



Marketing auf Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit ausrichten

Gutes Marketing kostet viel Geld? Stimmt nicht

Return on Marketing:
Auch mit wenig, aber richtig
eingesetztem Geld lässt
er sich spürbar – um bis
20 Prozent – verbessern.

Wie konnte das Unternehmen Similasan AG aus Jona mit seinen homöopathischen Produkten – ohne Einsatz von Werbe-Millionen – einen Marktanteil von 33 Prozent (!) im Schweizer Markt erobern? Mit cleveren Marketing-Investitionen.

■ Von Peter Meierhofer

Wie die Erfahrung zeigt, ist es möglich, den «Return on Marketing» von Unternehmen um bis 20 Prozent zu verbessern: Man erzielt dieselben Resultate mit 20 Prozent weniger Geld, oder man erreicht bessere Resultate mit bestehendem Budget. Unternehmen, die ihren Return on Marketing in diesem Ausmass verbessern wollen, müssen der Zielsetzung (Effektivität) eine ebenso hohe Aufmerksamkeit schenken wie der Zielumsetzung (Effizienz).

Die richtigen Dinge richtig tun

Marketing muss deshalb, um es nochmals zu betonen, zwei verschiedenen Anforderungen genügen:

1. Es muss *effektiv* sein. Heisst: Das Marketing muss am richtigen Ort ansetzen, damit die erwünschte Wirkung erreicht wird. Die Arzneimittel von Similasan beispielsweise werden von 2500 Apotheken und Drogerien dem Konsumenten aufgrund von Symptombeschreibungen empfohlen. Das Marketing muss deshalb sicherstellen, dass die Arzneimittel fachgerecht empfohlen werden. Ausbildungs-Investitionen sind deshalb werbliche Investitionen vorzuziehen.

2. Es muss *effizient* betrieben werden. Heisst: Marketing-Aktivitäten müssen auch richtig umgesetzt werden; mit minimalen Investitionen soll eine maximale Wirkung erzielt werden. So wird beispielsweise bei Similasan die Entwicklung neuer Produkte durch die beiden Mitgründer Armin Späni und Carlo Odermatt betrieben. Da die beiden auch als praktizierende Homöopathen tätig sind und über eigene Drogerien verfügen, agieren sie nahe am Markt. Sie erleben täglich, was ihre Kunden beschäftigt und können diese Erfahrungen direkt in ihre Produkte einfließen lassen.

Eine Frage des Geldes?

Der Glaube, nur mit viel Geld könne man im Marketing Wirkung erzielen, ist weit verbreitet. Er ist aber grundfalsch. Auch mit wenig Geld lässt sich viel bewegen – vorausgesetzt, es wird richtig eingesetzt. Deshalb gilt:

■ Je weniger Geld zur Verfügung steht, desto wichtiger ist es, dieses Geld am richtigen Ort einzusetzen (Effektivität).

Unternehmen müssen deshalb immer wieder über ihre Bücher gehen und ihre Wertschöpfung, Prozesse, ihre Kommunikations- und Kontaktstrategie überden-

ken. Man beantworte die folgenden Fragen, die sich in der Praxis bewährt haben:

- Ist das Unternehmen (noch) auf einem überlebenssicheren Geschäftsfeld tätig?
- Wie hoch muss das Marketing-Budget sein, damit der Nutzen für das Unternehmen am grössten ist?
- Wie sollen die Marketing-Mittel auf Marktforschung, Entwicklung neuer Marktleistungen, Verkauf, Promotions, Werbung und Public Relations verteilt werden?
- Für welche Produkte und Dienstleistungen sind welche Werbemassnahmen am effektivsten?
- Über welche Kommunikationskanäle lassen sich welche Kundengruppen erfolgreich ansprechen?

Wie verbessern wir den Return on Marketing?

Wie nachfolgend dargestellt wird, gibt es verschiedene Kriterien bzw. Massnahmen, mit de-

nen Wettbewerbsbedingungen schwer, eine akzeptable Rentabilität zu erreichen. Nokia ist ein gutes Beispiel. Würde das Unternehmen noch Gummistiefel produzieren, wäre es wohl dem scharfen Wettbewerb zum Opfer gefallen.

■ Unternehmenserfolge hängen massgeblich von der Fähigkeit ab, überlebenssichere Geschäftsfelder zu orten und zu besetzen.

