

# Marketing für Handwerksbetriebe

Gewusst wie – den Betrieb erfolgreich führen

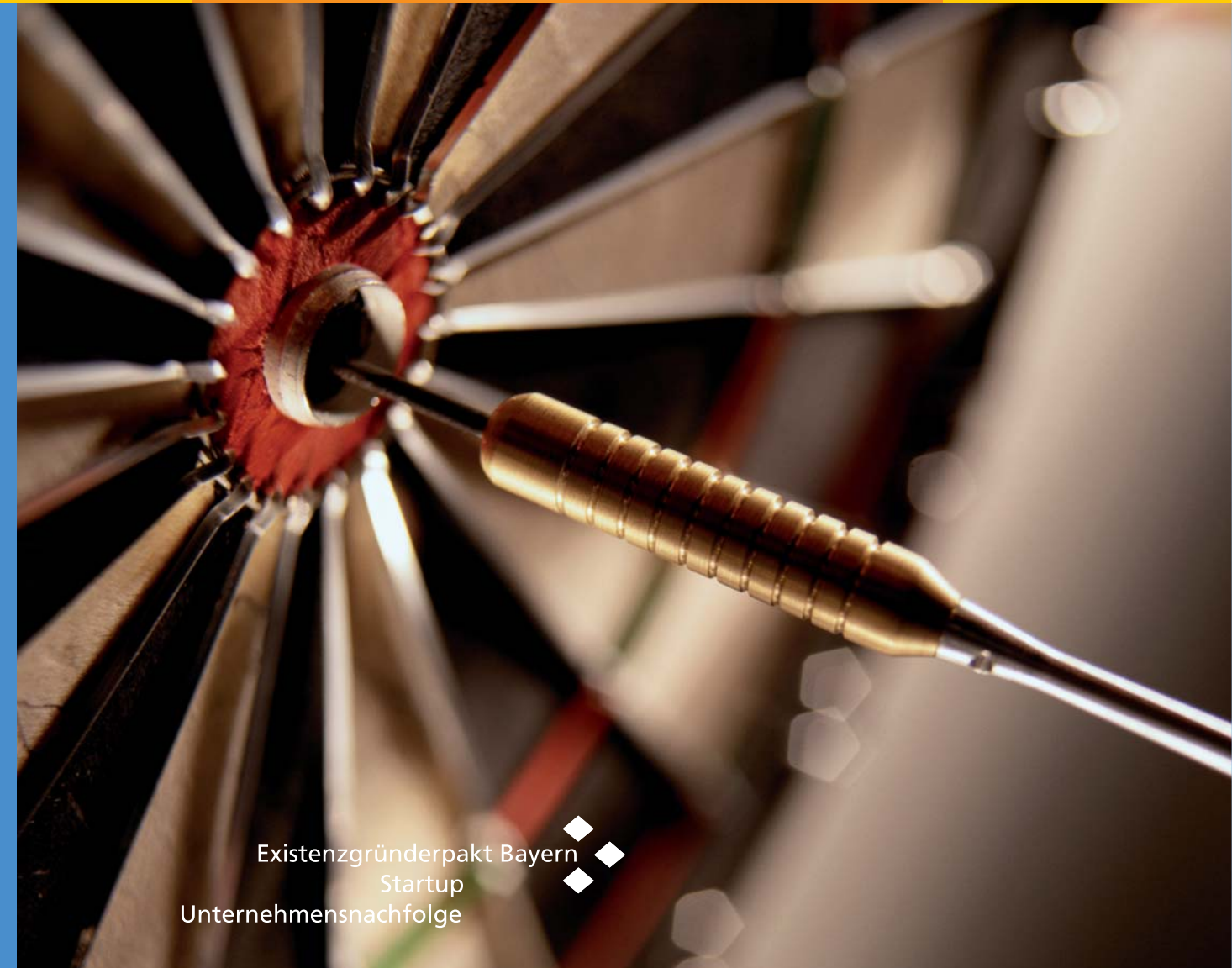
Impressum  
Herausgeber  
Arbeitsgemeinschaft der  
bayerischen Handwerkskammern  
Max-Joseph-Straße 4  
80333 München  
Telefon 089 5119-0  
Telefax 089 5119-295  
info@hwk-bayern.de  
www.hwk-bayern.de

V. i. S. d. P.  
Dr. Lothar Semper  
Hauptgeschäftsführer

Druck  
Bosch Druck GmbH  
Festplatzstraße 6 · 84030 Landshut

Stand:  
Oktober 2011

Existenzgründerpakt Bayern  
Startup  
Unternehmensnachfolge



# Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
1. Marketing – ein Grundstein für Ihren betrieblichen Erfolg	6
Einführung in das Marketing	6
2. Entwicklung und Nutzen eines Marketingkonzepts für Ihren Handwerksbetrieb	7 – 17
Sensibilisierung für eine Marketingphilosophie	7
Corporate Identity (CI)	8
Die Situationsanalyse	9 – 10
Betrachtung des Marktes	11 – 12
Zielgruppe erkennen	13 – 15
Positionierung am Markt	15
Einsatz der Marketinginstrumente	16
Zielsetzung formulieren	16 – 17
3. Schritte zur Umsetzung Ihres Marketingkonzepts	18 – 25
Analyse des Unternehmens und Positionsbestimmung	18 – 19
Auswahl der richtigen Strategie	20 – 22
Wahl der Marketinginstrumente	23 – 24
Kontrolle der Marketingmaßnahmen	25

Die bayerischen Handwerkskammern sind Mitglied im Existenzgründerpakt Bayern, einer Initiative des Bayerischen Staatsministeriums für Wirtschaft, Infrastruktur, Verkehr und Technologie zur Förderung von Existenzgründer/-innen und Jungunternehmer/-innen in Bayern.

Herausgeber:  
Arbeitsgemeinschaft der bayerischen Handwerkskammern

Redaktion  
Leitung:  
Horst Zaglauer, Handwerkskammer Niederbayern-Oberpfalz

Redakteure:  
Joachim Fuoss, Handwerkskammer für Mittelfranken  
Dr. Dirk Haid, Handwerkskammer für Oberfranken  
Bernd Kästner, Handwerkskammer für Schwaben  
Christoph Moloher, Handwerkskammer für München und Oberbayern  
Peter Urbansky, Handwerkskammer für Unterfranken

Aus Gründen der Lesbarkeit wird lediglich die weibliche oder männliche Schreibweise verwendet. Sie steht stets stellvertretend für beide Bezeichnungen.

