

## Business-Tipp 22

Der Business-Tipp ist ein Projekt, das Publizistik Projekte gemeinsam mit den regionalen Tageszeitungen Aachener Zeitungen und Aachener Nachrichten realisiert. Er richtet sich als Management- und Marketing-Ratgeber an kleine und mittelständische Unternehmen.

Der Business-Tipp besteht aus einem kompakten Text für die Printausgabe, den Sie in der Regel unten im Dokument abgedruckt finden, und einer ausführlichen Online-Ausgabe, die Sie im Original unter dem folgenden Link finden:

[http://www.aachener-zeitung.de/sixcms/list.php?page=seite\\_lokales\\_azan&sv\[article\\_id\]=140702,249803&sv\[connect\]=1&wo=Geld:Ratgeber&wobild=menue\\_geld.gif](http://www.aachener-zeitung.de/sixcms/list.php?page=seite_lokales_azan&sv[article_id]=140702,249803&sv[connect]=1&wo=Geld:Ratgeber&wobild=menue_geld.gif)

Als PDF-Download finden Sie alle Business-Tipps unter:

<http://www.publizistik-projekte.de/business-tipp>. Dort können Sie den Business-Tipp auch abonnieren.

Weitere Informationen über Publizistik Projekte finden Sie am Schluss des Dokuments.

### Positionierung, Budget, Instrumente Elemente erfolgreicher Marketingstrategien

Von Hartmut Giesen

Die Marketingstrategie beschreibt den prinzipiellen Weg zu Ihren Marketingzielen. Da sie in das strategische Gesamtkonzept Ihres Unternehmens eingewoben ist, sind bereits einige Dinge geklärt, bevor Sie die Marketingstrategie formulieren: Welche grundsätzlichen Ziele verfolgt Ihr Unternehmen, auf welchen Stärken baut es auf, wie navigiert es prinzipiell durch den Wettbewerb mit der Konkurrenz, in welchen Märkten oder Marktsegmenten ist es aktiv. Die Grenzen zwischen Marketing-, Wettbewerbs- oder Unternehmensstrategien sind dabei durchaus fließend und auch in der Wissenschaft nicht trennscharf definiert.

Die Marketingstrategie im engeren Sinne klärt drei Punkte: Welche Positionierung wollen Sie im ausgewählten Markt einnehmen, welche Instrumente einsetzen, um diese Positionierung im Bewusstsein der Kunden zu verankern, und wie viel Geld dafür ausgeben.

## Das zentrale P: die Positionierung

Nur wenn Ihr Unternehmen sehr spezialisiert ist, werden Sie in Ihrem Markt auf keine Wettbewerber stoßen. In allen anderen Fällen müssen Sie im Markt für sich eine Position finden, die bisher noch kein anderes Unternehmen besetzt hält. Mit der Positionierung legen Sie fest, was Ihre Zielgruppe mit Ihrem Angebot verbinden soll, welchen Nutzen oder Wert Sie Ihren potenziellen Kunden damit versprechen, was Ihr Produkt, Ihre Dienstleistung von den Angeboten der Wettbewerber unterscheidet: Sie können sich als derjenige Anbieter positionieren, der am preiswertesten ist, der das beste Preis-Leistungsverhältnis bietet, das kompletteste Angebot bereithält oder nur Top-Qualität zu Premiumpreisen verkauft; als derjenige Handwerker, der absolut termintreu ist, der sofort kommt, wenn man ihn ruft, der als Spezialist für schwierige Fälle gilt.

Generell empfiehlt sich für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) eine Nischen-Positionierung, die sehr genau auf eine spezifische Zielgruppe abgestimmt ist. Für Positionierungen, die in der Mitte des Marktes liegen, also eine sehr breite Zielgruppe adressieren, fehlen KMU in der Regel Ressourcen, um das dafür nötige Massenmarketing aufzuziehen.

Wenn Sie Ihre Positionierung festlegen, sollten Sie sie nicht nur als einen, wenn auch entscheidenden Faktor für Ihre Marketingstrategie sehen, sondern auch ihre psychologische Wirkung berücksichtigen.

