

Beck professionell



Anna Nagl

Der Marketing- plan

Die 10 Gebote des
erfolgreichen Marketings

2. Auflage


C.H. BECK

Zum Inhalt:

Marketing 4.0: Erfolgsorientierte Kommunikation in Zeiten der Digitalisierung

Erfolgreiches Marketing ist entscheidend für den Unternehmenserfolg – heute mehr denn je. Immer mehr Anbieter drängen mit gleichen oder ähnlichen Produkten auf den Markt. In einer solchen Situation gilt es, sich mit einem Omnichannel-Marketing von den Wettbewerbern abzuheben.

Dieser Ratgeber unterstützt Sie bei der Erstellung eines Marketingplans, der individuell auf Ihr Unternehmen und Ihre Produkte zugeschnitten ist. Er hilft Ihnen dabei, Ideen zu entwickeln, vermittelt grundlegendes Wissen, leitet an und gibt Tipps.

Hier finden Sie alle wichtigen Schritte von der

- Situations- und Marketinganalyse sowie Budgetplanung,
- Produkt-, Preis- und Kommunikationspolitik
- Customer Journey und Smart Data

Zu der Autorin:

Prof. Dr. Anna Nagl ist seit knapp 20 Jahren Professorin für Betriebswirtschaftslehre und leitet sowohl den berufs begleitenden Masterstudiengang M.Sc. Vision Science and Business als auch das Kompetenzzentrum für innovative Geschäftsmodelle der Hochschule Aalen. Ihre Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Geschäftsmodelle, Strategie- und Marketingmanagement sowie empirische Forschung. Sie ist Autorin zahlreicher Veröffentlichungen. Bereits in der 8. Auflage ist ihr Standardwerk zum Thema „Der Businessplan. Geschäftspläne professionell erstellen, mit Checklisten und Fallbeispielen“ erschienen. Als erfahrene Autorin und Unternehmensberaterin kennt Frau Professor Dr. Nagl die Herausforderungen in der Praxis und so finden sich auch in dem vorliegenden top aktuellen Marketingleitfaden viele Praxistipps und konkrete Lösungsvorschläge.

Der Marketingplan

Die 10 Gebote des erfolgreichen Marketings

von

Prof. Dr. Anna Nagl

2. Auflage



So nutzen Sie dieses Buch

Um Ihnen das Lesen und Arbeiten mit diesem Buch zu erleichtern, hat die Autorin verschiedene Stilelemente verwendet, die Ihnen das schnellere Auffinden bestimmter Texte ermöglichen. So finden Sie die Tipps und Musterformulare sofort.



Hier finden Sie Tipps, Aufzählungen und Checklisten.



So sind „Merksätze“ gekennzeichnet.



Hier finden Sie Beispiele, die das Beschriebene plastisch erläutern und verständlich machen.



Hier finden Sie Definitionen, Rechtsnachweise oder Gesetzestexte.

Geleitwort: Marketing macht's

Es wird uns in Deutschland immer bewusster: Unsere Brötchen werden wir uns künftig kaum noch mit unserer Hände Arbeit verdienen können – stattdessen ist Köpfchen angesagt. Massenproduktion gehört der Vergangenheit an, die Zukunft verlangt Produkte und Dienstleistungen, die auf den Kunden mehr und mehr individuell zugeschnitten sind und ihm neuartige Problemlösungen und Befriedigung seiner Bedürfnisse bieten. Mit anderen Worten: Das Zauberwort heißt „Innovation“.

Leider ist Deutschland weit davon entfernt, Innovationsweltmeister zu sein. Wir befinden uns im internationalen Vergleich ja eher im unteren Mittelfeld. Das hat viele Gründe. Am deutschen Erfindungsreichtum mangelt es allerdings am wenigsten, unsere Patentbilanz kann sich durchaus sehen lassen. Nur werden die Ideen oft nicht in Markterfolge umgesetzt. Das hängt nach meiner Erfahrung damit zusammen, dass Produktentwicklung in unseren Firmen oft aus den technischen Abteilungen heraus angestoßen wird. Die – manchmal auch heimlichen – Wünsche und Bedürfnisse der Kunden kommen dann zu kurz. Umgekehrt wäre es besser. Deutsche Unternehmen treiben jedoch im internationalen Vergleich am wenigsten Marktforschung.

Hier wird eben die Bedeutung eines systematischen, kohärenten Marketing für den Unternehmenserfolg deutlich. Marketing ist für mich Kern der Unternehmenspolitik und eines jeden Markenauftritts und fängt beim Kunden an, geht über beispielsweise die Produktgestaltung (Design ist kein ätherischer Selbstzweck) und reicht bis zu Fragen des Vertriebs. Auch das genialste Produkt verkauft sich heute nämlich nicht von selbst.

