwa an die so genannten Giraffenfrauen in Thailand, die ihre Hälse durch Metallringe strecken, oder an andere Naturvölker, die sich CD-große Teller oder armdicke Hölzer in die Unterlippe einfügen.

Im Falle der Preispolitik geht es in erster Linie darum herauszufinden, wie das Preis-Leistungs-Verhältnis zu gestalten ist, damit es möglichst viele Kunden attraktiv finden. Hinzu kommen Entscheidungen über Zahlungs- und Lieferbedingungen, Rabatte und Preisnachlässe. Eine weitere wichtige Frage gilt den erwarteten Reaktionen der Kunden auf Preisänderungen. Führt zum Beispiel ein zehnprozentiger Preisnachlass zu einer zwanzigprozentigen Steigerung der verkauften Menge? Welche Konsequenzen hätte dies für die Rentabilität?

Die Kommunikationspolitik verfolgt im Wesentlichen zwei Ziele: Erstens geht es darum, den Kunden mit den richtigen Argumenten zu informieren, zu überzeugen und die Kaufentscheidung zu unseren Gunsten zu beeinflussen. Das kann man in den zwei extremen Formen machen. In einem Falle spricht der Verkäufer direkt mit dem Kunden unter vier Augen. Das nennt man Persönlichen Verkauf. Im anderen Falle wendet sich der Anbieter an breite Bevölkerungsschichten über Massenmedien wie zum Beispiel Tageszeitungen oder Fernsehen. Das nennt man Werbung. Zwischen diesen Extremen liegen alle anderen kommunikationspolitischen Instrumente wie zum Beispiel Public Relations oder Verkaufsförderung.

Schließlich wäre bei den Marketing-Instrumenten noch die Distributionspolitik zu erwähnen. Ihre Aufgabe ist es, das richtige Angebot zur richtigen Zeit in der richtigen Menge an die richtige Zielgruppe zu bringen. Die Bedeutung der Distributionspolitik wird deutlich, wenn man sich folgendes Problem vor Augen führt: Angenommen ein netter Werbespot veranlasst Sie, am nächsten Tag eine neue Biermarke auszuprobieren. Im Supermarkt stellen Sie aber fest, dass dieses Bier gar nicht verfügbar ist. In diesem Falle hat die Distributionspolitik versagt. Sie muss dafür sorgen, dass das Angebot dann beim Kunden ist, wenn er es braucht. Die vielen verstopften Briefkästen und die Informationsflut sind ein deutliches Indiz dafür, dass die Distributionspolitik noch in den Kinderschuhen steckt. Eine weitere Aufgabe der Distributionspolitik ist die Wahl des richtigen Vertriebsweges. Beispielsweise verkaufen Firmen wie IBM oder Hewlett Packard ihre Personal Computer über den Handel. Dagegen hat Michael Dell den direkten Weg zum Kunden gewählt. Er liefert nicht an den Handel. Das Kernproblem besteht im Abwägen der Vor- und Nachteile der verschiedensten Vertriebswege. So ist der Vertrieb über den Handel tendenziell preisgünstig, weil man kein eigenes Vertriebsnetz (Vertreter, Niederlassungen etc.) vorhalten muss. Der Nachteil besteht aber darin, dass man den Groß- und Einzelhandel kaum dazu bewegen kann, die Kunden in Sinne unseres Angebotes zu beraten.

Sind die grundsätzlichen Entscheidungen über die Produkt-, Preis-, Kommunikations- und Distributionspolitik einmal gefallen, muss man die Kosten dieser Instrumente abschätzen. Eine typische Frage ist: Wie viele Verkaufsgespräche sind erforderlich, um eintausend neue Kunden zu gewinnen? Nimmt man die durchschnittlichen Kosten pro Gespräch und multipliziert diese mit der Anzahl der Kundenbesuche, bekommt man eine Vorstellung von der notwendigen Größe des Werbebudgets. Das Gleiche gilt für Konsumgüter: Wie viele Werbeanzeigen muss ich in welchen Medien schalten, um eine Million Verbraucher zu veranlassen, das neue Speiseeis oder den Spinat mit dem Blubb auszuprobieren?

