

Gründerleitfaden

Multimedia

Marketing

Dies ist die Print-Version des Online-Angebotes unter <http://www.gruenderleitfaden.de/marketing>
Stand: 08.06.2006

© 1998–2006 VDI/VDE Innovation + Technik GmbH

Inhaltsverzeichnis

1 Marketing	1
1.1 Einleitung.....	1
1.2 Marktorientierung.....	1
1.2.1 Marktsegmente.....	2
1.2.2 Kaufkriterien.....	2
1.2.3 Kaufverhalten.....	3
1.2.4 Kunden.....	4
1.2.5 Kundenzufriedenheit.....	5
1.2.6 Kundenbedürfnisse.....	5
1.2.7 Mitbewerber.....	6
1.2.8 Früherkennungssysteme.....	6
1.2.9 Beispiel.....	7
1.3 Konzeption.....	12
1.3.1 Analyse.....	13
1.3.2 Kaufprozess.....	13
1.3.3 Prognose.....	14
1.3.4 Zielsetzung.....	14
1.3.5 Umsetzung.....	15
1.3.6 Checkliste: Analyse.....	15
1.4 Marktforschung.....	16
1.4.1 Methoden.....	17
1.4.2 Information.....	18
1.4.3 Quellen.....	18
1.5 Marketing-Mix.....	19
1.5.1 Kommunikationspolitik.....	20
1.5.2 Preispolitik.....	24
1.5.3 Produktpolitik.....	25
1.5.4 Vertriebspolitik.....	25
1.5.5 Servicepolitik.....	26
1.6 Vertrieb.....	27
1.6.1 Langfristige Ziele.....	28
1.6.2 Direkter Vertrieb.....	28
1.6.3 Angebotsverfolgung.....	28
1.6.4 Auftragseingang.....	29
1.6.5 Checkliste: Vertrieb.....	29
1.7 Controlling.....	30
1.7.1 Aufgaben.....	30
1.7.2 Instrumente.....	30
1.8 Analyse der Zukunftschancen.....	31

1 Marketing



Unternehmerischer Erfolg stellt sich für Sie nur dann ein, wenn Sie Ihre Aktivitäten voll an den Erfordernissen des Marktes ausrichten – *also marktorientiert handeln.*

1.1 Einleitung

Zu den wesentlichen Zielen, die sich erfolgreiche Unternehmer im Rahmen des Marketing setzen sollten, gehört auch die erfolgreiche, dauerhafte Bewährung neuer Produkte am Markt. Dies gelingt umso besser, je höher der Kundennutzen Ihres Produktes ist, denn so ist eine hohe Kundenzufriedenheit gewährleistet.

Voraussetzung dafür sind Wettbewerbsvorteile Ihres Unternehmens und Ihrer Leistungen gegenüber anderen Anbietern. Diese sind über gut vorbereitete, auf den Markt und die Zielgruppe abgestimmte Marketingaktivitäten transparent zu machen. Grundlagen hierfür sind eine fundierte Marketingkonzeption und eine Analyse der Zukunftschancen.

1.2 Marktorientierung

Grundlage für einen anhaltenden Erfolg ist eine konsequente Ausrichtung Ihres Unternehmens an den Bedürfnissen Ihrer Kunden und Märkte.

Bei der Marktorientierung sind drei Felder von besonderer Bedeutung:

- Kunden, Kundenbedürfnisse, Kaufverhalten, Träger und Prozesse von Entscheidungen
- Märkte und Problemlösungen:
Die Märkte junger Technologieunternehmen sind typischerweise sehr dynamische Märkte, weil die technologische Entwicklung schnellen Zyklen unterliegt. Deshalb ist eine fortwährende Beobachtung des Marktes, in dem Sie Ihre Leistungen anbieten, wichtig. So erhalten Sie die Chance, sich abzeichnende Trends – etwa hinsichtlich der Veränderung von Prioritäten der Bedürfnisbefriedigung oder Risiken durch substituierende Technologien – frühzeitig zu erkennen. Enger Kontakt mit Kunden und Früherkennungssysteme versetzen Sie in die Lage, Wettbewerbsvorteile gegenüber der Konkurrenz zu schaffen.
- Wettbewerber und ihre Produktentwicklungs- und Marketingstrategien

Das Sammeln dieser Informationen ist Aufgabe der Marktforschung.

1.2.1 Marktsegmente

Zielgruppen definieren

Als Sie Ihre Geschäftsidee geplant haben, haben Sie sicher festgestellt, dass Ihr Produkt für unterschiedliche Einsatzbereiche geeignet ist. Einige Ihrer Kunden werden Ihr Produkt selbst direkt anwenden, andere werden es in ihre Produkte einbauen und weiterverkaufen. Das bedeutet, Ihre Kunden nutzen Ihr Produkt, um damit ganz unterschiedlich gelagerte Probleme zu lösen.

Aus diesen Erkenntnissen lassen sich wichtige Schlüsse für die von Ihnen bearbeiteten Märkte ableiten:

- Ihre Kunden kommen vermutlich aus unterschiedlichen Branchen.
- Ihre Kunden verwenden Ihr Produkt zu verschiedenen Zwecken.
- Ihre Kunden haben daher differenzierte Anforderungen an Ihr Produkt.

Wenn es Ihnen gelingt, den Markt für Ihr Produkt nach diesen und weiteren Kriterien aufzuteilen, entsteht ein heterogenes Geschäftsfeldspektrum mit in sich homogenen Marktsegmenten, die Sie individuell und zielgruppengerecht bearbeiten können.

Kriterien der Segmentierung

Übliche Kriterien sind:

- Problemlösung
- spezifische Produkthanforderungen
- Entscheidungsverhalten
- Informationsverhalten
- Branchen

Gemäß Ihrer speziellen Problemlösung können jedoch auch andere oder weitere Kriterien für eine Differenzierung sinnvoll und notwendig sein. Nehmen Sie Kontakt zu potenziellen Kunden auf, fragen Sie nach deren Bedürfnissen und Wünschen, nach ihrem Informationsverhalten.

1.2.2 Kaufkriterien

Kaufkriterien

Ihre Kunden beurteilen die Leistungen Ihres Unternehmens anhand folgender Kriterien:

- erwartete Marktbeständigkeit in der Zukunft
- Anpassungsfähigkeit an technische Entwicklungen
- Marktpräsenz
- Umfang und Qualität des Dienstleistungsangebots
- technologische Kompetenz

Komparativer Konkurrenzvorteil

Ihr Unternehmen muss sich dauerhaft und für den Kunden wahrnehmbar von der Konkurrenz unterscheiden. Wenn Sie es darüber hinaus schaffen, dem Kunden einen höheren oder besseren Nutzen zu bieten als Ihre Mitbewerber, dann erzielen Sie einen Geschäftsvorteil. Diesen nennt man den "Komparativen Konkurrenzvorteil (KKV)".

Dabei wird die Überlegenheit Ihres Unternehmens, also der KKV, von 3 Faktoren bestimmt:

1. Bedürfnisse (Probleme) der potenziellen Nachfrager
2. Leistungsart und –umfang (Problemlösungs–Know–how) der relevanten Konkurrenten
3. Problemlösungs–Know–how in der Wahrnehmung der Kunden

Empirische Untersuchungen der Gründe für Erfolg und Misserfolg haben zu einer Vielzahl von Erkenntnissen geführt, die Sie beachten sollten, um die Wahrscheinlichkeit für den Erfolg Ihrer Unternehmensgründung zu erhöhen.

Die wichtigsten **Erfolgsfaktoren** können Sie kontrollieren:

- Management, Strategie, Organisation
- Produktüberlegenheit **aus Kundensicht**
- Projektmanagement
- Marketing und Schnittstelle zu FuE
- Startzeitpunkt

Vom Unternehmen nicht kontrolliert werden können:

- Marktgröße
- Marktwachstum
- Zahl der Wettbewerber

Die häufigsten Gründe für Misserfolg (negative Erfolgsfaktoren) sind eine fehlerhafte Marktanalyse, technische Produktmängel, mangelnde Marketingunterstützung, Unterschätzung der Mitbewerber sowie Fehler in der Zeitplanung.

1.2.3 Kaufverhalten

Ob – und wie – sich ein potenzieller Kunde für ein Produkt entscheidet, hängt von einer Reihe von Faktoren ab, deren wichtigste hier genannt werden sollen:

1. Bekanntheit
Voraussetzung, einen Kauf zu erwägen, ist die Bekanntheit einer Lösung und eines Produktes dafür
2. Wahrgenommener bzw. verspürter Kundennutzen
Man unterscheidet zwischen Produktnutzen – also aus bekannter Beschaffenheit des Produktes selbst und Zusatznutzen, etwa das gute Gefühl, Produkte einer Marke oder von einer Vertriebsperson zu kaufen.
3. Relative Produktpräferenz gegenüber Wettbewerbern
Gegenüber Wettbewerbsangeboten muss ein relativ höherer Nutzen, ggf. auch ein besseres Preis/Nutzenverhältnis wahrgenommen werden.
4. Situative Verfügbarkeit
Das Produkt muss zu der Zeit verfügbar sein, zu der es der Kunde haben möchte.

Grundlegende Fragen, die Sie bereits im Zusammenhang mit der Gründung und vor der Entwicklung klären sollten, sind die produkt- und preisbezogenen Aspekte des Kaufverhaltens von Kunden.

- Welche Bedürfnisse haben die Kunden eines definierten Geschäftsfeldes?

- Welche Bedürfnisse werden die Kunden in Zukunft haben?

Daraus lassen sich Entwicklungsprioritäten ableiten – ggfs. stellen sich Entwicklungsvorhaben von Teilfunktionalitäten als nicht nutzenstiftend und damit überflüssig dar.

- Welche Lösungen – insbesondere Ihrer direkten Wettbewerber – gibt es bisher?
- Welche Lösungen wird es in Zukunft geben?

Anhand dieser Daten können Sie zusätzlich die künftige Stellung Ihres Produktes im Vergleich zu alternativen Lösungen planen – Ihre relative Wettbewerbsstärke.

Eine derartige Analyse ist wesentliche Grundlage Ihrer Produktstrategie, in der die Beschaffenheit Ihres Produktes festgelegt wird.

Das Kaufverhalten variiert i.d.R. von Marktsegment zu Marktsegment.

1.2.4 Kunden

Wer sind Ihre Kunden – zur Zeit und potenziell?

Klassifizierung der Kunden

Um diese Frage möglichst genau beantworten zu können, sollten Sie recherchieren und Ihre Kunden beschreiben, z.B. hinsichtlich der Kriterien:

- Branche
- Betriebsgröße
- technische Anforderungen
- Ausstattungsgrad
- Problemlösungserwartung
- Einsatz/Anwendungen Ihrer geplanten Leistung
- innerbetriebliche Entscheidungswege
- kaufentscheidende Faktoren
- Zufriedenheit
- Vertriebskanäle

Kundennähe als Erfolgsfaktor

Kundennähe lässt sich als Erfolgsfaktor nur erzielen, wenn Sie die Bedürfnisse Ihrer Kunden so genau wie möglich kennen und zur Maxime Ihres Handelns machen.