Die Ausarbeitung der Broschüre erfolgte mit größter Sorgfalt, dennoch besteht kein Anspruch auf Vollständigkeit. Eine Haftung für die inhaltliche Richtigkeit (mit Ausnahme von Vorsatz oder grobem Verschulden) wird nicht übernommen. Ein Nachdruck – auch auszugsweise – ist lediglich mit der Genehmigung der Arbeitsgemeinschaft der bayerischen Handwerkskammern gestattet.

## Vorwort

Über einen Auftrag entscheidet scheinbar nur noch der Preis. Alles eine Sache der Werbung? Sicher nicht! Modernes Marketing setzt früher und umfassender im Betrieb an – nicht erst, wenn der Preiskampf entfacht ist.

Das Erfolgsrezept heißt: aktives Marketing. Marketing ist heute auch im klassischen Handwerksbetrieb ein Erfolgsfaktor. Entscheidend ist dabei ein methodisches und marktorientiertes Vorgehen. Die Zielsetzung ist klar, die praktische Umsetzung der einzelnen Maßnahmen in der täglichen Arbeit fällt den Betrieben allerdings oft schwer, vieles erscheint zu theoretisch und kompliziert. Es fehlt mittelständischen Handwerksunternehmen mitunter auch an Systematik und an der nötigen Konsequenz, wenn es um die dauerhafte Durchsetzung ihres Marketingkonzepts geht.

Nur eine systematische Vorgehensweise, verbunden mit einer konsequenten Kundenorientierung, garantiert jedoch einen dauerhaften unternehmerischen Erfolg.

Die vorliegende Broschüre stellt einen ersten Wegweiser zu diesem Erfolg dar und wird ergänzt durch entsprechende Checklisten, die Sie über Ihren Betriebsberater vor Ort anfordern können. Sie kann eine fundierte Beratung durch Experten nicht ersetzen, wird Ihnen aber die Grundzüge eines zielgerichteten und wirkungsvollen Marketings aufzeigen und die wichtigsten Fragen dazu beantworten.

Ihre Betriebsberater  
der Handwerkskammern in Bayern

## 1. Marketing – ein Grundstein für Ihren betrieblichen Erfolg

### Einführung in das Marketing

„Marketing ist nur etwas für große Betriebe, Marketing kostet viel Geld und kann schlecht kontrolliert werden. Marketingspezialisten kann ich mir nicht leisten.“ Diese und ähnliche Aussagen sind immer wieder zu hören und Ihnen sicher nicht unbekannt.

Dann findet sich auch die Auffassung, die Kunst des Marketings bestehe im Aufpolieren des schönen Scheins, ohne die tatsächliche Substanz zu verändern. Vor diesem Hintergrund findet sich immer noch das Vorurteil, Marketing bedeute einem Hähnchen die Füße breit zu klopfen, um es als Ente zu verkaufen. Natürlich, weil die Ente höhere Erlöse verspricht als das Hähnchen. NEIN, eine solche Vorgehensweise hat mit Marketing gar nichts zu tun.

Was ist denn nun aber Marketing?

Marketing bedeutet eine markt- und kundenorientierte Unternehmensführung, bei der die Planung, Realisation und Kontrolle aller Unternehmensaktivitäten auf systematisch gewonnenen Marktinformationen beruhen.

Marketing setzt dabei kundenorientiertes Denken und Handeln aller Mitarbeiter voraus. Offen sein für die Wünsche des Kunden und jeden Tag bestrebt sein, diese bestmöglich zu erfüllen. Viele Handwerksbetriebe tun dies bereits, oft allerdings unbewusst.

Aktives Marketing bedeutet, kontinuierlich das Handeln der Konkurrenz zu beurteilen, die eigenen Stärken und Schwächen einschätzen zu können sowie aus Sicht der Kunden dauerhaft besser zu sein als die Konkurrenz.

Um aber in diesem Teilgebiet Ihrer Unternehmensführung erfolgreich zu sein, heißt es zielbewusst vorzugehen und die vorhandenen Mittel optimal einzusetzen. Hierbei müssen Sie Ihre Planung einerseits unter langfristigen Gesichtspunkten vollziehen. Andererseits müssen sie kurz- und mittelfristig planen, wie Ihre Marketing-Instrumente (in der Praxis auch als Marketing-Mix bezeichnet) konkret ausgestaltet werden sollen. Dabei geht es vorrangig um die Frage, welches Produkt bzw. welche Dienstleistung dem Kunden wie, zu welchem Preis, mit welcher Kommunikation bzw. Botschaft und welchen Hilfsmitteln angeboten werden soll.

Auf diese Weise werden Sie wettbewerbsfähiger und erhöhen Ihre Marktchancen, verbessern die Motivation Ihrer Mitarbeiter und steigern Ihre Produktivität, was wiederum zu höheren Erträgen führt.

## 2. Entwicklung und Nutzen eines Marketingkonzepts für Ihren Handwerksbetrieb

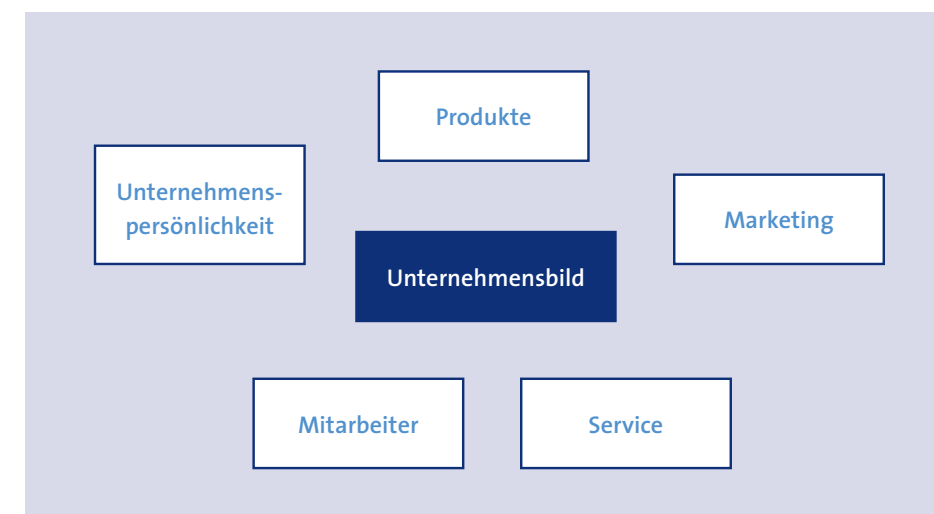
### Sensibilisierung für eine Marketingphilosophie

In allen Branchen, insbesondere im Handwerk setzt nachhaltiger Erfolg die Orientierung an Kundenbedürfnissen voraus.

