

Echtes Marketing

■ **Lothar Johanning** | Warum echtes Marketing - weil Werbung allein nicht ausreicht, um ein Unternehmen im Markt zu positionieren. Echt steht für die Identität des Unternehmens im Galabau mit einer ganzheitlichen Sicht auf die Menschen, die Leistung, die Abläufe und die Entwicklung. Eine optimale Marktstellung kann nur über den Einsatz mit einem echten Marketing-Mix erreicht werden.

Was ist Marketing?

Werbung natürlich, das weiß doch jeder. Und deshalb kann auch jedermann was dazu sagen. Man kennt sich eben aus und übernimmt Begriffe. Nichts ist so gefährlich wie Halbwissen. In Mitarbeitergesprächen mit Meisterschülern wurde die Frage gestellt: was sind Marketinginstrumente? Naja – Anzeigen, Webauftritt, Fahnen, Fahrzeugbeschriftungen, Flyer und Prospekte für die Kundenansprache – soll ich noch mehr aufzählen. Bitte nein, wir sind weit entfernt von Marketinginstrumenten, die genannten Begriffe und Maßnahmen ge-

Durchschnitt bei circa drei Prozent vom Umsatz. Irgendetwas scheint hier nicht zu passen.

Absatzmarketing versus Unternehmensmarketing

Was also ist echtes Marketing? Die Wahrheit liegt in einer differenzierten Sichtweise. Wenn wir das komplexe Thema öffnen und die Inhalte der einzelnen Bausteine sichtbar machen, wird es klarer. Außerdem ist es immens wichtig zwischen den Maßnahmen, die ausschließlich im Bereich der Absatzwirtschaft stattfinden und der ganz-

heitlichen Marktstrategie eines Unternehmens deutlich zu trennen. Mit einem Marketing-Mix werden Unternehmensstrategien konkret und zumeist mittelfristig umgesetzt. Dieser Ansatz ist ganzheitlich und bedeutet im Ergebnis, dass das Unternehmen in allen Berei-

insofern ist genau jetzt die richtige Zeit für einen Mitnahmeeffekt aus der Hochkonjunktur. Die innerbetrieblichen Strukturen optimieren und Führungskompetenz aufbauen. Beides bereitet eine hervorragende Positionierung für den konjunkturellen Abschwung vor, denn so wie es jetzt ist, wird es vielleicht nicht bleiben.

Ziele und Marktstrategien

Alles beginnt mit einer guten Strategie. Nicht ganz richtig, denn den Handlungen, die Kraft und Geld kosten, sollten konkrete Ziele vorweg gehen. Wer mit hohen oder falschen Erwartungen in eine Marktstrategie geht, wird Fehler machen. Klar definierte Ziele für die wirtschaftliche Entwicklung und den Marktauftritt enthalten Quantität, Qualität und eine zeitliche Befristung. Ohne einen Businessplan mit diesen konkreten Angaben wird es keine erfolgreiche Umsetzung der strategisch angelegten Vorhaben geben. Wer eine Erwartung hat, erwartet ein Geschenk. Wer ein definiertes Ziel hat, erwartet harte Arbeit. Also gehören unternehmerische und private Ziele immer zusammen. Unternehmer müssen mit sich selbst im Reinen sein, um optimal und zielorientiert zu arbeiten. Nur wer den Kraftakt der Umsetzung klar sieht, wird seine Strategie erfolgreich umsetzen. Klarheit schaffen, was man kann und was man will und was man nicht kann. Das gilt insbesondere für den Einstieg in diese beiden Marktstrategien, die den Garten- und Landschaftsbau prägen, die Qualitätsstrategie und die Kostenstrategie. Die Unterschiede sind gravierend und können bei einer falschen Ausrichtung fatale Folgen nach sich ziehen. In der Kostenstrategie entscheidet der Preis. Und nur der Preis. Das Leistungsverzeichnis oder die Ausschreibung kommt vom Auftraggeber. Überwiegend soll der Auftrag an