Trends frühzeitig erkennen

Wichtig ist es auch, Tendenzen und Trends der Kundenbedürfnisse frühzeitig zu erkennen und strategisch zu berücksichtigen. Lassen sich mittelfristige Veränderungen der Bedürfnisse erkennen, so ist es Aufgabe Ihrer Entwicklungsbemühungen, zumindest für wesentliche Kundengruppen diesen zukünftigen Anforderungen Lösungen gegenüberzustellen.

Halten Sie stets Kontakt zu Ihren Kunden. Die Pflege einer bestehenden Anbieter-Käufer-Beziehung ist weniger aufwendig als die Neuakquisition. Beachten Sie Einflussgrößen, die auf das Käuferverhalten wirken könnten. Auch positive Kaufentscheidungen sollten Sie nachverfolgen und die Erkenntnisse daraus umgehend in die Kundenbearbeitung einfließen lassen.

1.2.5 Kundenzufriedenheit

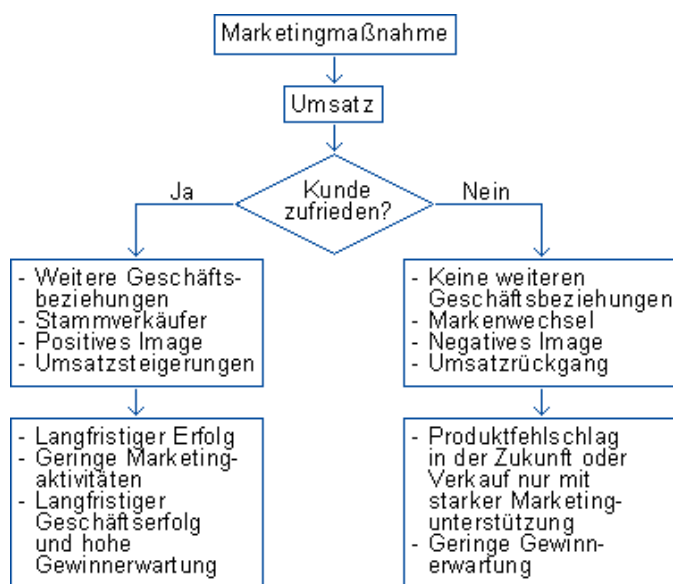
Kein Anbieter wird jemals einen Streit mit einem Kunden gewinnen

Permanent messen

Ihre Unternehmensstrategie sollten Sie unter dem Aspekt der Erreichung einer möglichst hohen Kundenzufriedenheit ausrichten. Beachten Sie, dass die Kundenzufriedenheit ein zuverlässiger Erfolgsfaktor für Ihre Geschäftsaktivitäten ist. Differenzieren Sie die Messung der Kundenzufriedenheit gemäß der vorgenommenen Marktsegmentierung so genau wie möglich. Im Consumerbereich z.B. besteht die Möglichkeit, Konsumentenplattformen zu beobachten. Treten dort Beschwerden über Ihr Produkt auf, sollten Sie handeln.

Ständige Verbesserung

Prüfen Sie ständig, wie Sie Ihre Kunden noch zufriedener stellen können, um sie so stärker an Ihr Unternehmen zu binden. Wenn solche Verbesserungen nur erreicht werden können, indem sich die Strukturen Ihres Unternehmens ändern, so sollten Sie bereit sein, die notwendigen Schritte in diese Richtung einzuleiten und umzusetzen.



Kundenzufriedenheit und langfristiger Geschäftserfolg

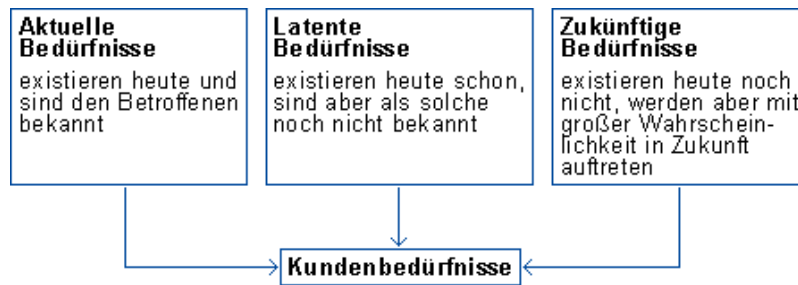
1.2.6 Kundenbedürfnisse

Ein Produkt ist nur dann ein gutes Produkt, wenn die Kunden es kaufen, und dies tun sie nur dann, wenn es ihnen hilft, ihre Probleme zu lösen.

Denken Sie im Sinne des Kunden, erkennen Sie seine Probleme oder Bedürfnisse, und bieten Sie Lösungen an.

Als Unternehmer sollten Sie die Produktions- und Absatzprozesse und die daraus resultierenden Probleme Ihrer potenziellen Kunden kennen, um zielgerichtete Problemlösungen dafür anbieten zu

können. Dies ist die Grundlage für dauerhafte Kundenzufriedenheit.



Kennzeichnung aktueller, latenter und zukünftiger Bedürfnisse

1.2.7 Mitbewerber

Die Marketingstrategie muss neben der Orientierung an bestehenden oder potenziellen Kunden auch die Wettbewerber berücksichtigen.

Bei der Betrachtung der Wettbewerber sollten Sie folgende potenzielle Konkurrenten berücksichtigen:

- aktive Wettbewerber in Ihrem Geschäftsfeld
- aktiv an vergleichbaren Technologien arbeitende Unternehmen mit möglichen Ambitionen, in Ihrem Zielsegment aufzutreten
- potenzielle Wettbewerber, die sich aus benachbarten Marktsegmenten in Ihr Marktsegment ausweiten könnten

Wegen der zunehmenden Globalisierung sollten Sie bei Ihren Überlegungen auch den internationalen Markt und Wettbewerb berücksichtigen. Und dies vor allem dann, wenn Internationalisierungsbestrebungen der Wettbewerber bekannt sind.

Folgende Punkte sollten Sie in Ihre Analyse einfließen lassen:

- Relative Stärken und Schwächen zu Ihrem Produkt in Bezug auf wesentliche Aspekte des Kundennutzens
- Beschreibung und Einschätzung der Wettbewerber mit vergleichbarem Angebot
- Preispolitik der relevanten Wettbewerber
- Zu erwartende Wettbewerbsreaktionen nach Markteinführung
- Zukünftige Marktposition der Wettbewerber

Im Fallbeispiel wird das Grundprinzip und eine einfache Methode der anschaulichen Darstellung aufgezeigt.

1.2.8 Früherkennungssysteme

Um Entwicklungen rechtzeitig erkennen zu können, empfiehlt es sich, eine konsequente Markt- und Wettbewerbsbeobachtung vorzunehmen, und zwar in Bezug auf:

- die Bedürfnisse Ihrer aktuellen und potentiellen Kunden

- die Marktentwicklung
- die Aufstellung Ihrer aktuellen und potentiellen Mitbewerber
- sich verändernde Bedingungen in der Gesetzgebung
- sich ändernde Ansprüche in der Gesellschaft

Bezogen auf Ihre Kunden können Sie durch einen *intensiven Kontakt* zu diesen viele wertvolle Informationen generieren, die Sie bei der marktorientierten Entwicklung unterstützen. Ein vollständig ausgearbeitetes Modell zur Betreuung von Kunden wird Customer-Relationship-Management (CRM) genannt. Dieses Modell beinhaltet z.B. Call-Center-Lösungen.

Regelmäßige Besuche von Fachmessen, sowohl als Besucher als auch als Aussteller, ermöglichen Ihnen, aktuelle Trends frühzeitig zu erfassen und in Ihrer Unternehmenspolitik umzusetzen. Eine weitere Informationsquelle sind *Fachtagungen und Kongresse*, auf denen Sie aktuelle Diskussionen verfolgen und an ihnen partizipieren können. Das gleiche gilt für *Fachzeitschriften*, in denen Sie Brancheninformationen nachlesen können. Für alle diese Informationsquellen und Institutionen gilt auch, dass Sie selbst sich *als Experten profilieren können* und damit der *Reputation Ihres Unternehmens* dienen.

Wirtschaftsinformationsdienste sowie die *Tagespresse* sind geeignete Mittel, um die Rahmenbedingungen für Ihr Unternehmensziel zu prüfen. Gelingt es Ihnen, sich abzeichnende Trends in der tagespolitischen Diskussion zeitgerecht in Ihrem eigenen Unternehmen umzusetzen, können Sie auf diese Weise die Chance wahren, *komparative Konkurrenzvorteile* zu verwirklichen.

1.2.9 Beispiel

Dieses Beispiel dient alleine der Illustration von Methoden. Es ist, wie auch die aufgeführten Marktdaten, von einem technischen Laien völlig frei erfunden und hat mit realen Gegebenheiten nichts zu tun. Rechtliche und marktliche Prüfungen wurden nicht vorgenommen.

Der Beispielgründer Bill ist Programmierer und Mitarbeiter einer Gesellschaft, die sich u.a. mit der Fernwartung von automatischen Wettermessstationen beschäftigt. Sein Freund Norton ist Mitarbeiter einer PC-Discount-Ladenkette und dort für PC-Wartung zuständig. Er hat sich neben den gängigen Programmen zum Hardware/Software-Check eine Teilroutine programmiert, die auch einen Zugriff über das Netz erlaubt. Gemeinsam kommen sie auf die Idee, ein Portal zur automatisierten Online-Fernwartung für PCs anzubieten.

