



Graphic Consult



Richtig.

September 2016 – Richtiges richtig tun.

Richtiges richtig tun.	Seite 3
1. Einzigartige Positionierung – USP & Kommunikation	Seite 5
2. Konsequent Revitalisieren – Sanierung	Seite 20
3. Erfolgreiche Partnerschaft – Mergers & Acquisitions	Seite 27
4. Unternehmensgesundheit	Seite 37
5. Marketingmanagement	Seite 52
6. Mitarbeiter & Kunden	Seite 86

Richtiges Denken führt zu richtigem Handeln. (Sokrates)

Das relevante Wissen zu haben, um die richtigen Maßnahmen ergreifen zu können, ist entscheidend bei der Zielerreichung. In einer Welt, in der wir mit einer riesigen Flut an Informationen konfrontiert sind, wird es immer schwerer zu filtern. Der Schrei nach Vielfalt schlägt um in den Ruf nach Vereinfachung. Das Richtige und Relevante erkennen und bewusst tun – darauf kommt es an.

Bewusstes richtig tun. Was heißt das? Es bedeutet in der Lage zu sein, den optimalen Weg und die richtigen Mittel zur Zielerreichung zu wählen.

Das Richtige tun + richtig tun = Erfolg



Mit fast 50 Jahren Erfahrung als spezialisierte Unternehmensberatung haben wir Filter entwickelt, aus denen das hervorgeht, was wichtig und richtig ist. Mit dieser Top-Thema-Reihe wollen wir Sie ermutigen, diese richtigen Dinge zu tun und Ihnen einen Einblick in die richtige Durchführung geben. Viel Spaß!



1. Einzigartige Positionierung – USP & Kommunikation



1. Einzigartige Positionierung – USP & Kommunikation



- ▶ Noch bis vor einigen Jahren reichte es als Druckerei tatsächlich aus, allein durch Qualität zu glänzen und damit die Loyalität der Kunden zu gewinnen
- ▶ Heute ist mehr Know-how und Strategie von Nöten, um sich im harten Verdrängungswettbewerb den Markterfolg zu sichern und **richtig** zu handeln
- ▶ Die Kunden neigen mehr dazu, Druckprodukte als austauschbar zu betrachten
- ▶ Produkte, die austauschbar sind, vergleicht der Kunde – schlussendlich nach einem Kriterium: **Preis**



1. Einzigartige Positionierung – USP & Kommunikation

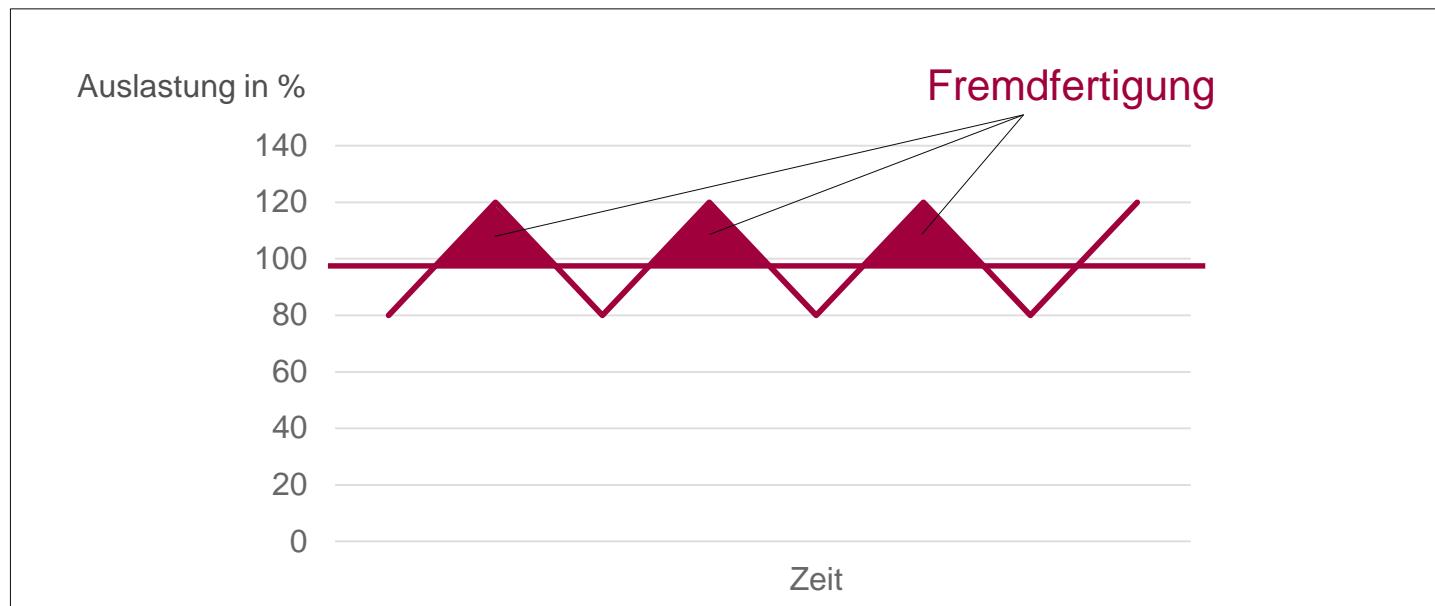


- ▶ Die Lösung vieler Unternehmen: **Preisermäßigung**
- ▶ Ja, es ist immer möglich, den Preis zu reduzieren
- ▶ Eine Preissenkung jedoch rückgängig zu machen, ist fast immer **unmöglich** – Kunden wehren sich dagegen
- ▶ Der Trend ist → Qualität zu „Discounterpreisen“
- ▶ Die Wettbewerber passen sich an oder unterbieten – teilweise übereilt



1. Einzigartige Positionierung – USP & Kommunikation

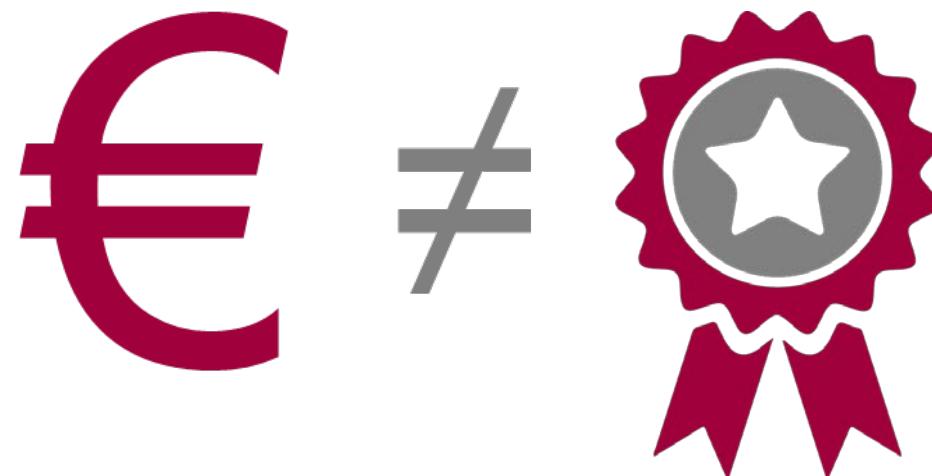
- ▶ Ein Anbieter, der seinen Absatz durch kurzfristige Preissenkungen fördern will, erzielt erwiesener Maßen langfristig Verluste, zumal es ein Vielfaches der verkauften Menge benötigt, um einen Gewinn in alter Höhe erreichen zu können
- ▶ Die Auslastung der Kapazitäten sollte im Jahresdurchschnitt 100 % betragen → nimmt die Anzahl der Aufträge zu, kann auf Fremdfertigung zurückgegriffen werden; bei saisonalem Auftragsrückgang können somit ungenutzte Kapazitäten vermieden werden



1. Einzigartige Positionierung – USP & Kommunikation



- ▶ Der Gedanke, dass niedriger Gewinn durch Menge kompensiert werden kann, sollte ersetzt werden
- ▶ Preisnachlässe kosten Geld und schmälern die Rendite
- ▶ Der Preis verliert seine Eigenschaft als Qualitätsmerkmal



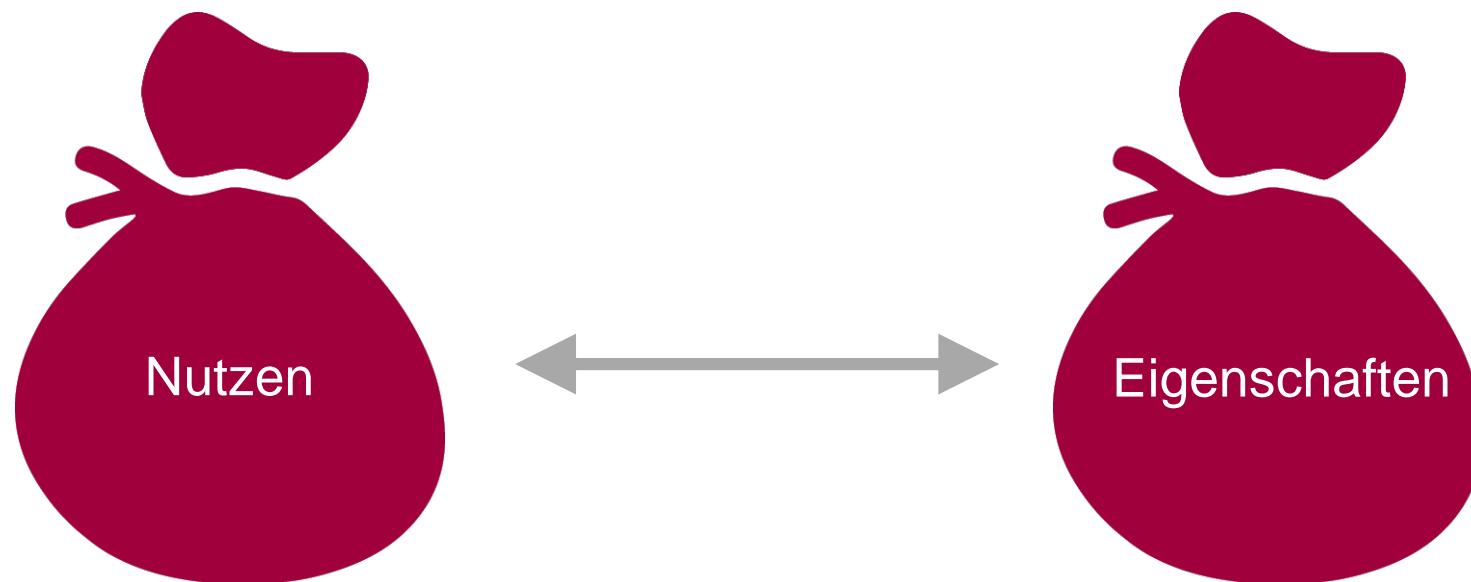
1. Einzigartige Positionierung – USP & Kommunikation

- ▶ Unterschätzen Sie aber eins nicht: die große **emotionale Bedeutung** des Preises
- ▶ Er ist die Summe, die der Käufer bereit ist auszugeben, um seine **Wünsche** zu erfüllen und seine Bedürfnisse zu befriedigen
- ▶ Erkennt ein Unternehmen jeden dieser Wünsche, so ist der Käufer auch bereit, den Preis zu zahlen
- ▶ Der Preis ist der **Tauschwert** eines Leistungspaketes, welches Sie dem Käufer anbieten



1. Einzigartige Positionierung – USP & Kommunikation

- ▶ Der Kunde sucht „Nutzenbündel“
- ▶ Die Unternehmen, egal ob Druck- und Medienbranche oder Verpackungsbranche, sollten dieses **Nutzenbündel** mit **Eigenschaftsbündeln** bedienen – mit Produkt- und Dienstleistungslösungen



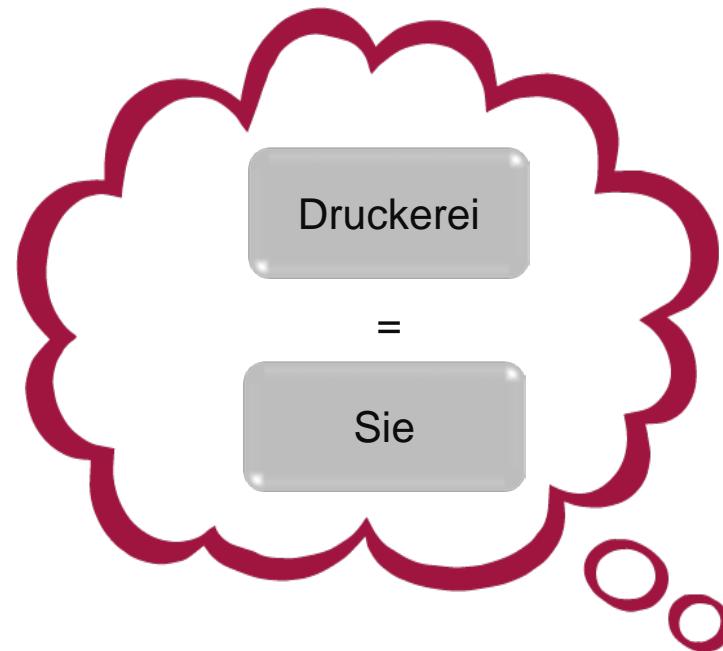
1. Einzigartige Positionierung – USP & Kommunikation



- ▶ Egal ob im B2B oder B2C-Bereich: Am Ende (bzw. am Anfang) der Kette steht der Endverbraucher und dessen Käuferverhalten ändert sich ständig
 - ▶ Beobachten Sie den Markt und ziehen Sie die richtigen Schlüsse. Erforschen Sie Kundenbedürfnisse und Trends – Marktforschung ist das Stichwort. Entwickeln Sie ein Gefühl für Zukunftstrends
 - ▶ Gehen Sie gleich jetzt auf **Schnupperkurs**:
-
- ▶ www.gfk.com Marktforschung und User Experience
 - ▶ www.tns-infratest.com Marktforschung für Wachstum
 - ▶ www.nielsen.com Erkenntnisse zum Kauf- und Mediennutzungsverhalten von Verbrauchern

1. Einzigartige Positionierung – USP & Kommunikation

- ▶ Das Erkennen der Wünsche ist jedoch „nur“ der erste Schritt
- ▶ Ziel ist es, den Kunden von der **Nichtaustauschbarkeit** überzeugen zu können – durch Profilierung, Positionierung und Markenbildung sowie durch Kommunikation
- ▶ Die Frage lautet: Wie schaffen Sie es, das **Kästchen** „Druckerei“ im Kopf Ihrer Kunden bzw. Ihrer Zielgruppe mit dem Namen Ihres Unternehmens zu besetzen?



1. Einzigartige Positionierung – USP & Kommunikation

Mentales Patent

Können Sie eine exklusive Leistung als erster im Kopf der Kunden verankern?



