

Rainer H. G. Großklaus

Die 140 besten Checklisten zur Marketingplanung



Rainer H. G. Großklaus

Die 140 besten Checklisten zur Marketingplanung

- Marktforschung und Marketingziele
- Marketing- und Positionierungsstrategien
- Budgetplanung und Erfolgskontrolle



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 978-3-636-03060-3 | Print-Ausgabe

ISBN 978-3-86880-071-5 | E-Book-Ausgabe (PDF)

E-Book-Ausgabe (PDF): © 2009 by mi-Wirtschaftsbuch, FinanzBuch Verlag GmbH, München.
www.mi-wirtschaftsbuch.de

Print-Ausgabe: © 2006 by mi-Fachverlag, Redline GmbH, Landsberg am Lech.
Ein Unternehmen von Süddeutscher Verlag | Mediengruppe.

Redaktion: Tanya A. Wegberg, Neuruppin
Lektorat: Michael Schickerling, Landsberg am Lech
Umschlaggestaltung: Jarzina Kommunikations-Design, Köln
Satz: Jürgen Echter, Landsberg am Lech
Druck: Köppl und Schönfelder, Stadtbergen
Printed in Germany

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.

Inhalt

Vorwort	7
1 Marketingplanung und Disziplin	9
2 Geschäfts- und Missionsbeschreibung	15
3 Informationsphase.....	19
3.1 Marktdaten und Faktenplattform	19
3.2 Polaritätenprofil.....	34
3.3 SWOT-Analyse	48
3.4 Portfolio-Methode.....	68
3.5 Produktlebenszyklus-Analyse	77
4 Zielmarkt, Unternehmensziele und Marketingziele	83
4.1 Zielmarkt	83
4.2 Unternehmens- und Marketingziele	89
5 Risikoanalyse	103
5.1 Risikoeinschätzung	103
5.2 Beispiel einer ersten Risikoeinschätzung.....	105
6 Wachstumsszenarien	113
6.1 Wachstumsszenarien erarbeiten	113
6.2 Kreativitätstechniken	118
7 Marketingstrategie	127
7.1 Gedanken zur Marketingstrategie.....	127
7.2 Grundformen und Kombinationen von Marketingstrategien ...	129
7.3 Kreativitätstechniken	136
7.4 Entwicklung der Marketingstrategie.....	145
8 Motivationspsychologische Verbrauchersegmentierung	159
8.1 Grundlagen	159
8.2 Ablauf.....	163
8.3 Marktforschungsbriefing	166
8.4 Näherungsverfahren mithilfe von Verlagsstudien	170
9 Erarbeitung der Positionierungsstrategie.....	175
9.1 Grundlagen	175
9.2 Das Zusammenspiel von Leitmarketing- und Positionierungsstrategie	179

9.3	Anforderungen	180
9.4	Häufige Fehler	181
9.5	Visuelle Positionierungsdarstellung	182
9.6	Positionierungselemente	184
9.7	Positionierungsentwicklung und -beschreibung	188
9.8	Positionierungsauswahl	192
10	Nutzenversprechen (USP/UAP)	197
10.1	Was ist eine USP?	197
10.2	Unterschiede zwischen USP, UAP, UCP und so weiter	198
10.3	Ansatzpunkte für die Erarbeitung von USP-/UAP-Alternativen	199
10.4	Auswahl von USP-/UAP-Alternativen	202
11	Werbe-, Copy-, Media- und Promotion-Strategie	205
11.1	Überlegungen zur Werbe-, Copy- und Media-Strategie	205
11.2	Werbebriefing	214
11.3	Kreative Umsetzung der Copy-Strategie	216
11.4	Promotion-Strategie	221
11.5	Erfolgreiche Zusammenarbeit mit Ihrer Werbeagentur	229
12	Marketingmaßnahmen	233
12.1	Grundlagen	233
12.2	Beschreibung von Marketingmaßnahmen	234
12.3	Marketingbudget	236
12.4	Risikoanalyse	237
13	Alarmplan	239
14	Umsetzung und Erfolgskontrolle	241
14.1	Umsetzung der Marketingplanung	241
14.2	Kontrolle und Feedback	242
15	Marketingplan und -konzeption	243
Literatur		247
Autoreninformation		249
CD-Benutzerhinweise		251

Vorwort

Eine erfolgreiche Marketingplanung befindet sich nicht in einer bürokratischen Erstarrung, wie sie häufig in großen Unternehmen vorzufinden ist, wo Marketingmitarbeiter in der Zwangsjacke eines Ablaufs, in der Automatik einer Routinearbeit festsitzen. Vielmehr ist die Marketingplanung ein Instrument, das die Marketingfunktionen mit viel Fantasie, Intuition, Mut, Kreativität und praktischen Markt- und Betriebswirtschaftskenntnissen intelligent zu einem einheitlichen, harmonischen Ganzen zusammenfügt.

Prozessorientiert betrachtet, manifestiert sich die Marketingplanung im Festlegen von absatzbezogenen operativen Zielen und im Durchdenken und Fixieren von möglichst kreativen Strategien und Maßnahmen, die zur Erreichung der festgelegten Ziele notwendig sind. Dazu gehört die Erwägung möglicher Konsequenzen, die mit ihrer Umsetzung verbunden sein könnten.

Somit steht am Anfang aller Planungsüberlegungen immer die Informationssammlung, -analyse, -auswertung und -interpretation. Diese Daten, Fakten und Informationen sind sowohl rückblickend als auch zukunftsorientiert als Prognose zu erheben. Die zukunftsorientierte Erhebung gibt Auskunft darüber, was passiert, wenn das Unternehmen zum Beispiel seine bisherige Marketingpolitik bei verändertem Markttrend fortsetzt. Damit wird deutlich, dass der Informationserhebung ein sehr hoher Stellenwert einzuräumen ist.

