



KMU-Exzellenz

Das Unternehmensführungs-System.



Leseprobe

Dossier

**Management:
Operatives Management -
Marketing-Mix**

© Wilfried Orth Media

Dipl.-Wirtschaftsing. (FH) Wilfried Orth (mit Autorenteam)

KMU-Exzellenz

Das B2C-Unternehmensführungs-System für kleinere und mittlere Unternehmen

Copyright: Wilfried Orth Media (WOM)

Waldleite 9a
97295 Waldbrunn
Telefon: 09306-3090932

E-Mail: kontakt@worth-media.net

Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil dieses Werkes darf ohne Genehmigung in irgendeiner Form (z.B. Fotokopie, Mikrofilm, Homepage-Veröffentlichungen oder andere Verfahren), auch nicht für den Zweck der Unterrichtsgestaltung, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden. Bei der Erstellung wurde mit größter Sorgfalt vorgegangen. Fehler können trotzdem nicht völlig ausgeschlossen werden, sodass Wilfried Orth Medien für fehlerhafte Angaben und deren Folgen keine juristische Verantwortung oder irgendeine andere Haftung übernimmt. Alle Produktbezeichnungen, Firmennamen oder Firmenlogos, die in diesem Werk genannt werden, sind in der Regel auch eingetragene Warenzeichen und müssen alle solche strikt beachtet werden.

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird bei Personenbezeichnungen und personenbezogenen Hauptwörtern auf dieser Website die männliche Form verwendet. Entsprechende Begriffe gelten im Sinne der Gleichbehandlung grundsätzlich für alle Geschlechter. Die verkürzte Sprachform hat nur redaktionelle Gründe und beinhaltet keine Wertung.

Inhaltsverzeichnis

Der Marketing-Mix

Kapitel 1	Das Leistungsbündel
Kapitel 2	Die Preisgestaltung
Kapitel 3	Das Verkaufsmanagement
Kapitel 4	Kommunikation

erfahrungsgemäß im einen oder anderen Punkt gute Möglichkeiten, das Leistungsbündel des Unternehmens zu verbessern. Es lohnt sich fast immer, als Vergleichsreferenz den schärfsten Wettbewerber zu nehmen. Die sechs Elemente der Logistikleistung werden im Folgenden kurz beschrieben:

- **Lieferzeit**
Die Zeit zwischen der Erteilung eines Auftrages (=Kauf bzw. Bestelleingang) bis zum Zeitpunkt der Verfügbarkeit des Produkts (=Auslieferung oder Abnahme).
- **Lieferfähigkeit**
Die Fähigkeit eines Anbieters, das Produkt zu dem vom Kunden gewünschten Termin auch liefern zu können. Der Kundenwunschtermin stimmt mit dem zugesagten Liefertermin überein. Lieferbereitschaft ist ein synonyme Begriff.
- **Liefertreue**
Sie beschreibt die Zuverlässigkeit, mit der der zugesagte Liefertermin auch tatsächlich eingehalten wird. Eine andere Bezeichnung für Liefertreue ist "Lieferzuverlässigkeit".
- **Lieferqualität**
Sie meint zum einen die Übereinstimmung der gelieferten Produkte mit der beim Kauf definierten Menge und Qualität (vergleichbar mit dem bereits besprochenen Punkt „Qualität“). Zum anderen beschreibt sie deren Zustand bezüglich der Verschmutzung und der Beschädigung.
- **Lieferflexibilität**
Sie beschreibt die Fähigkeit des Anbieters, auf erfolgte Änderungen auf der Kundenseite einzugehen. Beispiele: Änderung der Menge, des Lieferorts, des Liefertermins oder der Art der Verpackung.
- **Informationsfähigkeit**
Damit ist die Fähigkeit gemeint, Kundenanfragen vor und nach dem Kauf schnell, genau und bereitwillig beantworten zu können. Beispiele: Fragen nach den Produktvarianten, nach Liefermöglichkeiten oder nach dem aktuellen Stand des Auftrags.

