

Kapitel 2: Festlegung des Marketingplans (Aufgaben)

Aufgabe 2-1

Marketing als Managementfunktion

Die „Printfast GmbH“ ist ein Hersteller von Druckern und Scannern, der bisher ausschließlich in Deutschland aktiv ist. Im folgenden Jahr plant die „Printfast GmbH“ die Einführung des neuen Multifunktionsdruckers „PF-Multi“. Als Marketingleiter der „Printfast GmbH“ bereiten Sie das Kick-off-Meeting für die Erstellung des diesjährigen Marketingplans vor. Die kürzlich neu eingestellten Mitarbeitenden werden außerdem während des ersten Meetings über die Anforderungen an einen Marketingplan orientiert.

- (a) Welche **Argumente** für die Erstellung eines Marketingplans führen Sie an?
- (b) Stellen Sie die **Anforderungen** dar, die an den Marketingplan der „Printfast GmbH“ gestellt werden, und erarbeiten Sie entsprechende Vorschläge, wie dies zu erreichen ist!

Aufgabe 2-2

Analyse der Marketingsituation

Die „MIDO Mobilfunk AG“ ist ein Hersteller von Mobiltelefonen, der bisher nur auf dem europäischen Markt tätig ist. Er bietet neben herkömmlichen Mobiltelefonen auch spezielle Autotelefone, Satellitentelefone und mobile Faxgeräte an. Mit den Produkten „MIDO-Mobitel“ und „MIDO-MobileFax“ nimmt die „MIDO Mobilfunk AG“ eine führende Position im Segment qualitativ hochwertiger Mobiltelefone ein. Zwar war die Entwicklung des Marktvolumens für Mobiltelefone in den letzten Jahren sehr positiv, dafür stieg aber auch die Zahl der Konkurrenten deutlich an. Neue Übertragungsstandards (z.B. UMTS) deuten auf eine hohe Technologiedynamik im Markt für Mobiltelefonie hin. Außerdem ist in den vergangenen Jahren ein konsequenter Anstieg der **Anforderungen** der Konsu-

menten zu verzeichnen gewesen. Die „MIDO Mobilfunk AG“ kooperiert mit den wichtigsten Telekommunikationsunternehmen und hat ein sehr gutes Image. Leider ist es dem Unternehmen bisher nicht gelungen, ein internetfähiges Mobiltelefon zur Serienreife zu bringen. Vermutet wird, dass dies auf die überdurchschnittlich langen Produktentwicklungszeiten der F&E-Abteilung zurückzuführen ist.

Führen Sie eine **SWOT-Analyse** für die „MIDO Mobilfunk AG“ durch! Erarbeiten Sie hierfür zunächst die relevanten unternehmensexternen (Chancen/Risiken) und unternehmensinternen Einflussfaktoren (Stärken/Schwächen) der „MIDO Mobilfunk AG“! Erstellen Sie anschließend die SWOT-Matrix! Leiten Sie daraus die zentrale **Marketingproblemstellung** der „MIDO Mobilfunk AG“ ab!

Aufgabe 2-3

Festlegung der Marktsegmente und Marketingziele

Die „Ziegenmatt AG“ vertreibt ihre Produkte – Zigarren, Pfeifen und Pfeifentabak – vorwiegend über Absatzmittler (Facheinzelhandel für Tabakwaren) im deutschsprachigen Raum. Als Marktsegmente wurden die Segmente „Zigarren“ (z.B. mit der Marke „MatsCigar“) und „Pfeifen“ festgelegt. Auf der letzten Vorstandssitzung der „Ziegenmatt AG“ wurden folgende **Zielvereinbarungen** getroffen: Es wird angestrebt, die Umsatzrendite in den kommenden zwei Jahren von sieben auf neun Prozent zu steigern. Zudem werden eine Steigerung des Bekanntheitsgrades sowie der Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit anvisiert.