Ohne exakte Analyse, Diagnose und Prognose von Umweltfaktoren sowie den Einsatz von Marketingmix-Instrumenten bleibt das Marketing eher unsicher. Ohne eine sorgfältige Analyse gibt es keine sichere Marketingplanung, kein Definieren von Marketingzielen, keine Festlegung von kreativen Strategien und auch keine darauf aufbauenden Marketingmaßnahmen und -aktionen. In der Praxis scheitern viele Unternehmen mit ihren Marketingplanungen daran, dass sie auf die Markt-, Wettbewerbs-, Umfeldanalyse und Unternehmensdiagnose inklusive Prognosen großzügig verzichten. Manchmal ist auch zu beobachten, dass keine Marketingziele und -strategien festgelegt werden.

Oft wird das Hauptaugenmerk auf die Marketingmaßnahmen und -aktionen gelegt, immer in der Hoffnung, dass diese auch erfolgreich arbeiten. Manchmal funktioniert ein solches Vorgehen sogar. Ausnahmen bestätigen natürlich auch hier die Regel. Wahrscheinlich resultiert dieses Verhalten aus der Unsicherheit im Umgang mit Analysearbeiten. Der Termindruck spielt wohl ebenfalls eine gewichtige Rolle.

Eines ist aber klar: Analyse muss sein! Solange Sie Ihrer Konkurrenz nicht in den Garten sehen können, sind Sie auch nicht in der Lage, Ihre eigene Zukunft vorauszusagen.

Bei den folgenden Checklisten geht es nicht darum, festgelegte Arbeitsschritte in einer bestimmten Reihenfolge abzuhaken. Vielmehr sollen sie Sie zum Denken, Überarbeiten und Neuformulieren anregen. Die Checklisten stellen Fragen oder geben Antworten, um Ihnen wieder Fragen zurückzugeben, und fordern Ihre eigenen Überlegungen in komplexen Sachverhalten heraus. Sie ermöglichen Ihnen,

das betreffende Thema breit anzugehen, es möglichst tief zu durchdenken und dabei nichts zu vergessen.

Aus diesem Grund finden Sie auch thematische Doppelungen, denn Sie werden bei der Erarbeitung Ihrer Marketingplanung nicht jede Checkliste benutzen oder durcharbeiten. Die Erfahrung zeigt, dass die eine oder andere Checkliste entsprechend Ihrem Thema und Ihrer Belange herausgesucht und durchgearbeitet, verändert oder ergänzt wird. Damit kein wichtiger Aspekt verloren geht, wird er in mehreren Checklisten in unterschiedlichen Zusammenhängen wiederholt. Es ist sinnvoll und erwünscht, wenn Sie die vorliegenden Checklisten für Ihre Belange modifizieren, erweitern, als Leitfaden nutzen und gegebenenfalls daraus selbst neue Checklisten entwickeln.

In diesem Buch nehme ich auch auf bewährte und heute zum Teil bereits vergriffene Checklisten aus meinem Beratungsgeschäft Bezug, die durch neue Erkenntnisse, empirische Arbeiten und wissenschaftliche Studien neu aufbereitet wurden.

Aufgrund des recht komplexen und sich schnell wandelnden Themas bitte ich den Leser um manchmal notwendige und hoffentlich freundliche Nachsicht gegenüber Herausgeber und Verfasser. Für Anregungen, Ergänzungen, neue Aspekte und die Übermittlung eigener Erfahrungen bin ich immer aufgeschlossen, ebenso für jede Art von Fragen. Sie erreichen mich unter info@grossklaus-marketing.de.

Am Entstehen dieses Buches waren viele Beratungskunden beteiligt. Ich möchte ihnen dafür danken, dass dieses praxisorientierte Marketingbuch mit all ihrem Wissen und ihren Erfahrungen entstehen konnte. Ihrem Vertrauen in meine Arbeit ist es zu verdanken, dass Sie nun an den Erfahrungen teilhaben können. In besonderem Maße danke ich meiner Frau Adelheid. Sie hinterfragte immer wieder den Sinn meiner Überlegungen zu diesem komplexen Thema und half mir so, meine Gedanken zu präzisieren. Herrn Schickerling und Frau Walter vom mi-Fachverlag danke ich für ihre Geduld und ihr Verständnis sowie für ihre Unterstützung bei der Fertigstellung dieses Buches.

Bülzig, Juli 2006

Rainer H. G. Großklaus

1 Marketingplanung und Disziplin

Überblick

Ein wichtiger Schlüssel für die Erarbeitung einer Marketingplanung ist die Disziplin. Gemeint ist damit, dass Sie jeden Planungsschritt tatsächlich ausführen, bevor Sie den nächsten angehen. Wenn Sie diese Empfehlung nicht beachten, kann das zu schwer wiegenden Fehlern führen, die sich im darauf folgenden Schritt potenzieren. Das Ausbügeln solcher Fehler kostet Zeit und Geld. In diesem Kapitel erfahren Sie, wie Sie diszipliniert in Ihrer Planung vorgehen und dabei niemals die Übersicht verlieren.

