

Herausgeber

IRI THESys
Humboldt-Universität zu Berlin
Unter den Linden 6
10099 Berlin

Offices: Friedrichstraße 191/193



Marketing-Manual für das nachhaltige Landmanagement

Integration und Umsetzung von Marketing
in Innovationsprozessen

Beate Richter, Bettina König

DOI: [10.18452/20897](https://doi.org/10.18452/20897)

Inhaltsverzeichnis

1. Hintergrund.....	6
2. Nachhaltigkeitsmarketing – kurze Erläuterung.....	6
3. Marketingstrukturen im nachhaltigen Landmanagement – Grundlagen und Anwendungshinweise.....	7
3.1 Marketingbasics.....	8
3.2 Marketingumsetzung.....	10
3.3 Personelle Marketingressourcen.....	15
3.4 Marketing in Innovationsprozessen.....	17
3.5 Marketingbudget.....	19
4. Checkliste – Wo stehen Sie mit Ihrem Marketing	20

Impulsgebung für das Marketing-Manual

Im Innovationsmanagement ist bekannt, dass Marketing einen hohen Stellenwert bei der Entwicklung von Innovationen besitzt. Im Rahmen des ginkoo-Projekts zeigte sich, dass bei der Entwicklung von Innovationen in unterschiedlichen Bereichen viele Herausforderungen mit verschieden starker Ausprägung auftreten. In diesem Zusammenspiel wird Marketing oftmals vernachlässigt, da es erst zum Ende des Innovationsprozesses erforderlich zu sein scheint. Dabei sollte Marketing von Beginn an Berücksichtigung finden. Zudem liegen Schnittstellen zu anderen Arbeitsbereichen innerhalb von Innovationen vor, sodass Synergieeffekte genutzt werden können. Auf den folgenden Seiten wird beschrieben, welche Aufgaben und Funktionen Marketing übernimmt und wo Schnittstellen zu anderen Arbeitsbereichen zu erwarten sind.

1. Hintergrund

Das Forschungsprojekt ginkoo¹ begleitet Nischenlösungen des nachhaltigen Landmanagements mittels neuer Koordinierungsformen für eine größere wirtschaftliche und gesellschaftliche Bedeutung. Hierbei sind Marketing und dessen Einbettung in die Innovationsprozesse bereits von Beginn relevant, um unter anderem 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 viel mehr, Werbung ist nur ein Teilstück davon. Erfolg bedingt eine passende Marketingstrategie, die 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 Innovation wecken. Doch gerade in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) oder Institutionen des nachhaltigen Landmanagements fehlen oft finanzielle und personelle Ressourcen für Marketing – infolgedessen wird es oftmals vernachlässigt, da das Tagesgeschäft zu viel Raum einnimmt. Denn solange eine Idee in der Nische ist, ist ein Marketingspezialist oft nicht im Team vorhanden. Trotzdem sollte das Marketing rechtzeitig bearbeitet werden. Das Marketing-Manual soll verdeutlichen, warum Marketing ein wichtiger Bereich ist und ausreichende Berücksichtigung im Innovationsgeschehen erhalten sollte. Zielgruppe des Marketing-Manuals sind Akteure im nachhaltigen Landmanagement, die sich mit Marketing in Innovationsprozessen befassen bzw. diese bearbeiten. Dies können Regionalmanager_innen, Prozesskoordinator_innen, koordinierende Organisationen im Rahmen von Innovationsprozessen, aber auch Mitarbeitende einzelner am Innovationsvorhaben beteiligter Institutionen oder Akteure sein. Insbesondere 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.

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.