Eine psychologisch optimierte Positionierung zielt direkt auf das Bewusstsein Ihrer potenziellen Kunden. Dort kommt sie nur dann an, wenn Sie einmalig, unverwechselbar und eingängig kurz ist. Nicht erfolgsversprechend ist es, sich als ein Unternehmen zu positionieren, das einfach etwas vergleichbar besser macht, als die Wettbewerber. Suchen Sie sich eine singuläre Positionierung, in der sie unvergleichlich und der Erste sind.

## Ein M zwischendurch: das Marketingbudget

Ihre Strategie wird neben Ihrer Positionierung wesentlich von Ihrem Marketingbudget bestimmt. Die Frage des idealen Budgets gehört dabei zu den schwierigsten in der Marketingplanung. Grundsätzlich sollten Sie Ihr Marketing nicht als Kostenpunkt, sondern als

Investition sehen, die sich, intelligent getätigt, rentiert. Gehen Sie davon aus, welche Marketingziele Sie erreichen wollen und welche monetären Erwartungen Sie damit verbinden. Wie jede andere Investition auch, berechnen Sie dann Ihr Budget so, dass das Erreichen der Marketingziele eine angemessene Rendite bringt.

Andere Anhaltspunkte für das Budget sind die Aufwendungen der Wettbewerber, falls man diese kennt oder anhand der Sichtbarkeit der Marketingaktionen abschätzen kann, und der Unternehmensumsatz. Der Verband des deutschen Maschinen- und Anlagenbaus (VDMA) etwa empfiehlt seinen Mitgliedern, um die 2 % des Umsatzes in das Marketing zu investieren – Konsumgüterhersteller geben bis 25 % des Umsatzes dafür aus.

Wie Sie Ihr Budget auch berechnen, als KMU ist das Ergebnis wahrscheinlich eher überschaubar, was die Möglichkeiten für Ihren Marketingmix in Grenzen hält. Das gilt allerdings auch für die Konkurrenz, die wie viele KMU vielleicht noch nicht einmal ein systematisches Marketing betreibt. Mit einer intelligenten Positionierung und einer effektiven Aufteilung Ihres Budgets können Sie deshalb trotzdem einen wirksamen Mix zusammenstellen. Leider gibt es dafür keine einfachen Erfolgsrezepte, denn was intelligent und effektiv ist, hängt ganz von der individuellen Situation Ihres Unternehmens ab – gleichwohl kann man einige Faustregeln für erfolgsversprechende Marketingmixes mit begrenztem Budget angeben.

### Die klassischen vier P – alt bekannt, wenig genutzt

Die Marketinginstrumente, kombiniert zum Marketingmix, „transportieren“ die Positionierung in den Markt. Klassischerweise ordnet man die Marketinginstrumente den so genannten vier P zu. Das Vier-P-Modell gehört eigentlich zum Marketinggrundwissen, das in jedem Anfängerseminar vermittelt wird. Trotzdem wird es in der Praxis von KMU kaum angewendet, obwohl es einfach und sinnvoll für die strategische Marketingplanung und -umsetzung einsetzbar ist.

### Product-P

Product gleich Produkt oder Dienstleistung: Das Produkt als Marketinginstrument meint mehr als das rein physikalische Objekt oder nie nackte Dienstleistungserbringung. Hier geht um das

gesamte Merkmalsbündel, das Ihr Produkt ausmacht: Gebrauchswert, emotionaler Wert, physikalisch-technische Eigenschaften, Design, Verpackung, Qualität, Markenidentität, Bedienbarkeit, Service usw. Falls Dienstleistungen Ihr Geschäft sind, gehört zur Angebotsgestaltung auch, wie Sie den Prozess der Dienstleistungserbringung um den Kunden herum organisieren, welche Menschen die Dienstleistung vollziehen und, da die Dienstleistungen immateriell sind, wie Ihr Unternehmen als Ganzes auftritt und wirkt. (Im Dienstleistungsmarketing spricht man deshalb von den sieben P. Zu den hier vorgestellten kommen noch die für People, Process und Physical Evidence = "Erscheinungsbild des Unternehmens" hinzu.)

