

Verein Deutscher Ingenieure

Zukunft gestalten

Strategisches Marketing

| 05 09 2007 |

Beate Suchanek
Johannes Kölbl

| BSM-STRATEGIE
| JOKOCON GmbH

| Managementberatung Berlin
| Marketing Research & Consulting

(Re-)Aktions-Typen

Typ A | those who **make** things happen

Typ B | those who **watch** things happen

Typ C | those who **wonder** what happened

(Quelle: MSG Management Systems St. Gallen)

Beate Suchanek
Johannes Koelbl

| BSM-STRATEGIE
| JOKOCON GmbH

| Managementberatung Berlin
| Marketing Research & Consulting GmbH



Strategisches Marketing

[Def.] Das strategische Marketing beschäftigt sich mit dem **Aufbau** oder der **Erhaltung** strategischer, unternehmerischer **Erfolgs-Potenziale**, indem es auftretende Umfeld- und Marktentwicklungen **frühzeitig** erkennt und ihnen durch **zielgerichtete** Maßnahmen begegnet.

(Quelle: MSG Management Systems St. Gallen)

Beate Suchanek
Johannes Koelbl

| BSM-STRATEGIE
| JOKOCON GmbH

| Managementberatung Berlin
| Marketing Research & Consulting GmbH



Goldene Strategieregeln

SR 1 Nach Einzigartigkeit und Überlegenheit streben

SR 2 Auf Lorbeeren zu ruhen kann tödlich enden

SR 3 Strategie als fortwährenden Prozess begreifen

SR 4 Innovationskultur fördern und verankern



Entwicklung einer strategischen Position

Drei notwendige Schritte:

- 1** *Bestimmung* des geschäftlichen Schwerpunktes
- 2** *Beantwortung* der Fragen WER, WAS, WIE
- 3** *Anpassung* der Organisation



Entwicklung einer strategischen Position

1 *Bestimmung* des geschäftlichen Schwerpunktes

- [Step 1] Erarbeitung von vorstellbaren Geschäftsdefinitionen
- [Step 2] Bewertung der Geschäftsdefinition
- [Step 3] Festlegung auf eine Definition
- [Step 4] Hineinversetzen in die Konkurrenz



1 *Bestimmung* des geschäftl. Schwerpunktes

Kernfrage: Welche Geschäftsdefinition (das was unter meinem Firmenlogo steht) verschafft mir einen maximalen Vorteil gegenüber den Konkurrenten?

▶ [Step 1] Möglichkeitenliste

Auflistung möglichst vieler, vorstellbarer Geschäftsdefinitionen
à Methode: *Freies Brainstorming ohne zu werten!*
(Ziel dieser Phase: Nicht an richtig oder falsch denken, sondern
Möglichkeitenpool generieren!)



1 *Bestimmung* des geschäftl. Schwerpunktes

▶ [Step 2] Bewertung Geschäftsdefinitionen

Folgende Kriterien haben sich bewährt:

- (1) Wenn unser Schwerpunkt bei XY liegt, wer sind dann unsere potenziellen Kunden?
- (2) Wenn wir auf XY machen, wer ist aus Kundensicht dann echte Alternative zu uns?
- (3) Welche Bedürfnisse hat der Kunde? Was treibt ihn wirklich an? Besitzen wir das Rüstzeug, das Know-How und eine Idee, um den Kunden besser als alle anderen im Zentrum seiner Bedürfnisse und Erwartungen zu treffen?
- (4) Wie stellen wir es an, dass uns der Vorsprung möglichst lange erhalten bleibt?
- (5) Was können wir im Hinblick auf die Entwicklung des Marktes sagen?
- (6) Was ist sonst noch alles wichtig, um in den Erfolg zu steuern (Erfolgsfaktoren)?
- (7) Die Konkurrenz wird nicht stillstehen. Mit welchen Aktivitäten müssen wir rechnen?
- (8) Sind wir mit unserem Plan auf Linie mit den langfristigen Zielen unseres Unternehmens?
- (9) Wird unsere Außenwirkung dadurch positiv gestärkt?



