

A woman with long brown hair tied back, wearing a white long-sleeved shirt, is seen from the back, looking upwards. A large, thick black arrow points from the right side of the frame towards the left. The background is a plain, light grey.

ZIELE UND STRATEGIEN

«NUR WER SEIN ZIEL KENNT,
FINDET DEN WEG.»

Laotse



Auch wenn Sie ein gutes Produkt oder ein tolles Konzept haben – Sie können niemals alle Menschen ansprechen. Besser ist, Sie bieten einer ganz bestimmten Kundschaft viel und nicht allen ein bisschen. Wer in ein Auto steigt, will mit diesem Vehikel irgendwohin. Er hat sich ein Ziel gesetzt. Ähnlich ist es mit einem Unternehmen. Ein Unternehmen kann nur erfolgreich arbeiten, wenn es sich genau abgesteckte, sorgfältig erarbeitete, sinnvolle Ziele setzt und sich im Klaren ist, auf welchem Weg bzw. mit welcher Strategie die Ziele erreicht werden sollen. In diesem Kapitel wird aufgezeigt, wie Sie Zielgruppen oder -personen bestimmen, klare Ziele setzen und die richtige Strategie wählen.

Martin Blatter und Erwin Grob

► ZIELPUBLIKUM – SEGMENTIERUNG

«Die Druckerei muss die richtige Kundenstruktur haben, die zu ihr, ihren Mitarbeitern, ihren Maschinen und ihrem Leistungsangebot passt. Damit ist aus Marketingsicht die klare Segmentierung entscheidend.»¹ Kundensegmentierung heisst (potenzielle) Kunden in Gruppen einteilen. Jedes Unternehmen muss sich immer wieder fragen, wer seine Zielkunden sind. «Für den Aufbau eines erfolgreichen Geschäftsmodells muss ein Unternehmen ein genaues Verständnis für die relevanten Kundensegmente, die es adressieren möchte, entwickeln. Immer und ohne Ausnahme steht der Kunde im Zentrum eines jeden Geschäftsmodells.»² Die Kundensegmente sollten sich bezüglich der spezifischen Merkmale und des Kaufverhaltens deutlich voneinander unterscheiden. Nur wer seine Kunden in Teilgruppen einordnet, ist kundenorientiert. Er kann seine Marketingaktionen auf einzelne Gruppen ausrichten, erreicht damit bessere Ergebnisse und spart oft noch Geld.

Die Segmentierung ist im Marketing also ein entscheidender Erfolgsfaktor. Wie immer im Marketing muss alles aus Kundensicht gesehen werden. Auch die oft zitierte Qualität. «Unsere Kunden suchen nicht die Topqualität, sondern unsere speziellen Dienstleistungen. Bei unseren Kunden steht die Technik im Hintergrund.»³ Letztlich werden die Kunden in Interessengruppen zusammengefasst, damit Marketingaktivitäten gezielt geplant werden können. «Unser Fokus liegt darin, die Bedürfnisse unserer Kundschaft zu befriedigen. Genau hinhören und spüren, was der Kunde will – so einfach ist das –, denn nur daraus entwickeln sich nachhaltige Erfolgskonzepte.»⁴ Und: Natürlich «... gibt es verschiedene Charaktere und Käufertypen. Wer vor Ort eine Druckerei aufsucht, schätzt in der Regel die professionelle Beratung und Betreuung.»⁵