Warum? Weil die Kunden darüber entscheiden, welchem Handwerker sie den Auftrag geben und bei wem sie Ihre Produkte und Dienstleistungen kaufen. Das bedeutet konkret: Ausschlaggebend ist, was der Kunde von Ihnen erwartet, und nicht, was Sie von ihm erwarten!

Das heißt für einige Unternehmen eine Neuausrichtung. Wie etwa bei der Einführung einer EDV, wird die Umstrukturierung in Richtung einer marktorientierten Unternehmensführung anfangs Zeit und Geld kosten. Auf lange Sicht wird ein zielgerichtetes Marketing sich jedoch erheblich auszahlen.

Voraussetzung einer Neuausrichtung ist jedoch sich zunächst Gedanken über seinen Marktauftritt zu machen. Gerade im Handwerk besteht eine starke Beziehung zwischen dem Erscheinungsbild und dem Erfolg eines Unternehmens. Erfolgswirksam ist demnach, dass Mitarbeiter, Marke, Aufgabe, Kunden und Lieferanten des Unternehmens ein insgesamt harmonisches Gesamtbild ergeben, um den angebotenen Nutzen und seinen Gegenwert im Markt verständlich darzustellen. Diese Harmonie stellt dann die stabile Grundlage für den Unternehmenserfolg dar.



## Corporate Identity

Dafür bedarf es einer Corporate Identity (CI), ein Begriff aus den USA, der etwas bezeichnet, was bei uns längst unter den Bezeichnungen „Unternehmens-Bild“ oder „Unternehmens-Identität“ bekannt war.

Die Corporate Identity-Politik hat die Aufgabe, die unterschiedlichen Kommunikationsmöglichkeiten so zu koordinieren, dass eine bestimmte unternehmensspezifische Identität erzielt wird. Mit CI will man das jeweilige Unternehmen eindeutig positionieren und identifizierbar machen.

### Instrumente:

- Corporate Design: Erscheinungsbild (Produkte, Uniform, Design, Farben...)
- Corporate Communication: Kommunikation (intern und extern)
- Corporate Behaviour: Verhalten (Führung, Vergütung, Konferenzstil, Umgangston)
- Corporate Image (Firmen-Image): einerseits Wahrnehmung des Unternehmens durch das soziale Umfeld und andererseits Strategie zur Veränderung des Wahrnehmungsbildes

Eine wichtige Rolle bei der Entwicklung eines eigenen Corporate Identity spielt, ob das Bild Ihres Unternehmens in der Öffentlichkeit Ihrer Leistung und Ihrem Anspruch gerecht wird. Unternehmen wirken in der Öffentlichkeit wie Persönlichkeiten. Ihre Wirkung ist umso stärker, je klarer und augenfälliger ihr Erscheinungsbild ist.

Dazu ist der einheitliche optische Auftritt unverzichtbar.

Das Firmensymbol/Logo muss überall präsent sein:

- Homepage im Internet
- Werbung
- Anzeigen
- Firmenprospekte
- Briefbögen
- Rechnungen
- Produkte
- Firmenwagen
- Gebäude (Fassade, Schaufenster)
- Berufskleidung usw.

Wichtiges Ziel muss es also sein, das Erscheinungsbild Ihres Unternehmens am Markt so zu profilieren, dass Ihre Leistung in den Augen Ihrer Marktpartner Ihrem Anspruch entspricht. Unter diesen Voraussetzungen steht der Einführung einer marktorientierten Unternehmensführung nichts mehr im Wege.

## Die Situationsanalyse:

Wo stehen Sie derzeit mit Ihrem Unternehmen?

Damit sich Ihr Unternehmen marktorientiert und kundenorientiert verhalten kann, ist es erforderlich, systematisch Informationen über die Situation auf dem Markt, auf dem Sie Ihre Produkte und Dienstleistungen anbieten, zu gewinnen. Diese Informationen erhalten Sie mit Hilfe der Methoden der Marketingforschung.

Die Analyse des Unternehmens und seiner Umwelt kann mit Hilfe einer sog. SWOT-Analyse durchgeführt werden.

Ziel der SWOT-Analyse ist es, die Stärken (Strengths) und Schwächen (Weaknesses) der aktuellen Position des Unternehmens sowie die Chancen (Opportunities) und Risiken (Threats) der Unternehmensumwelt zu verdeutlichen.

Die nachfolgende Abbildung zeigt die Anwendung der Ergebnisse der SWOT-Analyse für eine Bäckerei, die ihr Ladengeschäft in einem Dorf mit 1.000 Einwohnern hat.

Umwelt- faktoren  Unternehmens- faktoren	<b>Chancen (Opportunities):</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Insolvenz eines Konkurrenten</li> <li>■ Umgehungsstraße führt am Geschäft vorbei</li> </ul>	<b>Risiken (Threats):</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Überalterung der Kunden</li> <li>■ Neueröffnung eines Supermarktes in der Region</li> </ul>
<b>Stärken (Strengths):</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Gute Vernetzung im Ort</li> <li>■ Positives Image</li> </ul>	<b>SO-Strategie, z.B.</b> Ausbau des Ladengeschäfts mit Drive-in-Bereich	<b>ST-Strategie, z.B.</b> Etablierung eines Lieferservices
<b>Schwächen (Weaknesses):</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Keine Internetkenntnisse</li> <li>■ Keine Vertriebsniederlassungen</li> </ul>	<b>WO-Strategie, z.B.</b> Suche nach Kooperationspartner	<b>WT-Strategie, z.B.</b> Aufnahme neuer Produkte für Pendler und ältere Menschen

Die Situationsanalyse umfasst zwei Teile, eine externe und eine interne Analyse.

#### Externe Analyse

Die externe Analyse liefert Informationen über das politisch-rechtliche, wirtschaftliche, gesellschaftliche und technologische Branchenumfeld, die von Ihnen bearbeitete Branche, sowie die aktuellen und zukünftigen Konkurrenten.

