University Spin-offs Alliance:

From the idea to the market through mentoring and transnational entrepreneurial teams

Modul 3

Marketing Innovation:

Entwicklung eines Marketingplans

Disclaimer: The European Commission's support for the production of this publication does not constitute an endorsement of its content, which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

Project partners:

Cambra de Terrassa · UOC Universitat Oberta de Catalunya · LCCI · Università degli Studi di Bari Aldo Moro · WKO Wirtschaftskammern Österreichs · egina · POLIGEST+ · Turiba University · tera tehnopolis · UNI GRAZ

Inhaltsverzeichnis

Einleitung 04
Warum ein Marketingplan wichtig ist.....04
Wichtige Aspekte eines Marketingplans 05
Überblick.....06
Mission und Vision eines Unternehmens 07
Analyse..... 10
Interne Analyse.....10
Mikro-Umfeldanalyse… 11
Makro-Umfeldanalyse (PESTLE Analyse). 11
Positionierung und Segmentierung 14
Diagnosetools.....17
SWOT Analyse….....17
COME Analyse….....17
Strategische Ziele und operative Ziele ….....18
Maßnahmen und die 4Ps….....20
Messung Indikatoren 21
Action! 23
Quellen 28

Disclaimer: The European Commission's support for the production of this publication does not constitute an endorsement of its content, which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

- Autoren
- Links zu Webseiten oder weiterführender Literatur
- Fragen und Top-Tipps, die Sie zu unternehmerischem Denken inspirieren
- Beispiele und Zitate
- QR-codes zu hilfreichem Lernmaterialien
- Videoclips

Disclaimer: The European Commission's support for the production of this publication does not constitute an endorsement of its content, which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Einleitung

Warum ein Marketingplan für Unternehmer wichtig ist

Ein guter Marketingplan ist für jedes erfolgreiche Unternehmen unerlässlich: Er ist ein Managementinstrument, das die Strategie beschreibt, die ein Unternehmen verfolgen muss, um mit seinem Umfeld in Kontakt zu bleiben und gleichzeitig auf dem Markt wettbewerbsfähig zu bleiben

Es ist nicht immer einfach, einen angemessenen Fahrplan zu erstellen, der sich an die Bedürfnisse eines Unternehmens anpasst, vor allem, wenn das Unternehmen erst am Anfang steht.

Modul 3 über **Marketing-Innovation** soll Unternehmer durch den Prozess der Erstellung eines Marketingplans führen. Ziel ist es, den Teilnehmern eine gründliche und praktische Methodik für die Entwicklung ihres eigenen Marketingplans zu vermitteln. Die Teilnehmer werden im Laufe des Moduls Fähigkeiten erwerben, die es ihnen ermöglichen:

A. Sicherstellen, dass ein Unternehmensprojekt auf sein Geschäftsumfeld und seinen Markt abgestimmt ist.

B. Strategien und Maßnahmen zu ermitteln, die erforderlich sind, um ein neues Unternehmen potenziellen Kunden und anderen wichtigen Akteuren näher zu bringen.

C. Die geeigneten Mechanismen einrichten, um die im Plan skizzierten Marketingmaßnahmen wirksam umzusetzen.

Sind Sie bereit, auf den Markt zu gehen? Wollen Sie einen richtigen Marketingplan für Ihr Unternehmen aufstellen? Lesen Sie weiter!

Autoren

Sílvia **Bravo**
Eva **Loste**
Inés **Martín**
Siobhan **Parnell**
Blanca **Carballeira**

Wichtige Aspekte eines Marketingplans

Ein Marketingplan ist nichts anderes als ein Arbeitsdokument, in dem die wirksamsten Marketingmaßnahmen detailliert und in einem Zeitplan festgelegt werden, um langfristige Ziele zu erreichen.

Im Laufe von Modul 3 werden Sie feststellen, dass die Erstellung eines Marketingplans einen systematischen, methodischen und analytischen Prozess beinhaltet. Dazu gehört es, die richtigen Fragen zu stellen und die richtigen Antworten zu finden.

Wenn Sie mit Ihren Marketingbemühungen wirklich etwas bewirken wollen, stellen Sie sich die folgenden vier Fragen und achten Sie genau auf die Antworten. Damit werden Sie Ihr Unternehmen mit Sicherheit auf die nächste Stufe bringen.

1. ***WHO?*** "Wer" ist Ihr Unternehmen? "Wer" wird Ihr Unternehmen im Laufe der Zeit werden? Beide Fragen helfen Ihnen bei der Definition des Auftrags und der Vision für Ihr unternehmerisches Projekt.
2. ***WHAT FOR / WHO FOR?*** Was bieten Sie dem Markt und was bieten der Markt und das Umfeld Ihnen?
3. ***WHERE?*** Wohin soll sich Ihr Unternehmen entwickeln? Welche kurz- und langfristigen Ziele möchten Sie sich für Ihr Unternehmen setzen?
4. ***HOW?*** Wie wird Ihr Unternehmen dieses Ziel erreichen? Welche Marketingmaßnahmen werden Sie ergreifen?

