

LEITFADEN/CHECKLISTE ZUR ERSTELLUNG EINES MARKETINGKONZEPTES

Das Marketingkonzept

Unter dem Begriff Marketingkonzept wird ein umfassender, gedanklicher Entwurf verstanden, der sich an den angestrebten Unternehmenszielen und -vorgaben orientiert.

Er enthält geeignete Strategien zur Zielerreichung. Auf der Grundlage der Ziele und der Strategie werden die geeigneten Marketinginstrumente festgelegt. Die Marketingkonzeption ist das Ergebnis detaillierter strategischer Analysen im Vorfeld (GAP Analyse, Wachstumsstrategie, PLZ, Portfoliostrategien und Wettbewerbskräfte) und umfasst Entscheide auf mehreren Konzeptionsebenen.

Das Marketingkonzept kann in neun Phasen (nach Prof. Kühn) eingeteilt werden. Darin werden Informationen und Massnahmen im Unternehmen strukturiert beschrieben. Das Marketingkonzept muss laufend überwacht und, wo nötig, angepasst werden.

Elemente des Marketingkonzepts

Das Marketingkonzept soll also die neue Idee möglichst umfassend aus allen Perspektiven beleuchten. Strukturell sollte ein Marketingkonzept mindestens drei zentrale Elemente beinhalten:

- Ausgangslage des Unternehmens (Wo stehen wir?)
- Idee, Vision, Ziel (Wohin wollen wir?)
- Strategien im Markt und Mix mit Umsetzung (Welchen Weg gehen wir?)

Zu den Inhalten eines Marketingkonzepts gibt es eine unüberschaubare Vielzahl an wissenschaftlichen Abhandlungen, Fachbeiträgen, Checklisten und Empfehlungen von Marketingexperten. Je nach dem ob es sich um eine völlig neue Geschäftsidee handelt, ob ein weiteres Produkt oder eine weitere Dienstleistung eines bereits bestehenden Unternehmens vermarktet werden soll, fällt der Detaillierungsgrad und Umfang eines Marketingkonzepts unterschiedlich aus.

Diese Marketingkonzept Checkliste orientiert sich an der Konzeptstruktur von Prof. Kühn. Basis des Marketingkonzeptes nach Prof. Kühn bilden die nachfolgenden Schritte eines einfachen Konzeptes welche verfeinert wurden:

1. Analyse der Ausgangslage
2. Marketingziele
3. Marketingstrategien
4. Marketing-Mix
5. Marketingbudget
6. Realisation
7. Marketingkontrolle

Checkliste Marketingkonzept

Ein Marketingkonzept, das alle nachgenannten Bestandteile beinhaltet, signalisiert, dass den konkreten Marketingprogrammen und Marketingmassnahmen ein umfassender Planungsprozess vorausgegangen ist und dass alle Entscheidungen für bestimmte Marketingprogramme auf Grundlage von einer Vielzahl an Markt-, Kunden- und Wettbewerberinformationen getroffen wurden.

Von wesentlicher Bedeutung ist beim Erstellen des Marketingkonzeptes der Prozess selbst, d.h. erst im Verlauf der Erstellung können Fragestellungen auftauchen, Zusammenhänge erkannt und/oder Problemfelder identifiziert werden, die ohne eine umfassende Analyse nicht erkannt worden wären.

INHALTE / CHECKLISTE

- 1 **Vision**
- 2 **Leitbild**
- 3 **Vorgaben Unternehmensstrategie**
 - Finanzen
 - Beschaffung
 - Personal
 - Produktion
 - Informatik
 - Weitere
- 4 **Anknüpfungspunkte der Unternehmensstrategie**
 - Unternehmensziele
 - Wachstumsstrategien
 - Produktportfolio
 - SGE Portfolio
 - Porter
- 5 **SWOT - Analyse**
 - Stärken/Schwächen
 - Chancen/Gefahren
 - SWOT – Strategien
- 6 **Wahl Markt / Teilmarkt-/Segmentstrategie**
 - Markt
 - Teilmärkte
 - Segmente
 - Teilmarkt-/Segmentstrategie
- 7 **Wahl Wettbewerbsstrategie**
 - Marktentwicklungsstrategie
 - Teilmarktentwicklungsstrategie
 - Konkurrenzstrategie
 - Positionierung
 - Zielsetzungen im relevanten Markt
- 8 **Marktbearbeitungsstrategie**
 - Direkt
 - Indirekt
 - Kombination
 - Zielsetzungen bei den Absatzmittlern
 - Externe Beeinflusser
 - Zielsetzungen bei den Externen Beeinflussern
 - Push/Pull Relation
- 9 **Grobmassnahmenplan**
 - Standard/Dominanz
 - Submixe/Teilmixe
 - Termine
 - Kosten
- 10 **Anpassung Infrastruktur**
- 11 **Budget**

1. Vision

Schilderung:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. Leitbild

Vorhanden

Nicht vorhanden

Schilderung in Stichworten:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. Vorgaben Unternehmensstrategie

Informationen/Ansätze über Einflussbereiche aus anderen funktionalen Strategien:

Finanzen:

.....

