

Marketing Manual für das nachhaltige Landmanagement

Integration und Umsetzung von Marketing in Innovationen

Beate Richter, Bettina König



Inhaltsverzeichnis

1. Hintergrund.....	3
2. Nachhaltigkeitsmarketing – kurze Erläuterung	4
3. Marketingstrukturen im nachhaltigen Landmanagement – Grundlagen und Anwendungshinweise	4
3.1 Marketingbasics.....	5
3.2 Marketingumsetzung	7
3.3 Personelle Marketingressourcen.....	11
3.4 Marketing in Innovationsprozessen.....	13
3.5 Marketingbudget	14
4. Checkliste – Wo stehen Sie mit Ihrem Marketing	16

2

Impulsgebung für das Marketing Manual

Im Innovationsmanagement ist bekannt, dass Marketing einen hohen Stellenwert bei der Entwicklung von Innovationen einnimmt. Im Rahmen des ginkoo-Projektes zeigte sich, dass es bei der Entwicklung von Innovationen in unterschiedlichen Bereichen eine große Anzahl an Herausforderungen gibt, mit verschieden starker Ausprägung. In diesem Zusammenspiel wird Marketing oftmals vernachlässigt, da es erst zum Ende des Innovationsprozesses erforderlich scheint. Dabei sollte Marketing von Beginn an Berücksichtigung finden. Hier bestehen auch Schnittstellen zu anderen Arbeitsbereichen innerhalb von Innovationen, sodass Synergieeffekte genutzt werden sollten. Auf den folgenden Seiten wird beschrieben, welche Aufgaben und Funktionen Marketing übernimmt und wo Schnittstellen zu anderen Arbeitsbereichen zu erwarten sind.

Marketing Manual für das nachhaltige Landmanagement

Integration und Umsetzung von Marketing in Innovationen

1. Hintergrund

Das Forschungsprojekt ginkoo¹ begleitet Nischenlösungen des nachhaltigen Landmanagements mittels neuer Koordinierungsformen für eine größere wirtschaftliche und gesellschaftliche Bedeutung. Hierbei spielen Marketing und dessen Einbettung in die Innovationsprozesse schon von Beginn an eine wichtige Rolle, um unter anderem die Nischenlösungen sichtbar zu machen und mögliche Substitute oder angrenzende Lösungswege aufzudecken und zu analysieren.

Gemeinhin wird Marketing oft mit Werbung gleichgesetzt. Dabei ist und kann Marketing so viel mehr, Werbung ist nur ein Teilstück davon. Erfolg bedingt eine passende Marketingstrategie, die das Marketing gezielt und clever einsetzt. Genaue Marktbeobachtungen können Innovationen stärker an den Bedürfnissen der Verbraucher*innen/Nutzer*innen ausrichten und damit langfristig den Absatz bzw. die Nutzung sichern oder ggf. den Bedarf für die Innovation wecken. Doch gerade in KMU² oder Institutionen des nachhaltigen Landmanagements fehlen oft finanzielle und personelle Ressourcen für das Marketing und infolgedessen wird es vernachlässigt. Oft weil das Tagesgeschäft zu viel Raum einnimmt. Das Marketing Manual soll an der Stelle verdeutlichen, warum Marketing ein wichtiger Bereich ist und ausreichende Berücksichtigung im Rahmen von Innovationen erhalten sollte. Zielgruppe des Marketing Manual sind Akteure im nachhaltigen Landmanagement, die sich mit Marketing in Innovationsprozessen beschäftigen bzw. diese bearbeiten. Dies können Regionalmanager, Prozesskoordinatoren, koordinierende Organisationen im Rahmen von Innovationsprozessen, aber auch Mitarbeiter einzelner am Innovationsvorhaben beteiligter Institutionen oder Akteure sein. Besonders werden diejenigen adressiert, die geringe Vorkenntnisse in der Berücksichtigung und Bearbeitung von Marketingaufgaben haben, um hier einen Überblick über die Funktionsweise und Vielfältigkeit von Marketing zu geben.

¹ Gestaltung integrativer Innovationsprozesse: Neue institutionelle und regionale Koordinierungsformen für das nachhaltige Landmanagement

² kleine und mittlere Unternehmen

2. Nachhaltigkeitsmarketing – kurze Erläuterung

Nachhaltigkeitsmarketing verknüpft wirtschaftlichen Erfolg mit ökologischem und sozialem Mehrwert. Die operative Unternehmensfunktion wird dabei um die normative, richtungsweisende Leitidee ergänzt. So stehen die individuellen Bedürfnisse der Kunden*innen bei gleichzeitiger Vermeidung von ökologischen Belastungen und Berücksichtigung sozialer Interessen im Fokus. Auf der normativen Ebene werden nachhaltige Leitbilder bzw. Grundsätze entwickelt, die anschließend auf strategischer Ebene in konkrete Strategien münden und auf operativer Ebene umgesetzt werden. Die Aufgabe des Nachhaltigkeitsmarketings besteht vereinfacht beschrieben darin, die Schnittpunkte der ökologischen und sozialen Anliegen sowie der Kundenbedürfnisse zu identifizieren und ein nachhaltiges Wirtschaften zu stärken.

Im Folgenden wird zur Vereinfachung der Begriff Marketing verwendet. Es ist davon auszugehen, dass Innovationen des nachhaltigen Landmanagements ganzheitlich im Unternehmen bzw. in der Institution verankert sind und diesbezüglich auch ein nachhaltiger Grundgedanke in der strategischen Ausrichtung besteht. Es wird im Marketing Manual in speziellen Bereichen dennoch darauf verwiesen, dass die Nachhaltigkeitsziele berücksichtigt werden müssen und einen Einfluss auf die Vorgehensweise haben.