Folgende Leistungen könnten Bestandteil des Angebotes sein:

- Frei verfügbare Programme wie Browser, Media-Player: Aktualisierung auf den jeweils neuesten Stand
- Virensuche und Bereinigung
- Dialersuche und Bereinigung
- Festplattenoptimierung

Beim Nachdenken über die Ausgestaltungsoptionen erarbeiten sie verschiedene potenzielle Geschäftsfelder für ihre Produktidee:

1. Online-Portal für jedermann zur teilautomatisierten Fernwartung des PCs zu Hause oder im Büro (Geschäftsfeld 1) – die ASP Lösung für zu Hause

2. PC-Wartung im Namen und Auftrag von Einzelhändlern oder PC-Komplettsystemanbietern (Geschäftsfeld 2)
3. Software für die PC-Fernwartung durch Einzelhändler selbst (Geschäftsfeld 3)

In einem ersten Schritt überlegen sich Bill und Norton, welche Produkteigenschaften jeweils für die Kunden relevant sein könnten:

Für die Privatkunden (Geschäftsfeld 1):

Folgende zusätzlichen Features und Eigenschaften könnte das Produkt für den Privatkunden haben:

- weitgehende Automatik des Programms über Online-Portal und Service-Abruf-Code
- individuelle Empfehlungen/Warnhinweise (z.B. mangelnder Platz auf Festplatte)
- automatische Erinnerung an Service-Intervall (Email)

Für PC-Einzelhändler (Geschäftsfeld 2):

Neben den Standardfeatures könnte das Angebot an PC-Händler folgendes umfassen:

- das Programm soll möglichst eigenständig Hardware- von Software-Fehlern unterscheiden ("Gutachterfunktion" für PC-Händler)
- behebbare Fehler sollen soweit wie möglich automatisiert behoben werden
- automatisierte Report- und Statistikerstellung mit Mitteilung an PC-Händler
- automatisierte Hinweise an Händler über Aufrüstungsbedarf des PC-Eigentümers
- automatisierte Erinnerung an Kundenpflegeintervall

Darüber hinaus könnte nach Abstimmung die gesamte PC-Wartung durch die Gründer erfolgen.

Für die Unterstützung der Wartung bei PC-Händlern (Geschäftsfeld 3):

- Das Programm soll möglichst eigenständig Hardware- von Software-Fehlern trennen, also zwischen Kulanz- und Gewährleistungsfällen unterscheiden
- Fehlereingrenzung/-ausschließung durch intelligente Prozessgestaltung der Prüfungen -> teilautomatisierte Führung
- Ausführliche Dokumentation, Anlage eigener Datenbank über "gute" und "schlechte" PCs bzw. anspruchlose und anspruchsvolle Kunden sowie
- Statistiken über den Grad der Kompatibilität verschiedener Komponenten
- automatisierte Erinnerung an Kundenpflegeintervall, automatisierte E-Mail-Erstellung

Marktforschung

Da sich Bill und Norton unsicher sind, welches Geschäftsfeld sie zuerst bearbeiten sollen und ob es überhaupt Kunden gibt, die ihr Produkt kaufen würden, unternehmen sie erste Marktrecherchen:

Bill nimmt Kontakt mit Bekannten auf, die PC-Laien sind und befragt sie gezielt nach ihren Erfahrungen und Wünschen zu PC-Wartung. Norton beschließt, seine Kollegen im Laden nach der Akzeptanz einer professionellen Software für die PC-Wartung zu befragen und seinen Chef danach, ob grundsätzlich Outsourcing der PC-Wartung möglich wäre. Außerdem will er sich mit dem Vertreter des "Wirtschaftsfachverbandes PC-Handel" zum Thema "Vergabe der PC-Wartung von Händlern an Externe" unterhalten. Bill vereinbart einen Termin mit einem Vertreter der Initiative "Das Volk ins Netz", um den typischen PC-Laien, sein Problembewusstsein und seine Zahlungsbereitschaft näher zu erkunden.

Geschäftsfeld–Vorauswahl

Nach drei Wochen Interviews stellen die Gründer die Ergebnisse für die wichtigsten Features ihrer geplanten Produkte und die Nutzenbewertungen der potenziellen Kunden in einer Tabelle dar:

	Geschäftsfeld		
	1 Jedermann	2 PC–Händler	3 Software
Programm–Updates	weniger wichtig	weniger wichtig	egal
Virencheck	sehr wichtig	wichtig	egal
Dialercheck	sehr wichtig	wichtig	egal
Festplattenoptimierung	wichtig	wichtig	wichtig
Individuelle Empfehlung	egal	wichtig	weniger wichtig
Erinnerung Service–Intervall	egal	sehr wichtig	wichtig
Fehlerklassifikation (HW / SW / Gewährleistung)	egal	sehr wichtig	weniger wichtig
Dokumentation und Statistik	egal	wichtig	sehr wichtig
Zahlungsbereitschaft	1–10 Euro / check	< 2 Euro / check	sehr gering

Bill und Norton beraten sich und stellen fest, dass nach dieser ersten Einschätzung Geschäftsfelder 1 und 2 möglicherweise attraktiv sein könnten. Geschäftsfeld 3 hat unter den Wartungskollegen Erstaunen hervorgerufen – schließlich arbeiten alle mit i.d.R. selbstgestrickter Unterstützungs–Software bzw. mit selbstangepassten Varianten von Shareware auf dem Gebiet der Fehlerdiagnose und –Wartung. Die Akzeptanz und Zahlungsbereitschaft bei PC–Experten für Unterstützungs–Software der Marke "Not invented here" ist sehr gering. Geschäftsfeld 3 wird deshalb ausgeschlossen.

Eine abschließende Beurteilung, welches Geschäftsfeld mit genau welchem Produkt sie zuerst bearbeiten möchten, wagen sie nicht, weil ihnen die Lösungsalternativen ihrer potenziellen Kunden noch nicht transparent genug sind.

Wettbewerbsanalyse und Produktfeinplanung

Bill und Norton vereinbaren jetzt weitere persönliche Termine mit Händlern, den Referenten der Verbände und mit potenziellen Kunden, um die Alternativen der Problemlösung zu erörtern.

Fast alle befragten privaten Bekannten geben an, im Fall von PC–Problemen jemanden aus der Bekanntschaft mit Computerkenntnissen anzusprechen, und dann eventuell in einem PC–Laden Hilfe anzufragen. Auf die Idee, im Netz nach einem Online–Wartungsdienst zu suchen, wäre nur einer von 19 Befragten gekommen.

Vom PC–Händler y erfahren sie, dass dieser ohnehin immer mindestens einen studentischen PC–Experten im Laden beschäftigt, der je nach Kundenfrequenz und Bedarfslage alles macht, was gerade anfällt: PC–Wartung macht er im persönlichen Kontakt mit dem Kunden sofort – und bei größeren Problemen dann, wenn gerade kein Kunde im Laden steht. Der Händler rechnet vor, dass durch die PC–Fernwartung bei ihm deshalb kein geldwerter Nutzen entstünde. Ähnlich argumentiert der Vertreter des Verbandes – zusätzlich bestünden bei PC–Händlern Vorbehalte, Fremde in die selbst zusammengestellten PCs schauen zu lassen. Weitere befragte Einzelhändler argumentieren ähnlich.

In einem längeren Gespräch mit dem Vertreter des "Wirtschaftsfachverbandes PC–Einzelhandel" klagt dieser über die zunehmende Verdrängung des PC–Einzelhandels durch Versand– und Discounter–Angebote – die gänzlich ohne Servicenetz auskämen. Und er berichtet von einem

Einzelfall mit enormen Rücklaufzeiten wegen eines leicht zu behebbenden Softwareproblems....

Das bringt Norton und Bill auf die Idee, ihren Service auch als "Bundle" für Discounter- und PC-Versandhäuser anzubieten, die keine Wartung vor Ort anbieten. Sie telefonieren mit den Discountern Kenny und Waldi und sowie dem Versandhaus Grell. Die Gespräche mit Kenny und Grell laufen ins Leere. Nachdem Bill bei Waldi mit einem knappen Dutzend nicht zuständiger Mitarbeiter gesprochen hat, teilt ihm der zuständige Electronics Added Value Sortimentsmanager Details mit: Es würden etwa 800.000 PCs pro Jahr in den 4000 Filialen verkauft. Nein, Waldi verantwort die Gewährleistung und den Service nicht selbst, sondern der mittelständische PC-Komplettanbieter M, der Lieferant von Waldi sei. Der Manager vermittelt den Kontakt zum PC-Komplettanbieter. Nachdem sich der Mittelständler M seinen privaten PC per Fernwartung erfolgreich hat durchchecken und updaten hat lassen, ist das Interesse bei M geweckt. Der Telefonservice alleine koste 30 Mannminuten pro Problem, und nicht alle Probleme könnten so gelöst werden. Etwa 6 von 1000 verkauften PCs müssten per Kurierdienst abgeholt, überprüft und zurückgeschickt werden. Ein derartiger Vorgang werde manchmal auch für kleinste Probleme fällig und koste nahezu 100 Euro pro Problem. Davon sei so gut wie nie etwas auf Hardware-Hersteller oder die Kunden abzuwälzen. Ist der PC einmal abgeholt, lasse sich ein Kunde nur in seltenen Einzelfällen davon überzeugen, dass das Problem kein Fehler war, sondern ungeschickte Handhabung des Kunden....

Bill und Norton rechnen einen Business Case für M.

Es kommt zu einem dreiseitigen Treffen zwischen Bill, Norton, M, und dem Electronics Added Value Sortimentsmanager von Waldi. Der Manager hält viel von der Idee, "added value" in Form von Online-Check- und Update-Schecks für die Kunden der PCs zu generieren. In einem ersten Schritt wird vereinbart, bei Beendigung der Testphase des Portals zunächst 10.000 PCs testweise auf den Online-Service umzustellen, und bei Erfüllung der Annahmen des Business Case eine erste bundesweite Charge von 60.000 PCs auf den Online Service umzustellen. Dieser Service soll zunächst nur die Fehlerbehebung und Identifikation beinhalten.

Weitere Serviceleistungen wie Viren- und Dialerprüfungen sind darin noch nicht enthalten. Auf Anregung des Electronics Added Value Sortimentsmanagers sollen Verhandlungen mit namhaften Anbietern einschlägiger Software geführt werden, mit dem Ziel, diese für die Kosten des Service für einen begrenzten Zeitraum aufkommen zu lassen.

Marktpotenzial

Noch ist aber immer noch unklar, ob diese Geschäftsfelder ein ausreichend großes Marktpotenzial für den Betrieb des Portals trägt. Deshalb führen G und H eine Marktpotenzial-Analyse durch bzw. fort und setzen ihren durchschnittlichen Zielpreis dabei an.

Siehe dazu Beispiel Marktpotenzial Analyse

Daraus ergibt sich ein Marktpotenzial von ca. 1, 4 Mio. Euro pro Jahr für das Geschäftsfeld "Marktpotenzial für ein Online-Portal zur Fehlerdiagnose und -korrektur für neu verkaufte PCs in A-Land". Die Prüfung der Geschäftsfelder 1 und 2 – Privatkunden und PC-Händler hat ergeben, dass dort erhebliche Markteintrittsbarrieren zu erwarten sind.

Bill und Norton beschließen, sich zunächst auf das ausreichend große Marktsegment "Marktpotenzial für ein Online-Portal zur Fehlerdiagnose und -korrektur für neu verkaufte PCs in A-Land" zu konzentrieren.

1.2.9.1 Fallbeispiel – Business Case

Ein PC-Montage-Experte baut pro Jahr ca. 200.000 PCs zusammen.