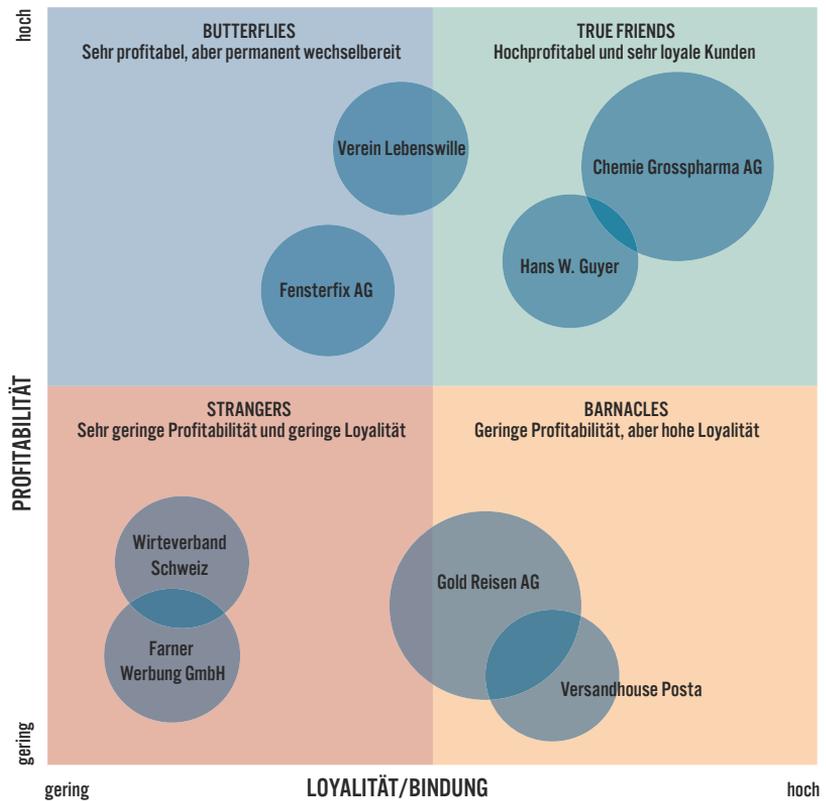


Abbildung «Kundengruppen»: Die Modelldruckerei wird «Chemie Grosspharma AG» und «Hans W. Guyer» als A-Kunden pflegen. Die «Butterfly-Kunden» werden mit bestimmten Massnahmen wie beispielsweise Logistikdienstleistungen ans Unternehmen gebunden. Quellenvorlage: iMarketing-Tool®

Zuerst folgt die Einteilung nach Privatkunden (B2C, Business-to-Consumer) und Unternehmen (B2B, Business-to-Business).

Im B2C werden Kunden meistens nach folgenden Kriterien eingeteilt:

- ▶ Geografie: Wohnort, Wohngegend
- ▶ Demografie: Alter, Geschlecht, Familienstand
- ▶ Soziografie: Einkommen, Beruf, Wohnverhältnisse, Bildungsniveau
- ▶ Psychografie: Werte, Glaubenssätze, Einstellungen, Verhalten, Lebensstil
- ▶ Verhaltensorientierte Merkmale: Kaufverhalten, Preisorientierung, Mediennutzung, Zahlungsverhalten (Zahlungsmoral, Einhaltung der Zahlungsbedingungen)

Im B2B gibt es folgende Verfahren:

- ▶ Kunden können nach einem quantitativen Verfahren auf Basis statistischer Daten eingeteilt werden: Branche, Unternehmensgrösse, Standort, Bestellfrequenzen, Dringlichkeit, Auftragsvolumen (ABC-Kunden), Absatzdaten, Anwendung, Einkaufs- sowie Vergaberichtlinien, logistische Anbindung. Voraussetzung hierfür ist eine aktuelle Datenbank.
- ▶ Kunden werden nach qualitativen Kriterien eingeteilt: Diese Einteilung erfolgt meist über persönliche Kontakte und vor Ort. Es ist gut, zu wissen, wer die Einkäufe eines Unternehmens tätigt. Handelt eine einzelne Person, oder entscheiden mehrere mit (Buying-Center)? «Ich versuche stets, herauszufinden, mit was für einer Person ich es zu tun habe. Ist es eher ein Zahlen-Daten-Fakten-Mensch? Oder eine gesellige Person? Oder ein Machertyp, der es eilig hat? Entsprechend hole ich die Person ab. Während ich einen eher «geselligen» Verhandlungspartner auf ein persönliches Gespräch in den Showroom einlade, kontaktiere ich den Zahlen-Daten-Fakten-Partner nur per Mail und unterbreite ihm eine detaillierte Offerte. Und den Machertypen versuche ich mit möglichst schnellen Reaktionszeiten und klaren Angaben zufriedenzustellen.»⁷