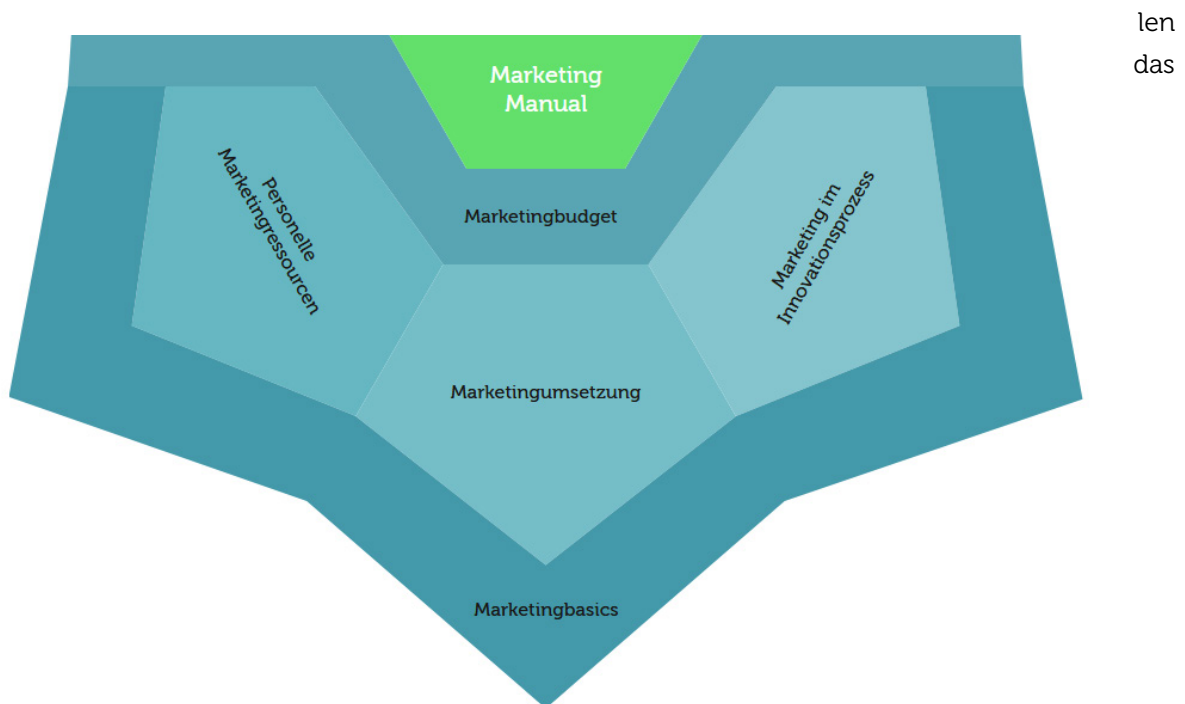
Im Folgenden wird zur Vereinfachung der Begriff Marketing verwendet. Es ist davon auszugehen, dass Innovationen des nachhaltigen Landmanagements ganzheitlich im Unternehmen bzw. in

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

der Institution verankert sind und diesbezüglich 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 Einfluss auf die Vorgehensweise nehmen.

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 dargestellt² sowie die Potenziale, die durch Marketing entstehen und besser genutzt werden können, aufgezeigt. Das Marketing-Manual unterteilt sich in fünf Bereiche, die teilweise aufeinander aufbauen. Die Marketingbasics stellen



Grundgerüst dar. Hier werden die Grundlagen des Marketing beschrieben. Die Bereiche Marketingumsetzung, Personelle Marketingressourcen und Marketing in Innovationsprozessen 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:

² Aufbau Marketing-Manual, Grafik: Harald Junker, www.ginkoo-innovationsnavigator.de

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 potenzieller **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/ Nutzer_innen aufgezeigt 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 oftmals 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/n 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 und somit den Mehrwert herauszustellen.

Die Bekanntmachung des Produkts/der Innovation kann über klassische Offline-Medien (Flyer, Plakate, Anzeigen in Zeitungen, Visitenkarten, Telefonakquise, Gutscheine, Bonuskarten, Rabattaktionen) erfolgen oder auch über Onlinemedien (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.</p> <p>Eine nachhaltige Produktpolitik berücksichtigt dabei unter anderem Umwelt- und Sozialverträglichkeit, Markenmanagement, umweltschonende Verpackung, Langlebigkeit etc.</p>
<p>Distributionspolitik (place)</p>	<p>Hier steht im Fokus, wie die Innovation zu Verbrauchern_innen/ Nutzer_innen kommen soll. Auf welchem Weg haben Verbraucher_innen/ Nutzer_innen Zugang zur Innovation? Dabei können auch mehrere Absatzkanäle parallel genutzt werden.</p> <p>Eine nachhaltige Distributionspolitik berücksichtigt dabei unter anderem die Wahl der Absatzwege und Transportmittel, effektive Auslastung der Transportmittel etc.</p>
<p>Preispolitik (price)</p>	<p>Hierunter fallen sämtliche 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 Segments erfolgen.</p>

