

Gestaltung eines Internet-Portals

- Grundlagen der Marketing-Planung -

Thomas Heilmann

Scholz&Friends Berlin

HdK, 5. Juni 2000

AGENDA

- Grundlagen des Strategischen Marketing
- Analyse der Ausgangssituation
- Strategieformulierung
- Maßnahmenplanung
- Praxis: Low-Budget Marketing - Grundregeln für Gründer

Definition:

- Strategisches Marketing/ Marketing Planung umfasst alle Aktivitäten, die sich mit der Analyse der strategischen Ausgangssituation eines Unternehmens sowie mit der Formulierung, Bewertung, Auswahl und Implementierung von marktbezogenen Strategien befassen und dadurch einen Beitrag zur Erreichung der Unternehmens- und Marketingziele leisten.
- Der Marketing-Plan fasst die Ergebnisse der Marketing-Planung zusammen und fixiert die strategische Stoßrichtung, insbesondere für die Gestaltung des Marketing-Mix (4P's).

Marketing ist kein Instrument, sondern eine Geisteshaltung

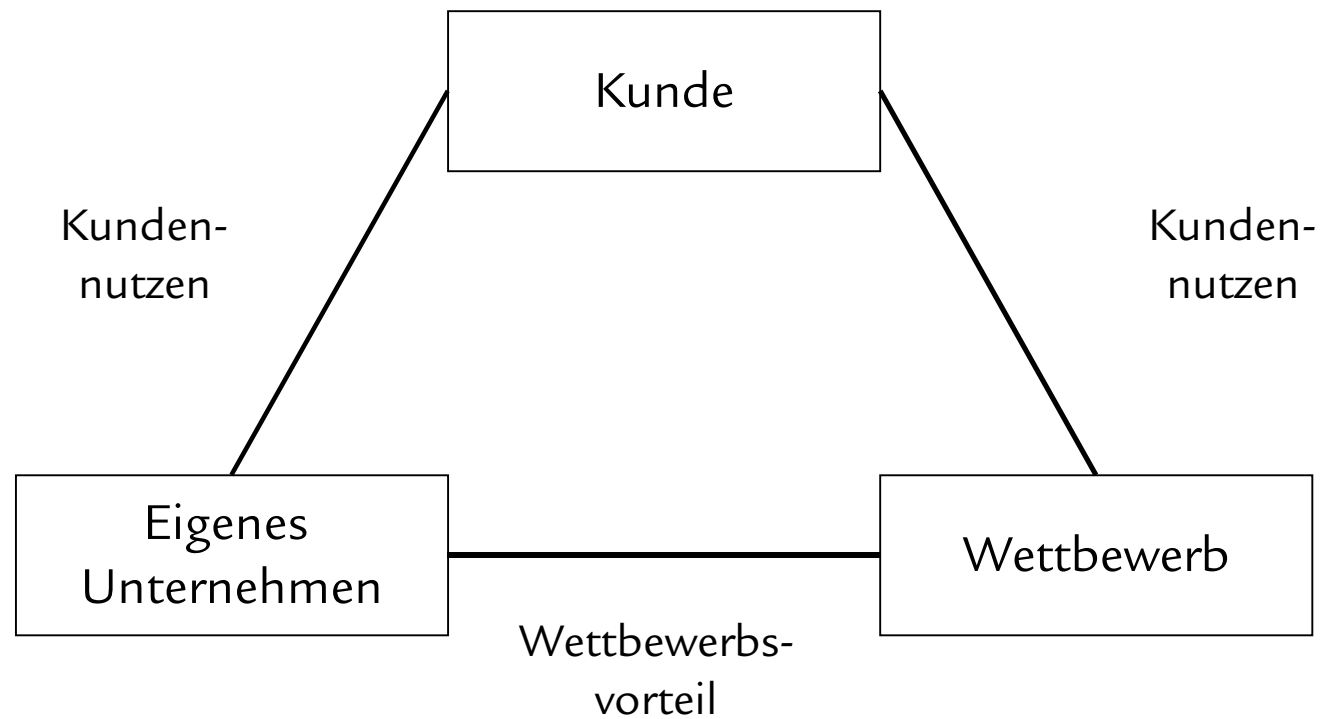
- Marketing is the whole business seen... from the customer's point of view.“

Peter F. Drucker

- Our company is based on what our customers want - it's not about what we should give them, but what they want, what they need.“