Top Tipps

Der häufigste Fehler bei der Ausarbeitung eines Marketingplans besteht darin, den analytischen und strategischen Teil des Plans zu übersehen und direkt zur Ausführung überzugehen. **Tun Sie das nicht!**

Die ersten beiden Schlüsselfragen ("Who/“Wer" und das "What for/Who for“/“Wofür, Für wen“) sind Teil des analytischen Prozesses, der in der ersten Phase der Entwicklung Ihres Marketingplans durchgeführt werden muss. Die Schlüsselfrage „Where/Wohin“ hingegen umreißt den strategischen Plan, da sie die Festlegung von Zielen und Vorgaben beinhaltet. Die letzte Schlüsselfrage, das „How/Wie“, bezieht sich auf die Maßnahmen und anderen Elemente, die für die erfolgreiche Umsetzung des Marketingplans erforderlich sind. Das „How/Wie“ ist also der ausführende Teil des Plans.

Nur wenn Sie alle vier Schlüsselfragen beantworten und alle Antworten zusammenfügen, erhalten Sie einen Fahrplan, der mit Sicherheit zu einem erfolgreichen Marketingplan beiträgt.

Überblick – wichtige Inhalte

Da dieses Modul darauf abzielt, Unternehmern bei der Erstellung eines Marketingplans zu helfen, haben wir ein Inhaltsverzeichnis erstellt, das Ihnen helfen soll, sich bei der Erstellung Ihres eigenen Plans auf die wesentlichen Inhalte zu konzentrieren.

Natürlich sind die folgenden Abschnitte nur ein Vorschlag, denn es gibt auch andere Möglichkeiten, einen Marketingplan zu strukturieren. Dieser Vorschlag geht jedoch auf jede einzelne der zuvor aufgeworfenen Schlüsselfragen ein.

MARKETING PLAN – INHALTSVERZEICHNIS

1. Auftrag und Vision

2. Analyse:

2.1 Interne Analyse

2.2 Analyse des Mikro-Umfelds

2.3 Analyse des Makro-Umfelds

2.4 Strategische Diagnose

3. Zielsetzungen

3.1. Strategische Ziele: kurzfristige (1 Jahr) und langfristige (3 Jahre) Ziele

3.2 Operative Ziele

4. Aktionsplan

4.1. Wichtige Leistungsindikatoren (KPIs)

5. Budget

5. 6. Timing

Die Mission und Vision eines Unternehmens

Ihr Marketingplan sollte mit der Definition des Auftrags und der Vision Ihres Unternehmens beginnen. Diese einleitende Übung gibt Ihnen die Möglichkeit, über den wahren Zweck Ihres Unternehmens nachzudenken, über das Wesentliche des Unternehmens.

Mission und Vision bilden zusammen die Grundlage des Unternehmens. Sie ermöglichen es allen externen und internen Akteuren zu verstehen, was Ihre Organisation tut, worin ihr Mehrwert besteht und wie sich Ihr Unternehmen vom Rest des Marktes unterscheidet.

Weiterführende Literatur

Building your company's vision

Die Mission

Die Mission enthält die ideologischen Werte und den allgemeinen Zweck des Unternehmens. Um diese "Absichtserklärung" vorzubereiten, ist eine introspektive interne Übung erforderlich:

(a) Bestimmen Sie die Werte, auf denen Ihr Unternehmen beruhen soll.
(b) Definieren Sie die Daseinsberechtigung des Unternehmens. Was hebt es von anderen Unternehmen ab?

Die Mission kann wiederum als ein sehr wirkungsvolles internes Kommunikationsinstrument dienen, da sie Ihrem Team einen Sinn gibt und es mit einem Ideal verbindet, was ein Gefühl der Zugehörigkeit zu Ihrer Marke fördert.

Die Vision

Die Vision legt das **übergeordnete mittel- und langfristige Ziel** Ihres Unternehmens fest; das Ideal, das Sie im Laufe der Zeit erreichen wollen. Eine Vision konzentriert sich also auf das Ziel, das Sie mit Ihrem Unternehmen erreichen wollen, und beschreibt in klarer und ansprechender Weise, wie Sie möchten, dass Ihr Unternehmen in Zukunft von Kunden und der Gesellschaft im Allgemeinen wahrgenommen wird.

Beispiele

Die Mission muss über das Endprodukt, die Technologie oder die Unternehmensstrategie hinausgehen. In der Tat nennen viele erfolgreiche Unternehmen ihr Produkt nicht in ihrer Mission. Schauen Sie sich die Mission dieses führenden Getränke-herstellers an:
"Erfrische die Welt. Make a difference." Die Mission von Coca-Cola.

Inspiration

Steve Jobs sagte, “We're here to put a dent in the univers.” , etwa „Wir sind hier um etwas zu hinterlassen?

Kurz gesagt, die Vision reflektiert und kommuniziert die Ziele eines Unternehmens auf höchster Ebene. Diese Aussage muss nicht nur ehrgeizig, sondern auch inspirierend sein.

Beispiele

Werfen Sie einen Blick auf die Vision von Coca-Cola:
"Der weltweit führende Getränkehersteller werden, der nachhaltige wirtschaftliche, soziale und ökologische Werte schafft, indem er innovative, erfolgreiche Geschäftsmodelle mit den besten Mitarbeitern der Welt betreibt."

Analyse

Der Erfolg eines Marketingaktionsplans und seines strategischen Plans beruht auf einer gründlichen Analyse des betreffenden Unternehmens, sowohl intern als auch extern. Am Ende dieses Prozesses werden Sie wissen, wie Sie Ihr Projekt positionieren müssen.
Sie haben Ihre Zielkunden identifiziert und wissen, wie der Konkurrenzmarkt aussieht, um nur einige Aspekte zu nennen.