Insbesondere sollten Sie nach der Analyse folgende Fragen beantworten können:

- Wie wird sich meine Branche in Bezug auf die Kunden, die Lieferanten, die Handelsstrukturen, die Konkurrenz und Innovationen entwickeln?
- Welche Chancen und Risiken ergeben sich für mein Unternehmen aufgrund politisch-rechtlicher, wirtschaftlicher, gesellschaftlicher und technologischer Entwicklungen?
- Welche Chancen und Risiken ergeben sich aufgrund des Verhaltens meines Konkurrenzumfeldes?

Darüber hinaus gilt es im Rahmen der externen Analyse Informationen über die Entwicklung des Marktes und das Verhalten der Konsumenten zu gewinnen. Wie denken und verhalten sich die Kunden in Bezug auf Produkte, Preise, Botschaften und Vertriebskanäle?

#### Interne Analyse

Die interne Analyse konzentriert sich auf das eigene Unternehmen. Hierbei gilt es Informationen zu den wichtigsten Fähigkeiten und Ressourcen, Produkten und Dienstleistungen sowie dem Kerngeschäft zu erhalten.

Drei Fragen stehen im Vordergrund:

- Was ist das Kerngeschäft meines Unternehmens und was benötige ich dafür für Ressourcen?
- Über welche finanziellen, physischen, organisatorischen und technologischen Stärken und Schwächen verfügt mein Unternehmen?
- Welche Stärken und Schwächen habe ich aus Sicht meiner Kunden im Vergleich zu meinem stärksten Konkurrenten?

Aufbauend auf der Situationsanalyse gilt es dann Ihre Unternehmensziele festzulegen und die Marketing-Maßnahmen zu planen, mit denen Sie Ihre Ziele erreichen können.

## Betrachtung des Marktes

Für einen langfristig Erfolg versprechende Ausrichtung Ihres Unternehmens ist es wichtig, dass Sie die möglichen Entwicklungen des Marktes einschätzen können.

Dazu gehören folgende Schlüsselfragen:

- Wie entwickelt sich der Markt in Ihrer Region?
- Welche neuen Entwicklungen sind in Ihrer Branche erkennbar?
- Welche Megatrends sind erkennbar?
- Welche Konsumententrends können ausgemacht werden?
- Wie ändert sich Ihre Kundenstruktur?

#### Regionale Marktentwicklung

Regionalisierung ist eines der wichtigen Schlagworte, wenn derzeit über Marktentwicklungen diskutiert wird. Lokale Produkte, Dienstleistungen aus der nächsten Umgebung sind „in“ geworden. Lokalisierung statt Globalisierung – heißt ein gelebtes Prinzip. Kurze Wege, nachvollziehbare Lieferketten und damit vertrauenswürdige Produkte/Dienstleistungen nennen viele Verbraucher derzeit als Kaufmotive.

Das Handwerk war und ist schon immer regional verbunden gewesen und braucht diese Marktentwicklung nicht künstlich zu konstruieren, sondern kann ganz einfach auf diese Entwicklung aufsetzen. Suchen Sie sich regionale Ankerpunkte wie Traditionen, Lebensgewohnheiten, regionale Besonderheiten oder auch regionale Netzwerke etc. und nutzen Sie diese in Ihrem Marketingkonzept.

#### Branchenentwicklungen erkennen

- Welche Innovationen und technischen Neuerungen können Sie Ihren Kunden anbieten?
- Wie kompetent sind Sie und Ihre Mitarbeiter in Bezug auf Zukunftstechnologien?
- Informieren Sie sich regelmäßig über die Neuheiten in Ihrem Gewerk?

Wer im Installateur- oder Elektrohandwerk bei Solarenergie schon vor Jahren Expertenwissen aufbaute, hatte in den letzten Jahren den entscheidenden Fuß bereits in der Tür und konnte so manchen Auftrag für sich entscheiden.

#### Megatrends in der Gesellschaft nutzen

Einen Trend, der sich langfristig hält, der sich durchgängig durch alle Bevölkerungsschichten zeigt, zudem alle Branchen berührt und allgegenwärtig ist, nennt man Megatrend. In der Folge einige Beispiele:

Der Anteil an älteren Menschen in unserer Gesellschaft wächst stetig (=demographische Entwicklung). Daraus erwachsen neue Markt- bzw. Produkt- und Leistungsbedürfnisse, die Sie frühzeitig wahrnehmen und mit Ihrem Leistungsangebot abstimmen sollten.

Ein weiterer Megatrend ist die Individualisierung. Nicht mehr austauschbare Massenprodukte stehen im Vordergrund der Kaufentscheidung, sondern individuell maßgeschneiderte Konzepte/Produkte/Leistungen.

Im Zeitalter der Informationsflut drohen wir den Überblick zu verlieren und es wird immer entscheidender Wichtiges von Unwichtigem zu trennen. Dies läuft unter dem Stichwort Attention Economy. Einfache, übersichtliche Lösungen für den Kunden zu erstellen, heißt an dieser Stelle die Herausforderung für die Handwerksbetriebe.

#### Von Konsumententrends profitieren

Ein Konsumententrend ist eher durch Kurzfristigkeit gekennzeichnet und zeigt sich nur in Teilbereichen einer Branche oder einer Bevölkerungsgruppe. Im Moment werden Trends wie LOHAS (Lifestyle of Health and Sustainability), Life Assistance, Homing, Retro oder Wellness Plus diskutiert.

Im Rahmen des „LOHAS-Trends“ spielen die Nachhaltigkeit, die Sinnhaftigkeit, die saubere Produktion oder auch die moralische Qualität eines Produktes oder einer Leistung eine große Rolle („Bio“ oder „Fairtrade“-Produkte).

Bei Life Assistance geht es hingegen mehr um die Unterstützung des Kunden in bestimmten Lebens- bzw. Kaufsituationen durch den Handwerksbetrieb. Dies äußert sich im „alles aus einer Hand – Prinzip“ oder in der Beraterfunktion.

Der „Homing-Trend“ spiegelt grob gesagt das Bedürfnis nach einem gemütlichen, sicheren und geborgenen Zuhause wider.

Der „Retro-Trend“ hingegen stellt das Althergebrachte positiv in den Vordergrund und orientiert sich an Werten wie Nostalgie, Tradition oder Stabilität.

Beim „WellnessPlus-Trend“ spielen die Gesundheit, die Fitness oder auch der geistige und körperliche Ausgleich eine dominante Rolle.