hören in die Werbeplanung. Es hat sich also bis in den Unterricht durchgesetzt, was die Werbeagenturen seit Jahrzehnten für sich in Anspruch nehmen. Der Begriff „Marketing“ ist das Synonym für Werbung geworden und hat sich auf allen Ebenen etabliert. In Talkshows, in Filmen, in Präsentationen, in der Lehre und natürlich in der Praxis. Geht es dem Unternehmen schlecht, muss mehr Marketing gemacht werden. Wohl wahr, aber was sollte gemacht werden? Mehr Werbung gleich mehr wirtschaftlicher Erfolg? Das ist ein eigenartiger strategischer Ansatz, denn der Kostenblock Werbung liegt im Galabau im

chen, extern und intern, hervorragend aufgestellt ist und deutlich optimierte Marktchancen hat. Die Bündelung von Aktivitäten nur bezogen auf den Absatz von Galabau-Dienstleistungen fokussiert trennscharf den Verkauf und die Positionierung in einem Verkäufer- oder Käufermarkt. Aktuell befinden wir uns in einem klassischen Käufermarkt, mehr Nachfrage als Angebote, mehr Arbeit zu vergeben als die Betriebe schaffen können. Vermutlich werden in der reinen Akquise und Marktbearbeitung die Werbeeinsätze eher zurückgefahren. Wirtschaftliche Entwicklungen sind dynamisch, der Marktstatus ist labil,

den Mindestbietenden vergeben werden. Dagegen ist nichts zu sagen und wer sich mit den Regelwerken auskennt, wird von der beschränkten Ausschreibung bis zur öffentlichen Vergabe erfolgreich

ten Unternehmens an den Bedürfnissen des Marktes, so Prof. Dr. Manfred Kirchengorg von der HHL Leipzig Graduate School of Management, Lehrstuhl für Marketingmanagement. Heutzutage ist

folgt: in den letzten Jahren hat sich diese dominant kundenorientierte Perspektive zugunsten weiterer Anspruchsgruppen des Unternehmens (z.B. Mitarbeiter, Anteilseigner, Staat, Umwelt) erweitert. Diese weite Definition des Marketings stellt die Gestaltung sämtlicher Austauschprozesse des Unternehmens mit den bestehenden Bezugsgruppen in den Mittelpunkt der Betrachtung und betont die Rolle des Marketings als umfassendes Leitkonzept der Unternehmensführung.

Marketinginstrumente und Marketing-Mix

Um die definierten Ziele zu erreichen und die gewählten Strategien erfolgreich umzusetzen, werden Marketinginstrumente eingesetzt. Die Kombination dieser Instrumente bildet den Marketing-Mix, bestehend aus acht Marketinginstrumenten, die einfach und wirksam zur praktischen Umsetzung eingesetzt werden können.

Jedes einzelne „Werkzeug“ ist wichtig und wertvoll für den Unternehmenserfolg. Product, price, promotion und placement sind die klassischen Marketinginstrumente und wurden von Jerome McCarthy in den 60iger Jahren definiert. Im Zuge der speziellen Marktanforderungen und Entwicklungen mussten weitere neue Instrumente ergänzt werden. Der Marketing Mix ist mit acht Marketinginstrumenten auf aktuellem Stand und berücksichtigt bereits die Eigenständigkeit von Public Relations parallel zur Promotion. Öffentlichkeitsarbeit und Werbung werden also differenziert gesehen und eingesetzt; eine klare und folgerichtige Erkenntnis, wenn es um Mitarbeiterakquisition geht – Social Media versus Anzeigen.

Der Marketing-Mix ist kein Wunschkonzert sondern die Auseinandersetzung mit den Inhalten des eigenen Unternehmens. Hier geht es um klare Analytik. Was können wir leisten, was nicht. Kalkulieren wir oder „machen wir Preise“. Ohne den Aufwand einer Stärken-Schwächen-Analyse gibt es keine Ausrichtung. Können wir aktiv verkau-

Strategischer Einsatz der Marketinginstrumente

Unternehmensziele

Persönliche Ziele

Wettbewerbsstrategien

sein. Der richtigen Kalkulation folgt das professionelle Nachtragsmanagement und eine lückenlose Dokumentation der Auftragsabwicklung.

