

Marketing-Audit in 8 Schritten – Wie nutzen technisch-orientierte Unternehmen Marketing?

Ausgehend von der Überlegung, dass in Unternehmen in den allermeisten Fällen keine Messung der Leistungsfähigkeit ihres eigenen Marketings erfolgt, wurde im Rahmen einer empirischen Erhebung in 18 technisch-orientierten Unternehmen ermittelt, wie Marketing in diesen Unternehmen betrieben wird.

Die Erhebung stützt sich auf persönliche bzw. telefonisch geführte Interviews mit Geschäftsführern bzw. Marketingleitern im Zeitraum von November 2009 bis Mai 2010. Ausgehend davon werden Felder für die Gestaltung des Marketing-Audits in technisch-orientierten Unternehmen dargestellt, nach denen das Unternehmen seine Leistungsfähigkeit im Marketing beurteilen könnte. In einem Soll-/Ist-Vergleich kann das Unternehmen ermitteln, wie detailliert seine Erkenntnisse in den ausgewählten Feldern sind. Dazu muss es die einzelnen Felder in seinem spezifischen Anwendungsfall noch einmal im Detail zusammenstellen:

1. Man muss Umfeldler nicht verstehen, man muss sich nur in ihnen zurecht finden

Durch die Bewertung der Umfeldler lassen sich frühzeitig Entwicklungen identifizieren, welche für das eigene Geschäftsfeld relevant sind:

- *Branchentrends*: Wie stabil ist die Branche? Welches sind die aktuellen Branchenentwicklungen?
- *Technologie*: Welche technologisch bedingten Veränderungen sind zu erwarten?
- *Wertesystem*: Unterstützen das bestehende Wertesystem der Mitarbeiter bzw. die Unternehmenskultur die strategische Stoßrichtung des Unternehmens?
- *Politik*: Welche gesetzlichen Rahmenbedingungen beeinflussen die eigenen Geschäftsfelder? Sind Änderungen zu erwarten?

- *Demografie*: Wie setzt sich die Altersstruktur der eigenen Mitarbeiter zusammen und welche Auswirkungen ergeben sich daraus für das eigene Unternehmen?
- *Ökonomie*: Welche ökonomischen Gesamtentwicklungen betreffen die eigenen Geschäftsfelder?

Das Ziel dieser Analysen ist stets das Erkennen der zentralen Einflussfaktoren aus dem spezifischen Umfeld auf die eigene Wettbewerbsposition im Markt. Da in den Unternehmen meist Informationen aus der Vergangenheit vorliegen, wird auf dieser Informationsbasis aufgebaut. Folgende Fragestellungen sollten dabei geklärt werden: Welche Informationen liegen im Unternehmen bereits vor? In welcher Qualität? Wo bestehen (noch) Informationslücken?

Zur zielgerichteten Beantwortung dieser Fragen bietet es sich an, auf bewährte Methoden, wie etwa auf die PEST-Analyse, zurückzugreifen. Sie beinhaltet eine umfassende Bewertung des gesamten Unternehmensumfeldes. Neben der PEST-Analyse kommt auch die Szenario-Technik zur Anwendung, um einen Blick in die Zukunft zu wagen. Vereinzelt werden auch Experteninterviews geführt, welche vor allem bei Hightech-Unternehmen eine herausragende Rolle spielen.

2. Wer klassisch vorangeht, den kann jeder überholen

Ein Verständnis der im Markt vorherrschenden Kräfte ist für Unternehmen entscheidend, um





**PROF. DR. DR. H.C.
HELMUT KOHLERT**

ist Leiter des Instituts für Marketing
und Entrepreneurship
an der Hochschule Esslingen.

die Marktdynamiken zu beurteilen. Folgende Fragestellungen können hierzu eine Orientierungshilfe bieten:

- Was treibt den Markt an? Sind es die Kosten, die Kunden, die Suche nach neuen Geschäftsgelegenheiten?
- Welche Markteintrittsbarrieren bestehen für mögliche neue Wettbewerber? Wie stabil und damit berechenbar ist der Wettbewerb?
- Wie stellt sich das aktuelle Wettbewerbsumfeld dar? Was sind mögliche Störungen oder Veränderungen im Wettbewerbsumfeld?
- Welche Prognosen über das Verhalten heutiger und künftiger Wettbewerber lassen sich treffen? Was verändert sich?
- Wie wirken sich die Strategien der Wettbewerber auf die eigene Position in Markt und Wettbewerb aus?
- Welche Substitute kommen infrage? Können sie eine bestehende Problemlösung ablösen? Sind sie wirkliche Alternativen aus Kundensicht?