Nahezu alle Handwerksbetriebe können diese Trends für Ihr Leistungsangebot nutzen und geschickt in ihr Marketingkonzept einbauen

#### Veränderung von Kundenstrukturen

Die Gesellschaft verändert sich und mit ihr die Herausforderungen für das Handwerk. Demografische Entwicklungen wie der wachsende Anteil älterer Menschen an der Gesellschaft sowie der Wandel von Familien- und Bevölkerungsstrukturen haben weitreichende Konsequenzen für das Handwerk. Es gilt, sich auf verschiedene Kundengruppen – Senioren, Menschen aus anderen Kulturkreisen, Singles – und deren jeweilige Bedürfnisse einzustellen. Veränderungsbereitschaft, Innovationsgeist und maßgeschneiderte Konzepte sind gefragt. Dies sind wichtige Informationen mit denen sich Marketingplanung zielgerichteter und effizienter gestalten lässt.

## Zielgruppe erkennen

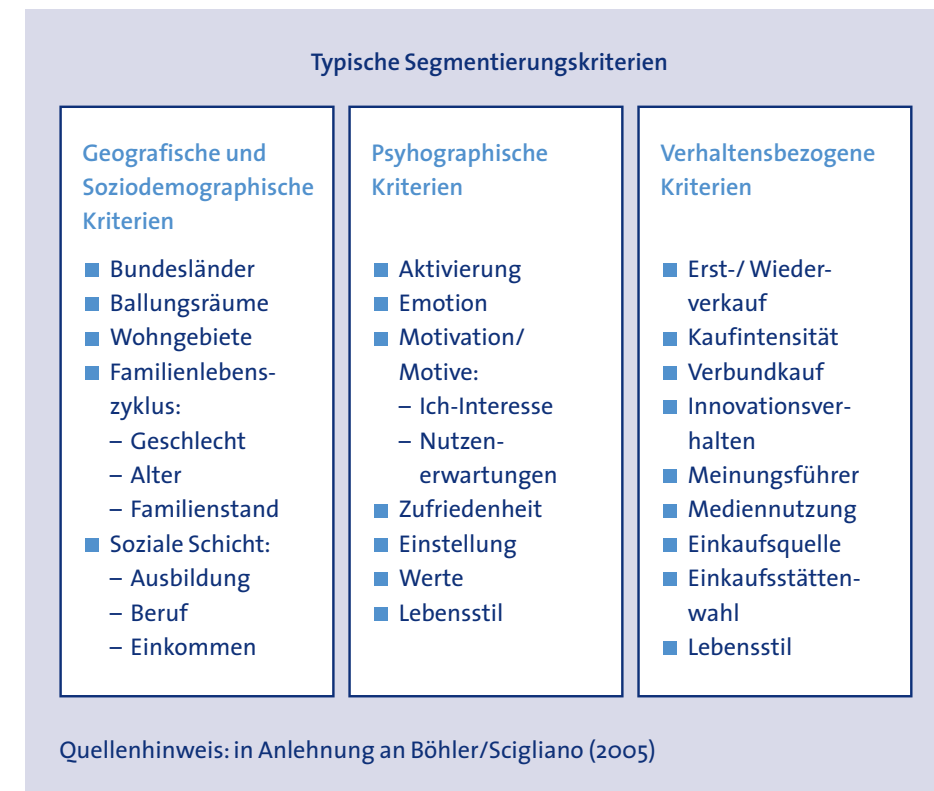
- Kennen Sie eigentlich Ihre Kunden?
- Könnten Sie auf Anhieb deren Verhaltensweisen und Bedürfnisse beschreiben?

Einige Punkte werden Ihnen sicher spontan einfallen. Je genauer Sie hier liegen, je passgenauer Ihre Lösungen, desto größer sind Ihre Chancen in der Zukunft.

Doch geben Sie sich nicht vorschnell zufrieden. Sie werden sehen, dass Sie noch viel mehr Informationen über Ihre Kundschaft erhalten können. Jede Kundengruppe besitzt bestimmte Eigenschaften, welche Sie gezielt ansprechen können.

Um die zur Verfügung stehenden Marketinginstrumente sinnvoll einsetzen zu können, müssen Sie wissen, wen genau Sie damit erreichen wollen. Dafür bedarf es der Marktsegmentierung. Diese dient erstens der Auffindung und der Auswahl der Käufergruppen, die das Unternehmen angesichts seiner Fähigkeiten und der erkennbaren Konkurrenzaktivitäten am erfolgreichsten bearbeiten kann. Zweitens sollen die ausgewählten Käufergruppen (die so genannten Zielgruppen) so beschrieben werden, dass sie die kundengruppengerechte Gestaltung des Marketing-Mix erlauben.

Häufig verwendete Segmentierungskriterien für Kunden:



Die Wahl der geeigneten Segmentierungskriterien ist von den verfolgten Zielen abhängig. Zudem wird die Auswahl von folgenden Aspekten beeinflusst:

- der angebotenen Produktart
- der Marktsituation
- dem Segmentierungszweck
- dem Marketing-Know-how
- dem vorhandenen finanziellen Budget
- sowie der angesetzten Zeitdauer für die Segmentierung.

Eine Fehleinschätzung der Marktsituation und der Kundenbedürfnisse wirkt sich gravierend aus. Strategien, die an Ihrer Kundengruppe vorbeizielern, sind von Anfang an zum Scheitern verurteilt.

## Positionierung am Markt

Wie werden Sie vom Kunden gesehen? Image ist ein wichtiger Faktor für Ihren Handwerksbetrieb. Ein positives Image beeinflusst das Kundenverhalten nachhaltig. Der erste Eindruck ist entscheidend. Eine zweite Chance erhalten Sie in der Regel nicht!

Viele Handwerker unterschätzen ihren kommunikativen Eindruck. Sie sind sich nicht im Klaren darüber, welche Wirkung ihr Kommunikationsverhalten haben kann. So lässt knapp die Hälfte aller Handwerksbetriebe Kunden am Telefon zu lange warten oder gibt ihnen nicht schnell genug die gewünschten Auskünfte. Zielgruppendefinitionen sind meist nicht vorhanden.