Der Innovation gehört also die Zukunft. Aber nur mit professionellem Marketing wird die Neuerung auch zum Geschäftserfolg. Möge die 2., mit all den Neuerungen aus der Welt des Onlinemarketings aktualisierte Auflage des Buches von Anna Nagl dem Praktiker als Leitfaden auf dem Weg zum Erfolg viel Freude machen.

München, im Oktober 2016

Prof. Randolf Rodenstock
Geschäftsführender Gesellschafter
Optische Werke G. Rodenstock GmbH & Co. KG
Honorarprofessur der Technischen Universität München

Vorwort: Marketing ist in aller Munde

Marketing ist in aller Munde – insbesondere auch bei kleinen und mittelständischen Betrieben. Die entscheidende Frage ist: Wie wende ich Marketing professionell in meinem eigenen Unternehmen an? Erfolgreiches Marketing ist mehr als ein spritziger Werbespruch, eine gelungene Zeitungsanzeige oder eine einfallsreiche Website kombiniert mit einem ständig aktuellen Facebook-Auftritt. Marketing bedeutet Führung eines Unternehmens ausgerichtet auf die Bedürfnisse von Kunden und Markt. Für eine planvolle marktorientierte Unternehmensführung bedarf es einer durchdachten Maßnahmenplanung. Kurzum: Erfolgreichem Marketing liegt ein Marketingplan zugrunde.

Der vorliegende, insbesondere mit den Neuerungen im Onlinemarketing komplett überarbeitete und aktualisierte Praxisratgeber enthält Anleitungen, wie Sie als Inhaber, Geschäftsführer und Führungskraft einen solchen maßgeschneiderten Marketingplan für Ihr Unternehmen erstellen. Um zu den für Ihr Unternehmen besten Ergebnissen zu kommen, ist gerade auch in kleinen und mittelständischen Unternehmen eine systematische Marketingplanung notwendig. Im vorliegenden Praxisratgeber sind die wesentlichen Informationen und Schritte, wie Sie zu Ihrem unternehmensspezifischen Marketingplan kommen, in einfacher und verständlicher Form veranschaulicht und durch sehr viele Beispiele beschrieben. In Form von Checklisten erhalten Sie wertvolle Tipps und Empfehlungen.

Ein besonderer Dank geht an dieser Stelle an Jessica Schuster, die sich im Rahmen ihrer Bachelorthesis intensiv mit allen Neuerungen im Bereich des Marketings auseinandergesetzt hat, und natürlich

auch an Ruth Bucher, die wesentliche Grundlagen für das Buch erarbeitet hat.

Aalen, im Oktober 2016

Anna Nagl

Inhalt

Geleitwort: Marketing macht's	7
Vorwort: Marketing ist in aller Munde	9
Einleitung: Zweck und Aufbau eines Marketingplans	15
1. Kapitel: Situationsanalyse: So ermitteln Sie die Markt- position Ihres Unternehmens	19
I. Die betriebsinterne Analyse	21
II. Die Markt- und Branchenanalyse	22
1. Marktforschung	23
2. Den Markt beobachten	26
3. Die Wettbewerber im Blick haben	27
III. Die SWOT-Analyse	34
2. Kapitel: So planen Sie Marketingstrategie, -ziele und -budget	39
I. Marketingziele formulieren	39
II. Marketingstrategie entwickeln	42
1. Wettbewerbsstrategie	43
2. Zielgruppenstrategie	46
III. Sich positionieren	47
IV. Ein Geschäftsmodell entwickeln	50
1. Open Innovation	53
2. Design Thinking	57
3. Der unternehmerische Wertschöpfungsprozess	59

V. Das Marketingbudget planen	61
1. Das Marketingbudget zielorientiert festlegen	62
2. Beyond Budgeting	64
3. Kapitel: Omnichannel-Marketing: So sind Sie on- und offline präsent	67
I. Omnichannel: Nahtlose Übergänge zwischen on- und offline	67
II. Eine Website erstellen	69
4. Kapitel: So erschließen Sie Ihren Zielmarkt	77
I. Den Markt segmentieren	78
II. Die ABC-Kundenanalyse	83
III. Kundenbeziehungen pflegen: Beyond CRM	86
IV. Den Kundenwert bestimmen	91
V. Total Loyalty Management (TLM)	97
VI. Von Big Data zu Smart Data	99
5. Kapitel: So machen Sie Ihr Unternehmen einzigartig	101
I. Durch Dienstleistungen Mehrwert schaffen	101
II. Produkte verändern	104
1. Die Lebenszyklusanalyse	104
2. Die Portfolioanalyse	106
3. Das Benchmarking	111
III. (Neu-)Produkte planen	116
1. Schritt 1: Ideensammlung	117
2. Schritt 2: Grobauswahl	119
3. Schritt 3: Entwicklung von Konzepten/Kontrolle	120
4. Schritt 4: Feinauswahl	121
5. Schritt 5: Einführung	126
IV. Das Sortiment entwickeln	130
V. Aus der Masse herausragen: Alleinstellungsmerkmale (USP)	132
6. Kapitel: So schaffen Sie ein attraktives Preis-Leistungs-Verhältnis	133
I. Preisstrategien	133
1. Strategien der Preispositionierung	133
2. Strategien der Preisabfolge	134
3. Weitere Strategien	134