Gute Nase

Die Gründerväter der Similasan verfügten über eine gute Nase. Die dipl. Drogisten und Homöopathen Armin Späni, Walter Gremlinger und Herbert Marty gründeten die Similasan AG im Jahr 1980. Wegen ihres Glaubens an die Selbstmedikation mittels der Homöopathie, einer komplementären Behandlungsmethode, wurden sie anfangs belächelt. Die Zeiten haben sich aber geändert. Die Marktentwicklung hat ihnen Recht gegeben. Heute vertraut jeder dritte Patient im

Sich wandelnde Märkte: Gut dran ist, wer «das Gras wachsen hört».

nen sich der Return on Marketing deutlich steigern lässt.

1 Überlebenssicheres Revier

Aus Studien ist bekannt, dass die Marktcharakteristika zu den wichtigsten Einflussfaktoren auf den Unternehmenserfolg gehören. Selbst gut geführte Unternehmen haben es unter ungüns-

ten Krankheitsfall nicht mehr nur auf die Schulmedizin, sondern auch auf alternative Heilmethoden, wie beispielsweise homöopathische Produkte, die rezeptfrei über den Ladentisch von Apotheken und Drogerien abgesetzt werden. Die Geschäftsidee der Gründer der Similasan fiel somit auf fruchtbaren Boden. Das

Unternehmen setzt heute über CHF 60 Millionen um.

«Gras wachsen hören»

Wo die Märkte sich wandeln, heisst es, aufmerksam zu sein. Wer nicht über die Fähigkeit ver-

fügt, das «Gras wachsen zu hören», muss sich dessen bewusst werden und handeln. Es gibt genügend talentierte Menschen, die bereit sind, Wissen und Fähigkeiten zu teilen. So kann man sich beispielsweise mit geeigne-

ten Kunden, Geschäftspartnern oder Sparringpartnern vernetzen. Wer bereit ist, Kontakte in diesem Sinne zu knüpfen, zu hegen und zu pflegen, wird bald über einen verbesserten Informationsstand verfügen.

Checkliste: Potenziale zur Kostensenkung

Wer den Return on Marketing verbessern will, muss auch die Potenziale zur Kostensenkung eruieren und ausschöpfen.

1 Innerbetriebliche und unternehmensspezifische Weiterbildung

Da diese auf die spezifischen Belange von Unternehmen zugeschnitten wird und die Produktivität der Mitarbeitenden unmittelbar verbessert, ist sie oft sinnvoller und kostengünstiger als ausserbetriebliche und öffentliche Seminare.

Ideen hierzu sind:

- Nutzung der Schulungsangebote von Beratern und Lieferanten «on the job».
- Der Einsatz von Büchern und anschliessender Workshops zur Qualifizierung der Mitarbeitenden.

2 Outsourcing von Marketing-Aufgaben

Marketing-Aufgaben können von spezialisierten Unternehmen oft rascher, professioneller und kostengünstiger erbracht werden als von eigenen Mitarbeitenden. Dazu gehören:

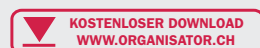
- Research-Aufgaben, beispielsweise Konkurrenzbeobachtung, Verhaltens- und Motivanalysen.
- Begleitung von Neuorientierungen, Planungsrunden.
- Mitarbeiten bei oder Erstellen von Marketing-Plänen.
- Aufbau neuer Marktangebote, Marktauftritte.
- Mithilfe bei der Kundenkommunikation, Schreiben von Texten, Briefen usw.
- Befristetes Engagement für die Durchführung spezifischer Marketing-Aktionen.

3 Reisen auf Effizienz überprüfen

Bei aufwendigen Reisen, beispielsweise zum Besuch von Seminaren, sollte immer ein schriftlicher Bericht abgefasst werden. So lässt sich die Effizienz solcher Veranstaltungen überprüfen.

4 Marketing- und Werbeetat planen

Werden die Aufwendungen für Marketing und Werbung geplant, erfasst und überprüft, können sie wirksam begrenzt werden. Ein Mitarbeitender sollte für die Einhaltung des Werbeetats verantwortlich gemacht werden.



2 Höhere Preise durchsetzen

Voraussetzung jeder Preispolitik ist ein ausgefeiltes Kalkulationssystem. Es ermittelt zuverlässig die Stück- und Selbstkosten und zeigt unerbitlich die Profitabilität von Marktleistungen auf.

- Aktiv die latenten Probleme der besten Kunden aufdecken und lösen.
- Die entscheidenden Kaufkriterien dieser Kunden verfolgen und laufend die Argumentation verbessern.
- Ermitteln, wie Marktleistungen positioniert werden können, damit sie auf höhere Akzeptanz stossen.
- Sich von der Konkurrenz wirksamer abheben.
- Sich deutlich sichtbar als besten Problemlöser positionieren.