### Fragen in diesem Zusammenhang:

- Was bieten Sie Ihren Kunden, was andere nicht bieten?
- Wie groß ist der Anteil Ihres Unternehmens am Gesamtmarkt in der Region?
- Werden Teilmärkte nach Kundengruppen orientiert angesprochen?  
Orientieren Sie sich dabei auch an zukünftigen Entwicklungen (Beispiele: spezielles Angebot für ältere Menschen, Single-Haushalte usw.)?
- Beachten Sie mögliche Veränderungen der Kundengewohnheiten?
- Überprüfen Sie die Außenwirkung Ihres Unternehmens auf Kunden und das sonstige Umfeld in Ihrem Markt! Stimmt der von Ihnen angenommene Bekanntheitsgrad oder der „Gute Ruf“ Ihres Unternehmens mit der Wirklichkeit überein?

Haben Sie Ihre jetzige Marktposition realistisch beurteilt, so können Sie nun mit der eigentlichen Planung der Aktivitäten beginnen.

## Einsatz der Marketinginstrumente

Üblicherweise werden folgende vier Bereiche von Marketing-Instrumenten unterschieden:

<b>Produkt:</b>	Welche Produkte und Dienstleistungen werden wie am Markt angeboten (z.B. innovative Produkte in einer werthaltigen Verpackung)?
<b>Kommunikation:</b>	Wie und über welche Kanäle vermittele ich meinen Kunden die Vorteile meines Produkts bzw. meiner Dienstleistung (z.B. Werbeanzeige im örtlichen Wochenblatt, in der die Mitarbeiter meines Unternehmens gezeigt werden)?
<b>Preis:</b>	Zu welchen Preisen und Bedingungen werden die Produkte bzw. Dienstleistungen angeboten (z.B. Niedrigstpreise, ohne Zahlungsziel)?
<b>Vertrieb:</b>	An wen und auf welchen Wegen werden die Produkte verkauft bzw. an den Kunden herangetragen (z.B. eigener Verkauf über eigenen Verkaufswagen)?

Diese sind zum so genannten „Marketing-Mix“ so zu kombinieren, dass der Kundennutzen im Vergleich zur Konkurrenz möglichst höher ist. Überprüfen Sie welche der Instrumente in Ihrem Betrieb bereits genutzt werden.

## Zielsetzung formulieren

Wer nicht weiß, wo er hin will, muss sich nicht wundern, wenn er nirgendwo ankommt!

Marketing lässt sich nur dann erfolgreich betreiben, wenn es mit den Unternehmenszielen verbunden wird. So können Sie einzelne Marketing-Maßnahmen nur dann sinnvoll auswählen und ausgestalten, wenn Ihre Ziele klar und realistisch definiert sind und die Maßnahmen zur Zielerreichung tauglich sind. Unterschieden wird zwischen monetären und nicht-monetären Zielgrößen.

Wichtige monetäre Zielgrößen im Marketing sind Erlöse, Kosten, Deckungsbeiträge, Marktanteile, Absatzmengen, Gewinne, Renditen.

Neben diesen sind auch nicht-monetäre Zielgrößen von Relevanz, da bei einer Vielzahl monetärer Zielgrößen kein direkter Zusammenhang zu den Marketing-Maßnahmen nachgewiesen werden kann (z.B. Gewinnwirkung einer Werbekampagne):

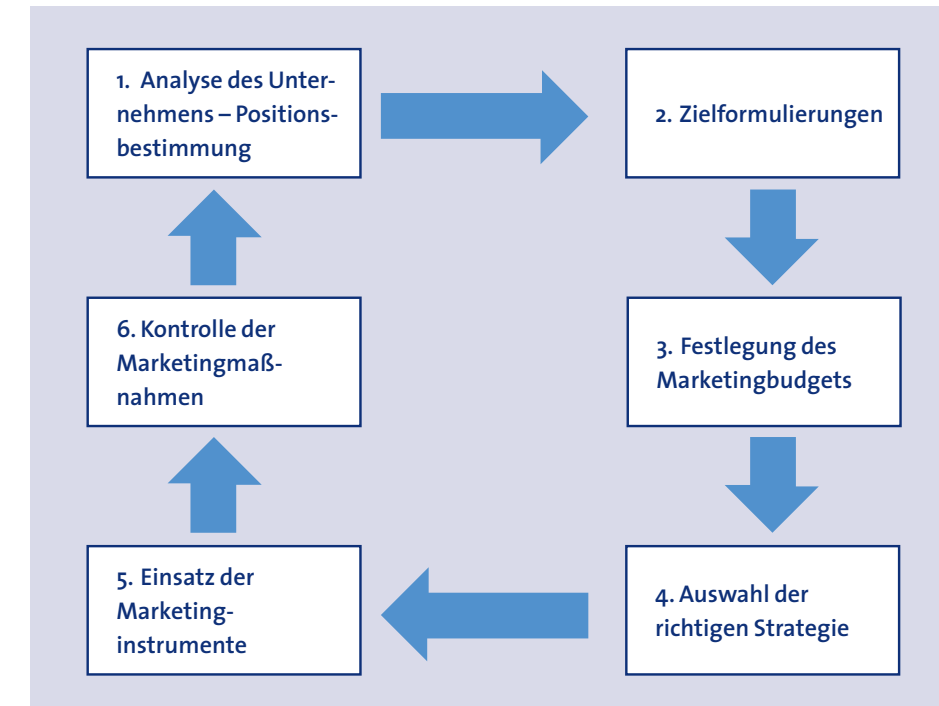
Nicht-monetäre Zielgrößen wie die Markenbekanntheit dienen insbesondere der Werbeerfolgskontrolle. Umfassende qualitative Zielgrößen wie beispielsweise das Image oder die Zufriedenheit der Zielgruppe erfassen dagegen die Auswirkungen sämtlicher Marketing-Maßnahmen.

Von Bedeutung sind die Fragen:

- Was verlangt der Markt?
- Wie stellen Sie sich darauf ein?
- Zusätzlich sollten Sie die Realisierbarkeit der Ziele in Bezug auf organisatorische, personelle und finanzielle Voraussetzungen prüfen. Sind die Ziele erreichbar?

### 3. Schritte zur Umsetzung Ihres Marketingkonzepts

Nach der realistischen Beurteilung Ihrer derzeitigen Marktsituation und der Entscheidung dafür, dass Sie in Zukunft konsequent und dauerhaft Marketingmaßnahmen durchführen wollen, müssen Sie Ihre gesetzten Ziele in mehreren Schritten erreichen. Die Reihenfolge ist dabei in einem Regelkreis einzuhalten.



#### Analyse des Unternehmens und Positionsbestimmung

##### Zielgruppen

Nachdem die Zielgruppe bestimmt wurde, müssen Informationen eingeholt werden.