Erfolgreiche Positionierung

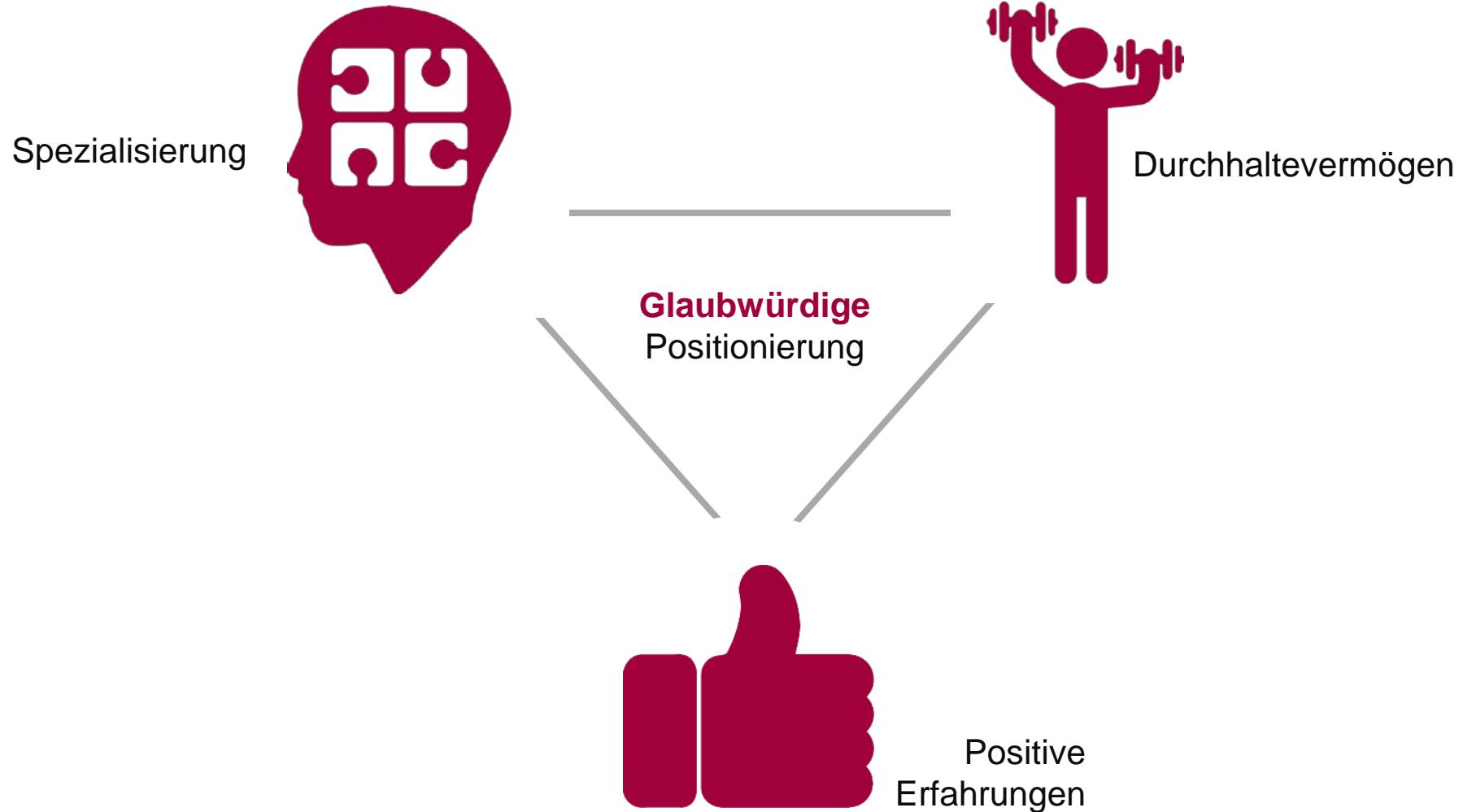


Anders sein als die Konkurrenz
Was ist Ihr USP?



Eindeutiger Kaufgrund
Was ist die Kaufmotivation?

1. Einzigartige Positionierung – USP & Kommunikation



1. Einzigartige Positionierung – USP & Kommunikation



- ▶ Vorab: Ja, Ihre Erzeugnisse und Produkte produzieren Sie für Kunden
Doch wer genau sind Ihre Kunden bzw. wer sollen Ihre Kunden sein?
- ▶ Bei allem was Sie tun, ist dies die Frage, die zuerst beantwortet werden sollte

Breite Zielgruppe

Hoffen Sie auf ein größeres Marktpotential, so macht es sicherlich Sinn, die Gruppe, die Sie erreichen wollen, breiter zu definieren. Das geht in der Folge mit einer Standardisierung der Prozesse einher (Papiersortiment etc.)



Enge Zielgruppe

Entscheiden Sie sich für eine enger gefasste Gruppe von Kunden, so haben Sie innerhalb der Druckbranche weniger Konkurrenz und es sind höhere Marktanteile erreichbar. Als Spezialist können Sie das Angebot besser an die ausgewählte Kundengruppe anpassen und eine überzeugende Kommunikation aufbauen



1. Einzigartige Positionierung – USP & Kommunikation



- ▶ Die gewählte Preisstrategie wird mit Hilfe der Kommunikation umgesetzt. Ein hoher Preis verlangt eine starke Kommunikation. Aber auch ein niedriger Preis muss kommuniziert werden, um die erforderliche Menge verkaufen zu können
- ▶ Schaffen Sie es, sich auf einem Massenmarkt zu etablieren, so ist das ein gekonntes Kunststück. Mit Eintritt in das digitale Zeitalter ist die Epoche der Massenmärkte jedoch tendenziell vorbei. Kommunikationsbotschaften müssen sehr gezielt und spezifisch vermittelt werden, je mehr Wettbewerber am Markt sind
- ▶ Welchen Weg Sie auch als **richtig** ausloten – um Ihre Ziele zu erreichen, ist der gezielte Einsatz von **Kommunikation unumgänglich**



1. Einzigartige Positionierung – USP & Kommunikation



Kommunikation

- ▶ Informiert
- ▶ Spricht als psychologischer Faktor Gefühle an = Relevanz
- ▶ Ruft Reaktionen hervor

- ▶ Gute Kommunikation ist jene, die die Absatzchancen verbessert
- ▶ Kommunikation erhöht die Preisakzeptanz, schafft Vertrauen bei Ihren Partnern und Kunden und stärkt die Identifikation Ihrer Mitarbeiter im Unternehmen

1. Einzigartige Positionierung – USP & Kommunikation



- ▶ Je nach Positionierung und Budget werden unterschiedliche Kommunikationsinstrumente eingesetzt
- ▶ Kommunikationsinstrumente sollen so kombiniert werden, dass die Effizienz der Kommunikation erhöht wird, sprich ein **einheitliches Erscheinungsbild** bei der Zielgruppe ankommt. So steigen Markenbewusstsein, Markenimage und Kaufabsicht
- ▶ Machen Sie Ihr Unternehmen oder Ihre Produkte zur **Marke**!
- ▶ Mit Hilfe von CI-Gestaltung, Werbung, Öffentlichkeitsarbeit, Sponsoring, Messen, Ausstellungen, Events usw. Ein gutes Kommunikationskonzept sorgt für Klarheit und eine maximale Kommunikationswirkung
- ▶ **Seien Sie präsent!**

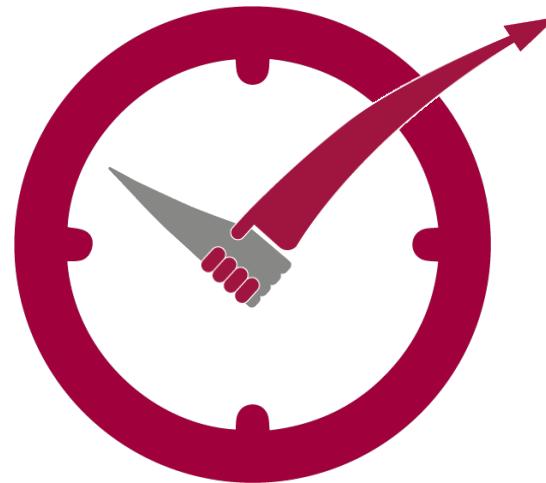


2. Konsequent Revitalisieren – Sanierung



2. Konsequent Revitalisieren – Sanierung

- ▶ Sprechen wir von Sanierung, so ist es oftmals schon zu spät
Zu spät?
- ▶ Nein. Genau der **richtige** Zeitpunkt, um zu handeln



- ▶ Viele Unternehmen, die vor dem Abgrund standen, sind wieder erfolgreich am Markt.
Sie haben nicht nur erkannt, sondern auch offen eingestanden, dass Sanierungsmaßnahmen notwendig sind – und sie haben gehandelt, denn Sanierung ist eine Option. Diese bedingt **Mut**

2. Konsequent Revitalisieren – Sanierung

- ▶ Sanieren bedeutet so viel wie „wieder gesund und leistungsfähig machen“
- ▶ Doch in wie weit ist das machbar, wenn doch die Kosten zu hoch sind, Aufträge plötzlich weggebrochen sind oder nicht gezahlt werden, Führungskräfte uneinig sind oder Sie nicht aus Verträgen herauskommen?



2. Konsequent Revitalisieren – Sanierung

- ▶ Oft **schleichen** sich **Krisen** an, als dass sie direkt wie ein Vulkanausbruch als Katastrophe ersichtlich sind. Das wäre im Prinzip sogar gut, denn auf **Katastrophen** reagieren wir **sofort** und mit uneingeschränkter Energie versuchen wir die Lage zu ändern. Doch das ist bei den meisten Krisen nicht der Fall
- ▶ Der wohl beste Vergleich ist immer noch die Froschparabel:
Hüpft der Frosch in heißes Wasser, wird er sofort wieder herausspringen, denn ihm ist klar, dass ihn das heiße Wasser sein Leben kosten wird.
Sitzt der Frosch jedoch in einen Topf mit kaltem Wasser, welches langsam erhitzt wird, bleibt er sitzen ohne zu merken, dass die Bewegungsstarre eintritt. Für den Absprung ist es nun zu spät. Der Frosch verbrüht.
So verhalten wir Menschen uns auch.
Einmal eingegliedert und mit dem Umfeld abgefunden, harren wir aus, auch wenn sich die Rahmenbedingungen kontinuierlich verschlechtern.



2. Konsequent Revitalisieren – Sanierung

- ▶ Allem voran geht das **Erkennen** und **Realisieren** der kritischen Unternehmenslage. Das, was die Mitarbeiter oftmals „spüren“, sollten die Führungskräfte auch faktisch erkennen – die Alarmglocken läuten. Abwarten und die Situation aussitzen, bringt nichts
- ▶ Die Frage nach dem „Warum?“ verlangt eine Antwort und kann nur mit einer Ist-Analyse bzw. einem **Unternehmens-Quick-Check** beantwortet werden
- ▶ Hier entscheidet sich, wie der Weg weiter gehen soll. Im Fall einer Sanierung ist ein entsprechender **Business-Plan** inklusive Idee, Ziele, Strategie und Konzept zur Umsetzung nötig



2. Konsequent Revitalisieren – Sanierung

- ▶ Ein strategisches Sanierungskonzept, ist der **Heil- und Fitness-Plan** für das Unternehmen und somit das Mittel zur Zielerreichung
- ▶ Den passenden Plan individuell zu entwerfen ist die eine Seite. Die andere ist die Umsetzung. Wie die Erfahrung zeigt, ist das die wohl größte Herausforderung. Doch es gibt Handlungsmöglichkeiten
- ▶ Angefangen bei einer individuellen **Umsetzungsbegleitung** bis hin zu staatlichen Mitteln zur Erleichterung der Sanierung
- ▶ Diese gilt es nur **zuzulassen**



2. Konsequent Revitalisieren – Sanierung

- ▶ Entscheidend bei der Umsetzung ist das **Begleiten** der Mitarbeiter auf dem neuen Weg. Die Mitarbeiter sollten an die Hand genommen werden. Ein Offenlegen der Tatsachen schafft Transparenz und Vertrauen
- ▶ Glaubwürdigkeit, **Bindung** und Motivation sind Lichtblicke und Zukunftsfaktoren



3. Erfolgreiche Partnerschaft – Mergers & Acquisitions



3. Erfolgreiche Partnerschaft – Mergers & Acquisitions

- ▶ Natürlich gibt es sie: Die innovativen Unternehmen der Druck-, Medien- und Verpackungsbranche, die Markterfolg haben und gute Umsätze erzielen. Unternehmen, die dieses Ziel erreicht haben, wissen, worauf es ankommt
- ▶ Sie haben es verstanden, dass **flexibles Reaktionsvermögen** auf Markttrends das A und O ist. Sie beherrschen die Disziplin der Produkt-, Preis-, Kommunikations- und Distributionspolitik, die im richtigen Zusammenspiel den Klang des Markterfolgs erzeugen
- ▶ Doch auch diese Melodie kann schnell verklingen. Wer stehen bleibt, verliert. Die Position am Markt zu sichern und weiterhin wachsen zu können, bedingt ein ständiges **Beobachten** und strategisches **Agieren**. Das gilt sowohl intern, als auch extern



3. Erfolgreiche Partnerschaft – Mergers & Acquisitions



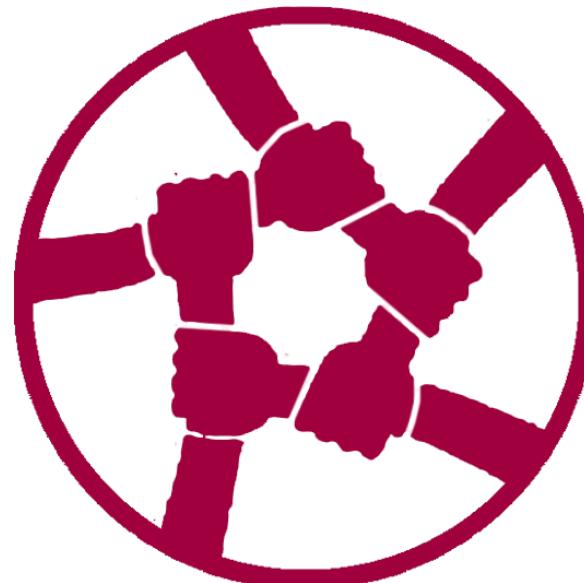
► Vorgehen:

- 
1. Klare Analyse
 2. Benchmarking → Wohin ist Ihr Unternehmen zu entwickeln?
 3. Szenarien entwickeln
 4. Szenarien bewerten
 5. Businessplan ausarbeiten
 6. Externe Geldgeber informieren
 7. Klaren, eindeutigen Maßnahmenplan formulieren
 8. Konsequente Umsetzung → Mitarbeiter einbinden (offen und ehrlich)

Erfolgreiche
Partnerschaft

3. Erfolgreiche Partnerschaft – Mergers & Acquisitions

- ▶ Ein sofortiges Wachstum des Umsatzes, der Marktanteile und auch der Marktmacht kann auch der **Synergieeffekt** als externe Maßnahme bewirken. Zusammenschlüsse und Unternehmens(ver-)käufe sind die Lösung – Mergers & Acquisitions
- ▶ Selbsterklärend fallen unter diesen Begriff auch Unternehmenskooperationen, Allianzen, Betriebsübergänge sowie Outsourcing, Insourcing und weitere Unternehmenstransaktionen
- ▶ Die Druckindustrie gehört dabei zu den Branchen, die M&A-Projekte nur begrenzt nutzen



