

Es ist hohe Zeit: neue Strukturen im

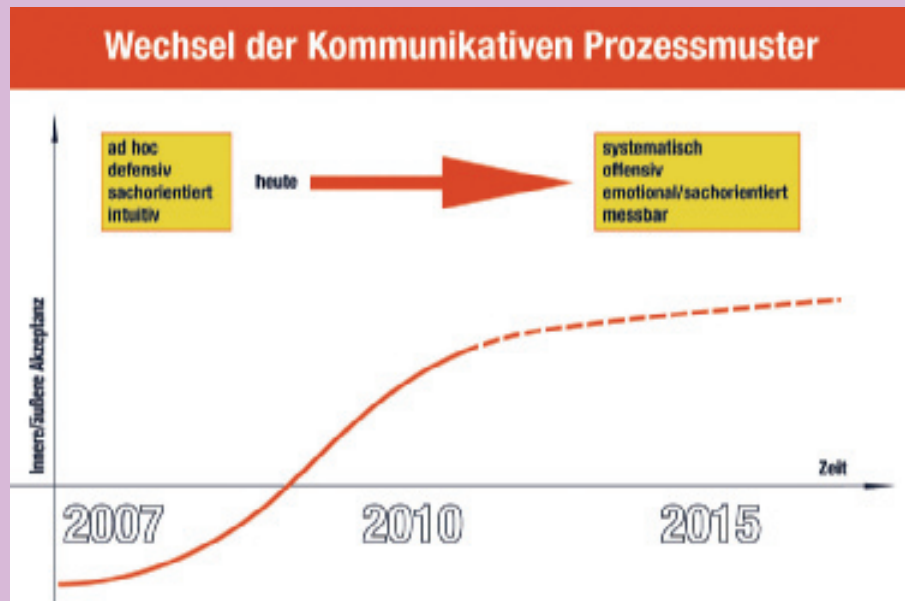
Oliver Fischer

»Die Zeit ist neugkeiten-schwanger; stündlich gebiert sie eine«, wusste schon Shakespeare. Das ist auch in modernen Industrieunternehmen nicht anders. Es gibt viel zu sagen, ständig passiert etwas Neues. Doch viele Marketingmanager leiden an Zeitmangel. Vor ihnen türmt sich ein riesiger Aufgabenberg, der immer nur wächst. Vom Werbekugelschreiber bis zum Geschäftsbericht – sie scheinen für alles zuständig. So bleibt ihnen scheinbar nur eines übrig: Dort zu löschen, wo die Flammen besonders stark lodern und ansonsten zu hoffen, dass es schon gut gehen wird. Eine ewige Hetze, aus der es nur vermeintlich keinen Ausweg gibt. Und das gilt nicht nur für Marketingentscheider in der Holz- und Möbelindustrie.

Ein Wechsel der kommunikativen Prozessmuster hilft. Typischerweise arbeiten Marketingverantwortliche ad hoc, sind bei an sie gerichteten Wünschen eher defensiv, sachorientiert, agieren intuitiv. So ist das kreative Chaos vorprogrammiert, Zeitmangel entsteht. Nun gilt es, das eingefahrene Verhalten zu ändern. Manager, die sich aus ihrem Marketingfegefeuer befreien wollen, müssen systematisch planen, ihre Marketingkonzepte offensiv verteidigen und gerade im B2B-Marketing stärker emotional handeln. Wenn sie dann noch ihre Marketingkommunikation messbar machen, werden sie wieder Herr ihrer Aufgaben. Doch dazu bedarf es einer Umstellung und der richtigen Handlungsorientierung.

Ohne Plan läuft gar nichts – Handwerkszeug der Marketingkommunikation

Spektakuläre Marketing-Inszenierungen von Großkonzernen, etwa auf Messen oder bei Kundenevents, fallen auf, sie repräsentieren aber nicht den Alltag der Marketingarbeit. Die Verankerung eines Unternehmens in den Köpfen der Zielgruppe ist zumeist nicht das Resultat einzelner Aktionen, sondern der Planung vor-



Wechsel der kommunikativen Prozessmuster: vom hektisch getriebenen Ad hoc-Vorgehen zum geplanten, messbaren Marketingkonzept. Grafiken: ofischer communication.

