

Marketingplanung

4



Einführung

Erfahrungsgemäß hat sich die Marketingplanung rund um die Erzeugung und das Management von Produkten und Dienstleistungen entwickelt. Ihr Ziel besteht oft darin, den Umfang festzulegen, mit dem Investitionen zur Unterstützung auf dem Markt befindlicher Produkte und Dienstleistungen getätigt werden, um das bestehende Portfolio auf neue Märkte auszuweiten und neue Produkte zu entwickeln. Diese Entscheidungen werden unter Berücksichtigung der Ziele oder Annahmen der Unternehmensfinanzziele »von oben nach unten« und unter Einschätzung des Produktpotenzials und der Dienstleistungsportfolios »von unten nach oben« gefällt, um die Ziele zu erreichen. Zunehmend führen Unternehmen eine ähnliche Überprüfung der Investitionen zwischen ihren Kundengruppen durch, um die Kundenpläne auf die Produktportfoliopläne abzustimmen. Dieser Ansatz resultiert allgemein in einem Kompendium individueller Pläne, die auf der erwarteten Marktleistung der Kernprodukte und der Budgetplanungen der Schlüsselkunden basieren und in einem Verhandlungsprozess zwischen Marketing, Vertrieb, Finanzen und schließlich dem Beauftragten der Aktionäre abgestimmt werden.

Da sich die Lücke zwischen Markenwert und Kundenwert vergrößert, reicht es nicht mehr aus, sich in der Produkt- und Marktplanung mit einem Ansatz »von oben nach unten« und »von unten nach oben« zu engagieren. In der gleichen Weise, wie wir den Untergang der Produktmarkenpolitik in den vorangegangenen Kapiteln feststellten, ist es wichtig, die Einschränkungen traditioneller Planung zu erkennen, die Informationen für die Markenentscheidungsfindung und für die Durchführung des Marketingprogramms lieferte. Diese Einschränkungen werden im anfänglichen Teil dieses Kapitels behandelt.

Die neue Rolle der Marketingplanung besteht darin, einen größeren Fahrplan zu liefern, mit dem die UOVP®-Architektur formuliert werden kann, um die Kernprozesse des Unternehmens zu leiten. In diesem Kapitel betrachten wir den Wandel vom traditionellen Planungsprozess zu dem, was wir mit Unterstützung der UOVP®-Architektur bezeichnen. Wir packen nicht die größere strategische Planungsagenda an zur Definition der Kernkompetenzen und -prozesse des Unternehmens, sondern diskutieren Planung im Zusammenhang der Kernprozesse, die als die bedeutendsten anerkannt wurden. Obwohl sie nicht als universell betrachtet werden können, sehen wir den Marketingplanungsprozess selbst als kritisch in allen Unternehmen aus Gründen, die im späteren Teil des Kapitels erläutert werden.

Die Frage, die wir beantworten möchten, lautet daher, weshalb dieser Wandel im Marketingplanungsprozess von wachstumsorientiert und produktzentriert auf multifunktional und wertezentriert erforderlich ist.

Einschränkungen des traditionellen Marketingplanungsprozesses

In den meisten Unternehmen ist Marketingplanung ein jährliches Verfahren, bei dem die äußere Umgebung (Märkte, Kunden, Wettbewerb) überprüft, die Lücken zwischen dieser Umgebung und dem aktuellen Portfolio an Waren und Dienstleistungen identifiziert und ein Aktivitätenplan zur Schließung dieser Lücken festgelegt werden. Hoch entwickelte Unternehmen setzen eine ganze Reihe von Planungswerkzeugen bei diesem Verfahren ein. Die meisten Leser werden über Erfahrung in der Anwendung einiger dieser Werkzeuge verfügen – SWOT-Analyse (*strength, weakness, opportunity, threat*; auf Deutsch: Stärke, Schwäche, Gelegenheit, Bedrohung), Kundenforschung, Lückenanalyse, Matrix der Boston Consulting Group, Matrix von Ansoff und die Matrix der Richtungs politik (*Directional Policy Matrix*).

Allgemein ist es das Produkt- und/oder Markenmanagementteam, das sich auf Grund der reinen Zuständigkeit und seines Wissens um die Mitbewerberaktivitäten und Marktstrukturen besonders um den Prozess bemüht. In einigen Fällen erstellt

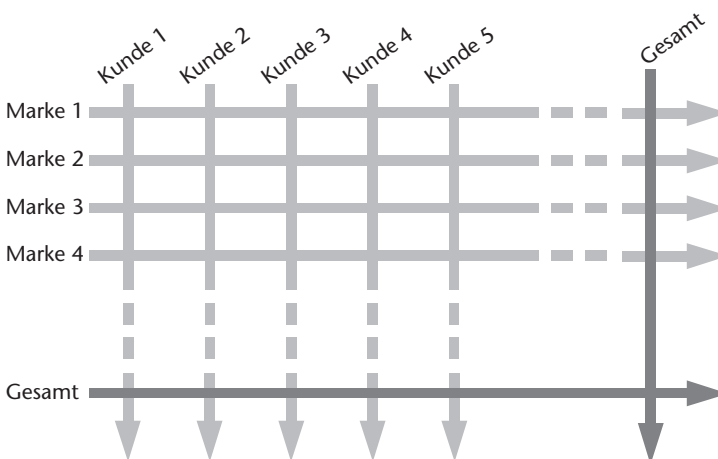


Abb. 4.1 Marketingplanungsmatrix

das Key-Account-Management ebenfalls Kontenpläne, um sicherzustellen, dass die Strategien ihrer wichtigsten Kunden in den Planungsprozess mit einfließen. Wo zwischen den Vertriebs- und Marketingfunktionen ein hoher Integrationsgrad herrscht, entsteht ein kombinierter Kunden-/Markenplan, um ein Prüf- und Bilanzsystem bei der Durchführung des Kundenmarketing und der Marketingaktivitäten für die Produktmarken zu liefern (siehe Abb. 4.1).

Die zweidimensionale Art dieses Systems und das Integrationsniveau, das es darstellt, verdeutlichen eine Reihe zu Grunde liegender Mängel der traditionellen Planung.

Planung ist produktzentriert

Die Instrumente der Marketingplanung gehen davon aus, dass wir bestimmte Märkte auf Grund von Produkten und Dienstleistungen ermitteln können und dass das Ziel der Planung darin besteht, das optimale Produktportfolio festzulegen. Hamel und Prahalad illustrieren in ihrem berühmten Managementbuch »*Competing for the Future*« die Mängel der strategischen Denkweise in solchen produktbeschränkten Silos. Sie behaupten, dass Planung den »weißen Fleck«, den großen unerforschten Brocken des neuen Kundenwertes als lohnenderes Ziel bestimmen sollte. Der Plan sollte über Produkt und Kundenaktivitäten hinausgehen, um die Kernkompetenzen des Unternehmens zu identifizieren und zu entwickeln und so den identifizierten weißen Fleck auszunutzen.