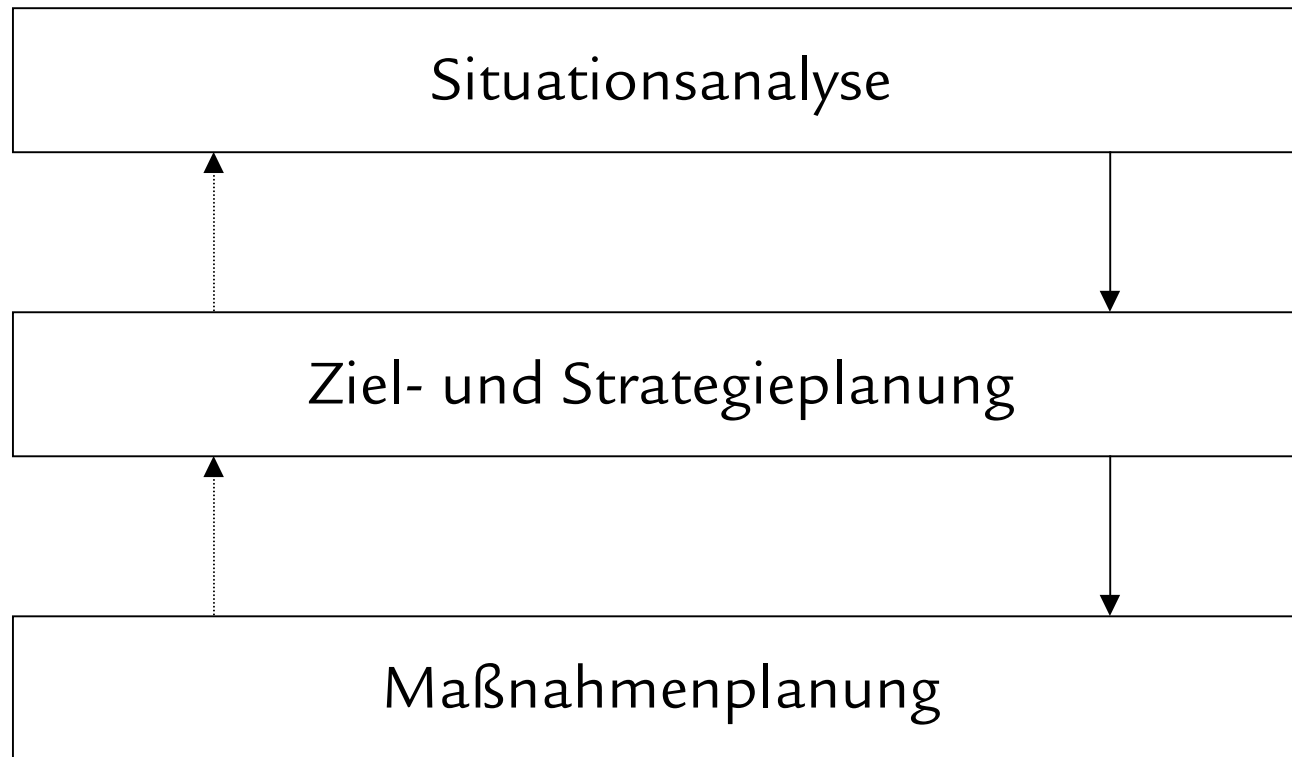
Michael Perez, Technologix Inc

Das strategische Dreieck



Der Prozess der Marketing-Planung um fasst drei Stufen

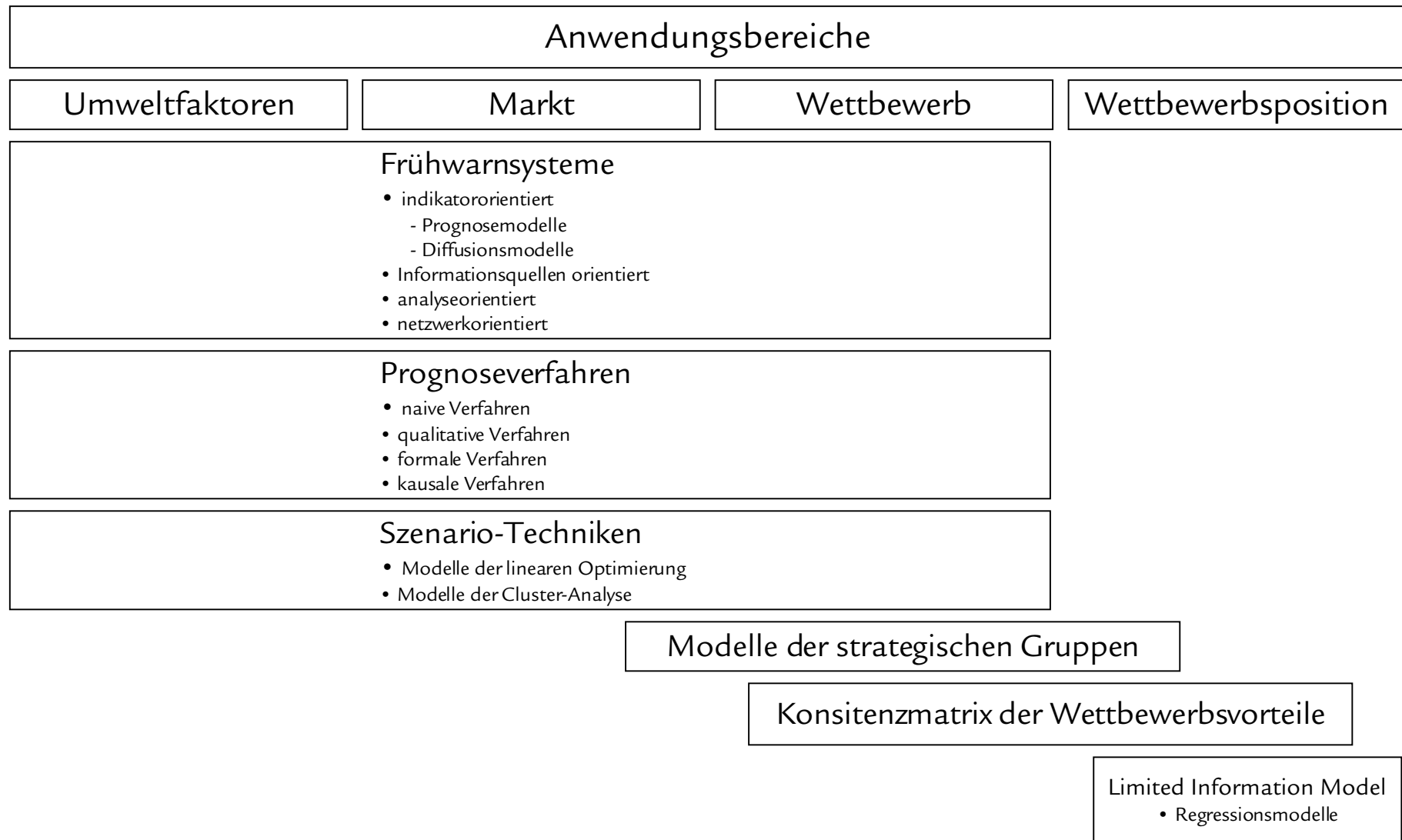
DIE MARKETING-PLANUNG



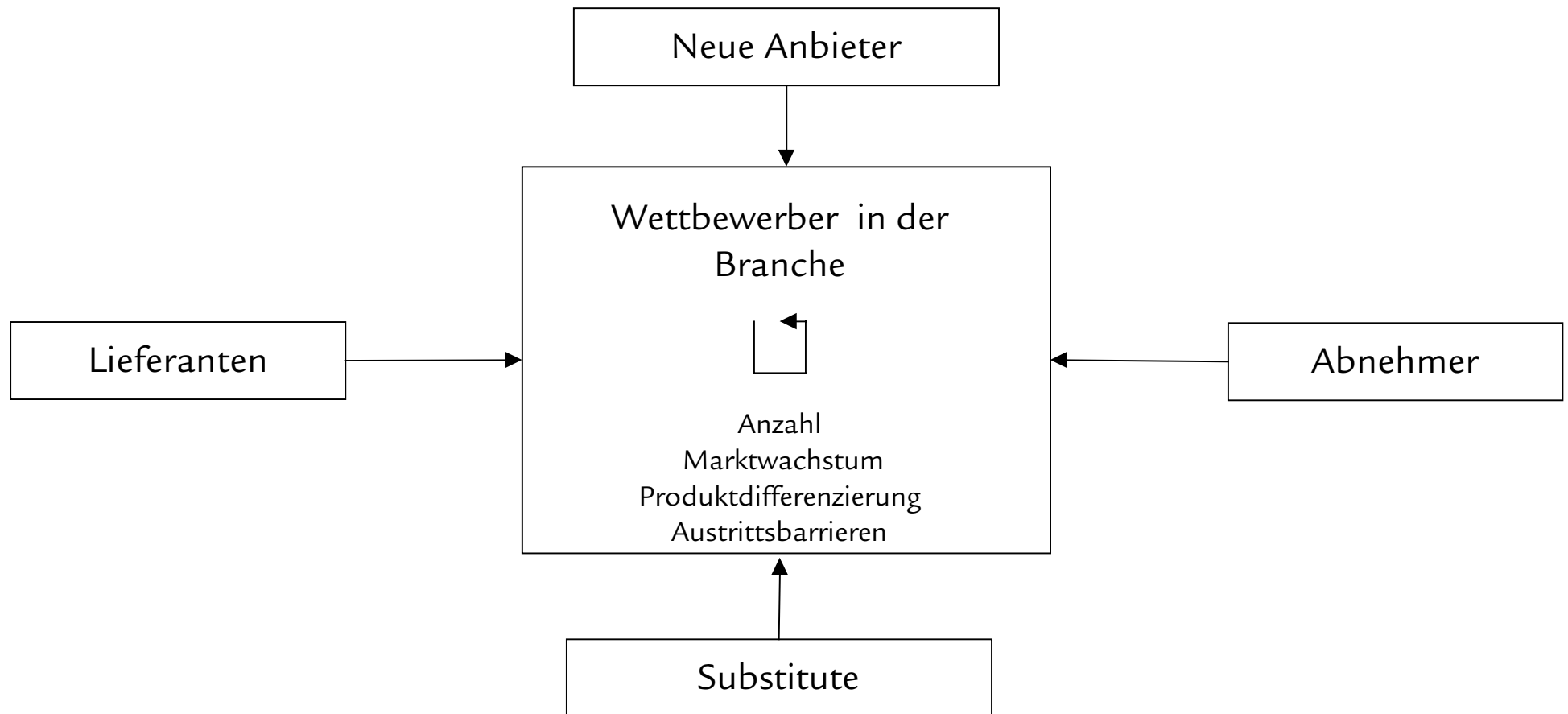
AGENDA

- Grundlagen des Strategischen Marketing
- Analyse der Ausgangssituation
- Strategieformulierung
- Maßnahmenplanung
- Praxis: Low-Budget Marketing - Grundregeln für Gründer

Instrumente der Analyse der strategischen Ausgangssituation



PORTERS FIVE FORCES

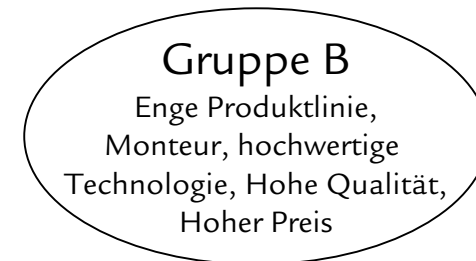


Die Strategische Gruppenanalyse führt zu einem besseren Verständnis des relevanten Marktes und Wettbewerbs

STRATEGISCHE GRUPPENANALYSE

- Kernfrage:
 - Warum bestehen innerhalb einer Branche zwischen den einzelnen Wettbewerbern dauerhafte Unterschiede in der Rentabilität ?
- Erklärungsansatz:
 - Dauerhafte Rentabilitätsunterschied resultieren aus unterschiedlichen strategischen Grundorientierungen, die mehr oder weniger gut zu den Rahmenbedingungen passen.
- Strategische Gruppe:
 - Eine strategische Gruppe ist eine Gruppe von Wettbewerbern, die eine ähnliche strategische Orientierung aufweisen.
 - Die Abgrenzung erfolgt anhand spezifischer strategischer Schlüsselvariablen (=Mobilitätsbarrieren)

Strategische Gruppenanalyse in der Maschinenbaubranche



Die strategische Gruppenanalyse führt zu einem besseren Verständnis von inter- und intra- Gruppenwettbewerb

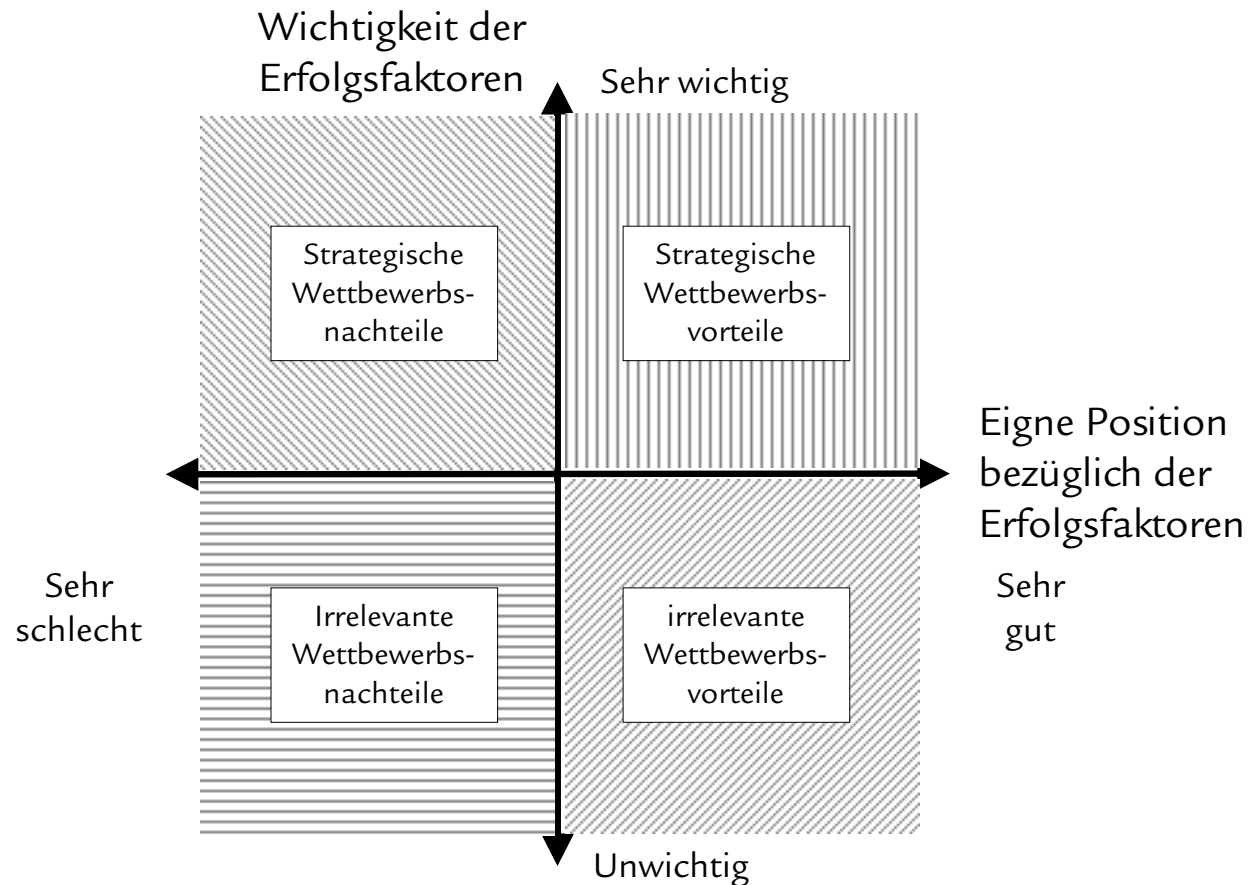
STRATEGISCHE IMPLIKATIONEN

Die Strategische Gruppenanalyse erlaubt:

- **Erkennen von Spielregeln des Marktes**
- **Differenziertes Wettbewerbsverständnis**
- **Ableiten von Wettbewerbsstrategien:**
 - » **Pauschalstrategie für alle Wettbewerber
us**
 - » **Strategie für jeden einzelnen Wettbewerber**

Wettbewerbsvorteile sollen bei den für den Kunden wichtigen Parametern geschaffen werden

KONSISTENZMATRIX DER WETTBEWERBSVORTEILE



AGENDA

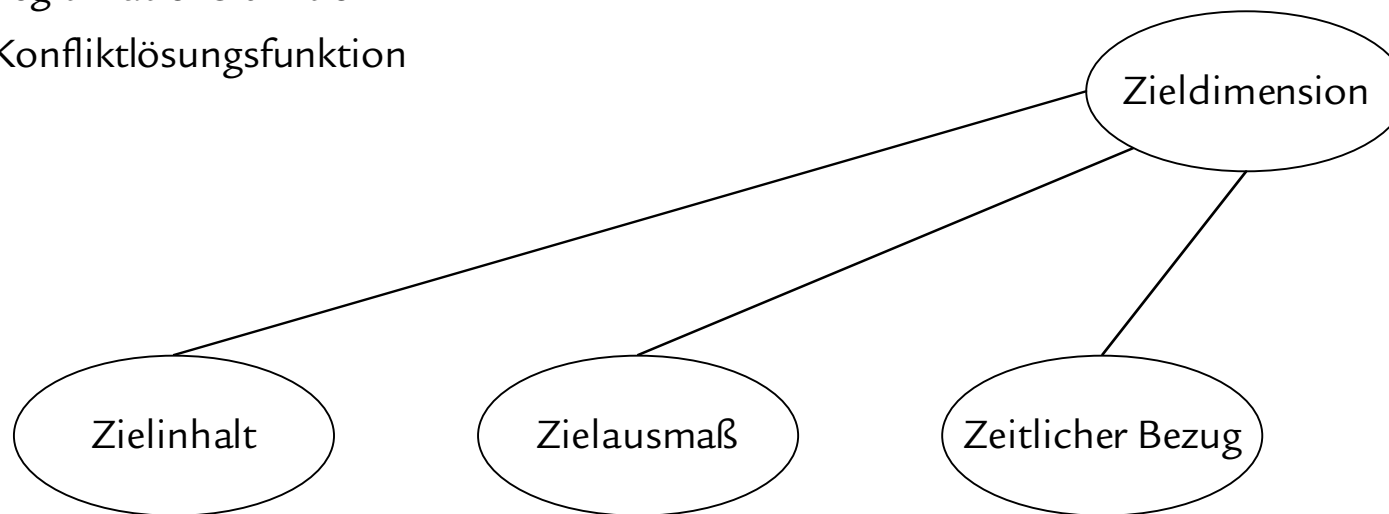
- Grundlagen des Strategischen Marketing
- Analyse der Ausgangssituation
- Strategieformulierung
- Maßnahmenplanung
- Praxis: Low-Budget Marketing - Grundregeln für Gründer

Elemente einer Marketingstrategie

- Ziele und Zwischenziele
- Strategische Maßnahmen in den Teilbereichen des Marketing Mix
- Mittel und Verfahren zur Umwandlung personeller, finanzieller und materieller Ressourcen
- Angaben zur Zuteilung von Ressourcen, zur Nutzung von Synergieeffekten sowie zur zeitlichen Planung

Zielfunktionen und Dimensionen

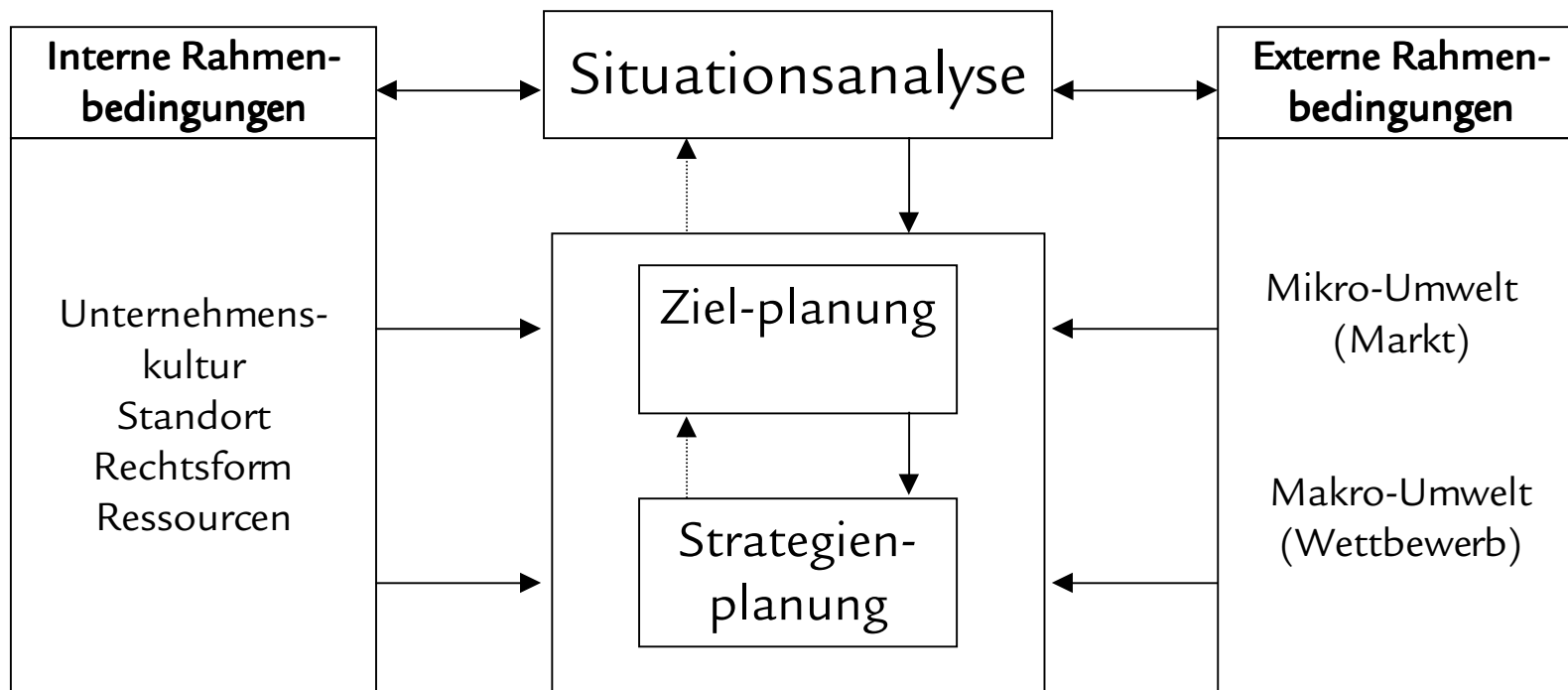
- Zielfunktionen:
 - Entscheidungskriterium (Beeinflussung der Alternativenauswahl)
 - Handlungs- und Orientierungsfunktion
 - Koordinationsfunktion
 - Legitimationsfunktion
 - Konfliktlösfunktion