3. Erfolgreiche Partnerschaft – Mergers & Acquisitions

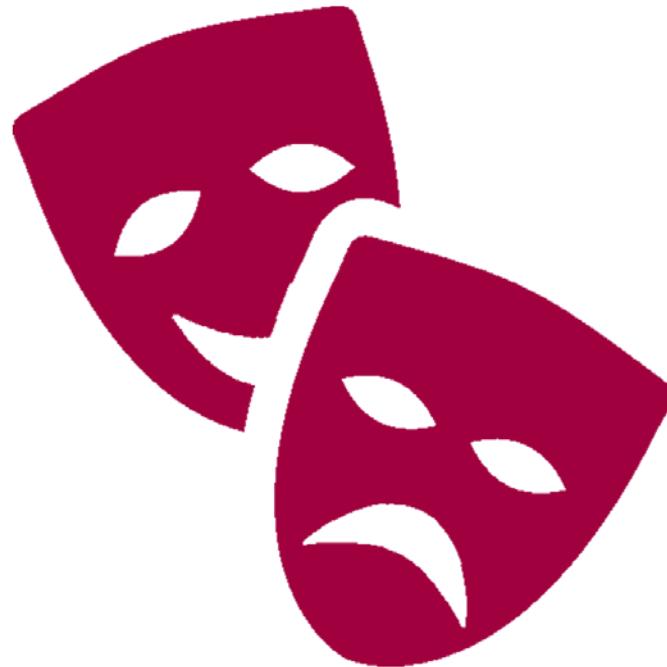


- **Reichen sich Unternehmen die Hand**, so entsteht eine positive Wirkung, die aus dem Zusammenschluss resultiert und für Wettbewerbsvorteile sorgt. Zusammen lässt sich durch die gemeinsame Nutzung von Ressourcen mehr bewirken. In den Bereichen Verkauf, Operation, Management und auch bei Investitionen. Und mehr noch: es können sich auch ganz neue Möglichkeiten und Projektansätze auftun. Die Ausdehnung des bisherigen Produktprogramms auf Produktlinien kann Probleme neuer und auch alter Kunden lösen



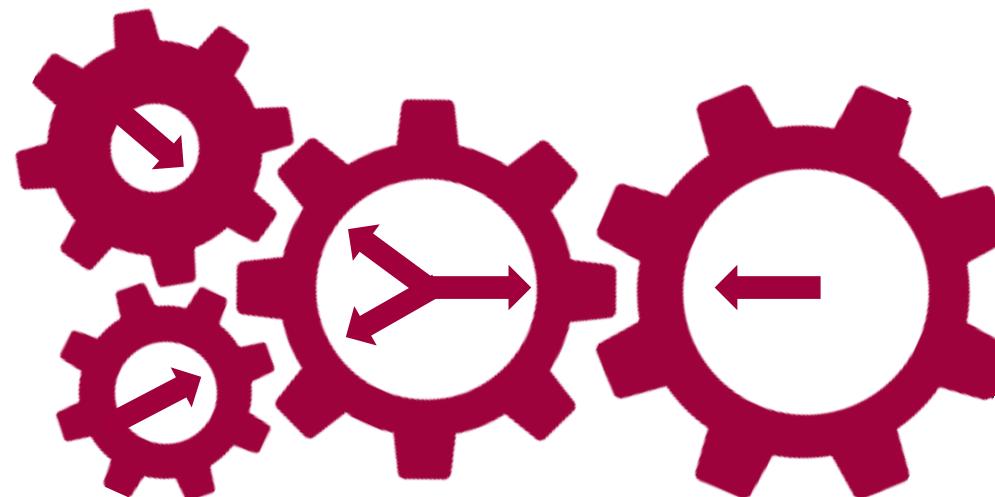
3. Erfolgreiche Partnerschaft – Mergers & Acquisitions

- Soweit die Theorie, die „Hoffnung“. Oftmals bringt die Praxis jedoch nur einen **Bruchteil** der gewünschten Effekte hervor. Die Anlagen und auch die Mitarbeiter sind z. T. nicht mehr vollkommen ausgelastet und auch ist der Fakt des Imagetransfers ein wesentlicher. Unter einem Zusammenschluss kann auch das Ansehen leiden



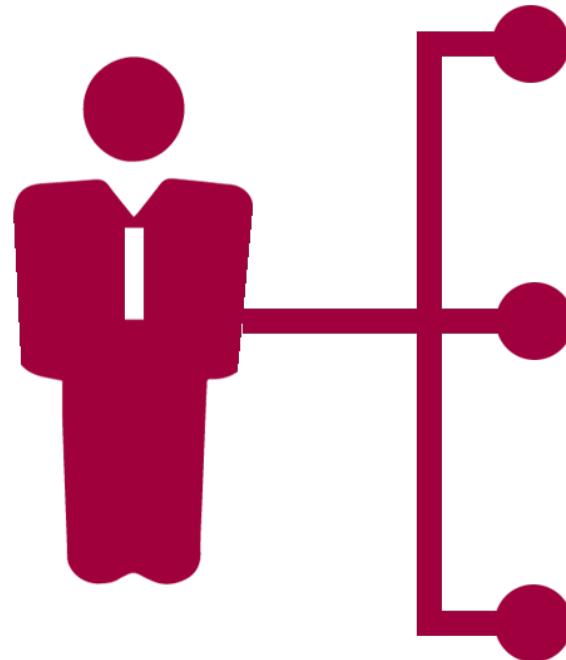
3. Erfolgreiche Partnerschaft – Mergers & Acquisitions

- ▶ Um dennoch die **Potentiale** voll auszuschöpfen zu können, ist die **Qualität** der Vorbereitung entscheidend. Getreu dem Motto „der Weg ist das Ziel“
- ▶ Hochwertige Partnerselektion, Kooperationsverhandlungen und schlussendlich Integration sind von größter Bedeutung. Erfolgsbestimmend sind neben den finanziellen Aspekten, wie z.B. dem Kaufpreis, vor allem die strategischen Überlegungen und die **richtigen Integrationsmodelle**



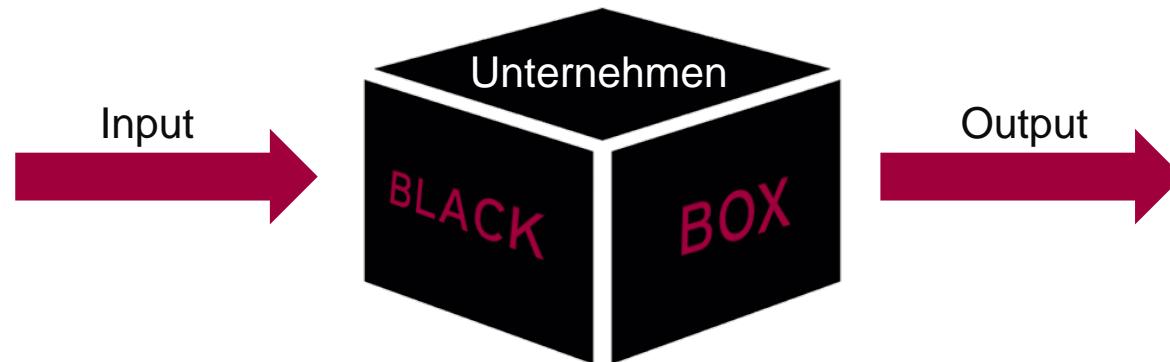
3. Erfolgreiche Partnerschaft – Mergers & Acquisitions

- ▶ Schnittstellen erfolgreich zu managen ist die Herausforderung – **Interfacemanagement**
- ▶ Das betrifft alle Unternehmensbereiche, inklusive Planung, Organisation, Controlling
- ▶ Wichtiges Augenmerk liegt dabei aber immer auf den Mitarbeitern. Mit entsprechenden Kommunikationsstrategien gilt es, diese sorgsam auf das neue System vorzubereiten und zu positionieren



3. Erfolgreiche Partnerschaft – Mergers & Acquisitions

- ▶ Die **Black Box** verdeutlicht die Wirkprinzipien bei der ersten Annäherung an ein noch **unbekanntes Zusammenspiel** von Unternehmen
- ▶ Dies bezieht sich vor allem auf die „Komponente Mensch“ – die Mitarbeiter, deren Denkweise, Moral und Einstellung noch unbekannt ist
- ▶ Zwei Black Boxes können nur miteinander kommunizieren, wenn die Oberflächen „zusammenpassen“. Kommunikation besetzt eine Schlüsselrolle für die Performance von M&A, die in der Realität oft zu kurz kommt
- ▶ Zur optimalen Vorbereitung können **Szenarien** geplant werden und gezielte Prognosen zur Transformation des Input zum Output verfasst werden. Mit ausreichend Ein- und Ausgangsmustern lassen sich erste Hypothesen stellen, was im „Inneren“ der Black Box, sprich dem zusammengeschlossenen Unternehmen, geschehen wird



3. Erfolgreiche Partnerschaft – Mergers & Acquisitions

- ▶ Eine **langfristige Erschließung** realistischer M&A-Potentiale ist das Ziel
- ▶ Mittel zur Zielerreichung:
 - **Offener** Umgang mit Hintergründen, um Gerüchten vorzubeugen
 - **Vertrauen** bei den Stakeholdern
 - Mitarbeiter offen und **ehrlich** einbinden und zukunftsweisend motivieren, um Produktivitätseinbußen zu minimieren
 - **Kernwissensträger** intelligent binden
 - Image **fördern**
 - Die **Courage**, in die **Zukunft** zu blicken



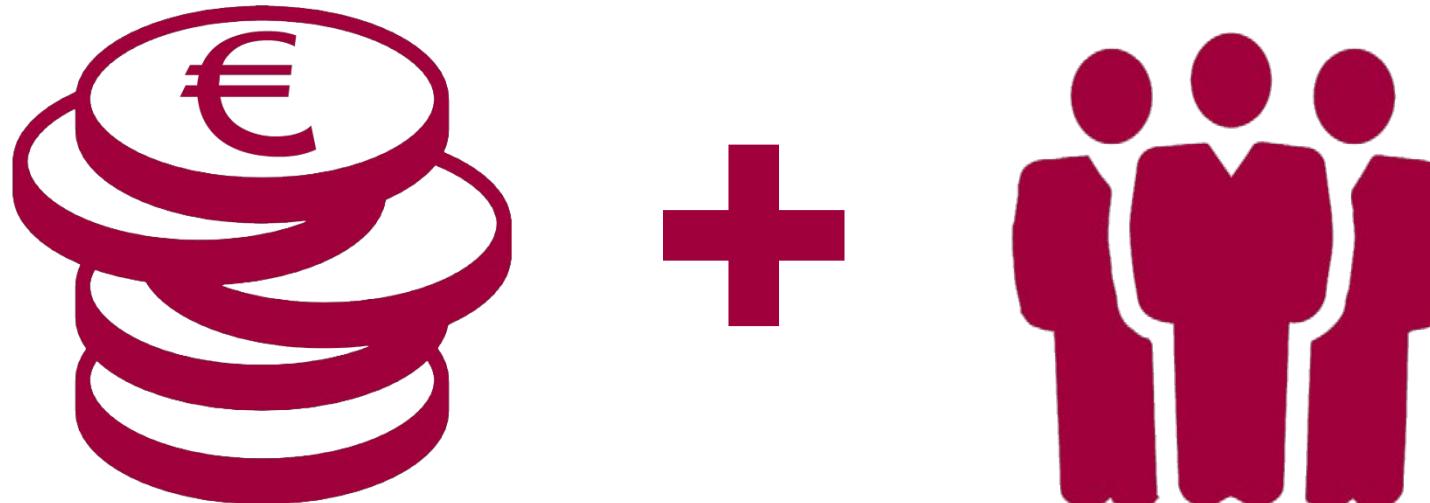
4. Unternehmensgesundheit



4. Unternehmensgesundheit

4.1 Harte und weiche Faktoren

Harte Faktoren	Weiche Faktoren
<ul style="list-style-type: none">– Die moderne Betriebsführung bietet Messverfahren, um die „Gesundheit“ eines Unternehmens im Wettbewerb zu beurteilen = Controlling, besser: Management Accounting– Erfolgspotenziale und Handlungsoptionen werden ersichtlich	<ul style="list-style-type: none">– Zu den weichen Faktoren gehören die menschlichen Ressourcen– Nicht nur die Zahlen und die Prozesse sollten fit sein, auch die Mitarbeiter



4. Unternehmensgesundheit

4.1 Harte Faktoren – Controlling im Wandel

- Controlling wird in mittelständischen Unternehmen immer noch **stark unterschätzt**
- Erfahrungsgemäß fehlt es mittelständischen Unternehmen an Aufgabenteilung
→ Meist übernehmen die Eigentümer selbst die Aufgabe des Controllings

Umfrage zum Euro Thema Controlling:

- Von: Deloitte Mittelstandsinstitut
(Otto-Friedrich-Universität Bamberg)
- Kriterien:
 - 45 Unternehmen mit < 3.000 MA
 - Umsatz über 50 Mio.
- Das Ergebnis:
 - Häufig wird Controlling nur mit Kontrolle bzw. einer Dokumentationsfunktion gleichgesetzt
 - Die umfassende Rolle als bereichs-übergreifendes Instrument zur Beherrschung, Lenkung, Steuerung und Regelung von Prozessen ist weniger ausgeprägt
 - Managergeführte Unternehmen nutzen diese Funktion stärker als eigen tümergeführte Unternehmen

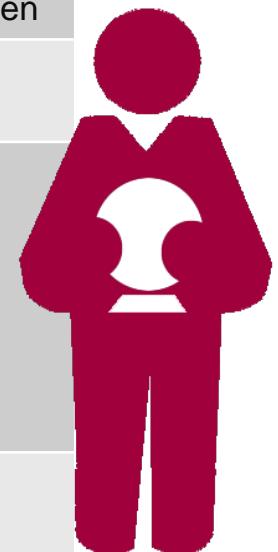


4. Unternehmensgesundheit

4.1 Harte Faktoren – Controlling im Wandel



Controlling früher	Controlling heute
<ul style="list-style-type: none">– Kostenüberwachung– Kosten-Leistungsrechnung– Budgetverwaltung– Angebotskalkulationen– Nachkalkulation usw.– Gewinnhöhe– Auslastungsgrad– Liquidität	<ul style="list-style-type: none">– Schnittstelle zwischen der Unternehmensführung und den ausführenden Mitarbeiter– Erzeugen eines ganzheitlichen Bildes– Entlastung und Beratung des Managements– Kreative Unterstützung bei der Definition, Planung und Erreichung der Ziele– Kundenzufriedenheit, Kundentreue, Image– Konkurrenzleistung (Benchmark-Daten)– Qualität der eigenen Produkte und deren Kosten
<ul style="list-style-type: none">– Gegenwartsbezogen bzw. rückblickend	<ul style="list-style-type: none">– Zukunftsorientierte, vorausschauende Lokomotion
<ul style="list-style-type: none">– Image: Der Controller war der „schwarze Mann“, die Zahlen rückwärtsorientiert kontrollierten, Schwachstellen aufdeckten und „Köpfe rollen ließen“, wenn diese nicht in das gewinnorientierte Konstrukt passten	<ul style="list-style-type: none">– Image: fördern die Aufgabenerfüllung und Zielerreichung, in dem Sie alle relevanten Informationen und Daten liefern, die dafür benötigt werden– Der Nostradamus des Unternehmens, der die Prozesse kennt, beobachtet und Trends erkennt
<ul style="list-style-type: none">– Die Zahlen gingen vor allem nach außen (Steuer, Aktien)	<ul style="list-style-type: none">– Intern Transparenz schaffen– Szenarioplanung



4.1 Harte Faktoren – Controlling im Wandel

- ▶ Versuchen Sie die richtigen Mitarbeiter für diesen Job zu finden und fördern Sie diese
- ▶ Holen Sie sich ggf. externe Unterstützung
- ▶ Nur die Kenntnis über die Gesundheit Ihres Unternehmens und über eventuelle Zukunftsszenarien kann ein langfristig erfolgreiches Agieren am Markt sichern