II. Preiselastizität und Preisschwellen	136
III. Der richtige Preis für Ihr Angebot	139
1. Kostenorientierte Preisbildung	139
2. Nachfrageorientierte Preisfestsetzung	141
3. Aktionspreise	141
4. Marktorientierte Preisbildung	141
IV. Markt und Kosten berücksichtigen: Target Pricing	142
7. Kapitel: So vermarkten Sie Ihre Produkte und Dienstleistungen	149
I. Der Planungsprozess der Vertriebspolitik	150
II. Absatzwege, Absatzorganisation und Auftragslogistik ..	153
1. Prüfung und Bewertung der Absatzwege	155
2. Die Absatzorganisation	158
3. Auftragslogistik	160
4. Gestaltung Ihres Logistiksystems	162
8. Kapitel: So hinterlassen Sie bei Ihren Kunden einen positiven Eindruck	169
I. Corporate Identity als Grundlage	169
II. Die richtige Kommunikationspolitik	171
1. Identifikation der Zielgruppe	172
2. Festlegung der Kommunikationsziele	172
3. Entwurf der Botschaft	174
4. Auswahl der Medien	176
5. Festlegung des Kommunikationsbudgets	177
6. Festlegung der Kommunikationsaktivitäten	178
7. Kommunikationskontrolle durch Feedback	179
III. Chancen und Risiken einer Social-Media-Kommunikation	181
9. Kapitel: Marketingcontrolling: So kontrollieren und steuern Sie Ihre Marketingaktivitäten	185
I. Die vier Grundfunktionen des Marketingcontrollings ...	186
1. Die Ermittlungs- und Dokumentationsfunktion	186
2. Die Planungs-, Prognose- und Beratungsfunktion ...	186
3. Die Vorgabe- und Steuerungsfunktion	187
4. Die Kontrollfunktionen	187

II. Das Marketingcontrolling an den Marketingmix-Faktoren ausrichten	188
1. Controlling produktpolitischer Entscheidungen	188
2. Controlling preispolitischer Entscheidungen	188
3. Controlling vertriebspolitischer Entscheidungen	189
4. Controlling kommunikationspolitischer Entscheidungen	189
III. Berichtswesen	190
IV. Balanced Scorecard (BSC)	192
V. Die Kundenzufriedenheit messen	196
1. Die Produktpalette auf die Kunden zuschneiden	196
2. Mit Kundenzufriedenheit zum Erfolg	198
VI. Kundenerwartungen vs. Realität	201
1. SERVQUAL	202
2. Die GAP-Analyse	205
3. Das Kano-Modell	208
VII. Wenn doch etwas schiefgeht – Beschwerdemanagement	212
1. Die Beschwerdestimulierung	214
2. Die Beschwerdeannahme	215
3. Die Beschwerdebearbeitung	215
4. Die Beschwerdeauswertung	217
VIII. Die abschließende Erfolgskontrolle	223
10. Kapitel: So begeistern Sie die Adressaten: das Executive Summary	225
Glossar	227
Literaturverzeichnis	233
Stichwortverzeichnis	237

Einleitung: Zweck und Aufbau eines Marketingplans

Der Marketingplan dient als Orientierungsrahmen zur bestmöglichen Ausschöpfung der Marktpotenziale sowie zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen. Ein Marketingplan hilft also dem Unternehmer dabei, den Überblick über Ziel und Systematik der Marketingaktivitäten zu behalten, und sorgt dafür, dass Marketingentscheidungen transparent sind. Er lässt Abweichungen vom Plan schnell sichtbar werden und ermöglicht es, deren Ursachen zu finden und notwendige Anpassungen einzuleiten. Darüber hinaus ist ein schriftlich fixierter fundierter Marketingplan auch für eine Unternehmensgründung und ein Ratinggespräch mit der Bank unerlässlich.

Einen standardisierten Marketingplan, der für alle Betriebe für jeden Zweck einsetzbar ist und immer gleich aussieht, gibt es nicht. Es gibt allerdings unabhängig von branchen- und unternehmensspezifischen Besonderheiten ein Grundgerüst und immer wiederkehrende Bausteine. Diese Bausteine werden in diesem Praxisratgeber erläutert.