Grundlage für die Erarbeitung eines erfolgreichen Marketingplans ist die Disziplin. Jeder einzelne Planungsschritt muss beachtet und bearbeitet werden, bevor der nächste vollzogen wird. Die Vernachlässigung dieses praxisbewährten und auch logischen Vorgehens führt häufig zu schwer wiegenden Fehlern, die sich im anschließenden Planungsschritt weiter potenzieren. Die Zeit und Geduld, die Sie sich für eine methodisch-systematische Vorgehensweise zu Beginn der Marketingplanung selbst verweigern, ist in der Regel genau die Zeit und Geduld, die Sie am Ende des Planungsprozesses in die Nachbesserung investieren müssen.

Toshiaki Tagushi sagt: »Ein Fehler, der noch in der Planungsphase beseitigt wird, kostet vielleicht einen Dollar. Wird dieser Fehler nicht beseitigt, kostet er in der Regel in der darauf folgenden Planungsphase bereits 10 Dollar und nach der Umsetzungsphase des Konzepts sogar 100 Dollar.«

Die disziplinierte Marketingplanung besteht aus zwei wichtigen Arbeitsbereichen. Der erste umfasst, wie bereits kurz erläutert, die Überprüfung des Marktes wie auch des eigenen Unternehmens (Unternehmensdiagnose). Daraus ergibt sich zusammenfassend die Ist-Situation mit ihren Chancen und Risiken, die sich im Markt erkennen lassen, sowie den Stärken und Schwächen, die im eigenen Unternehmen festgestellt werden. Zusammenfassend handelt es sich dabei um die SWOT-Analyse. SWOT steht für »Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats« (Stärken, Schwächen, Chancen, Risiken).

In der SWOT-Analyse findet die Ist-Situation ihre höchste Verdichtung. Sie verdeutlicht somit die Herausforderungen in Bezug auf Mut, Kreativität, Leistung, Kompetenz, Organisation, Investition und Umsetzung an das Unternehmen.

Der zweite Arbeitsbereich ist die Marketingplanung selbst, also die Entwicklung der Marketingkonzeption. In ihr werden die im ersten Arbeitsbereich gesammelten, analysierten und interpretierten Daten und Fakten – verdichtet dargestellt in der SWOT-Analyse – zu konzeptionell richtungsweisenden Fakten entwickelt, die den Rahmen für die Entwicklung und Festlegung von Zielen, Strategien, Maßnahmen und Budget bilden.

Die *Marketingziele* geben vor, was erreicht werden soll. Die *Marketingstrategie* zeigt den Weg dorthin auf und gibt gleichzeitig den Handlungsrahmen für die Maßnahmen vor. Die *Marketingmaßnahmen* sind die »Waffen«, mit denen die gesetzten Ziele im Markt sozusagen erkämpft werden. Ziele, Strategie und Maßnahmen füllen die Marketingkonzeption mit Geistkapital, Mut, Stärke, Kreativität, Intelligenz und Handlungen aus. Alles zusammen gesehen ist sozusagen das Herzblut einer Marketingkonzeption, die zum Leben erweckt werden möchte.

Denken Sie daran: Auf jede Aktion erfolgt auch eine Reaktion. Insofern müssen die festgelegten Ziele immer realistisch (also erreichbar) und die Strategien und Maßnahmen den Reaktionen des Wettbewerbs in jeder Form überlegen sein. Sobald der Entwurf des Marketingplans steht, wird er detailliert ausformuliert und anhand einer Risikoanalyse eingeschätzt. Mit der Einschätzung des Marketingplans und seiner Absegnung ist der letzte Schritt im Planungsprozess vollzogen.

Die Einschätzung des Marketingplans sollten Sie immer vor dem Hintergrund der Chancen und Risiken sowie der Stärken und Schwächen vornehmen. Wenn Sie diese wichtige Aufgabe vernachlässigen, laufen Sie Gefahr, dass Ihr Plan in der Marktphase erfolglos bleibt. Nehmen Sie sich also unbedingt Zeit dafür. Die Marketingplanung beruht auf Denkqualität in Richtung Markt und auf einer Ausrichtung aller Zahlen und Ertragsrechnungen.

Checkliste: Planungsvorbereitung

Für die Planungsvorbereitung muss das Rechnungswesen eine Reihe von Daten bereitstellen. Mit der folgenden Checkliste können Sie gezielt an die Arbeit gehen. Legen Sie folgende Unterlagen bereit:

Aktivitäten	liegt vor	muss noch erledigt werden	Bemerkungen
Unterteilung nach variablen und fixen Kostenarten	☐	☐	
Kostenträgerrechnung und Produktkalkulation (Deckungsbeitragskalkulation)	☐	☐	
Gewinn- und Verlustrechnung auch im Zeitvergleich	☐	☐	
Informationen über: • gesamtwirtschaftliche Entwicklung • Markt- und Umfeldentwicklung • Branchenentwicklung • Unternehmensentwicklung • Wettbewerbsentwicklung • Produkt-/Sortimentsentwicklung	☐	☐	

Checkliste: Planungsschritte

Wie kann man nun die Vielfalt dieser Daten und Planungsabschnitte so reduzieren, dass sie auch von kleinen Unternehmen bewältigt werden können? Welches sind die wesentlichsten Planungsaufgaben und welche Prioritäten müssen Sie setzen? Mit der folgenden Checkliste erhalten Sie die notwendigen Informationen für die Planungsschritte.