FAZIT



4.1 Harte Faktoren – Controlling in der Praxis

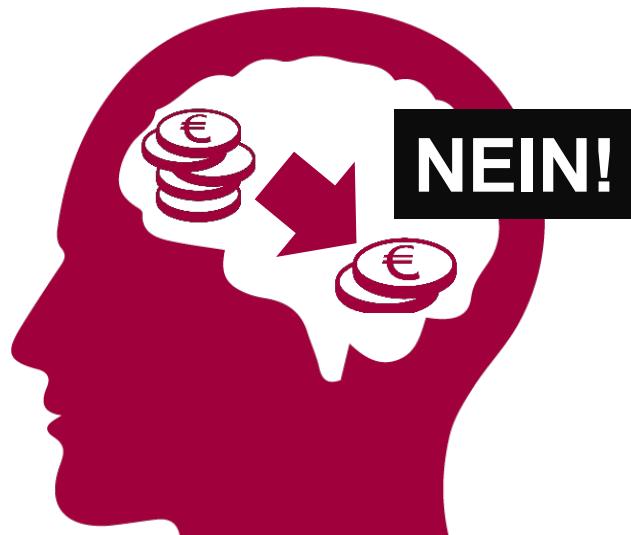
- ▶ Fokus Kapazitätsauslastung:
 - Kunden, die wegen ungenutzter Kapazitäten ihrer Lieferanten eine Preissenkungen erwarten
 - Diskrepanz zwischen objektiver Kostenhöhe und subjektiver Preisbereitschaft der Kunden
 - Druck, Aufträge zu Preisen anzunehmen, die die vollen Stückkosten nicht abdecken
 - Steigende Selbstkosten, weil fixe Kosten auf eine kleinere Menge verkaufter Produkte umgelegt werden müssen



4. Unternehmensgesundheit

4.1 Harte Faktoren – Controlling in der Praxis

- ▶ Ein Unternehmen mit nicht ausgeschöpften Kapazitäten sollte keine oder nur bedingt verbilligte Zusatzverkäufe arrangieren, denn die durchschnittliche Preiserwartung der Kunden sollte **nicht gesenkt** werden



4. Unternehmensgesundheit

4.1 Harte Faktoren – Controlling in der Praxis

- ▶ Für die Preisbildung sind Verkäufer und Marketingleiter zuständig
- ▶ Controllern können hierzu aufschlussreiche Ergebnisse zur weiteren Analyse und Planung liefern
- ▶ Tatsächlich ist der einzige sinnvolle Weg, **den Markt zu kennen** und sich an den richtigen Preis **strategisch und taktisch klug heranzutasten**



4.2 Weiche Faktoren – Gesunde Mitarbeiter

- ▶ In Branchen, die durch hohe Vorinvestitionen geprägt sind, ist die Pay-off-Periode eine der wichtigsten Entscheidungsgrößen (= Dauer des Zurückfließens einer Investition)
- ▶ **Pay-off-Perioden** sind möglichst kurz zu halten und die Chance zum Markterfolg schnell zu nutzen
- ▶ Wenn der **Wettbewerb** härter wird und die Konkurrenz schneller reagiert, wird der zeitliche Vorsprung immer kürzer



4. Unternehmensgesundheit

4.2 Weiche Faktoren – Gesunde Mitarbeiter

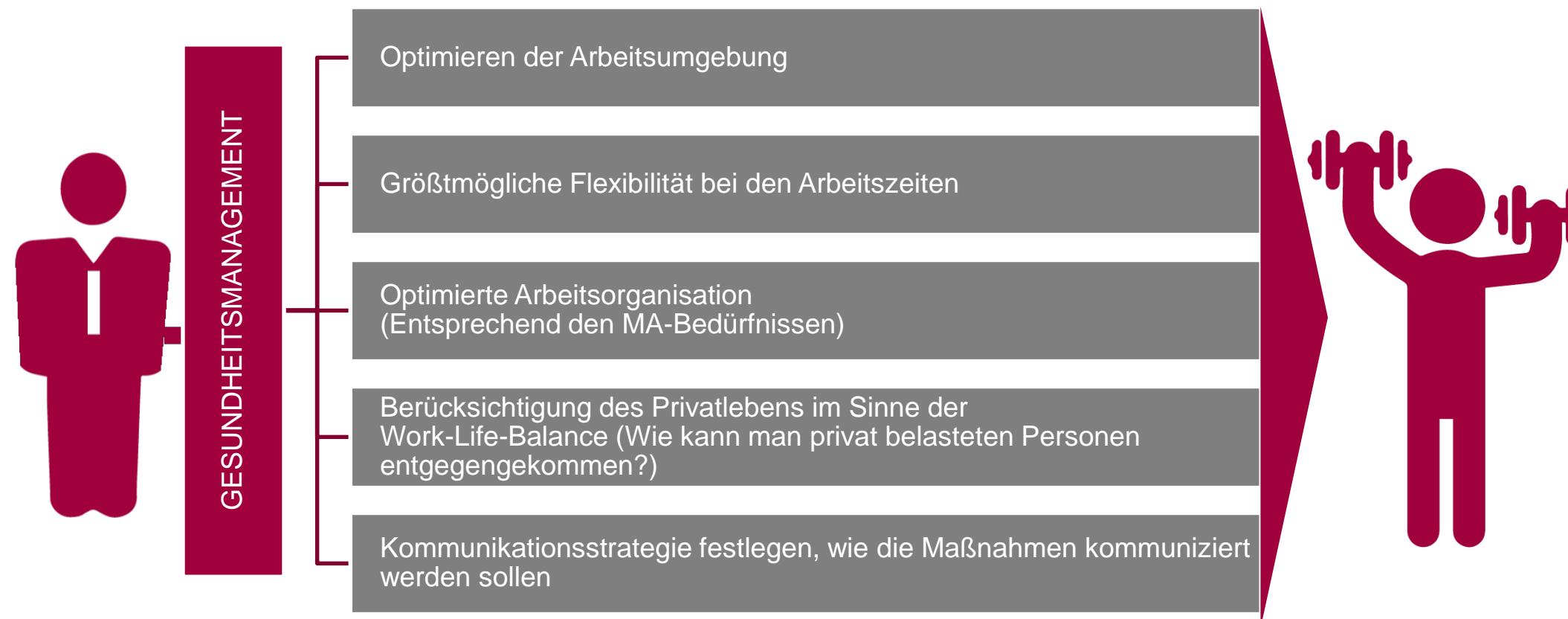
- ▶ Einen großen Teil unserer Zeit verbringen wir am Arbeitsplatz
- ▶ Die Arbeit wird zur **Dauerbaustelle**, denn der Markt verlangt **ständige Anpassung**
- ▶ Es entsteht eine Dauerstressbelastung, die bekannter Maßen psychische Erkrankungen bei Mitarbeitern und Führungskräften hervorruft
- ▶ Informations- und Kommunikationstechnologien sowie Zeitdruck sind nur einige Ursachen
- ▶ Weitere Symptome:
 - Hoher Krankenstand, Burnout
 - Steigende Fluktuation
 - Schlechtes Unternehmensklima, Konflikte/Mobbing



4. Unternehmensgesundheit

4.2 Weiche Faktoren – Gesunde Mitarbeiter

- ▶ Gesundheitsförderung ist **Managementaufgabe**
- ▶ Ziel: Die gesundheitlichen Ressourcen stärken, Wohlbefinden steigern



4. Unternehmensgesundheit

4.2 Weiche Faktoren – Gesunde Mitarbeiter

- ▶ Besonders das **Verhalten der Führungskräfte** hat großen Einfluss auf die Gesundheit, Motivation und Kreativität der Mitarbeiter
- ▶ Der Unternehmensführung sollte dem Mitarbeiter den **Sinn seiner Tätigkeit** verdeutlichen
- ▶ Es geht um **wertschätzende, effektive** Kommunikation
- ▶ Sigmar Gabriel (Bundesminister für Wirtschaft und Energie):



Durch Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung werden mittlerweile mehr als eine Million Beschäftigte pro Jahr erreicht. Angesichts eines rasant **steigenden Fachkräftebedarfs und älter werdender Belegschaften** ist dies ein gutes Zeichen. Die Unternehmen haben erkannt, dass nicht nur ihre Attraktivität als Arbeitgeber sondern auch ihre Wettbewerbsfähigkeit steigt, wenn sie das Wohlbefinden ihrer Beschäftigten nachhaltig verbessern und arbeitstypischen Erkrankungen vorbeugen. Auf diese Weise vermeiden sie nicht nur Kosten aufgrund von Krankheit und Fehlzeiten, sondern profitieren auch von einer verbesserten Leistungsfähigkeit ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Investitionen in die Gesundheit der Belegschaft sind also Investitionen in die Zukunft.

Quelle: <http://www.initiative-gesunde-unternehmen.de/>

4. Unternehmensgesundheit

4.2 Weiche Faktoren – Gesunde Mitarbeiter

- ▶ Anzahl der gesundheitsfördernden Projekte von Betrieben

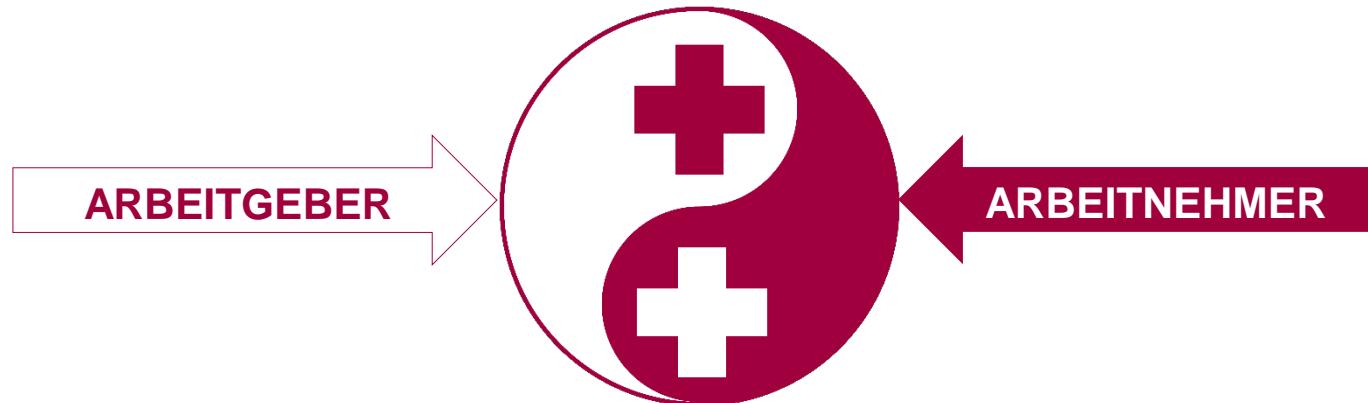


Quelle: <http://www.bmg.bund.de/themen/praevention/betriebliche-gesundheitsfoerderung.html>

4. Unternehmensgesundheit

4.2 Weiche Faktoren – Gesunde Mitarbeiter

Arbeitgeber-Vorteile	Arbeitnehmer-Vorteile
– Sicherung der Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter	– Weniger Gesundheitsrisiken
– Größere Identifikation mit dem Unternehmen → höhere Motivation	– Bessere Lebensqualität
– Weniger Krankheitsausfälle → weniger Produktionsausfall → Kostensenkung	– Mehr Leistungsfähigkeit
– Qualitätssteigerung	– Höhere Zufriedenheit
– Imagesteigerung	– Besseres Betriebsklima
– Größere Wettbewerbsfähigkeit	– Mitgestaltung des Arbeitsplatzes



Quelle: <http://www.bmg.bund.de/themen/praevention/betriebliche-gesundheitsfoerderung.html>

4. Unternehmensgesundheit



4.2 Weiche Faktoren – Gesunde Mitarbeiter

- ▶ **500 Euro** kann ein Unternehmen pro Mitarbeiter im Jahr lohnsteuerfrei für Gesundheitsförderung investieren → die Förderung der Mitarbeitergesundheit wird sein 2008 aktiv unterstützt
- ▶ Es werden Maßnahmen steuerbefreit, die hinsichtlich Qualität, Zweckbindung und Zielgerichtetheit den Anforderungen der §§ 20 und 20a Abs. 1 i. V. mit § 20 Abs. 1 Satz 3 SGB V genügen:
 - Bewegungsprogramme, Ernährungsangebote, Suchtprävention, Stressbewältigung
- ▶ Nicht darunter fallen Sportvereine, Gesundheitszentren, Fitnessstudios



Einkommensteuergesetz (EStG), § 3 Nr. 34:
Betriebliche Gesundheitsförderung

„Steuerfrei sind zusätzlich zum ohnehin geschuldeten Arbeitslohn erbrachte Leistungen des Arbeitgebers zur Verbesserung des allgemeinen Gesundheitszustandes und der betrieblichen Gesundheitsförderung, die hinsichtlich Qualität, Zweckbindung und Zielgerichtetheit den Anforderungen der §§ 20 und 20a des Fünften Buches Sozialgesetzbuch genügen, soweit sie 500 Euro im Kalenderjahr nicht übersteigen.“



5. Marketingmanagement



5.1 Überblick

Marketing

- **Summe aller marktbezogenen Maßnahmen**
- Fordert konsequent marktbezogene Denkhaltung
- Ausrichtung des gesamten Unternehmens an den Markt-Bedürfnissen
- Herausforderung: Erkennen von Marktveränderungen und Bedürfnisverschiebungen, um **rechtzeitig Wettbewerbsvorteile** aufzubauen

Management

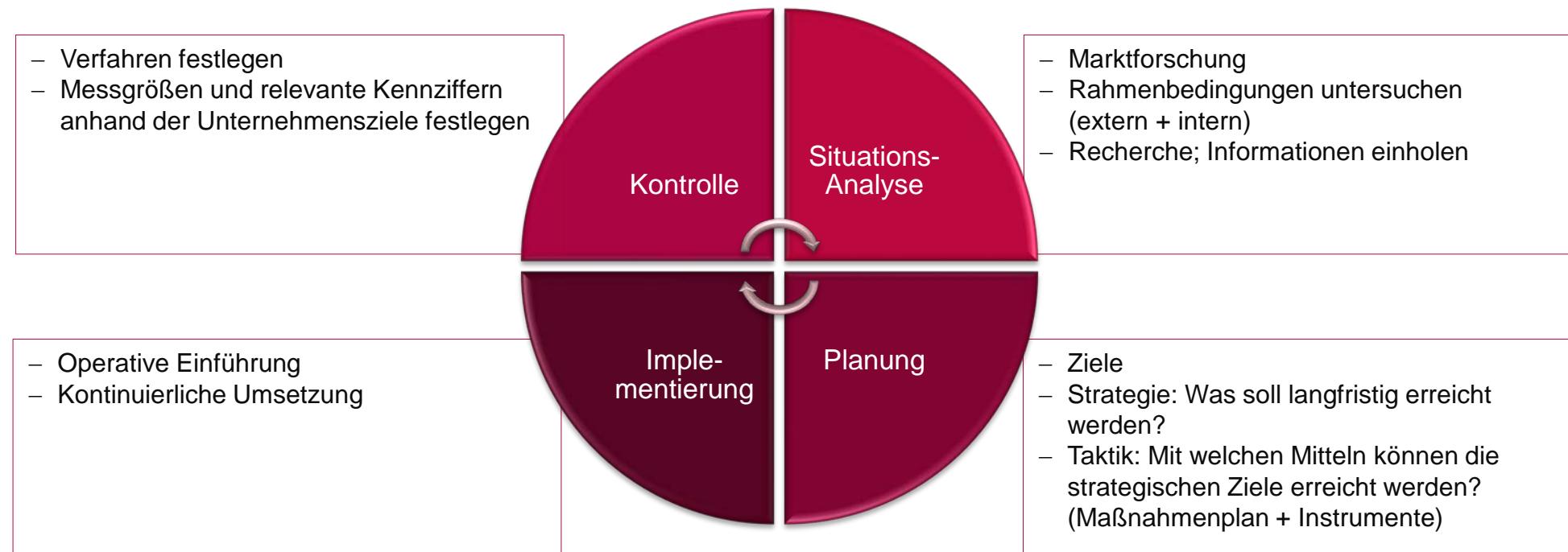
- Aufgaben und Abläufe organisieren und leiten
- Trend: das Management in Unternehmen übernimmt künftig **weniger inhaltliche** Aufgaben (wie Zielsetzung, Strategieentwicklung, Kontrolle)
- Manager haben mehr die Aufgabe des **Coaches** zu übernehmen: Mitarbeiter beraten, motivieren, überzeugen