Marketing-Aufwendungen sind wie Investitionsrechnungen zu behandeln.

Angebote, die die Stückkosten nicht decken, sind konsequent und rechtzeitig aus dem Angebot zu nehmen; jene, die die Selbstkosten nicht decken, sind genau im Auge zu behalten.

■ Das Marketing kann höhere Preise durchsetzen: indem es die vom Kunden wahrgenommene Produktqualität steigert.

3 Kundenprobleme lösen

Das vielleicht grösste Optimierungspotenzial im Marketing von mittelständischen Unternehmen besteht darin, Marktleistungen und Marketing genauer und konsequenter auf den Markt und auf die Bedürfnisse der Kunden auszurichten.

Aber: Kein Unternehmen kann auf wirtschaftliche Weise jeden seiner Kunden optimal bedienen. Weniger ist deshalb mehr: Wer mit seinem Marketing mehr Wirkung erzielen will, sollte seine Marketing-Strategie auf die Lösung der Probleme seiner wichtigsten Kunden ausrichten. In der Umsetzung bei Kernkunden kann dies heissen:

■ Ermitteln, was man besser kann als jedes andere Unternehmen, und diese Kompetenzen weiter ausbauen.

■ Unternehmens- und Produktpositionierung im wichtigsten Kundensegment optimieren.

4 Attraktivere Zielgruppen

Erfolgreichen Unternehmen gelingt es immer wieder, ihre Kundenzielgruppen zu überdenken, mit dem Ziel, attraktivere, solventere und homogenere Zielgruppen zu definieren. Dies ist nicht möglich ohne gleichzeitige Analyse der Konkurrenz. Gerade diese Aufgabe kann mit einem entsprechenden Briefing an externe Spezialisten vergeben werden; sowohl Leistungsangebot als auch Marketing-Politik können dann gezielter ausgerichtet und wirtschaftlicher betrieben werden.

Motiv- und Verhaltensanalysen helfen, den Puls von Kunden und Geschäftspartnern zu fühlen:

- Welches sind die rentabelsten und gleichzeitig zukunftsreichsten Kunden?
- Welches sind deren konkrete Wünsche, Einstellungen und Erwartungen?
- Was schätzen sie besonders; was vermissen sie?
- Wie können sie aktiviert werden?
- Wie kann der Kundenanteil an ihnen vergrössert werden?

- Wie kann die Lieferantenposition gefestigt und ausgebaut werden?
- Wie steht es um die relative Kundenzufriedenheit (im Vergleich zu Mitbewerbern)?

5 Fokussierter angehen

Sind homogenere und attraktivere Zielgruppen erst einmal gefunden, gilt es, die gesamte Marktbearbeitung, das heisst, Verkauf, Promotion, Werbung

- Direktmarketing wird weiter an Bedeutung zunehmen.
- Das traditionelle Mailing wird persönlicher. Es wird aber auch qualitativ zulegen: Es wird emotionaler, interessanter, spielerischer und kreativer. Darüber hinaus wird es den höchstmöglichen Grad an Interaktion ermöglichen.
- Personalisiertere Anzeigen werden eine individuellere Kundenansprache ermöglichen.

Höhere Preise lassen sich nur mit gesteigerter Produktqualität durchsetzen.

und Public Relations, auf diese neue(n) Zielgruppe(n) auszurichten. Damit verschafft man sich verstärkt Gehör bei der anvisierten Zielgruppe und kann diese erst noch besser bedienen. Marketing erhält jetzt die Schlagkraft einer frisch gespitzten Axt. Folgende Informationen sind dazu notwendig:

- Was erwartet diese Zielgruppe von der Kundenbeziehung?
- Worauf legt sie besonderen Wert?
- Worauf legt sie weniger Wert?
- Weshalb verlieren wir wichtige Kunden?
- Auf welchem Weg stossen neue Kunden dieser Zielgruppe zu uns?
- Auf welche Botschaften und Incentives spricht die Zielgruppe besonders an?
- Auf welche Marktbearbeitungsmassnahmen reagiert die Zielgruppe besonders gut?

Alte oder neue Medien?

Diese Frage kann schon lange nicht mehr mit Entweder-oder, sondern nur noch mit Sowohl-als-auch beantwortet werden. Doch auch hier gilt: Weniger ist mehr. Jede Kommunikation muss zielgruppengerecht konzipiert und umgesetzt werden. Folgende Entwicklung wird erwartet:

- e-Mail-Marketing wird zulasten traditioneller Verkaufskanäle stark zulegen.
- Das Handy wird als Kommunikationskanal wichtiger.
- Gemeinsame Marketing-Aktionen von Unternehmen, die die gleichen Zielgruppen ansprechen, werden an Bedeutung gewinnen.