Aktivitäten	erledigt	noch zu erstellen	Bemerkungen
Gewinn- und Verlustrechnung (einfach): Nettoumsatz – variable Kosten = Deckungsbeitrag – erzeugnisfixe Kosten = Produktbeitrag – unternehmensfixe Kosten = Betriebsergebnis	☐	☐	
Mindest-Zeitvergleich: • vergangenes Jahr • laufendes Jahr • kommendes Jahr	☐	☐	
Marketingkosten im Zeitvergleich: • Verkaufsförderung • Werbung • Media • Verpackung • Marktforschung • Public Relations • Produktfinanzreserve	☐	☐	
Ermittlung des Gesamterlöses des Unternehmens und bezogen auf alle Produktgruppen und die wichtigsten Produkte untergliedert nach: • Umsatz • Deckungsbeitrag • Produktbeitrag • Betriebsergebnis • Marketingkosten • Verkaufsförderung • Werbung • Media • Verpackung • Marktforschung • Public Relations • Produktfinanzreserve	☐	☐	

Bevor Sie nun mit der nach außen gerichteten Planung beginnen, möchte ich Ihnen als praktische Arbeitserleichterung den Marketing-Planungskreis vorstellen (Abbildung 1). Er hat sich in der Praxis hervorragend bewährt, weil er einen raschen Überblick über die gesamte Vorgehensweise Ihrer Marketingplanung ermöglicht. Mit den logisch aufeinander abgestimmten Fragen zu den einzelnen Phasen und Arbeitsschritten führt Sie dieses Instrument sicher durch alle relevanten Planungsebenen.

Wenn Sie sich diszipliniert an diese Vorgehensweise halten, werden Sie rasch zu guten Ergebnissen kommen. Dem Wesen nach sind die ersten beiden Fragen analytischer Natur. Ab der dritten Frage werden strategische Überlegungen angesprochen. Die fünfte Frage ist eine Bilanz- und Kontrollfrage.

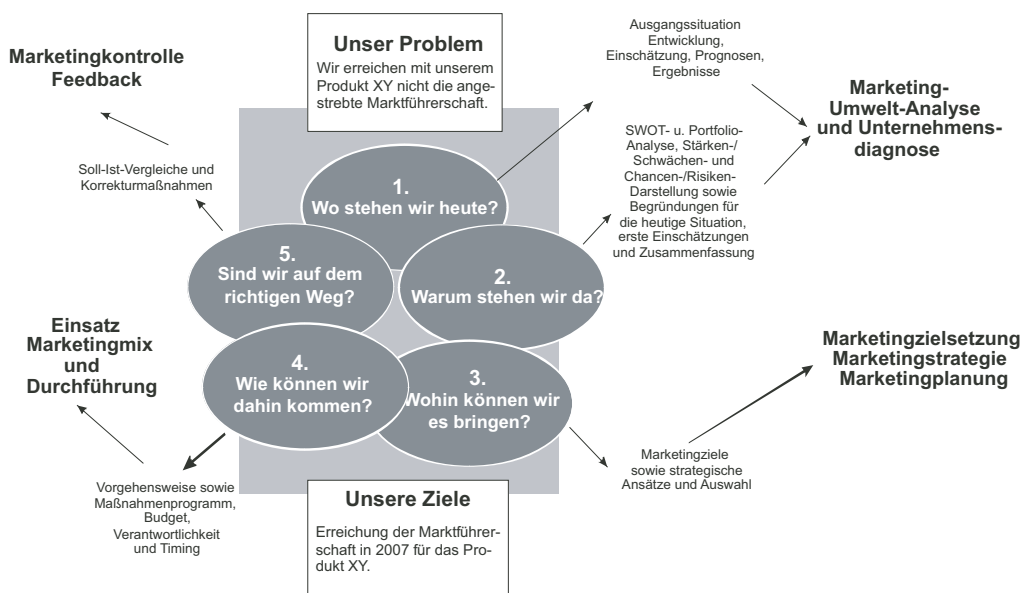


Abbildung 1: Marketing-Planungskreis

Bei der Frage »Warum stehen wir da?« werden im Wesentlichen die Faktoren der SWOT-Analyse beantwortet: Was hat zu den Stärken und/oder Schwächen unseres Leistungsangebots geführt? Welche Chancen können wir nutzen und welche Risiken gehen wir ein, wenn wir unser Konzept in der geplanten Art und Weise umsetzen?

Die Frage »Wohin können wir es bringen?« ist die erste Herausforderung an Ihre schöpferische Kreativität, an Ihre Fantasie. Denn Ziele und Strategien lassen sich nicht einfach aus den analysierten Fakten ableiten. Es gibt keinen Weg, der ohne schöpferische Kreativität von der Analyse zu Lösungsmöglichkeiten führt. Beantworten Sie die Frage »Wohin können wir es bringen?« immer im Verhältnis zum Wettbewerb. Wo können Sie zukünftig, realistisch betrachtet, mit Ihrem Leistungsangebot und Ihrem Unternehmen stehen?

Versetzen Sie sich jeweils in die Lage Ihrer Wettbewerber, wenn Sie Ihre Ziele, Strategien und Maßnahmen planen. Eine isolierte Betrachtung macht Sie »kampf-unfähig«, weil Sie die möglichen Reaktionen Ihres Wettbewerbs auf Ihre Aktion nicht eingeschätzt haben, weil Sie eben nicht vorausgedacht haben.

Die Frage »Wie können wir dahin kommen?« umfasst den größten kreativen und detaillierten Teil Ihrer Planung. Maßnahmenideen werden in dieser Phase zu ihrer endgültigen Form und Wirkung entwickelt.

»Sind wir auf dem richtigen Weg?« In dieser Phase wird unter anderem der Soll-Ist-Vergleich angestellt. Hier wird überprüft, ob sich Ihre Marketingplanung im Markt durchsetzt oder eben nicht und gegebenenfalls warum nicht. Welche Korrekturmaßnahmen müssen eingeleitet werden, um die festgelegten Ziele dennoch zu erreichen? In dieser Phase hat der »Kreislauf« sein Ende und seinen neuen Anfang gefunden.