Marketingmanagement

- Planung, Koordination, Steuerung und Kontrolle der Unternehmungsaktivitäten im Hinblick auf die **Markterfordernisse**
- Marketing wird zunehmend zur Managementphilosophie, die **alle** Abteilungen betrifft

5.1 Überblick

- ▶ Marketingmanagements = Kreislauf
- ▶ Gerade in der sich immer schneller entwickelnden Geschäftswelt ist es wichtig, den Prozess immer wieder neu zu betrachten und zu justieren, um **Marktchancen** und **Entwicklungspotenziale** einschätzen zu können



5.2 Situationsanalyse

- ▶ Sammelt die wichtigsten Informationen, die erfolgsrelevant sind
- ▶ Sollte nach Bedarf und regelmäßig durchgeführt werden
- ▶ Nur eine **lückenlose Übersicht aller denkbaren Gesichtspunkte** erlaubt ein Urteil darüber, welche Aspekte wichtig und welche unwichtig sind
- ▶ Entscheidend ist die **Professionalität der Auswertung**



5.3 Situationsanalyse – A) Kunden

- ▶ Warum kaufen Kunden das Produkt / die Dienstleistung und warum nicht? Wie sind sie darauf aufmerksam geworden? (Medien)
- ▶ Um die Antwort zu erhalten, gibt es nur einen Weg: **Fragen Sie Ihre Kunden!**
- ▶ Die Motive der Kunden ändern sich immer schneller, Kunden befinden sich im **ständigen Wandel**



SITUATIVE BEDÜRFNISSE



5.3 Situationsanalyse – A) Kunden

- ▶ Trendforschung (ob inhouse oder von einem Marktforschungsinstitut durchgeführt) hilft, gesellschaftliche Strömungen zu erfassen und Prognosen aufzustellen
- ▶ Frühzeitiges Erkennen von **Trends** und entsprechendes Handeln wird mehr und mehr zum **entscheidenden Wettbewerbsfaktor**
- ▶ Das **Anders sein** dominiert die Denkweise der Kunden
- ▶ Hersteller und Dienstleister müssen sich an den **situativen Bedürfnissen** der Kunden orientieren und innovative, maßgeschneiderte Produkte und Dienstleistungen anbieten



5.2 Situationsanalyse – B) Markt

- ▶ Um die **realistischen** Chancen eines Produkts / einer Dienstleistung zu ermitteln, muss klar sein
 - in **welchem** Markt sich das Produkt / die Dienstleistung bewegt
 - wie hoch das **Marktvolumen** (Umsatz- oder Absatzmenge in fester Zeitspanne) ist
 - und welches **Potenzial** (maximale Absatz- oder Umsatzmenge) dieser Markt bietet

	Produkt ersetzt andere Produkte durch überlegene Leistung	Neue Lösung mit überlegenem Nutzen	Es gibt Verbundprodukte	Vergleich der Marktvolumina in anderen Teilmärkten
Potenzialschätzung	Verbreitung aller Produkte, die noch die alte unterlegene Problemlösung bieten	Nutzer aus Kundenschichten, die bisher keine Verwender der fraglichen Produktgattung waren	Produkte, die mit dem neuen Produkt zusammen genutzt oder verwendet werden müssen	Absatzhöhe in anderen Marktregionen

5.2 Situationsanalyse – B) Markt

- ▶ Umfrageergebnisse zur wirtschaftlichen Lage in der Druckindustrie und den wirtschaftlichen Aussichten für 2016

Beschäftigten- größenklassen	Anzahl	Sozialversicherungspflichtig			Anzahl	Anteil in %	Veränderung ggü. Vj. in %
		Betriebe	Beschäftigte	Veränderung ggü. Vj. in %			
1 bis 9	8.007	70,0	18.510	13,3	18.510	13,3	-4,7
10 bis 19	1.107	12,9	15.173	10,9	15.173	10,9	-0,5
20 bis 49	868	10,1	26.339	18,9	26.339	18,9	-3,3
50 bis 99	344	4,0	23.547	16,9	23.547	16,9	0,9
100 bis 499	248	2,9	45.717	32,9	45.717	32,9	-3,1
500 und mehr	10	0,1	9.860	7,1	9.860	7,1	-2,9
Gesamt	8.584	100,0	-2,9	139.146	100,0	-2,4	
Bereich	Anzahl	Veränderung			Anzahl	Anteil in %	Veränderung ggü. Vj. in %
		Anteil in %	ggü. Vj. in %	Anteil in %			
Druck von Zeitungen	230	2,7	-3,8	9.740	7,0	7,0	-7,8
Sonstige Druckerzeugnisse	6.208	72,3	-2,5	101.979	73,3	73,3	-1,9
Druck- und Medienvorstufe	1.563	18,2	-4,6	18.772	13,5	13,5	-1,3
Druckweiterverarbeitung	583	6,8	-2,0	8.655	6,2	6,2	-4,0
Gesamt	8.584	100,0	-2,9	139.146	100,0	-2,4	

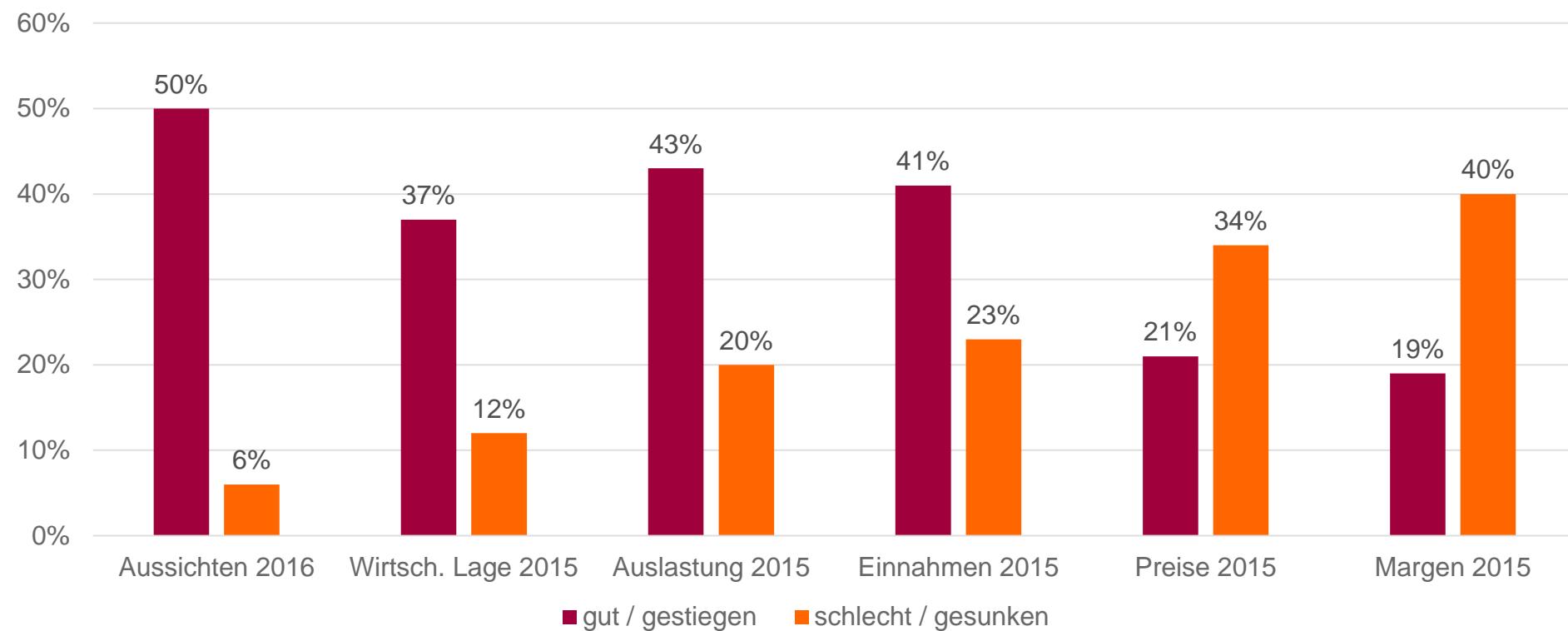
Berichtskreis: Betriebe mit mindestens einem sozialversicherungspflichtig Beschäftigten; Stichtag: 30.6.2015

Quelle: Bundesagentur für Arbeit; Berechnungen: bvdm

Quelle: Bundesverband Druck und Medien e.V. – Die deutsche Druckindustrie 2015

5.2 Situationsanalyse – B) Markt

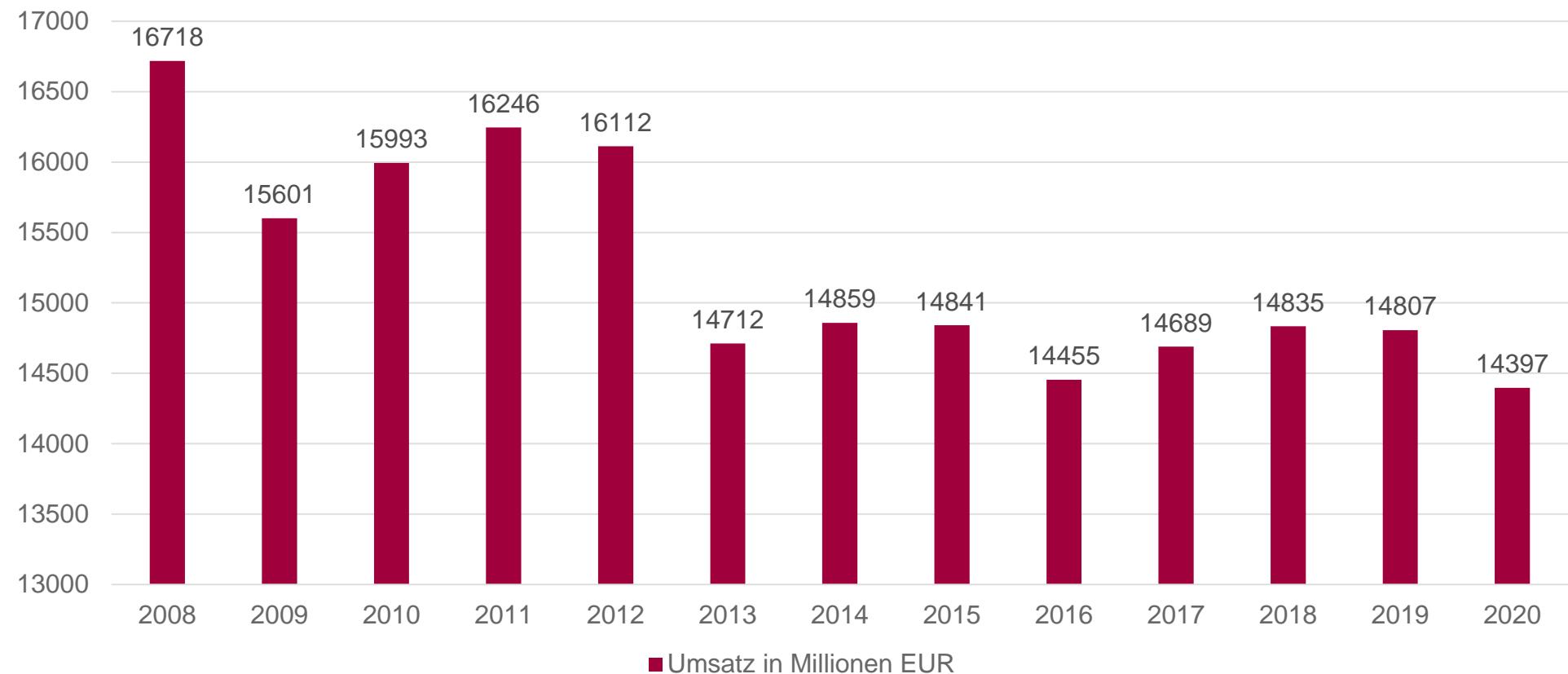
- Umfrageergebnisse zur wirtschaftlichen Lage in der Druckindustrie und den wirtschaftlichen Aussichten für 2016



Quelle: <https://www.statista.com>

5.2 Situationsanalyse – B) Markt

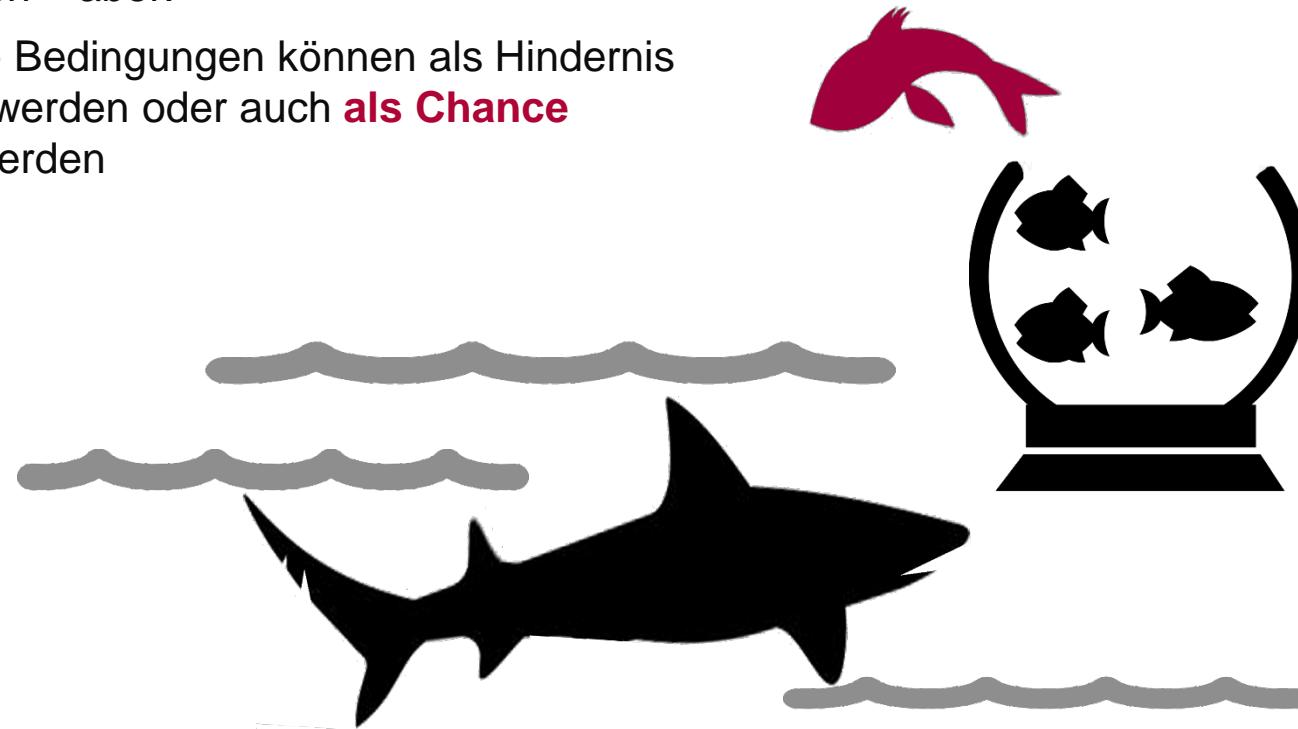
- Umsatz der Branche Drucken von Büchern, Broschüren, Karten, Plakaten u.Ä. in Deutschland von 2008 bis 2013 und Prognose bis zum Jahr 2020 (in Millionen Euro)