Das Grundgerüst eines Marketingplans sieht die Beantwortung der folgenden Fragen vor:

Frage	Bausteine im Marketingplan
Wo steht das Unternehmen heute?	Fundierte Analyse der Ausgangssituation (Kapitel 1)
Wo will das Unternehmen hin und wie kommt es an sein Ziel?	Formulierung der Marketingziele und -strategien (Kapitel 2)
Welche Ressourcen sind dazu notwendig?	Budgetplanung (Kapitel 2, Abschnitt V)

Frage	Bausteine im Marketingplan
Welche Maßnahmen sind zur Erreichung der Ziele erforderlich?	Einarbeitung der konkreten Marketingmaßnahmen: Ausgestaltung der <ul style="list-style-type: none"> ■ Onlinepräsenz (Kapitel 3) ■ Kundenorientierung (Kapitel 4) und ■ Marketingmix-Faktoren (Kapitel 5–8)
Sind die Ziele erreicht? Wenn nicht, was ist zu tun?	Marketingcontrolling, Analyse der Ursachen für eventuelle Zielabweichungen und Einleitung von Maßnahmen (Kapitel 9)
Wie lassen sich die Adressaten des Marketingplans auf ein bis zwei Seiten begeistern?	Executive Summary (Kapitel 10)

Marketingplan: Bausteine

Ein bewährtes Modell zur Erarbeitung eines Marketingplans sieht wie folgt aus:

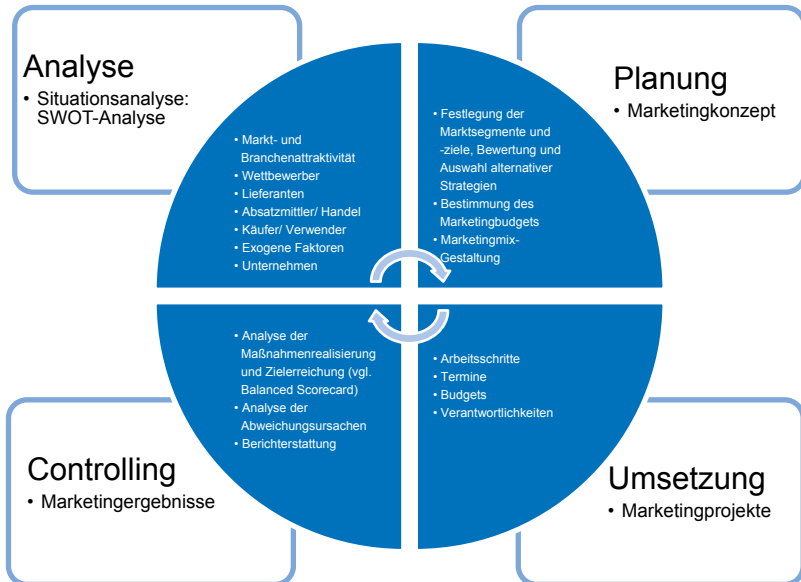


Abb. 1: Der Marketingplan – Vorgehensweise

Die Basis jedes Marketingplans ist eine fundierte Analyse der Ausgangssituation. Bewährt hat sich eine auf der Situationsanalyse aufbauende, vorausschauende Grobplanung für die kommenden drei bis fünf Jahre mit Zielen, Strategien und Festlegung der grundsätzlichen Marketingmix-Gestaltung (Produkt-, Preis-, Vertriebs- und Kommunikationspolitik). Als Basis dient die fundierte Analyse der Markt- und Branchenattraktivität. Diese ist insbesondere um die Beurteilung von Wettbewerbern, Lieferanten und Kunden zu ergänzen. Die Planung baut auf dieser Analyse auf. In der Planung werden Marktsegmente und -ziele festgelegt und alternative Strategien bewertet und ausgewählt. Darüber hinaus geht es um die Bestimmung des Marketingbudgets und die Gestaltung der Marketingmix-Faktoren. Für die Umsetzung des Marketingplans müssen Arbeitsschritte, Budgets und Verantwortlichkeiten festgelegt werden. Im Rahmen des Controllings wird die Zielerreichung analysiert (vgl. Balanced Scorecard). Die Ursachen für eventuelle Abweichungen werden ermittelt (also im Regelkreis wieder von vorne: Analyse). Die operativen Marketingmaßnahmen sollen für mindestens ein Jahr im Voraus im Detail geplant sein.