Wir bestätigen diese Ansicht völlig. Gemäß unserer Erfahrung stammen Durchbrüche im Marketing selten von geplanten Aktivitäten um die aktuellen Produkt- und Kundenportfolios. Die Durchbrüche, denen alle Manager naheifern möchten, wie Walkman, Post-It, CNN und der größte Teil der heutzutage verkauften Informationstechnik, entstanden

In vieler Hinsicht sind der Marketingphantasie der Unternehmen Schranken gesetzt durch die Produkt-Markt-Silos, in denen sie zu konkurrieren glauben.

nicht durch eine Lückenanalyse, basierend auf den aktuellen Definitionen vom Produkt, von Märkten und Kunden. Es ist heute schon fast eine Legende, dass IBM anfänglich nicht glaubte, dass »der Privatkunde« einen PC haben wollte. In vieler Hinsicht sind der Marketingphantasie der Unternehmen durch die Produkt-Markt-Silos, in denen sie zu konkurrieren glauben, Schranken gesetzt.

Die Planung wächst

Allgemein gilt, dass das Volumen des Folgejahres auf einer Kombination des Vorjahresverkaufs an die Kunden mit dem historischen Zuwachs (oder Rückgang)

des Verkaufs, verglichen mit einer Marktanteilsvorhersage, basiert. Die Zukunft wird als eine Verlängerung der Vergangenheit betrachtet. Diskontinuierliche Veränderungen sind sehr schwer in traditionelle, portfoliobasierte Prozesse zu integrieren.

IBM und Digital litten beide unter Planungswachstum und erkannten nicht, wie die Entwicklung zum Desktop-Computer ihren Markt und die Kundenanforderungen verwandeln würde. Ihre kostenträchtige Infrastruktur basierte auf dem Vertrieb von Lösungen mit dem entsprechenden Service; diese wurde von preisgünstigen flexiblen Computern, unterstützt durch eine offenerere technische Architektur, untergraben.

Anfang der achtziger Jahre basierte die Planung von Xerox auf einzelnen Produktlinien und -bereichen. Man versäumte es jedoch, die japanischen Mitbewerber zu berücksichtigen, die das ganze Geschäftsmodell dadurch untergruben, dass sie die Distribution für Kleinkopierer Dritten überließen. Xerox wurde so gezwungen, als Reaktion seinen gesamten Wertesatz zu überdenken und die meisten seiner Geschäftsprozesse umzustrukturieren.

Die Planung erfolgt schrittweise

Obwohl Beratung quer über alle Funktionsbereiche gesucht wird, spiegelt der Marketingplan des Unternehmens im Wesentlichen die vier Marketing-P wider: Preisanstieg, Distributionsziele, Produkteinführungszeiten und Werbeaktivitäten auf Kontenbasis. Der Planungsprozess geht von links nach rechts, ein Prozess, bei dem das Marketing sich auskennt und den es an die anderen zur Realisierung weiterleitet. Die Aktivitäten werden dann nach und nach ausgeführt, ohne notwendigerweise auf die grundlegenden Annahmen des Planes zurückzuverweisen und ohne sicherzustellen, ob sich die Umgebung in der Zwischenzeit nicht verändert hat.

Führende Unternehmen in solch schnellen Industriezweigen wie EDV haben einen weitaus interaktiveren und weniger formellen Prozess, um »Echtzeit«-Aktivitäten sicherzustellen, die minutengenaue letzte Änderungen am Markt berücksichtigen. Einige scheuen sogar formelle Marketingpläne, da sie sich dem geschäftlichen Erfolg in den Weg stellen könnten.

Pläne werden nicht immer wirkungsvoll im ganzen Unternehmen implementiert

Mit der Einführung flacher Organisationsstrukturen und eines eben solchen Prozessmanagements werden eher Prozesspläne benötigt als nur Produktpläne. Die Interpretation strategischer und kurzfristiger Geschäftsziele als Zusammenstel-

lung individueller Produktrentabilität verfehlt den Punkt. Die Erkenntnis wächst, dass – während der Gewinn das Endziel ist – mehr Zeit im Planungsprozess aufgewendet werden sollte für die Untersuchung der Mittel, durch die dieses Ziel erreicht wird. Kernprozesse zu managen, die Kundenwert liefern, wird der neue Mechanismus zur Ausführung von Plänen sein, anstatt einfach die vier P des Produktmarketings zu beachten. Tatsächlich ist es die Integration von Prozessen mit der Organisationsmarke UOVP®, die wirklich eine hohe Leistung für das Geschäft erzeugt. Marketingpläne, die nicht direkt die Kerngeschäftsprozesse berühren, laufen Gefahr, eine Wunschliste an Aktivitäten zu erzeugen, die niemals mit der vollen Kraft des Unternehmens ausgeführt werden.

UOVP® unterstützende Marketingplanung

Der Planungsprozess, der die Entwicklung der UOVP®-Architektur unterstützt, besteht aus drei Stufen:

- Definition des Kundenwertes;
- Aufbau der Organisationsmarke aus den vier UOVP®-Variablen (Ruf, Leistung, Portfolio und Netzwerke);
- Planung der Erfüllung des Werteansatzes durch die Kerngeschäftsprozesse.

Dieser Prozess wird in Abb. 4.2 gezeigt, und jede der drei Stufen wird ihrer Entsprechung im traditionellen Marketingplanungsprozess gegenübergestellt.

Kundenwertplanung

Eine Marketingplanung, die die UOVP®-Architektur unterstützt, muss den Kundenwert definieren und zeigen, was die Wertevision des Unternehmens dazu beisteuern kann. Dies führt anfangs unweigerlich zu einer Prüfphase, bei der aktuelle Erfüllungssysteme mit den Vorhersagen zukünftiger Bedürfnisse verglichen werden, die entstehen, wenn Kunden (und Mitbewerber) neue Bedürfnisse und Ansprüche stellen.

So überprüfte zum Beispiel eine Spedition, was ihre Kunden unter Wert verstanden und wo ihre eigene Logistikstrategie sie hinführte. Einige ihrer Hauptkunden, globale Unternehmen wie Intel und Compaq, entwickelten eine effiziente Rundum-Versorgungslogistikkette – von der Bauteilversorgung bis zur Auslieferung an den Endkunden in verschiedenen Montagestufen. Diese bedeutete, dass die Kunden zunehmend Lieferanten mit integrierten Logistikfähigkeiten suchen würden. Abb. 4.3 zeigt die derzeitigen Fähigkeiten der eingesetzten großen Spediteure.