Quelle: <https://www.statista.com>

5.2 Situationsanalyse – B) Markt

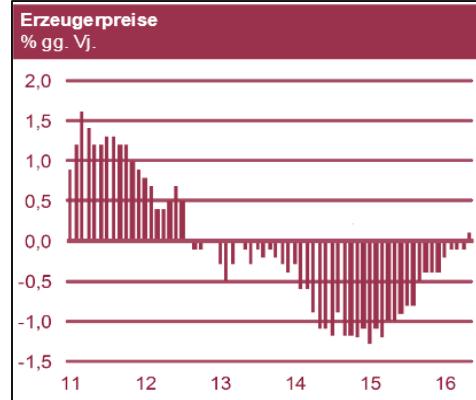
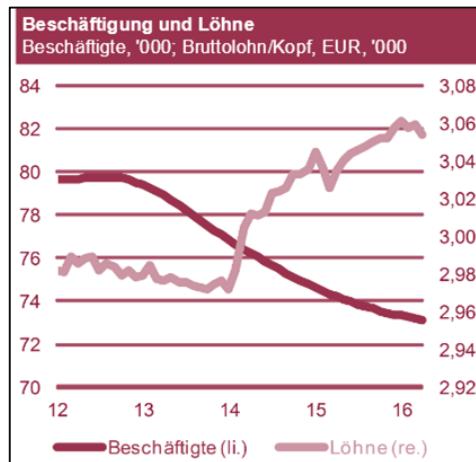
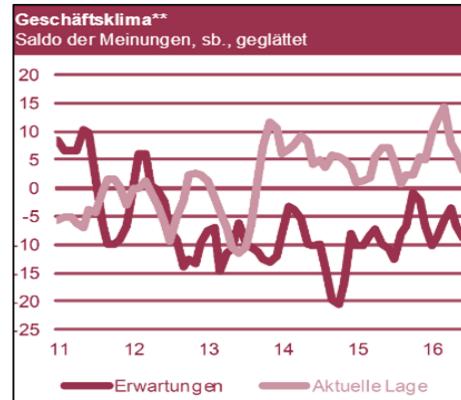
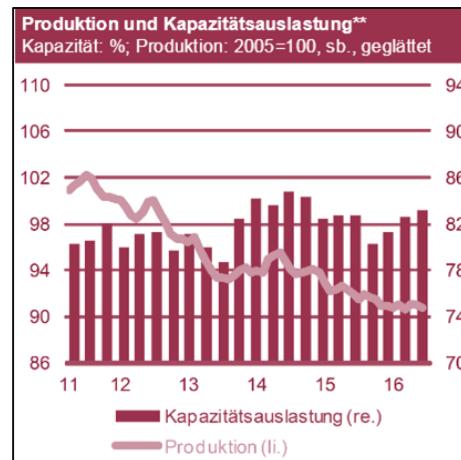
- ▶ Die Käuferbedürfnisse und Kaufmotivationen ändern sich **fortlaufend** und damit die Bedingungen auf dem Markt
- ▶ Neben kalkulierbaren Risiken, ist immer mit **unvorhersehbaren Hindernissen** zu rechnen
- ▶ Externe (politische, gesetzliche, gesellschaftliche) Umweltfaktoren können Unternehmen nicht beeinflussen – aber:
- ▶ Veränderte Bedingungen können als Hindernis behandelt werden oder auch **als Chance** gesehen werden



5. Marketingmanagement

5.2 Situationsanalyse – B) Markt

► Druckereien Deutschland



Druckereien auf einen Blick
Vergleich zum Verarbeitenden Gewerbe

% gg. Vj. *	Datum	NACE 18	Ver. Gew.
Produktion	Jun 16	-2,1	0,8
Preise	Jul 16	-0,4	-1,3
Arbeitnehmer	Jun 16	-1,4	0,9
Löhne	Jun 16	0,5	1,9
<i>Jahresdifferenz</i>			
Geschäftsklima**	Aug 16	-2,8	-5,0
<i>Aktuelle Werte</i>			
Kapazitätsauslastung**	Q3/16	83,2	84,7
Exportanteil	2015	15,4	49,5
Wertschöpfung (EUR Mrd.)	2013	5,3	561,3

* Veränderung der vorherigen 12 Monate bis zum letzten verfügbaren Wert gegenüber dem Vorjahreszeitraum.

Quelle: <https://www.dbresearch.de>

5.2 Situationsanalyse – C) Marketingmix

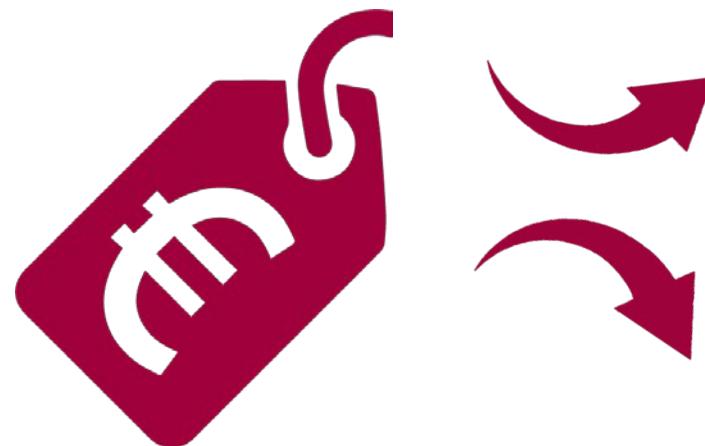
- ▶ Produkte:
 - Unternehmen definieren ihren Markt meist über die **Produkte**, die sie herstellen → **Falsch**
 - Die „Chance“ sind die potenziellen und tatsächlichen **Kunden** mit einem bestimmten **Bedürfnis** oder Wunsch, den es zu befriedigen gilt
 - Die Marktdefinitionen sollte sich am zugrunde liegenden **Kundenbedürfnis** orientieren:
 - Anstatt sich im Markt „der **Druckerzeugnisse**“ zu sehen, wäre die kundenorientierte Marktdefinition **„Hersteller von Informationsprodukten“** (z.B. Zeitungs-, Zeitschriften oder Buchdruck) oder **„Hersteller von Impulsanregenden Produkten“** (z.B. Akzidenzdruckerei)
 - Warum? Eine solche neue Marktabgrenzung zwingt Unternehmen, sich aus dem Bereich ihrer traditionellen Produkte zu **lösen**
 - Eine Akzidenzdruckerei kann sich auch über alternative **„impulsanregende Produkte“** zu den bisherigen Gedanken machen
- 

WUNSCHERFÜLLER

NEUE MARKTABGRENZUNG

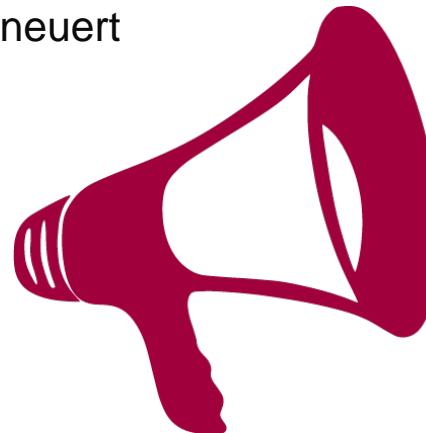
5.2 Situationsanalyse – C) Marketingmix

- ▶ Preis & Distribution:
 - Welche **Distributionskanäle** sind sinnvoll und können neu erschlossen werden?
 - Wie gelingt das Eindringen aus der niedrigpreisigen Massendistribution in Vertriebsschienen mit höheren Preisen?
 - Wie gelingt das Durchdringen vom Fachhandel in den Massenmarkt?
- ▶ Der Absatzerfolg hängt stark von den Vertriebskanälen ab
- ▶ Wichtig ist das Wissen darüber, welche **Durchschnittspreise** in den einzelnen Vertriebsschienen gezahlt werden und welche Konkurrenten auf den einzelnen Schienen eine **starke Position** haben



5.2 Situationsanalyse – C) Marketingmix

- ▶ Kommunikation:
 - Werben Sie für Ihr Unternehmen? Oder läuft es getreu dem Motto „**der Schuster hat die schlechtesten Leisten**“ – Sie drucken Werbemittel für andere, aber die Werbung für Sie als Drucker bleibt auf der Strecke?
 - Reflektieren Sie die **Kommunikations-Ausgaben** Ihres Unternehmens und die der Konkurrenz
 - Der eigene Kommunikationsauftritt wird mit dem der **Konkurrenz** verglichen
 - Ergebnis: gut begründetes Urteil, wie wirksam die eigene Werbegestaltung im Vergleich zur Konkurrenz ist
 - Anhand der Kommunikationsanalyse wird dann die Kommunikationsstrategie neu betrachtet und ggf. angepasst oder erneuert



KOMMUNIKATION

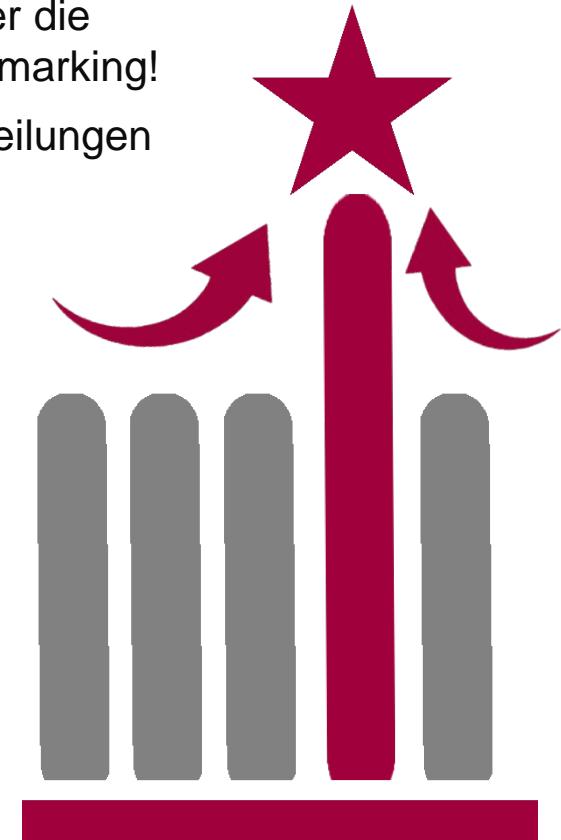
5.2 Situationsanalyse – D) Wettbewerb

- ▶ Bei der Betrachtung der Stellung des Unternehmens im Markt werden alle möglichen Einflussgrößen genau unter die Lupe genommen
- ▶ Im Vergleich der Leistungsfähigkeit des eigenen Unternehmens mit den relevanten Mitbewerbern lassen sich die **wesentlichen Kompetenzen entdecken** und für eine starke Marktposition **nutzen**



5.2 Situationsanalyse – D) Wettbewerb

- ▶ Benchmarking hilft, das eigene Unternehmen im Wettbewerb einzuordnen
- ▶ Basis für den Vergleich mit anderen Unternehmen ist die Kenntnis über die eigenen Zahlen und Strukturen → Ohne internes kein externes Benchmarking!
- ▶ **Internes Benchmarking** betrachtet Unternehmenseinheiten oder Abteilungen
 - Stimuliert Leistungswettbewerb
 - Erhöht Motivation
 - Erhöht die Priorität der Kundenzufriedenheit
 - Erhöht Weiterempfehlungsrate
- ▶ Leistungsmerkmale werden untersucht, von „gut bis schlecht“ bewertet und mit der Konkurrenz verglichen:
 - (Produkt-)Entwicklung: Entwicklungszeit, Innovationen,...
 - Preise: Effektiv gestaltet?
 - Distribution: Vertriebsnetz, Kosten, Auftragsabwicklung,....
 - Kommunikation: Bekanntheit, Image, Zufriedenheit,....
 - Fertigung: Know-how, Kosten, Kapazitäten, Reserven,...
 - Personal: Manager, Mitarbeiter, Praktikanten,...