Zielsysteme

- Die in einem Unternehmen verfolgten Ziele können als Elemente eines Zielsystems aufgefasst werden
- Ein Zielsystem ist eine „geordnete Gesamtheit von Zielelementen, zwischen denen horizontale und vertikale Beziehungen bestehen“ (Macharzina 1995)
- Zielbeziehungen sind vielfältig:
- Zwischen den Zielen können sich ergänzende, gleich- oder gegenläufige Wirkungen bestehen. Mögliche Zielbeziehungen sind:
 - Zielidentität
 - Zielkomplementarität
 - Zielneutralität
 - Zielkonkurrenz

Einflussfaktoren der Ziel- und Strategienplanung



Modelle zur Strategieformulierung

- Formale Ansätze: fest vorgegebene Struktur, die sich an quantitativen Denkmustern orientiert
 - Portfolio Modelle
 - SPACE (Strategic Position and Action Evaluation)
 - ROLA (Return on Look-Alikes)
- Qualitative Ansätze: kreative Suche nach strategischen Schlüsselideen
 - Strategische Kataloge
 - Kreativitätstechniken
 - Strategisches Spielbrett von McKinsey

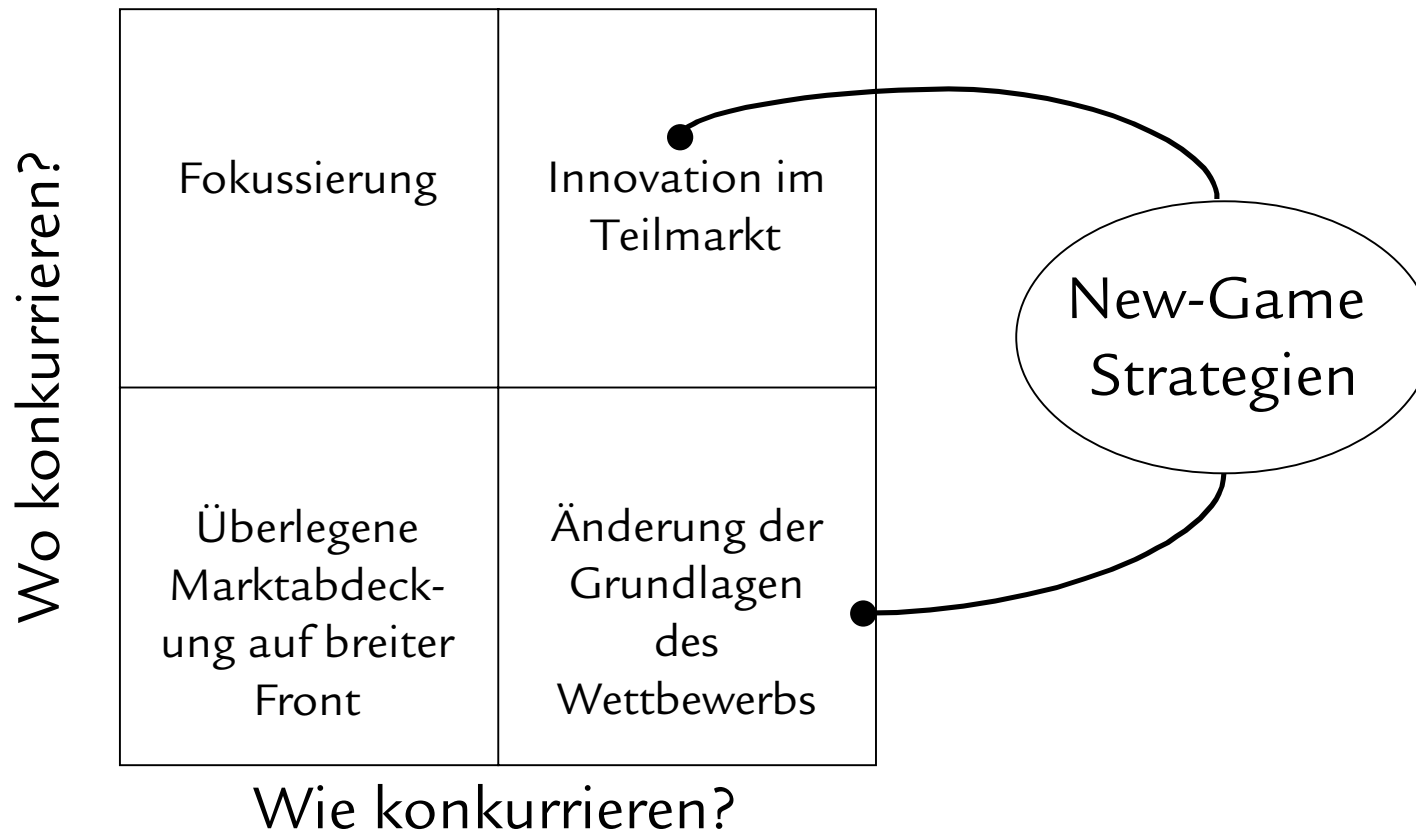
Die Portfolioanalyse erlaubt es, komplexe Probleme zu strukturieren und anschaulich zu visualisieren

KONZEPTION UND TECHNIK ABSATZMARKTORIENTIERTER PORTFOLIOS

- Analyseform für Mehrproduktunternehmen. Voraussetzung: klare Abgrenzung der Produktlinien
- Einteilung des Produktspektrums in strategische Geschäftseinheiten. Strategische Geschäftseinheiten sind Produkt-Markt-Kombinationen, die den Einsatz spezifischer und eigenständiger strategischer Programme erfordern.
- Methodische Umsetzung: Zusammenfassung unternehmensexterner und -interner Informationen in einer zweidimensionalen Matrix (Umweltvariable i.d.R. auf der vertikalen und Unternehmensvariable i.d.R. auf der horizontalen Achse).
- Strategische Geschäftseinheiten in einem wertmäßig bestimmten Bereich des Portfolios werden tendenziell nach der gleichen Normstrategie behandelt.
- Kreisförmige Darstellung der Geschäftsfelder: Durchmesser der Kreise verdeutlichen relative Bedeutung der Geschäftsfelder.
- Gegenüberstellung des Ist-Portfolio mit einem Soll-Portfolio.