3. Marketingstrukturen im nachhaltigen Landmanagement – Grundlagen und Anwendungshinweise

Das Marketing Manual beantwortet grundlegende Fragestellungen des Marketing und spezielle Problemstellungen im Nachhaltigkeitsmarketing von Innovationen. Dabei werden die offensichtlichen Aufgaben und Herausforderungen des Marketing dargestellt sowie die Potentiale die durch ein Marketing entstehen und besser genutzt werden können aufgezeigt. Das Marke-



Abbildung 1: Aufbau Marketing Manual

ting Manual unterteilt sich in fünf Bereiche die teilweise aufeinander aufbauen. Die Marketingbasics stellen das Grundgerüst dar. Hier werden die Grundlagen das Marketing beschrieben. Die Bereiche Marketingumsetzung, Personelle Marketingressourcen und Marketing in Innovationsprozesse umfassen eher die praktische Umsetzung und Implementierung von Marketing in Innovationsprozessen. Das Marketingbudget umschließt dies, da das vorhandene Budget eine Restriktion bei der Ausgestaltung der Marketingmaßnahmen ist. Vor diesem Hintergrund sollen in den einzelnen Bereichen Antworten auf folgende Fragestellungen gegeben werden:

Basics	Marketingbasics – Was sind die Grundlagen des Marketing?
Umsetzung	Marketingumsetzung – Wie kann Marketing funktionieren?
Ressourcen	Personelle Marketingressourcen – Wer bearbeitet das Marketing und was wird bearbeitet?
Im Prozess	Marketing in Innovationsprozessen – In welchen Phasen sollte Marketing in Innovationen berücksichtigt werden?
Budget	Marketingbudget – Welche finanziellen Ressourcen sollten eingeplant werden?

3.1 Marketingbasics

Basics

Vereinfacht gesagt stehen beim Marketing die Bedürfnisse der Verbraucher*innen/der Nutzer*innen sowie anderer Interessengruppen der Innovation im Fokus. Daher bietet Marketing ein breites Spektrum innerhalb der Bearbeitung sowie Anwendung. Hier ist es wichtig mit **Marktanalysen** Trends frühzeitig zu erkennen und Marktveränderungen zu erfassen. Dabei tangiert Marketing im Bereich von Innovationen des nachhaltigen Landmanagements verschiedene Arbeitsbereiche, wie Akzeptanz oder Kooperation und impliziert ferner die Kenntnis und Analyse potentieller **Zielgruppen** der Innovation. Demnach werden zahlreiche Innovationsaktivitäten in die Analyse, Planung, Umsetzung, Kontrolle und Koordination einbezogen und darauf abgestimmte **Marketingziele** formuliert.

Im Marketing ist es wichtig, das **Alleinstellungsmerkmal** der Innovation herauszustellen. Es muss (potenziellen) Kunden*innen/Nutzern*innen gezeigt werden, welche/n Vorteil/e die Innovation gegenüber Wettbewerbern bietet. Kunden*innen/Nutzer*innen sollte direkt auffallen, was einzigartig an der Innovation ist und warum sie sich für diese entscheiden sollten. Im nachhaltigen Landmanagement besteht häufig die Problematik, dass sich Innovationen mit Lösungen für komplexe Problemstellungen in Nischenbereichen, über die im allgemeinen Gebrauch wenig bekannt ist (bspw. Zweinutzungshuhn) befassen, die sich zumeist nicht auf ein Alleinstellungsmerkmal herunterbrechen lassen. Hier sollte entsprechend der Zielgruppe/n der Mehrwert kommuniziert werden. Generell müssen dabei meist mehr Anstrengungen unternommen werden, um Verbraucher*innen/Nutzer*innen die Innovation und die eingehende Problematik zu verdeutlichen, um den Mehrwert herauszustellen.

Die **Bekanntmachung** des Produktes/der Innovation kann über klassische Offline-Medien (Flyer, Plakate, Anzeigen in Zeitungen, Visitenkarten, Telefonakquise, Gutscheine, Bonuskarten, Rabattaktionen) erfolgen

oder auch über Online-Medien (Suchmaschinenmarketing SEM³, Content Marketing⁴, E-Mail Marketing⁵, Social Media Marketing⁶).

Je nach Anwendungsgebiet bzw. Problemdefinition des Marketing kommen verschiedene Marketinginstrumente zum Einsatz. Die vier wichtigsten Instrumente des klassischen Marketing sind die **4 Ps**, die in der folgenden Tabelle kurz dargestellt werden.

Tabelle 1: Darstellung und Erläuterung der 4 Ps

<p>Produktpolitik (product)</p>	<p>Die Innovation ist der wesentliche Faktor, die Planung, Qualität, der Service sowie die Gestaltung müssen dies hervorheben. <i>Eine nachhaltige Produktpolitik berücksichtigt dabei unter anderem Umwelt- und Sozialverträglichkeit, Markenmanagement, umweltschonende Verpackung, Langlebigkeit, etc.</i></p>
<p>Distributionspolitik (place)</p>	<p>Hier steht im Fokus, wie die Innovation zu Verbrauchern*innen/Nutzern*innen kommen soll. Auf welchem Weg haben Verbraucher*innen/Nutzer*innen Zugang zur Innovation? Dabei können auch mehrere Absatzkanäle parallel genutzt werden. <i>Eine nachhaltige Distributionspolitik berücksichtigt dabei unter anderem die Wahl der Absatzwege und Transportmittel, effektive Auslastung der Transportmittel, etc.</i></p>
<p>Preispolitik (price)</p>	<p>Hierunter fallen alle vertraglichen und finanziellen Bedingungen der Innovation, einschließlich Rabatte sowie Liefer- und Zahlungsmodalitäten. Hauptsächlich fällt hierunter die Preisfestsetzung für die Innovation. Hier muss das 1. P (Produktpolitik) berücksichtigt werden. Also die Preisfestsetzung muss in Verbindung mit der Qualität und damit einhergehend mit der Wahl des Segmentes erfolgen. <i>Eine nachhaltige Preispolitik berücksichtigt dabei unter anderem eine nachhaltigkeitsorientierte Preisdifferenzierung, Einsparpotentiale durch Ressourceneffizienz, etc.</i></p>
<p>Kommunikationspolitik (promotion)</p>	<p>Es sind alle kommunikativen Maßnahmen gemeint, die Innovation hervorheben und dazu beitragen, die Innovationsnutzung zu stärken. <i>Eine nachhaltige Kommunikationspolitik berücksichtigt dabei unter anderem die Vermittlung von Glaubwürdigkeit und Vertrauen, Imageverbesserung, Überwindung von Kaufbarrieren, etc.</i></p>