Für den Telefonservice, den Komplett-PC-Anbieter gemäß der Vereinbarung mit ihren Kunden gewährleisten müssen, fallen auf Grundlage von Erfahrungswerten und internen Stundensätzen Kosten an, die teilweise durch Online-Service ersetzt werden könnten:

Telefonservice	30	Minuten Inanspruchnahme i.D.
In Anspruchnahme durch Käufer	88	Fälle je 1000 verkaufte PCs (Statistik M)
Davon durch Online-Service ersetzbar	25	Fälle je 1000 verkaufte PCs (Abschätzung M und Bill)
Davon Zeit durch Online-Service halbierbar	15	Fälle je 1000 verkaufte PCs (Abschätzung M und Bill)
Eingesparte Telefonminuten durch Online-Service	975	Je 1000 verkaufte PCs
Kosten pro Telefon-Service-Minute	0,60	Euro
Einsparungspotenzial im Telefonservice durch Online-Service	585	Euro je 1000 verkaufte PCs

Für den Abholservice innerhalb der ersten 24 Monate, ebenfalls Bestandteil der Vereinbarung, kann so kalkuliert werden:

Kurierdienst Abholung	30	Euro
Auspacken, anschließen, durchchecken, Fehler beheben, verpacken	45	Minuten
Kosten Fehlerbehebung	0,75	Euro/Minute
Kurierdienst – Zurückschicken	25	Euro Zurückschicken
Summe Kosten	73,75	Euro pro Fall bei Einschickung

Diese aufwändige Behandlung ist zur Zeit für ca. 18 Fälle je 1000 verkaufte PCs notwendig, durch den Online Service könnte diese Zahl um ein Drittel reduziert werden:

Diagnose Einschicken notwendig	18	Fälle aus 88 Telefonservice-Inanspruchnehmern
Davon ersetzbar durch Online-Service oder telefonische gemeinsame Fehlerbehebung mit Kunde auf der Basis des Online Fehlerprotokolls	6	Fälle aus 88 Telefonservice-Inanspruchnehmern
Einsparungspotenzial	443	Euro je 1000 verkaufte PCs

Für einen mittelgroßen PC-Montage-Experten ergäben sich daraus insgesamt über 200.000 Euro Einsparungspotenzial pro Jahr.

Einsparungspotenzial Telefonservice	117.000	Euro/Jahr
Einsparungspotenzial bei Einschickungen	88.500	Euro/Jahr
Summe	205.500	Euro/Jahr Einsparungspotenzial

Für den Online-Service, dazugehörige Schecks mit Zugangs-Geheimcodes und kostenlose Übermittlung von Zugriffs- und Fehlerstatistiken und -Protokollen muss der Montage-Experte einen

Listenpreis von 600 Euro/1000 verkaufte PCs kalkulieren.
 Die Anschaffung erspart also einem mittelgroßen PC-Montage-Experten rund 80.000 Euro pro Jahr.

Hinweis: Alle Daten sind frei erfunden.

1.2.9.2 Fallbeispiel – Marktpotential-Analyse

In diesem hypothetischen Beispiel wird das Marktpotenzial für ein Online-Portal zur Fehlerdiagnose und -korrektur für neu verkaufte PCs in A-Land bestimmt. Das Marktsegment wird auf private Kunden eingegrenzt, die ihren PC aus einem Vertriebskanal beziehen, zu dem kein Vor-Ort Service Infrastruktur besteht bzw. angeboten wird.

Alle Daten sind frei erfunden.

Zeile	Bezeichnung	Wert/Anzahl	Datengrundlage
1	PC-Komplettsysteme	8,8 Mio.	Stück/Jahr, Statistik Branchenfachblatt
2	Davon über Discounter	1,0 Mio.	Stück/Jahr, Presseartikel "PC-Welt"
3	Davon über Elektronik-Märkte	3,2 Mio.	Stück/Jahr, Presseartikel "PC-Welt"
4	Davon über Versandhäuser	0,5 Mio.	Stück/Jahr, Presseartikel "PC-Welt"
5	Summe	4,7 Mio.	
6	Davon ohne eigenen Vor-Ort-Service	2,35 Mio.	Schätzung, nach eigenen Recherchen
7	geschätzter durchsetzbarer Preis (siehe Business Case)	600	pro 1000 verkaufte PCs
8	Marktpotenzial	1,41 Mio.	Umsatzpotenzial pro Jahr

Erläuterungen dazu sollten im Hinblick auf diejenigen Punkte erfolgen, die selbst eingeschätzt werden. Eine Annahme beispielsweise, dass 50% der Unternehmen keinen eigenen Service vor Ort anbieten, sollte unterlegt werden. Hier könnte zum Beispiel eine Übersicht über die wichtigsten PC-Händler und die Art der Organisation des Service erarbeitet und dargestellt werden. Dies demonstriert nicht nur Sachkenntnis, sondern bildet (potenziell) eine Hilfe für die Marketing-Planung.

1.3 Konzeption

Die Marketing-Konzeption verfolgt das Ziel, die eigene Strategie des zukünftigen Markteintritts unter Berücksichtigung aller relevanten Randbedingungen und Entwicklungstendenzen festzulegen. Bei den zu erarbeitenden Inhalten geht es einerseits um die Analyse der Istsituation, andererseits um die Prognose der Markt- und Wettbewerbsentwicklung und schließlich um die Umsetzung strategischer Überlegungen durch Instrumente des Marketingmix.

- Analyse der Istsituation
- Typisierten Kaufprozess ermitteln
- Prognose der Markt- und Wettbewerbsentwicklung
- Strategische Zielsetzung
- Marketing–Umsetzung

1.3.1 Analyse

Bevor Sie handeln, müssen Sie Ihr Umfeld kennen. Tragen Sie Informationen aus folgenden Bereichen zusammen, um sich mit Ihrem Unternehmen und Ihrem Produkt positionieren zu können.

Beachten Sie dabei, dass es Umweltbedingungen gibt, die förderlich, aber auch hinderlich für Sie sein können. Versuchen Sie auch, Trends zu erkennen, stellen Sie Prognosen auf.

- Kennen Sie die Konkurrenzprodukte in Ihrem speziellen Marktsegment? Kennen Sie die Produkteigenschaften und Preise?
- Auch benachbarte Märkte können potenziell wichtig für Sie sein. Ermitteln Sie die dortigen Kunden, ihre Gewohnheiten, ihre Kaufkraft, ihre Motivation, Einstellungen und Erwartungen.
- Kennen Sie Ihre Konkurrenten? – Dieses Wissen zahlt sich aus bei der Strategie, Kunden zu gewinnen. Untersuchen Sie den Wettbewerb hinsichtlich Produktpolitik, Preispolitik, Werbung und Image.
- Ob sich Ihr Produkt wegen seiner Vorteile verkaufen lässt, hängt im wesentlichen auch von einem gut geplanten Vertrieb ab. Welche Absatzmittler gibt es, und welche Handelsstrukturen sind förderlich?
- Analysieren Sie sich selbst hinsichtlich Ihrer Wertvorstellungen, Ihres Images, Ihres Produktes, Ihrer Vermarktung und auch Ihres Potenzials.



Checkliste Markt- und Wettbewerbsanalyse

1.3.2 Kaufprozess

Hilfreich für die Gestaltung der Marketing–Strategie ist ein typisierter Kaufprozess. Skizzieren Sie dafür anhand eines typischen Beispiels den Kauf einer von Ihnen angebotenen Lösung.

Folgende Informationen sind dabei wichtig:

- Typische Betriebsgröße der Kunden
- Informationsverhalten der Fachexperten und Entscheidungsträger (woher, wie intensiv, wie oft)
- Beteiligte an Kauf/Investitionsentscheidungen (Fachexperten, Entscheidungsträger)
- Typische Entscheidungswege (Einzelentscheidungen, Gremien die konsultiert, Unterschriften die eingeholt werden müssen, usw.)
- Dauer vom ersten Anstoß bis zur Auftragserteilung

Daraus ergeben sich Rahmeninformationen darüber, an welchen Orten Sie über Ihr Produkt kommunizieren müssen und welche Personen im Unternehmen Sie in welchem Prozessschritt der Kaufentscheidung erreichen bzw. überzeugen müssen. Gerade die Entscheidungsdauer wird oft unterschätzt.

1.3.3 Prognose

Ein weiteres für Sie wichtiges Analysefeld ist es, herauszufinden, inwieweit sich Entwicklungstendenzen in dem für Sie wichtigen Markt abzeichnen und ob Reaktionen im Verhalten Ihrer stärksten Mitbewerber zu erwarten sind.

Um vor Überraschungen sicher zu sein und Ihre Potenziale nutzen zu können, spielen Sie doch einmal gedanklich durch "was passiert, wenn" und: "Wie stehe ich dazu!"

- Entwicklung im In- und Ausland (Trends)
- Wettbewerb, Marktaufteilung, strategische Voraussetzung
- Produkte (Anforderungsprofil, Qualität, Service)
- Zielgruppen (Entscheidungsträger und ihre Bedeutung)
- Vertriebswege (Gewichtung und Anforderung an den Produzenten)
- Kommunikationswege (Trends)

1.3.4 Zielsetzung

Unternehmensziele

1. Definieren Sie Ihre Unternehmensziele:

- Gewinn-/Rentabilitätsziele
- Liquiditätsziele (Liquiditätsplanung)
- soziale Ziele

Marketingziele

2. Definieren Sie Ihre Marketingziele:

- Welches Image, welchen Bekanntheitsgrad möchten Sie erreichen?
- Welche Marketingaktivitäten möchten Sie nutzen?

Dann entwerfen Sie eine Strategie, die Ihre Stärken und Schwächen berücksichtigt und Ihr Erfolgspotenzial nutzt – doch immer unter dem Aspekt der Finanzierbarkeit.

Wollen Sie ein Massenprodukt schaffen, das niedrig im Preis ist und viele Abnehmer findet, oder ein exklusives Produkt, das nur einzelne nachfragen und das einen höheren Preis hat? Diese preispolitischen Überlegungen sollten Sie dann durch kommunikationspolitische Maßnahmen flankieren.

1.3.5 Umsetzung

Bevor Sie einzelne Aktivitäten im Marketing-Mix beginnen, stellen Sie Zeitpläne, Zuständigkeitspläne auf, und legen Sie ein Marketing-Budget fest.

Denken Sie dabei nicht nur kurzfristig, sondern über ein Jahr hinaus.

- Im Rahmen der Produktpolitik ist neben der Verpackung wichtig, ob Sie mit dem angezielten Verkaufspreis auch Ihre Kosten decken (Deckungsbeitrag).
- Preise und Konditionen spielen eine weitere Rolle, die Sie den potenziellen Kunden im Rahmen Ihrer Kommunikationspolitik vermitteln müssen.
- Ob Sie Werbung, Verkaufsförderung oder Public Relations betreiben, hängt auch von Ihrer Distributionspolitik ab. Die Art des Vertriebsweges ist oft ausschlaggebend für den Erfolg oder Misserfolg bei der Vermarktung.