Checkliste: Marketing-Planungskreis

Fragen	Bemerkungen
Welche Stellung im Markt haben wir im Vergleich zum Wettbewerb? • Position im Markt • Produkte • Verpackung • Distribution • Preise • Service • Verkaufsförderung • Public Relations • Werbung • Positionierung	
Wie denkt die Zielgruppe über das Leistungsangebot? • Kauf- und Verwendungsverhalten • Bedürfnisse • Wünsche • Motivationen • Vorurteile gegenüber den Leistungen • Kaufgründe für die Leistungen	
Wodurch kann unser Leistungsangebot vom Wettbewerb ersetzt werden?	
Wie entwickelt sich im Markt unser Leistungsangebot?	
Welchen Weg gehen wir zurzeit?	

Warum stehen wir da? • Welche Faktoren haben zu unseren Stärken und welche zu unseren Schwächen geführt? • Welche Chancen können wir nutzen? • Welche Risiken gehen wir ein?	
Wohin können wir es bringen? • Was müssen wir tun, um unser Ziel zu erreichen? • Wo können wir realistisch stehen, wenn wir das und das besser machen als der Wettbewerb?	
Wie können wir dahin kommen? • Was müssen wir einsetzen, um zum Ziel zu kommen? • Welche Maßnahmen sind dafür geeignet?	
Sind wir auf dem richtigen Weg? • Was haben wir erfolgreich und was nicht so erfolgreich gemacht? • Welche Korrekturmaßnahmen müssen wir einleiten, um unser Ziel dennoch zu erreichen?	

2 Geschäfts- und Missionsbeschreibung

Überblick

In vielen Unternehmen liegt noch keine Geschäfts- beziehungsweise Unternehmens- und Missionsbeschreibung vor. Bevor Sie mit Ihrer Marketingplanung beginnen, sollten Sie diese erarbeiten. Mit der Geschäftsbeschreibung und dem Missions-Statement legen Sie für die Zukunft und für alle Unternehmensbereiche und Beteiligten eindeutig und unmissverständlich die Richtung fest, in die Ihr Unternehmen gehen soll.

In diesem Kapitel erfahren Sie, wie Sie eine Geschäftsbeschreibung und das Missions-Statement angehen können. Wenn Sie sich an die Empfehlungen halten, kommen Sie Ihrem Ziel, eine effektive Marketingplanung zu erarbeiten, einen guten Schritt näher. Bleiben Sie in dieser Phase noch spontan. In der Praxis zeigt sich immer wieder, dass Sie später Gelegenheit haben, diese Arbeit mit Qualität zu unterlegen.

Die Beschreibung der Mission vollendet die Geschäftsbeschreibung. In Verbindung mit der Marktanalyse, der Unternehmensdiagnose sowie der SWOT- und Portfolio-Analyse ermöglicht sie Ihnen die Ableitung von operativen Zielen und deren Bewertung.

Wenn in Ihrem Unternehmen noch niemals eine professionelle Marketingplanung erarbeitet wurde, sollten Sie zuerst einmal eine eindeutige und unmissverständliche Geschäftsbeschreibung verfassen. Machen Sie eine Aussage darüber, wozu Ihr Unternehmen da ist und was es leisten soll. Hier wird ganz klar und eindeutig die Existenzberechtigung Ihres Unternehmens angesprochen beziehungsweise nachgewiesen.

Die Geschäftsbeschreibung soll klar umreißen, was Ihr Unternehmen kurz-, mittel- und langfristig anstrebt und welche konkreten Probleme es für welche Zielgruppen fortwährend lösen will – dies in Abgrenzung zur Konkurrenz gesehen. Mit der Geschäftsbeschreibung legen Sie für alle Beteiligten eindeutig fest, wohin die Reise mit Ihrem Unternehmen gehen soll. Sagen Sie mit klaren und wenigen Worten,

- welche Leistungen Ihr Unternehmen (was sind unsere Produkte und Dienstleistungen?)
- an welche Zielgruppen (wer sind unsere Kunden?)
- zu welchem Preis mit welchen Vorteilen warum verkaufen will (welche Preis-Nutzen-Vorteile bieten wir?)
- und warum Ihre Kunden diese Leistung gerade bei Ihnen und nicht bei Ihrer Konkurrenz erwerben sollen (was unterscheidet uns von der Konkurrenz?).

Checkliste: Geschäftsbeschreibung

Mit der Geschäftsbeschreibung erarbeiten Sie sich einen Filter für zukünftige strategische und operative Entscheidungen hinsichtlich Ihrer Marketingplanung. Er garantiert Ihnen, dass die langfristig festgelegten Ziele nicht durch mangelhaft durchdachte Umsetzungsmaßnahmen aus dem Fokus geraten. Die folgende Checkliste hilft Ihnen bei dieser wichtigen Arbeit.