Interne Analyse

Dabei werden die Ressourcen, die Kapazität, die Einnahmen und die Leistung, die bisher mit der Tätigkeit Ihrer Organisation verbunden waren, anhand interner Variablen oder Indikatoren bewertet. Einige dieser internen Variablen sind:

- **Angebotene Dienstleistungen und Produkte**
- **Preis und Qualität** Ihres Produkt- und Dienstleistungs-angebots.
- **Geschäftsmodell:** Beschreibung der Grundlagen, auf denen Ihr Unternehmen basiert, um Werte zu schaffen, anzubieten und zu erhalten.
- **Positionierung:** Segment des zu besetzenden Marktes.
- **Vertrieb:** Größe, Qualität und Kanäle des Vertriebsnetzes sowie die Kontrolle über die Lieferung des Produkts und/oder der Dienstleistungen.
- **Kommunikation:** Strategie, Mittel und Maßnahmen der internen und externen Kommunikation.

Lern-unterlagen

Strategic Marketing-Planning and Follow-Up (see *pp.* 17-127)

Top Tipps

Achten Sie darauf, die interne Analyse an die spezifischen Merkmale Ihres Unternehmens anzupassen. Je nachdem, welche Art von Unternehmen Sie führen, sollten Sie andere interne Variablen wie den Innova-tionsgrad, die Stärke der Marke usw. berücksichtigen.

- **Wirtschaftliche und finanzielle Struktur:** Dies bezieht sich auf das Kapital des Unternehmens oder den Zugang zu Kapital (Investoren, Kredite).
- **Das Team:** Die Größe des Humankapitals des Unternehmens, seine Fähigkeiten sowie die Arbeitsweise des Teams.

Mikro-Umfeldanalyse

Die Mikroumwelt umfasst alle Faktoren, die außerhalb des Unternehmens liegen, aber gleichzeitig unmittelbar mit ihm zu tun haben. Diese sind:

- **Anzahl der Kunden und potenziellen Kunden**: Stellen Sie sicher, dass Sie sie nach verschiedenen Kriterien einordnen: Umsatzanalyse, geografischer Standort, Art der Dienstleistungen/Produkte die sie konsumieren, usw.
- **Zulieferer**: Analysieren Sie Aspekte wie Kosten und Nutzen, andere alternative Anbieter usw.
- **Konkurrenz**: Fragen Sie sich: Was sind Ihre Produkte, Ihre Zielkunden und Ihre Preise, wie kommunizieren Sie und wodurch unterscheiden Sie sich von Ihrem Mitbewerb.
- **Vertriebspartner**: Analysieren Sie, welche Art des Vertriebes am besten geeignet ist, um Ihr Wertversprechen auf den Markt zu bringen.
- **Andere wichtige Interessengruppen**: Investoren, Finanzinstitute, strategische Partner usw.

Makro-Umfeldanalyse

Diese Analyse, die gemeinhin als PESTLE (Political, Economic, Social and Cultural, Technological, Legal and Environmental) bezeichnet wird, zielt darauf ab, die externen Faktoren zu ermitteln, die sich auf ein Unternehmen auswirken, auf die das Unternehmen aber keinen direkten Einfluss hat (und in den meisten Fällen auch keinen indirekten). Bei dieser Analyse werden die folgenden Variablen berücksichtigt.

- **Politische Faktoren:** Das politische System in der Region, in der Ihr Unternehmen ansässig ist, ist ein entscheidender Faktor. Sie müssen prüfen, wie die Regierung Ihr Unternehmen beeinflusst und wie sie sich auf Ihr Unternehmen auswirkt (Gebühren, Steuern bis hin zur Steuerpolitik).

Was denken Sie?

Überlegen Sie die **politischen Faktoren** in Ihrem Makro-Umfeld:

- Wie ist die Struktur in Ihrem Land (zentralisiert? föderal
- Inwieweit ist Ihre Regierung in der Lage, Einfluss auf das Wirtschaftsgeschehen in der Region zu nehmen?

- **Wirtschaftliche Faktoren:** Die wirtschaftliche Situation in der Region, in der Ihre Organisation angesiedelt ist, bestimmt ebenfalls den Erfolg Ihres unternehmerischen Projekts. Neben der Analyse der **heimischen** Wirtschaft empfiehlt es sich, auch die benachbarten Volkswirtschaften und die Weltwirtschaft zu analysieren.

Was denken Sie?

Denken Sie über die wirtschaftlichen Faktoren in Ihrem Makro-Umfeld nach:

- Wie ist die kurz- mittel- und langfristige wirtschaftliche Prognose in Ihrer Region?
- Ist Ihnen die Inflationsrate in Ihrer Region bekannt?
- Und kennen Sie das Wirtschafts-wachstum?

- **Soziale und kulturelle Faktoren:** Dazu gehören alle Aspekte, die einen sozialen Einfluss auf die Gemeinschaft haben, auf die Sie abzielen, und die sich erheblich auf den Markt auswirken (kulturelle Trends, demografische Entwicklung in der Region oder Bevölkerungsdynamik).

Was denken Sie?