- (a) Zeigen Sie anhand von Beispielen für die „Ziegenmatt AG“ auf, in welcher **Zielbeziehung** die Ziele Umsatzrendite und Bekanntheitsgrad, Bekanntheitsgrad und Umsatz sowie Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit zueinander stehen!
- (b) Inwiefern ist das vom Vorstand vorgegebene **Ziel** der Steigerung der Umsatzrendite unvollständig? Ergänzen Sie fehlende Aspekte!

Aufgabe 2-4

Formulierung der Marketingstrategie

Der Reifenhersteller „Brake AG“ bietet im Marktsegment der Kfz-Bereifung drei verschiedene, qualitativ hochwertige und im Markt bekannte Versionen an: Den Sommerreifen „ClassicSun“, den Sportreifen „BR-Sports“ mit unterschiedlichen Profilen und den Allroundreifen „BrakeAll“, der eine Innovation auf dem Markt für Allroundreifen darstellt. Der Vertrieb erfolgt über Autohäuser, Kfz-Zubehörläden und via Internet (direkt ab Werk). In den letzten Jahren hat der überwiegende Teil der Hersteller fusioniert oder ist aus dem Markt ausgeschieden.

Entwickeln Sie für das Marktsegment der Kfz-Bereifung der „Brake AG“ eine denkbare **Marketingstrategie!**

Aufgabe 2-5

Festlegung der Marketingmaßnahmen

Die „Visito GmbH“, ein Anbieter von Visitenkarten und personalisiertem Briefpapier mit hoher Qualität, hatte im vergangenen Geschäftsjahr einen Umsatzeinbruch in der Sparte „Visitenkarten“ hinzunehmen. Dies wird zum einen auf einen neu in den Markt eingetretenen Konkurrenten zurückgeführt, der seine Visitenkarten über Automaten in Kaufhäusern verkauft. Zum anderen ist durch die zunehmende Ausstattung der Haushalte mit Personal Computern in Verbindung mit qualitativ hochwertigen Druckern ein deutlicher Nachfragerückgang zu verzeichnen gewesen.

Nennen Sie denkbare **Marketingmaßnahmen** für die „Visito GmbH“, die geeignet erscheinen, das Marktsegment „Visitenkarten“ im kommenden Geschäftsjahr wieder in ein Umsatzplus zu führen!

Aufgabe 2-6

Bestimmung des Marketingbudgets

Die „Lighter GmbH“ ist ein Hersteller von exklusiven Feuerzeugen und Feuerwerkskörpern. Das Marktvolumen für exklusive Feuerzeuge wird für das kom-

mende Jahr auf sechs Mio. Stück geschätzt, der Marktanteil der „Lighter GmbH“ auf sechs Prozent. Als Marketingleiter gehen Sie davon aus, dass sich für die exklusiven Feuerzeuge im kommenden Jahr ein durchschnittlicher Abgabepreis von 200 GE bei variablen Kosten von 150 GE realisieren lässt. Sie erwarten darüber hinaus für die Sparte „Feuerzeuge“ Fixkosten für die Kostenstelle „Gebäude und Fuhrpark“ in Höhe von 2,8 Mio. GE und für „Löhne und Gehälter“ weitere sieben Mio. GE. Auf der letzten Geschäftsleitungssitzung wurde Ihnen mitgeteilt, dass man Ihnen – trotz aller Überzeugungsversuche – lediglich zehn Prozent des Gewinns als **Marketingbudget** für das kommende Jahr bereitstellt.

- (a) Über welchen Betrag als **Marketingbudget** werden Sie als Marketingleiter der „Lighter GmbH“ voraussichtlich im kommenden Jahr verfügen?
- (b) Wie beurteilen Sie die **Vorgehensweise** der Geschäftsführung bei der Festlegung der Höhe des Marketingbudgets? Welche **alternativen Konzepte** kennen Sie und wie sind diese zu bewerten?