Ziel ist die suche nach einer Möglichkeit zur Veränderung der herkömmlichen „Spielregeln des Wettbewerbs“

STRATEGISCHES SPIELBRETT VON MCKINSEY



AGENDA

- Grundlagen des Strategischen Marketing
- Empirische Planungsforschung
- Analyse der Ausgangssituation
- Strategieformulierung
- Maßnahmenplanung
- Praxis: Low-Budget Marketing - Grundregeln für Gründer

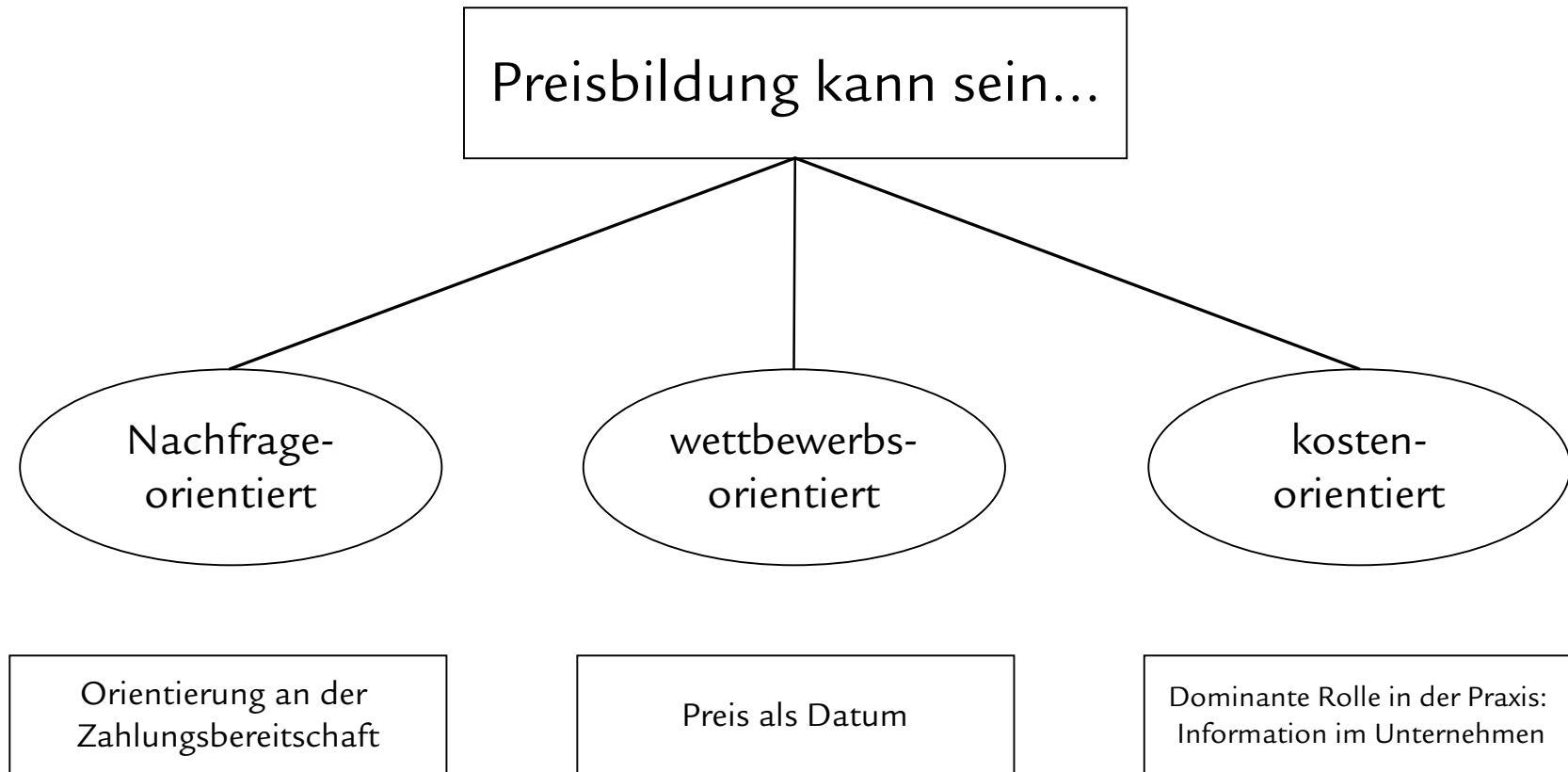
Die Marketingstrategie muss zu ihrer Umsetzung in Einzelmaßnahmen heruntergebrochen werden

Maßnahmenplanung

- **Budgetierung:** verbindliche Fixierung von operationalen Zielen für die einzelnen Organisationseinheiten.
Ansatz: Bottom-up/Top-down
- **Produktmanagement:** Marktgerechte Gestaltung bestehender und zukünftiger Produkte unter Berücksichtigung unternehmerischer Zielsetzungen
- **Preismanagement:** Marktgerechte Gestaltung der Gegenleistung für die vom Unternehmen angebotene Sach- und Dienstleistung.
- **Distributionsmanagement:** Regelung aller Betrieblichen Aktivitäten, die dazu beitragen eine Leistung vom Ort ihrer Entstehung unter Überbrückung von Raum und Zeit an jene Stelle zu bringen, wo sie in den Verfügungsbereich des Nachfragers übergehen soll.
- **Kommunikationsmanagement:** Alle Maßnahmen der planmäßigen Gestaltung und Übermittlung von Informationen, die die Kommunikationspartner eines Unternehmens im Bereich Wissen, Einstellungen, Erwartungen und Verhaltensweisen gemäß der Unternehmensziele beeinflussen sollen