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

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

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

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

	Eine nachhaltige Preispolitik berücksichtigt unter anderem eine nachhaltigkeitsorientierte Preisdifferenzierung, Einsparpotenziale durch Ressourceneffizienz etc.
Kommunikationspolitik (promotion)	Es sind alle kommunikativen Maßnahmen gemeint, die Innovation hervorheben und dazu beitragen, die Innovationsnutzung zu stärken. Eine nachhaltige Kommunikationspolitik berücksichtigt unter anderem die Vermittlung von Glaubwürdigkeit und Vertrauen, Imageverbesserung, Überwindung von Kaufbarrieren etc.

Marketing ist sehr schnelllebig und muss sich stetig Veränderungen anpassen oder darauf reagieren. Ungeachtet dieser Veränderungen, bspw. die in den letzten Jahren verstärkte Nutzung von Social Media, 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 ist 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 letztlich 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 Erfolg versprechend?

Es geht zunächst schlicht um das Leistungs- bzw. Nutzungsangebot der Innovation. Hier ist es hilfreich sich aus Perspektive der Nutzer_innen vorzustellen, 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 – Privatkund_innen, Unternehmen, Institutionen etc. sollten dabei detailliert eingegrenzt werden, bspw. 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 bedeutsam 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 Regionalprojekt Zweinutzungshuhn

Beim Regionalprojekt Zweinutzungshuhn geht es um ethische Geflügelhaltung – ohne Kükentöten, 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 einfach scheint, kann sich jedoch als Schwierigkeit herausstellen, bspw. wenn der Markt oder Ver-

braucherstrukturen nicht hinreichend bekannt sind oder auch die Nachhaltigkeitsziele nicht passgenau zur Innovation zu sein scheinen. Hier ist es durchaus empfehlenswert sich etwas Zeit zu nehmen und noch einmal genau die Nachhaltigkeitsziele sowie Ergebnisse vorangegangener Studien anzuschauen. Eventuell gelingt Ihnen dies auch besser, wenn Sie sich hierzu mit anderen Mitarbeiter_innen oder Kolleg_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, bspw. die Bekanntheit bei der Zielgruppe oder den Umsatz bzw. die Nutzung zu steigern.

Beispiel 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 mithilfe des Bewusstseins, dass Eier 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, bspw. was sind Besonderheiten der Zielgruppe, über welche die Zielgruppe angesprochen werden kann. Die Kosten für die Marketingmaßnahmen sollten in Abwägung zum Umsatz bzw. der Nutzung gesehen werden.

Marketingmaßnahmen sind äußerst individuell und müssen auf die jeweilige Innovation und deren Marketingstrategie und -ziele abgestimmt werden. Eine Pauschalierung ist nicht zielführend und Erfolg versprechend. Die Tabelle listet mögliche Maßnahmen auf, ohne den Anspruch auf Vollständigkeit zu erfüllen. Die entscheidende Wahl und Ausgestaltung von Marketingmaßnahmen hängt letztlich von der Zielstellung, aber auch dem Budget ab.

Im nachhaltigen Landmanagement besteht darüber hinaus oftmals die Herausforderung die Innovation zunächst erklären zu müssen, da diese vielfach nicht allgegenwärtig im Bewusstsein der Verbraucher_innen bzw. Unternehmen oder Institutionen verankert ist. Hier muss mit einfachen und klar verständlichen Aussagen Aufklärungsarbeit geleistet werden, ohne dabei den ‚Zeigefinger

zu erheben' und den Verbraucher_innen oder Nutzer_innen ein schlechtes Gefühl bezüglich ihrer Verhaltensmuster zu vermitteln.