34

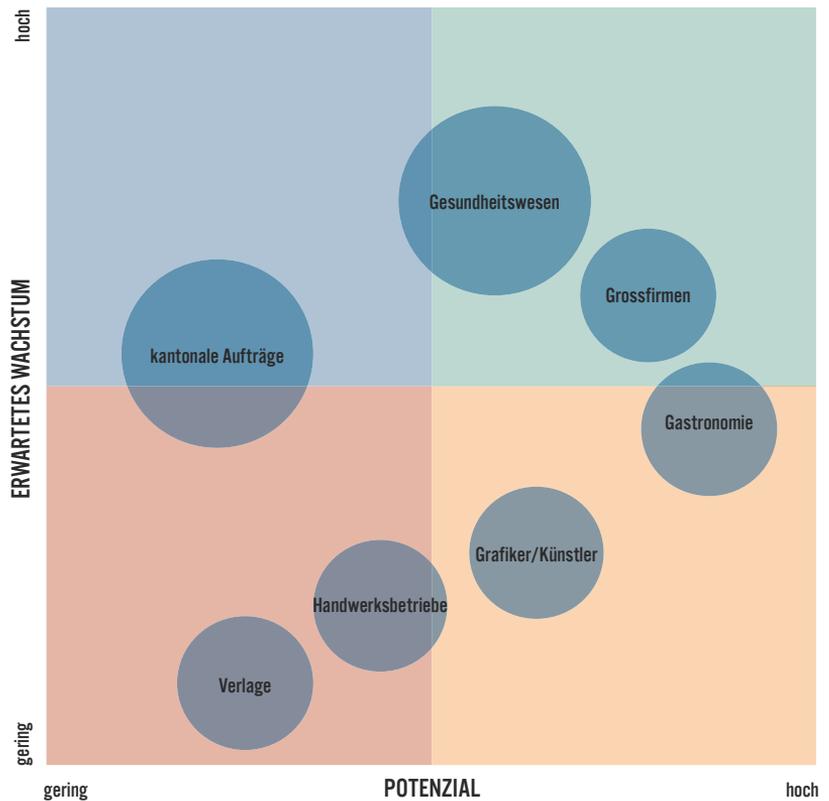


Abbildung «Marktportfolio»: Die Modelldruckerei wird in Zukunft vor allem den Gesundheits- sowie den Grossfirmenmarkt bearbeiten. Quellenvorlage: iMarketing-Tool⁸

Bei der Segmentierung sollten auch die Beeinflusser integriert werden. Wir unterscheiden:

- ▶ Interne Beeinflusser: Personen, die dem engeren sozialen Umfeld des Käufers (Familienangehörige, Mitarbeitende etc.) angehören und somit diesen in seinem Kaufentscheid beeinflussen können.
- ▶ Externe Beeinflusser: Personen, die nicht dem gleichen sozialen Umfeld angehören, aber aufgrund ihrer Meinungsführerposition (Berater, Medien, Social Media etc.) den Kaufentscheid stark beeinflussen können. Sehr wichtig sind hier auch die Stammkunden, die uns mit ihren Empfehlungen eine grosse Hilfe sein können.⁹

▶ TEILMARKT

Wichtig ist die Unterscheidung zwischen Segment und Teilmarkt.

- ▶ Teilmarkt: Der Teilmarkt ist eine Untergruppe des Gesamtmarktes (Akzidenzen, Zeitschriften, Digital, Offset, Format etc.).
- ▶ Kundensegment: Ein Kundensegment ist eine Gruppe von Käufern mit denselben Bedürfnissen und übereinstimmenden Käufermerkmalen (vgl. oben).