Aufgabe 2-7

Ebenen der Marketingplanung

Sie sind Marketingleiter der „Elektron AG“, einem weltweit tätigen Elektronikhersteller im Bereich Belüftungssysteme. Das Produktprogramm umfasst Ventilatoren und Klimaanlage. In der Sparte „Ventilatoren“ bietet die „Elektron AG“ Deckenventilatoren unter der Dachmarke „Primeur“ sowie Standventilatoren als Billigversion unter dem Markennamen „Easy & Cool“ und als Luxusversion unter dem Markennamen „Exklusiv“ – jeweils als „Mini“ und als „Maxi“-Version mit jeweils unterschiedlicher Stärke (Watt) an. Produkte der Sparte Klimaanlage werden unter der Dachmarke „Elektron-Climatic“ vermarktet.

Welche **Ebenen** der Marketingplanung lassen sich beispielhaft für die „Elektron AG“ unterscheiden?

Kapitel 2: Festlegung des Marketingplans (Lösungshinweise)

Lösungshinweise Aufgabe 2-1

Marketing als Managementfunktion erfordert ein systematisches Entscheidungsverhalten. Dieses lässt sich durch den in Schaubild 2-1 dargestellten **idealtypischen Managementprozess** – mit den klassischen Phasen der Analyse, Planung, Umsetzung und Kontrolle – realisieren. Von zentraler Bedeutung für das Marketingmanagement ist die kontinuierliche Marketingplanung. Gegenstand der Mar-

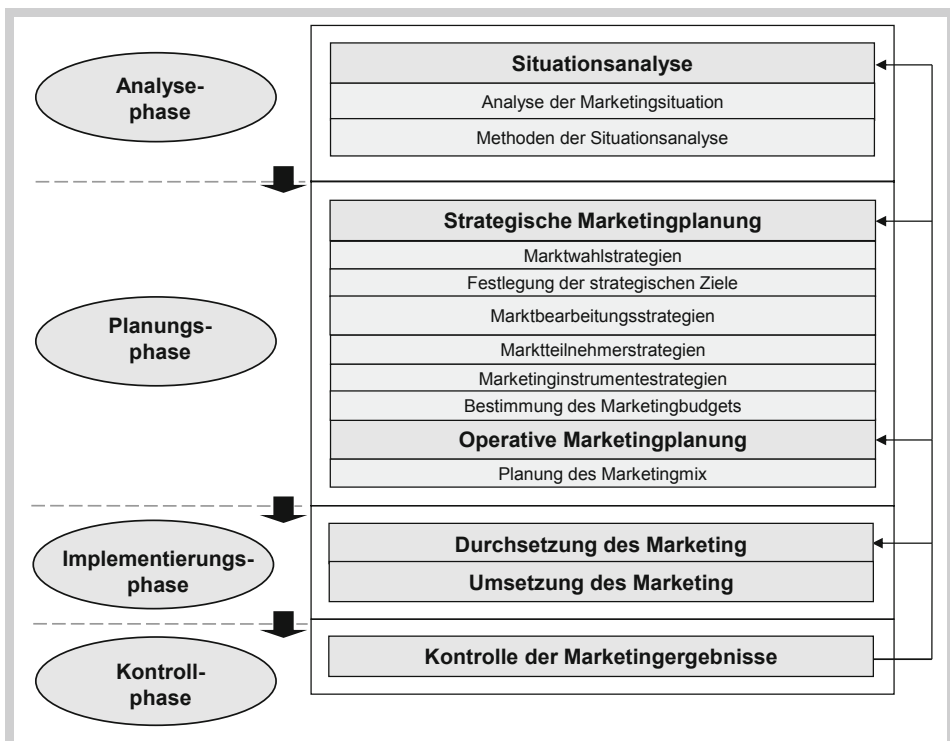


Schaubild 2-1: Idealtypischer Prozess des Marketingmanagements

Marketingplanung ist die Analyse- und Planungsphase des Managementprozesses, das Ergebnis ist ein **Marketingplan** (als Jahresplan). Dieser dient dem Marketingverantwortlichen bei der Umsetzung der Marketingaktivitäten in Teilschritten.