Tabelle 2: Aufzählung verschiedener Marketingmaßnahmen

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

Beispiel Regionalprojekt Zweinutzungshuhn

Zur Verstärkung der Sichtbarkeit, dass Eier und Geflügelfleisch zusammengehören und ggf. um die Eierkund_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 Produkts 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 die Marketingziele und die Wahl der dazu passenden Marketingmaßnahmen. Häufig wird das Marketingbudget nach einer Art ‚Faustregel‘ berechnet, bei der ein bestimmter Prozentsatz des Vorjahresumsatzes oder-gewinns bzw. des geschätzten Jahresumsatzes oder -gewinns herangezogen und der Betrag auf alle im Jahr geplanten Maßnahmen aufgeteilt wird. Alternativ können die Marketingkosten anhand der gesetzten Marketingziele errechnet werden, indem für sämtliche geplanten Marketingmaßnahmen separat ein Budget festgesetzt wird und dies addiert die Marketingkosten ergibt. Beide Varianten sollten eher als Richtwert betrachtet 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 allerdings ratsamer die Kosten für die einzelnen Marketingziele zu kalkulieren und anschließend zum Gesamtbudget zu addieren, da oftmals Umsatzzahlen nicht verfügbar sind bzw. nicht für Innovationen geeignet sind. Zudem ist der Budgetrahmen mit der Einzelberechnung flexibler und kann individuell angepasst werden.

Beispiel 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 müssen eingeplant werden.

Beispiel Regionalprojekt Zweinutzungshuhn

Es wurde ein Konzept erstellt, wann das Regal gebaut wird, entsprechend den Lieferzeiten (für das Material und die 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 bspw. Verkäufen bzw. Nutzungen zugeschrieben werden können. Gleichwohl 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 Regionalprojekt Zweinutzungshuhn

Die Erfolgskontrolle erfolgte mithilfe 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 Zweinutzungshuhns zu kaufen.

3.3 Personelle Marketingressourcen



Beim Marketing steht die Produkt⁷- und die Markenkommunikation⁸ im Fokus – die Grenzen zwischen den Bereichen sind fließend. Die Produktkommunikation unterstützt dabei im weitesten

⁷ Zielgruppenspezifische Kommunikation zum Produkt

⁸ Kommunikation zum Unternehmen

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 diversen Stakeholdern – wie Produktentwicklern, Grafikern, IT, Übersetzern, Druckereien oder Fotografen – werden Werbekampagnen sowie -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.

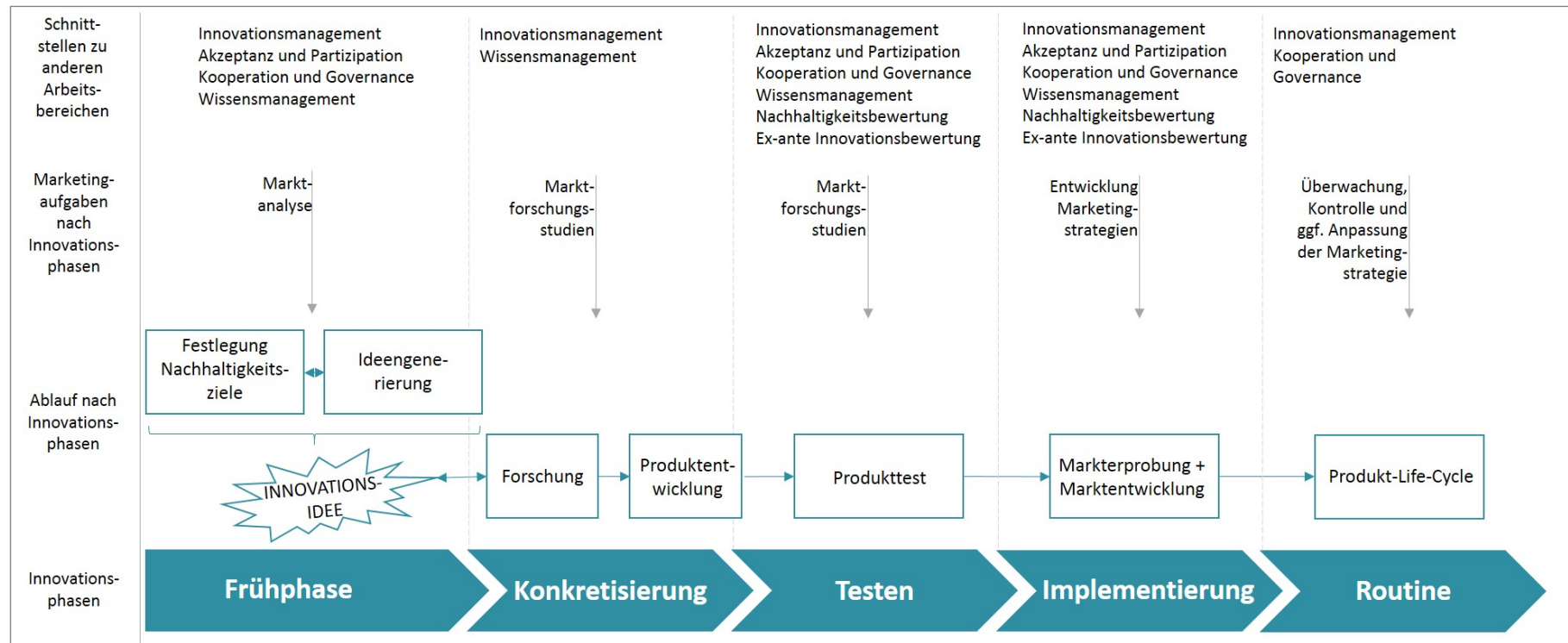
Zur Markenkommunikation zählen Öffentlichkeitsarbeit, Steuerung der Markenkommunikation und Durchführung von Marketing-Events. Sofern es im Unternehmen keine PR-Abteilungen bzw. keine Position gibt, die sich damit beschäftigt, wird Öffentlichkeitsarbeit oftmals beim Marketing mit angesiedelt. Bei der Markenkommunikation wird die Identität der Marke determiniert und ein Wiedererkennungswert visualisiert. Schlussendlich ist es auch die Aufgabe des Marketing verschiedene Events wie Messeauftritte oder Produktpräsentationen zu organisieren. 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 geweitet: 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 ist, um die Komplexität des Themenbereichs zu verstehen und passende Maßnahmen auszuwählen, aber auch um dies an potenzielle 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