Marketing ist sehr schnelllebig und muss sich ständig an Veränderungen anpassen oder darauf reagieren. Trotz dieser Veränderungen, beispielsweise die in den letzten Jahren verstärkte Nutzung von Social Media,

³ Suchmaschinenmarketing SEM unterteilt sich weiter in SEO (Search Engine Optimization – Erhöhung der Häufigkeit des Einbaus eines Suchbegriffes in Homepagebeiträgen), SEA (Search Engine Marketing – bezahlte Werbeanzeigen bei Suchmaschinen) und Display Advertising (Werbung, die Nutzern*innen auf bestimmten Websites angezeigt wird).

⁴ Vermittlung interessanter und relevanter Inhalte für die Produkt-/Innovationszielgruppe.

⁵ Ansprache der Zielgruppe erfolgt per E-Mail, beispielsweise mit Newslettern.

⁶ Hier werden mittlerweile konkrete Strategien erstellt, wie verschiedene Social Media Kanäle, wie z.B. Facebook oder Instagram genutzt werden.

bilden die 4 Ps immer noch die Basis erfolgreichen Marketings. Hier lohnt es sich zu prüfen, ob Sie bei allen 4 Ps mit Ihrer Innovation anknüpfungsfähig sind.

Die Einstufung hinsichtlich des Erfolgsfaktors sowie der Erreichung gesetzter (Marketing-)Ziele sind ebenfalls Aufgabe des Marketing. Dabei ist es wichtig, dass Marketing fundiert ist und an den Voraussetzungen des Unternehmens/der Institution und der Innovation ausgerichtet ist. Mit der Ausarbeitung passgenauer Marketinginstrumente können Marketingstrategien geplant und eingeführt werden und die Marketingziele identifiziert und letztendlich auf die Zielgruppe/n ausgerichtet werden.

3.2 Marketingumsetzung



Bei der Umsetzung von Marketing ist es wichtig einen Plan zu haben bzw. einen zu erstellen, der zu Beginn die Grundannahmen hinterfragt und neue Sichtweisen überdenkt. Ferner müssen in diesem Schritt Marketingziele abgesteckt und der Plan daran ausgerichtet werden. Dabei müssen die Marketingziele zur Ausrichtung der Nachhaltigkeitsziele passen. Hier ist es besonders wichtig, dass Nachhaltigkeit ein Bestandteil der Leitidee der Innovation innerhalb des Unternehmens bzw. der Institution ist und dies glaubwürdig vermittelt werden kann.

Im Folgenden werden wichtige Bausteine für eine praxisnahe Marketingumsetzung skizziert und erläutert.



Marketingstrategie

Was wird wem wie und warum angeboten – welche Innovation wird angeboten, wer ist die Zielgruppe dafür und warum ist die Innovation erfolgversprechend?

Es geht zunächst schlicht um das Leistungs- bzw. Nutzungsangebot der Innovation. Hier ist es hilfreich aus Perspektive der Nutzer*innen zu denken, was besonders attraktiv an der Innovation bzw. an der Nutzung dieser ist. Aber auch wo Stärken der Innovation liegen. Dabei sollte berücksichtigt werden, ob einzelne Innovationsbereiche zukünftig ausgebaut oder angepasst werden sollen und in welchem Bereich der Innovation Gewinne erzielt bzw. der größte Nutzen ausgeschöpft wird. Ferner ist die Identifikation der Zielgruppe von großer Bedeutung – Privatkunden*innen, Unternehmen, Institutionen, etc. sollten dabei detailliert eingegrenzt werden beispielsweise nach Alter, Interessen, Branche oder Unternehmensgröße, etc. und mit (wissenschaftlichen) (Marktforschungs-)Studien untermauert werden. Darüber hinaus gilt es neben der Eingrenzung der Struktur der Nutzer*innen das Alleinstellungsmerkmal der Innovation bzw. der Nutzung dieser herauszustellen und Vertriebswege auszuloten. Wie oder auf welchem Weg kann die Innovation erworben bzw. genutzt werden? Hierbei ist es wichtig, die Wettbewerber oder auch Substitute der Innovation zu kennen und im Vorfeld dazu eine Markt- bzw. Wettbewerbsanalyse durchzuführen. Es kann auch gute Einblicke in die Branche geben und erste Impulse für die Marketingstrategie der Innovation, unter der Prämisse anders zu sein als die anderen Lösungen.

Beispiel am Regionalprojekt Zweinutzungshuhn:

Beim Regionalprojekt Zweinutzungshuhn geht es um ethische Geflügelhaltung - ohne Kückentöten, Aufzucht männlicher und weiblicher Hühner und den Einsatz alter Hühnerrassen, zudem ist die Geflügelrasse eine Delikatesse. Dementsprechend konnten im Rahmen verschiedener Verbraucherstudien mehrere Zielgruppen herausgestellt werden. Darüber hinaus wurde das Einkaufsverhalten im Hinblick auf Produkte von Zweinutzungshühnern untersucht. Es konnte gezeigt werden, dass Eier und Fleisch nicht zusammen gesehen werden, wenngleich sie von einem Tier kommen.

Marketingziele

Welche Marketingziele sollen in welchem Zeitraum wie erreicht werden?