Im Rahmen des **Marketingplans** sind folgende Fragen zu beantworten: Welche **Maßnahmen** werden zu welchem **Zeitpunkt** für welche **Produkte** mit welchem **Aufwand** und mit welchem **Ziel** durchgeführt?

Teilaufgabe (a)

Es existiert eine Reihe von Vorteilen, die für die Erstellung eines Marketingplans der „Printfast GmbH“ sprechen. Der Marketingplan ist zunächst Ausdruck eines entscheidungsorientierten Vorgehens im Rahmen des Managementprozesses. Dies bedeutet, dass sämtliche Marketingmaßnahmen der „Printfast GmbH“ nicht willkürlich, sondern fundiert und systematisch ausgewählt werden. Der Marketingplan bildet somit für den Marketingmanager und dessen Mitarbeitende die Basis für die Umsetzung der Marketingstrategie.

Der Marketingplan ermöglicht die **Identifikation von Chancen und Risiken**. Hinsichtlich des neu einzuführenden Multifunktionsdruckers „PF-Multi“ bestehen Chancen, z.B. die Möglichkeit, einen neuen Standard zu setzen, aber auch Risiken, z.B. dass sich neue Produkte anderer Hersteller als Standard durchsetzen oder dass Billiganbieter aus Fernost den Multifunktionsdrucker für die Abnehmer unattraktiv machen.

Des Weiteren dient der Marketingplan der **Förderung der Ziel- und Zukunftsorientierung**. Durch die Planung sämtlicher Maßnahmen für die Einführung des „PF-Multi“ werden z.B. frühzeitig unterschiedliche Szenarien der Markteinführung durchdacht und realistische Ziele formuliert.

Der Marketingplan bedingt und ermöglicht zugleich die **Koordination von Zielen, Strategien und Entscheidungen**. Im Hinblick auf die Markteinführung des „PF-Multi“ bedeutet dies, dass z.B. die Entscheidung für eine Exklusivvertriebsstrategie mit der generellen Strategie der Markteinführung (z.B. Setzen eines Standards durch möglichst rasche und breite Marktabdeckung) und mit den formulierten Zielen komplementär ist.

Der Marketingplan dient auch der **Information und Motivation der Mitarbeitenden**. Die Markteinführung eines neuen Produktes ist eine sehr komplexe Aufgabe mit vielen Einzelschritten. Der Marketingplan informiert z.B. darüber, in welcher Phase der Markteinführung sich der „PF-Multi“ befindet, welche Zie-

le bisher erreicht wurden und welche nicht. Die Zerlegung der komplexen Aufgabe „Markteinführung“ in kleinere Arbeitsschritte dient schließlich auch der Motivation der Mitarbeitenden.

Die Festlegung von Zielen, Strategien und Maßnahmen in Form eines Marketingplans unterstützt darüber hinaus die **Erfolgskontrolle**.

Teilaufgabe (b)

Im kommenden Jahr plant die „Printfast GmbH“ die Einführung des neuen Multifunktionsdruckers „PF-Multi“. Für die Marketingplanung bedeutet dies, dass bereits jetzt sämtliche begleitenden Maßnahmen der Produkteinführung des „PF-Multi“ zu berücksichtigen sind. Gleichzeitig wird deutlich, dass eine kontinuierliche Marketingplanung notwendig ist, um auf Veränderungen (etwa im Produktprogramm) der „Printfast GmbH“ zu reagieren. Des Weiteren werden folgende Anforderungen an den Marketingplan gestellt:

Zeitliche Anforderungen: Die Erstellung des Marketingplans für die „Printfast GmbH“ hat frühzeitig zu erfolgen, d.h., bereits jetzt sind sämtliche Maßnahmen für die Einführung des „PF-Multi“ im nächsten Jahr zu planen und zu budgetieren.