4 • Marketingplanung

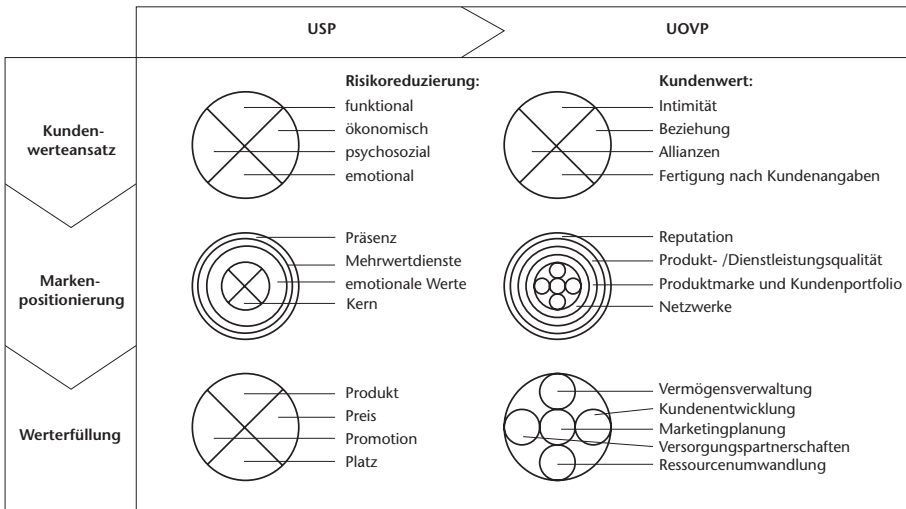
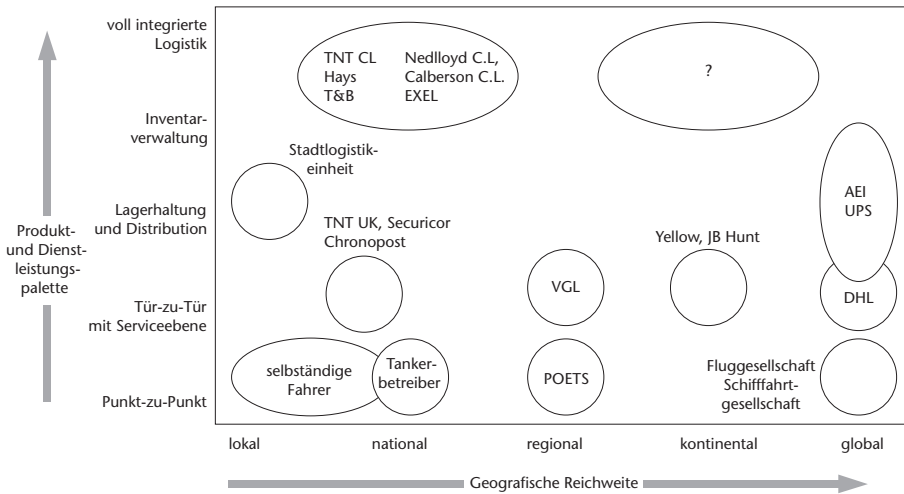


Abb. 4.2 Von der produkt- zur prozessbasierten Planung



Quelle: IBM Consulting Group mit Änderungen

Abb. 4.3 Aktuelle Wettbewerbspositionen in der Logistikversorgung

Der Logistikdirektor eines globalen Computerunternehmens in den USA fasst die Richtung zusammen, in die die Kundenwertentwickler sich bewegen:

Vor sechs Jahren hatten wir 35 bedeutende Logistikverkäufer, die wir auf nunmehr fünf reduziert haben. Der internationale Warenfluss soll in den Fähigkeiten eines jeden stecken, durch Informationsfluss jedoch können konkurrenzfähige Vorteile erreicht werden.

Die physischen Aktivitäten wurden von solchen multinationalen Kunden im Großen und Ganzen aufgegeben. Mit der Einführung von Verkäuferschulungen werden die Prozessintegrationsfähigkeit und der Informationsfluss entscheidend. Diese bestimmen das Maß der Ebenen der Mehrwertaktivitäten, die in der Rundum-Versorgungskette ausgelagert werden können. Die Erhöhung des Prozessgehaltes weg von der physikalischen Erfüllung kennzeichnet die Entwicklung der Denkweise darüber, was den Kundenwert in dieser Branche erzeugt (siehe Abb. 4.4).

Die Herausforderung für die Lieferanten wird sein, ihre Teilnahmeebene in dieser aufsteigenden Umgebung festzustellen. Diejenigen, die mit der Aufgabe betraut sind, integrierter Logistikkieferant zu werden, müssen ihre Geschäftsziele neu bewerten, da der Kundenwert in diesen Begriffen neu definiert wird.

Derzeit besteht zwischen den zukünftigen Bedürfnissen der Kunden und der Leistung einzelner Logistikunternehmen eine Wertelücke. Kein Unternehmen weist auch nur annähernd die erforderlichen Kenntnisse und Fähigkeiten auf den Mehrwertebenen vor, und nur wenige können ein Produkt- und Dienstleistungsportfolio bieten, das die unmittelbaren Bedürfnisse außerhalb nationaler oder regionaler Grenzen erfüllt.

In Fortsetzung des integrierten Logistikbeispiels stellt sich die nächste Frage für jeden Lieferanten: »Wo stehen wir jetzt, und welche Wertevision haben wir für die Zukunft?« Die aktuellen Ebenen der Werterfüllung sind relativ einfach zu prüfen durch das Benchmarking der Kernprozesse mit denen der Mitbewerber der Branche. Ein Beispiel eines solchen Benchmarking ist in Abb. 4.5 gegeben.

Die Lücke zwischen den Aktivitäten des Unternehmens und der Werterzeugung durch den Logistikkieferanten wird der kundenseitigen Wahrnehmung zukünftiger Werteanforderungen in der integrierten Logistik entgegengesetzt. Diese Analyse führt direkt zu den Geschäftszielen, die darauf abzielen, diese Lücke zu schließen. Es kann sein, dass die »Vision vom zukünftigen Wert« des Unternehmens oder dessen Geschäftsziele nicht völlig mit der kundenseitig wahrgenommenen Wertelücke in diesem besonderen Beispiel übereinstimmen. Der Bereich der UOVP®-Architektur und -Planung besteht daher darin, eine »Straßenkarte« zwischen der Aufgabenstellung des Unternehmens und der Wertelieferung mit Hilfe der Kernprozesse und Netzwerke zu definieren.

Die Erhöhung des Prozessgehaltes weg von der physikalischen Erfüllung kennzeichnet die Entwicklung der Denkweise darüber, was den Kundenwert in dieser Branche erzeugt.