1 *Bestimmung* des geschäftl. Schwerpunktes

▶ [Step 3] Festlegung auf eine Definition

è Treffen Sie eine Entscheidung !

▶ [Step 4] Hineinversetzen in die Konkurrenz

- + Wie würde ein Wettbewerber, der seinen geschäftlichen Schwerpunkt neu setzt, vorgehen? Welche Strategie würde er verfolgen? Was wäre das sichtbare Ergebnis?
- + Inwiefern arbeiten Konkurrenten bereits an einer Neudefinition ihres Geschäfts?
- + Falls dies der Fall ist, wie könnten wir darauf reagieren? Lässt sich seine Definition gar bedürfnis-optimaler formulieren und für unsere Zwecke weiterentwickeln?



2 *Beantwortung* der Fragen WER, WAS, WIE

Wer sind unsere möglichen Kunden?

Kreatives Loslassen von vorgefertigten Einstellungen und bisherigen Käufergruppen! Hinterfragen Sie fertige Antworten und den Status Quo!

>>> *ANDERNFALLS* benennen Sie die Kundensegmente, die Sie eh' schon haben.

Welche davon sind wirklich attraktiv?

Kriterienliste entwickeln und jede Kundengruppe bewerten!



2 Beantwortung der Fragen WER, WAS, WIE

Was sind unsere Produkte?

Mit welchen Produkten (oder Dienstleistungen), die wir anbieten könnten, sollten wir auf den Markt gehen?

- a) Analyse und Auswahl möglicher Produkte
 - à Stellen Sie Ihr bisheriges Angebot radikal in Frage!
 - >>> *Die meisten Innovationen waren ursprünglich fixe Ideen.*

- b) Entscheidung welche Produkte wir anbieten
 - à Bewertung anhand Kriterienkatalog



3 *Anpassung* der Organisation

ZIEL: *Unternehmen an die Erfordernisse der Umwelt anpassen* und Steigerung der Flexibilität, um auf Veränderungen schnell und ohne Reibungsverluste reagieren zu können (**Chamäleon-Prinzip**).

1. Frühwarnsystem installieren
2. Veränderung prinzipiell immer positiv bewerten
3. Aneignung entsprechender Fähigkeiten und Kompetenzen zur Steigerung von Flexibilität
4. Dezentralisierte Entscheidungsfindung fördern

à **wettbewerbsfähig bleiben**



Frühwarnsignale

1. Zahl unzufriedener Kunden häuft sich (oder wandern ab)
2. Demotivierte Kollegen (mehr Fehlzeiten)
3. sinkende Umsätze (v.a. falls unerklärlich)
4. Rendite sinkt (z.B. ROI)
5. Wenig Neues im Angebot
6. Anpassungsträgheit (vertraut wird nur Gewohntem)
7. Lieferanten und Händler sind weniger bemüht (bleiben bei Verhandlungen ungewohnt hart)



Der Strategie-Prozess

Mit **neun** methodischen **Stufen** können Unternehmen ihre Entwicklung kontinuierlich und **in systematischer Weise** bestimmen.

Beate Suchanek
Johannes Koelbl

| BSM-STRATEGIE
| JOKOCON GmbH

| Managementberatung Berlin
| Marketing Research & Consulting GmbH



Strategie-Prozess

Stufe 1

Entwicklung Führungs-Cockpit

- * Festlegung von Kennzahlen zur Messung der Unternehmensentwicklung (Prognose der Rentabilität)
- * Überschaubare Anzahl von finanziellen und nicht monetären Kennzahlen

Aufgabe:

- + Frühwarnindikatoren
- + Sicherung der Einhaltung von Qualitätsnormen (z.B. über ISO 9000)
- + Erfolgskontrolle Ziel vs. Ergebnis (Soll/Ist-Vergleich)