Marketing und Innovation bedingen sich gegenseitig: Innovationen benötigen Marketing, um erfolgreich zu sein und Marketing braucht Innovationen bzw. muss selbst innovativ sein für den Produkt- bzw. Innovationserfolg. So sollte Marketing bereits zu Beginn der Innovation involviert sein und bearbeitet werden, um bspw. Marktdaten zu eruiieren 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 1: 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 Markts zu kennen und daraus Erkenntnisse bezüglich der Innovation zu erhalten. 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 letztlich die konkrete Produktentwicklung. Hier ist es sinnvoll mit einer Marktforschungsstudie Wünsche sowie -bedürfnisse von Kund_innen-/ Nutzer_innen 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** schließt sich die Markteinführung und -entwicklung an. 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 der die Marketingstrategie kontrolliert und ggf. Anpassungen an dieser vorgenommen werden. An dieser Stelle sei nochmals darauf hingewiesen, dass Innovationen im nachhaltigen Landmanagement lediglich 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 sämtlicher 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 bspw. 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 sowie 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 Marketingkonzepts 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 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 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 bezüglich Ihrer Kenntnisse und Integration von Marketing in Ihrem Innovationsprozess dienen.

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, bspw. im Ökolandbau, sowie regionale oder unternehmerische Initiativen größere Bedeutung in Wirtschaft und Gesellschaft erfahren können. Denn Land wird oft nicht nachhaltig genutzt. Gleichzeitig existieren 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 Managementtherausforderung. Ziel des Projekts 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 Förderschwerpunkts ‚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.



Biosphärenreservat Spreewald



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

Dezember 2019

Autoren

Beate Richter, Bettina König

Bitte zitieren als/please cite as: Richter, B., König, B. (2019): Marketing-Manual für das nachhaltige Landmanagement. Integration und Umsetzung von Marketing in Innovationsprozessen. In: ginkoo Projektberichte, Humboldt-Universität zu Berlin. DOI: <https://doi.org/10.18452/20897>

Bildquellen

Seite 1 Eigene Darstellung
Seite 4 Harald Junker
Seite 7 Eigene Darstellung
Seite 13 Eigene Darstellung





www.ginkoo-projekt.de
www.ginkoo-innovationsnavigator.de