Das dabei stets verfolgte Ziel besteht darin, herauszufinden, auf welchen Geschäftsfeldern künftige Geschäftsgelegenheiten für das eigene Unternehmen entstehen und welche der ursprünglich geplanten Vorhaben ausgeschlossen werden sollten.

Dazu bietet sich als Methode die nach Michael E. Porter benannte Analyse des Wettbewerbsumfeldes („Porter’s Five Forces“) sowie ggf. die Durch-

führung einer ausführlichen Substitutsanalyse oder einer Analyse der sogenannten Business Drivers eines Marktes an. Nicht zuletzt, und heute fast schon selbstverständlich, stützt sich die Analyse auch auf das „Desk Research“. Es findet heute hauptsächlich in Form von Internetrecherchen sowie in der Aufbereitung bereits bestehender, unternehmensinterner Daten statt.

3. Das Gute ist der Feind des Besten

Hier geht es primär um das Erkennen sowie das Benennen der eigenen Stärken, denn nur das Außergewöhnliche gewinnt im Wettbewerb. Was ist der Vorteil für den Kunden, dadurch, dass es das Unternehmen gibt? Warum ist dieses Unternehmen das Richtige, dieses Projekt umzusetzen? Stärken beantworten für das Unternehmen die alles entscheidende Frage: Woher kommt das Wachstum? Daher ist das Kennen und das Nutzen der eigenen Stärken so wichtig für das Unternehmen:

- Stärken können sich aus soliden Kundenbeziehungen entwickeln: Regelmäßige Aufträge von loyalen Kunden, aber auch die Wahrnehmung des Unternehmens durch die eigenen Kunden als beste (und nicht als einzige!) Alternative.
- Stärken können im Marktangebot liegen: Kontinuierliche Innovationen, gut ausgebildete Berater, der Einsatz neuer Technologien oder auch in einer besonderen Qualität des Marktangebots.
- Stärken können auch aus den Fähigkeiten des Personals resultieren, die die Strategien im Markt umsetzen. Unternehmen konkurrieren nicht gegen andere Unternehmen, sondern gegen die Stärken der Mitarbeiter, die das andere Unternehmen führen.
- Aus den Stärken lassen sich Strategien für die Marktbearbeitung ableiten.

Das Ziel ist die Extraktion einer eindeutigen und einhelligen Meinung über die Stärken des Unternehmens, welche objektiv vorhanden sind und genutzt werden können.

Als Methoden bieten sich hier die SWOT-Analyse, die 7-S-Analyse von McKinsey, die klassische Stärken-/Schwächen-Analyse sowie das Benchmarking und die klassische Wettbewerbsanalyse an.

4. Alles was nicht wächst – stirbt

Unternehmen auf dem Markt benötigen große, schnell wachsende Märkte, auf denen sie dominieren können.

Um zu erkennen, ob sich das eigene Unternehmen in einem Wachstumsmarkt befindet, ist eine Situationsanalyse in den ausgewählten Marktsegmenten hilfreich. Darüber hinaus ist ein Aufzeigen der strategischen Relevanz der jeweiligen Märkte erforderlich. Folgende Fragestellungen eignen sich dazu:

- Auf welchen Märkten bzw. in welchen Marktsegmenten kann Wachstum realisiert werden?
- Bestehen Marktdynamiken, die erkannt wurden und die für das jeweilige Marktsegment genutzt werden können?
- Wo kann der Fokus der Wachstumsstrategie im Marktsegment liegen? Wachsen durch intensivere Kundenbeziehung, Veränderungen in den Marktangeboten, durch schnellere Reaktion auf Veränderungen?