Denken Sie über die sozialen und kulturellen Faktoren in Ihrem Makro-Umfeld nach:

- Was sind die größten Sorgen für die Bevölkerung in Ihrer Region?
- Handelt es sich um eine alternde Bevölkerung oder eine junge Bevölkerung?
- Hat die Bevölkerung ein besonderes politisches, soziales, ökologisches oder gesundheitliches Bewusstsein?

- **Technologische Faktoren:** Es ist wichtig, über alle technologischen Innovationen Bescheid zu wissen und wie Sie sie nutzen können, um Produktions- oder Vertriebsverfahren zu beschleunigen und zu verbilligen. Sie sollten auch analysieren, ob diese technologischen Fortschritte das Produktionssystem, das Produkt oder die Dienstleistung überflüssig machen werden.

- **Rechtliche Faktoren:** Diese Faktoren können entweder intern (z. B. Unternehmens- Gesellschafts- Urheberrechts etc.) oder extern (Gesetze, die die Geschäftspolitik in der Region beeinflussen) sein.

Was denken Sie?

Denken Sie über die technologischen Faktoren in Ihrem Makro-Umfeld nach:

- Welche Technologie benötigt Ihre Organisation? Ist sie aktuell?
- Was kann automatisiert werden?

Was denken Sie?

Denken Sie an die rechtlichen Faktoren in Ihrem Makro-Umfeld:

- Was sagt das Konsumentenschutz-gesetz?
- Was ist aus arbeitsrechtlicher Sicht zu berücksichtigen?
- Kennen Sie die Sicherheitsnormen und Arbeitnehmerschutz-bestimmungen?

Umweltfaktoren: Dies bezieht sich auf alle physischen Faktoren, die die Region beeinflussen. Dazu gehören das Klima und die geografische Lage, aber auch die Umweltverschmutzung und die Auswirkungen des Klimawandels auf Ihr Gebiet.

Was denken Sie?

Denken Sie an die umwelt-bezogenen Faktoren in Ihrem Makro-Umfeld:

- Was sind die Merkmale in Bezug auf das lokale Klima und die Geographie, die einen Einfluss haben auf Produktion, Vertrieb oder den Verkauf Ihres Produkts?

Positionierung und Segmentierung

Sobald Sie die interne und externe Analyse abgeschlossen haben, ist es einfacher, die Positionierung Ihres Produkts oder Ihrer Dienstleistung zu bestimmen. Mit anderen Worten: Sie müssen wissen, welche Position Sie auf dem Markt einnehmen wollen und welchen "wahrgenommenen Wert" Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung für Kunden und potenzielle Kunden hat; das ist jener Wert, den Ihr Angebot im Vergleich zu konkurrierenden Produkten hat.

Lernunterlagen

Zur Erinnerung! Ein Wertversprechen ist ein Schlüsselelement des Canvas Models. Siehe *Module 2 Entwicklung eines Business Plan*

Um Ihr Wertversprechen genau zu definieren und seine Positionierung zu verfeinern, ist es wichtig zu wissen, welche Hauptmerkmale der Markt normalerweise verwendet, um Ihr(e) Angebot(e) zu beurteilen. Zu diesen Attributen gehören:

Zitat

Segmentierung ist die Erkenntnis, dass nicht alle Kunden im gleichen Ausmaß zufrieden gestellt werden können.

Kotler and Armstrong, the authors of *Principles of Marketing*

WHAT'S THE ATTRIBUTE OF YOUR BUSINESS VALUE PROPOSITION?

1. **Performance** – improve a task, process or an overall result.
2. **Risk reduction** – reduce the level of risk.
3. **Accessibility** – provide access to otherwise expensive assets or experiences.
4. **Customization** – provide a product or service that is tailored to an individual's needs.
5. **Convenience** – make it easier to do; quicker to get done.
6. **Connectivity** – make it easy to connect buyers to sellers.
7. **Save money** – compare the market and hence find the best price.
8. **Status** – make me look good.
9. **Design** – make something unique and aesthetically appealing.
10. **Experiences** – moments (either individual or shared) that enrich or enhance a person's life.

Sobald Sie die Merkmale ermittelt und geklärt haben, wie Sie Ihr Angebot positionieren wollen, wird es viel einfacher sein, den Teil des Marktes anzusprechen, der potenziell an Ihrem Angebot interessiert ist. Unter **Segmentierung versteht man also die Einteilung der Kunden eines Unternehmens in Gruppen nach ihren Bedürfnissen und Merkmalen**. Die Durchführung einer optimalen Segmentierung für Ihr Unternehmen ist der Schlüssel zu dem Wissen, welche Beziehung Ihre Kunden zu Ihrem Produkt oder Ihrer Dienstleistung haben.

Wie ein Unternehmen die Kundensegmente priorisiert, bestimmt, welche der folgenden Marketingstrategien umgesetzt werden:

- **Massenmarkt**: Bei dieser Strategie wird der gesamte Markt als eine einzige Art von Kunden betrachtet. Der Vorschlag deckt daher eine breite Bevölkerungsgruppe mit ähnlichen Bedürfnissen und Problemen ab.

- **Nischenmarkt**: Im Gegensatz zur vorhergehenden Option werden bei dieser Strategie bestimmte Gruppen identifiziert, auf die Sie mit besonderen, speziell auf sie zugeschnittenen Produkten und Dienstleistungen abzielen.