Ähnlich erfolgt die Kostenschätzung für die anderen Marketing-Instrumente. Der Marketingleiter gibt dann – wenn er überzeugt ist – das gesamte Budget frei, und die Umsetzung beginnt. Der Marketingplan wird mit Leben erfüllt. Anschließend beginnt die Erfolgskontrolle. Man kann vorher kaum wissen, ob zehntausend Verkaufsgespräche tatsächlich zu eintausend Stammkunden führen. Sollte das nicht der Fall sein, muss man rechtzeitig reagieren. Hier kommt der oben diskutierte Grundsatz der Planung – Zeitgewinn – zum Tragen. Schon nach zweitausend Gesprächen sollte man den Erfolg dieses Marketing-Instruments kontrollieren und gegebenenfalls Konsequenzen ziehen. Der frustrierte Industriebeamte wird tatsächlich zehntausend Verkaufsgespräche abwarten, ohne Konsequenzen zu ziehen. Er wird die Schuld am Scheitern dieses Instruments den äußeren Umständen, seinen Vorgesetzten oder der Unfähigkeit seiner Mitarbeiter anlasten.

Die Erfolgskontrolle sollte sich nicht nur auf die Marketing-Instrumente beziehen. Zu messen ist auch der Erfolg (die Ergebnisse) der betroffenen Personen sowie der Produkte und Märkte. Im Falle der Personen muss der Vertriebsleiter wissen, wie effektiv seine Arbeit und die seiner Mitarbeiter ist. Nur so kann er sich verbessern. Das Gleiche gilt für den Leiter der Werbeabteilung, den Marktforscher, den Logistiker bis hin zum Marketingleiter. Man nennt dies die Erfolgskontrolle der Subjekte. Ohne möglichst objektivierbare Leistungsmaßstäbe wird eine Unternehmenskultur gefördert, bei der sich die Betroffenen lieber mit Dingen beschäftigen, die mit dem Unternehmenserfolg nichts zu tun haben. Schließlich gehören auch die Objekte zur Erfolgskontrolle. Damit sind die Produkte und Märkte gemeint. Die zentrale Frage lautet: Haben wir die richtigen Produkte auf den richtigen Märkten? So kann es vorkommen, dass ein Produkt in Europa nicht mehr rentabel ist, in Asien oder Lateinamerika dennoch hervorragende Chancen hat. Eine Technologie kann im Maschinenbau als veraltet gelten, in der Automobilindustrie aber noch eine große Zukunft vor sich haben. In solchen Fällen wird man durch eine Soll-Ist-Analyse frühzeitig feststellen müssen, ob die Annahmen über lukrative Produkte und Märkte realistisch waren. Die Erfolgskontrolle der Produkte und Märkte ist eines der wichtigsten Steuerungsinstrumente eines Unternehmens.

Weitere Details zu den Bestandteilen eines professionellen Marketingplans sollen die folgenden Folien aus dem Buch liefern. Sofern diese nicht selbsterklärend

sind, habe ich Erläuterungen hinzugefügt. Je nach Vorkenntnissen wird es eventuell notwendig sein, darüber hinaus Erläuterungen in Lehrbüchern zu suchen. Dazu sei auf das Literaturverzeichnis verwiesen. Ich persönlich bevorzuge das Lehrbuch von Kotler. Es ist praxisbezogen, enthält viele Beispiele, und es ist gut lesbar.

Es wird Sie möglicherweise überraschen, wenn ich Ihnen einen Grundsatz nahe legen möchte, den angeblich Jack Welch, der legendäre Chef von General Electric, genauso erfolgreich vertreten hat wie die Aldi-Brüder. Demnach muss ein hervorragender Marketingplan auf die Rückseite einer Serviette oder eines Bierdeckels passen. Wenn Sie das auch einmal versuchen wollen, nehmen Sie die Folie 219 und schreiben darunter die vier wichtigsten Maßnahmen. Anschließend sollten Sie die finanziellen Konsequenzen schätzen (Folien 195 und 196). Wenn es etwas ausführlicher sein darf, empfehle ich folgende Folien:

- Strategische Analyse: 2-4, 47-50
- Zielsetzung: 100-106
- Strategie: 140-143; 149-156
- Maßnahmen: 166-169; 174-176; 186; 193, 198-204; 229-232, 259-260
- Erfolgskontrolle: 267-271; 283-286