ab. Entscheidend sind der strategische Überbau und die handwerklich saubere Ausführung. Bereits der gehobene Mittelständler in der Holz- und Möbelindustrie beschäftigt in aller Regel einen Marketingverantwortlichen, teilweise sogar mit eigener Abteilung oder einer Kommunikationsagentur. Dann sind die ersten Strukturen als Basis für geplante, strukturierte Kommunikation bereits geschaffen. Und nur diese kann das zeitliche Dilemma der Marketingmanager und ihre Dauerbelastung mindern helfen. Allerdings sind auch eher ungeeignete Verflechtungen häufig anzutreffen. Beispielsweise das Handeln nach Order Mufti. Ein Betroffener aus dem Marketing: »Gestern Abend hat die Frau vom Chef erzählt, dass alle Größen am Ort für das neue Stadion spenden und schon haben wir unseren halben Jahresetat verloren.« Wer auf diese Art Entscheidungen fällt oder ausführen muss, braucht sich nicht zu wundern, wenn ihm nur ungesteuertes Ad hoc-Marketing bleibt, er nie sicher sein kann, ob er seine Zielgruppe wirklich im gewünschten Maß mit der richtigen Botschaft erreicht. Hier gilt es zuallererst, die Strukturen zu hinterfragen.



Autor:
Oliver Fischer
Inhaber von
ofischer communication,
PR-Agentur für emotionale
Public Relations für erklärungsbedürftige Themen
53225 Bonn.
Kontakt: www.ofischer.com

Allerdings gibt es keine allgemein gültige Formel für Marketingkommunikation und Public Relations. Jedes Unternehmen braucht ein integriertes und individuelles Marketing- und Kommunikationskonzept – und das unabhängig von der Unternehmensgröße, vom Budget oder den Zielen. Nur so kann die Marketingab-

teilung geplant zur Markenstärkung beitragen, ihrem Unternehmen den entscheidenden Vorsprung vor dem Wettbewerb verschaffen.

Die Status quo-Analyse – Workshop wichtig zur Lagebestimmung

Ein solches Marketing-, PR- oder auch Kommunikationskonzept stellt die Erlösung für alle Geübten im Marketing dar. Es startet mit einer Status quo-Analyse, auch Ist-Analyse. Für die Ist-Analyse werden alle kommunikationsrelevanten Unternehmensdaten zusammengetragen. Dazu müssen die Fakten auf den Tisch, auch wenn sie manchmal gar nicht so erfreulich sind. Die Frage »Wo stehen wir gerade?« hilft bei der Lösung dieser Aufgabe. Sind alle

positiven und negativen Aspekte des eigenen Unternehmens notiert (dazu gehört auch die Bewertung der bisherigen Marketingarbeit), zeigt sich schnell, auf welche Stärken und Schwächen die Marketingkonzeption eingehen muss. Aus der fundierten Analyse der Unternehmenssituation lassen sich bereits einige Soll-Vorstellungen ableiten. Diese werden in der strategischen Phase konkretisiert. Oftmals finden die Beteiligten in einem ersten Workshop zur Situationsbestimmung und Lageorientierung sogar heraus, dass sie nicht wissen, in was für einem Unternehmen sie arbeiten. Mit anderen Worten: Das Unternehmen kann die Frage nach dem »Wer bin ich, und wofür stehe ich?« nicht hinreichend beantworten.

B2B-Marketing



Wenn alle Kommunikationsmaßnahmen integriert zusammen wirken, entsteht (endlich) der optimale Kommunikationsmix mit großen Erfolgen in der Zielgruppe.



So führt strategische Kommunikationsplanung zum Erfolg und löst damit auch die drückenden Zeitprobleme.

Vom Ziel bis zur Einzelmaßnahme baut sich die Marketingkonzeption logisch auf und beantwortet folgende Fragen:

- Was sind unsere Kommunikations- und Marketingziele?
- An wen wenden wir uns? Wer sind unsere Zielgruppen?
- Was möchten wir mitteilen? Was sind unsere Botschaften?
- Mit welcher Strategie erreichen wir unsere Ziele?
- Welche Kommunikations- und Marketingmaßnahmen müssen wir einsetzen, um die Strategie mit Leben zu füllen?
- Was darf die Umsetzung kosten, wie hoch ist unser Budget?
- Woran messen wir den Kommunikationserfolg?

Was soll unsere Marketingkommunikation erreichen, was können wir investieren?