- **Segmentierter Markt**: Dieser wird angewandt, wenn ein ähnliches Angebot für einen Zielmarkt mit unterschiedlichen Segmenten angeboten wird. Die Strategie besteht darin, verschiedenen Segmenten unterschiedliche Versionen desselben Produkts oder derselben Dienstleistung anzubieten oder unterschiedliche Botschaften zu verwenden.

Tipp

Marketing segmentation: criteria, methods, applications, and examples (kameleoon.com)

- **Diversifizierter Markt**: Was, wenn Ihr Markt aus differenzierten Segmenten mit völlig unterschiedlichen Wertvorstellungen besteht? In diesem Fall könnte diese Strategie für Sie funktionieren, da sie darin besteht, völlig unterschiedliche Produkte für verschiedene Kundensegmente anzubieten.

- **Mehrseitiger Markt**: Manchmal sind zwei oder mehr unabhängige Kundensegmente erforderlich, damit ein Geschäft funktioniert. Diese Strategie wird bei Plattformen wie z.B. Online-Marktplätzen für Gebrauchtwaren angewandt, da dort gleichzeitig Käufer und Verkäufer benötigt werden.

Andererseits kann die Marktsegmentierung auch nach folgenden Variablen vorgenommen werden:

- **Demografische Segmentierung**: Dabei werden Faktoren wie Alter, Geschlecht oder Einkommen berücksichtigt.

- **Geografische Segmentierung**: In diesem Fall wird eine Segmentierung nach den unterschiedlichen Bedürfnissen des Marktes in verschiedenen Regionen vorgenommen.

- **Segmentierung nach Verhaltensmustern**: Es werden unterschiedliche Verhaltensweisen gegenüber einem bestimmten Produkt oder einer bestimmten Dienstleistung ermittelt, die beispielsweise vom Nutzen oder der Häufigkeit der Nutzung abhängen.

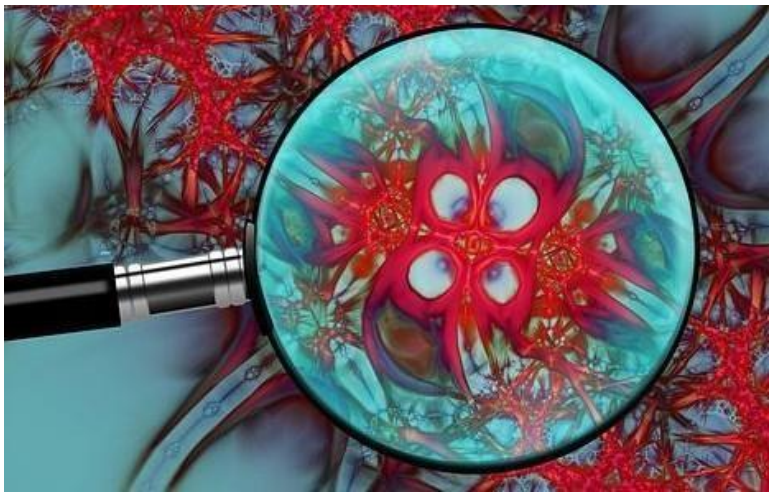
- **Psychografische Segmentierung**: Diese basiert auf dem Lebensstil der Kunden, einschließlich ihrer Aktivitäten, Interessen, Meinungen und Werte.

- **Technologische Segmentierung**: Diese Segmentierung basiert auf der Art der von den Kunden verwendeten Technologie und der Art und Weise, wie sie diese nutzen. Diese Art der Segmentierung ist interessant, wenn das betreffende Produkt oder die betreffende Dienstleistung online angeboten wird oder wenn sie den Einsatz von Technologie erfordert.

- **Transaktionsbezogene Segmentierung**: Bei dieser Segmentierung werden die Kundentypen danach unterschieden, wie viel sie in der Regel im Geschäft ausgeben und wie oft.

Diagnosetools

Wenn Sie alle Informationen gesammelt und analysiert haben, müssen Sie einen strategischen Blick darauf werfen, um die genaue aktuelle Situation Ihres Unternehmens zu ermitteln. Wir raten Ihnen, dazu zwei Instrumente zu verwenden: SWOT-Analyse und COME-Analyse.



SWOT-Analyse. SWOT steht für Strengths (Stärken), Weaknesses (Schwächen), Opportunities (Chancen) und Threats (Gefahren). Diese Art der Analyse konzentriert sich auf den Wettbewerbskontext des Unternehmens, sowohl in Bezug auf das interne als auch auf das externe Umfeld.

Bei der internen Analyse geht es darum, die Stärken und Schwächen des Unternehmens und seines Angebots zu ermitteln. Bei der externen Analyse hingegen werden die Chancen und Gefahren des Umfelds ermittelt.

COME-Analyse Sobald die Stärken, Bedrohungen, Chancen und Schwächen identifiziert wurden, werden in der COME-Analyse Maßnahmen für jede dieser Faktoren festgelegt**:**

- ***Schwächen korrigieren****:* Ziel ist es, Maßnahmen festzulegen, mit denen die Schwachstellen entweder beseitigt oder ihre Auswirkungen minimiert werden können.