2. Checkliste für einen professionellen Marketingplan

Ein Professioneller Marketingplan sollte eine Management Summary enthalten, die folgende Fragen kurz und prägnant beantworten sollte:

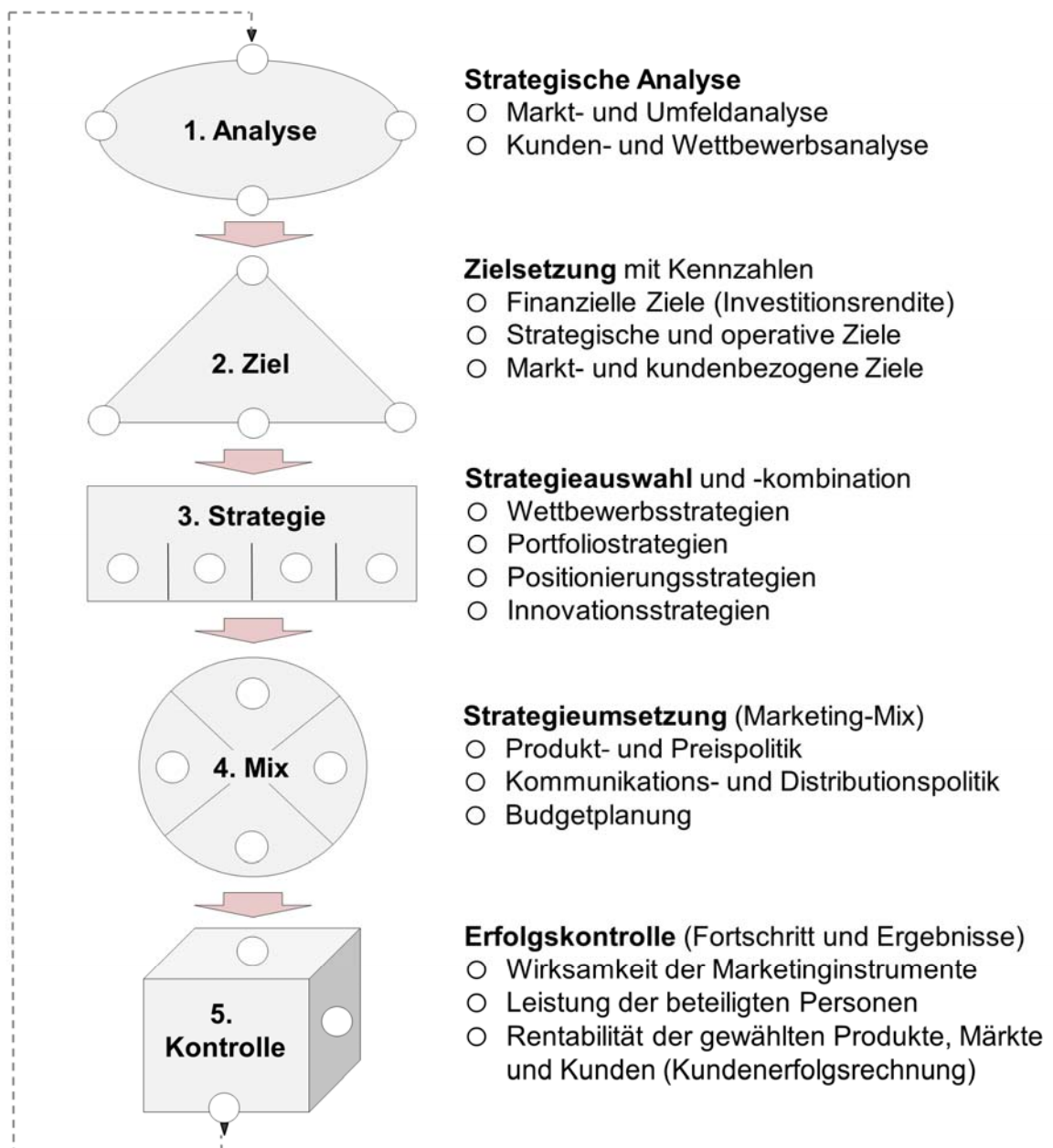
1. Strategische Analyse
 - 1.1. Was sind die wichtigsten Annahmen über Trends und Rahmenbedingungen, die den Unternehmenserfolg in Zukunft beeinflussen werden?
 - 1.2. Ergebnisse der strategischen Markt-, Kunden- und Wettbewerbsanalyse: Mit welchen Produkten wollen Sie auf welchen Märkten mit welchen Wettbewerbern konkurrieren, und was wollen Sie besser als Ihre Wettbewerber machen? Wo sehen Sie besondere Chancen, und wie werden Sie diese nutzen?