.....

.....

.....

.....

Beschaffung:

.....

.....

.....

.....

.....

Personal:

.....

.....

.....

.....

.....

Produktion:

.....

.....

.....

.....

.....

Informatik/Datenverarbeitung:

.....

.....

.....

.....

.....

Weitere:

.....

.....

.....

.....

.....

4. Anknüpfungspunkte U-Strategie

Informationen/Ansätze/Methoden/Stossrichtungen abgeleitet aus der Unternehmensstrategie jedoch hier mit Fokus auf alle Marketingaktivitäten welche auf die Marktleistung und Marktbearbeitung ausgerichtet sind.

Unternehmensziele (Top Ziele des Unternehmens)

Dies sind Zielsetzungen welche durch die Kombination aller funktionalen Strategien eines Unternehmens zu erreichen sind! Darum werden diese Ziele auch als Top-Ziele bezeichnet.

- Qualitative, vorökonomische Zielsetzungen aus der Unternehmensstrategie hergeleitet. Finanzielle Unabhängigkeit, Verbesserung Produktqualität, Positionierung im Markt
- Quantitative, ökonomische Zielsetzungen aus der Unternehmensstrategie hergeleitet. Umsatz, Absatz, Wachstumsziele.

Wachstumsstrategien nach Ansoff

Herleitung eines Ansatz nach welchem die Unternehmung wachsen könnte/soll.

- Marktdurchdringung – Fokus neue Segmente erreichen, neue Absatzkanäle eröffnen, verstärkte Kommunikation, Verpackungsvarianten, mehr Verkaufsförderung, Preissenkungen, Schaffung von Zusatzleistungen.
- Produktentwicklung – Fokus neue Leistungen in einen bestehenden Markt einbringen, Sortiment erweitern, Ausbau des Angebotes, potentielle Ersatzprodukte schaffen, verstärkte Kommunikation von Zusatznutzen und Innovationsmerkmalen.
- Marktentwicklung – Fokus neue Märkte zu erschliessen (regional, national, international); neue Käufergruppen aus parallel liegenden Märkten, neue Zusatzmärkte (neuer Verwendungszweck).
- Diversifikation – Neue Produkte auf neuen Märkten anbieten. Bei Horizontal = komplementäre Güter, Ausdehnung auf naheliegende Teilmärkte; Vertikal = Ausdehnung der Aktivitäten auf vorgelagerte und nachgelagerte Märkte; Lateral = Ausdehnung der Aktivitäten auf branchenfremde Gebiete.

Portfoliostrategien nach BCG

Herleitung eines Ansatzes wie (sofern vorhanden) mit einer grösseren Anzahl von Produkten/Angeboten die angestrebten Ziele erreicht werden sollen.

- Questionmarks – Neue Produkte; Selektivstrategie oder Offensivstrategie; Sortiment sehr spezifisch, Vertrieb ausbauen, hohe Investitionen mit Risiken.
- Stars – Leaderprodukte; Investitionsstrategie; Sortiment ausbauen, Preisführerschaft anstreben, verstärkter Einsatz der Kommunikation.
- Cash Cows – Etablierte Produkte; Abschöpfungsstrategie; Imitationen seitens der Konkurrenz; Sortiment anpassen (Relaunch), Zusatzleistungen schaffen, Kommunikation verstärken, Risiken begrenzen.
- Poor Dogs – Produkte am Lebensende; Desinvestitionsstrategie; Sortiment begrenzen, Reduktion der Massnahmen zur Marktbearbeitung, Investitionen minimieren.

Weitere Infos:

.....

.....

.....

.....

.....

Portfoliostrategien nach McKinsey

Herleitung eines Ansatzes wie (sofern vorhanden) mit einer grösseren Anzahl von strategischen Geschäftseinheiten (PC, einzelne juristische Persönlichkeiten unter einem Dach vereint) die angestrebten Ziele erreicht werden sollen.

