

MARKETINGSTRATEGIE

Von Ruedi Schweizer

Im unternehmerischen Alltag wird immer wieder der Begriff Strategie, insbesondere der Ausdruck „Marketingstrategie“ verwendet und mit Bedeutungen versehen, welche dieser Definition nicht ganz gerecht werden. Der bekannte Wirtschaftsexperte André Kostolany formulierte nicht von ungefähr den Satz: „Ein Tag über die Strategie nachzudenken ist mehr wert als eine Woche Arbeit“. Damit verwies er auf das ihn störende, teilweise sprunghafte, kurzfristige und hyperaktive Verhalten von Führungspersönlichkeiten, welche mit Ihren Entscheiden hohe Risiken in Kauf genommen haben und damit direkt Teil der vergangenen Wirtschaftskrisen waren.

Begriff „Strategie“

Obwohl heute eng mit der Betriebswirtschaft verbunden ist der Grundbegriff Strategie jedoch viel älter als er vermuten lässt. Dieser entspringt dem altgriechischen „Strategos“, was wiederum als Feldherr oder Kommandant zu verstehen ist. Eine Strategie gemäss dem lateinischen Ursprung stellt einen genauen Plan eines Vorgehens dar, der dazu dienen soll ein militärisches, politisches oder psychologisches Ziel zu erreichen, indem man die Faktoren, welche in eine Aktion hineinspielen können, von vornherein einzukalkulieren versucht.

Mensch und Strategie

In unserem Alltag ist das Wesen der Strategie, ob bewusst oder unbewusst, gut verankert. Sei es bei der Urlaubsplanung, bei der Suche nach einer Wohnung, beim Sport (speziell im Mannschaftssport), beim Kauf eines neuen Fernsehers oder ganz einfach beim verbringen der Freizeit. Bei all diesen und noch weiteren Aktivitäten ist es den meisten Menschen ins Blut über gegangen, die Sie umgebenden Faktoren zu prüfen und sich die Ausgangslage der anstehenden Handlung vor Auge zu halten. Die meisten Konsumenten tragen in irgendeiner Form einen Plan resp. eine Idee zu Absichten mit oder in sich. Kurzum, bei vielen Handlungen entwickeln Menschen einen Plan, mit welchem sich persönliche Ziele erreichen lassen und somit der Problemlösung oder der Zufriedenheit dienen.

Sinn der Marketingstrategie

Bei einer Marketingstrategie handelt es sich demnach um einen Plan resp. um die Grundidee wie man ein Produkt erfolgreich in einen Markt bringen kann und die aus den Unternehmenszielen abgeleiteten Marketingzielsetzungen erreicht. Es kann sich dabei um ein physisch fassbares Produkt oder um eine Dienstleistung handeln. Als Orientierungspunkt resp. strategischer Kompass dient vielen Marketingverantwortlichen die einfache Darstellung des Marktgeschehens als System.

Dieses System nach Prof. Dr. Kühn, bei vielen Marketern auch als das Marketinggesicht bekannt, beinhaltet die wichtigsten Elemente, welche bei der Formulierung einer Marketingstrategie beachtet werden müssen. Wichtig: eine Marketingstrategie ist keine Massnahmenplanung.

Vorgaben der Marketingstrategie

In Anlehnung an das Marktgeschehen beantwortet eine Marketingstrategie im Wesentlichen neun Fragestellungen, deren Antworten für die Planung der detaillierten Massnahmen im Marketingmix von hoher Wichtigkeit sind.

- **Welcher geografische Markt ist für uns relevant?**
- **Welche Produkte/Dienstleistungen bieten wir als Unternehmen in welchen Märkten an?**
- **Wem bieten wir unsere Produkte/Dienstleistungen in erster Linie an?**
- **Durch welche Kriterien heben wir uns von den für uns relevanten Mitbewerbern im Markt ab?**
- **Wie sollen die möglichen Kunden uns als Anbieter sehen und beurteilen?**
- **Wie verhalten wir uns gegenüber den relevanten Mitbewerbern?**
- **Welche Absatzkanäle können und werden wir nutzen?**
- **Welche Beeinflusser unterstützen uns im relevanten Markt?**
- **Welche Marketingzielsetzungen werden verfolgt?**

Diese Fragestellungen bedingen im Vorfeld einer Strategieformulierung eine Analyse der Situation, welche Stärken und Schwächen des eigenen Unternehmens in Relation zu Chancen und Gefahren in den möglichen Marktbereichen setzen. Ergänzend dazu sind Angaben zu den zur Verfügung stehenden Mitteln und zu den angestrebten Zielsetzungen aus den Unternehmensvorgaben notwendig. Sind diese Informationen aufbereitet, kann eine Marketingstrategie unter Berücksichtigung der wichtigsten Parameter entsprechend formuliert werden.