Das Ziel liegt hier in der Identifikation geeigneter Produkt-/Markt-Kombinationen für Wachstumsmärkte. Dabei gilt es, bereits vorhandenen Stärken bewusst zu nutzen und diese in die Produkt-/Markt-Kombinationen entsprechend einfließen zu lassen, sodass am Ende eine dominante Position im jeweiligen Marktsegment erreicht werden kann.

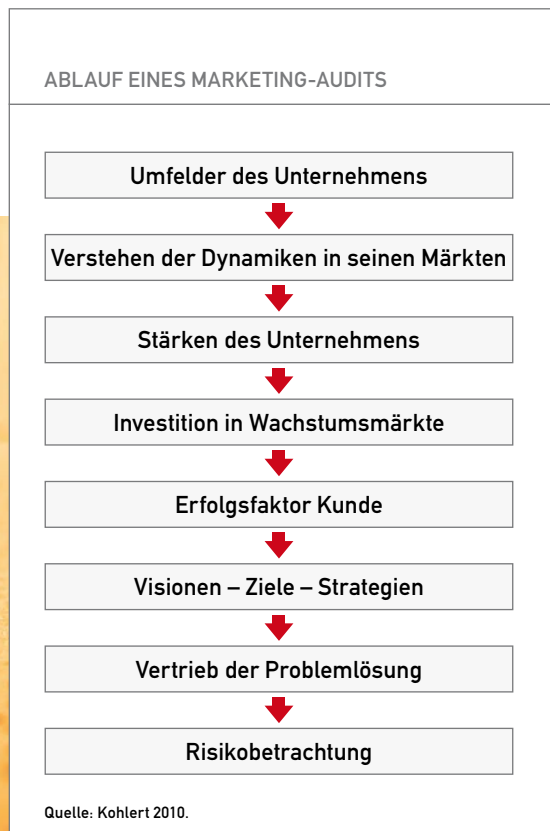


Die hier anwendbaren Methoden sind wiederum die Marktanalyse, darüber hinaus die Produktlebenszyklusanalyse und bei Hightech-Unternehmen der „Technology Adaption Life Cycle“ (TALC), jeweils bezogen auf die ausgewählten Produkt-/Markt-Kombinationen.

5. Branding heißt, Kunden zahlen immer in die gleiche Kasse

Unerlässlich ist es, ein umfassendes Verständnis der eigenen Kunden zu erlangen. Um die Frage „Wer sind unsere Kunden?“ klar beantworten zu können, müssen folgende Punkte sichergestellt werden:

- Formulierung der relevanten Märkte, der infrage kommenden Marktsegmente und der aktuell besetzten Marktsegmente
- Liegt ein umfassendes und entsprechend differenziertes Kundenverständnis vor? Ist das eigene Angebot auf die Kunden abgestimmt?



- Kann es in einem Marktsegment gelingen, starke und in der Folge loyale Kundenbeziehungen aufzubauen?

Das Ziel ist in diesem Fall die eindeutige und möglichst überschneidungsfreie Definition der Märkte und Marktsegmente sowie ggf. der Kundengruppen innerhalb dieser Marktsegmente. Am Ende dieses Prozesses sollte die Frage „Was ist unser (derzeitiger) Markt?“ eindeutig zu beantworten sein. Diese Frage lässt bereits vermuten, dass sich daran die Erkennung potenzieller neuer Märkte anschließt: „Was könnte ein neuer Markt sein?“

Häufig verwendete Methoden zur Gewinnung eines Verständnisses der Kunden sind die Kundenwertanalyse, die ABC-Analyse der Kunden sowie die Marktsegmentierung als Ausgangspunkt der Analyse.