Möglichkeiten der Informationsbeschaffung intern/extern:

- eigene Daten aus Buchhaltung und Kalkulation sowie von Mitarbeitern
- Informationen Ihrer Lieferanten
- Veröffentlichungen in Fachzeitschriften und Brancheninformationsdiensten
- Betriebsvergleiche
- Messen, Tagungen, Hausmessen
- Lektüre von Tageszeitungen und Zeitschriften
- Datenbanken
- Konkurrenzanalyse
- Kundenbefragung
- Recherche im Internet (über Suchdienste wie z.B. google, yahoo oder bing)

### Zielformulierung

Nach der Grobauswahl der Ziele erfolgt die konkrete Zielformulierung:

- Zielinhalt: Was soll erreicht werden?
- Zielausmaß: Wie viel davon soll erreicht werden?
- Zielperiode: Wann soll es erreicht werden?

Damit stellen Sie eine zuverlässige Erfolgskontrolle Ihrer Marketingmaßnahmen sicher.



### Festlegung des Marketing-Budgets

Um Ihre Kommunikationsmaßnahmen konkret planen zu können, ist es wichtig, einen angemessenen finanziellen Rahmen dafür festzulegen. Die Mittel sollten über ein Wirtschaftsjahr entsprechend aufgeteilt werden.

Faktoren für die Bestimmung des Marketingetats:

- Werbeintensität Ihrer Branche
- Größe Ihres Unternehmens
- Regionale Abhängigkeit
- Konkurrenzsituation
- Marketingziele

## Auswahl der richtigen Strategie

Klären Sie vor allen Aktionen im Marketingbereich deren wettbewerbsrechtliche Zulässigkeit. Um Fehler zu vermeiden, informieren Sie sich frühzeitig bei den Rechtsberatern der Handwerkskammer oder bei Fachverbänden.

### Angebots- und Leistungspalette Ihres Unternehmens

Das Produkt- und Leistungsprogramm eines Handwerksunternehmens muss sich zeitnah und flexibel den Marktbedürfnissen anpassen. Dienstleistungen spielen dabei eine zunehmend wichtigere Rolle. Es gilt, die Probleme und Bedürfnisse Ihrer Kunden zu erkennen und sich eindeutig als Problemlöser für Ihre Kundengruppe zu positionieren.

Der Kunde muss das Gefühl bekommen, dass Ihr Angebot genau zu ihm, seinen Interessen und Wünschen passt.

#### Beispiele für sinnvolle Angebotsstrategien:

- Innovationen und neue Techniken anbieten; sich dadurch einen Marktvorsprung sichern
- Zusatznutzen für Kunden klar herausstellen, um sich vom Wettbewerb abzuheben
- Individuelle kundenbezogene Angebote offerieren
- Leistungspakete zusammenfassen
- Alternativen anbieten: bessere Qualität, spezielle Produktversionen
- Leistungsangebot „Alles aus einer Hand“

Versetzen Sie sich gedanklich in die Lage des Kunden. Er wird Sie nur beauftragen, wenn Sie seinen Bedürfnissen und Wünschen optimal nachkommen.

### Preise und Konditionen

Eines der meist verwendeten, wenn nicht gar das einzige Marketinginstrument vieler Handwerksbetriebe ist der Preis. Der sorgfältig kalkulierte Preis ist die Basis für jede vernünftige Preispolitik. Bevor Sie sich weiter mit dem Preis als Marketinginstrument beschäftigen, muss aber erst einmal der kalkulierte Stunden-Verrechnungssatz vorliegen.

Ein Unternehmen kann langfristig nur bestehen, wenn mindestens der kalkulierte Preis erzielt wird.

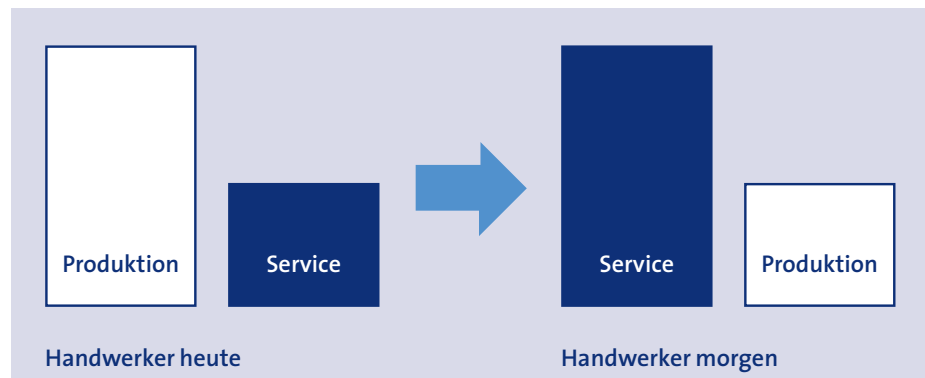
Preise sollten unter Berücksichtigung der Zielgruppen, der Auftragslage und des Wettbewerbs immer nachvollziehbar bleiben. Zu starke Schwankungen sind zu vermeiden.

Vorsicht ist bei nachträglicher Rabattgewährung geboten, da der kalkulierte Preis dabei unterschritten wird.

**Möglichkeiten der Preispolitik:****Preiserhöhungen/-senkungen, Konditionen und Rabatte:**

- Zahlungsziel für den Kunden verlängern
- Mengenrabatte gewähren
- Preisnachlass einräumen
- mit Zugaben oder Bonus werben
- Skonto gewähren
- Sonderangebotsaktionen durchführen

Preispolitische Maßnahmen müssen sich von denen der Wettbewerber abheben, da sie sonst wirkungslos sind. Sie sollten nur für einen kurzen, überschaubaren Zeitraum eingesetzt werden. Es kann dabei eine bestehende Kundennachfrage abgeschöpft werden.

**Servicestrategie****Mit Service und Kompetenz Geld verdienen**

Guter und zuverlässiger Service bietet einen Zusatznutzen, der den Kunden an Ihr Unternehmen bindet. An erster Stelle steht hier die Kundenzufriedenheit. Ist der Kunde zufrieden, kommt er wieder und empfiehlt Sie weiter (Mund-zu-Mund-Propaganda).

Mit oft geringen Mitteln können Sie sich positiv von Ihrer Konkurrenz abheben und ein besonderes Image für Ihr Unternehmen schaffen. Wichtig dabei ist, dass Sie auf Ihren herausragenden Service stets auch in der Werbung und im Verkaufsgespräch hinweisen. Da der Großteil der Kunden beim Kauf emotional entscheidet, gibt das Vorhandensein eines besonderen Service oft den entscheidenden Ausschlag für die Kaufentscheidung.