Für die Festlegung von Marketingzielen sollte klar sein, in welche Richtung sich die Innovation entwickeln soll. Allgemein helfen Ziele dabei die Tätigkeiten auf ein gemeinsames Endergebnis auszurichten. Zudem helfen Marketingziele knappe Ressourcen (Zeit, Geld, etc.) effizienter einzusetzen bzw. einzuplanen und speziell im Bereich des nachhaltigen Landmanagements die Marketingziele an den Nachhaltigkeitszielen auszuloten und ggf. anzupassen. Die Herausforderung besteht darin, für die Innovation passende Marketingziele zu formulieren. Was auf den ersten Blick ganz einfach scheint, kann sich jedoch als Schwierigkeit herausstellen, beispielsweise wenn der Markt oder Verbraucherstrukturen nicht hinreichend bekannt sind oder auch die Nachhaltigkeitsziele nicht passgenau zur Innovation zu sein scheinen. Hier empfiehlt es sich durchaus etwas Zeit zu nehmen und nochmal genau die Nachhaltigkeitsziele sowie Ergebnisse vorangegangener Studien anzuschauen. Eventuell gelingt Ihnen dies auch besser, wenn Sie sich hierzu mit anderen Mitarbeiter*innen oder Kollegen*innen abstimmen und gemeinsam die Ziele abstecken. Die Marketingziele sollten dabei messbar sein, um den Erfolg kontrollieren zu können und sie sollten erreichbar bzw. realistisch sein.

Es sollte ein Plan für einen bestimmten Zeitraum erstellt werden, in dem spezifisch festgelegte Ziele umgesetzt werden sollen, beispielsweise die Bekanntheit bei der Zielgruppe oder den Umsatz bzw. die Nutzung zu steigern.

Beispiel am Regionalprojekt Zweinutzungshuhn:

Da die Nachfrage nach Eiern von Zweinutzungshühnern sehr groß ist und die Eierproduktion ausgeweitet werden könnte, jedoch der Fleischabsatz dazu gesteigert werden müsste, um den ganzheitlichen Gedanken von Produktion und Vermarktung zu folgen, besteht das Ziel in der Erhöhung des Fleischabsatzes mit Hilfe des Bewusstseins, dass Eiern und Fleisch zusammen gehören.

Marketingmaßnahmen

Welche Marketingmaßnahmen helfen die gesetzten Marketingziele zu erreichen?

Um konkrete Marketingmaßnahmen zu erstellen und zu planen, muss bekannt sein wer die Zielgruppe ist (*siehe Marketingstrategie*) und wie diese erreicht werden kann, beispielsweise was sind Besonderheiten der Zielgruppe, über die die Zielgruppe angesprochen werden kann. Die Kosten für die Marketingmaßnahmen sollten in Abwägung zum Umsatz bzw. der Nutzung gesehen werden.

Marketingmaßnahmen sind sehr individuell und müssen auf die jeweilige Innovation und deren Marketingstrategie und -ziele abgestimmt werden. Eine Pauschalierung ist nicht zielführend und erfolgversprechend. Die Aufzählungskästen geben eine kleine Auflistung möglicher Maßnahmen, ohne den Anspruch auf Vollständigkeit zu erfüllen. Die entscheidende Wahl und Ausgestaltung von Marketingmaßnahmen hängt schlussendlich von der Zielstellung aber auch dem Budget ab.

Tabelle 2: Aufzählung verschiedener Marketingmaßnahmen

<p>PR/Öffentlichkeitsarbeit:</p> <p>Fachartikel publizieren</p> <p>Vorträge halten</p> <p>Seminare anbieten (offline + online)</p> <p>Pressemitteilungen schreiben</p> <p>....</p>	<p>Online Marketing:</p> <p>Webseite erstellen bzw. optimieren</p> <p>Suchmaschinenoptimierung (SEO)</p> <p>Webseite als Verkaufsinstrument</p> <p>Social Media Nutzung (Instagram, Facebook, YouTube, ...)</p> <p>Blog betreiben bzw. Influencermarketing</p> <p>Newsletter erstellen</p> <p>Gemeinsame Werbung mit anderen Unternehmen (bspw. Newsletter)</p> <p>...</p>
<p>Print Medien:</p> <p>Flyer oder Broschüre erstellen</p> <p>Visitenkarten als Werbefläche</p> <p>Direktmailings</p> <p>Produkteinleger</p> <p>Anzeigen schalten</p> <p>Kundenmagazin</p> <p>...</p>	<p>Sonstiges:</p> <p>Corporate Design</p> <p>Empfehlungsmarketing</p> <p>Messebesuche</p> <p>Telefonakquise</p> <p>Unternehmenskooperationen</p> <p>Sponsoring</p> <p>...</p>

Im nachhaltigen Landmanagement besteht darüber hinaus oftmals die Herausforderung die Innovation zunächst erklären zu müssen, da es vielfach nicht allgegenwärtig im Bewusstsein der Verbraucher*innen bzw. Unternehmen oder Institutionen ist. Hier muss mit einfachen und klar verständlichen Aussagen Aufklärungsarbeit geleistet werden ohne dabei „Zeigefinger zu erheben“ und den Verbraucher*innen oder Nutzer*innen ein schlechtes Gewissen bezüglich ihrer Verhaltensmuster zu machen.

Beispiel am Regionalprojekt Zweinutzungshuhn:

Zur Verstärkung der Sichtbarkeit, dass Eier und Geflügelfleisch zusammen gehören und ggf. um die Eierkunden*innen auf das Geflügelfleisch von Zweinutzungshühnern aufmerksam zu machen, wurde ein neuartiges und auffälliges SB-Verkaufsregal entworfen und gebaut, bei dem ungekühlte Eier und gefrorenes Fleisch von Zweinutzungshühnern zusammen präsentiert werden. Zusätzlich konnten am Verkaufsregal Informationsmaterialien angebracht werden, um Verbraucher*innen über die Besonderheiten des Produktes zu informieren. Bei der Planung der Maßnahme wurde zusätzlich eine Kooperation mit dem Handel gesucht und erste Rahmenbedingungen der Zusammenarbeit sowie der Anforderungen an das Regal aufgestellt.