Kriterien	Beschreibung
Unternehmen: • Wie lässt sich unser Markt beschreiben? • Was leisten wir, und welche Aufgaben nehmen wir im Markt wahr? • Wer sind unsere Kernzielgruppen? • Wer sind unsere Randzielgruppen? • Welche Assoziationen verbinden sich mit unserem Unternehmen? • Welche Marktposition haben wir derzeit (Marktanteile, Kundenanteile, Preisführerschaft, Image, Goodwill)? • Haben wir eine schwache oder eine starke Marktposition? • Ist unser Unternehmen herausragend? • Was macht unser Unternehmen im Markt so einzigartig? • Welches sind unsere größten Marketingprobleme/-risiken? • Welches sind unsere größten Marketingchancen? • Welches sind unsere wichtigsten Ziele, und wann sollen sie erreicht werden?	
Leistungsangebot: • Was produzieren wir zu welchem Zweck? • Produzieren wir alle Teile selbst und/oder kaufen wir Teile hinzu? Soll das in Zukunft so bleiben? • Wie sieht unsere Produktionstiefe, -breite und -lage aus? Soll das in Zukunft so bleiben? • Welche Vorteile haben unsere Leistungen gegenüber denen der Konkurrenz? • Welche Nachteile (Schwächen) haben unsere Leistungen gegenüber denen der Konkurrenz? • Welchen Nutzen haben die Zielgruppen von unseren Leistungen? • Sind unsere Leistungen und unser Service im Wettbewerbsvergleich einzigartig? • Haben unsere Leistungen ein gutes und akzeptiertes Preis-Nutzen-Verhältnis im Vergleich zum Wettbewerb? • Wie sieht die Nachfrage nach unserem Leistungsangebot und unserem Service aus? • Werden unsere Leistungen durch einen hervorragenden Service begleitet?	

Wettbewerb: • Wer sind unsere fünf stärksten Konkurrenten (Marktanteile, Kundenanteile, Preisführerschaft, Image, Goodwill)? • Was tun sie, was wir nicht tun? • Was tun sie nicht, was wir aber tun? • Welches sind die drei größten Schwächen unserer Konkurrenz? • Welches sind ihre drei größten Stärken? • Welche kurz-, mittel- und langfristigen Ziele werden sie haben?	
---	--

Nachdem Sie die Geschäftsbeschreibung verfasst haben, entwickeln Sie jetzt Ihre Mission. Eine klar umrissene Mission macht es Ihnen leichter, die langfristig übergeordneten Ziele und die Leitmarketingstrategie für Ihr Unternehmen zu definieren und zu beurteilen. In der Mission beschreiben Sie die wichtigsten Ziele/Fakten Ihres Geschäfts.

Arbeiten Sie hier mit schlüssigen Kernaussagen und verdichten Sie diese später zu zwei oder drei kurzen Leitsätzen. Diese sollen dann den Inhalt Ihrer Mission widerspiegeln. Begründen Sie Ihre Mission, damit Sie hundertprozentig sicher sind, dass sie nicht nur ein aufgesetztes Gelöbnis ist, sondern wirklich glaubwürdig zum Unternehmen passt und auch umsetzbar ist.

Checkliste: Mission

Kriterien	Beschreibung
Beschreibung der Zielgruppe (soziodemografisch und motivationspsychologisch)	
Beschreibung des Leistungs- und Serviceangebots	
Beschreibung des Marktes	
Unternehmenszielbeschreibung (wirtschaftliche Ziele)	
Beschreibung der Werte und Assoziationen des Unternehmens	
Beschreibung herausragender Kompetenzen	
Beschreibung der Mitarbeiterorientierung und -zufriedenheit	
Beschreibung der Missions-Statements (Aussagen zur Unternehmensvision)	
Beschreibung der Begründung für die Missions-Statements	

3 Informationsphase

Überblick

In diesem Kapitel erfahren Sie, wie viele und welche Informationen für Ihre erfolgreiche Marketingplanung wichtig sind und wie Sie diese übersichtlich zusammenstellen. Darüber hinaus lernen Sie, wie Sie eine SWOT-Analyse durchführen, wie Sie sich erfolgreich eine Portfolio-Analyse erarbeiten und wie Sie mit diesen beiden Instrumenten arbeiten. Sie erfahren ferner, wie Sie eine Produktlebenszyklus-Analyse erstellen und wie Sie damit arbeiten. In diesem Kapitel wird aufgezeigt, wie Sie alle Daten und Fakten in Ihrer SWOT- wie auch in der Portfolio-Analyse zielgerichtet auf das Wesentlichste verdichten, damit Sie daraus klare, auf den Markt und das Unternehmen ausgerichtete Marketingziele ableiten können. Je gründlicher Sie diese Arbeit angehen, desto effizienter wird Ihr Marketingkonzept. Darüber hinaus erfahren Sie in diesem Kapitel, wie und wo Sie die notwendigen Informationen, Daten und Fakten dafür erhalten.

3.1 Marktdaten und Faktenplattform

Die Unternehmen befinden sich in einer Zeit atemberaubend rascher, dynamischer und bedeutsamer Veränderungen. Es entstehen ständig neue Anbieter, Produkte und Dienstleistungen, neue Technologien und Materialien, neue Vertriebsformen, neue Werbemöglichkeiten und Zielgruppen, neue Gesetze und Umweltbedingungen, und immer rascher ändern sich die Wertvorstellungen der Konsumenten.

Marketing ist ein Kampf aller Marktteilnehmer mit dem Ziel, Marktpositionen zu gewinnen, zu halten und auszubauen. Es ist der Kampf um einen Logenplatz in den Köpfen der Konsumenten. Es ist der Kampf um Erfolg. Deshalb ist es wichtig, die Konsumenten, deren Wünsche, Kaufverhalten, Bedürfnisse, Motive und finanziellen Verhältnisse kennen zu lernen.

Wenn Sie sich in diesem Irrgarten sicher bewegen und adäquate Entscheidungen treffen wollen, benötigen Sie ein in Qualität und Quantität gut ausbalanciertes Informationssystem, um aus einer Analyse kontinuierlich und konsequent die Chancen und Risiken sowie die Stärken und Schwächen für die Entwicklung einer erfolgreichen Marketingkonzeption auszuloten. Dazu sind folgende Informationsbereiche notwendig:

- Marktinformationen,
- Unternehmensinformationen,
- Umfeldinformationen.