**Unbezahlter Service**

Zu beachten ist, dass der Aufwand für den nicht in Rechnung gestellten Service grundsätzlich in die Kalkulation und somit den Preis eingehen muss.

Zu den typischen unbezahlten Serviceleistungen gehört die Beratung. Angesichts des vorhandenen Konkurrenzdrucks empfiehlt es sich, die Kunden mit außerordentlichen Beratungsangeboten zu umwerben.

**Beispiele:**

- Teppichberatung zu Hause mit Muster
- Hol- und Bring-Service
- Lagerhaltung bei Renovierungen
- Lieferung auch außerhalb der gängigen Geschäftszeiten
- Gestaltungsberatung

**Bezahlte Serviceleistungen**

Nicht jede Serviceleistung muss kostenlos angeboten werden. Gemeint sind zum Beispiel ungewöhnliche Dienstleistungen, die für den Kunden eine erhebliche Erleichterung bedeuten. Solche Serviceleistungen sollten grundsätzlich zum Selbstkostenpreis erfolgen. Achten Sie darauf, in Ihren Werbe- und Kommunikationsmaßnahmen auf die von Ihnen angebotenen speziellen Dienstleistungen hinzuweisen.

**Beispiele:**

- Gestaltung und Planung, beispielsweise Raumgestaltung mit Skizzen beim Kachelofenbau, Innenausbau, bei der Kücheneinrichtung usw.
- Lagerhaltung
- Wochenendarbeit
- bezahlte Muster
- Finanzierungshilfen
- besondere Beschaffungsmaßnahmen
- Eildienst

## Wahl der Marketinginstrumente

Bei der Auswahl der Marketingmaßnahmen sollten Sie folgende Punkte beachten:

- Werbung muss eine gewisse Häufigkeit haben, um dauerhaft im Kopf der Zielgruppe verankert zu werden.
- Neben der Bekanntheit geht es darum, dass die Zielgruppe Sie als positiv und relevant für ihre Problemlösung wahrnimmt.
- Neben den Neuen sollten die bestehenden Kunden nicht aus den Augen verloren werden (zufriedene / begeisterte Kunden sind die Quelle des Empfehlungsmarketings).
- Rechtliche Rahmenbedingungen (Wettbewerbsrecht, Urheber- und Markenrecht) sollten unbedingt beachtet werden.
- Monatliches Budget für geplante Kommunikationsmaßnahmen festlegen; soweit messbar sollte das Erreichen der anvisierten Ziele kontrolliert werden.
- Sorgfältige Planung der einzelnen Schritte.

Folgende Instrumente stehen Ihnen zur Verfügung:

### Produkt- und Sortimentspolitik

- Auswahl und Zusammenstellung von Produkten, Marken und Sortiment
- Beispiel Sortiment:  
Heizungsbauer hat nur hochwertige Marken im Angebot, alle relevanten Innovationen dieser Marken werden aktiv angeboten.
- Beispiel Qualität:  
Bäcker möchte hochwertige Positionierung und stellt süße Stückchen mit Butter statt mit Margarine her.

### Preis- und Konditionenpolitik

- Gestaltung von Preisen, Rabatten und Bedingungen
- Beispiel Rabattregelungen:  
Um eine höherwertige Positionierung zu untermauern, bietet der Heizungsbauer keine Rabatte. Zur Zahlungsbeschleunigung werden 2% Skonto angeboten, bei Mängeln werden diese behoben, nicht durch Nachlässe abgegolten.
- Beispiel Preisgestaltung:  
Der Bäcker kann hochwertige Qualität nur durch hochwertige (und damit teurere) Rohstoffe sicherstellen. Dies erhöht die Endverkaufspreise – korreliert jedoch mit der Qualitäts-Positionierung.

### Vertriebspolitik

- Gestaltung von Vertriebsstrukturen und Absatzkanälen
- Beispiel Vertriebsorganisation:  
Um Kunden auch in der Phase vor dem Kauf kompetent beraten zu können, setzt der Heizungsbauer einen Meister im Vertriebsbereich ein. Dieser kann mit Interessenten in Ruhe alle fachlichen Fragen klären.

### Beispiel Absatzkanäle:

Der Bäcker hat freie Kapazitäten in der Backstube, daher bietet er seine qualitativ hochwertigen Erzeugnisse auch Restaurants und Hotels an.

### Kommunikationspolitik

- Hierunter versteht man klassische Werbung, jedoch auch Direktmarketing, Öffentlichkeitsarbeit und Sponsoring. Um die Wiedererkennung Ihrer Unternehmung zu erreichen, werden werbliche Elemente einheitlich verwendet (Corporate Design).
- Beispiel Direktmarketing:  
Um die Kunden dauerhaft an sich zu binden, pflegt der Heizungsbauer alle Kunden mitsamt Daten der verbauten Heizungsanlagen in einem Kundenmanagement (CRM) System. Die Kunden werden regelmäßig angeschrieben, um sie über Produktinnovationen und Erweiterungsmöglichkeiten ihrer Heizungsanlage zu informieren. Alle Werbematerialien und Produkte, wie auch Arbeitskleidung der Mitarbeiter, tragen das einprägsame Logo.
- Beispiel Verkaufsförderung:  
Die hochwertige Qualität des Bäckers möchte er neuen Kunden schmackhaft machen. Daher ist er bei entsprechenden Anlässen (Geschäftseröffnungen, Vernissagen, Treffen von Business-Entscheidern) mit einem Probierstand vertreten.

### Personalpolitik

- Personalbedarf quantitativ und qualitativ (Qualifikation, Weiterbildung, Entlohnsystem, Motivation)
- Beispiel Personalplanung:  
Mit sehr gut geeigneten Lehrlingen spricht der Heizungsbauer am Ende des zweiten Lehrjahres. Er bietet Ihnen die Übernahme und bezahlt einen Fahrtkostenzuschuss. Dafür wird frühzeitig ein Arbeitsvertrag geschlossen.
- Beispiel Motivation:  
Beim Bäcker findet einmal monatlich ein Qualitätsvormittag statt: Alle Mitarbeiter diskutieren und probieren Qualitätsverbesserungen sowie neue Produkte. Ziel ist es, gemeinsam die lokale Nummer 1 zu werden/bleiben.