Drei Ansätze dominieren die Preisbildung in der Praxis

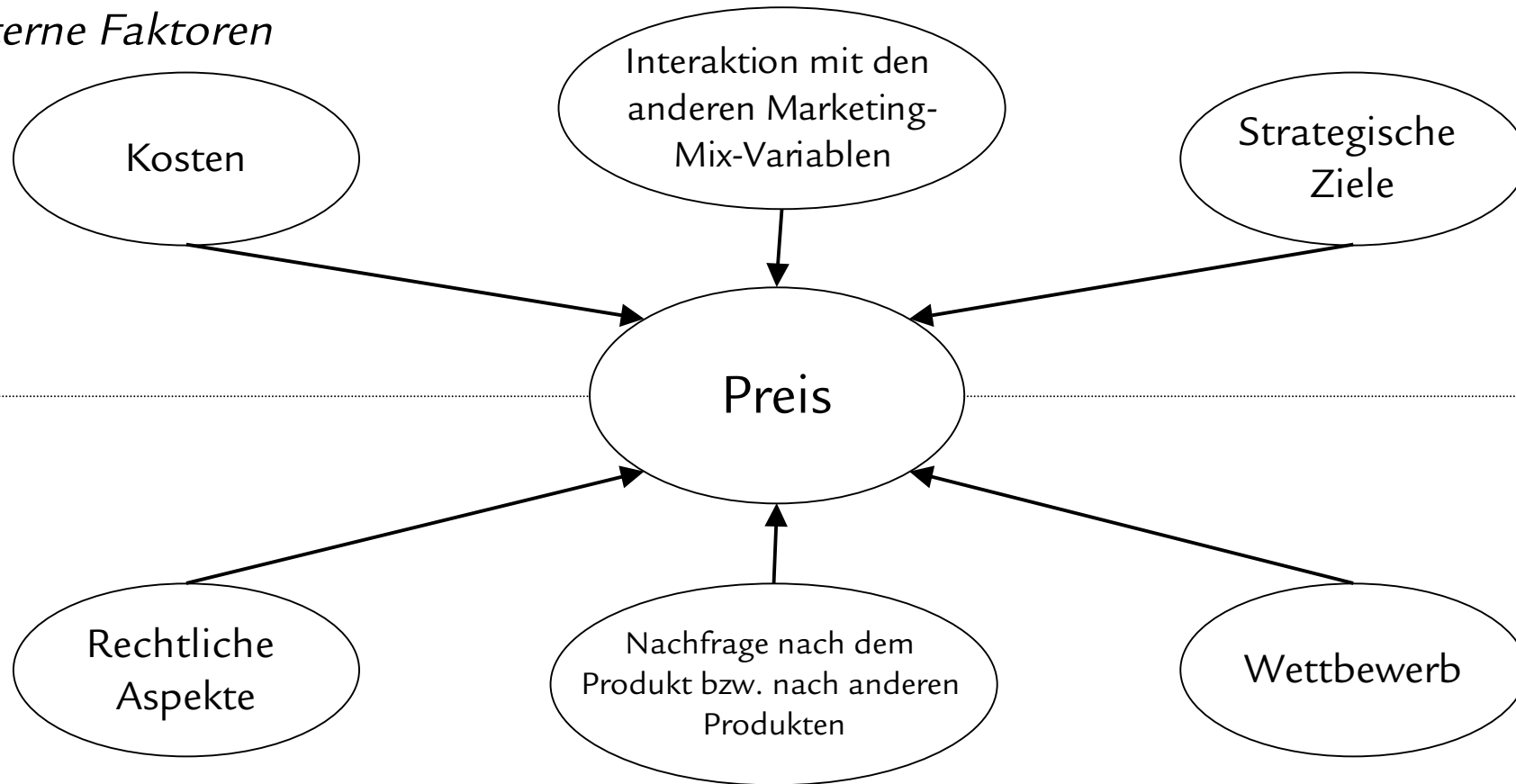
BEISPIEL: PREISBILDUNG



Interne und externe Faktoren bestimmen die Preisbildung

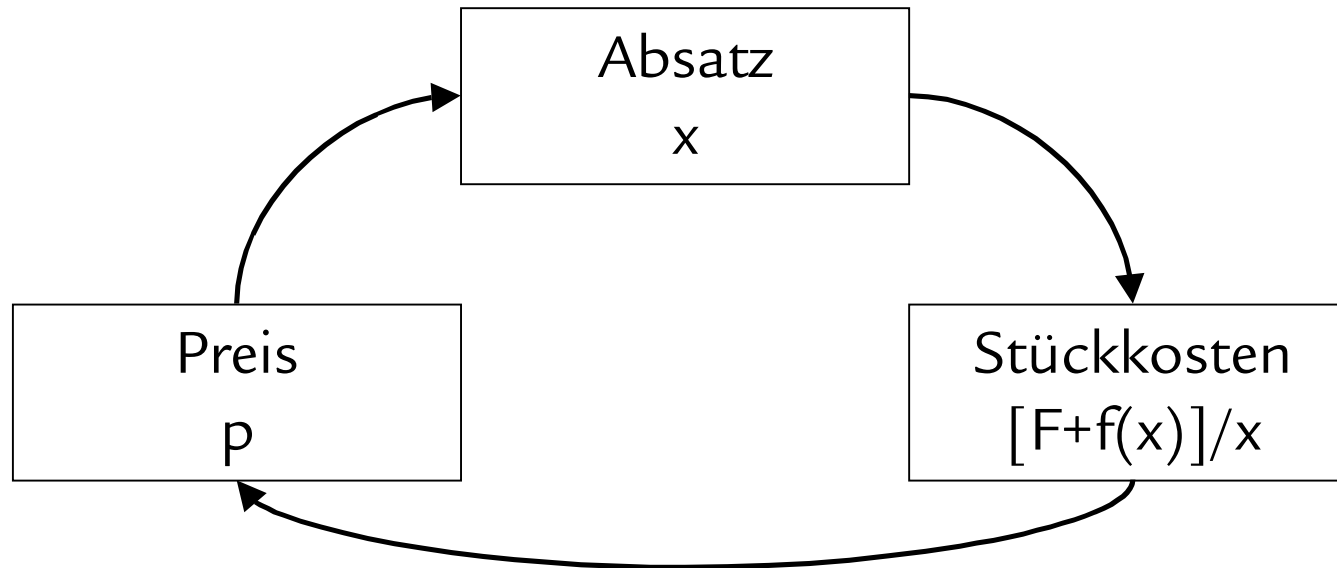
EINFLUSSFAKTOREN EINER PREISENTSCHEIDUNG

Interne Faktoren



externe Faktoren

Cost-Plus-Pricing ist fundamental unlogisch



Für den Markteintritt stehen zwei unterschiedliche Pricing-Strategien zur Verfügung