Wenn Sie alle diese strategischen Aktivitäten vorher gut durchdenken, sollte doch Ihrem Erfolg nichts mehr im Wege stehen.

1.3.6 Checkliste: Analyse

1. Ziel der Analyse

2. Zielgruppen

- ◆ Länder
- ◆ Branchen
- ◆ Anwendungen/Applikationen
- ◆ Key-Accounts, Großkunden

3. Wettbewerber

- ◆ Identifizieren der Wettbewerber
- ◆ Informationen über das Wettbewerbsunternehmen
 - ◇ Generelle Organisationsstruktur
 - ◇ Management
 - ◇ Mitarbeiter
 - ◇ Kostenstruktur
 - ◇ Produktion
 - ◇ Forschung, Entwicklung und Konstruktion
 - ◇ Vertrieb und Marketing
 - Vertriebsstärke Inland
 - Vertriebsstärke übriges Europa
 - Vertriebsstärke Asien
 - Vertriebsstärke USA
 - ◇ Service
 - ◇ Beschaffung
 - ◇ Produktprogramm

- Preise und Preisverhalten
- Marktposition und Distribution
- Kommunikation
- Übergeordnete Ziele und Strategien

4. ***Kaufentscheidende Kriterien und Dienstleistungen***

5. ***Analyse der angebotenen Produkte***

6. ***Attraktivität der Marktsegmente***

7. ***Vertriebswege, Analyse und Bewertung***

8. ***Positionierung und Kommunikation***

9. ***Markteinführung***

- ◆ Ziele und Strategien
- ◆ Kritische Erfolgsfaktoren

1.4 Marktforschung

Marktforschung ist die Voraussetzung für eine marktnahe Umsetzung Ihrer Marketingaktivitäten. Ohne die hinreichende Kenntnis von Kunden, Wettbewerbern und Unternehmensumfeld laufen Ihre Innovationen Gefahr, zu einem Flop zu werden.

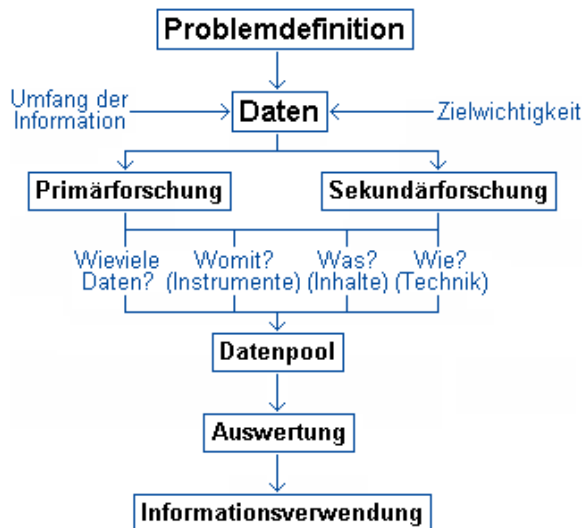
Dabei ist es wichtig, dass Sie die Daten zielgerichtet sammeln, vor allem aber auch richtig interpretieren. Überlegen Sie vor Beginn der Untersuchungen genau, was Sie wissen wollen und mit welcher Methode Sie es herausfinden wollen.

Zu den wichtigsten Aufgaben der Marktforschung gehört es, die Kriterien für die Kaufentscheidungen der Kunden Ihres Marktes herauszufinden. Je genauer Sie Ihre Kunden kennen, desto effizienter können Sie Ihr Marketing-Mix einsetzen.

Was die Analyse Ihrer Konkurrenz betrifft, müssen Sie zunächst Ihre Mitbewerber identifizieren. Auf den besonders dynamischen High-Tech-Märkten gilt dies auch im Hinblick auf potenzielle Konkurrenten.

Die Untersuchungen Ihres Unternehmensumfeldes schließlich sollte nicht nur die technologische Entwicklung in den relevanten Forschungsbereichen umfassen, sondern auch die einschlägige Gesetzgebung sowie Normen und Standards. Außerdem ist es wichtig, Trends rechtzeitig zu erkennen, und zwar auch jenseits der eigenen Branchengrenzen.

In der folgenden Übersicht und den weiteren Seiten zur Marktforschung erfahren Sie näheres darüber, wie diese Information beschafft werden kann.



Marktforschungsverfahren

1.4.1 Methoden

Damit Sie Ihre Marketingkonzeption erstellen können, ist es erforderlich, dass Sie über zahlreiche Informationen verfügen. Die Art der Information bestimmt die Methode, mit der sie zu gewinnen ist.

Sie können vorhandenes, bereits für andere Zwecke erhobenes Material auswerten, also Sekundärforschung betreiben oder selbst mündliche oder schriftliche Umfragen bei potenziellen Kunden starten – also Primärforschung betreiben.

Wenn Sie auf bereits vorhandenes Material zurückgreifen, unterscheidet man zwischen *internen* und *externen* Informationsquellen.

Externe Informationsquellen

- Amtliche Statistiken von Bund, Ländern, Städten, Behörden
- Verbandsunterlagen
- Wirtschaftsinformationsdienste
- fertige Marktstudien
- Wirtschaftspresse
- Fachpresse
- Messeberichte
- Firmenberichte
- Dokumentationsstellen
- Auslandstatistiken
- Bibliotheken
- Datenbanken

Interne Informationsquellen

- Absatzstatistik (Vertriebsunterlagen)
- Projekt- und Kundenlisten
- Service- und Montageberichte
- Vertriebs-/Vertreterberichte
- Messeberichte
- Vertriebsstatistik (Rechnungswesen)
- Technologie- u. Marktuntersuchungen
- Allgemeines Archivmaterial
- Persönliche Marktkenntnisse

Quellen für Marktinformationen

1.4.2 Information

Um Ihre Marketingstrategie entwerfen und erfolgreich umsetzen zu können, benötigen Sie marktbeschreibende und marktstrategische Daten:

Marktbeschreibende Daten

Marktbeschreibende Daten sind im wesentlichen:

- Größe des Gesamtmarktes
- Marktentwicklungstendenzen
- Anzahl der Konkurrenten
- Marktanteile der Konkurrenten
- Werbeaufwendungen der Konkurrenz
- Vertriebswege der Konkurrenz
- Preise und Konditionen
- Struktur der Absatzwege
- Bedeutung der Absatzwege
- Beschreibung der Abnehmerkreise

Marktstrategische Daten

Marktstrategische Daten sind:

- Prozessverlaufsanalysen: Wie verlaufen Entscheidungsprozesse?
- Strukturanalysen der Zielpersonen: Welche Personen sind innerhalb der Abnehmerbetriebe an Entscheidungsprozessen beteiligt?
- Analyse der relevanten Argumentation: Welche Informationserwartungen haben kaufentscheidende Fachleute?
- Media-Analysen und Wertigkeitsanalysen der Kommunikationsmittel: Welche Informationswege werden bevorzugt?
- Firmen- und Produktimage-Analyse: Welche Einstellungen haben einkaufsentscheidende Fachleute gegenüber der anbietenden Firma und ihrem Erzeugnis?
- Analyse der Applikationsvoraussetzungen: Welche Anwendungsmöglichkeiten und -bedingungen sind in den Abnehmerbetrieben gegeben?

Quellen für Marktinformationen

1.4.3 Quellen

Eigene Recherche

Sie können Marktinformationen selbst recherchieren:

Konkurrenzbeobachtung

Gelbe Seiten, Adressbücher, eigene Beobachtung, Freunde und Bekannte, aber auch Messen

Absatzchancen

Branchenzeitschriften, Verbandsstatistiken, Fachmessen

Externe Recherche

Sie können Marktinformationen jedoch auch extern beziehen:

Kundenanalyse

Statistisches Bundesamt, Statistische Landesämter

Branchenentwicklung

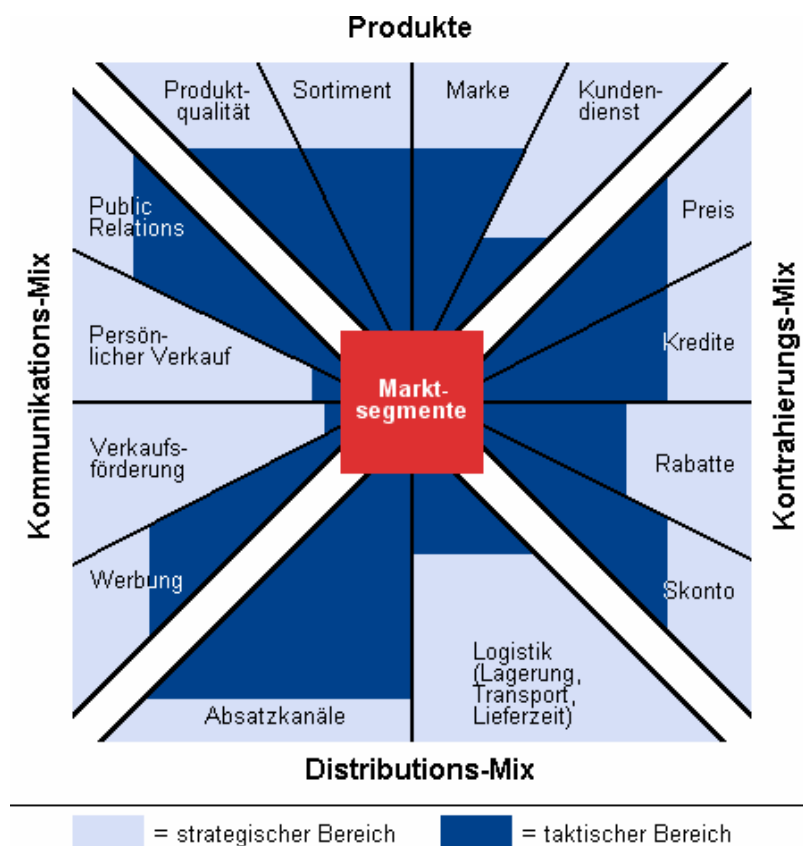
Veröffentlichungen von Prognos AG, Gesellschaft für Konsumforschung (GfK)

Konkurrenzanalyse

Veröffentlichung von ACNielsen, Prospekte, Preislisten, Kataloge, Fachzeitschriften, Börsenberichte und Geschäftsberichte

1.5 Marketing–Mix

Der Marketing–Mix ist die Instrumentenbox für die Gestaltung der Marketing–Maßnahmen. Man unterscheidet die folgenden Bereiche:



Aufteilung der Marketinginstrumente nach Meffert

- Kommunikationspolitik
- Preis- und Konditionenpolitik
- Produktpolitik
- Vertriebspolitik
- Servicepolitik

1.5.1 Kommunikationspolitik

Ob Sie Ihren Wettbewerbsvorteil durchsetzen, hängt im wesentlichen davon ab, ob er vom Kunden wahrgenommen und geglaubt wird.

