

Ralf E. Strauß

# Marketingplanung mit Plan

Strategien für ergebnisorientiertes Marketing

2008

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

# Inhaltsverzeichnis

Prologue .....	VII
Vorwort .....	IX
A. Marketing in der Beweisnot-Falle .....	1
B. Die neuen Herausforderungen im Marketing .....	5
1. Individualität statt Gießkanne - Klasse statt Masse .....	5
2. CRM - vom Schlagwort zum systematischen Kundenmanagement .....	9
3. Vom Massenmarkt zu One-to-One .....	14
3.1 Ziele und Probleme der Individualisierung .....	14
3.2 One-To-One-Marketing .....	17
3.3 Herausforderung Mass Customization - vom individualisierten Marketing zu individualisierten Produkten .....	20
4. Veränderte Rahmenbedingungen einer Marketingstrategie .....	24
5. Marketingstrategie follows Unternehmensstrategie ... oder eher vice versa? ...	28
C. Der Marketingleiter (CMO) im Mittelpunkt - eine Positionsbeschreibung .....	35
1. Junges Berufsbild - hohe Erwartungen .....	35
2. Die Situation: Diskrepanz zwischen Erwartung und Unternehmensrealität ...	36
3. Die größte Herausforderung für den Marketingverantwortlichen: Legitimation und Glaubwürdigkeit bei den Kollegen in der Unternehmens- führung .....	37
4. Das neue Bild des Marketingleiters: Garant für den »Retum-on-Marketing« ..	38
D. Am Anfang steht die Planung .....	41
1. Ergebnisse der Umfrage zur Marketingplanung unter Marketingleitern (CMOs) .....	41
2. Das »Paradoxon der Marketingfunktion« und die »10 Hürden der Marketingplanung« .....	48
E. Der Weg zum Plan: 7 Phasen für die Entwicklung der Marketingstrategie und zur systematischen Marketingplanung (7-Phasen-Modell) .....	51
1. Phase 1: Planung der Planung .....	55
2. Phase 2: Ansätze zur Marketingbudget-Planung .....	62
2.1 Heuristischer Budgetierungsansatz - die pragmatische Budgetermittlung .....	62

2.2	Analytischer Budgetierungsansatz - Modellierung anhand der Werbewirkungsfunktion. . . . .	64
3.	Phase 3: Strategische Marketingplanung . . . . .	65
3.1	Systematisches Vorgehen zur Strategie-Entwicklung. . . . .	65
3.2	Analyse der strategischen Ausgangssituation. . . . .	66
3.2.1	Markt- und Umfeldanalyse. . . . .	66
3.2.1.1	Marktanalyse - Märkte abgrenzen und bewerten. . . . .	66
3.2.1.2	Kundenanalyse - was will der Kunde..?. . . . .	73
3.2.1.3	Marktpotenzialanalyse - was sind die attraktivsten Markt- und Kundensegmente?. . . . .	76
3.2.1.3.1	Lohnt sich eine differenzierte Analyse?. . . . .	76
3.2.1.3.2	Top-down-Analyse - der Markt »von oben« . . . . .	78
3.2.1.3.3	Share-of-Wallet-Analyse - der Markt »von unten«. . . . .	78
3.2.1.3.4	Top-20-Analyse - Lernen von den wichtigsten Kunden. . . . .	80
3.2.1.3.5	Marktanteilsentwicklung - das »Füll Potential Model«. . . . .	81
3.2.1.4	Käufertypologien und Zielgruppenmatrix- über welchen Kanal und mit welchen Inhalten ist welcher Kunde am besten zu erreichen?. . . . .	81
3.2.2	Wettbewerbsanalyse - zwischen Kostenführerschaft und Differenzierung . . . . .	89
3.2.3	Unternehmensanalyse - wie ist der Status quo in Bezug zu Kunden, Wettbewerbern und dem gesamten Markt?. . . . .	91
3.3	Markenmanagement - eine Marke ist eine Marke. . . . .	108
3.3.1	Vorteile eines systematischen Markenmanagements. . . . .	108
3.3.2	Markenstrategie — wie soll die Marke im Markt positioniert sein?. . . . .	110
3.3.3	Markenauftritt - konsistent im Markt präsent sein. . . . .	117
3.3.4	Markenführung im Internet - der Kunde führt die Marke ...? . . . . .	120
3.4	Vertriebskanal-Management - die Ausgestaltung des Vertriebswegs. . . . .	129
3.4.1	Wo liegt der Mehrwert?. . . . .	129
3.4.2	Management des Vertriebskanals - Rekrutierung, Macht und Veränderungen. . . . .	134
3.4.3	Vertriebskanal - zwischen Kooperation, Konflikt . und Konkurrenz . . . . .	136
3.4.4	Vertriebskanalmanagement im Internet - das »Aus« für den Handelspartner?. . . . .	138
3.4.4.1	Ausschaltung von Zwischenhandelsstufen (Disintermediation). . . . .	138
3.4.4.2	Optionen zur Vertriebskanalintegration. . . . .	140
* ' 3.4.4.3	Re-Intermediation und Entstehen neuer Intermediäre . . . . .	142
3.5	Online Marketing - attraktive Angebote und Preisgestaltung gesucht... . . . .	144
3.5.1	Entwicklung von Web-Angeboten und Mehrwertdiensten. . . . .	144
3.5.2	Preismanagement - wird der Preis noch entscheidender?. . . . .	146