Marketingkosten

Welche Kosten verursachen die geplanten Marketingmaßnahmen zur Erreichung der Marketingziele?

Weniger die Kosten des Marketing entscheiden über den Erfolg von Marketingmaßnahmen als eher die Marketingziele und die Wahl der dazu passenden Marketingmaßnahmen. Häufig wird das Marketingbudget nach einer Art „Faustregel“ berechnet, bei dem ein bestimmter Prozentsatz des Vorjahresumsatzes oder -gewinns bzw. des geschätzten Jahresumsatzes oder -gewinns herangezogen wird und der Betrag auf alle im Jahr geplanten Marketingmaßnahmen aufgeteilt werden. Alternativ dazu können die Marketingkosten auch anhand der gesetzten Marketingziele errechnet werden, indem für alle geplanten Marketingmaßnahmen separat ein Budget festgesetzt wird und dies addiert die Marketingkosten ergibt. Beide Varianten sollten eher als ein Richtwert gesehen werden. Das errechnete Budget sollte auf keinen Fall die Möglichkeiten im Rahmen der Innovation übersteigen. Dahingehend sollten die geplanten Marketingmaßnahmen und die veranschlagten Marketingkosten vor dem Hintergrund der Zielsetzung geprüft werden.

Für Innovationen des nachhaltigen Landmanagements ist es jedoch ratsamer die Kosten für die einzelnen Marketingziele zu kalkulieren und anschließend zum Gesamtbudget zu addieren, da oftmals Umsatzzahlen nicht verfügbar sind bzw. nicht geeignet sind für Innovationen. Zudem ist der Budgetrahmen mit der Einzelberechnung flexibler und kann individuell angepasst werden.

Beispiel am Regionalprojekt Zweinutzungshuhn:

Die Kosten für die Marketingmaßnahme errechnen sich aus allen für die Maßnahme veranschlagten Kosten, wie Materialkosten (Baumaterial, Farben, Gefriertruhe), Grafiker (Erstellung einer Klebefolie für die Gefriertruhe), Druck der Klebefolie, Lieferkosten, etc. Zudem wurde der Zeitaufwand für den Regalbau sowie für die Erstellung des Maßnahmenplans und deren Umsetzung einkalkuliert.

Marketingkonzept

Was muss/soll wann gemacht werden und wer ist dafür zuständig?

Im Marketingkonzept wird für die einzelnen Marketingmaßnahmen ein Umsetzungsplan erstellt. Dieser enthält sowohl den Zeitpunkt als auch den Zeitplan für die Umsetzung. Darüber hinaus werden Zuständigkeiten festgelegt. Hier muss berücksichtigt werden, welche Leistungen ggf. eingekauft werden müssen und Lieferzeiten oder Deadlines eingeplant werden.

Beispiel am Regionalprojekt Zweinutzungshuhn:

Es wurde ein Konzept erstellt, wann das Regal gebaut wird, entsprechend der Lieferzeiten für das Material und der Gefriertruhe sowie der Bearbeitungszeit des Grafikers und dem anschließenden Druck. Darüber hinaus richtete sich der Regalbau darauf aus, wenn das Verkaufsregal im Handel aufgestellt werden sollte.

Marketingkontrolle

Wie kann der Erfolg der Marketingmaßnahme eingestuft werden?

Der Erfolg einer Marketingmaßnahme lässt sich nicht vollumfänglich messen, da nicht genau erfasst werden kann, welche einzelnen Maßnahmen beispielsweise Verkäufen bzw. Nutzungen zugeschrieben werden

können. Dennoch sollte auf eine Erfolgskontrolle nicht verzichtet werden, um aus den Ergebnissen Ableitungen für spätere oder folgende Marketingmaßnahmen zu treffen. Als Erfolgskontrolle eignen sich verschiedene Untersuchungen. Im Folgenden werden einige beispielhaft aufgezählt:

Produktbewertungen, Verkaufszahlen, Anzahl der Websitebesuche oder Downloads auf der Website, ausgefüllte Fragebögen (Umfragen), Reichweitenmessungen, Ladenkontrollen, QR-Codes, Gutscheineinlösungen, Landing Pages, etc.

Hier sollte entsprechend der Maßnahme ein geeignetes Instrument der Erfolgskontrolle gewählt werden.

Beispiel am Regionalprojekt Zweinutzungshuhn:

Die Erfolgskontrolle erfolgte mit Hilfe einer Befragung am Point of Sale, direkt am Verkaufsregal zur Auffälligkeit des Regals und der Wissensvermittlung bzw. der Wahrscheinlichkeit aus dem Regal die Produkte des Zweinutzungshuhnes zu kaufen.

3.3 Personelle Marketingressourcen

Ressourcen

Beim Marketing steht die Produkt⁷- und die Markenkommunikation⁸ im Fokus, bei dem die Grenzen zwischen den Bereichen fließend sind. Die Produktkommunikation unterstützt dabei im weitesten Sinne den Vertrieb, wofür das Marktumfeld bekannt sein muss, welches das Produktdesign und die Preisgestaltung beeinflusst. Darauf abgestimmt werden passende Marketinginstrumente und -kanäle festgelegt. Im Informationsaustausch mit unterschiedlichen Stakeholdern, wie Produktentwicklern, Grafikern, IT, Übersetzern, Druckereien oder Fotografen, werden dann Werbekampagnen und -mittel konzipiert und mit der anschließenden Erfolgsmessung Optimierungsmöglichkeiten aufgedeckt. Alle diese Marketingaktivitäten werden an die Kommunikations- und Marketingstrategie ausgerichtet, die in enger Abstimmung mit der Geschäftsführung entwickelt wird.