Strategie-Prozess

Stufe 2

Initiierung

- ü Auswahl geeigneter Teilnehmer und Bildung eines Führungsteams [systematisch, kreativ, diszipliniert, gleiche Sprache und übereinstimmendes Strategieverständnis]
 - ü Verinnerlichung des Leitbildes und der strategischen Positionierung
- ⇒ **Strategie-Workshops durchführen**
[WICHTIG: Durchführung groß ankündigen. Jeder im Unternehmen soll sich gewahr werden, dass seine ‚heilige Kuh‘ „weltlich“ hinterfragt wird! → **Veränderung vorbereiten**]



Strategie-Prozess

Stufe 3

Marktanalyse

1. Definition des zu analysierenden Marktsegments auf Basis des Leitbildes
2. Identifikation von Marktentwicklungen (politisch, ökonomisch, sozial, technologisch)
3. Wettbewerbsumfeld (Konkurrenz, Kunden, Lieferanten und potenzielle Substitute) beschreiben
4. Prognose zukünftiger Entwicklungen
5. Bearbeitung der strategischen Topics und Reduktion der Daten auf das Wesentliche (Konzentration)



Strategie-Prozess

Stufe 3a

Segmentierung des Marktes

Abgrenzung relevanter Märkte

Die **Marktsegmentierung und ihre Analyse** führt zur Bildung von homogenen Kundengruppen (Regionen, Psychographie, Demographie, Verhalten)

Durch die klare Abgrenzung von Marktsegmenten und Ausnutzung der Kaufkraft- und Bedürfnisunterschiede lassen sich die Unternehmens-Ressourcen gezielt, effizient und gewinnbringend einsetzen

Segmentierungskriterien bündeln (komprimieren) und **Matrix** erstellen

>>> **Erfolgsfaktoren für jedes sich ergebende Segment bestimmen**

Beate Suchanek
Johannes Koelbl

| BSM-STRATEGIE
| JOKOCON GmbH

| Managementberatung Berlin
| Marketing Research & Consulting GmbH



Strategie-Prozess

Stufe 3b | Analyse der Umwelt

Politische Faktoren (P) | Ökonomische Faktoren (E)
Soziale Faktoren (S) | Technologische Faktoren (T)

▶ Welchen Einfluss nehmen feststellbare Trends auf das Verhalten von:

- 1 Kunden
- 2 Lieferanten
- 3 Konkurrenten



Strategie-Prozess

Stufe 4

Eigene Stärken feststellen

1. Analyse von Ressourcen und Fertigkeiten/Fähigkeiten
2. Erläuterung und Bewertung der Wertschöpfungsprozesse

▶ Der Vergleich mit der Konkurrenz zeigt, ob das Unternehmen über **einzigartige strategische Erfolgspotentiale** verfügt: das heißt über **Ressourcen und Fertigkeiten/Fähigkeiten**, ...

- ü ... die kein anderes Unternehmen aufweist
- ü ... die **schwer kopierbar** und **schwer zu ersetzen** sind
- ü ... die einen **faktischen Wert** für den Kunden darstellen



Strategie-Prozess

Stufe 5

Vision und langfristige Ziele

- § Entwurf einer idealen Zukunft
 - à richtungsweisend, Ansporn gebend, plausibel, prägnant
- § Übergeordnetes Ziel und Teil der Unternehmensstrategie
- § Mehr als ein Unternehmensziel – eine Vision transportiert Werte und ist Bestandteil der Unternehmensführung
- § Ausgangslage für die Entwicklung von Mittelfristzielen und Jahresbudgets



Strategie-Prozess

Stufe 5a

Vision und Langfristziele

MISSION

Klare Absicht

- | Was sind wir?
- | Warum existieren wir?
- | Wofür stehen wir?
- | Woran glauben wir?