6. Nur wer sein Ziel kennt, findet den Weg

Mit diesem Zitat von Laotse stehen Visionen, Ziele und Strategien im Zentrum der Betrachtung dieses Gestaltungselements. Strategien dürfen nicht nur unternehmensweit entwickelt werden, vielmehr muss deren Entwicklung differenziert nach Marktsegmenten erfolgen:

- Eindeutige Definition der Visionen, Ziele und Strategien im Unternehmen
- Eindeutige Definition von Zielen. Diese müssen smart sein, d.h. spezifisch, messbar, ambitiös, realistisch und mit klarer Terminvorgabe
- Festlegung der Kernstrategie des Unternehmens (Marktführerschaft, Kostenführerschaft, Differenzierung, Besetzung von Nischen, Me-too-Strategie, Markteintrittsstrategie etc.)
- Wahl der Strategie für die Marktsegmente sowie Differenzierung in mehreren Dimensionen und Positionierung
- Wahl der Absatzwege stellt oftmals eine zentrale strategische Entscheidung dar, da später oftmals nicht umkehrbar
- Suche nach weiteren Gelegenheiten auf dem Markt und Erweiterung des eigenen Marktangebots.

Ziel ist die Klärung der Übereinstimmung der vorhandenen strategischen Stoßrichtung des Unternehmens mit den definierten Visionen. Die Zielsetzungen des Unternehmens müssen stets explizit definiert werden. Eine Differenzierung zwischen außerökonomischen Zielen (Image/Bekanntheitsgrad, Referenzkunden, Qualität,

FELDER DES MARKETING-AUDITS IN TECHNISCH-ORIENTIERTEN UNTERNEHMEN



Quelle: Kohlert 2010.

Aufbau von Barrieren, kritischer Marktanteil) sowie ökonomischen Zielen (Umsatz, Deckungsbeitrag, Gewinn, Break-even) bietet sich dazu an.

Die gängigen Methoden sind hier die Leitbildentwicklung sowie die Ableitung von Zielen. Dazu kommt der Strategieentwicklungsprozess im Unternehmen.

7. Vertrieb des Marktangebots ist die Quelle der Umsetzung

Um dem Kunden durch das Marktangebot eine Lösung seiner Probleme anbieten zu können, sollen folgende Randbedingungen bei der Entwicklung des Marktangebots beachtet werden:

- Konzept des Marktangebots mit Preisen, Umfang des Leistungsspektrums, weitere Serviceleistungen
- Positionierung des Marktangebots mit seinen eindeutigen Stärken, Sicherstellung der vollständigen Lösung des Kundenproblems und Kommunikation der Alleinstellungsmerkmale und des konkreten Kundennutzens
- Setzen von Meilensteinen als Feedback-Möglichkeit
- Konkretisierung aller Maßnahmen mit Barrieren, z.B. Budgets, Termine und Zuweisung der Verantwortlichkeiten sowie Planung der Umsetzung.

Das Ziel ist die Herausarbeitung eines Marktangebots, welches eine eindeutige Antwort auf die Frage „Was verkaufe ich?“ gibt. Auch die Umsetzung der Strategien im Markt („Roll-out“) sowie die Bewertung der Erfolgswahrscheinlichkeit ist weiter zu verfolgen. Das unterstützt ein konkreter „Action Plan“ für die „First Line“.

Als Methoden kommen hier in der Umsetzungsplanung die „Opportunity Analysis“ zur Bewertung von neuen Geschäftsgelegenheiten, die „Buying Center Analysis“ zur Darstellung aller im Kaufprozess beim Kunden beteiligten Personen in Verbindung mit der Ableitung von Handlungsempfehlungen sowie die Konzeption des Marketingmix infrage.

8. Jede kaputte Uhr geht zweimal am Tag richtig

Es empfiehlt sich, zur Minimierung von Risiken das geplante, modifizierte oder bereits realisierte Geschäftsmodell einer gründlichen Risikobetrachtung zu unterziehen. Dazu müssen folgende Untersuchungen angestellt werden:

- Macht das Geschäftsmodell (aus Kundensicht) Sinn?
- Passt die strategische Ausrichtung zum Geschäftsmodell?
- Welche Geschäftsrisiken zeichnen sich ab?

- Welche Gegenmaßnahmen zur Reduzierung bzw. Eliminierung des Risikos können aufgebaut werden?
- Wie kommt das Unternehmen aus einem Geschäftsfeld im schlimmsten Fall so schnell und so billig wie möglich wieder heraus?