Zur Markenkommunikation zählen Öffentlichkeitsarbeit, Steuerung der Markenkommunikation und Durchführung von Marketing-Events. Sofern es im Unternehmen keine PR-Abteilungen bzw. keine Position gibt, die sich damit beschäftigt, wird Öffentlichkeitsarbeit oftmals beim Marketing mit angesiedelt. Bei der Markenkommunikation wird die Identität der Marke determiniert und ein Wiedererkennungswert visualisiert. Schlussendlich ist es auch die Aufgabe des Marketing verschiedene Events zu organisieren, wie Messeauftritte oder Produktpräsentationen. Daher stellt die Bearbeitung des Marketing folgende Anforderungen: Bekanntheit der Methoden der Marktforschung, Zielgruppen-, Marken- und Marktkenntnisse, Erfahrungen in der Projektbearbeitung und -planung aber auch in Grafik und Design, Kommunikationsstärke sowie Organisationsvermögen. Mit der Digitalisierung hat sich dieses Spektrum noch etwas erweitert: Webpräsenzen, Webshops, Suchmaschinenoptimierung, Onlinemarketing, E-Mail-Marketing, Social-Media-Marketing, Performance-Marketing, Content-Marketing und Inbound-Marketing. Dies verdeutlicht, dass das Aufgabenspektrum von Marketing sehr vielfältig ist. Im nachhaltigen Landmanagement ist es zudem wichtig, dass Grundlagenwissen im Bereich Nachhaltigkeit und nachhaltiger Landnutzung vorhanden

⁷ Zielgruppenspezifische Kommunikation zum Produkt

⁸ Kommunikation zum Unternehmen

ist, um die Komplexität des Themenbereiches zu verstehen und passende Maßnahmen auszuwählen. Aber auch um dies an potentielle Nutzer*innen vermitteln zu können.

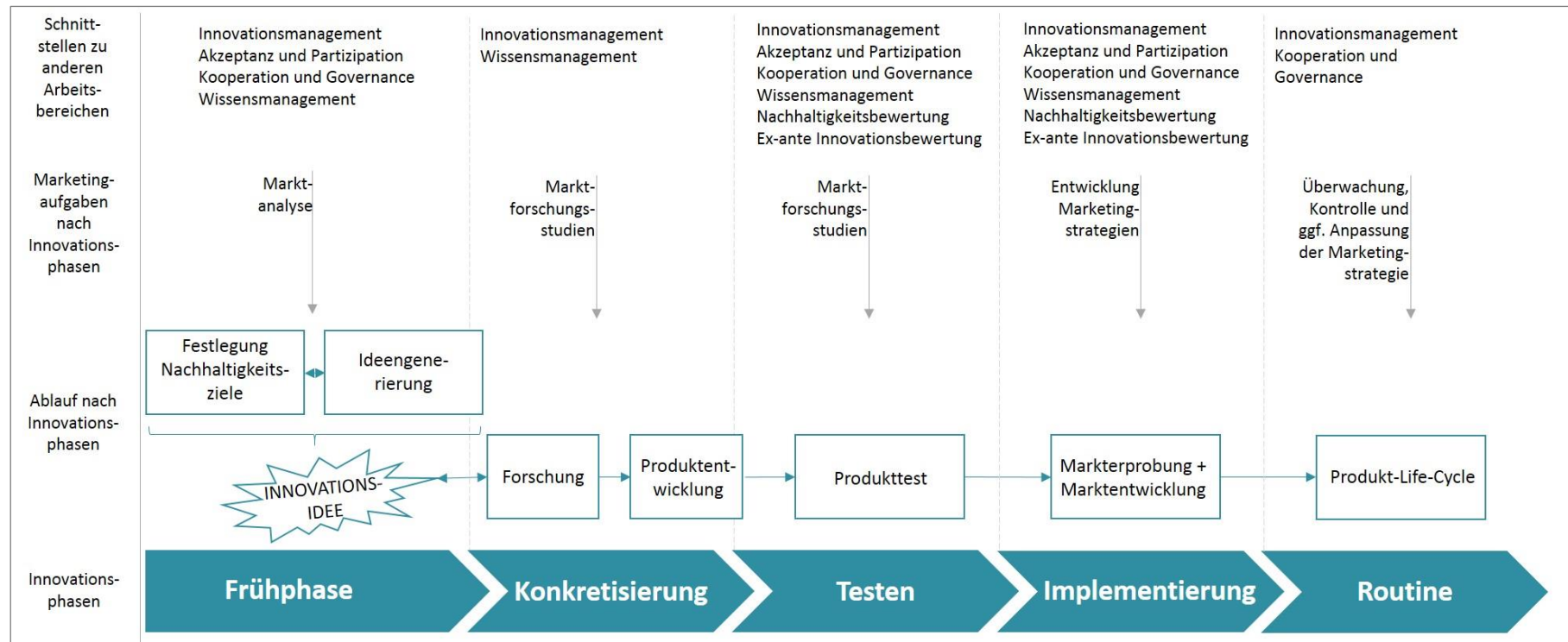
Marketing hat Schnittstellen zur Geschäftsführung, Forschung, Entwicklung, Produktmanagement, Vertrieb, Service und Verbraucher*innen und sollte im Innovationsprozess keinesfalls vernachlässigt werden. In Fällen, in denen Unternehmen oder Institutionen über keine eigenständige Marketingabteilung verfügen sollte in Betracht gezogen werden, externe Marketingunternehmen mit der Begleitung einzelner Prozesse zu beauftragen.

3.4 Marketing in Innovationsprozessen

Im Prozess

Marketing und Innovation bedingen sich gegenseitig: Innovationen benötigen Marketing, um erfolgreich zu sein und Marketing braucht Innovationen für den Produkt- bzw. Innovationserfolg. So sollte Marketing bereits zu Beginn der Innovation involviert sein und bearbeitet werden, um beispielsweise Marktdaten zu eruieren und daraus Rückschlüsse bezüglich der Innovation zu ziehen. Die folgende Grafik veranschaulicht vereinfacht die Innovationsphasen und die Aufgaben von Marketing sowie Schnittstellen zu anderen Arbeitsbereichen.