- Feld 1 – Selektiver Ausbau; Spezialisierung auf eine begrenzte Anzahl von Stärken, Überwindung der Schwächen und Rückzug bei ausbleibendem Wachstum.
- Feld 2 – Ausbau mit Investitionen; Kampf um die Marktführerschaft, auf selektiv vorhandenen Stärken aufbauen.
- Feld 3 – Position verteidigen; Investitionen auf maximal verkraftbares Tempo steigern, Konzentration der Kräfte auf die Erhaltung der vorhandenen Stärken.
- Feld 4 – Expandiere begrenzt oder ernte; Suchen nach risikoarmen Expansionsmöglichkeiten, Minimierung der Investitionen und Rationalisierung der Prozesse.
- Feld 5 – Selektion/Gewinnorientierung; Verteidigung des laufenden Programms, Konzentration der Investitionen auf gewinnträchtige und risikoarme Segmente.
- Feld 6 – Selektiver Ausbau; Umfangreiche Investitionen in attraktiven Segmenten. Stärkung der Abwehr der Konkurrenz, Rentabilität durch Produktivitätssteigerung.
- Feld 7 – Desinvestition; Veräusserung zum Zeitpunkt des höchsten Verkaufswertes, Senkung der Fixkosten, Verzicht auf alle Neuinvestitionen.
- Feld 8 – Gewinnorientierung; Verteidigung der Position in den rentabelsten Segmenten, Optimierung des Sortiments, Minimierung der Investitionen.
- Feld 9 – Verteidigung und Schwerpunktverlagerung; Gewinn halten, Konzentration auf attraktive Segmente, Verteidigung der vorhandenen Stärken.

Porter – Marktstimulierungsstrategie

Gegenstand der Marktstimulierungsstrategie ist die Art und Weise der Marktbeeinflussung und Steuerung. Den Ansatz bildet hierbei die Schichtung von Märkten bezüglich der Qualitäts-/Preis-Dimension.

- Präferenzstrategie (insbes. Markenartikelstrategie) - Marktstimulierung durch Leistungs- bzw. Qualitätsvorteil, Qualitätswettbewerb, Ausgangspunkt hohe Qualität (und hoher Preis), Markenimage wird aufgebaut, Zielgruppe: Markenkäufer.
- Preis-Mengen-Strategie (= Discountstrategie) - Marktstimulierung durch Preisvorteil, Preiswettbewerb, Niedrigpreis-Konzept: kein Aufbau von (echten) Marken, Zielgruppe: sog. Preis-Käufer (Preissegment).
- Gesamtmarktabdeckung – Tendenz zu Massenmarketing.
- Teilmarktabdeckung – klare Segmentierungen und Teilmarktabgrenzungen erforderlich.
- Individualmarketing – Spezialisierung, Nische.

Weitere Infos:

.....

.....

.....

.....

.....

5. SWOT Analyse - Relevanz

Der eigentliche erste Schritt des Marketingkonzepts. Strukturierte Analyse und Bewertung von marktrelevanten Faktoren und Elementen aufgrund der **Vorgaben der Unternehmensstrategie**.

- Stärken und Schwächen – Diese lassen sich aus den Ressourcen (Finanzen – Budget für's Marketing, Organisation, Technik etc.) des Unternehmens ableiten. Resultat: Marktfähigkeit
- Chancen und Gefahren – Diese ergeben sich aus dem externen Umfeld (Konkurrenten, Technologie, Kundenerwartungen etc.). Resultat: Marktattraktivität
- Kombination von Stärken und Chancen. Hierbei wird ermittelt, welche Stärken zu welchen Chancen passen und wie die Stärken genutzt werden können, um die Chancen möglichst optimal auszunutzen.
- Kombination von Schwächen und Chancen. Hier wird untersucht, aus welchen Schwächen Chancen entstehen und wie vorhandene Schwächen in Stärken umgewandelt werden können.
- Kombination von Stärken und Gefahren. Bei dieser Kombination geht es darum, herauszufinden, mit welchen Stärken auf Gefahren reagiert werden kann und wie die vorhandenen Stärken genutzt werden können, um den Eintritt oder die Auswirkungen von bestimmten Gefahren abzufedern.
- Kombination aus Schwächen und Gefahren. Diese Kombination analysiert die vorhandenen Schwächen und bestehenden Gefahren mit dem Ziel, mögliche Schäden abzuwenden.

Weitere Infos:

.....

.....

.....

.....

.....

6. Wahl Markt/Teilmarkt/Segmente – Relevanz & Fokussierung

Festlegen des eigentlichen „Spielfeldes“ resp. „Einzugsgebietes“ in welchem die Marketingmassnahmen des Konzeptes greifen sollen.