6 Ambassadors finden

Die traditionelle Gewinnung neuer Kunden kostet eine Stange Geld. Der Königsweg zu einer Verbesserung des Return on Marketing führt hier über die Erlaubnis, potenzielle oder beste-

hende Kunden über bestimmte Themen informieren zu dürfen. Man wird so zu einem gern gesehenen Informationspartner und kann sich immer wieder mit neuen Angeboten an seine Kunden wenden.

Gelingt es überdies, die eigenen Kunden zu Ambassadors zu machen, profitiert man von wertvollen Empfehlungen und profitiert von Geschäften, ohne hohe Aufwendungen für die Akquise eingehen zu müssen.

7 Beziehungen vertiefen

Unternehmen, die ihren Return on Marketing verbessern wollen, haben die Vertiefung der Kundenbeziehung entdeckt. Sie eruieren, wie sich ihre Kundenbeziehungen sichern und vertiefen lassen, und handeln dementsprechend. Die Möglichkeiten sind:

- Schnelleres und kulanteres Reklamationsmanagement.
- Treue-Rabatte und Boni.
- Regelmässiger Kundenkontakte.
- Berücksichtigung individueller Kundenwünsche.
- Aufbau erstklassiger persönlicher Beziehungen zu Kunden.
- Aufbau von Standards.

Das Marketing messen ...

Unternehmen können ihr Marketing auf mehr Effizienz ausrichten, wenn sie die entsprechenden Massnahmen klug planen, messen und optimieren. Die Effizienz von Marketing-Prozessen kann gemessen werden. Unternehmen wie beispielsweise Dell messen den Return auf sämtlichen Aktivitäten.

- Marketing ist eine Investition. Aufwendungen müssen deshalb wie Investitionsrechnungen behandelt werden. Das Marketing muss sich zu diesem Zweck aus seiner Spezialistenecke befreien

Wer die eigenen Kunden zu Ambassadors machen kann, profitiert gleich doppelt.

und vermehrt zu einer Funktion werden, die betriebswirtschaftlichen Überlegungen folgt.

... und die Kosten senken

Wenn Marketing-Investitionen sich einer konsequenten Wirtschaftlichkeitsbetrachtung unterwerfen müssen, bedeutet dies auch, dass die Potenziale zur Kostensenkung erkannt und ausgeschöpft werden (siehe Kasten: Checkliste «Potenziale zur Kostensenkung»).

In die Unternehmensführung einbinden

Wenn Marketing zur Denkhaltung wird und in eine konsequent marktgerechte Unternehmensführung mündet, kann es Wunder vollbringen. Seine volle Kraft entfaltet es bei professioneller Umsetzung. Diese wirft auch organisatorische Fragen auf. Wie Marketing-Prozesse organisatorisch sinnvoll in Unternehmen eingebunden werden, enthüllt unser letzter Serie-Beitrag «Marketing-Prozesse wirksam einbinden» in der nächsten ORGANISATOR-Ausgabe (Heft 06/2006 vom 16. Juni 2006).

Golfurlaub mit Privatseminar. Peter Meierhofer bietet Unternehmern und Führungskräften an der Costa Blanca in Spanien erstmals Golf- und Badeferien mit integriertem One-to-One-Seminar «Wie kann ich meine Firma im Markt besser aufstellen?». Die ersten drei ORGANISATOR-Leser/-innen profitieren von einem Earlybird-Rabatt. Programm mit Anmeldetalon unter www.freizeitseminar.com. Der Autor gibt gerne auch telefonisch Auskunft.

AUTOR

Peter Meierhofer, lic. oec. HSG, ist seit 1994 als Strategie- und Marketingberater tätig. Sein in über 40 Publikationen veröffentlichtes Wissen geht über die funktionsorientierte Betriebswirtschaftslehre hinaus. Er vermittelt erfolgsentscheidende Impulse für Marketing und marktgerechte Unternehmensführung.

Tel. 0034 629 614 694
pmeierhofer@netmarketing.ch

Ende März 2006 hat Peter Meierhofer zusammen mit Roger Eric Gisi das Buch «Die Kunst des Überlebens - Der Praxisratgeber für die marktgerechte Unternehmensführung» herausgegeben. Der Start war sehr erfolgreich. 185 Seiten. CHF 39.50. Verlag: Gellius academy. Bezug möglich über: www.bams.ch oder www.freizeitseminar.com

ONLINE

www.netmarketing.ch
www.freizeitseminar.com
www.el-limono.com