Situationsanalyse: So ermitteln Sie die Marktposition Ihres Unternehmens

Erstes Gebot: Wissen ist Macht

Verschaffen Sie sich ein fundiertes Wissen über die Situation Ihres Unternehmens und der Branche, um Vorteile erkennen und nutzen zu können.



Für einen erfolgreichen Marketingplan ist es essenziell herauszufinden, welche Ressourcen, Potenziale und Kernkompetenzen das eigene Unternehmen besitzt und wie die Branche aufgestellt ist. Zur Analyse des eigenen Unternehmens und der Branche bietet sich die Systematik einer SWOT-Analyse (vgl. Kapitel 1, Abschnitt III) an. Um das Umfeld besser einschätzen zu können, empfiehlt es sich, das „Five-Forces-Modell“ von Porter zu berücksichtigen (vgl. Kapitel 1, Abschnitt I).

Es ist wichtig zu versuchen, sich von der breiten Masse abzuheben und den Kunden einen relevanten Nutzen zu bieten. Um dem enormen Preiswettbewerb in vielen Branchen entgegenzuwirken, sollte nicht nur auf neue Technologien und Produkte ein besonderes Augenmerk gelegt werden, sondern auch auf die Innovation und den Mehrwert für die Kunden. Auf diese Weise müssen Sie sich den Markt nicht mit Ihren Konkurrenten teilen, sondern erschließen sich einen eigenen neuen Markt (sog. Blue Ocean). Die Gewinn- und Wachstumschancen in bestehenden Märkten (sog. Red Oceans) sind meist so gering, dass der Versuch, Ihre Konkurrenz zu übertreffen, sich nicht lohnt. Sie sollten vielmehr neue Märkte erschließen, eine neue Nachfrage erzeugen und somit profitables Marktwachstum für Ihr Unternehmen generieren (vgl. Sie derzeit den Online-Vermittlungs-

dienst für Fahrdienstleistungen Uber). In diesen neuen Märkten können Sie sich differenzieren und günstige und faire Preise anbieten.

Diese Vorgehensweise beschreibt die Blue-Ocean-Strategie. Der blaue Ozean stellt die neuen, unangetasteten Märkte dar, in denen kein oder wenig Wettbewerb herrscht. Der rote Ozean hingegen steht für die bestehenden engen Märkte, in denen alle Wettbewerber um die existierende Nachfrage streiten und um Marktanteile kämpfen. Der Vergleich basiert auf den blutigen Kämpfen von Raubfischen. Die Blue-Ocean-Strategie bietet Nutzeninnovationen an. Sie können dabei selbst aktiv werden, um neue Märkte zu kreieren und systematisch zu entdecken. Mit dieser Strategie haben es Unternehmen wie z.B. Nespresso geschafft, einen Markt zu erschließen und in diesem erfolgreich zu sein.



Beispiel: In jeder Krise steckt eine Chance

Optikermeister Thomas Top besitzt ein Optikergeschäft in einer Großstadt. Durch die starke Zunahme von preisaggressiven Onlineanbietern von Brillen und Kontaktlinsen geraten traditionelle augenoptische Geschäfte, die ihren Kunden keinen Mehrwert bieten, unter Druck.

Optiker Top sah dies als Chance, etwas Einzigartiges in seinem Geschäft aufzubauen und anzubieten. Brillenkunden haben oft Schwierigkeiten, eine passende Brille zu finden, deren Größe, Passform und Farbe ihren Vorstellungen entspricht. Da es beim heutigen Onlineshopping-Trend sehr schwierig ist, die richtige Fassung in der richtigen Größe und Form zu finden, ohne diese anzuprobieren, hat sich Thomas Top einen 3-D-Scanner angeschafft, um den Kunden individuelle Fassungen anbieten zu können. Dabei werden die Nasenform, die Breite des Gesichts und weitere Merkmale gescannt. Anschließend werden die Daten an eine Partnerfirma geschickt, die diese verarbeitet und mithilfe eines 3-D-Druckers eine perfekt passende Fassung herstellt. Ein zusätzlicher positiver Aspekt ist, dass die Fassungen aus allergenfreiem Kunststoffmaterial gefertigt werden. Dies ermöglicht es allen Kunden, eine individuell gefertigte Brille von Top Optik zu tragen.

Auf diese Weise gelingt es Thomas Top, auf spezielle Wünsche einzugehen und den Kunden drückende und rutschende Brillen zu ersparen. Durch diese attraktive und einzigartige Methode der Brillenherstellung hat sich Top Optik eine Alleinstellung in

der Stadt erarbeitet und seinen eigenen Markt geschaffen. Das Geschäft ist bei Alt und Jung, Einheimischen und Touristen gleichermaßen beliebt.