Inhaltliche Anforderungen: Die Marketingplanung hat vollständig zu erfolgen, d.h. Besonderheiten, wie z.B. die Einführung des „PF-Multi“, sind in der Marketingplanung zu berücksichtigen.

Formale Anforderungen: Es ist nicht ausreichend, wenn Sie als Marketingleiter mit Ihren Mitarbeitenden den Marketingplan lediglich mündlich festlegen. Zum einen besteht die Gefahr, dass die Verantwortlichen bei nicht ordnungsgemäßer Durchführung von Maßnahmen keine Verantwortung übernehmen, zum anderen werden möglicherweise wichtige Details übersehen oder es entstehen Überschneidungen bei der Durchführung von Maßnahmen (z.B. zeitgleiche Durchführung der Bekanntmachung des neuen Druckers in unterschiedlichen Medien mit einander widersprüchlichen Aussagen). Erst die schriftliche Fixierung gewährleistet die verbindliche Dokumentation der Planungen (sowohl gegenüber der Geschäftsleitung als auch gegenüber den ausführenden Mitarbeitenden). Der Marketingplan stellt somit ein Mittel der Internen Kommunikation mit den involvierten Personen, aber auch gegenüber anderen Abteilungen usw. dar.

Konzeptionelle Anforderungen: Es ist notwendig, dass bereits jetzt sämtliche Maßnahmen für die Einführung des „PF-Multi“ geplant, festgelegt und budgetiert werden. Auf Änderungen im Zeitverlauf (der Hauptkonkurrent tritt z.B. zeitlich vor der Einführung des eigenen Multifunktionsdruckers mit einem ähnlichen

Produkt in den Markt ein) ist jedoch mit der entsprechenden Flexibilität zu reagieren, um bestehende Planungen anzupassen, zu ändern oder ganz zu verwerfen.

Organisatorische Anforderungen: Die „Printfast GmbH“ hatte in ihren Anfängen noch keine klaren Regelungen für die Verantwortlichkeiten im Rahmen des Planungsprozesses formuliert. Als Marketingleiter haben Sie sehr schnell die Notwendigkeit erkannt, dass für eine erfolgreiche Marketingplanung eine möglichst eindeutige und transparente Festlegung der Verantwortlichen und Aufgabenbereiche im Rahmen des Planungsprozesses notwendig ist. Seitdem existiert eine detaillierte Übersicht darüber, wer bis wann mit wem welche Aufgaben im Rahmen des Planungsprozesses zu erfüllen hat.

Lösungshinweise Aufgabe 2-2

Im Rahmen der Analyse der Marketingsituation wird die **SWOT-Analyse** (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) eingesetzt. Hier erfolgt eine systematische Gegenüberstellung der (unternehmensexternen) Chancen und Risiken sowie der (unternehmensinternen) Stärken und Schwächen.

Der **Ablauf einer SWOT-Analyse** besteht aus sechs Schritten:

- (1) Erfassung der relevanten unternehmensexternen Einflussgrößen des Unternehmens.
- (2) Erstellung einer Chancen-Risiken-Analyse.
- (3) Erfassung der relevanten unternehmensinternen Einflussgrößen.
- (4) Erstellung einer Stärken-Schwächen-Analyse.
- (5) Verknüpfung der unternehmensexternen Chancen und Risiken mit den unternehmensinternen Stärken und Schwächen.
- (6) Definition der zentralen Marketingproblemstellung.

Eine Auflistung der relevanten **externen Einflussgrößen** und deren Einteilung in Chancen und Risiken sieht bei der „MIDO Mobilfunk AG“ z.B. wie folgt aus:

Chancen der „MIDO Mobilfunk AG“:

- Wachstum des deutschen Marktes für Mobiltelefone,
- Wachstum der internationalen Märkte für Mobiltelefone,
- Neue Übertragungsstandards (z.B. UMTS) in der Mobiltelefonie.