4 • Marketingplanung

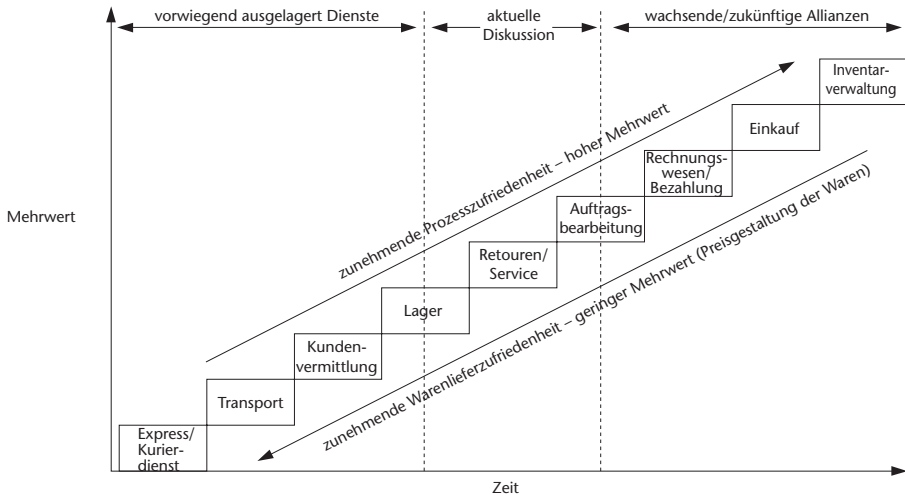


Abb. 4.4 Kundenwert in der integrierten Logistikkette erzeugen

Die UOVP®-Markenpositionierung planen

Die Positionierung der UOVP®-Marke ist das Ergebnis der richtigen Mischung von Ruf, Leistung, Portfolio und Netzwerken, die das Kundenwertangebot des Unternehmens von dem seiner Mitbewerber unterscheidet. Dieser Mix wird am besten auf der Unternehmensebene geplant, denn nur das Unternehmen als Ganzes kann die meisten der Mixvariablen unterstützen. Auf diese Art und Weise unterscheidet sich die UOVP®-Planung von dem traditionellen produktorientierten Prozess, den sie ersetzt.

Durch Identifizierung des Beitrages, den jedes Element des Marketingmix im Unternehmen zum Kundenwertesatz beisteuert, stellte das gerade genannte Logistikunternehmen als erforderlich fest, die Fähigkeiten, für die es bekannt war, zu erweitern durch die Integration strategischer Allianzen. Die UOVP®-Architektur und -Planung geben die Richtung vor und liefern ein System zur Entwicklung eines Netzwerkes an Versorgungspartnerschaften, Allianzen und Aktivitäten der gemeinsamen Vermarktung von Marken (Co-Branding). Wichtig ist, dass die Aufmerksamkeit auch auf Produkt- und Dienstleistungsportfolios und deren Leistungsebenen gerichtet wird, auch wenn das Unternehmen selbst oder seine Allianzpartner diese nicht mit den Markenzeichen versehen haben.

Durch diese Kundenwertplanung erkannte das leitende Managementteam, dass es all die notwendigen Fähigkeiten nicht entwickeln konnte, die erforderlich waren, um die Kunden mit Produkten, Dienstleistungen und Prozessintegration auf einer

UOVP unterstützende Marketingplanung

Kompetenz und Fähigkeiten	Kernprozesse und Prozessfähigkeiten	
	schlecht	zufriedenstellend gut
<i>Beziehung zwischen Marketing und Vertrieb</i>	<i>Lieferpartnerschaft</i>	
– integriertes Logistikmarketing	●	○
– Netzwerkbeziehungen	●	○
– Wissensbasis in der Logistik		● ○
<i>Vertragsdurchführung</i>	<i>Kundenentwicklung</i>	
– Projektmanagement	○ ●	
– Vertragsentwicklung		● ○
– Integration von Informationssystemen	○ ●	
– globales Kundenmanagement	○ ●	
<i>Dienstleistungen des Lieferkettenmanagements</i>	<i>Vermögensverwaltung</i>	
– Transport		● ○
– Lagerhaltung	○	●
– Kurierdienst		○ ●
– Spedition		● ○
– Luft- und Seefracht, LKW-Transport		● ○
<i>Support</i>	<i>IT-System</i>	
– Systemstrategie	○	●
– Datenverwaltung	○	●
– IT-Support	○ ●	

○ Unternehmen ● Mitbewerber

Abb. 4.5 Benchmarking von Kernprozessen

globalen Basis zu versorgen; man erachtete dies auch nicht als notwendig, da Flexibilität und Fertigung nach Kundenangaben ebenfalls Kundenerfordernisse sind. Dennoch konnte eine integrierte Logistikanforderung erfüllt werden durch die Wahl von Hauptkunden, mit denen man bei der Entwicklung geeigneter betriebsinterner Dienstleistungen zusammenarbeitete, sowie durch Allianzen.

Die Herausforderung des UOVP®-Managements in diesem Beispiel ist es, die Grenzen rund um die Produkte, Dienstleistungen und anderen Fähigkeiten abzu-

stecken, die innerhalb des Unternehmens beibehalten oder neu entwickelt werden müssen und die extern durch Allianzen und Lieferanten erbracht werden. So könnte zum Beispiel die Informationstechnik relativ schwach gegenüber dem Wettbewerb sein (siehe Abb. 4.5). Ein Punkt wäre also durch Bündnisse mit Unternehmen gewonnen, die dem Unternehmen helfen könnten, die Geschäftsvorteile der neuen Technik in Gänze auszunutzen. Wo Aspekte der Vermögensverwaltung wie Lagerung ebenfalls schwach sind, könnten Allianzen auf einer regionalen Basis gebildet werden, um die geeigneten Lagereinrichtungen zu integrieren. Da das Unternehmen wünscht, das Netzwerk mit der Fähigkeit anzuführen, integrierte Partnerschaften aufzubauen, die individuelle Kundenbedürfnisse erfüllen können, ist ein starker Ruf beim Managen von IT-Systemen (Entwurf und Integration) und der Kundenentwicklung sowohl strategisch als auch für die gewünschte Markenpositionierung wichtig. Das Unternehmen muss seine Managementkenntnisse und -fähigkeiten intern und extern weiter ausbauen, um diesen Prozess auf globaler Ebene zu unterstützen.

Die Bestimmung der Fähigkeiten, Prozesse und deren internen/externen Grenzen ist unvermeidlich verbunden mit der breiteren Auswahl an globaler Reichweite, Markenentwicklung und Leistung. So sind zum Beispiel in unserem Fall Schlüsselleistungsindikatoren in der gesamten integrierten Versorgungskette erforderlich, um Abweichungen von dem mit globalen Kunden vereinbarten Standard zu überwachen. Diese Indikatoren können von Kundenzufriedenheitsskalen mit dem Hauptkundenteam bis hin zu Durchlaufzeiten und Kosten-beziehungsweise Dienstleistungs-Vergleichen reichen. Das Markenportfolio bestimmt die Ebene, auf der arbeitstechnisch ausgelagerte Aktivitäten, Allianzen und Versorgungspartnerschaften mit dem Unternehmen verbunden sind und diese den Kunden durch Werbung, Promotion und Mund-zu-Mund-Propaganda übermittelt werden. In einigen Fällen kann die gemeinsame Vermarktung von Marken den Ruf verbessern, während in anderen Situationen ausgelagerte Vereinbarungen im Markennamen und in der Struktur des Unternehmens zusammengefasst werden. Der Ruf des Unternehmens muss in aktiver Weise entwickelt und die Baublöcke des zukünftigen Rufmanagements – die Kompetenzen und Kernprozesse, die den Ruf des Unternehmens verbessern – systematisch geplant werden.