Die SWOT-Analyse (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats – oder auf Deutsch: Stärken, Schwächen, Chancen, Risiken) dient zur systematischen Identifikation von Marktchancen und Wettbewerbsvorteilen. Das Unternehmen wird intern (Stärken und Schwächen) und extern aus Sicht des Markts und der Branche (Chancen und Risiken) unter die Lupe genommen.

I. Die betriebsinterne Analyse

Unternehmensintern sind die Stärken und Schwächen zu ermitteln. Hierfür wird eine Analyse der internen Unternehmenssituation erstellt und die jeweiligen Stärken bzw. Schwächen der einzelnen Punkte werden notiert:

- Ressourcen
- Potenziale
- Kernkompetenzen

Beispiel: Stärken und Schwächen von Top Optik

Mithilfe einer Checkliste können die wesentlichen Stärken und Schwächen des Optiker Geschäfts herausgearbeitet werden.



Checkliste: Stärken und Schwächen	Ja	Nein
Einkauf <input type="checkbox"/> Wir kaufen nur allergenfreie Kunststofffassungen „Made in Germany“. <input type="checkbox"/> Wir unterziehen alle gelieferten Brillen einer unseren Standards entsprechenden Qualitätskontrolle.		
Beratung und Verkauf <input type="checkbox"/> Die Kundenzufriedenheit steht an oberster Stelle. <input type="checkbox"/> Unsere Mitarbeiter sind stets freundlich und um alle Kundenwünsche bemüht.		

Checkliste: Stärken und Schwächen	Ja	Nein
<input type="checkbox"/> Wir verwenden die modernsten Technologien, um individuelle Fassungen anbieten zu können. <input type="checkbox"/> Wir achten darauf, dass unsere Mitarbeiter mit den modernen Technologien vertraut sind und ihnen die Arbeit bei uns Freude macht.		
Service <input type="checkbox"/> Für die Benachrichtigung unserer Kunden nutzen wir die Möglichkeiten moderner Informations- und Kommunikationstechnologie. <input type="checkbox"/> Falls an unseren Produkten etwas beanstandet wird, ersetzen wir diese und nehmen Anregungen gerne und freundlich auf. <input type="checkbox"/> Wir arbeiten sehr hart daran, dass berechnigte Kundenreklamationen nicht erneut vorkommen.		

Anhand dieser Checkliste erkennt Herr Top schnell, wo eventuell Handlungsbedarf besteht.

II. Die Markt- und Branchenanalyse

Ein erfolgreicher Marketingplan basiert auch auf einer aussagefähigen, detaillierten Branchenanalyse. Eine unausgereifte Markt- und Wettbewerbsanalyse führt häufig zu unausgeschöpften Marktpotenzialen und damit zu ungenutzten Chancen. Eine ungenügende Kenntnis des Markts und der Wettbewerber kann einen Unternehmer die Existenz kosten.

Betrachten Sie also folgende Punkte:

- Markt- und Branchenentwicklung/-prognose
- Analyse der Wettbewerber
- Analyse der Lieferanten
- Analyse der Absatzkanäle (Handel)
- Analyse der Kunden
- Analyse der exogenen Faktoren (z.B. Gesetzgebung, Ersatzprodukte usw.)

Welche Chancen und welche Risiken ergeben sich aus diesen Punkten für Ihr Unternehmen?

1. Marktforschung

Eine durchdachte Wahl des Zielmarkts, dessen Segmentierung sowie eine ausgereifte und auf Dauer angelegte Marktforschung sind die Basis für einen erfolgreichen Marktauftritt. Im Rahmen der Branchenanalyse werden konkrete Zahlen und Fakten über

- Marktpotenzial und -volumen,
- die zukünftige Markt- und Branchenentwicklung,
- die Stärken und Schwächen der Wettbewerber,
- deren Leistungs- und Produktangebot,
- die Marktstellung der Lieferanten und Absatzkanäle sowie
- die Bedürfnisse der tatsächlichen und potenziellen Kunden

benötigt.

Diese Informationen sind nur über eine fundierte Marktforschung zu bekommen. In der Marketingliteratur werden dazu zwei grundsätzliche, sich ergänzende Vorgehensweisen beschrieben.