Die Wahrnehmung und Meinungsbildung des Kunden beruht dabei auf der Verarbeitung von Informationen, die in einem unmittelbaren Zusammenhang mit den angebotenen Problemlösungen stehen.

Maßnahmen

Versuchen Sie, diesen Prozess der Informationsverarbeitung mit Hilfe der gängigen Maßnahmen in der Kommunikationspolitik für Sie vorteilhaft zu beeinflussen.

- Planen Sie Ihr Kommunikationsziel: Zielgruppenbestimmung unter Berücksichtigung von Inhalt (Image, Bekanntheitsgrad), Ausmaß und Zeitbezug.
- Planen Sie ein Kommunikationsbudget.
- Prüfen Sie, ob für Ihr Produkt entweder
 - ◆ Werbung,
 - ◆ Public Relations,
 - ◆ Customer Relations,
 - ◆ Messeauftritte
oder
 - ◆ Verkaufsförderung
 in Frage kommen.

1.5.1.1 Werbung

Mit Werbung erreichen Sie Ihren Kunden unpersönlich, zwangsfrei und in räumlicher Distanz zum Verkaufsort. Allerdings müssen Sie überlegen und prüfen, ob sich Ihre Kunden durch Anzeigen informieren. In welchen Medien, Zeitschrifttiteln sollten Sie präsent sein?

Weitere Möglichkeiten sind die Auslage von Prospekten und das Versenden von Werbetrieben.

Für welche Maßnahme Sie sich im Rahmen von Werbung auch entscheiden mögen: Achten Sie immer darauf, dass Sie Ihre Zielperson beeinflussen und informieren wollen. Durch das aktive Wecken von Wünschen wollen Sie letztlich den Absatz fördern und so für Ihr neugegründetes Unternehmen ein Image aufbauen, das Ihre Existenz auf lange Sicht sichert.

siehe Checkliste: Werbung

1.5.1.2 Checkliste: Werbung

- Kann man innerhalb von zwei Sekunden verstehen, was Ihre Anzeige aussagen soll?
- Fällt Ihre Anzeige sofort auf?
- Ist die Anzeige klar strukturiert?
- Greift das Bild auf, was die Überschrift sagt?
- Trifft die Anzeige Ihr Corporate Design?
- Nutzen Sie die **AIDA-Formel!**

- ◆ Attention (Aufmerksamkeit erwecken)
- ◆ *Interest* (Kaufinteresse erwecken)
- ◆ *Desire* (Bedürfnis, Wunsch, es zu besitzen erwecken)
- ◆ Action (Kauf initiieren)

1.5.1.3 Public Relations

Wenn Sie Maßnahmen hier starten, bedeutet das, dass Sie den bewußten, geplanten ständigen Dialog Ihres Unternehmens mit der Öffentlichkeit mit dem Ziel, Vertrauen und gegenseitiges Verständnis aufzubauen in die Wege leiten.

Dieses tun Sie durch:

- Pressekonferenzen, Vorträge, Anzeigen, Veranstaltungen, Broschüren, Betriebsbesichtigungen, Wettbewerbe, Presseartikel, Internetauftritt
- Firmenbroschüre

Durch Public Relations vermitteln Sie der Öffentlichkeit Ihre Unternehmensphilosophie, das heisst zum Teil auch Ihren Standpunkt zu gesellschaftlichen Werten.

Indem Sie beispielsweise Ihre Produktionsprozesse ökologisch ausrichten, oder an entsprechenden Umweltschutzprogrammen teilnehmen und dieses veröffentlichen, beziehen Sie in der Öffentlichkeit eine Position zur Umwelt.

Indem Sie betonen, dass Sie ausschließlich im Inland produzieren, beziehen Sie Stellung zu Standortfragen.

Alle Maßnahmen beeinflussen vor allem die Einstellung der potenziellen Käufer zu Ihrem Unternehmen. Stellen Sie Ihre Kompetenz, Ihre Fähigkeit kundenspezifisch Probleme lösen zu können und Ihre Zuverlässigkeit in den Vordergrund. Berücksichtigen Sie dabei die Erwartungen und Wertmaßstäbe Ihrer Zielgruppe.

1.5.1.4 Customer Relations

Güter, deren Qualität man vor dem Kauf nicht durch Inaugenscheinnahme und Anfassen prüfen kann, bedürfen des Vertrauens der Käufer in die Verkäufer. Schließlich setzt sich der Käufer auch in seiner eigenen Organisation dem Risiko aus, für einen eventuellen "Fehlkauf" verantwortlich gemacht zu werden.

Medizinische Beratung zum Beispiel ist so ein Vertrauensprodukt, aber auch Multimedia-Produkte wie Software-Entwicklung, Software-Implementation oder Auftragsentwicklung. Selbst vergleichsweise günstige Multimedia-Produkte wie Datenbankrecherchen setzen voraus, dass der Internet-Nutzer dem Anbieter vertraut.

Vertrauen aufbauen

Zum Aufbau des erforderlichen Vertrauens Ihrer Kunden können Sie sich folgender Instrumente bedienen:

1. Multiplikatoren

Überzeugen Sie Multiplikatoren, die in Ihrem Ziel-Marktsegment einen guten Namen haben,

und setzen Sie sie für Ihre Kommunikationspolitik ein. (*"Von Prof. X, der erfolgreichen Software-Koryphäe, empfohlen"*)

2. Referenz- oder Pilotkunde

Die Akquisition eines marktstarken Players Ihres Zielmarktsegmentes, der der Nennung seines Namens als Referenz zustimmt. Im Online-Bereich dienen Demo-Downloads demselben Zweck. Möglich sind auch Gratis-Zugänge zum Beweis der Produktqualität.

3. Vertriebskooperationen

Durch die Kooperation mit einem im Markt etablierten Partner, der bei den Kunden Ihres Zielmarktsegmentes bekannt ist, erschließen Sie sich das bereits vorhandene Vertrauen der Kunden in die betreffende Vertriebsorganisation.

4. Neutrale Prüfung

Publikationen der Stiftung Warentest oder vergleichbare Print- oder Online-Medien im Umfeld Ihrer Branche können einen Vertrauenseffekt erzeugen. Viele Kunden interpretieren auch Zertifizierungen als Indikator für Produktqualität.

5. Der persönliche Kontakt zu potenziellen Kunden

Bei teuren Vertrauensprodukten, die Sie selbst vertreiben möchten, ist er unerlässlich.

Das Vertrauen in die Kompetenz der Person und der Organisation ist in der Regel nur mittel- und langfristig zu erreichen. In unverfänglichem, z.B. wissenschaftlichem Umfeld lässt sich Vertrauen leichter erzielen als im direkten vertrieblichen Umfeld. So sind zum Beispiel Teilnahmen an Fachkongressen, möglichst mit inhaltlichen Beiträgen und persönliche Diskussionen unter Fachleuten i.d.R. sehr hilfreich. Beachten Sie, dass bei der Beurteilung der Vertrauenswürdigkeit in Ermangelung eines Produktes oft produktferne Faktoren sehr hoch bewertet werden: Auftreten, Kleidung, Pünktlichkeit...

Selbst wenn der persönliche Kontakt zum Endkunden nicht notwendig ist, brauchen Sie zumindest zu Multiplikatoren einen direkten Draht. Planen Sie hier sehr weit vorausschauend und kalkulieren Sie ausreichend hohen Aufwand ein.

1.5.1.5 Messeauftritte

Auch für Ihr neugegründetes Unternehmen haben Fachmessen einen hohen Stellenwert, um neue Produkte einer breiten Öffentlichkeit bekanntzumachen und gleichzeitig wichtige Informationen über die Entwicklung in Ihrer Branche insgesamt, über das Angebot und die Innovationstätigkeit der Wettbewerber sowie über Interessen und Wünsche der Kunden zu erhalten.

Messen kosten sehr viel Geld (Standkosten, Ausstattung, Personal, Vorabakquise, Nachbereitung, Prospektmaterial, ...). Wenn Sie Erfolg haben und die Kontakte weiter nutzen wollen, sollten Sie in die Vor- und Nachbereitung viel Zeit investieren.

Für Messebesuche sollte deshalb immer gelten:

- Treffen Sie als Unternehmer die Kernzielgruppe?
- Müssen Sie ausstellen oder können Sie als Besucher ebenfalls die wesentlichen Gespräche führen und Informationen sammeln?

Wie Sie sich richtig auf eine Messe vorbereiten, wie Sie sie durchführen und nachbereiten, können Sie anhand der Checkliste sehen.

siehe Checkliste: Messe

1.5.1.6 Checkliste: Messe

Marketingstrategie

Soll die Messe Bestandteil der Strategie sein? Kann man dort Informationen gewinnen, um sich besser zu positionieren?

Messeziele

Soll Umsatzsteigerung eines der Ziele sein? Sollen Kundenkontakte verbessert werden? Wollen Sie einfach nur Ihr Produkt präsentieren? Soll das Image verbessert werden?

Messeort/-art

Gibt es steigende Aussteller- oder Besucherzahlen, die eine Messe interessant machen? Handelt es sich um eine teure oder preiswerte Messe? Ist es eine Publikums- oder Fachmesse? Ist sie regional, national oder international?

Entscheidungskriterien

Gründe für oder gegen eine Teilnahme, Abschätzung von Kosten/Nutzen, letzter Anmeldungstermin

Budgetfragen

Standkosten, Organisationskosten, Personalkosten einschließlich Unterbringung, Werbungskosten, Nachbereitungs- und Kontrollkosten

Genehmigungen und Bewilligungen

Verordnungen, Gesetze, Sondergenehmigungen

Personalfragen

Zuständigkeiten, Mitarbeiterereinsatz, Schulung, Motivation, Dienstplan, Nachbearbeitung

Entwurfsarbeiten

Position des Messestandes im Verhältnis zur möglichen Laufrichtung der Besucher, Modell des Standes einschließlich Poster, Kostenerstellung, Firmenimage (Corporate Identity)

Ausstellungsobjekte

Präsentationsart, Schulung des Standpersonals, Regiebuch für die Präsentation der Objekte

Werbevorbereitung

Werbeplan, Werbemittel, Werbeagentur, Terminsetzung, spezielle Einladungen (mind. 8 Wochen vor der Messe), Eintrag in den Messekatalog, Beurteilung des Werbeerfolgs

Pressearbeit

Nutzung bestehender Pressekontakte, Presstexte, Pressemappen, Pressekonferenz, Einladung von Journalisten auf den Messestand

Standbau und Montage

Auftrag an Messebauer, bauliche Vorschriften, Strom- Wasser und Telefonanschlüsse, Standküche, Verhandlungskabinen

Eröffnungsphase

Generalprobe, Eröffnungsveranstaltung, Werbenutzen

Während der Messe

Kontaktbögen für Gespräche, Verteilung von Werbematerial, tägliche Berichte der Mitarbeiter, Lagebesprechung, klare Zuständigkeiten

Kundendienst

Besuchstermine mit den eingeladenen Kunden, Vorbereitung der Kundenkartei, Auswertung der Gespräche im Anschluss

Messe-/ Konkurrenzbeobachtung

Besuch der Messe, des eigenen Standes, Besuch der Konkurrenz im Vergleich zu sich selbst; was zieht die Besucher auf der Messe an?