Es gibt eine gegenseitige Abhängigkeit zwischen jeder der vier Marketingmixelemente des Unternehmens: für wen Sie arbeiten und wie Sie das Angebot vermarkten, wird mit den wahrgenommenen Leistungsniveaus verbunden und bestimmt Ihren Ruf. Durch die Festlegung, für was Sie bei Ihren Hauptkunden bekannt sein möchten, wird Ihre »Vision des Wertes« bestimmt sowie die Position Ihres Unternehmens in der Wertekette. Der Ruf ist der Türöffner für den Aufbau eines starken

Markennamens, der selbst von der Beständigkeit in der Positionierung und der überlegenen Leistung in diesen größer angelegten Unternehmensbegriffen abhängt. Eine erfolgreiche Markenpolitik und das erfolgreiche Managen des Rufes wird wahrscheinlich zur Geschäftsverbesserung mit den vorhandenen Kunden führen und auch mehr neue Kunden anlocken.

Da die Anforderungen in der Produkt- und Dienstleistung, die Markenportfolios und die Kundenreichweite verwendet werden, um die Art der Beziehungen innerhalb des Unternehmens und außerhalb seiner Grenzen darzustellen, wird der Ruf des Unternehmens mit der Zeit entweder vorangebracht oder verringert, je nachdem wie effektiv UOVP® durchgeführt wird. Wie diese UOVP®-Architektur realisiert und wie sie von den Kunden wahrgenommen wird, hat daher einen entscheidenden Einfluss darauf, welche Kernprozesse und Netzbeziehungen des Unternehmens vorherrschen, da sie die Mittel darstellen, durch die Kundenwert geliefert wird.

Für wen Sie arbeiten und wie Sie das Angebot vermarkten, wird mit dem wahrgenommenen Leistungsniveau verbunden und bestimmt Ihren Ruf.

Planung der Wertelieferung

Da die Mechanismen zur Erzeugung von Kundenwert über die vier Marketing-P hinausgehen, hängt die erfolgreiche Umsetzung ganz von der Angleichung der Kerngeschäftsprozesse des Unternehmens an seine Markenposition sowie von der Zusammenarbeit mit Hilfsunternehmen ab, die die Kundenlösung liefern. UOVP® bietet eine Architektur der Marken- und Prozessentwicklung, so dass eine Angleichung intern und mit den Allianzpartnern erreicht werden kann.

Die Position der UOVP®-Marke ist der Schauplatz für Prozessplanung und -implementierung. Die in Kapitel 3 entwickelte Metapher des Kabels mit den Drähten bestätigt klar diese Beziehung. Somit werden Prozessziele auf Grund ihrer relativen Bedeutung bei der Lieferung des Kundenwertes durch UOVP® bestimmt. Die Tatsache, dass es ausgesprochene Richtlinien und Praktiken gibt, die den UOVP®-Marketingmix charakterisieren, bedeutet, dass dieses Kabel über einen sichtbaren Satz von Referenzen verfügt, die das Unternehmen in der Versorgungskette positionieren. Diese Referenzen bieten verschiedenen Unternehmen in dem Beziehungsnetzwerk genau die verschiedenen Dinge an, mit denen sie sich beteiligen wollen, um verschiedene Ziele zu erreichen. Da jedoch die Referenzen des Unternehmens klar und eindeutig sind, bindet UOVP® die Drähte wirksam zusammen und führt sie zu bestimmten Kundengruppierungen, während es gleichzeitig die Angleichung von Lieferanten durch Partnerschaften, strategische Allianzen und Arbeitsauslagerungsbeziehungen ermöglicht. Einige dieser Drähte oder Kernprozesse werden notwen-

4 • Marketingplanung

digerweise auf den Kunden zulaufen, während andere mehr auf die Lieferanten und die organisatorischen Ressourcenumwandlung gerichtet sind.

Da die Qualität der Beziehungen an diesen Prozessen und in dem Netzwerk helfen, Kundenwert zu erzeugen, könnte man darüber diskutieren, ob der wahre Zweck des Marketingmanagements darin besteht, diese Beziehungen zu vereinfachen und zu managen. Bei einem hoch integrierten Netzwerk sind Kunden- und Lieferantenprozesse an diejenigen im Unternehmen angepasst, die kritisch sind für das Erreichen erfolgreicher Arbeitsbeziehungen innerhalb der Versorgungskette (siehe Abb. 4.6).

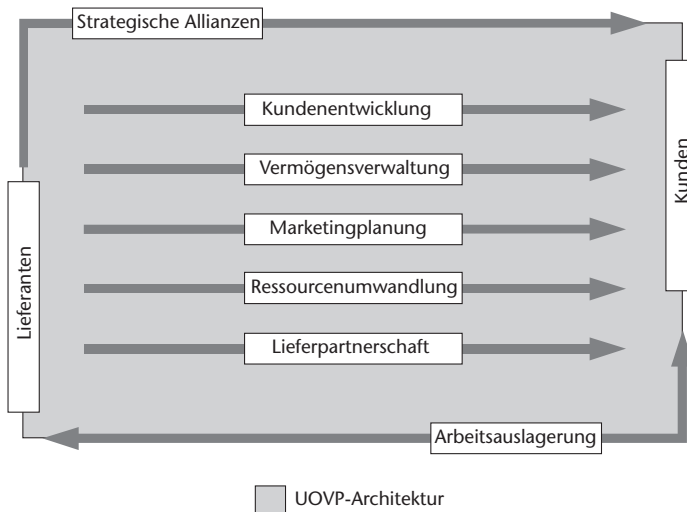


Abb. 4.6 Prozess- und Netzwerkintegration

Dieser Schritt in Richtung Netzwerkintegration wird vom Lebensmitteleinzelhandel verfolgt. Anlässlich einer Konferenz in Birmingham, rief Tesco vor kurzem 400 seiner Top-Lieferanten zusammen, um das Ende der »Kopierpiraterie« der großen Marken zu verkünden und um neue Methoden für die Zusammenarbeit mit dem Lieferantennetzwerk zu suchen. In einem Schritt, der die UOVP®-Denkweise und die UOVP®-Architektur widerspiegelt, wird das leitende Management von Tesco seinen Schlüsselmarkenlieferanten Ladendaten zur Verfügung stellen. Zweck dieser Aktion ist es, mit der Marketingerfahrung dieser Lieferanten Einblick in die Kaufvorlieben der Kunden zu gewinnen. Dieser Schritt hin zu mit Einzelhändlern geteilten Fähigkeiten und gemeinsamem Wissen, weg von der reinen Produktlieferung und ausschließlichem Nachschub bedeutet, dass die Kundenentwicklungsteams bei den Markenherstellern helfen, Preisklassen und