Abbildung 2: Vereinfachte Darstellung der Innovationsphasen und der Aufgaben von Marketing sowie den Schnittstellen zu anderen Arbeitsbereichen



In der **Frühphase** der Innovation ist es sinnvoll eine Markt- bzw. Wettbewerbsstudie zu erheben, um die Gegebenheiten des Marktes zu kennen und daraus Erkenntnisse bezüglich der Innovation zu bekommen. Eine Markt- bzw. Wettbewerbsanalyse sollte Aufschluss darüber geben, welche Produkte bzw. Substitute zu den Produktgruppe der Innovation bereits am Markt zu erwerben sind und ob es dafür einen Markt gibt. Dabei sollten auch Kunden-/Nutzerbedürfnisse und -wünsche bereits hier erfasst und in die Innovationsüberlegungen einbezogen werden.

Die Phase der **Konkretisierung** kennzeichnet sich durch verschiedene Forschungsstudien und schlussendlich auch der konkreten Produktentwicklung. Hier ist es sinnvoll mit einer Marktforschungsstudie Kunden-/Nutzerwünsche und -bedürfnisse zu erfassen und die Ergebnisse bei der Produktentwicklung zu berücksichtigen. In der anschließenden **Testphase** folgen Produkttests, denen Marktforschungsstudien angeschlossen sind, um ein konkretes Meinungsbild von der Innovation im Testmodus zu erfassen und ggf. noch Anpassungen daran vorzunehmen.

Bei der **Implementierung** folgt die Markteinführung und -entwicklung. Hierzu sollte zu Beginn der Phase eine Marketingstrategie erstellt werden, um das Produkt gut am Markt platzieren zu können. In der Phase der **Routine** erfolgt eine ständige Erfolgskontrolle, in dem die Marketingstrategie kontrolliert und ggf. Anpassungen an dieser vorgenommen werden. An dieser Stelle sei nochmals darauf hingewiesen, dass Innovationen im nachhaltigen Landmanagement nur selten diesem linearen Verlauf folgen. Marketingziele und -strategien müssen stets überprüft werden und an veränderte Rahmenbedingungen angepasst werden. Auch die unterschiedlichen Erhebungen im Verlauf der Innovationsphasen können darauf hindeuten, dass Anpassungen vorgenommen werden müssen und zu Verzögerungen im Innovationsverlauf führen können.

Während aller Innovationsphasen besteht eine enge Verbindung des Marketing zum **Innovationsmanagement**, da Marketing die für den Markt relevanten Daten erfasst, analysiert und in Verbindung zur Innovation setzt. Der Arbeitsbereich **Kooperation und Governance** hat ebenfalls einige Schnittstellen zum Marketing beispielsweise in der Ausgestaltung von Zusammenarbeiten in Wertschöpfungsketten. Die größten Schnittstellen sind in den Innovationsphasen Frühphase, Testen, Implementierung und Routine zu erwarten. Ferner sind die Arbeitsbereiche **Wissensmanagement** sowie **Akzeptanz und Partizipation** eng mit Marketing verbunden, vor allem in den Innovationsphasen der Frühphase, Testen und Implementierung und Wissensmanagement zusätzlich in der Phase der Konkretisierung. Zu den Arbeitsbereichen **Nachhaltigkeitsbewertung** und **Ex-ante Innovationsbewertung** besteht in den Innovationsphasen Testen und Implementierung eine Verknüpfung. Zu allen Arbeitsbereichen können im Bereich der identifizierten Schnittstellen in der Wahl der Maßnahmen ggf. Synergien genutzt werden.

3.5 Marketingbudget

Budget

Für die Planung und Erstellung des Marketingkonzeptes und des dafür benötigten Budgets ist es wichtig, dass die Zielgruppe; sowie Kenntnisse zur Zielgruppe bekannt sind, da daran die Marketingmaßnahmen ausgerichtet werden. Eine Innovation kann noch so gut, nachhaltig, sinnvoll und nützlich sein, aber ohne gewissen Bekanntheitsgrad können Verbraucher*innen diese nicht kaufen bzw. nutzen und die Innovation könnte nicht aus der Nische hervortreten. Daher ist es wichtig die Innovation mit zielgerichteten Marketingmaßnahmen bekannt zu machen und/oder Verbraucher*innen daran zu binden und dafür finanzielle

Ressourcen einzuplanen. Dabei kann nicht gesagt werden, in welcher Höhe das Marketingbudget eingeplant werden sollte, da dies so individuell wie die Innovation selbst ist und von drei wesentlichen Faktoren abhängig ist: (1) der Art der Innovation, (2) der Nutzergruppe sowie (3) dem Gesamtbudget der Innovation. Das Marketingbudget sollte sich an den gesetzten Marketingzielen orientieren. Dies bedingt auch eine intensive Auseinandersetzung mit den Marketingzielen sowie der Planung hinsichtlich der Umsetzung und Erreichung.

Grundlage der Budgetplanung im Marketing bilden die einzelnen Marketingmaßnahmen. Doch gerade bei Innovationen empfiehlt es sich zunächst lediglich einige wenige Marketinginstrumente zu verwenden, um die Kosten gering zu halten. Zur Kalkulation des Marketingbudgets werden dann entsprechend der Zielgruppenanalyse und der Marketingziele einzelne Marketingmaßnahmen geplant und kalkuliert und am Ende zu einer Gesamtplanung zusammengerechnet. Auf diese Weise ist die gesamte Budgetplanung übersichtlicher und es können ggf. bei zu hohen Gesamtkosten einzelne Marketingmaßnahmen verschoben oder auch vollständig aus dem Marketingplan gestrichen werden.