5.2 Situationsanalyse – D) Wettbewerb

- ▶ **Externes Benchmarking** kann marktbezogen (2 direkte Konkurrenten), branchenbezogen (mehrere Konkurrenten) und branchenübergreifend (best practise) angewandt werden
- ▶ Die Ergebnisse zeigen Verbesserungspotenziale für das eigene Unternehmen auf = **Lernen von den Besten**
- ▶ **Lernen** heißt jedoch nicht **kopieren** von Produkten und Prozesse
- ▶ Ein Benchmarking-Projekt sollte als **Ideenquelle** verstanden werden, aus dem kreative Verbesserungspotenziale und neue Lösungsansätze für das eigene Unternehmen gefunden werden → Werden Sie zum Querdenker!
- ▶ Beachte: solche Projekte brauchen Zeit, in denen sich das Unternehmen „mit sich selbst beschäftigt“ - in dieser Zeit können bereits an anderer Stelle **Innovationen** entstehen oder sich die Kundenbedürfnisse ändern



5.2 Situationsanalyse – E) Unternehmensumwelt

- ▶ Informationen über die Wettbewerbssituation können gesammelt werden mit Hilfe von
 - Marktquellen (Marktforschungsinstitute, IHK, Verbände, Agenturen, Außendienst, Lieferanten)
 - Print/Online-Quellen (Wirtschaftspresse, Lokalzeitung, Geschäftsberichte, Pressemitteilungen)
 - Zur Verbindung interner und externer Aspekte der Marktforschung wird die SWOT-Analyse verwendet, die situationsabhängig aufgestellt werden muss

- ▶ Intern
- ▶ Extern

S = Strengths = Stärken (Kernkompetenzen + Vorsprung)
W = Weaknesses = Schwächen (Stärken der Konkurrenz)
O = Opportunities = Chancen = (Potenziale)
T = Threats = Risiken (Wettbewerb, Markt)

- ▶ Aus dem Wettbewerbsvorteil sollte die **Kernkompetenz** resultieren
- ▶ Zur finalen Bestimmung bieten sich **Kundenbefragungen** und der Vergleich der Unternehmensprozesse mit einem Best-Practice-Unternehmen an → **Benchmarking**

5.2 Situationsanalyse – E) Unternehmensumwelt

- Die genaue Kenntnis und das Ausnutzen der Bestimmungen führen oft zu Marktchancen oder Wettbewerbsvorteilen



5. Marketingmanagement

5.3 Marketingziele

- Werden von den gewinnorientierten **Unternehmenszielen** abgeleitet

quantifizierbar	nicht quantifizierbar
– Erreichen der Gewinnzone	– Allianzen, Ankauf, Fusionen
– Kapital- / Umsatzrentabilität	– Aufbau / Trennung von Bereichen
– Erreichen von Marktanteilen	– Produktpotfolio und -Entwicklung
– Eigenkapitalbildung	– Image, Bekanntheitsgrad

- Unternehmensziel z. B. 10 % Umsatzsteigerung → Marketingziel: Marktanteil um 8 % erhöhen
→ daraus resultieren Teilziele der Marketinginstrumente

Produkt	Preis	Distribution	Kommunikation
– Service-Verbesserung	– Skonto 2 %	– Online-Handel ausbauen	– Bekanntheitsgrad 10 % erhöhen
– Indirekte Auswirkung auf Gewinn	– Direkte Auswirkung auf Gewinn	– Indirekte Auswirkung auf Gewinn	– Indirekte Auswirkung auf Gewinn

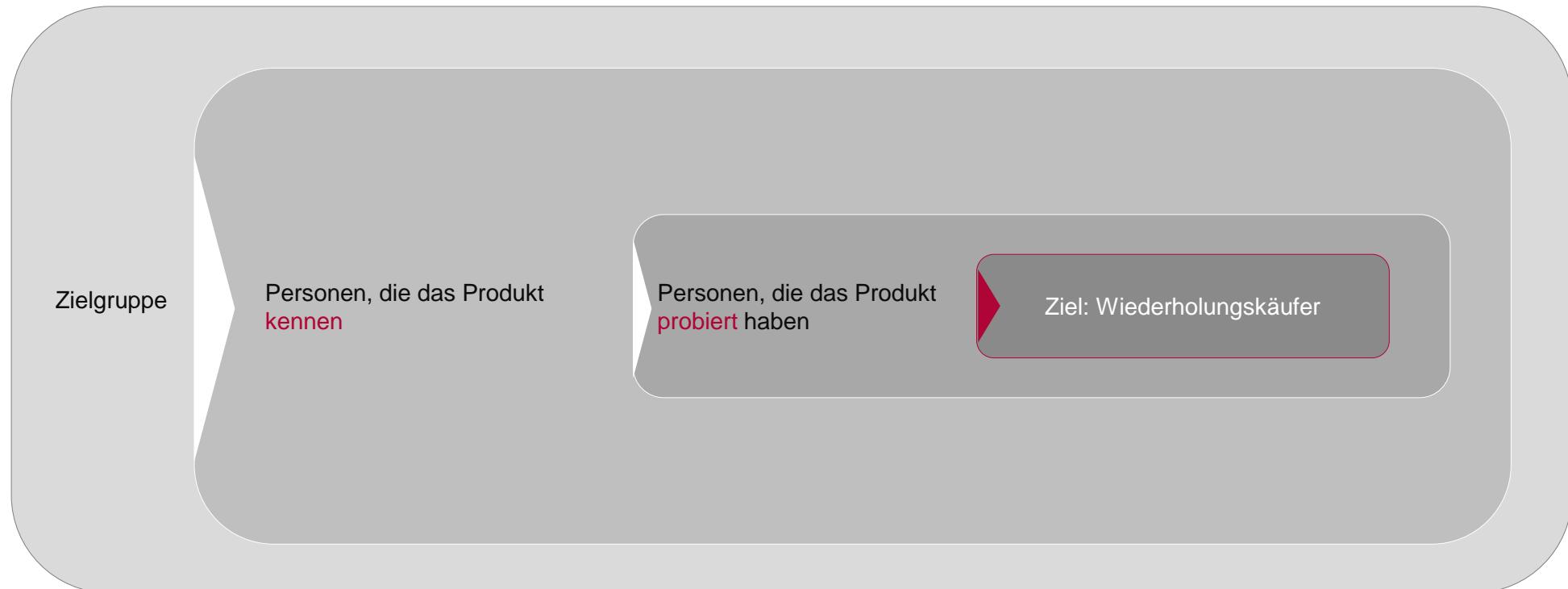
5.3 Marketingziele

- ▶ **S** = Specific = eindeutige Zieldefinition
- ▶ **M** = Measurable = messbare Zielkriterien
- ▶ **A** = Accepted = akzeptierte Ziele (von allen Beteiligten)
- ▶ **R** = Realistic = die Ziele sollten erreichbar sein
- ▶ **T** = Timely = Vorgabe, bis wann ein Ziel erreicht sein soll

Ökonomische Marketingziele	Psychografische Marketingziele
– Marktanteile erhöhen (für spez. Produktbereich)	– Kundenbindung erhöhen
– Umsatz erhöhen	– Bekanntheitsgrad erhöhen
– Absatz erhöhen	– Image verbessern
– Anzahl von Neuprodukten / Innovationen	– Kaufabsicht erhöhen

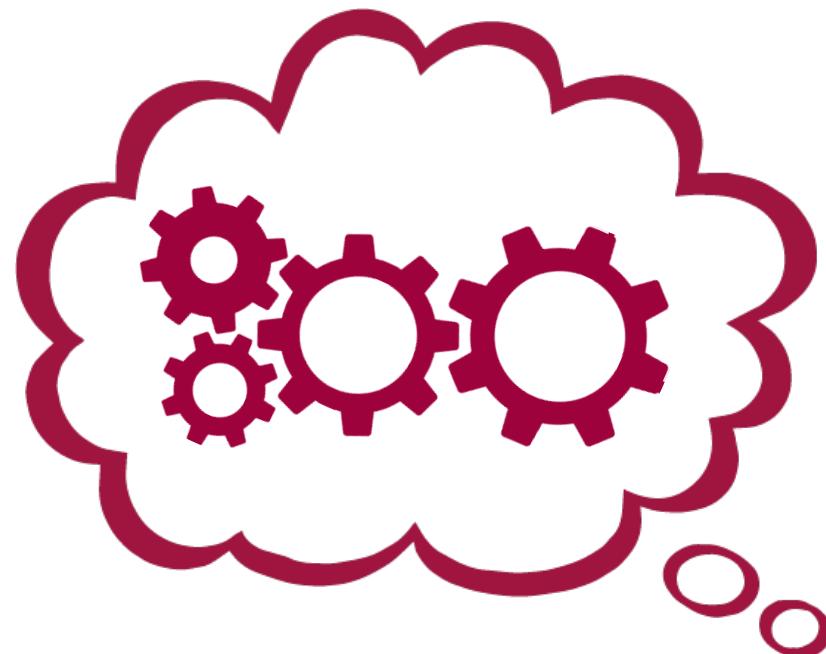
5.3 Marketingziele

- ▶ Verkaufsziele sind zahlenmäßig vorgegeben und bilden die wichtigste Gruppe der Marketingziele
- ▶ Der Absatzerfolg hängt entscheidend von der Produktnähe der Zielgruppe ab



5.3 Marketingziele

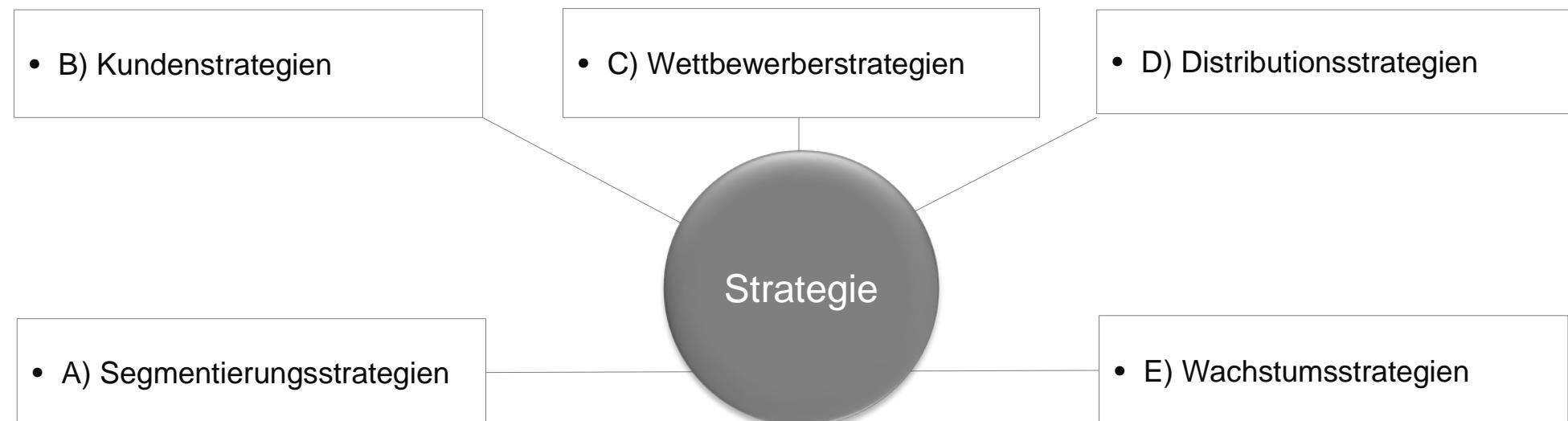
- ▶ Beachte:
 - **Zu viele Vorgaben** für die Zielerreichung dämpfen die Risikobereitschaft und die Kreativität
 - Eine für die Zielerreichung verantwortliche Person lässt die Ziele zur **Verbindlichkeit** werden
 - Alle Beteiligten sollten mit eingebunden werden, um eine höhere **Identifikation** zu erreichen



... der Plan ist Nichts,
die **PLANUNG** ist Alles!

5.4 Marketingstrategien

- ▶ Die auf den Zielen basierende Strategie versucht, die aktuelle Marktsituation und die **Chancen** zu nutzen, um besser als die Wettbewerber positioniert zu sein
- ▶ Sie beinhaltet **langfristige** Entscheidungen und ist die Basis für einen langfristigen Markterfolg
- ▶ Erfolge sind erst nach längerer Zeit feststellbar
- ▶ Die Strategie kurzfristig zu ändern bringt oft große Kosten- und Prozessbelastung mit sich



5.4 Marketingstrategien – A) Segmentierungsstrategie

- ▶ Segmentierung beinhaltet die Aufteilung des Marktes in sinnvolle Gruppen
- ▶ Ja - im B2B-Marketing spielen Segmentierungs-Überlegungen eine **andere Rolle**
- ▶ Die Überlegungen gehen mehr in Richtung One-to-One Strategie (1:1) mit maßgeschneiderten Angeboten
- ▶ Je mehr Gemeinsamkeiten die avisierten Kunden mit Ihrem Unternehmen haben, desto besser sind Ihre Chancen

Segmentierung	Kriterien
– Geografisch	– Nach Marktgebiet (Nielsen-Gebiete, regionale Besonderheiten,...)
– Demografisch	– Branche, Unternehmensgröße, Technologien, Verwendung, Auftragsumfang, Mitarbeiteranzahl, Marktanteil, Rechtsform, liquide Mittel
– Verhaltensorientiert	– (de)zentraler Einkauf, Nach Kaufanlass, Nutzennachfrage (Qualität, Service), Verwendung, Einstellungen, Markentreue, Kaufbereitschaft, Kundenzuwachs über Ausschreibungen oder Angebote (Finanzierungen,...) – Individualisierte Angebote → customizing
– Psychografisch	– Kaufkriterien (Preis-/Qualitätsbewusstsein), Dringlichkeiten (just-in-time), Risikobereitschaft, Treue, Sympathie

5.4 Marketingstrategien – A) Segmentierungsstrategie

- ▶ Die Grundüberlegung, an welche Kunden das Endprodukt gehen soll, ist jedoch auch im B2B-Bereich unverzichtbar
- ▶ Mit Hilfe der Ansätze der Sinus-Milieus und der Typologie der Wünsche entdeckte die "Neue Woche" des **Burda-Verlags** eine **Marktnische**
- ▶ Mit der Typologie der Wünsche wurde der Markt der Leser quantifiziert und mit den Sinus-Milieus nach Qualitätskriterien analysiert
- ▶ Resultat: Grundkonzept und Redaktion der Zeitschrift wurden der identifizierten Zielgruppe angepasst – mit **Erfolg**



Quelle + Informationen: bcn.burda.de

5.4 Marketingstrategien – B) Kundenstrategie

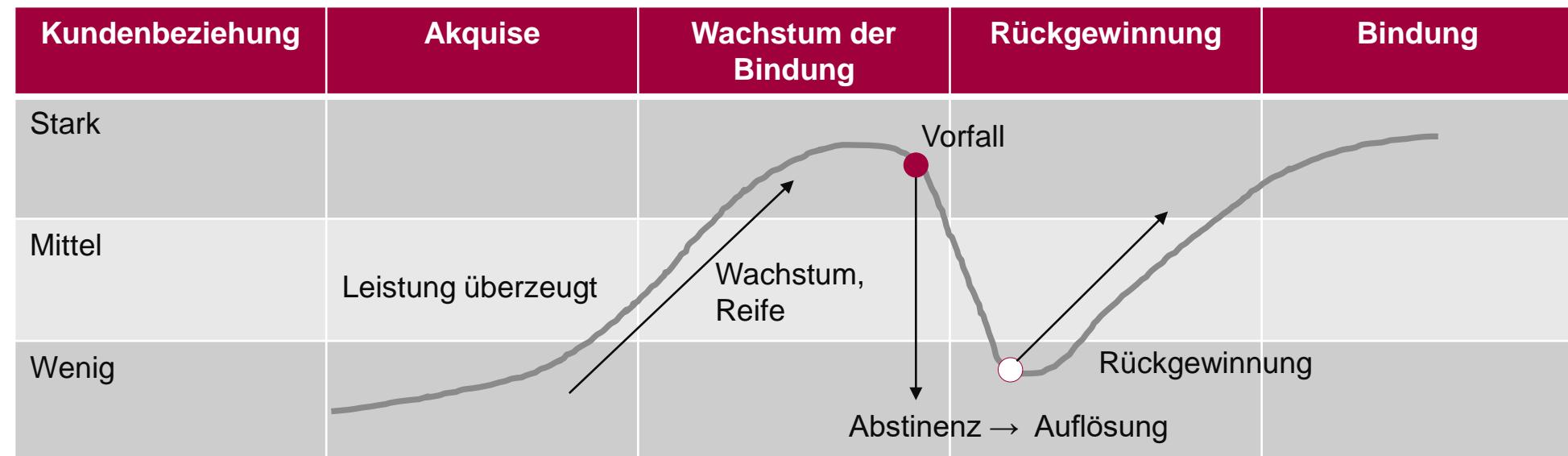
- ▶ Kundenorientierung bedeutet, alle marktrelevanten Maßnahmen eines Unternehmens an den **Bedürfnissen** und Problemen der **Kunden** auszurichten
- ▶ Es gibt 2 Kundenstrategien: Neukundengewinnung & Kundenbindung
- ▶ Wichtig ist, dass nicht nur alle Infos über die Kunden vorhanden sind, sondern auch, dass diese **richtig interpretiert** werden
- ▶ Profitable Kunden sollten **gebunden** werden! Es **kostet ca. 5-10 mal so viel**, einen neuen Kunden zu gewinnen und ist sogar günstiger, verlorene Kunden zurückzugewinnen, als Neukunden zu akquirieren