3.6	Erarbeitung und Bewertung von Marketingstrategien . . . . .	148
3.6.1	Erarbeitung der Marketingstrategie anhand von Leitfragen ... welche grundsätzlichen Fragen sind zu diskutieren? . . . . .	148
3.6.2	Leitfragen zur Marketingstrategie. . . . .	149
3.6.2.1	Marketingziele und Zielgruppen. . . . .	149
3.6.2.2	Kundenutzen und Positionierung im Wettbewerb. . . . .	153
3.6.2.3	Zwischen Wettbewerb, Kooperationen und strategischen Allianzen. . . . .	157
3.6.2.4	Gestaltung des Marketing-Mix. . . . .	160
3.6.2.5	Abschätzung des »Return-on-Marketing« . . . . .	160
3.6.3	Auswahl einer Marketingstrategie. . . . .	162
4.	Phase 4: Programm-Strategie. . . . .	164
4.1	Entscheidungen zur Kommunikationsstrategie und Werbebotschaft . . . . .	164
4.2	Elemente der Programm-Planung . . . . .	172
5.	Phase 5: Integrierte Marketing-Kommunikations-Planung (Kampagnenplanung). . . . .	181
5.1	Von Programmen zu Kampagnen - vom Inhalt zur Umsetzung . . . . .	181
5.2	Ausdifferenzierung und Standardisierung von Kampagnen- Architekturen . . . . .	189
5.3	Medienbelegung - wie erreiche ich den Kunden kosteneffizient?. . . . .	194
5.4	Werbewirkungsanalyse - Testverfahren einfach gemacht . . . . .	196
6.	Phase 6: Kampagnenentwicklung und -exekution. . . . .	198
6.1	Agenturauswahl - systematisch zur am besten geeigneten Agentur. . . . .	198
6.2	Ein gutes Agentur-Briefing - bereits der halbe Erfolg . . . . .	202
7.	Phase 7: Analyse und Reporting. . . . .	204
7.1	Analyse und Reporting - Zahlenbasierte Planung und Lernen aus (Miss-) Erfolgen . . . . .	204
7.2	Analyseinstrumente für eine effiziente Planung und Umsetzung. . . . .	207
7.2.1	Kosten- und Erfolgsrechnung - lohnt sich der Aufwand?. . . . .	207
7.2.2	Analyse mit Kennziffern - weniger ist mehr. . . . .	208
7.2.3	Customer Lifetime Value Management. . . . .	209
7.3	Festsetzung von KPIs und Controlling mit der Balanced Scorecard. . . . .	212
	Implementierung der Marketingplanung. . . . .	217
1.	Marketingorganisation im Wandel. . . . .	217
1.1	Organisation und Führung - der Rahmen muss stimmen. . . . .	217
1.1.1	Anforderungen an die Marketingorganisation. . . . .	217
1.1.2	Organisationsstruktur auf dem Weg zur kundenzentrierten Organisation. . . . .	219
1.1.3	Eckpfeiler zur Realisierung einer kundenzentrierten Organisation. . . . .	222
1.1.4	Vertrieb flipflows Marketing - oder umgekehrt?. . . . .	224
1.2	Koordinationsmechanismus: Selbstorganisation und Chaos?. . . . .	225
1.3	Vorgehensmodell zur Transformation der Marketingorganisation: Market Excellence« . . . . .	227

XIV Inhaltsverzeichnis

2.	Kundendatenerhebung und -management (Database Marketing).....	230
3.	Planung und Umsetzung der Marketingplanung - das System macht's!.....	236
3.1	CRM-System: Anforderungen und grundsätzlicher Aufbau.....	236
3.2	Abstimmungsbedarf zwischen IT- und Marketingstrategie.....	241
3.3	Entwicklung der IT-Strategie.....	244
C.	Ausblick: Marketingplanung 2.0.....	247
H.	Anhang.....	249
1.	Arbeitsblätter der Marketingplanung.....	249
1.1	Marketingprogramm-Detaillierung (Programm-Buch).....	241
1.2	Agentur-Briefing-Dokument (Beispiel Direktmarketing-Maßnahme) ...	260
2.	Fragebogen der CMO Umfrage.....	269
3.	Literaturverzeichnis.....	273
	Danksagung.....	293
	Autor.....	295
	Abbildungsverzeichnis.....	297
	Stichwortverzeichnis.....	303