Folgendes sollten Sie bei der Kalkulation des Marketingbudgets berücksichtigen:

Tabelle 3: Posten zur Kalkulation des Marketingbudgets

Thematischer Schwerpunkt	Einen thematischen Schwerpunkt für die Umsetzung der Marketingziele setzen
Marketingziele	Zu den gesetzten Marketingzielen und -schwerpunkten zielgruppenspezifische und passgenaue Marketingmaßnahmen erstellen
Arbeitsaufwand	Zeitplan für die Marketingmaßnahmen mit jeweiligem Arbeitsumfang erstellen
Personal	Planung von verfügbarem und qualifiziertem Personal, ggf. Auslagerung an externe Dienstleister
Interne und externe Kostenkalkulation	Hier ist zu berücksichtigen: → Gestaltungs- und Produktionskosten (Flyer, Anzeigen, etc.) → Kosten externer Dienstleister (Grafiker, Werbeagenturen, etc.) → Marktforschung (Zeitaufwand oder externe Dienstleister einkalkulieren) → Sonstige Kosten bspw. für Seminare oder Schulungen
Rücklage	Finanzielle Reserve für nicht planbare Auslagen
Gesamtkosten	Addition aller Kosten
Erfolgsmessung	Erfolge und Misserfolge der einzelnen Marketingmaßnahmen dokumentieren und analysieren
Optimierung	Überprüfung der Marketingkosten und ggf. Anpassung dieser

4. Checkliste – Wo stehen Sie mit Ihrem Marketing

Die folgende Checkliste kann als Orientierung dienen bezüglich Ihrer Kenntnisse und Integration von Marketing in Ihrem Innovationsprozess.

Tabelle 4: Checkliste Marketing

Marketingcheck für Ihre Innovation	Ja	Nein
Ist Ihnen die Zielgruppe Ihrer Innovation bekannt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Platz für Anmerkungen:</i>		
Haben Sie Ihre Marketingziele explizit formuliert?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Platz für Anmerkungen:</i>		
Kommunizieren Sie das Alleinstellungsmerkmal der Innovation?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Platz für Anmerkungen:</i>		
Ist in Ihrem Unternehmen/Ihrer Institution jemand ausschließlich und vollumfänglich für die Bearbeitung des Marketing verantwortlich?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Platz für Anmerkungen:</i>		
Hat in Ihrem Unternehmen/Ihrer Institution jemand Erfahrungen und Vorkenntnisse im Bereich Marketing?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Platz für Anmerkungen:</i>		
Kennen Sie die relevanten Schnittstellen von Marketing in Ihrem Innovationsprozess mit anderen Bereichen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Platz für Anmerkungen:</i>		
Ist Marketing in Ihrem Innovationsprozess bereits seit Beginn involviert?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Platz für Anmerkungen:</i>		
Haben Sie Marketing im Gesamtbudget Ihrer Innovation berücksichtigt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Platz für Anmerkungen:</i>		
Haben Sie für Ihre Innovation ein Marketingkonzept erstellt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Platz für Anmerkungen:</i>		

Können Sie viele der Fragen der Checkliste mit *Ja* beantworten? Dann verfügen Sie bereits über eine gute Grundlage im Marketing bzw. haben Marketing auch schon gut im Rahmen Ihres Innovationsprozesses integriert. Ein häufiges *Nein* deutet darauf hin, dass Sie im Marketing noch Unterstützung brauchen oder vielleicht auch erst am Anfang Ihrer Innovation stehen. Holen Sie sich ggf. Hilfe bei externen Dienstleistern oder Beratungsstellen sollte Ihnen das Marketing Manual nicht als Hilfestellung ausreichen.

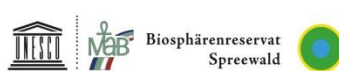
Die Innovationsgruppe ginkoo widmet sich sozialen und wirtschaftlichen Fragen, ob und wie „Nischenlösungen“ im Landmanagement, beispielsweise im Ökolandbau, sowie regionale oder unternehmerische Initiativen größere Bedeutung in Wirtschaft und Gesellschaft erfahren können. Denn Land wird oft nicht nachhaltig genutzt. Gleichzeitig existieren aber bereits nachhaltige Lösungen, die jedoch nicht im größeren Maßstab angewandt werden und eher geringe Marktrelevanz haben. Die Komplexität von Entwicklungs-, Umsetzungs- und Lernprozessen für ein nachhaltiges Landmanagement erfordert einen hohen Aufwand an Kommunikation, Koordination und Kooperation – eine branchenübergreifende Managementherausforderung. Ziel des Projektes ist es die Bedingungen für das Innovationsmanagement im Landmanagement zu erforschen und Methoden und Werkzeuge (Tools) zu entwickeln, um das Organisieren komplexer Innovationsprozesse im nachhaltigen Landmanagement zu unterstützen. ginkoo ist eine Innovationsgruppe im Rahmen des Förderschwerpunktes "Innovationsgruppen für ein Nachhaltiges Landmanagement" des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) (FKZ 033L145AN, 2014-2019). Dieser Förderschwerpunkt wird innerhalb des BMBF-Rahmenprogramms „Forschung für Nachhaltige Entwicklung“ (FONA) gefördert



agrathaer

Marktgemeinschaft
der Naturland Bauern AG

IRI
THESys



Impressum

Herausgeber

IRI THESys
Humboldt-Universität zu Berlin
Bettina König, Anett Kuntosch, Beate Richter
Unter den Linden 6
10099 Berlin

Offices: Friedrichstraße 191/193
10117 Berlin

Kontakt

b.richter@agrar.hu-berlin.de

Stand

August 2019

Autoren

Beate Richter, Bettina König

Bitte zitieren als/ please cite as: Richter, B. (2019): Marketing Manual für das nachhaltige Landmanagement. Integration und Umsetzung von Marketing in Innovationen-. In: König, B., Kuntosch, A., Richter, B.: Berichte aus der transdisziplinären Innovationsgruppe ginkoo (Gestaltung integrativer Innovationsprozesse: neue Koordinierungsformen für das nachhaltige Landmanagement) (kurz: ginkoo Berichte), IRI THESys, Humboldt-Universität zu Berlin. DOI...

Bildquellen

Seite X: © Bernd Linse

Druck

HU Druckerei, Dorotheenstraße 26, 10117 Berlin (wird rausgenommen für die online Version)





www.ginkoo-projekt.de