In der Qualitätsstrategie formuliert der Unternehmer das Leistungsverzeichnis. Der erwartete oder definierte Kundenwunsch wird im Angebot formuliert. Grundsätzlich gilt, der Kunde zahlt nur für seinen Nutzen. Und die Summe aller Nutzen mit emotionalen, sachlichen, ästhetischen und wirtschaftlichen Mehrwerten ist der höchstmögliche Preis, den der Kunde bereit ist zu zahlen. Alle, die im Privatgartengeschäft tätig sind, wissen wie schwer es ist, mit Planung und Angebot richtig zu liegen. Der Erfolg braucht fundierte Beratung und einen starken Verkauf.

Der direkte Vergleich der beiden Strategien zeigt deutliches Konfliktpotential. Die strategischen Ansätze können parallel in voneinander getrennten Abteilungen mit verantwortlichen Akteuren verfolgt werden. Wirtschaftlich erfolgreiche Strategien sind eindeutig. Ein bisschen Ausschreibung, ein bisschen Privatgartengeschäft, ein bisschen Grünflächenpflege, ein bisschen Baumchirurgie und ein bisschen Winterdienst sind eine Bedrohung für die innerbetriebliche Struktur.

Ausführliche wissenschaftliche Definition

Der Grundgedanke des Marketings ist die konsequente Ausrichtung des gesam-

es unumstritten, dass auf wettbewerbsintensiven Märkten die Bedürfnisse der Nachfrage im Zentrum der Unternehmensführung stehen müssen. Marketing stellt somit eine unternehmerische Denkhaltung dar. Darüber hinaus ist Marketing eine unternehmerische Aufgabe, zu deren wichtigsten Herausforderungen das Erkennen von Marktveränderungen und Bedürfnisverschiebungen gehört, um rechtzeitig Wettbewerbsvorteile aufzubauen. Darüber hinaus besteht eine weitere zentrale Aufgabe



des Marketingmanagements darin, Möglichkeiten zur Nutzensteigerung zu identifizieren und den Nutzen für Kunden nachhaltig zu erhöhen. Prof. Dr. Kirchengorg erweitert seine Definition wie

fen oder erfüllen wir kreative Kundenwünsche um dann festzustellen, dass unsere „kalkulierten“ Preise wohl doch zu niedrig waren. Marketing muss gelebt werden wie ein systemischer Ansatz.

Marketing für den Galabau

Der Marketing-Aufbau und die Strukturen sind branchenübergreifend anwendbar. Die Umsetzungen sind aber in den Unternehmen und ihren Leistungsbe- reichen höchst unterschiedlich. Jedes Marketinginstrument hat eigene grund- sätzliche Merkmale, die im Galabau wie folgt geprägt sind.

In Product werden Leistungen aus Bau, Planung, Dienstleistung und Gala- bau-Produkten gebündelt. Das sind Ge- schäftsfelder und Kompetenzen, die den Zweck des Unternehmens ausmachen und die Positionierung zeigen. Kern- kompetenzen verkörpern strategisch bedeutende Fähigkeiten eines Unter- nehmens. Es ist ein Fehler, wenn sich die Kernkompetenz in einem unübersicht- lichen Leistungsangebot verbirgt.

Arbeiten, die in einer geforderten Qualität mit definierter Zeit erfolgreich produktiv geleistet werden können, sind leichter und sicherer kalkulierbar. Wer sich ständig mit neuen Geschäftsfeldern beschäftigt oder Leistungen anbietet, die er nicht beherrscht, wird an den eigenen Anforderungen scheitern. Was man gut kann, kann man auch gut kalkulieren. Was man nicht kann, sollte man erst gar nicht kalkulieren. Das Marketinginst- rument Price besteht aus Kalkulation, Vollkostenrechnung und Zeitanätzen. Selbstverständlich wird in diesem Kontext immer auch über Preismodelle nachgedacht, aber auch diese basieren natürlich auf eigener Kalkulation.