Customer-Relationship-Management

5.4 Marketingstrategien – B) Kundenstrategie

- ▶ Bindungsmöglichkeiten:
 - Produktpolitik → Spezielle Angebote / Services
 - Preispolitik → Bonussysteme, Garantien
 - Kommunikation → Newsletter, Zeitschriften
 - Distribution → Fertigungsbesuche, Direktlieferung
- ▶ Nur die **emotionale Bindung ist freiwillig**



5.4 Marketingstrategien – B) Kundenstrategie

- ▶ Der **Kundenwert** hat immer größere Bedeutung
- ▶ In Anbetracht von immer härten **Sparmaßnahmen** und immer **sensibleren Kunden** müssen tatsächlich die erfolgsentscheidenden Kunden identifiziert werden
 - A-Kunden tragen mit hohem Umsatz und einer langen Kundenbeziehung stark zum Unternehmenserfolg bei
 - Bei C-Kunden ist die Beziehungspflege schon teurer, als man am Kunden verdient
- ▶ Kunden mit hohem Wert: reagieren gut auf Werbemaßnahmen, bringen Umsatz, empfehlen weiter, bleiben treu



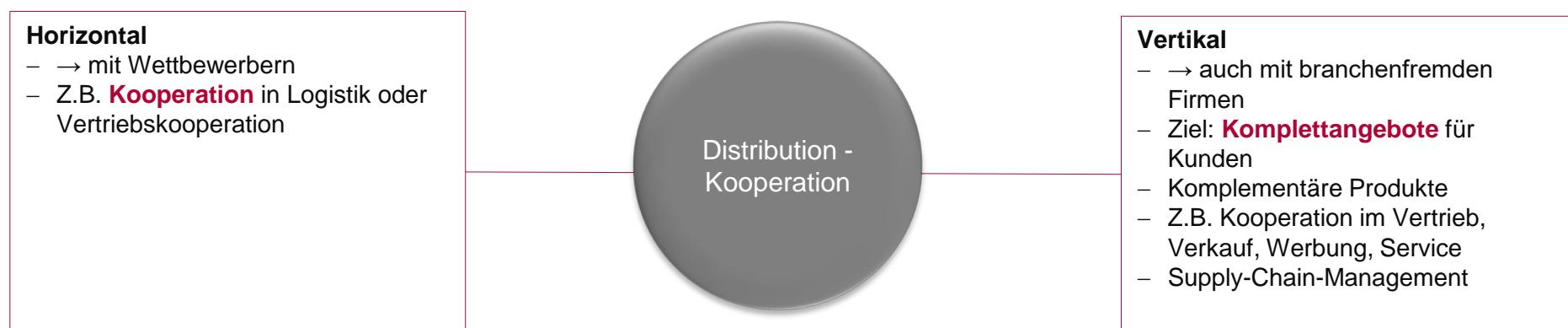
5.4 Marketingstrategien – C) Wettbewerbsstrategien

- Ziel: **Gewinn durch zufriedene Kunden**
- Die Wettbewerbsstrategien sind immer einsetzbar – unabhängig von der Branche, des Marktes usw.



5.4 Marketingstrategien – D) Distributionsstrategien

- ▶ MCM: **Multi-Channel-Management**
- ▶ Ziel: **viele Kunden** durch **Kombination** der Absatzkanäle erreichen
- ▶ Wichtig: bestehende Kanäle **berücksichtigen** und evtl. Konflikte aus dem Weg schaffen
- ▶ Kooperationen in der Distribution



**PRINT4
RESELLER**

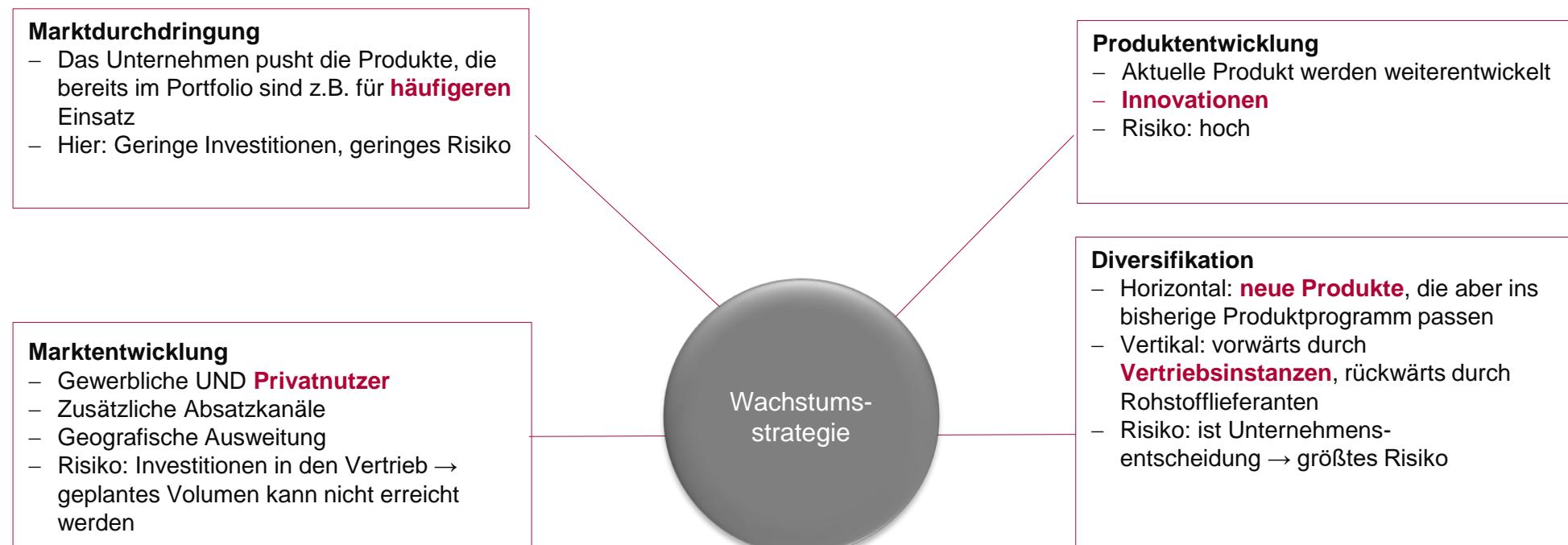
<https://www.print4reseller.com>



<https://www.druckhelden.de/>

5.4 Marketingstrategien – E) Wachstumsstrategie

- ▶ Am schnellsten wächst ein Unternehmen „anorganisch“ – sprich durch Zukäufe anderer Unternehmens(-teile)
- ▶ Dafür sind jedoch hohe Investitionen nötig
- ▶ Ein **Wachstum aus eigener Kraft** ist das organische – hierzu bieten sich folgende Mittel an:



5.5 Marketingkontrolle

- ▶ Ob Ziele erreicht wurden, kann nur überprüft werden, wenn die Ziele vorab **zahlenmäßig** genau definiert wurden → **Leistungsstandards**
- ▶ Im Marketing sind hier **Erfahrungswerte** sehr wichtig → Planwerte resultieren hieraus
- ▶ Unterschied aus dem Soll-Ist-Vergleich = Ausgangspunkt für die Ursachenanalyse
→ dient der **Korrektur** künftiger **Planzahlen**
- ▶ Marketingziele sind schwer durch Zahlen zu definieren:
 - Keine Normwerte (Qualitative und psychografische Ziele wie Image, Kundenbindung,...)
 - Falsche Handhabung
 - Aufwendige, teure Ermittlung und Korrektur der Werte
- ▶ Die Ziele werden mit z.B. der SMART-Regel (Vergleich Marketingziele) zu messbaren Kriterien umgewandelt
- ▶ **Eine saubere Interpretation** ist die Basis, um anschließend das Erreichen des Erfolgs zu messen

5.5 Marketingkontrolle

- ▶ Zielerreichung sollte mit **Prämien** belohnt werden
- ▶ Auf unzureichende Leistung sollten Führungskräfte mit Ausbildung und Betreuung reagieren



6. Mitarbeiter & Kunden



6.1 Schnittstelle Vertrieb

- ▶ Wertschöpfungspartnerschaften und strategische Allianzen lassen neue **Kundennetzwerke** entstehen
- ▶ Die immer vielschichtigeren Kundensegmente **erfordern neue Absatzkonzepte** und das Vordringen der elektronischen Medien erweitert und/oder verändert in vielen Bereichen die Vertriebswege
- ▶ Erwartet werden dabei heute die **Durchsetzung kontinuierlicher Verbesserungsprozesse** in der Betriebsorganisation, den Informationsabläufen, der Entwicklung von Partnerschaften mit Schlüsselkunden, usw.
- ▶ Lösung: **Distributionspolitik** (distribuieren = verteilen)

- ▶ Aufgaben der Distribution sind vor allem:
 - Ausgleich zwischen dem **Ort** der Produktion und dem Ort der Nutzung
 - Ausgleich zwischen dem **Zeitpunkt** der Produktion und dem Zeitpunkt der Nutzung
 - Ausgleich zwischen der **Produktionsmenge** und der Bedarfsmenge der Kunden

6. Mitarbeiter und Kunden

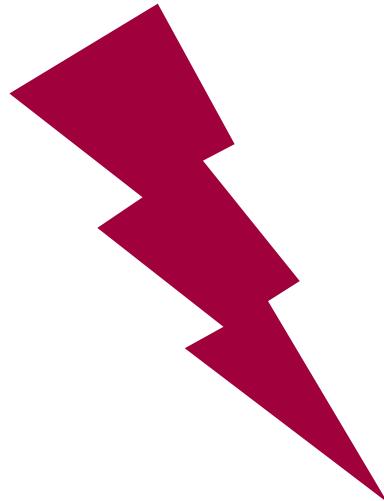
6.1 Schnittstelle Vertrieb

- Der Faktor **Mitarbeiter** ist in der Wirkung auf den Unternehmenserfolg nicht zu **unterschätzt**
- Diese sind auch entscheidend für die Position im Wettbewerb
- Mitarbeiter repräsentieren ihr Unternehmen und hinterlassen einen **bleibenden Eindruck**
- Erschreckend ist, dass laut **Statistik** gerade einmal 1/3 der Mitarbeiter die Unternehmensvision leben – der Rest verrichtet gleichgültig die Arbeit, ohne sich mit dem Unternehmen identifizieren zu können
- Folge: das Unternehmensversprechen kann den Kunden gegenüber nicht gehalten werden – wie auch, wenn die Mitarbeiter es **nicht glaubhaft** vertreten können
- Ein Mitarbeiter, der dem Unternehmen emotional verbunden ist, kann auch den **Funken** auf den Kunden überspringen lassen



6.1 Schnittstelle Vertrieb

- ▶ Kunden verdienen **Wertschätzung** und gerade heute sind diese weichen Faktoren ausschlaggebend im Wettbewerb und **wichtiger als der Preis**
- ▶ Probleme:
 - Nicht alle **Abläufe** in den Unternehmen unterstützen einen reibungslosen Kundenservice
 - Nicht in allen Unternehmen sind ausreichend **Mitarbeiterkapazitäten**
 - Die nötige **Aus- und Weiterbildung** wird vernachlässigt
 - Zu wenig Anreiz



6.1 Schnittstelle Vertrieb

- ▶ Viele Produkte oder Dienstleistungen lassen sich nur durch **persönlichen Kontakt** verkaufen
- ▶ Der potenzielle oder bestehende Kunde sammelt seine Erfahrungen und Erlebnisse mit dem Anbieter an der Schnittstelle und den Kontaktpunkten = **Customer Touch Points**
- ▶ Auch das Unternehmen profitiert von diesem Kontakt
- ▶ Die Schnittstelle zum Kunden ist **zukunftsorientierter Impuls- und Ideenlieferant**

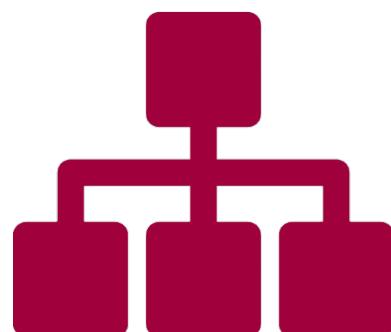


6.1 Schnittstelle Vertrieb

- ▶ Je besser Kundenbedürfnisse befriedigt werden können und Erwartungen erfüllt werden können, desto größer ist auch die **Chance, neue Kunden** zu gewinnen und zu binden
- ▶ Wichtig ist dabei, die Kunden mit dem richtigen „**Kanal**“ zu erreichen und diesen zu identifizieren
- ▶ In der „unpersönlichen“ Web-Welt gewinnt der persönliche Kontakt wieder mehr an Bedeutung
- ▶ Zu bedenken sind:



Innovative
Technologien
zur Unterstützung



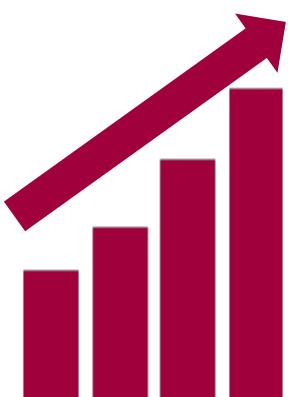
Kanalauswahl
(nach avisierten
Unternehmen)



Personalauswahl
(nach Kanälen)



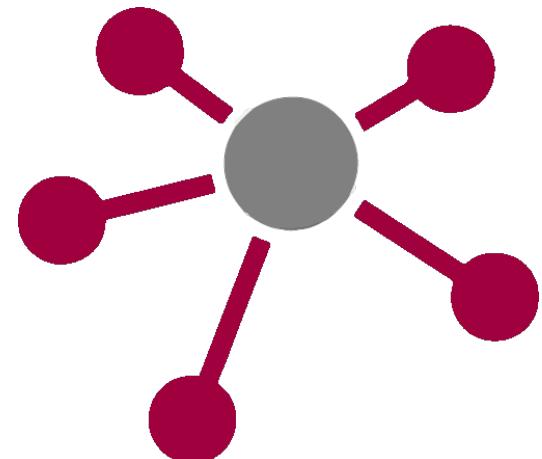
Prozesskette
(Service-
Förderung)



Prognosen
und Trends

6.1 Schnittstelle Vertrieb

- ▶ Der Kunde will weiterhin beachtet sein, egal wie ausgefeilt eine Problemlösung ist
- ▶ Überzeugen muss der Außendienstler - **der Mensch verkauft!**
- ▶ In Zukunft wird kein Außendienst ohne die **aktive Kooperation** mit dem Innendienstes bestehen
- ▶ Der Innendienstleiter wird zum modernen **Schnittstellenmanager**
- ▶ Die **neuen Produkte** sind das Problem



- ▶ **Beispiel ist die Neueinführung einer Digitalfarbdrucksystems:**
Diese digitalen Drucksysteme sind einzubinden, Schnittstellen zu anderen Technologien aufzubauen, neue Software muss entwickelt werden
- ▶ Hier agiert der Verkäufer als Moderator, Problemlösungskoordinator, Berater, Ressourcenmanager und Coach
- ▶ **Mehr Zeit für den Verkauf = mehr Umsatz**



Graphic Consult

GC Graphic Consult GmbH
Weihenstephaner Straße 1
85716 Unterschleißheim / München

Tel: 089 / 89 60 56-0
Fax: 089 / 89 60 56-11
E-Mail: comcenter@gc-online.de