Produktpaletten zu gestalten und so für ein tieferes Verständnis des Portfolioeinkaufs unter der Zielkundschaft zu sorgen. Tesco sucht ebenfalls eine verbesserte Lieferantentransparenz in der Kapazität der Lieferanten, bei der Kostenstruktur und den Rohstoffen – eine Entwicklung, die von den Lieferanten mit einer gewissen Besorgnis beobachtet wird, da die Einzelhändler versuchen, ihre Beziehungsmanagementnetzwerke auf die Rohstofflieferanten auszudehnen. Ein Lieferant bezeichnete dies mit den Worten: »Meine Fabriken sind Ihre Fabriken.« Aus der Perspektive der Lieferanten betrachtet, könnte diese Initiative von Tesco zur Entwicklung strategischer Partnerschaften – »Gruppenführer« – einen weiteren Schritt in Richtung Co-Lieferungen ankündigen. In diesem Fall stellt Co-Lieferung eine Fähigkeit der »Gruppenführer« dar, strategische Allianzen mit Markenlieferanten und Eigenmarkenlieferanten zu bilden, um Gruppen-»Lösungen« für ihre Einzelhandelskunden zu liefern. Jede Markenorganisation, die mit solchen Netzwerken nicht vertraut ist, wird neue Fähigkeiten und Kenntnisse beim Management von Beziehungsnetzwerken brauchen, wenn sie Kundenwert erzeugen und vom Einzelhändler mit dem »Warenzeichen« eines potenziellen »Leitwolfs« versehen werden will.

Im Gegensatz zu den Auswirkungen der Co-Lieferungen der Allianzen wird eine Arbeitsauslagerung allgemein als eine Vereinbarung betrachtet, durch die Prozesse und Fähigkeiten von einem Dritten geliefert werden. Sie impliziert den Transfer der Unternehmensvermögen und -verpflichtungen auf einen Dritten, der beträchtliche Einsparungen, größere Kapazitäten und Steigerungen des Mehrwerts auf Grund seines überlegenen Wissens liefert. Sowohl strategische als auch nichtstrategische Aktivitäten können in der Regel ausgelagert werden, da die Fähigkeit als außerhalb des Kernprozesses des Unternehmens angesiedelt betrachtet wird. So hat zum Beispiel British Airways viele Bodenaktivitäten, wie Gepäckabwicklung und Engineering, ausgelagert, um sich auf den Kundenentwicklungsprozess konzentrieren zu können, da der Wettbewerb an Schärfe zunimmt und die Gelegenheiten zur Massenindividualisierung wachsen. In der neuen Aufgabenstellung, nämlich »der unbestrittene Führer im weltweiten Reisen zu sein«, wird die strategische Intention von British Airways deutlich, sich von »British« und »Airways« zu verabschieden und einen Schritt in Richtung eines globalen Lieferanten von Reisedienstleistungen zu gehen. Bei diesem Wandel zu einer breiteren Palette an individuellen Dienstleistungen wurden vorteilhafte Partnerschaften mit Hertz, Forte Hotels, British Telecom, Diner's Club und einer Reihe anderer Fluggesellschaften entwickelt. Aus der Sicht von British Airways bilden diese strategischen Allianzen ein Markennetzwerk, das für das Reisemanagement einen annähernd »ganzen Kunden« für eine Mitgliedschaft im Managerclub erzeugen soll.

Einige Organisationen, wie Guinness in Großbritannien und Levi's auf globaler Ebene, vollziehen diese Wandlung von der Produkt- zur Prozessplanung zur Unterstützung ihrer UOVP®-Markenpositionierung. 1994 lancierte das Guinness Management das Projekt Condor aus genau diesen Gründen: Ziel ist es, »den perfekten Halbliterkrug in jeden Pub« zu liefern. Guinness hatte erkannt, dass seine Leistung auf dem britischen Festland nicht mit seiner Markenposition übereinstimmte, die nur durch die Direktlieferung des Produktes an seine Kunden auf allen Handelsstufen erfüllt werden konnte. Auf der Einkaufsseite führte dies zu einem Reengineering des Liefersystems und des Führungsmanagements sowie zum Einbau spezieller Zapfanlagen, um das berühmte Doppelt-Zapfen zu unterstützen; ferner wurden die Konzessionäre in der Lagerung und im perfekten Servieren eines »Pint« geschult.

Levi's Markenposition ist unwiderruflich mit der Aussage verknüpft, eine flotte Jugendmode zu sein. Bei Levi's hat sich das Markenteam verpflichtet, mit dem Planungsprogramm »im Gleichklang« zu bleiben, das über mehrere Kerngeschäftsprozesse funktioniert, um Werte für seinen Zielmarkt der Fünfzehn- bis Fünfundzwanzigjährigen zu liefern. Aus Sicht der Kommunikation muss die Marke im Gleichklang mit aktuellen Musiktrends bleiben: »Wenn Popstars unsere Produkte tragen, dann werden die Verbraucher dies todsicher genauso tun«. Das Know-how, sich an die richtigen Musiker und Konzerte zu hängen, ist ein Kernelement dessen, was wir als Vermögensverwaltung bezeichnen würden.

Auf der Einzelhandelsebene bildet das Programm »Staying in tune« Einzelhandelspartnerschaften, die sich auf ihr Zielpublikum konzentrieren, anstatt nur Jeans zu verkaufen. Levi's ergreift einen dreiteiligen Ansatz zum Managen dieser Einzelhandelsbeziehungen in einem Versuch, dem Stil der Verbraucherkaufprozesse durch Ladentypen zu entsprechen (siehe Tabelle 4.1). Wenn akzeptiert wird, dass die Kaufumgebung Teil der Lieferung des Produktmarkenwertes ist, dann ist dies ein Beispiel der Übereinstimmung von Kundenentwicklung und Markenposition des Unternehmens.

Die Entwicklung der Original-Levi-Läden, die voll im Besitz des Unternehmens sind, erlaubt ein gewisses Experimentieren in der Ladenatmosphäre und -musik, im Merchandising und der Fertigung von nach Kundenangaben geschneiderter Jeans. Diese Läden liefern die Fundamente des Prämienstatus der Produktmarke, der in den neunziger Jahren auf etwa 30 Prozent gehalten wurde. Sie liefern ebenfalls eine geeignete Umgebung, um das Erbe und den Ruf des Unternehmens durch seine Kommunalarbeit mit Hilfe der Levi-Strauss-Stiftung zu propagieren.