1.2.2 Erweiterung des Angebots um Serviceleistungen

a) Zielsetzungen

Serviceleistungen sind Zusatz- bzw. Nebenleistungen, die ein Unternehmen zusätzlich zu seinen Kernleistungen anbietet. Wir besprechen das Thema mit der Zielsetzung der

- **Differenzierung:**
Serviceleistungen bieten eine sehr gute Möglichkeit, das eigene Unternehmen gegenüber den Wettbewerbsangeboten zu differenzieren. Aus einem Leistungsangebot wird ein Leistungsbündel.

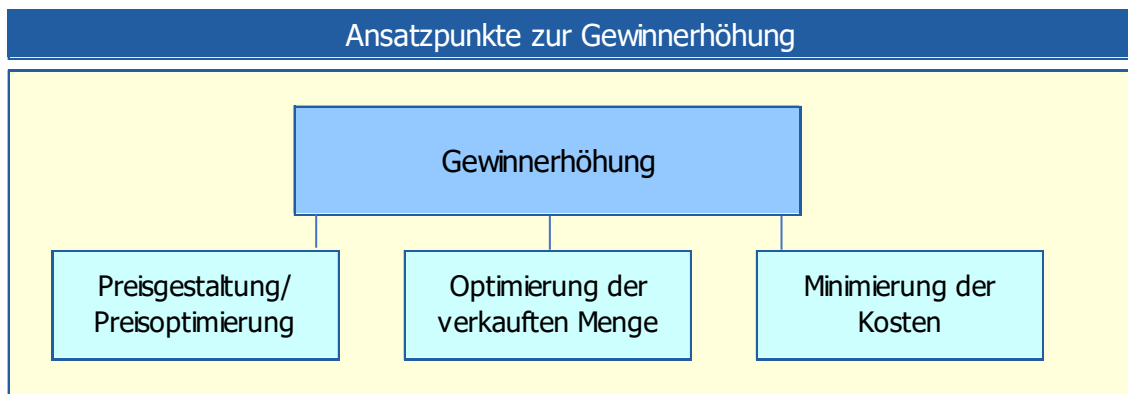
3.5 Risiken von Preisveränderungen

Wegen der oft ungewissen und schwer einschätzbaren Reaktionen der Kunden und der Wettbewerber auf die eigenen Preisaktivitäten, ist die Preispolitik nicht nur das wirksamste Marketinginstrument, sondern es ist auch ein sehr schwieriges und risikoreiches Werkzeug. Fehleinschätzungen und „Schnellschüsse“ können zu langfristigen und schwer korrigierbaren Problemen, wie z.B. zu einem Gewinneinbruch oder zu Preiskämpfen, führen.

Deshalb müssen die geplanten Maßnahmen zu Preisveränderungen vor deren Umsetzung ganz genau und intensiv überlegt werden.

4 Der beste Ansatz zur Gewinnerhöhung: Preiserhöhungen

Viele Unternehmen des Mittelstands versuchen, dem Preisdruck standzuhalten, indem sie sich auf Maßnahmen der Kostensenkung und Ausweitung der verkauften Mengen konzentrieren. Das ist keineswegs falsch und die darin enthaltenden Chancen müssen genutzt werden. Doch der Optimierung der Preise wird oft zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt, obwohl dies das wirkungsvollste Instrument zur Gewinnerhöhung ist.



4.1 Preiserhöhungen lohnen sich

Der Preis ist unter den Gewinntreibern derjenige mit der höchsten Hebelwirkung. Preiserhöhungen beeinflussen den Gewinn (= Ergebnis) positiver, als es andere Maßnahmen bewirken können.

4.2 Vergleichsrechnung

In der Vergleichsrechnung ist dies deutlich zu sehen: Die Ausgangssituation sieht so aus, dass ein kleines Unternehmen 6.000 Stück zu einem Preis von je 300 Euro verkauft.

Wenn dieses Trio, Betriebsblindheit, Bequemlichkeit und Routine, verhindert, dass die Schwächen des betrieblichen Ablaufs gesehen werden und nicht mehr kritisch beurteilt werden, ist es schwer, wieder aus dieser Sackgasse herauszufinden.