Über das Design oder den emotionalen Wert lassen sich bei ansonsten gleichen Produkten ganz andere Positionierungen aufbauen als über die Eigenschaften Qualität und Bedienbarkeit, um ein Beispiel zu nennen. In Branchen, in denen Produkte von ihren physikalisch-technischen Eigenschaften her austauschbar sind, kommt „weichen“ Produktfaktoren, etwa einer positiven Markenidentität, eine wettbewerbsentscheidende Rolle zu. Auch als Handwerker, Gastronom oder Händler können Sie sich schon durch eine spezifische Angebotsgestaltung von Ihren Wettbewerbern differenzieren.

Analog zur Empfehlung, sich als KMU eher in der Nische als im Massenmarkt zu positionieren, lautet auch hier der Tipp, Angebote für enge Zielgruppen zu schaffen, die Sie mit begrenzten Marketingressourcen erreichen können. Haben Sie mit Ihrem Produkt oder Ihrer Dienstleistung reüssiert, können Sie Ihr Angebot in einem nächsten Schritt für eine weitere, nahe liegende Zielgruppe maßschneidern.

### Preis-P

Price gleich Preis: Der Preis ist – Geiz ist geil – das Marketinginstrument der Stunde. Und zurzeit können wir miterleben, wie viele erfolgreiche Positionierungen in den Rabatt- und Angebotsschlachten um den Kunden geopfert werden. Dabei hat sich eine strategisch orientierte Preispolitik nur an der Positionierung zu orientieren, nicht an kurzfristigen Umsatzsteigerungen (wobei sich die Positionierung natürlich im Ganzen an die Marktbedingungen anpassen muss).

Mit Preis ist hier nicht nur das „Preisschild“ gemeint, mit dem ein Produkt ausgezeichnet ist. Zur Preispolitik gehören auch Maßnahmen wie Finanzierungs- oder Leasingangebote. Trotz des herrschenden Preistiefflugs lautet die Empfehlung für KMU eher, Hoch-Preis-Strategien zu fahren. Das gilt zumindest in den Märkten, wo Unternehmen durch ihre Markt- und Einkaufsmacht schaffende Größe die Untergrenzen der Preise bestimmen, wie dies im Handel der Fall ist. Als KMU können Sie diese auf lange Sicht nicht unterbieten, ohne an der Insolvenz entlang zu balancieren. Hier gilt es die KMU-spezifischen Stärken – Schnelligkeit, Flexibilität, Spezialisierung etc. – auszuspielen und sich entsprechend bezahlen zu lassen. In Branchen, wo KMU einen Kostenvorteil haben, weil Sie einen vergleichsweise kleinen Overhead zu finanzieren haben, in vielen Dienstleistungsbereichen etwa, kann auch die umgekehrte Strategie sinnvoll sein. Dort können Sie große Wettbewerber verdrängen, indem Sie Leistungen zu Preisen anbieten, denen die „Großen“ betriebswirtschaftlich sinnvoll nicht folgen können.

### Place-P

Place gleich Distribution oder Erreichbarkeit Ihres Angebots für die Kunden: In diese Kategorie fallen alle Entscheidungen über Vertriebswege, Logistik und Standorte. Findet der Kunde Ihr Produkt, wenn er es benötigt? Wie leicht kann er Ihr Angebot wahrnehmen? Verkaufen Sie direkt oder an Zwischenhändler? Setzen Sie auf einen eigenen Vertrieb oder den Partnervertrieb? Wie schnell und zuverlässig erhält der Kunde seine Ware? Nutzen Sie E-Commerce-Konzepte? Siedeln Sie sich in der Innenstadt oder auf der grünen Wiese an? Verkaufen Sie über den Fachhandel und/oder über Discounter? Diese Fragen spielen in der populären Marketing-Ratgeberliteratur keine sehr große Rolle. Trotzdem gehören sie zu den existenziellen Unternehmensentscheidungen. So sind viele Internetfirmen zugrunde gegangen, weil sie ihre Logistik nicht in den Griff bekommen haben und die Kunden zu lange auf die bestellten Waren warten mussten.

Mit dem Internet stellt sich für viele Unternehmen, auch solche, die sich nicht davon betroffen fühlen, die Frage der Distributions- und Vertriebswege neu: Auch wenn der E-Commerce den Verkauf nicht so schnell revolutioniert hat, wie Ende des letzten Jahrhunderts prognostiziert, müssen Sie sich fragen, wie Sie das Internet als Vertriebsweg integrieren. Denn auch für

Unternehmen, die nicht vom Handel leben, wird es auf mittlere Sicht zum überlebenswichtigen Verkaufsinstrument.