Markt

- Regional
- National
- International/Global

Teilmärkte (Angebots-/Produktorientierte Abgrenzung)

- Ganz spezifisch
- Mehrere Leistungen
- Im Rahmen des Spielfeldes alle möglichen Leistungen

Segmente (Nutzer-/Kundenorientierte Abgrenzung; Bedarf)

- Ganz spezifisch
- Mehrere Kundengruppen/Nutzergruppen
- Im Rahmen des Spielfeldes alle möglichen Nutzergruppen

Teilmarkt-/Segmentstrategien

- Konzentriert – Fokussierung auf ein Segment und ein spezifisches Angebot für dieses eine Segment (Nischenanbieter, Spezialist).
- Differenziert – Fokussierung des Mitteleinsatzes, wir wählen gezielt einzelne oder mehrere Teilmärkte und Segmente.
- Undifferenziert – Fokussierung auf alle im Spielfeld vorhandenen Teilmärkte und Segmente. Massenmarketing, wie wählen alle in unserer Reichweite liegenden Teilmärkte und Segmente.

7. Wahl Wettbewerbsstrategie – Relevanz & Fokussierung

Basierend auf der Festlegung des Spielfeldes lassen sich in Kombination mit den entsprechenden Marktkennzahlen die Mitbewerber/Konkurrenten herleiten. Innerhalb des relevanten Marktes (Bestimmung aus der Teilmarkt-/Segmentstrategie) nehmen wir Bezug zu unserer „relevanten“ Konkurrenz. Wir bestimmen über welche Art und Weise wir uns von dieser abheben wollen, welche Positionierung wir einnehmen und welche Ziele wir im relevanten Markt erreichen wollen.

Marktentwicklungsstrategie (im relevanten Markt)

Wird in der Regel nur durch den Marktleader gepflegt. Soll die Nachfrage intensivieren und ausweiten. Bei tiefer Sättigung des Marktes!
Positionierung: Über eine Feinpositionierung auf die Ebene der Konsumenten, Käufer (keine Abgrenzung gegenüber Konkurrenz!).

- Nachfrageausweitung – Neue Segmente erschliessen, neue Anwendungsmöglichkeiten aufzeigen.
- Nachfrageintensivierung – Anregung des Konsums durch Weckung von Bedürfnissen, Veränderungen von Verpackungseinheiten.

Teilmarktentwicklungsstrategie

Einsatz bei einer Substitution unter Nutzung der vorhandenen Marktstrukturen über Profilierung und entsprechender Preis.
Positionierung: Über Leistungsmerkmale welche die Unterschiede zu den relevanten Mitbewerbern aufzeigen (oftmals durch grafische Unterstützung über Positionierungskreuz oder Positionierungsspinne).

- Profilierung – Klar bessere Leistungseigenschaften
- Preis – Höherer Preis aufgrund der besseren Leistungseigenschaften

Konkurrenzstrategie

Markt/Märkte sind stark gesättigt, Wachstum nur auf Kosten der Konkurrenz. Positionierung: Über Leistungsmerkmale welche die Unterschiede zu den relevanten Mitbewerbern aufzeigen (oftmals durch grafische Unterstützung über Positionierungskreuz oder Positionierungsspinne).

- Profilierung – Abgrenzung über klare, vorteilhafte Leistungseigenschaften.
- Aggressiver Preis – Abgrenzung über einen tiefen Preis.
- Me-too – Gezielte Angleichung an die relevanten Mitbewerber.

Zielsetzungen im relevanten Markt

Dies sind Zielsetzungen welche innerhalb des relevanten Marktes durch eine gezielte Ausgestaltung des Marketingmix erreicht werden sollen.

- Qualitative, vorökonomische Zielsetzungen: Bekanntheit, Wissen, Einstellung, Verhalten, Image.
- Quantitative, ökonomische Zielsetzungen: Marktanteil, Umsatz, Absatz, Deckungsbeitrag.

Weitere Infos:

.....

.....

.....

.....

.....

8. Wahl Marktbearbeitungsstrategie – Relevanz & Fokussierung

Damit die Leistungen den potentiellen Kunden zugeführt werden können müssen entsprechende Kanäle geschaffen werden welche innerhalb des relevanten Marktes Kontakt zu diesen herstellen können. Parallel dazu werden noch die externen Beeinflusser evaluiert und bestimmt wie auch die Push/Pull Relation der zur Verfügung stehenden Mittel.

Marktbearbeitung – Zuführung der Leistung

Definition und Bestimmung der Wege über welche die angebotene Leistung den Konsumenten/Käufern angeboten werden soll. Dies können direkte oder indirekte Wege sein, einer oder mehrere in Kombination.