Ergeben sich aus der Status quo-Analyse viele Ziele und wird es eher unübersichtlich, helfen die fünf SMART-Kriterien, eine Auswahl zu treffen: Ziele sollten demnach spezifisch, messbar, aktionsorientiert, realistisch und terminierbar gesetzt werden. Große, langfristige Ziele sollten in kleinere Teilziele aufgesplittet werden, so werden sie planbar und überprüfbar. Teilziele helfen auch, die Richtung zu überprüfen und gegebenenfalls zu korrigieren, wenn der Etappensieg sich nicht einstellt. Wenn zum Beispiel nach einem Jahr konstanter Marktbearbeitung mit diversen Kommunikationsmaßnahmen immer noch keine Resonanz erfolgt, könnte es sein, dass beispielsweise die falschen Maßnahmen gewählt wurden oder sogar ihre Qualität nicht ausreichend ist. Manchmal ist es aber

auch einfach der zu ambitionierte Zeithorizont, bis zu dem sich der Marketingeffort gefälligst eingestellt haben soll.

Achtung: Kommunikationsziele sind keine Gesamt-Marketingziele, sie orientieren sich nicht am Absatz oder Umsatz. Kommunikationsziele konzentrieren sich auf Image, Bekanntheit und Wahrnehmung eines Unternehmens.

Nachdem die Ziele und die dafür relevanten Zielgruppen feststehen, werden positive Botschaften für die verschiedenen Teilöffentlichkeiten formuliert. Botschaften müssen so artikuliert werden, wie die Personen der Zielgruppe sie aussprechen oder denken würden. Die Botschaft ist im Idealfall das, was in den Köpfen der Menschen hängen bleibt. Je nach Zielgruppe können Botschaften durchaus variieren.

Es muss genau überlegt werden, welche Instrumente die gewünschten Botschaften am besten transportieren. Wichtig ist, immer die Zielgruppe im Auge behalten. Erkennt die Zielgruppe keinen Nutzen, wird der E-Mail-Newsletter ungelesen gelöscht, die Pressemitteilung geht in »Rundablage« und der Messestand bleibt leer.

Die Kombination der richtigen Mittel: von der Strategie zu den Maßnahmen

In der Strategie finden wir eine Handlungsanleitung zum Vorgehen in der Markenführung und damit der Marketingkommunikation. Die Strategie könnte beispielsweise auf dem Internetauftritt und Onlinetools basieren. Dann würden sich sämtliche Marketingmaßnahmen daran orientieren, ins Spiel kämen etwa ein Online-Newsletter mit angeschlossener selbstpflegender Datenbank, ein Onlinegame für virales Marketing und ein Weblog für Kommunikation auf

Augenhöhe mit dem Kunden. Dieses bietet sich im übrigen für das Industriegütermarketing mit seinen engen Kontakten zu den Kunden und einem generell überschaubaren Kreis an Ansprechpartnern auf Kundenseite sowieso an.

Das bringt doch alles nichts! Was haben wir davon? - Die Herausforderung annehmen!

Wenn ein Unternehmen noch keine Marketingstrategie hat, sollten bei der ersten Konzeption unbedingt auch ein einheitliches Corporate Design (CD) und die konsistente Corporate Identity (CI) berücksichtigt werden. Während die CI die Unternehmensidentität definiert, also beschreibt, was die Marke ausmacht und wie sie gelebt wird, befasst sich das CD mit der Gestaltung, also dem Markenauftritt, etwa in Imagebroschüren, dem Internet oder einer Werbeanzeige.

Gerade in der B2B-Industrie wird das Marketing stark hinterfragt, seine Wirksamkeit gilt oft als strittig. Ein weiterer Punkt, der Marketingverantwortliche um den Schlaf bringen kann. So ist die Messbarkeit im Kontext des Budgets eine wesentliche Herausforderung, beispielsweise durch die Festlegung von Resonanzzahlen bei Newslettern oder der Veränderung des Wissens um die Unternehmenswerte bei den Mitarbeitern. So ist eine umfangreiche Marketingkonzeption zwar eine Herausforderung, die normalerweise externer Unterstützung bedarf, doch winkt mit der Umsetzung der Strategie endlich ein geplanter Erfolg und auch die Absicherung gegen verschiedenste Randforderungen wie »Kannst du mal schnell...« ist doch nur ein Give-away?« und Unterstellungen wie »Ihr verbrennt im Marketing doch nur unser sauer verdientes Geld.«