Für viele KMU mit begrenzten Ressourcen empfiehlt es sich hier, mit Partnern zusammenzuarbeiten. Dies gilt sowohl für den Vertrieb, der über den Zwischenhandel oder Vertriebspartner organisiert werden kann, als auch für die Logistik und Distribution, für die es eine ganze Reihe von zuverlässigen Dienstleistern gibt.

### Promotion-P

Promotion gleich Kommunikation Ihres Angebots im Markt: Welche Kommunikationsinstrumente setzen Sie ein, um Ihre Positionierung im Markt zu kommunizieren? PR, Werbung, Direktmarketing, Online-Marketing, Point-of-Sale-Aktionen, persönlicher Vertrieb etc. gehören zum Instrumentarium der Promotion. Während Unternehmen die drei anderen P ausgestaltet werden müssen - ein Produkt muss immer zu einem Preis über irgendeinen Vertriebsweg zum Kunden gelangen -, wird die Kommunikation aus Kostengründen gerne vernachlässigt. Oft wird nur das Mindeste getan, um im Markt einigermaßen sichtbar zu bleiben. Dabei lassen sich gerade jetzt, in einer Zeit, in der viele Firmen ihr Kommunikationsbudget zusammengestrichen haben, mit überzeugenden, antizyklischen Kampagnen große Wirkungen erzielen. Konzentrieren Sie sich auf die richtigen Instrumente und vernetzen Sie sie strategisch-intelligent miteinander, lassen sich auch mit übersichtlichen Budgets wirksame Kommunikationskampagnen umsetzen.

Für KMUs mit knappem Budget gilt für die Kommunikation: je direkter, desto besser. Für große Werbekampagnen ist nur in den seltensten Fällen Geld vorhanden. Das Geld, das zur Verfügung steht, stecken Sie am besten in Direktmarketingaktionen, mit denen Sie Ihre potenziellen Kunden direkt und ohne Streuverluste ansprechen können, und/oder in konsequente PR-Arbeit, die vergleichsweise kostengünstig bei zur Werbung vergleichbarer Wirkung ist. Weitergehende Informations- und Imagefunktionen übernimmt eine adäquat gestaltete Website, ohne die ein modernes Marketing heute nicht mehr auskommt und die der Dreh- und Angelpunkt budget-orientierter KMU-Kommunikation sein sollte.

Falls doch ein größeres Werbebudget zur Verfügung steht, verteilen Sie es nicht nach dem Gießkannenprinzip über viele verschiedenen Medien, sondern konzentrieren Sie sich auf ein,



Nur wenn Ihr Unternehmen sehr spezialisiert ist, werden Sie in Ihrem Markt auf keine Wettbewerber stoßen. In allen anderen Fällen müssen Sie im Markt für sich eine Position finden, die bisher noch kein anderes Unternehmen besetzt hält. Mit der Positionierung legen Sie fest, was Ihre Zielgruppe mit Ihrem Angebot verbinden soll, welchen Nutzen oder Wert Sie Ihren potenziellen Kunden damit versprechen, was Ihr Produkt, Ihre Dienstleistung von den Angeboten der Wettbewerber unterscheidet: Sie können sich als derjenige Anbieter positionieren, der am preiswertesten ist, der das beste Preis-Leistungsverhältnis bietet, das kompletteste Angebot bereithält oder nur Top-Qualität zu Premiumpreisen verkauft; als derjenige Handwerker, der absolut termintreu ist, der sofort kommt, wenn man ihn ruft, der als Spezialist für schwierige Fälle gilt.

Die Marketinginstrumente, kombiniert zum Marketingmix, „transportieren“ die Positionierung in den Markt. Klassischerweise ordnet man die Marketinginstrumente den so genannten vier P zu: Product gleich Produkt oder Dienstleistung, Price gleich Preis, Place gleich Distribution bzw. Erreichbarkeit Ihres Angebots für die Kunden, Promotion gleich Kommunikation Ihres Angebots im Markt.