Es läuft doch auch gut. Also, warum etwas ändern? Ein Festival für bequeme Leute. Und der erste Schritt zum Stillstand oder zur Rückentwicklung.

4.2.2 Die Organisationsaufgabe

Bedeutet "gut laufen" auch, es könnte nicht besser werden? Dabei geht es nicht darum, sich ständig verändern zu wollen oder gar zu müssen, sondern vielmehr um eine gesunde Reflexion dessen, was man tagesin tagaus tut. Es geht darum, den Blick über den Tellerrand nicht zu verlieren und sein Sichtfeld für bessere Alternativen nicht zu verlieren.

Die Aufgabe „organisieren“ besteht im Wesentlichen darin, solche Strukturen zu gestalten, die es möglich machen, dass der Zweck der Firma so gut wie möglich erfüllt wird. Dies kann natürlich je nach Organisation sehr verschieden aussehen: Eine Bäckerei hat das Ziel, gute Nahrung für ihre Kunden zu schaffen, eine Werft hat das Ziel, Schiffe zu bauen. Je nach der konkreten Aufgabe und den Rahmenbedingungen kann die Organisation auf viele verschiedene Weisen gestaltet werden. Die beste Organisation ist jene, die man gar nicht bemerkt, weil alles „wie von selbst“ funktioniert... und schlecht ist jene, wo sich die Bürokratie multipliziert und immer mehr Zeit für Leerläufe und nicht effektives Tun aufgewendet werden muss, während die eigentliche Arbeit vernachlässigt wird.

4.3 Entscheiden

4.3.1 Entscheiden - die Aufgabe des Unternehmers

Entscheidungen zu treffen ist eine charakteristische Aufgabe des Inhabers oder des Geschäftsführers.

Hier geht es nicht um Alltagsentscheidungen wie: Soll der Auftrag morgen produziert werden oder erst in drei Tagen? Es geht um wichtige, grundlegende Entscheidungen, deren mittel- oder langfristige Auswirkungen gravierenden Einfluss auf die Unternehmenssituation, auf das Ergebnis oder sogar auf die Unternehmensexistenz haben (können).

Entgegen landläufiger Meinungen ist oft nicht fehlende Entscheidungsfreudigkeit ein häufiges Problem, sondern das Treffen zu schneller Entscheidungen. Häufig wird geglaubt, das Problem sei klar und die Lösung würde eindeutig auf der Hand liegen. Ein gutes Management zeichnet sich aber nicht dadurch aus, dass ganz schnell die wichtigen Entscheidungen getroffen werden, sondern dass sie gut und sinnvoll sind. Und dass diese in den gesamten Rahmen passen.

5.1.1.4 Controllingsystem statt Bauchgefühl

Wir haben bisher die Funktion des Controllings in Kurzform dargestellt und haben betont, dass jedes Unternehmen ein Controllingsystem braucht - auch wenn es ein kleines Unternehmen ist. Könnte es sein, dass Sie sich bisher auf Ihr Bauchgefühl verlassen haben? Ohne Controlling? Dann gehen wir davon aus, dass es bis heute ganz gut funktioniert hat.

Aber fragen Sie sich bitte, ob das die nächsten Jahre so bleiben kann? Mit seinem Bauchgefühl kann man nicht soviel Informationen beschaffen und bewerten, die für eine erfolgreiche Unternehmensführung und insbesondere für ein exzellentes Marketing und einen hervorragenden Verkauf notwendig sind. Ein Bauchgefühl-Management ist vielleicht gerade noch brauchbar, wenn die Geschäfte wegen der guten Konjunktur sehr gut laufen, quasi von selbst. Aber diese Situation bleibt nicht immer so. Das Bauchgefühl kann trügen - ein Controllingsystem liefert Fakten zum Steuern und Regeln Ihres Unternehmens.

5.1.2 Verkaufscontrolling

Diese soeben festgestellte Tatsache trifft insbesondere auf das Verkaufscontrolling zu. Es gehört zu den wichtigsten Teilbereichen des Controllings. Mehr noch als andere Controllingbereiche dient es vor allem dem Ziel, die Gewinnentwicklung des Unternehmens zu verbessern und das Erreichte abzusichern.