Durchführungsprobleme

Verbraucherkaufstil	Ladentyp	Produktportfolio
Meinungsführer	Original Levi Laden	Meinungsprodukte
früher und später Anpasser	Jeans-Spezialist	saisonale Kernprodukte und Basics
Mainstream	Kaufhaus	Top in 20 Verkaufslinien

Tabelle 4.1 Levi's Handels- und Produktportfolio

In gewisser Hinsicht haben Guinness und Levi's sich über das effektive Prozessmanagement hinaus entwickelt, um durch die Konzentration auf die spezifischen Bedürfnisse bestimmter Kundengruppen einen größeren Kundenwert zu bilden. In dem Fall von Levi's wird dies durch den Ausgleich der Produkt- und Kundenportfolios mit Hilfe des Einzelhandelsentwicklungsprozesses erreicht. Bei Guinness geschah dies durch Umstrukturierung rund um »Bedarfsunternehmen« sowohl auf der Einkaufs- als auch auf der Verkaufsseite des Handels, der durch eine Verbraucher-Marketinggruppe unterstützt wird, die die Marketingressourcen rund um den »ganzen« Verbraucher optimiert, ob er oder sie Guinness nun im Pub oder für den Konsum zu Hause kauft. In beiden Organisationen wird Kundenwert von der Lieferkette durch Prozesse erzeugt, die Produktmarken und Dienstleistungen am »Point of sale« unterstützen.

Guinness und Levi's haben sich über das effektive Prozessmanagement hinaus entwickelt, um durch die Konzentration auf die spezifischen Bedürfnisse bestimmter Kundengruppen einen größeren Kundenwert zu schaffen.

Durchführungsprobleme

Sowohl Inhalt als auch Kontext der Marketingplanung sind in Unternehmen, die eine Prozessintegration erreichen möchten, völlig unterschiedlich. Durch den Wandel vom produktorientierten Ritual zum Angehen der ausschlaggebenden Faktoren des Kundenwertes, der Wettbewerbsvorteile erzeugt, wird der Marketingplanungsprozess umfassend. Dies stimmt ganz und gar mit dem Schritt zu flachen Organisationsstrukturen und prozessbasiertem Management überein. Um durch das Management von Beziehungen und Netzwerkallianzen eine größere Kundenvertrautheit und Individualität zu erreichen, ist eine neue Denkweise hinsichtlich der Mittel zum Erreichen von Geschäftszielen und der Risikobemessung für das Unternehmen erforderlich. Während nach wie vor hervorragende

Produkte und Dienstleistungen hervorragende Gewinne erzielen, hat sich der Kontext, in dem sie erzeugt, gekauft und konsumiert werden, in vielen Wirtschaftszweigen bis zur Unkenntlichkeit gewandelt.

Die Herausforderung des Marketingmanagements – wenn überhaupt das Marketing die Entwicklung der UOVP®-Architektur anführen soll – wird es sein, bei der Neudefinition der Planung des gesamten Unternehmens die Teamführerschaft zu übernehmen. Marketing sollte eindeutig eine führende Rolle in der Gestaltung der Forschung und Wettbewerbsanalyse spielen, die die ausschlaggebenden Faktoren des Kundenwerts während der Prüfphasen zusammenfasst.

Marketing sollte ebenfalls eine führende Rolle in der Vorstellung der Zukunftsvisionen spielen, ist jedoch oft durch seine aktuellen Werkzeuge und die Alltagsroutine als Markenwächter auf diese Funktion beschränkt. Das Unternehmen in der Wertekette durch Definition der UOVP®-Architektur – dem Marketingmix des Unternehmens – zu positionieren ist jedoch eine strategische Entscheidung, die Konsens innerhalb des Unternehmens erfordert und für deren Einsatz sich der Vorstand stark machen muss. Bewertung und Steuerung des Unternehmensrufs, seiner Produktpalette und Leistungskriterien auf dem Hintergrund von Allianzen und Netzwerken liefern das strategische Gerüst für die zukünftigen Wachstumsaussichten. Im Wesentlichen sind dies die Referenzen des Unternehmens, die Einigkeit auf höchster Ebene erfordern. Dieses Gerüst liefert die Blaupause der nachfolgenden Prozess- und Netzwerkplanung.

Zuständigkeitsfragen rund um die Prozessplanung hängen davon ab, ob der Prozess gegenüber den Kunden Bestand hat oder nicht. Letztendlich haben alle Prozesse Auswirkungen auf die Kunden, aber die mit der größten Wirkung – diejenigen, die Kundenprozessen angepasst werden müssen – könnten genauso gut von Marketing- und Vertriebsmitarbeitern als Prozessverantwortlichen geplant werden. Prozessziele setzen und Ressourcenanforderungen bestimmen ist eine weitere Verantwortung des Prozessteams. Wenn sie formuliert und vom leitenden Management abgesegnet wurden, sind die gleichen Prozessteams auch für die Programmdurchführung verantwortlich.

Das Netzwerk über Kernprozesse hinaus aufzubauen und zu managen erfordert ebenfalls eine äußerst genaue Planung. Wieder könnten vorwiegend Beziehungen zum Kunden, insbesondere solche mit Auswirkungen auf mehrere Marken, vom Marketing angeführt werden. Wenn die Maßnahme mehr Unterstützung benötigt oder wenn die Produktionsverlagerung an Subunternehmer die geplante Hauptaktivität ist, dann kann die führende Planungsrolle vom Leiter des Versorgungskettenmanagements oder der Finanzen angeführt werden.

Durchführungsprobleme

Die Bedeutung der Marken- und Kundenplanung wird in diesem weiteren Prozess verringert. Nichtsdestoweniger ist auf Grund der Bedeutung der Schlüsselprodukte und Dienstleistungen des Unternehmens die Planung mit den vier P nach wie vor erforderlich. Bewusstsein, Affinität, Verfügbarkeit und Preisbestimmen immer noch den Erfolg in der Markenpolitik der Produkte und Dienstleistungen. Da das Management der Produkt- und Kundenportfolios einen Teil der UOVP®-Architektur bildet, wird diese funktionale Planungsaktivität zu einer Teilmenge des Gesamtprozesses und der Netzwerkplanung.

Bei der Strukturierung des vorliegenden Buches erachteten wir es als wichtig, unsere Leser schon möglichst früh für diese Unternehmenseinstellung zur Markenpolitik zu gewinnen. Dieser Prozess wird in unserer Metapher vom Kabel und den Drähten (Abb. 3.1) als der zentrale Draht dargestellt. In diesem Kapitel zeigen wir, dass die Verbindung dieser zwei Aspekte des Unternehmens kritisch ist. Wenn es das Kabel ist, das die Drähte zusammenbindet und die strategische Richtung angibt, ist es der Planungsprozess, der als »Leim« für die Integration und Angleichung/Anpassung dient.