Wie sie Ihren Marketingmix gestalten, hängt neben der Positionierung wesentlich von Ihrem Marketingbudget ab. Die Frage des idealen Budgets gehört dabei zu den schwierigsten in der Marketingplanung. Grundsätzlich sollten Sie Ihr Marketing nicht als Kostenpunkt, sondern als Investition sehen, die sich, intelligent getätigt, rentiert. Gehen Sie davon aus, welche Marketingziele sie erreichen wollen und welche monetären Erwartungen sie damit verbinden. Wie jede andere Investition auch, berechnen Sie dann Ihr Budget so, dass das Erreichen der Marketingziele eine angemessene Rendite bringt. Andere Anhaltspunkte für das Budget sind die Aufwendungen der Wettbewerber, falls man diese kennt oder anhand der Sichtbarkeit der Marketingaktionen abschätzen kann, und der Unternehmensumsatz. Der Verband des deutschen Maschinen- und Anlagenbaus (VDMA) etwa empfiehlt seinen Mitgliedern, um die 2% des Umsatzes in das Marketing zu investieren – Konsumgüterhersteller geben bis 25 % ihres Umsatzes dafür aus.



Wie Sie Ihr Budget auch berechnen, als kleines oder mittelständisches Unternehmen (KMU) kommt als Ergebnis wahrscheinlich ein eher überschaubarer Betrag heraus und die Gestaltungsmöglichkeiten für Ihren Marketingmix sind damit begrenzt. Das gilt allerdings auch für die Konkurrenz, die wie viele KMU vielleicht noch nicht einmal ein systematisches Marketing betreibt. Mit einer intelligenten Positionierung und einer effektiven Aufteilung Ihres Budgets können Sie deshalb trotzdem einen wirksamen Mix zusammenstellen. Leider gibt es dafür keine einfachen Erfolgsrezepte, denn was intelligent und effektiv ist, hängt ganz von der individuellen Situation Ihres Unternehmens ab. Nützliche Faustregeln für Ihre Marketingstrategien finden Sie in der ausführlichen Online-Version dieses Artikels auf <http://www.aachener-zeitung.de>.

## Publizistik Projekte – Ihr Allround-Partner für Marketing und Kommunikation

Publizistik Projekte ist Ihr Allround-Partner für die Entwicklung und Umsetzung von regionalen, nationalen und internationalen Marketing- und Kommunikationsstrategien. Theoretisches Know-how in den Bereichen Marketing, PR, Kommunikation und Technik, neun Jahre Erfahrung in der Umsetzung von funktionierenden Marketing- und PR-Programmen und ebenso lange unternehmerische und journalistische Praxis sind die Basis für eine erfolgreiche Zusammenarbeit.

### Rollen

Typischerweise übernimmt Publizistik Projekte für Unternehmen die Funktion einer externen Marketingabteilung, die sämtliche Marketingaktivitäten koordiniert, die Aufgaben einer PR-Agentur oder die Rolle eines Projektdienstleisters. Zum Tätigkeitsspektrum gehören:

### Dienstleistungsspektrum

- Beratung: Marketing-, Kommunikations- und PR-Consulting

- Kommunikation: PR, klassische Pressearbeit, Werbung, Web, Direktmarketing, Online-Marketing, Marketingmedien, integrierte Kommunikation, interne Kommunikation, Workshops
- Text: Presstexte, Broschüren, Mailings, Newsletter, Firmen- u. Kundenzeitschriften

## Branchen

Publizistik Projekte hat in folgenden Branchen und Bereichen Kunden betreut:

- Informationstechnologie: Entwicklungswerkzeuge, Software-Entwicklung, EAI, CMS, ERP, CRM, Business Intelligence, Embedded Systeme/Embedded PC, iSeries bzw. AS/400, Netzwerke, verschiedene betriebswirtschaftliche Applikationen
- Technologie: Hochtemperaturkeramik, Laser, Kunststoffverarbeitung
- Gebäude- und Industrieautomation: Bussysteme, Leittechnik, Steuerungen
- Verkehr: Eisenbahninfrastruktur
- Jugend: Jugendverband

Publizistik Projekte publiziert regelmäßig praxisorientierte Ratgeberartikel zu den Themen Strategie, Marketing, Management und Wissenschaft/Technik. Den kostenlosen Business-Tipp können Sie hier abonnieren: <http://www.publizistik-projekte.de/business-tipp>.