- Direkt - Eigene Verkaufspunkte resp. Verkaufskanäle müssen gestaltet werden.
- Indirekt - Zur Zuführung der Produkte werden Absatzmittler (Helfer) benötigt. Diese werden bestimmt und verglichen (Nutzwert).
- Kombination Direkt/Indirekt - Es werden sowohl eigene Kanäle als auch Absatzmittler zur Zuführung der Marktleistung eingesetzt.

Zielsetzungen im Zusammenhang mit der Marktbearbeitung

Zu jedem Kanal/Weg gilt es entsprechende Zielsetzungen zu definieren.

- Qualitative, vorökonomische Zielsetzungen: Bekanntheit, Wissen, Einstellung, Verhalten, Image.
- Quantitative, ökonomische Zielsetzungen: Marktanteil, Umsatz, Absatz, Deckungsbeitrag, Share in Handlers, Numerische und Gewichtete Distribution.

Externe Beeinflusser – Bestimmung von Meinungsmachern

Definition und Bestimmung der relevanten Externen Beeinflusser welche durch Ihre fachlichen Kompetenzen Empfehlungen für oder gegen eine Marktleistung machen könnten.

Zielsetzungen Externe Beeinflusser

Primäre werden qualitative Zielsetzungen auf der Ebene der externen Beeinflusser definiert.

- Qualitative, vorökonomische Zielsetzungen: Bekanntheit, Wissen, Einstellung, Verhalten, Image.

Push/Pull Relation

Entscheid zur Mittelverwendung. Pull erzeugt Nachfragesog und Push einen Angebotsdruck.

9. Grobmassnahmenplan

Legt die unterschiedlichen Massnahmen/Instrumente in Anlehnung an die getroffenen Entscheide fest.

Standard/Dominanz Modell

Auf der Basis des Standard/Dominanz Modells wird die Gewichtung der einzelnen Submixe und deren Instrumente definiert und festgelegt.

- Standard Instrumente – Verfügen über keinen kreativen Spielraum und sind von hoher Absatzbedeutung in einem relevanten Markt. Die gestellten/erkannten Anforderungen an Instrumente dieser Kategorie sind unbedingt zu erfüllen. Grundlage bildet eine sachliche Analyse des Marktes und dessen Anforderungen.
- Dominante Instrumente – Diese Instrumente dienen dazu klare Abgrenzungen gegenüber den relevanten Mitbewerbern zu schaffen. Sie sind von hoher Absatzbedeutung zeichnen sich jedoch auch durch einen hohen Gestaltungsgrad aus. Grundlage bilden die eingeschlagenen Strategien zur Abgrenzung von den Mitbewerbern.
- Komplementäre Instrumente – Dienen der Unterstützung von Standards wie auch der dominanten Massnahmen
- Marginale Instrumente – In der Regel nur von geringer Relevanz für den entsprechenden Markt.

Submixe/Teilmixe

Zusammenstellung und Koordination der einzelnen Instrumente auf die unterschiedlichen Elemente/Teilnehmer eines Marktes ausgerichtet.

- Submixe – Bezeichnung der P's des Marketings. Product, Price, Place und Promotion. Bei Dienstleistungen ergänzt um People, Process und Physical Facilities.
- Teilmixe – Zusammenstellung der P's mit Fokus auf unterschiedliche Teilnehmer im Markt wie Kunden/Konsumenten, Absatzmittler und Externe Beeinflusser.

Termine

Definition des zeitlichen Ablaufs der Einsätze der unterschiedlichen Marketinginstrumente. Dies kann über Monate, Quartale oder sogar Jahre hinweg definiert werden.

- Submixe – Alle Submixe berücksichtigt
- Abfolge – Zeitliche Abfolge schlüssig (Zusammenhängende Instrumente in der korrekten Abfolge)

Kosten

Festlegung der Kosten der geplanten Instrumente unter Berücksichtigung der Push/Pull Relation und der Vorgabe zum gesamten Budget.

10. Anpassung der Marketinginfrastruktur

Sofern z.B. zur Umsetzung der Grobmassnahmen neues Personal eingestellt werden muss oder Marktforschungsdaten benötigt werden können diese unter Umständen nicht den unterschiedlichen P's (Submixe) belastet werden. Daher werden diese Positionen an dieser Stelle separiert erfasst.

11. Budget

Zusammenstellung der anfallenden Kosten zu den Grobmassnahmen. Aufgeschlüsselt nach den unterschiedlichen Submixen und ergänzt mit zusätzlichen Kosten aus der Anpassung der Marketinginfrastruktur. In der Regel mit einer Reserve von 5% bis 10% ausgestattet.