Abbau

Schlussbesprechung, Verantwortlichkeit, Abtransport, Lagerung der Messemöbel

Nachbearbeitung

Koordination mit Verkauf, Schreiben von Angeboten, Werbematerial versenden, Besuche einleiten, Auswertung aller Kontaktbögen

Erfolgskontrolle

Resonanz, Zahl der Standbesucher, Neukunden, Adressenzahl, neue Erkenntnisse; hat sich die Messe gelohnt?

1.5.1.7 Verkaufsförderung

Von den zahlreichen verkaufsfördernden Maßnahmen eignen sich für neugegründete Unternehmen insbesondere Produktvorführungen und Schulungen beim Handel, Erprobungen bei Testkunden sowie die Gewährung bestimmter Vergünstigungen anlässlich von Einführungsaktionen für neue Produkte. Die genannten Maßnahmen können Sie aber auch im Zusammenhang mit Werbung und persönlichem Verkauf durchführen.

Insbesondere Test- und Referenzkunden, auf die Sie im Kommunikationsprozeß verweisen können, gelten in vielen Branchen als Eintritt für weitere Interessenten und positiven Kundenkontakt.

1.5.2 Preispolitik

Generelle Empfehlungen zur Gestaltung des Preises fallen schwer. Preisfestlegungen sind folgeschwere Entscheidungen, denn einmal gesetzte Preise lassen sich nur sehr schwer erhöhen.

Einflussgrößen

In jedem Fall benötigen Sie zur Preisgestaltung eine Produktkalkulation und ein ungefähre Vorstellung über Zielmarktregionen und Absatzmengen. Unbedingt sollten Sie sich eine Vorstellung über die i.d.R. sehr hohen Kosten des Vertriebs und der Kundenbetreuung verschaffen.

Anbieter innovativer Produkte mit hohem Nutzen stehen oft vor dem Dilemma, dass sie zwar hohe objektive Nutzenvorteile bieten, aber gegen etablierte Kunden-Lieferanten Beziehungen ins Feld ziehen müssen. Viele innovative Unternehmen fahren dann gut, wenn sie einen im Vergleich zum Wettbewerb etwa gleich hohen Preis bei deutlichen Wettbewerbsvorteilen in der Produktfunktionalität/-Qualität bieten können.

Generelle Muster der Preisgestaltung sind:

1. Skimming- und Premium-Preisstrategie

Haben Sie hochwertige Alleinstellungsmerkmale und ein Marktsegment, in dem Kaufkraft und Kaufwille vorhanden sind, dann können Sie eine sog. Premium-Preisstrategie wählen. Sie bezeichnet einen dauerhaft hohen Preis im Marktsegment, der durch "hohe Qualität" – bzw. Alleinstellungsmerkmale mit hohem Nutzen begründet wird. Als Skimming-Strategie bezeichnet man eine Strategie, die ein Innovator mit Alleinstellungsmerkmalen als "First Mover" einsetzt, um einen besonders hohen Preis für vorübergehend einzigartige Produkte zu erzielen. Der PC-Prozessoren-Chip-Markt zum Beispiel funktioniert so. Wer zuerst den schnellsten Prozessor-Chip der nächsten Generation hat, verlangt dafür hohe Preise. Sobald Wettbewerb eintritt, brechen die hohen Preise zusammen – die Premium-Strategie weicht der Penetrationsstrategie.

2. Penetrationsstrategie oder Promotionsstrategien werden Preisstrategien genannt, die einen relativ breiten Kundenkreis relativ schnell erschließen sollen, und dies mit hohen

Wettbewerbsvorteilen bei im Wettbewerb vergleichbaren Preisen verfolgen.

Oft wird, wie das Beispiel PC-Prozessoren-Chips zeigt, eine der jeweiligen Wettbewerbsstärke angepasste Preispolitik eingesetzt.

Penetrationsstrategien sind oft bei hohen Investitionen und niedrigen variablen Kosten sinnvoll bzw. notwendig, um schnell "Skaleneffekte" (Wirtschaftlichkeit durch hohe Absatzmengen) zu erzielen. Skimming-Strategien empfehlen sich z.B. bei komplexen Software-Vorhaben mit hohem Customizing-Anteil, um Vertriebs- und Firmenstrukturierung sowie Produktoptimierung für das weitere Wachstum voranzutreiben.

Geben Sie im Zweifelsfall Sonderpreise immer nur unter Angabe eines guten Grundes (der anderen verbietet, denselben Preis zu fordern).

1.5.3 Produktpolitik

Beachten Sie, dass Ihre Produktkonzeption den Markterfordernissen entsprechen sollte. Legen Sie fest, ob es sich um eine Neuentwicklung oder Weiterentwicklung handelt. Letzteres bedeutet für Sie die Entscheidung, ob Sie

- Ihr Produkt zielgruppenspezifisch verändern wollen (**Produktvariation**),
- Produkte entwickeln wollen, die besser auf Ihre Zielgruppe abgestimmt sind (**Produktdifferenzierung**) oder
- eine Produktvereinheitlichung (**Standardisierung**) vornehmen wollen.

Markttest durchführen

Wie immer Sie sich auch entscheiden werden, am Ende einer Produktentwicklung stehen technisch-funktionale Tests, die Sie neben Markttests durchführen müssen. Nur so gelangen Sie zu den Informationen, welche anwendungstechnischen Probleme noch zu lösen sind, und gewinnen abschließend durch den Vororttest bei Schlüsselkunden ein Gefühl für den richtigen Einführungszeitpunkt Ihres Produkts.

Vergessen Sie bei allem nicht, dass Sie neben dem eigentlichen Produkt auch die begleitenden Dienstleistungen (Servicepolitik) anbieten sollten.

Heben Sie sich positiv von Ihren Mitbewerbern ab, indem Sie technische Beratung, Durchführung von Problemanalysen, Planung von Projektierungsleistungen und Projektmanagement ebenfalls anbieten.

1.5.4 Vertriebspolitik

Wenn Sie Ihren Vertrieb aufbauen, sollten Sie darauf achten, dass der gewählte Weg effizient und kundenorientiert ist. Dies betrifft alle Formen der Vertriebsweggestaltung. Während beim direkten Vertrieb vor allem die Verfügbarkeit entsprechender Mitarbeiter und deren Finanzierbarkeit zu klären ist, stellen sich beim **indirekten Vertrieb** Fragen der Steuerung und Kontrolle selbstständiger Vertriebsorgane sowie der Vermeidung bzw. Verminderung von Konflikten in der Zusammenarbeit mit den Distributionsstufen.

Direkter Vertrieb in frühen Phasen

Für die frühen Phasen der Beta-Kunden und der Pilot- und Referenzprojekte ist ein direkter Vertrieb sinnvoll. Erst später, wenn Produkt und Firma gut strukturiert sind, bietet sich eine Kooperation mit Vertriebspartnern als Alternative an.

Sollten Sie sich dafür entscheiden, den Vertrieb fremdzuvergeben, denken Sie an folgende Maßnahmen:

- Intensivieren Sie die Händlerbetreuung, indem Sie technische Hilfe anbieten und Schulungen über Ihre Produkte durchführen.
- Versuchen Sie über den gezielten Einsatz von Werbung, Messeauftritten und persönlichem Verkauf Präferenzen beim Endabnehmer aufzubauen, um einen Nachfragesog zu erzeugen (Pull-Strategie).

siehe Checkliste: Vertrieb

1.5.5 Servicepolitik

Dieser Bereich betrifft Leistungen, die Sie nach dem Kaufentscheid des Kunden für Ihr Produktes erbringen sollten.

Beachten Sie, dass es sich um Aufgaben handelt, die nach einer Auftragserteilung wahrgenommen werden müssen. Mit derartigen Maßnahmen tragen Sie dem Erfordernis Rechnung, einen reibungslosen Einsatz der von Ihnen gelieferten Leistungen zu gewährleisten.

Einleuchtend ist, dass ein potentieller Abnehmer schon vor dem Kaufentscheid über den Umfang und die Qualität der zu erwartenden Leistungen im Servicebereich informiert werden muss. Hier setzt auch im Vorfeld schon die Kommunikationspolitik an.

Fragestellungen zum Service

Fragen Sie sich:

- Welche Leistungen müssen bei der Produktübertragung erbracht werden?
- Sind Applikationsanpassungen erforderlich? Wer im Unternehmen erbringt sie?
- Ist eine Personalschulung beim Anwender notwendig? Gibt es im Unternehmen geeignete Mitarbeiter dafür?
- Ist die Durchführung der Montage beim Abnehmer geplant?
- Ist ein Reparatur- und Ersatzteildienst im Serviceangebot vorgesehen?

Wichtige Punkte, die beim Angebot von Serviceleistungen zu bedenken sind:

- Wie zufrieden sind Ihre Kunden mit der Produktqualität und dem angebotenen Service, besonders wenn es um die für Ihr Geschäft entscheidenden Faktoren geht?
- Verfügen Sie über funktionierende Bewertungssysteme, mit denen Sie die Zufriedenheit der Kunden im allgemeinen und die Zufriedenheit mit dem Service im besonderen zurückverfolgen können?
- Wie schneiden Sie hinsichtlich des Services und der Kundenzufriedenheit im Vergleich zur Konkurrenz ab?
- Bedeutet die Verpflichtung zum Service und zur Kundenzufriedenheit, dass Sie Produkte ohne Mängel und außerordentlichen Service bieten müssen?

1.6 Vertrieb

Vertriebsstrategie

Der Vertriebsbereich spielt eine Schlüsselrolle in Ihrer strategischen Unternehmensplanung und –durchführung. Er ist ein wesentlicher Teil des Marketing–Mix. Nur klar formulierte und quantifizierte Vertriebsziele ermöglichen es, Effizienzkontrollen (siehe auch Angebotsverfolgung und Auftragseingang) vornehmen zu können.

Die Vertriebsstrategie muss für alle Entscheidungsträger klare Verantwortlichkeiten und Aufgaben festschreiben. Auch hier ist Transparenz und Nachvollziehbarkeit unerlässlich.