VISION

Ehrgeizige

Zukunftsvorstellung

- | Wo müssen wir hin?
- | Wie müssen wir uns weiter entwickeln?
- | Wie können wir Existenz/Wachstum sichern?
- | Wovon träumen wir?

Beate Suchanek
Johannes Koelbl

| BSM-STRATEGIE
| JOKOCON GmbH

| Managementberatung Berlin
| Marketing Research & Consulting GmbH



Strategie-Prozess

Stufe 6

Gesamtunternehmensstrategie

Die oberste Führungsebene sorgt dabei idealer Weise für:

- § Entwicklung von Synergien
à *Know-how-Transfer*
- § Überwachung und Verteilung von Ressourcen
- § Planung und Durchführung von Wachstums-Strategien, wie z. B. Diversifikation
à *vertikal / horizontal / konzentrisch*
- § Ergebniskontrolle



Strategie-Prozess

Stufe 7

Geschäftsbereichsstrategie [Wettbewerbsstrategie]

Dient der Entwicklung von Wettbewerbsvorteilen und der Entwicklung einer durchsetzungsstarken Positionierung.

- ▶ Ziel ist es, im Wettbewerbsumfeld pro-aktiv zu agieren und nicht von modifizierten Kundenwünschen oder neuen Strategien der Wettbewerber überrascht zu werden.

Erfolgreiche Wettbewerbsstrategien besitzen 3 **wichtige Eigenschaften**:

- 1) sie prägen
- 2) setzen ein klares Signal
- 3) sind dauerhaft/beständig

Beate Suchanek
Johannes Koelbl

| BSM-STRATEGIE
| JOKOCON GmbH

| Managementberatung Berlin
| Marketing Research & Consulting GmbH



Strategie-Prozess

Stufe 7a

Wettbewerbsstrategische Optionen

1. Kostenführerschaft

Wertschöpfungskette / Realisierung von Skaleneffekten /
Kostenoptimierung

2. Differenzierung

Angebotsgestaltung / Qualität / Service /
Design / Image

3. Nische

Fokus setzen / Problemlösung anbieten

Stärke KMU's:

- 1) Flexibilität
- 2) Individualität
- 3) Nähe
- 4) Sympathie

Beate Suchanek
Johannes Koelbl

| BSM-STRATEGIE
| JOKOCON GmbH

| Managementberatung Berlin
| Marketing Research & Consulting GmbH



Strategie-Prozess

Stufe 8

Funktionale Strategien [MARKETING]

ZIEL: Konzeptentwicklung und planmäßiger Einsatz verschiedener, aufeinander abgestimmter Maßnahmen zur Umsetzung der Geschäftsbereichs- und Wettbewerbsstrategie → aus Planspielen werden spürbare Konsequenzen für das operationale Geschäft (Marketing übersetzt detailliert Vorgaben und Pläne)