Videoclips

SWOT Analysis - What is SWOT? Definition, Examples and How to Do a SWOT Analysis

- ***Minimieren Sie Bedrohungen:*** Dies bedeutet, dass Maßnahmen zur Vermeidung externer Bedrohungen geschaffen werden.
- ***Stärken optimieren:*** In diesem Fall müssen die zu definierenden Maßnahmen die vorhandenen Stärken erhalten und ausbauen und die Erlangung neuer Stärken ermöglichen.
- ***Chancen erforschen/ausschöpfen*:** Schließlich zielt diese Reihe von Maßnahmen darauf ab, die vom Umfeld gebotenen Chancen zu nutzen.

Strategische und operative Ziele

Wichtig! Diese Ziele sind das Herzstück Ihres Marketingplans. Alles, was Sie zuvor definiert haben, hat Sie dazu gebracht, diese Ziele festzulegen. Alles, was Sie danach entwickeln werden, zielt darauf ab, sie zu erreichen.

Strategische Ziele

Strategische Ziele sind eine Reihe von Herausforderungen, die Ihr Unternehmen der Verwirklichung seiner Vision näherbringen. Wenn Sie diese Ziele formulieren, denken Sie daran, dass sie mit den bisher ermittelten Informationen und den Ergebnissen Ihrer Analyse übereinstimmen müssen. Darüber hinaus empfehlen wir Ihnen, eine begrenzte Anzahl von Zielen (zwischen 3 und 6) zu formulieren, damit Sie Ihre Bemühungen konzentrieren können.

Strategische Ziele können je nach ihrer Art in folgende Kategorien eingeteilt werden:

Quantitative Ziele: Diese Herausforderungen sind messbar, werden in Zahlen ausgedrückt und beziehen sich normalerweise auf:

- Steigerung des Umsatzes
- Grad der Marktdurchdringung
- Erhöhte Rentabilität
- Grad der Zufriedenheit und Loyalität der Kunden
- Verbesserung des Vertriebs

Qualitative Ziele: Diese Herausforderungen setzen allgemeinere und weniger "greifbare" Ziele. Sie sind jedoch genauso wichtig wie die oben genannten. Sie umfassen Folgendes:

– Bekanntheitsgrad und Image des Produkts

– Relative Marktposition zu erreichen

– Markenpersönlichkeit

Operationale Ziele

Operative Ziele sind klar definierte "umsetzbare" Meilensteine, die zur Erreichung einer strategischen Herausforderung führen. Sie werden normalerweise kurz- bis mittelfristig erreicht und beinhalten einen engeren Ansatz als strategische Ziele.
Das Verhältnis zwischen strategischen Zielen und operativen Zielen ist in der nachstehenden Tabelle dargestellt:

	STRATEGIC GOALS	OPERATIONAL OBJECTIVES
Alignment	In line with the mission and vision	In line with a goal
Achievement	Medium and long-term achievement	Short-term achievement, usually
Challenge	Substantial challenge for the organisation	Good practice translatable into actions to be implemented within the organisation
Coherence	Bringing coherence to operational objectives	Allowing goals to be met in a scheduled manner
Responsability	Controlled by the main manager	Controlled by a member of the team

Maßnahmen und die 4Ps

Sobald Sie die strategischen und operativen Ziele in Ihrem Plan definiert haben, besteht der nächste Schritt darin, einen Aktionsplan zu erstellen, mit dem Sie Ihren strategischen Plan in die Tat umsetzen können. **Alle Marketingmaßnahmen müssen kohärent sein und in einer integrierten Weise aufeinander bezogen werden, damit sie die strategischen Ziele erreichen können.**

Eine nützliche Methode zur Festlegung der Maßnahmen in Ihrem Marketingplan ist der 4Ps-Ansatz, auch bekannt als Marketing-Mix. Der Name bezieht sich auf vier Marketingstrategien, die die Entscheidungsfindung der Kunden beeinflussen: Produkt, Preis, Werbung und Ort. Jede dieser Strategien hilft Ihnen dabei, ein Paket von Schlüsselaktionen zu identifizieren, mit denen Sie die Herausforderungen in Ihrem Plan bewältigen können, wie unten dargestellt:

- **Produkt**: Diese Strategie legt Maßnahmen fest, die es Ihnen ermöglichen, Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung zu definieren, Ihr Wertversprechen zu verbessern oder ein Markenimage zu schaffen.
- **Preis**: Die Strategie bezieht sich auf Maßnahmen, die den Preis oder die Zahlungsmethode für Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung betreffen. In diesem Abschnitt werden Maßnahmen im Zusammenhang mit Preisnachlässen, Verkäufen für Ihr Produkt, Darlehen und Zahlungsmethoden beschrieben.

Top Tipps

Eine Alternative zur 4Ps-Strategie sind die 4Cs. Dieser Ansatz konzentriert sich auf die Interessen und Bedürfnisse des Kunden und nicht auf das Produkt und den Hersteller. Die 4Cs beziehen sich auf: Verbraucherbedürfnisse, Kommunikation, Bequemlichkeit und Kosten.

- **Promotion**: Diese Strategie umfasst Maßnahmen zur Bewerbung Ihres Produkts oder Ihrer Dienstleistung. Diese Art von Maßnahmen hat Auswirkungen auf die interne und externe Kommunikation Ihres Produkts (Werbemaßnahmen, Öffentlichkeitsarbeit usw.).
- **Place**: Der Ort, an dem Ihr Produkt verkauft oder Ihre Dienstleistung erbracht wird, ist entscheidend. Ihr Marketingplan muss daher Maßnahmen in Bezug auf den Vertrieb Ihres Produkts, den Ort des Verkaufs und die Anzahl der Vermittler enthalten.