Aufgaben des Vertriebs

Der eigentliche Verkauf ist die abschließende Aufgabe des Vertriebs. Im Vorfeld muss er folgende Anforderungen erfüllen:

- potenzielle Abnehmer identifizieren,
- die Kommunikation zu potenziellen Kunden herstellen,
- die Kunden von den eigenen Stärken überzeugen,
- nach einem Verkaufserfolg den Kunden weiterhin ans Unternehmen binden.

Vertriebswege

Bei der Organisation der Vertriebsaktivitäten steht die Wahl der geeigneten Vertriebswege im Vordergrund. Diese können für jedes Geschäftsfeld unterschiedlich gewählt werden.

Technologieorientierte Unternehmen sind in der Regel darauf angewiesen, engen Kontakt zu bestehenden oder potenziellen Marktteilnehmern zu halten. Nur so bekommen sie Rückkopplungen über die Kundenprobleme und können Lösungen dafür erarbeiten. Dies ist die Voraussetzung für Kundenzufriedenheit und somit für Markterfolge.

Direkter Vertrieb

Den engsten Kontakt zum Kunden bietet der direkte Vertrieb. Mit ihm wird eine unmittelbare Produzenten–Kundenbeziehung hergestellt. Anforderungen des Anwenders können direkt in die Entwicklung oder das Produktdesign einfließen. Die Komplexität und Erklärungsbedürftigkeit technologischer Produkte sind weitere zwingende Gründe für direkte Vertriebskanäle.

Der Direktvertrieb lässt sich z.B. organisieren über:

- Mitarbeiter im eigenen Haus,
- Außendienst,
- eigene Verkaufsniederlassungen oder
- Telefonverkäufer.

Indirekter Vertrieb

Beim indirekten Vertrieb werden Absatzmittler zwischen Produzent und Kunden geschaltet. Dies können z.B. sein:

- Groß– und Einzelhändler,
- Handelsvertreter,
- Versandhändler,
- Franchise–Nehmer.

Die Erfahrung zeigt, dass es nicht die geeignete Vertriebsform für ein Unternehmen gibt, sondern dass in der Regel eine Mischung, je nach Produktausprägung, vorgenommen wird.

siehe Checkliste: Vertrieb

1.6.1 Langfristige Ziele

Fragestellungen

Bei der Festlegung langfristiger strategischer Ziele für den Vertrieb müssen Sie sich u.a. folgende Fragen stellen:

- Welche Schwerpunkte, Stärken und Schwächen hat das eigene Unternehmen?
- Welches sind die finanziellen, technischen und organisatorischen Möglichkeiten und Grenzen des Unternehmens?
- Wie rentabel ist das eigene Leistungsprogramm?
- Wie wird sich die Nachfrage für das eigene Leistungsprogramm am Markt entwickeln?
- Wie wird sich das eigene Leistungsprogramm künftig, abhängig von Marktanforderungen, verändern?
- Welches Leistungspotenzial hat der eigene Vertrieb?
- Welche Wettbewerber sind am Markt, und welche Ziele verfolgen sie?
- Welche Schwerpunkte, Stärken und Schwächen haben die Wettbewerber?
- Welchen Standort hat das Unternehmen im Vergleich zum Wettbewerb?
- Welche Strukturveränderungen sind am Markt zu erwarten?
- Wo gibt es noch Marktnischen, die zum Leistungsangebot des Unternehmens passen?

1.6.2 Direkter Vertrieb

Die Entscheidung, ob für Ihren Vertrieb der *direkte Weg*, der geeignete ist, hängt ab von:

- der Art und Erklärungsbedürftigkeit der Produkte,
- dem Vorhandensein von qualifiziertem Personal,
- den Kapitalerfordernissen,
- dem Know-how des Vertriebsmanagements,
- von der Zielsetzung des Unternehmens, der Marketing-Strategie.

1.6.3 Angebotsverfolgung

In vielen Branchen führt nur ein Bruchteil der Angebote auch zu Aufträgen. Deshalb lohnen sich systematische Aufzeichnungen und Auswertungen über:

- Anzahl und Gesamtwert der Angebote einer Periode
- Bearbeitungszeit für die Angebotserstellung insgesamt
- Ergebnisse von Ausschreibungen
- Ursachenanalyse für erfolglose Angebote.

1.6.4 Auftragseingang

Als Kennzahl für die Vertriebsaktivitäten müssen eingehende Aufträge als Informationsquelle ausgewertet werden. Sie sollten nach Auftragswert und Bestellmenge erfasst werden.

Die Entwicklung des Auftragseingangs gibt Hinweise über die künftige Auftragsentwicklung, also über diejenige des Umsatzes, vor allem, wenn regelmäßig bestimmte Zeitabstände zwischen Auftragseingang und Lieferung liegen (z.B. aufgrund von Konstruktionsaufwand, Beschaffungsfristen, Fertigungsrhythmen).

Die regelmäßig auftretende, aber je nach Branche und Unternehmenstätigkeit unterschiedliche Zeitverschiebung zwischen Auftragseingang und Auslieferung kann manchmal mehrere Monate betragen. Dies müssen Sie in Ihrer Liquiditätsplanung berücksichtigen.

Nur wenn die künftige Umsatzentwicklung rechtzeitig erkannt wird, können noch entsprechende Dispositionen getroffen werden (z.B. bei Erkennen von günstigen oder ungünstigen Liquiditätssituationen oder bei Erkennen von zeitweisen Personalengpässen oder –überhängen).

1.6.5 Checkliste: Vertrieb

Der Auswahl des geeigneten Vertriebsweges kommt als strategische Entscheidung eine nicht zu unterschätzende Bedeutung zu.

Im folgenden sind einige Aspekte erörtert, die diese Entscheidung beeinflussen:

Art der zu vertreibenden Produkte

Technisch innovative Produkte sind in der Regel stark erklärungsbedürftig, ein direkter Hersteller–Kunden–Kontakt ist in diesen Fällen unabdingbar. Für "Katalogprodukte" mit überregionalem Kundenkreis bietet sich eher die indirekte Vertriebsform an.

Kosten und Kapitalbindung

Der Aufbau eines eigenen Vertriebssystems ist in der Regel um ein Vielfaches aufwendiger als die Nutzung von indirekten Vertriebsmöglichkeiten. Auf der anderen Seite ist der direkte Vertrieb optimaler zu organisieren und zu kontrollieren. Eigene Vertriebsmitarbeiter sind besser zu motivieren, sie verkaufen die Philosophie Ihres Unternehmens automatisch mit. Das Kundenfeedback kann umgehend in die Produkt– oder Strategieausgestaltung eingebunden werden.

Nachfragerverhalten

Die Erwartungshaltung der Kunden an die Vertriebsorgane spielt eine wesentliche Rolle bei der Auswahl des Vertriebsweges.

Wettbewerber

Bei der Wahl der eigenen Absatzkanäle müssen Sie untersuchen, wie vergleichbare Produkte in den ausgewählten Marktsegmenten vertrieben werden.

Marktstellung und Machtposition des Herstellers

Wenn Sie bereits über etablierte Vertriebswege verfügen, werden Sie bemüht sein, diese auch für neue Produkte zu nutzen. Zur Erschließung neuer Marktsegmente sollten Sie einerseits Ihre positiven Erfahrungen nutzen und andererseits die Besonderheiten der in diesem Segment üblichen Absatzkanäle berücksichtigen.

1.7 Controlling

In einer weiteren Phase Ihres Unternehmens sollten Sie, wenn Sie im Marketing aktiv geworden sind, ein sogenanntes Marketing–Controlling installieren, um Kosten zu senken, bessere Liquiditätsplanung vornehmen zu können und Ihr beschränktes Kapital sinnvoll einzusetzen.

- Aufgaben und Organisation
- Strategische und operative Instrumente

1.7.1 Aufgaben

Beim Marketing–Controlling helfen Ihnen Marktforschung und Ihre strategische Unternehmensplanung.

Marketing–Controlling bedeutet also für Sie:

- Die Zusammenfassung aller für Sie marktrelevanten Daten in einem Informationssystem, um Grundlagen für die Marketing–Konzeption zu liefern.
- Die Planung der Ziele, Strategien sowie des Marketing–Mix auf der Basis von zurückliegenden Erkenntnissen

Fragen Sie sich:

- Gibt es ein funktionierendes System zur Bewertung der Marketingleistung hinsichtlich
 - ◆ Durchdringungsgrad der Strategie
 - ◆ Einstellung und Verhalten der Abnehmer
 - ◆ Kundenzufriedenheit
 - ◆ Markenwert
 - ◆ Umsatz
 - ◆ Gewinn?
- Liefert das Bewertungssystem regelmäßig Berichte über die Marketingleistungen, gemessen an denen der Konkurrenz?
- Kann das Marketing–Controlling als Entscheidungshilfe genutzt werden?

1.7.2 Instrumente

Strategische Instrumente

Strategische Instrumente dienen der längerfristigen Planung und haben für Sie existenzsichernden Charakter. Dazu zählen:

- Marktbeobachtung
- Portfolio–Analysen
- Konkurrenzanalysen
- Kennzahlenanalysen
- Betriebsvergleiche

Besondere Bedeutung kommt den sogenannten Frühwarnsystemen zu. Sie sollten mit zeitlichem Vorlauf auf Ereignisse hinweisen, die die Unternehmensentwicklung nachhaltig beeinflussen werden.

Operative Instrumente

Operative Instrumente dienen Ihnen zur kurzfristigen Gewinnsicherung.

Die Deckungsbeitragsrechnung und deren Modifikation eignet sich gut, um Gewinne und Verluste aus bestimmten Geschäftsaktivitäten zu ermitteln.

Ein anderes Beispiel ist die Angebotsverfolgung.

1.8 Analyse der Zukunftschancen

Analysieren Sie die Zukunftschancen Ihres Unternehmens

- Wie wird sich Ihr Absatzmarkt entwickeln? Werden Sie auch in Zukunft ausreichend viele Kunden für Ihr Produkt / Ihre Dienstleistung haben?
- Was sind Ihre Produkte oder Dienstleistungen?
- Was unterscheidet Ihre Leistung von denen, die es schon gibt?
- Wie werden sich die Anforderungen an die Leistung verändern?
- Wie werden sich die Verkaufspreise im Vergleich zur allgemeinen Preisentwicklung verändern?
- Wie werden sich die Preise für die benötigten Materialien (Komponenten, Rohstoffe) entwickeln?
- Werden Sie über ausreichend qualifiziertes Personal verfügen können?
- Wird es in Zukunft viele neue Unternehmen in Ihrer Branche geben?
- Werden Sie in Zukunft mehr Konkurrenten haben als heute?
- Wie schnell werden technologische Veränderungen in Ihrer Branche umgesetzt?
- Wie wahrscheinlich sind Auflagen und Gesetze, die Ihre Unternehmensentwicklung behindern können?