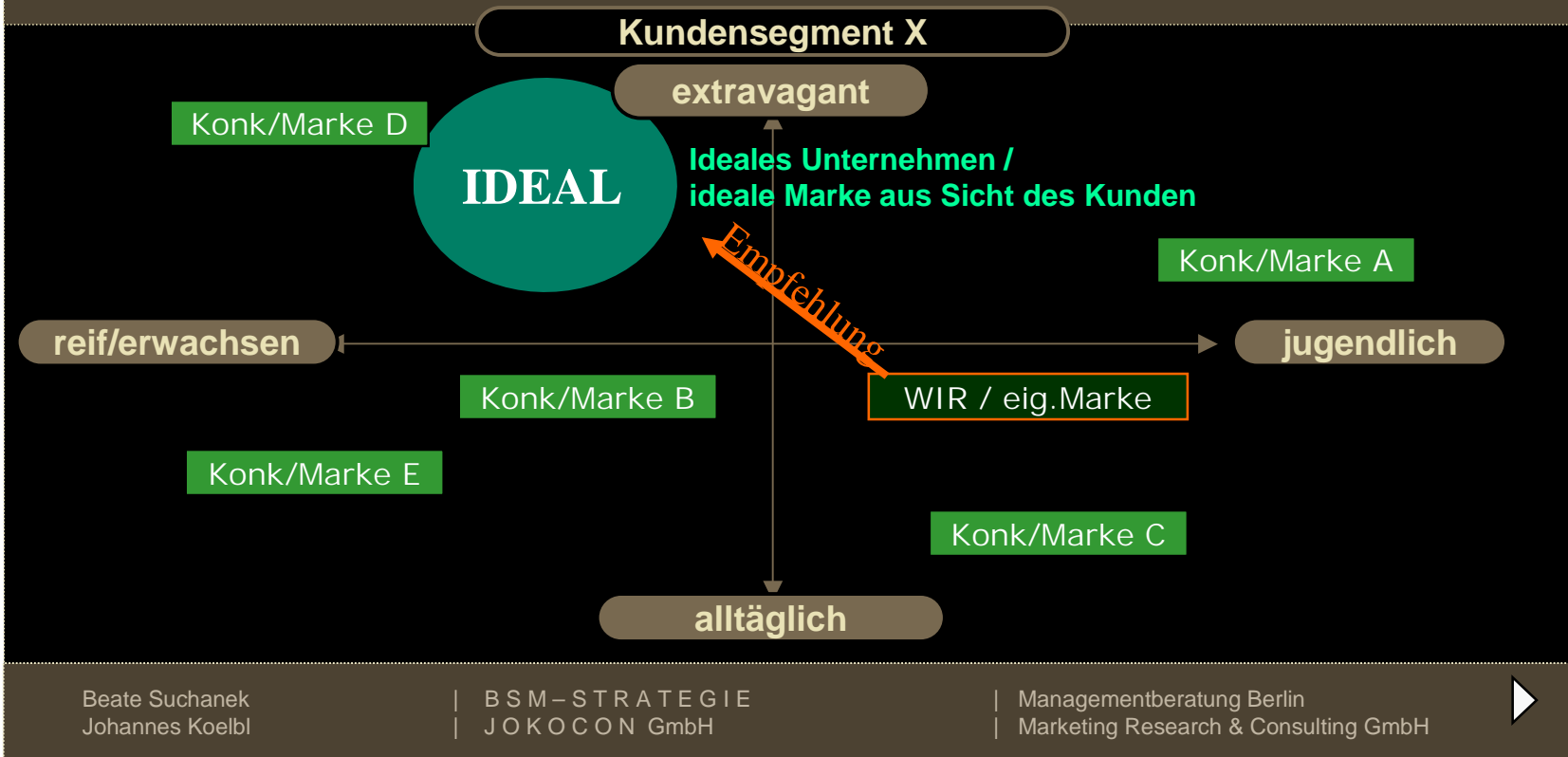
Ä Schritte zur Marketingstrategie:

1. Zielmarkt auswählen → Wer und wo sind Radieschen-Esser?
2. Kundenorientierte Produktgestaltung → muss knacken / blattfrei / knallrot
3. Vertriebskanäle festlegen → Auf dem Markt
4. Werbestrategie definieren → Knackig und scharf (Meiers' sagt lediglich knackig)
5. Preis festsetzen → Was nichts kostet ist nichts wert also Premium, ganz klar!



Strategie-Prozess

Bedürfnisoptimal werden (Positionierungsstrategie erforschen)



Strategie-Prozess

Stufe 9

Strategieumsetzung

eine kuh kann keine eier legen

structure follows strategy

struktur in sozialen systemen

beziehungs netzwerk

gefühle und gewohnheit

à kommunizieren

à motivieren

à geduld mitbringen

Beate Suchanek
Johannes Koelbl

| BSM-STRATEGIE
| JOKOCON GmbH

| Managementberatung Berlin
| Marketing Research & Consulting GmbH



*« Before you build a better mousetrap,
make sure you have some mice out there. »*

Yogi Berra