2. Zielsetzung
 - 2.1. Was sind die Ziele langfristigen qualitativen Ziele und Werte Ihres Unternehmens?
 - 2.2. Was sind Ihre Umsatz- und Renditeziele in den nächsten 5 Jahren (Spätindikatoren oder nachlaufende Kennzahlen), und was sind Ihre Ziele bei den wichtigsten Frühindikatoren (Erfolgspotentiale wie zum Beispiel Kundenloyalität, Innovation, Qualität, Personalentwicklung oder Prozesseffizienz)?
 - 2.3. Welche Maßnahmen wollen Sie ergreifen, wenn die die Gefahr entsteht, dass die Ziele nicht erreicht werden könnten (Vorbereitung auf Unvorhergesehenes)?
3. Strategie
 - 3.1. Hinweis: Eine Strategie ist ein Bündel von Maßnahmen, die überzeugend darlegen, wie man von A (Ist-Zustand) nach B (Soll-Zustand) kommt, also Ziele erreicht.
 - 3.2. Beschreiben Sie den Ist- und Soll-Zustand anhand der wichtigsten KPI und überzeugen Sie Ihre Stakeholder, dass die von Ihnen gewählte Strategie zielführend ist.
4. Umsetzung (Marketing-Mix und Budgetierung)
 - 4.1. Hinweis: Zur Umsetzung von Strategien sind finanzielle und personelle Ressourcen notwendig. Aufgabe: Schätzen Sie den Bedarf an diesen Ressourcen (Budget), und formulieren Sie überzeugende Argumente, dass diese Ressourcen effizient eingesetzt werden.
 - 4.2. Welches Volumen haben Ihre Marketing-Investitionen, wie ist das Budget aufgeteilt und welchen Beitrag leisten die Marketing-Instrumente (Produkt-, Preis-, Kommunikations- und Distributionspolitik) zur Zielerreichung.
5. Erfolgskontrolle
 - 5.1. Fortschrittskontrolle: Wie sehen der Zeitplan und die Meilensteine für die Erstellung und Umsetzung des Marketing-Plans aus?
 - 5.2. Ergebniskontrolle: Mit welchen Kennzahlen werden Sie den Erfolg des Marketing-Plans messen, und zwar in zeitlicher (Früh- und Spätindikatoren) und sachlicher (Produkt-, Kunden oder Segmenterfolg) messen?

3. Übersichtsgraphik Marketingplan

Marketingplan im Überblick

Prozess der Erstellung eines Marketingplans



4. Inhaltsverzeichnis des zugrunde liegenden Buches

	Seite
Zusammenfassung	VII
Verzeichnis der Folien	XV
1. Grundbegriffe und Überblick	1
➤ Kerngedanken des Marketing	1
➤ Besonderheiten bei Konsumgütern, Investitionsgütern und Dienstleistungen	8
2. Strategisches Marketing	15
➤ Analyse: Markt-, Kunden-, Wettbewerbs- und Unternehmensanalyse	15
➤ Ziele: strategische und operative sowie qualitative und quantitative Ziele	47
➤ Strategien: Wettbewerbs-, Positionierungs-, Innovations- und Portfoliostrategien	59
3. Operatives Marketing (Marketing-Mix)	79
➤ Produktpolitik	83
➤ Preispolitik	99
➤ Kommunikationspolitik	111
➤ Distributionspolitik	123
4. Erfolgskontrolle mit Kennzahlen	131
➤ Anwendung der Balanced Scorecard	131
➤ Mitarbeiter, Führung und Organisation	139
5. Literaturverzeichnis	145