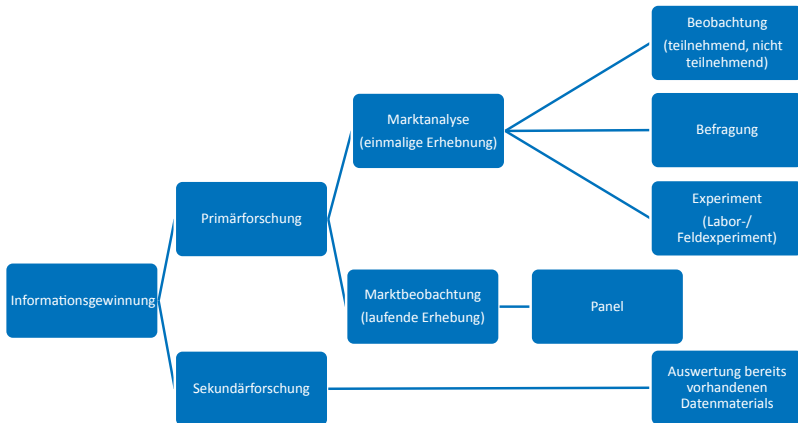


Abb. 2: Methoden der Informationsgewinnung

- Im Rahmen der Sekundärforschung werden bereits verfügbare und in einem anderen Zusammenhang erhobene Informationen

z.B. von der GfK in Nürnberg genutzt, um eigene Fragestellungen zu beantworten.

- In der Primärforschung werden Daten neu erhoben, um bestimmte Fragestellungen gezielt beantworten zu können. Die Primärforschung ergänzt die Sekundärforschung und rundet ihre Ergebnisse ab.
- Das klassische Instrument der Primärforschung ist die Befragung, bei der die Befragten mit ihrer Auskunft Informationen liefern.
- Bei der Beobachtung sollen die gewünschten Informationen mit oder ohne Wissen der Teilnehmer erhoben werden.
- In einem Experiment wird eine künstlich geschaffene Versuchsanordnung zugrunde gelegt, um die Wirkung einer Marketingmaßnahme isoliert von Störfaktoren messen zu können.

Befragungen nehmen im Rahmen der Primärforschung den bedeutendsten Stellenwert ein. Experteninterviews bieten die Möglichkeit, eine neutrale und fachlich kompetente Auskunft sowie wertvolle Tipps aus langjähriger Branchen- und Berufserfahrung zu erhalten. Die systematische Befragung potenzieller und tatsächlicher Kunden vermittelt einen ersten Eindruck vom erzielbaren Preisniveau sowie von den Anforderungen und Erwartungen an die Produkte und Dienstleistungen. Dabei erhält das Unternehmen praktische Informationen auch darüber, wie die Chancen stehen, sich am Markt zu etablieren. Eine Marktanalyse kann auch bei einem Marktforschungsinstitut in Auftrag gegeben werden. Derartige Marktstudien sind allerdings meist mit hohen Kosten verbunden.

a) Online-Marktforschung

Gerade in Zeiten digitaler Vernetzung von Privatpersonen und Unternehmen bieten sich Onlinebefragungen an. Um mittels Onlinebefragungen an relevante Ergebnisse zu kommen, bedarf es einer gezielten Auswahl der Teilnehmergruppen. Zudem müssen die Fragen präzise formuliert und in logischer Reihenfolge gestellt werden. Während früher persönliche und mündliche Befragungen die gängigste Methode der Datenerhebung waren, wurden diese zwischenzeitlich von den meist kostengünstigeren und schneller zu realisierenden schriftlichen und telefonischen Befragungen abgelöst. Die Onlinebefragung verbindet Schnelligkeit mit geringen Kosten. Nachteilig ist allerdings, dass sie aufgrund des Ausschlusses der Personen, die nach wie vor

offline sind, in vielen Fällen nicht repräsentativ für alle Zielgruppen von Unternehmen ist.

Da viele Unternehmen Websites und Onlineshops haben, lassen sich die Daten der Websites einfach, schnell und in großen Mengen günstig sammeln. Wie in Kapitel 3, Abschnitt I beschrieben, kann für die Analyse ein geeignetes Web-Analytics-Programm eingesetzt werden. Ein Grund für die zunehmende Bedeutung der Online-Marktforschung ist die Aktualität und die Geschwindigkeit, in der die erhobenen Daten zur Verfügung stehen. Ein Großteil der Bevölkerung ist täglich im Internet, egal ob mit dem Smartphone, dem Tablet oder dem Laptop oder Computer. Dadurch können Meinungen, Erfahrungen und Einstellungen öffentlich geteilt werden, was Unternehmen wiederum die Möglichkeit bietet, einen Einblick in die Denk- und Handlungsweise ihrer Kunden zu bekommen. Darüber hinaus können Kunden online Feedback über Produkte und Dienstleistungen geben. Diese Erfahrungswerte können wiederum auch für Dritte nützlich sein, die sich für das genannte Produkt oder die beschriebene Dienstleistung interessieren.

Die Online-Marktforschung bietet also einige Vorteile gegenüber der herkömmlichen Marktforschung. Diese sind

- Schnelligkeit,
- direkte Verfügbarkeit der Daten,
- Nutzung von diversen mobilen Endgeräten,
- direkte Kontrolle und
- keine Beeinflussung der Teilnehmer

(vgl. Theobald, Online-Marktforschung, in: Schwarz (Hrsg.), Leitfaden Online-Marketing, S. 602 f.).