Risiken der „MIDO Mobilfunk AG“:

- Steigende Erwartungen der Kunden an die Leistungsqualität (Erreichbarkeit, Individualität usw.),
- Hohe Macht auf Seiten der Telekommunikationsunternehmen,
- Aggressives Auftreten neuer Billigkonkurrenten im deutschen Markt,
- Vermehrt strategische Allianzen konkurrierender Anbieter.

In einem nächsten Schritt sind analog alle **internen Einflussgrößen** aufzulisten und in Stärken und Schwächen zu unterteilen:

Stärken der „MIDO Mobilfunk AG“:

- Führende Position im Segment qualitativ hochwertiger Mobiltelefone,
- Kooperationen mit den wichtigsten Telekommunikationsunternehmen,
- Sehr gutes Image der Produkte.

Schwächen der „MIDO Mobilfunk AG“:

- Kein serienreifes, internetfähiges Mobiltelefon,
- Lange Produktentwicklungszeiten.

Im Rahmen der SWOT-Analyse erfolgt die Zusammenführung der unternehmensinternen und -externen Faktoren in Form einer **SWOT-Matrix** (vgl. Schaubild 2-2).

Die SWOT-Matrix sowie die vorgenommenen Detailanalysen werden herangezogen, um die **zentrale Marketingproblemstellung** abzuleiten. Bei der „MIDO Mobilfunk AG“ zeigt sich z.B. für die Produktpolitik die Notwendigkeit, ein internetfähiges Mobiltelefon zu entwickeln. Diese unternehmensinterne Schwäche stellt aufgrund hoher Kundenerwartungen ein Risiko dar. Des Weiteren sind z.B. ungenutzte Chancen in einer Verkürzung der Produktentwicklungszeiten zu erkennen.

	Chancen	Risiken
Stärken	<p>Weltweit wachsende Mobiltelefonmärkte</p> <p>Kooperation mit den wichtigsten Telekommunikationsunternehmen</p>	<p>Konzentrationstendenzen auf dem Markt der Mobilfunkanbieter</p> <p>Qualitativ hochwertige Mobiltelefone</p>
Schwächen	<p>Neue Übertragungsstandards in der Mobiltelefonie</p> <p>Lange Produktentwicklungszeiten</p>	<p>Steigende Erwartungen der Kunden an die Leistungsqualität</p> <p>Kein serienreifes, internetfähiges Mobiltelefon</p>

Schaubild 2-2: SWOT-Matrix der „MIDO Mobilfunk AG“

Lösungshinweise Aufgabe 2-3

Neben der Bestimmung des relevanten Marktes und der Festlegung der Marktsegmente ist die **Bestimmung von Zielen** von großer Bedeutung für den Unternehmenserfolg. Damit Ziele neben der Motivationsfunktion auch eine Steuerungs- und Kontrollfunktion erfüllen, bedürfen sie einer Spezifikation (Operationalisierung) nach unterschiedlichen Aspekten.

Die **Operationalisierung der Ziele** hat im Hinblick auf die folgenden Aspekte zu erfolgen:

- **Zielinhalt** (Was soll erreicht werden?),
- **Zielausmaß** (In welchem Umfang soll das Ziel erreicht werden?),
- **Zielsegment** (In welchem Marktsegment soll das Ziel erreicht werden?),
- **Zielgebiet** (In welchem Gebiet soll das Ziel erreicht werden?) und
- **Zielperiode** (Bis wann soll das Ziel erreicht werden?).

Zu unterscheiden sind komplementäre, konfligierende und indifferente Zielbeziehungen:



<http://www.springer.com/978-3-8349-3440-6>

Marketingübungen

Basiswissen, Aufgaben, Lösungen. Selbstständiges
Lerntraining für Studium und Beruf

Bruhn, M.

2014, XIV, 330 S. 2 Abb. in Farbe., Softcover

ISBN: 978-3-8349-3440-6