In den nachfolgenden Kapiteln untersuchen wir andere Kernprozesse, die in Unternehmen örtlich begrenzt auftreten, um zu zeigen, welche Praktiken am besten Kundenwert im Gesamtunternehmen erzeugen können. Die zusätzlichen vier Kernprozesse, die als repräsentativ für die Fähigkeit zur Mehrwertbildung ausgewählt wurden, können weder als maßgeblich noch als bereits erledigt betrachtet werden, wie wir bereits aufzeigten. So würden zum Beispiel Konsumunternehmen wie Unilever es vorziehen, auf Grund ihrer Position als Markenhersteller in der Versorgungskette die Verbraucherentwicklung von der Kundenentwicklung zu trennen. Rank Xerox identifiziert im B2B-Geschäft 14 Prozesse, die als von strategischer Bedeutung in der Erzeugung von Kundenwert betrachtet werden und dazu dienen, die Position des Unternehmens in der Wertekette zu definieren. Ob diese Zahl fünf oder 14 sein sollte, ist wirklich die Angelegenheit einer größeren strategischen Planungstagung. Unsere Angelegenheit aus der Sicht der Markenpolitik ist es, die Beziehung zwischen UOVP® und den am meisten anerkannten Kernprozessen zu untersuchen.

In den Kapiteln 5 und 8 nähern wir uns dieser Beziehung mit Hilfe einer Input-Output-Rechnung; das heißt der Start der Wertschöpfung liegt beim Input (Versorgungspartnerschaften), sie setzt sich fort mit dem Einsatz des Unternehmensvermögens auf diesen Input (Vermögensverwaltung), wandelt diesen Input in Output (Ressourcenumwandlung), und schließlich findet dieser Output bei den Kunden (Kundenentwicklung) sein Ziel.

Zusammenfassung

Die traditionelle Marketingplanung ist charakterisiert durch eine Zusammenstellung einzelner Produkt- und Kundenkontenpläne (von unten nach oben), integriert in die Nachfrage nach Umsatz und Gewinn (von oben nach unten). Der Prozess wird typischerweise von den »Hütern« der Produktmarken angeführt.

Sie hat es versäumt, eine Reihe von Aktivitäten ins Leben zu rufen, die ausreichend Kundenwertebenen hinzufügen, und scheint produktzentrisch zu sein, da der Kundenwert zunehmend nicht mehr nur über Produkte erzielt wird. Ihr Vorgehen tendiert dazu, auf der Vergangenheit durch schrittweises Vorgehen Ziele aufzubauen, während die wahren Durchbrüche in unregelmäßigen Veränderungen festzustellen sind. Traditionelle Marketingplanung leitet von anderen Funktionsgruppen ab, wohingegen die Wertschöpfung aus der interaktiven Beziehung zwischen Handeln und Lernen – manchmal mehr vom Handeln, manchmal mehr vom Lernen – herrührt. Sie wird oft allein von der täglichen Wertelieferung an den Kunden bestimmt, und oft sind die wünschenswerten Marketingaktivitäten nicht für eine schnelle und effiziente Umsetzung entworfen.

UOVP®-Planung beginnt mit dem erneuten Überdenken des Gesamtbegriffs Kundenwert für das Unternehmen und erleichtert die Entwicklung mutiger, bahnbrechender neuer Marketingideen. Eine Markenposition wird für das Unternehmen durch die vier Variablen des UOVP® erzeugt, von dem wir glauben, dass es für den Kunden mehr von Bedeutung ist, als die erweiterte Marke, die es ersetzt. Schließlich integriert UOVP® die Kerngeschäftsprozesse des Unternehmens und seiner Partner, um den versprochenen Kundenwert zu liefern: Die Geschäftsprozesse liefern bei weitem mehr Wert als die vier P, die sie ersetzen. Marketingleute sind auf Grund ihrer vertrauten Kenntnis der Kunden und des Wettbewerbs und ihrer Intuition und Kreativität am besten geeignet, die UOVP®-Marketingplanung anzuführen. Jedoch könnten die derzeitigen Werkzeuge, mit denen sie arbeiten, und die Produktmarkensilos, in denen sie operieren, die Fähigkeit einschränken, die natürlichen UOVP®-Architekten im Unternehmen zu werden. Die Marketing-Verantwortlichen müssen ihr Verständnis von Kundenwert und von übergreifender funktionaler Wertschöpfung erweitern, um UOVP® im Unternehmen aufzubauen.

Weiterführende Literatur

Die meisten klassischen Beiträge über Marketingplanung wurden rund um Produktportfolios und Kunden geschrieben. Während dieser Prozess nach wie vor erforderlich ist, wird er nun Teil der größeren Aktivität der Prozessplanung. Der Beitrag von Malcolm McDonald über Marketingplanung liefert eine umfassende schrittweise Anleitung zur Produktplanung.

- Malcolm McDonald: *Marketing Plans – How to prepare them: how to use them*, 3. Aufl., Butterworth-Heinemann Ltd., Oxford 1995.

In seinem Buch *The Rise and Fall of Strategic Planning* untersucht Henry Mintzberg die Fehler der klassischen Planungsprozesse. Obwohl es im Zusammenhang strategischer Planung steht, kann das Ergebnis ebenso auf die Marketingplanung in Unternehmen angewendet werden.

- Henry Mintzberg: *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Prentice Hall, London 1994.

Zur Entstehungszeit dieses Buches war uns kein spezifisches Werk bekannt, in dem eine Prozessplanungsmethode entwickelt wird. Eindeutig liefern Gary Hamel und C. K. Prahalad in ihrem viel gelesenen Buch *Competing for the Future* einen umfassenden Ansatz für eine auf Kompetenz aufbauende Planung. Obwohl Zuständigkeiten und Kernprozesse eng miteinander verknüpft sind, unterscheidet es den Ablaufprozess des Prozessmanagements auf der Planungsebene.

- Gary Hamel und C. K. Prahalad: *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, Boston 1994.

Martin Christopher setzt sich in seinem Werk *Marketing Logistics* ein für eine systematische Prozessplanungsmethode. Die Argumente, die er vorstellt, sind zwingend.

- Martin Christopher: *Marketing Logistics*, The Economist, Butterworth-Heinemann Ltd., Oxford 1997.

Schließlich zeigt sich *Beyond reengineering* von Michael Hammer, obwohl es nicht ausdrücklich um Planung geht, als Anschauungsmaterial für prozesszentriertes Management in umstrukturierten Unternehmen. Die von ihm gelieferten Fallstudien zeigen den Nutzen der Konkurrenzvorteile, die daraus gewonnen werden können. Es ist jedoch kein Buch über Prozessangleichung.

- Michael Hammer: *Beyond reengineering*, HarperCollins Business, London 1996.