Ein Feedback des Kunden über ein gekauftes Produkt oder eine bezogene Dienstleistung ist für das Unternehmen immer wertvoll, vor allem aber dann, wenn der Kunde unzufrieden war. Diese Unzufriedenheit bietet Unternehmen die Chance zur Veränderung und Verbesserung ihrer Angebote. Um zeitnah auf Feedbacks reagieren zu können, ist eine hohe Geschwindigkeit der Datenerhebung und -verwertung unabdingbar. Kritiken und Anregungen müssen schnellstmöglich aufgegriffen und verarbeitet werden, um eine andauernde Unzufriedenheit und ein evtl. Abspringen der Kunden zu vermeiden.

Hinzu kommt, dass durch das Internet Daten international erhoben werden können. Ein weiterer positiver Aspekt ist die Verfügbarkeit der Ergebnisse, da diese bereits elektronisch vorliegen und nicht mehr manuell erfasst werden müssen. Eine Umfrage kann – wie beschrieben – über unterschiedliche Medien dargeboten werden. Hierbei können Konsumenten beispielsweise während des Online-shoppings Fragen gestellt werden. Durch das Wegfallen eines Interviewers wird der Teilnehmer in seinen Antworten und Entscheidungen nicht beeinflusst. Er kann seine Meinung offen und ehrlich zum Ausdruck bringen, da Untersuchungen über das Internet meist weitgehend anonym sind.

Am häufigsten kommt die Online-Marktforschung bei Befragungen hinsichtlich der Kundenzufriedenheit über bestehende Angebote, bei Produkt- und Preistests, Image- und Nutzeranalysen und beim Beschwerdemanagement zum Einsatz. Das Internet ist also ein kostengünstiges Medium – nicht nur (aber auch) für kleine und mittelständische Unternehmen –, um effizient auch internationale Befragungen durchzuführen.

2. Den Markt beobachten

Bei der Analyse des Markts und des Branchenumfelds geht es darum, aus einer Vielzahl von zu erhebenden Informationen diejenigen herauszufinden und zu untersuchen, die für den Geschäftserfolg relevant sind. Es gilt, die grundlegende Frage zu beantworten: Gibt es wirklich einen Markt für die Produkte zu dem Preis und in der Form, wie das Angebot geplant ist?

Aussagen über den Markt und die Wachstumsraten von Umsatz und Gewinn sind durch sorgfältig recherchierte Daten zu belegen. Gerade bei neuen Produkten und Leistungen ist die Ermittlung des Marktvolumens ein schwieriges Unterfangen. Es gilt, die verschiedenen internen und externen Daten wie ein Puzzle zusammenzusetzen.



Checkliste: Marktentwicklung/-prognose	Antwort
<input type="checkbox"/> Wie entwickelte sich die Branche in der Vergangenheit und wie sehen die Prognosen aus?	
<input type="checkbox"/> Welche Markttrends zeichnen sich ab?	

Checkliste: Marktentwicklung/-prognose	Antwort
<input type="checkbox"/> <i>Welches mengen- und wertmäßige Marktpotenzial und -volumen wird für die einzelnen Marktsegmente prognostiziert?</i>	
<input type="checkbox"/> <i>Was sind die Erfolgsfaktoren und Renditeziele der Branche?</i>	
<input type="checkbox"/> <i>Welche Rolle spielen Innovation und technischer Fortschritt?</i>	
<input type="checkbox"/> <i>Ist der angesteuerte Markt/die angesteuerte Nische groß genug und zukünftig ausbaufähig?</i>	

3. Die Wettbewerber im Blick haben

Nachdem das eigene Unternehmen und der Zielmarkt auf den Prüfstand gestellt wurden, geht es um die Durchleuchtung der Wettbewerber. Aufgabe der Wettbewerbsanalyse ist es zu prüfen, was den Erfolg oder Misserfolg von Konkurrenten ausmacht, welche Stärken und Schwächen diese haben und welche zukünftigen Aktivitäten von anderen Unternehmen und evtl. Branchenneueinsteigern (z.B. Google beim autonomen Fahren) in der Branche zu erwarten sind. Damit erhalten Sie Orientierungspunkte für die eigene Marktpositionierung und die anzustrebende Wettbewerbsstrategie. Zunächst geht es vordergründig darum herauszuarbeiten, welchen (neuen) Wettbewerbern besondere Beachtung geschenkt werden sollte. Im darauf folgenden Schritt sind die zu analysierenden Inhalte und die Vorgehensweise der Wettbewerbsanalyse festzulegen.