5.1.2.1 Kein Umsatzdenken mehr

Als eine gute Grundlage des gesamten Controllings ist es ratsam, das in vielen kleineren Unternehmen vorherrschende „Denken in Umsatz“ zu ändern und mit einer besseren Größe, dem Rohertrag, auf den wir noch näher eingehen, zu arbeiten.

Warum? Es wird viel zu oft übersehen, dass das Unternehmensziel nicht der Umsatz, sondern der Gewinn ist. Selbstverständlich kann ohne Umsatz kein Gewinn gemacht werden. Gefährlich ist es jedoch, wenn sich bei steigenden Umsätzen die Gewinne nicht mit erhöhen. Bei steigenden Umsätzen ohne nennenswerte Gewinnsteigerung ist es nur eine Frage der Zeit, bis die zunehmenden Kosten die Überhand gewinnen und das Unternehmen in ernsthafte Schwierigkeiten kommt. Unser Tipp: Wenn Sie immer Ja zu Umsatz sagen, machen Sie in der Tat viel Umsatz. Wenn Sie öfter Nein sagen, machen Sie mehr Gewinn.

5.1.2.2 Der Rohertrag - eine entscheidende Größe

Bei den folgenden Erläuterungen gehen wir davon aus, dass Ihr Unternehmen bilanzierungspflichtig ist, also das Ergebnis nicht durch eine einfache Einnahmen-Überschuss-Rechnung (EÜR) ermittelt wird.

C Offline-Kommunikation („Klassische“ Kommunikation)

1 Die Printmedien

Die klassische Kommunikation. Damit nicht nur die Printmedien gemeint. Aber sie spielten bzw. spielen eine gewichtete Rolle; gerade für die kleinen und mittleren Unternehmen. Was ist in Zukunft damit? Bleibt das so? Oder stirbt Print aus? Lohnt es sich bei der Unternehmenskommunikation mit den Kunden noch, auf bedrucktes Papier zu setzen?

1.1 Print - Das sterbende Medium?

Kaum wurden Mitte der 80er Jahre die ersten Computer am Arbeitsplatz eingeführt, sprach jeder vom „papierlosen Büro“, welches die nächsten Jahre kommen sollte. Einige Jahre später wuchs das Internet in rasender Geschwindigkeit. Deshalb wurde und wird die Zukunft von Zeitungen, Zeitschriften, Büchern und Print-Werbematerialien in düsteren Farben gemalt: Sie soll(t)en nach und nach verschwinden und den reinen Online-Medien Platz machen. In letzter Zeit wird heiß darüber diskutiert, welche Zukunftschancen - wenn überhaupt - die gesamte Printwerbung in der Kommunikation eines Unternehmens mit seiner Zielgruppe noch hat.

Es ist inzwischen klar, dass alle Prognosen viel zu kühn waren. Papier ist aus den Büros nicht verschwunden. Und gedruckte Zeitungen, Zeitschriften und Bücher haben nach wie vor ihre Leser. Dennoch hat sich etwas merklich verändert: Die elektronischen Medien und die Online-Kommunikation haben gewaltig an Bedeutung gewonnen und wurden in relativ kurzer Zeit mehrfach revolutioniert. Auch die althergebrachten Printprodukte sind nicht stehengeblieben und haben sich weiterentwickelt.

Die erfolgte Individualisierung beim Druck hoher Auflagen ist ein gutes Beispiel dafür, dass sich alte und neue Medien befruchtet haben: Personalisierung und Individualisierung sind nur mit einem leistungsfähigen computergestützten Datenmanagement möglich. Diese Techniken wurden zuerst in der Online-Kommunikation in großem Stil eingesetzt und sind inzwischen auch bei Printmedien z.B. durch den Hochleistungs-Digitaldruck fast alltäglich geworden.