Abbildung 2: Bereiche der Situationsanalyse

Wenn Sie diese drei Informationsbereiche ernsthaft bearbeiten, verfügen Sie über ein Daten- und Faktenpotenzial, das Ihnen zur erfolgreichen Verwirklichung Ihrer Marketingkonzeption verhilft. Die Abbildung 2 verdeutlicht, welche Bereiche bei der Situationsanalyse für Ihre Marketingplanung von Bedeutung sind. Bedenken Sie bei Ihrer Planungsarbeit, dass eine sorgfältig und verantwortlich angelegte Darstellung der Ist-Situation die Voraussetzung für Ihren späteren Marketingerfolg ist. Sie ist die Ausgangsbasis für die Festlegung von

- Zielgruppen,
- Zielsetzungen,
- Strategien,
- Maßnahmen,
- Budgets.

Je gründlicher Sie Ihre Situationsanalyse und -interpretation erarbeiten, desto effizienter wird Ihr Marketingkonzept greifen. Lassen Sie bei der Erstellung Ihrer Situationsanalyse niemals Wunschvorstellungen durchgehen. Halten Sie sich nur an Fakten, welche die Analyse hergibt.

Allein auf die Analyse des Marktes gestützt können Sie Ihre Marketingkonzeption nicht erarbeiten. Sie sollten daher auch in die Erstellung einer aussagekräftigen Unternehmensdiagnose investieren. Wie ist es um Ihr Unternehmen bestellt? Betrachten Sie sein Fähigkeitspotenzial und seine Schwächen in den verschiedensten Bereichen. Beschränken Sie sich bei der Umfeldanalyse auf potenziell relevante Einflussgrößen, auf Schlüsselgrößen, die für Ihr Unternehmen eine entscheidende Bedeutung haben oder haben könnten. Alle anderen Umfeldfaktoren können Sie zunächst vernachlässigen.

Bei der Marktanalyse beschäftigen Sie sich schwerpunktmäßig mit der Erfassung aller Sachverhalte, die das Unternehmen tangieren. Im Mittelpunkt stehen, ausgehend vom Absatz und Umsatz, die Kunden, Lieferanten, Absatzmittler und der engere Wettbewerb. Voraussetzung ist, dass Sie Ihre Märkte klar abgrenzen, damit Sie für Ihre Marketingplanung aussagefähige Informationen über Struktur und mögliche Entwicklungstendenzen erhalten. Auf Basis dieser Erkenntnisse können Sie die spezifischen Chancen und Risiken einschätzen, die von Ihrem abgegrenzten Markt ausgehen, und im Rahmen Ihrer Ziel- und Strategienplanung berücksichtigen.

Checkliste: Allgemeine Marktdaten

	entfällt	verfolgen	Bemerkungen	erledigt
Bevölkerungsdichte	☐	☐		☐
Anzahl Haushalte mit und ohne Ausländer	☐	☐		☐
Haushaltsgröße	☐	☐		☐
privates Einkommen	☐	☐		☐
Kaufkraft	☐	☐		☐
Preise	☐	☐		☐
Inflationsraten	☐	☐		☐
Markt- und Wirtschaftsforschungsergebnisse: • Wettbewerbsrecht • Warenzeichenrecht • Deklarationspflicht • Urheberrecht	☐	☐		☐
Entwicklung Bruttosozialprodukt	☐	☐		☐
Branchenentwicklung	☐	☐		☐

politische Entwicklung	☐	☐		☐
Rohstoffkosten	☐	☐		☐
Energiekosten	☐	☐		☐
Einkommen	☐	☐		☐
Inflation	☐	☐		☐
Arbeitsmarkt	☐	☐		☐
Altersentwicklung	☐	☐		☐
Geschlechtsverteilung	☐	☐		☐
Ausbildungsniveau	☐	☐		☐
Veränderung der Personenhaushalte	☐	☐		☐
Umweltschutz	☐	☐		☐
Wichtige Patente	☐	☐		☐
Freizeitverhalten Bevölkerung	☐	☐		☐
Zinsniveau	☐	☐		☐
Devisenkurse	☐	☐		☐
Öffentliche Diskussion gesellschaftlicher Fragen (zum Beispiel Energie, Umweltschutz)	☐	☐		☐
Steuerpolitische Einflüsse	☐	☐		☐
Gewerkschaftliche Einflüsse	☐	☐		☐
Sozialpolitische Einflüsse	☐	☐		☐
Wirtschaftspolitische Einflüsse	☐	☐		☐
Verfügbarkeit der Rohstoffe	☐	☐		☐
Recyclingtechnologie	☐	☐		☐
Beschaffungsmärkte	☐	☐		☐

Checkliste: Marktinformationen

	entfällt	verfolgen	Bemerkungen	erledigt
Quantitative Marktdaten				
Marktvolumen (Menge/Wert)	☐	☐		☐
Marktwachstum (Menge/Wert)	☐	☐		☐
Marktchancen	☐	☐		☐