Haben Sie schon an einige Marketingmaßnahmen gedacht? Wie Sie wissen, sind weder Ihre Zeit noch Ihre Ressourcen unbegrenzt. Wir empfehlen Ihnen daher, die wirksamsten Maßnahmen auszuwählen: diejenigen, die den größten Nutzen für die Erreichung der strategischen Ziele haben. Es ist wichtig, dass Sie die Relevanz und Durchführbarkeit jeder einzelnen Maßnahme abwägen, was Sie durch die Beantwortung folgender Fragen tun können:

- Wie relevant ist die Maßnahme? Wie wirksam ist sie in Bezug auf Herausforderungen?
- Wie einfach ist es, diese Maßnahme durchzuführen? Verfüge ich über die notwendigen finanziellen und personellen Ressourcen, um diese Maßnahme durchzuführen?
- Gibt es eine andere Maßnahme in meinem Plan, mit der ich die gleiche Herausforderung bewältigen kann?

Denken Sie daran, dass die bestmögliche Auswahl von Marketingmaßnahmen, unterstützt durch eine angemessene Zeitplanung, es Ihnen ermöglichen wird, Ihren Aktionsfahrplan in einen ausführbaren Aktionsplan zu verwandeln.

Indikatoren: der Kompass, der Ihren Plan leitet

Schließlich müssen Sie für **jede Maßnahme einen oder mehrere KPI (Key Performance Indicators) festlegen,** damit Sie den Erfolg der Maßnahme beurteilen und gegebenenfalls die Ursachen für den Misserfolg abwägen können. Bei der Auswahl der KPIs sollten Sie die SMART-Methode anwenden. Die KPIs müssen folgende Merkmale haben:

- **Spezifisch**: Sie müssen für jede Aktion spezifisch sein.
- **Messbar**: Der Indikator muss messbar sein, damit die Fortschritte auf dem Weg zum gewünschten Ziel kontrolliert werden können.
- **Angemessen**: Das gesteckte Ziel muss möglich und realisierbar sein.
- **Relevant**: Die KPIs sollten Ihnen helfen, Informationen darüber zu erhalten, wie nahe Sie dem Ziel sind, nachdem die Maßnahme umgesetzt wurde.
- **Terminisiert**: Der KPI muss einen festgelegten Zeitbereich für die Messung haben.

Action!

(Überprüfen Sie die richtigen Antworten im Video zu Modul 3)

FRAGE A. Ordnen Sie das jeweilige Leitbild einer Marke zu

(1) Die Informationen der Welt zu organisieren und sie universell zugänglich und nützlich zu machen.
(2) Jedem Athleten* auf der Welt Inspiration und Innovation bringen. (*Wenn Sie einen Körper haben, sind Sie ein Sportler.)
(3) Wir sind bestrebt, unseren Kunden die niedrigsten Preise, die beste verfügbare Auswahl und den größtmöglichen Komfort zu bieten.
(4) Wir bieten Studenten, Pädagogen, Designern, Wissenschaftlern, Ingenieuren, Geschäftsleuten und Verbrauchern in über 140 Ländern der Welt die besten Computerprodukte und den besten Support.

FRAGE B. Ordnen Sie die jeweilige Vision einer Marke zu

(1) Unsere Vision ist es, das kundenorientierteste Unternehmen der Welt zu sein; einen Ort zu schaffen, an dem Menschen KOMMEN können, um alles zu finden und zu entdecken, was sie online kaufen möchten.
(2) Alles zu tun, um das menschliche Potenzial zu erweitern.
(3) Zugang zu den Informationen der Welt mit einem Klick zu ermöglichen.
(4) Die besten Produkte der Welt herzustellen und die Welt besser zu hinterlassen, als wir sie vorgefunden haben.

FRAGE C. Dos und Don'ts: Kategorisieren Sie die folgenden Leitbilder und Visionen in gute oder schlechte Beispiele

(1) Mission: " Wir wollen die Fachleute der Welt miteinander verbinden, um sie produktiver und erfolgreicher zu machen."
(2) Vision: "Die erste Adresse für Mode für die 20-Jährigen weltweit zu sein.“
(3) Mission: "Respekt, Integrität, Kommunikation und Exzellenz".
(4) Mission: "Unbestrittene Marktführerschaft".
(5) Mission: "Den Übergang der Welt zu nachhaltiger Energie beschleunigen".
(6) Vision: "Eine Welt, die friedlich, gerecht, umweltbewusst, wirtschaftlich fortschrittlich, kulturell vielfältig und von gegenseitiger Unterstützung geprägt ist."

FRAGE D. Jetzt sind Sie dran! Schreiben Sie einen Auftrag und eine Vision für Ihr Unternehmen in den untenstehenden Kasten.

Nutzen Sie die folgenden Fragen, um sich zu orientieren:

MISSION:

- Worin besteht die Tätigkeit Ihres Unternehmens?
- Welche Bedürfnisse befriedigt es?
- Welche Fähigkeiten zeichnen Sie aus?

VISION:

- Wie möchte Ihr Unternehmen in Zukunft wahrgenommen werden?
- Und wie im Jahr 2024?

Schreiben Sie Ihre Antwort hier...

FRAGE E. PESTLE-Analyse: Ordnen Sie jeder der Aussagen Makro- Umweltfaktoren zu (Politik, Wirtschaft, Gesellschaft, Technologie, Recht und Umwelt).