Bereiche der Marketingstrategie

In Anlehnung an die bereits erwähnten neun Fragestellungen lässt sich eine umfassende Marketingstrategie in drei Bereiche aufgliedern. Diese lassen sich bezeichnen als:

- **Eingrenzung des relevanten Marktes**
- **Aufzeigen der relevanten Konkurrenz und der eigenen Position im Markt**
- **Evaluierung der Wege zur Marktbearbeitung**

Diese Aufgliederung findet man in der Fachliteratur innerhalb des konzeptionellen Aufbaus wieder, werden jedoch, je nach Quelle, unterschiedlich bezeichnet. Essentiell ist jedoch für den Ersteller einer Marketingstrategie, das Verständnis für die Zusammengehörigkeit dieser drei Bereiche. In der Regel ist die Marketingstrategie im Konzept zwischen der Situationsanalyse und der Massnahmenplanung angesiedelt.

Markt/Teilmarkt und Segmente

Im ersten Bereich werden der geografische Markt wie auch die Tätigkeitsfelder festgelegt. Diese Felder sind Produkt- wie auch Kundenbezogen aufzugliedern, wozu die Informationen aus einer umfassenden Situationsanalyse sehr hilfreich sein werden. In Anlehnung an den konzeptionellen Aufbau wird dieser Teilbereich der Marketingstrategie als Teilmarkt-/Segment-strategie bezeichnet und dient in erster Linie dazu, den Einsatzbereich der weiteren Schritte (Strategiebereiche und Massnahmen) einzuschränken. Dies führt zu einer Konzentration der Kräfte, was wiederum einen optimalen Mitteleinsatz ermöglicht und gleichzeitig zu einer Abgrenzung des relevanten Marktes führt. Mögliche Ausprägungen dieses Strategieteils sind:

- **eine komplette undifferenzierte Strategie bei welcher alle Segmente und Teilmärkte mit gleicher Intensität und mit dem gleichen Marketingmix bearbeitet werden**
- **eine differenzierte Strategie bei welcher ausgewählte Segmente und Teilmärkte bearbeitet werden**
- **eine konzentrierte Strategie bei welcher eine einzige Kombination von Segment und Teilmarkt bearbeitet werden.**

Wettbewerbsstrategie

Der zweite Bereich einer Marketingstrategie orientiert sich an den Entscheidungen zur Teilmarkt-/Segmentstrategie. Hier wird nun die Position gegenüber den in diesen Märkten vorhandenen, relevanten Mitbewerbern und den massgebenden Kundengruppen definiert. Diesen Teil der Marketingstrategie bezeichnet man als die Wettbewerbsstrategie weil diese sich darauf ausrichtet, Unterscheidungsmerkmale resp. charakterisierende Merkmale des eigenen Angebotes zu untermauern. Mögliche Formen der Wettbewerbsstrategie innerhalb eines relevanten Marktes sind:

- **eine Konkurrenzstrategie mittels Ausprägung auf den aggressiven Preis, die Fähigkeit, den Konkurrenten zu kopieren oder die Leistungen sogar besser anzubieten**
- **eine Teilmarktentwicklungsstrategie bei welcher bessere, innovative, neuartige und allenfalls günstigere Lösungen in einem bestehenden Markt angeboten werden**
- **eine Marktentwicklungsstrategie mittels welcher mit hohen Aufwendungen die bestehenden Kunden zum Mehrkonsum angehalten werden oder neue Segmente für den Markt eröffnet werden.**

Marktbearbeitungsstrategie

Im dritten Bereich der Ausformulierung einer Marketingstrategie wird in der Folge die konkrete Marktbearbeitung umschrieben. Diesen Teil der Marketingstrategie bezeichnet man als Marktbearbeitungsstrategie weil definiert wird, wie der Markt mit der eigenen Marktleistung versorgt wird.

In Anlehnung an die beiden zuvor ausformulierten Strategiebereiche (Teilmarkt-/Segmentstrategie und Wettbewerbsstrategie) werden unterschiedliche Kanäle, welche eine Verbindung zwischen der eigenen Unternehmung und dem Käufer darstellen, geprüft. Dieser Vergleich bildet die Grundlage für eine direkte (ausschliesslich durch eigene Kanäle) oder indirekte (ausschliesslich über Absatzmittler) Marktbearbeitungsstrategie. Heutzutage ist es nicht selten, dass man eine Mischform anstrebt, welche jedoch entsprechende koordinative Massnahmen bedingen. Zudem werden mögliche Helfer in Form von Absatzmittlern oder Beeinflussern und die entsprechenden Zielsetzungen definiert.

Sind diese drei Bereiche zusammengefasst als Marketingstrategie formuliert, steht einer effektiven Massnahmenplanung nichts mehr im Wege.

Ruedi Schweizer

*Teilhaber SAMATRA GmbH – Wirtschaftspsychologe – Marketingleiter - Verkaufsleiter
Marketingberatung – Marketingschulungen – Marketingseminare – Marketingliteratur - Dozenten*

*www.marketingberatung-samatra.ch
www.marketingseminare-samatra.ch
www.marketinglexikon.ch
www.marketingbuch.ch
www.markombuch.ch*