- kurzfristige Gewinnrealisierung während monopolistischer Marktposition, Reduktion des langfristigen Konkurrenzrisikos, schnelle Amortisation der Investitionen
- Reduktion des Obsolenzrisikos
- Schaffung eines Preisspielraumes nach unten, Ausnutzung positiver Preisänderungswirkung wird möglich
- graduelles Abschöpfen der Preisbereitschaft
- positive Prestige- und Qualitätsindikation
- niedrige Kapazitäten

- Durch schnelles Absatzwachstum trotz niedriger Stückdeckungsbeiträge hohe Gesamtdeckungsbeiträge
- Aufbau einer langfristig überlegenen Marktposition durch Carry-Over-Effekte
- Ausnutzung statischer Economies of Scale
- Schnelle Erhöhung der kumulativen Menge – Ausnutzen der Erfahrungskurven-Effekte
- Reduzierung der Flopwahrscheinlichkeit
- Abschreckung potentieller Konkurrenten

AGENDA

- Grundlagen des Strategischen Marketing
- Empirische Planungsforschung
- Analyse der Ausgangssituation
- Strategieformulierung
- Maßnahmenplanung
- Praxis: Low-Budget Marketing - Grundregeln für Gründer

Regel 1:

Das einzige, was zählt, ist der Nutzen für die Zielgruppe.

- Nicht die technologische Machbarkeit, sondern der Vorteil für den einzelnen Kunden steht im Mittelpunkt.

Regel 2:
keep it simple and stupid

- Formulieren Sie knapp, präzise und kritisch Ihre Idee in Bezug auf den Kundennutzen.
- Und zwar so, dass Ihre Mutter weiß, was Sie machen.

Regel 3:

Überlegen Sie, wie Sie Ihr Produkt verkaufen wollen - mindestens 5 Stunden täglich

- Deutsche Gründer denken zu 70% an die Entwicklung, amerikanische zu 70% an den Verkauf.
- In der Entwicklung wird kein Geld verdient!

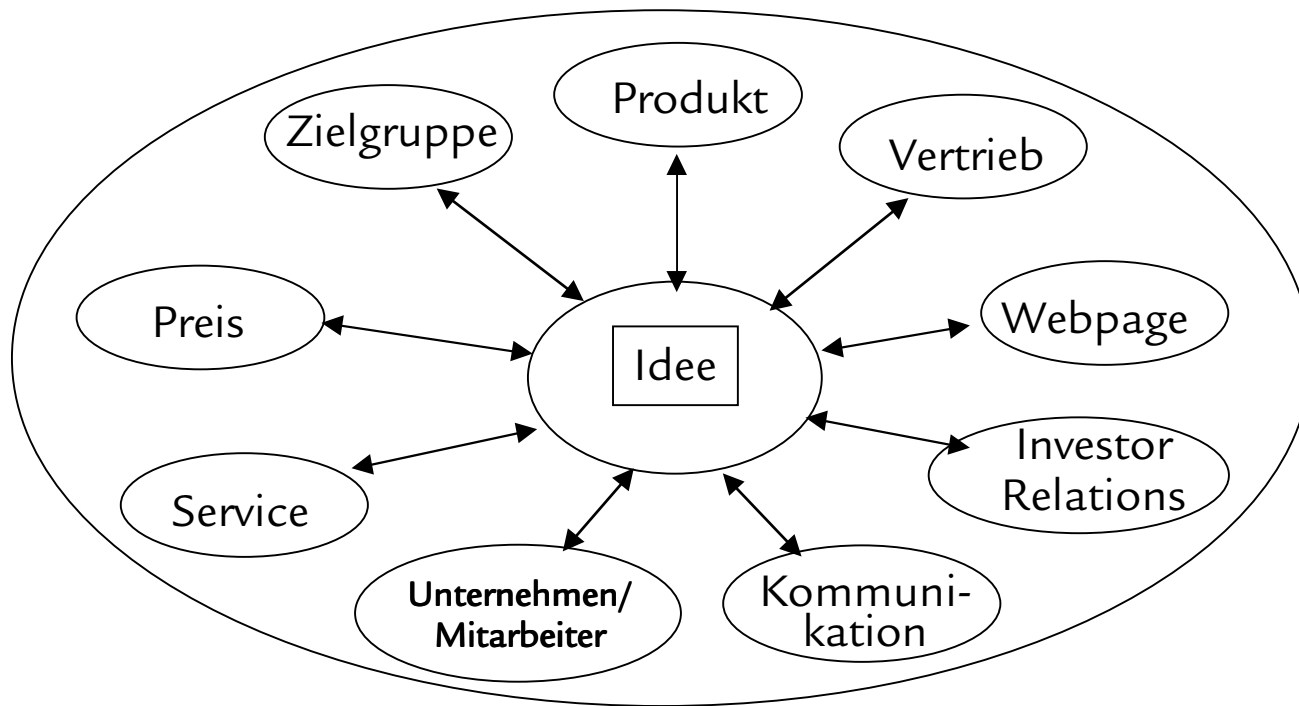
**Regel 4:
Erforschen Sie Ihre Zielgruppe.**

- Welche Bedürfnisse hat die Zielgruppe?
- Wie groß ist sie?
- Wie hoch ist die Geldausgabe-Bereitschaft?
- Welche ähnlichen Produkte werden genutzt; wie lange schon?

**Regel 5:
Erforschen Sie Ihren Wettbewerb.**

- Wer sind die Wettbewerber?
- Welchen Kundennutzen stiften die Konkurrenzprodukte?
- Mit welchem Angebot kann der Konkurrenznutzen überboten werden?

**Regel 6:
Versuchen Sie in allen Bereichen besser zu sein**



Regel 7a:
Jede Idee braucht einen Namen...

Ein guter Name kann...

- ...von Ihrer 9-jährigen Cousine buchstabiert und
- ...von Ihrer Mutter ausgesprochen werden.

Regel 7b:
... ein Gesicht

Testen sie Ihr Erscheinungsbild...

- ...mit dem Fotokopierer
- ...und dem großen Zeh.

**Regel 7c:
... und einen Kopf.**

- Verstecken Sie sich nicht!

Regel 8:
Sprechen Sie mit Ihrer Zielgruppe.

- Gehen sie zu Messen und Kongressen.
- Schreiben Sie Briefe.
- Lassen Sie sich nicht von der Sekretärin abwimmeln.
- Ersetzen Sie Geld durch gute Ideen.

Regel 9:
PR ist Werbung umsonst.

- Marketinginstrument Nr. 1 ist die Presse.
- Bauen sie Beziehungen zu Journalisten auf.
- Lernen Sie, Geschichten zu erzählen.
- Schaffen Sie einen Gründungsmythos.
- Produzieren Sie Neuigkeiten.
- Kennen Sie Ihre Schwächen und erklären Sie sie sinnvoll.
- Nie lügen.