(1) Die globale Pandemie hat die Digitalisierung vieler Sektoren vorangetrieben.
(2) Die Menschen heiraten später und haben weniger Kinder.
(3) Die Verbraucher weigern sich, bei Unternehmen zu kaufen, die sie des "Greenwashings" verdächtigen.
(4) Die nationale Beschäftigung ist auf einem 10-Jahres-Tief.
(5) Die Steuern auf Luxusgüter wurden gerade verdoppelt.
(6) Zwei Länder haben gerade ein neues Handelsabkommen unterzeichnet.

FRAGE F. SWOT-Analyse: Lesen Sie das folgende Geschäftsszenario. Ordnen Sie die folgenden Faktoren als Stärke, Schwäche, Chance oder Bedrohung für dieses Unternehmen ein.

Emily entwirft ihre eigene Kleidung und betreibt seit zwei Jahren ihren eigenen Online-Shop, Mirror Fashion. Gerade hat sie ein Geschäft im Stadtzentrum eröffnet.

(1) Die Kunden werden sich der negativen Umweltauswirkungen der "Fast Fashion" immer bewusster und suchen nach Alternativen zu den High Street Brands.
(2) Die Preise von Mirror Fashion sind viel höher als die der Konkurrenz.
(3) Der Einzelhandelsriese Zara plant, im nächsten Jahr ein Geschäft in der gleichen Straße zu eröffnen.
(4) (Mirror Fashion hat einen treuen Kundenstamm.

FRAGE G. Mehrfachauswahl. Wählen Sie die richtige Antwort für jede der folgenden Fragen.

(1) Welche der folgenden Aussagen ist KEIN Beispiel für ein quantitatives strategisches Ziel?
a. Markenpersönlichkeit
b. Verkaufsziele
c. Marktwachstumsziele

(2) Operative Ziele sind...
a. Breit gefächert
b. Langfristig
c. "Umsetzbare" Etappenziele

(3) Ist es empfehlenswert, strategische Ziele zu haben.
a. 1-2
b. 3-6
c. Mehr als 6

(4) Strategische Ziele sollten kontrolliert werden durch...
a. den Geschäftsführer
b. einen Kundenbetreuer
c. einen Buchhalter

FRAGE H. Denken Sie an ein qualitatives und ein quantitatives strategisches Ziel für Ihr Unternehmen. Schreiben Sie Ihre Antworten in das Kästchen.

Schreiben Sie Ihre Antwort hier...

FRAGE I. Multiple Choice

Wählen Sie die richtige Antwort für jede der folgenden Fragen.

(1) Welcher der folgenden Punkte gehört NICHT zu den 4P?
a. Werbung
b. Bevölkerung
c. Ort

(2) Welche der folgenden Marketingmaßnahmen steht im Zusammenhang mit Werbung?
a. Direktverkauf
b. Websites und Rundbriefe
c. Markenbildung

(c) Welche der folgenden Marketingmaßnahmen bezieht sich auf Produkt?
a. Verpackung und Etikettierung
b. Zahlungs- oder Kreditbedingungen
c. Messen

(4) Die wichtigsten Leistungsindikatoren (KPIs) sollten sein…
a. Qualitativ
b. Breit gefächert
c. regelmäßig gemessen werden können

Quellen

Jim Collins and Jerry Porras. 1996. *Building your Company's Vision*. Harvard business review, September –October. Available at: <https://cpb-us-e1.wpmucdn.com/sites.uw.edu/dist/0/1149/files/2018/10/HBR-Article-Core-Purpose-and-Values-1xxgxio.pdf>

Graeme Drummond, John Ensor, Ruth Ashford, 2008. *Strategic Marketing: Planning and Control*. Available at: <http://dspace.vnbrims.org:13000/xmlui/bitstream/handle/123456789/4166/strategic_marketing.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Kotler, P. and Armstrong, G., 2017. *Principles of marketing*.

Lauterborn, B. *New marketing litany; four P's passe; C-words take over*. (1990). Advertising Age; Vol 41; pp. 26

Smith, A., Pigneur, Y., Bernarda, G. and Osterwalder, A., 2015. *Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want*. Wiley.

SPINteams. 2022. *MODULE 2: Developing the business idea, how to form the business plan. Partners and partnership.* [online] Available at: <https://www.spinteams.eu/module-2.html>

Kameleoon. 2022. *Marketing segmentation: criteria, methods, applications, and examples | Kameleoon*. [online] Available at: <https://www.kameleoon.com/en/blog/segmentation-audience>

Produced by: **Universitat Oberta de Catalunya**

Universitat Oberta de Catalunya

PROJECT PARTNERS:

Cambra de Terrassa

Universitat Oberta de Catalunya

egina

LCCI

Università degli Studi di Bari Aldo Moro

POLIGEST +
PROJECTES I FONS EUROPEUS

Turiba University

WKO Wirtschaftskammern Österreichs

UNI GRAZ

tera tehnopolis

Haftungsausschluss: Die Unterstützung der Europäischen Kommission für die Erstellung dieser Veröffentlichung stellt keine Billigung ihres Inhalts dar, der ausschließlich die Ansichten der Autoren wiedergibt, und die Kommission kann nicht für die Verwendung der darin enthaltenen Informationen verantwortlich gemacht werden.