Wer nicht wirbt, stirbt. Die Promotion muss allerdings so stark sein, dass ihre Effekte auch direkt im Vertrieb ankom- men. Umsatz ist nicht alles, aber ohne Umsatz ist alles nichts.

Es ist ein Fehler, talentfreie Praktiker ohne Verkaufserfahrung zum Kunden zu schicken. Es ist nicht allein die gute Fachausbildung, die den Verkaufserfolg ausmacht. Im Placement werden Kompe- tenz, Preis und Kundenansprache zum Verkaufsergebnis gebündelt.

Die Menschen sind im Galabau der Schlüssel zum Erfolg. Nur wenn sie in ihren Rollen angekommen sind, wird verantwortungsvoll und produktiv ge- arbeitet. Wertschätzung vor Wertschöp- fung. Die Mitarbeiterinnen und Mitar- beiter sind der wichtigste Leistungsblock im Galabau-Unternehmen. Entspre- chend hoch ist der strategische Wert von Personal. Die Personalentwicklung ent- hält Führung, Verantwortung, Weiter- bildung, Kommunikation, Anerkennung, Mitbestimmung und Zuwendung. Und sie ist das Bindeglied zwischen Unter- nehmen und Auftraggebern.

Klarheit schaffen in allen Ebenen. Pro- cess und Personal gehören zusammen und sind bei gut angelegten Strukturen die Garanten für eine erfolgreiche Ab- lauforganisation. Der Management-Re-

geschriebener Aufenthaltsraum. Hier geht es um Freiräume für Menschen und ein Betriebsklima, in denen gern ge- arbeitet wird. Die Infrastruktur beginnt am Eingang und dem Blick frühmorgens auf den Bauhof. Die betriebliche Aus- stattung muss zu den Mitarbeitern, den Kunden und vor allem zu den operativen und administrativen Aufgaben passen. „Willst du, dass man Gutes von dir sagt, sage es nie selbst.“ Es ist richtig und wertvoll über Public Relations vertrau- ensschaffende Botschaften für zukünftige Mitarbeiter, Kunden und Auftragge- ber in den Markt zu senden.

Der Käufermarkt hat uns Vollbeschäf- tigung gebracht. Und jetzt haben wir einen Mitarbeitermarkt, in dem sich die Unternehmer bei den Menschen bewer- ben und ihnen attraktive Angebote für

10 Marketing-Tipps für die Praxis

- 1 Definiere deine Ziele
- 2 Entscheide dich für die richtige Strategie
- 3 Präge deine Kernkompetenz
- 4 Kalkuliere deine Preise
- 5 Bewirb dich bei deinen Kunden
- 6 Strukturiere deinen Verkauf
- 7 Entwickle und führe deine Mitarbeiter
- 8 Organisiere deine Abläufe
- 9 Schaffe ein Klima, in dem gern gearbeitet wird
- 10 Sende vertrauensschaffende Botschaften in den Markt, damit du immer Kunden und Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen hast

gelkreis ist für alle Verantwortlichen und Bauleiter immer gleich. Die An- forderungen sind bekannt, müssen aber im anstrengenden Tagesgeschäft immer wieder vorgeholt werden, damit der Ablauf in das gewünschte Ergebnis kommt. Planen und organisieren funk- tionieren meist gut. Dank der digitalen Zeiterfassung wird die dann folgende Koordinierung von Mensch, Maschine und Material zunehmend besser. Die Kontrolle gehört auf die Baustelle und in die Verantwortung der Baustellen- leitung. Die Nachkalkulation kommt für eine aktuelle strategische Anpassung zu spät.

„Das Geld wird auf der Baustelle ver- dient und deshalb brauchen wir keine Räume für Mitarbeiter“, aber Physical Facilities ist mehr als ein gesetzlich vor-

eine Einstellung und Mitarbeit machen. Das wird erst dann Früchte tragen, wenn hinter der Fassade von schönen Gärten und anspruchsvoller Arbeit mit leistungsgerechter Entlohnung auch ech- tes Marketing steht. Employer Branding – schaffe eine Arbeitgebermarke und das gelingt eben nur mit den richtigen Marketinginstrumenten.