1.2 Die Gefahr des „Information Overloads“

Es ist ein Umdenken erfolgt. Es wird heute weniger darüber geredet, wann und wie Online-Kommunikation das bedruckte Papier verdrängen wird. Heute wird mehr darüber nachgedacht, wie sich beide Medien sinnvoll ergänzen könnten. Online-Kommunikation ist schnell, präzise, nahezu überall einsetzbar und oft kostengünstiger. Aber sie ist eben auch flüchtig. Und einzelne Informationen gehen schnell unter im unendlichen und unübersehbaren Datenstrom. Es geht um den „Information Overload“ in der heutigen Online-Medienlandschaft: Nur weil es mehr verfügbare Inhalte gibt, bedeutet es nicht, dass der Einzelne mehr davon konsumieren kann. Die Gefahr ist riesengroß, dass die Internetnutzer mit Infos zugeschüttet werden und das Wichtige nicht mehr vom Unwichtigen trennen können.

hohen dreistelligen Betrag; er kann sogar vierstellig werden. Vorsicht und Augenmaß ist deshalb beim Einsatz der SEA geboten. Weiterhin ist als Minuspunkt anzumerken, dass die Suchmaschinenwerbung überhaupt keinen Einfluss auf das Ranking der organischen Suche hat. Werden die Werbemaßnahmen (vielleicht aus Kostengründen) eingestellt, ist die Homepage des Unternehmens schwer zu finden.

c) Fazit: Suchmaschinenoptimierung und/oder Suchmaschinenwerbung?

Im Hinblick auf die Vor- und Nachteile der beiden Möglichkeiten, ist folgende Strategie sinnvoll: Wenn eine Homepage grundlegend umgestaltet worden ist, wenn sie neu erstellt wurde oder wenn das Unternehmen eben erst gegründet wurde und es ganz schnell deshalb viele Homepagebesucher braucht, ist es ratsam, für einen gewissen Zeitraum mit der Suchmaschinenwerbung zu arbeiten. Dafür kommen Google Ads oder Facebook Ads in Frage.

Die neue bzw. umgestaltete Homepage muss bereits schon Suchmaschinenoptimiert sein; diese Optimierung muss eine ständige Aufgabe verstanden werden. Sobald die Zahl der Homepagebesucher das gesetzte Ziel erreicht hat, sollte z.B. Google Ads zurückgefahren bzw. völlig eingestellt werden.

1.3.4 Trafficgenerierung mit Google Ads und Facebook Ads

a) Trafficgenerierung mit Google Ads

Google Ads (englisch „Adverts“ = Werbeanzeigen) ist eine wirksame Form der Trafficgenerierung. Suchbegriffe für die Ausrichtung von Werbemitteln zu verwenden war eine geniale Idee, die Google zu einem der erfolgreichsten Unternehmen der Welt gemacht hat. Über 80% von Google's gesamten Umsatz wird heutzutage durch das Ad-Werbesystem erwirtschaftet.

Dieses Prinzip bedient mehrere Bedürfnisse vieler Werbetreibenden auf einmal. Zum einen sind Kampagnen nach dem Start selbst weiter optimierbar und man ist nicht mehr unbedingt abhängig von z.B. Mediaagenturen. Jeder ist mit Hilfe von Google Ads in der Lage, selbst Werbung im Internet zu schalten.

Das Grundprinzip: Das werbende Unternehmen richtet mit Unterstützung eines spezifischen Tools von Google den Ablauf für Google Ads ein. Es erstellt die Anzeige und legt die Suchwörter an, nach denen die Zielgruppenmitglieder (wahrscheinlich) im Internet suchen. Sobald ein Suchwort von einem Nutzer verwendet wird, wird ihm die Anzeige oberhalb oder unterhalb der organischen Suchanzeigen angezeigt.

Kosten für diese Anzeigeneinblendung fallen zunächst nicht an. Die entstehen erst dann, wenn der Nutzer auf diese Anzeige klickt und durch den gesetzten Link auf die Unternehmenshomepage (oder auf eine sog. „Landing-Page“) weitergeleitet wird.

Das Unternehmen legt ein Monatsbudget fest und bietet einen Maximalpreis, den es bereit ist, für einen Klick auf seine Anzeige zu zahlen („Cost-per-Click“). Der Preis orientiert