Marktabdeckung	☐	☐		☐
Marktausweitungsmöglichkeiten	☐	☐		☐
Substitutionsgefahren	☐	☐		☐
Verfahrenstechniken	☐	☐		☐
Technologieveränderungen	☐	☐		☐
Marktanteile (Menge/Wert)	☐	☐		☐
Werbeanteil (Share of Voice)	☐	☐		☐
Preisniveau	☐	☐		☐
Risikokapitalbindung	☐	☐		☐
Bedarfsstabilität	☐	☐		☐
Werbedruck	☐	☐		☐
Qualitative Marktdaten				
Bedürfnisstruktur	☐	☐		☐
Kaufmotive	☐	☐		☐
Kaufeinstellungen	☐	☐		☐
Kaufprozesse	☐	☐		☐
Verhalten	☐	☐		☐
Kauf- und Konsumgewohnheiten	☐	☐		☐
Verwendungsgelegenheiten	☐	☐		☐
Verwendungsort	☐	☐		☐
Verwendungszeiten	☐	☐		☐
Hemmwirkungen	☐	☐		☐
Mediapräferenzen	☐	☐		☐
Emotionale Felder/Werte	☐	☐		☐
Handel/Absatzmittler				
Entwicklung und Zahl Absatzmittler	☐	☐		☐
Strukturen des Handels	☐	☐		☐
Angebotsformen	☐	☐		☐
Sortimentsbreite und -tiefe	☐	☐		☐
Präsentationstechniken	☐	☐		☐
Preispolitik	☐	☐		☐
Konditionspolitik	☐	☐		☐

Serviceleistungen	☐	☐		☐
Listungspolitik	☐	☐		☐
Zukünftige Entwicklung im Handel	☐	☐		☐
Zielgruppen vs. Angebotsformen	☐	☐		☐

Checkliste: Markt- und Wettbewerbsanalyse

	entfällt	verfolgen	Bemerkungen	erledigt
Konkurrenz				
Zahl und Bedeutung der wichtigsten Wettbewerber	☐	☐		☐
Marktanteil (Menge/Wert)	☐	☐		☐
Bekanntheitsgrad (gestützt/ungestützt)	☐	☐		☐
Image	☐	☐		☐
Verbraucheranteile	☐	☐		☐
Absatz	☐	☐		☐
Umsatz	☐	☐		☐
Stärken	☐	☐		☐
Schwächen	☐	☐		☐
Produktions- und Absatzprogramm	☐	☐		☐
Standorte	☐	☐		☐
Finanzielle Situation	☐	☐		☐
Bisherige Misserfolge	☐	☐		☐
Produkt				
Zahl Produkte	☐	☐		☐
Leader-Produkte	☐	☐		☐
Produktqualität	☐	☐		☐
Produktlebenszyklen	☐	☐		☐
Me-too-Produkte	☐	☐		☐
Neuprodukteinführungen	☐	☐		☐
Floprate	☐	☐		☐
Verpackung				
Material	☐	☐		☐

Form	☐	☐		☐
Design	☐	☐		☐
Technik	☐	☐		☐
Schutzfunktion	☐	☐		☐
Zusatznutzen	☐	☐		☐
Aufwand/Gestaltung	☐	☐		☐
Informationen/Aussagen	☐	☐		☐
Markenpolitik				
Markenartikelstrategie	☐	☐		☐
Me-too-Strategie	☐	☐		☐
Dachmarkenstrategie	☐	☐		☐
Absenderstrategie	☐	☐		☐
Herstellernamen als Markenname	☐	☐		☐
Fantasienamen	☐	☐		☐
Name mit Produktbezeichnung	☐	☐		☐
Wortzeichen	☐	☐		☐
Bildzeichen	☐	☐		☐
Assoziationen zum Markennamen, Wortzeichen, Bildzeichen	☐	☐		☐
Distributions- und Vertriebspolitik				
Vertriebskanäle	☐	☐		☐
Distribution (numerisch/gewichtet)	☐	☐		☐
Distribution (führend/verkaufend)	☐	☐		☐
Vertriebsorganisation	☐	☐		☐
Außendienstmitarbeiterstärke	☐	☐		☐
Verkaufspolitische Maximen	☐	☐		☐
Handelsagenturen	☐	☐		☐
Leasing-Außendienst	☐	☐		☐
Preis				
Preisstrategie	☐	☐		☐
Bruttoabgabepreise	☐	☐		☐

Rabatte, Skonti, Rechnungsrabatte, Vergütungen, Verbandsrabatte, Werbekostenzuschüsse, Listungsgelder, Aktionsrabatte	☐	☐		☐
Nettoabgabepreis	☐	☐		☐
Netto-netto-Preis	☐	☐		☐
Geschätzter Deckungsbeitrag	☐	☐		☐
Aktionspreise	☐	☐		☐
Endverbraucherpreise	☐	☐		☐
Werbung				
Zielgruppe	☐	☐		☐
Positionierung	☐	☐		☐
Besetzung emotionaler Felder	☐	☐		☐
Copy-Strategie	☐	☐		☐
USP/UAP (rationales oder emotionales einzigartiges Verkaufsversprechen)	☐	☐		☐
Reason why (Beweisführung)	☐	☐		☐
Brand-Image	☐	☐		☐
Tonality (Stil und Ton der Werbung)	☐	☐		☐
Erwartete Verbraucherreaktion	☐	☐		☐
Identifikation der Werbung mit dem Unternehmen	☐	☐		☐
Media-Strategie				
Zielgruppe	☐	☐		☐
Medien (Print, TV, Funk, Internet ...)	☐	☐		☐
Reichweite	☐	☐		☐
Frequenz	☐	☐		☐
Gross-Rating-Points (GRP)	☐	☐		☐
Format	☐	☐		☐
Einsatzzeitraum	☐	☐		☐
Einsatzort	☐	☐		☐
Budgetvolumen	☐	☐		☐
Budgetaufteilung nach Medien	☐	☐		☐
Share of Voice	☐	☐		☐