Gesetztes Ziel ist herauszufinden, ob das bestehende Geschäftsmodell tragfähig ist und welche Risiken damit ggf. verbunden sind. Bestehende Schwachstellen gilt es zu eliminieren, sodass das Geschäftsmodell realisierbar wird. Nur so können alle Beteiligten einen bewussten Umgang mit den Risiken an den Tag legen.

Als Methoden finden hier die Analyse des Geschäftsmodells, die Erstellung einer Risiko-Matrix sowie ggf. die Ableitung von Maßnahmen Anwendung. Darüber hinaus ist das Instrumentarium des Vertriebscontrollings häufig im Einsatz.

Mögliche Ergebnisse aus dem Marketing-Audit für das Unternehmen

Nach erfolgreich abgeschlossenem Marketing-Audit für das eigene Unternehmen gilt es, die Ergebnisse für das Unternehmen aufzubereiten und die Potenziale zu identifizieren. Folgende Potenziale sind als Ergebnis des Marketing-Audit denkbar:

1. Es gibt Potenzial im Zusammenwirken von Plan und Ausführung in verschiedenen Bereichen:

- Im Bereich Strategie könnte dadurch ersichtlich werden, auf welche Geschäftsbereiche, Märkte, Kunden, Marktangebote etc. die eigenen Ressourcen konzentriert werden sollten. Es wird erkannt, ob die Vision des Unternehmens weiterentwickelt wird und die Alleinstellungsmerkmale neu betrachtet werden sollten. Ein weiteres Ergebnis könnte sein, das Angebot an modularen Leistungen zur optimalen Abdeckung der Kundenbedürfnisse auszubauen.
- Im Bereich Marketing können eine klare Positionierung und eindeutige Zielsetzungen erforderlich werden, vielleicht eine stärkere Gewichtung und Pflege der Altkunden.
- Im Bereich Verkauf kann die Einführung eines Key-Account-Management zur Optimierung der Erfolge bei Top-Kunden erforderlich werden, eine systematischere Führung des Vertriebs mit klareren Zielvorgaben und Kontrollen, der Einsatz des Managements

bei Top-Kunden oder eine strukturierte Vorgehensweise zur Bewertung von Geschäftsgelegenheiten („Opportunity Analysis“) und einer strukturierten Vorgehensweise zur Analyse des „Buying Center“.

2. Es gibt Potenzial in der Darstellung nach außen:

- In der Kommunikation erkennt man die Notwendigkeit, den Kontakt zum Kunden zu pflegen oder zu eröffnen, z.B. durch neue Events, regelmäßige „Lösungsinformationen“ an den Kunden oder einen „Competence-Letter“ (Mailing der Geschäftsleitung an Kunden). Messen können mit klarer Zielsetzung optimiert werden, ein einheitliches, unverwechselbares Erscheinungsbild kann die strategiekonforme Kommunikation mit den eigenen Stärken nach außen tragen.
- In den Marktangeboten können Lösungsansätze in den Vordergrund treten, Kundennutzen und Kundenvorteile stärker hervorgehoben werden.
- In der Entwicklung kann die Verkürzung des „Time-to-market“ entscheidend sein, das etwa das Eingehen von Kooperationen erfordert.

3. Es gibt Potenzial zur internen Optimierung:

- In der Organisation können flexible, strategiekonforme Organisationsformen erforderlich werden, ebenso wie schnelle, unkomplizierte Geschäftsprozesse. Oftmals erkennt man, dass nicht wichtige bzw. nicht dringende Aufgaben auch einmal „entrümpelt“ werden müssen.
- In der Führung stellt sich die Frage, ob Vorgesetzte die Aufgabe als Manager, Coach und Vorbild besser wahrnehmen können, ob eine Sicherstellung einer regelmäßigen Qualifizierung der Mitarbeiter notwendig und vorhanden ist und die Entgeltsysteme leistungs- und zielorientiert sind.
- Im Qualitätsmanagement können Maßnahmen zur qualitativen Verbesserung sowie Umsetzung der Kundenorientierung identifiziert werden.

von Prof. Dr. Dr. h.c. Helmut Kohlert