Die Zielgruppe unterscheidet sich je nach Teilmarkt. Damit sind beispielsweise Produktabwandlungen mit abweichenden Dienstleistungen denkbar. Aber auch die Preis- sowie die Distributionspolitik wird unterschiedlich sein. Bei einer systematischen Teilmarkt- sowie Marktsegmentierung werden oft weitere Absatzwege erschlossen. Sehr wichtig ist die Analyse bei der Promotionspolitik: Je exakter diese Planung erfolgt, umso erfolgversprechender gelingt die Ansprache durch Kommunikation. Letztlich können Werbebotschaften sowie Werbeträger und -mittel besser auf die Zielgruppe ausgerichtet werden. Fürs One-to-One-Marketing ist die systematische Teilmarkt- und Zielgruppeneinteilung Grundvoraussetzung. «Unser Erfolgsfaktor ist, dass wir uns seit dem Anfang auf ein Marktsegment und ein Angebotspaket konzentriert und spezialisiert haben.»¹⁰

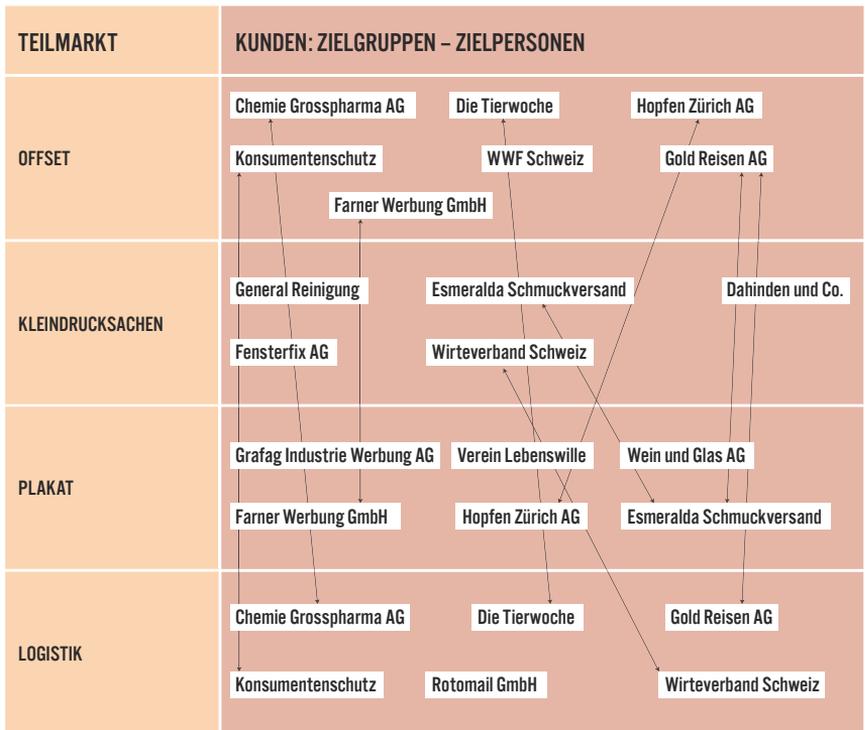


Abbildung «Teilmärkte – Zielgruppen»: Den einzelnen Teilmärkten werden die betreffenden Zielgruppen/Zielpersonen zugewiesen. Hier ein Beispiel einer Modelldruckerei. Quellenvorlage: iMarketing-Tool¹¹

► ZIELE

Die Marketingziele werden von den Unternehmenszielen abgeleitet. Über den Unternehmenszielen steht das Leitbild. Beispiel: «Wir bedienen uns modernster Arbeitstechniken, um unseren Kunden eine optimale Produktqualität, ein immer breiteres Spektrum besonderer Verarbeitung und ein immer interessanteres Qualität-Preis-Verhältnis anbieten zu können.»¹²

Wer Ziele setzt, braucht den richtigen Blick in die Zukunft. «Gehe nicht dahin, wo der Puck ist. Gehe dahin, wo der Puck sein wird.»¹³ Dieser legendäre Spruch stammt von Wayne Douglas Gretzky, der von Experten als der beste Eishockeyspieler aller Zeiten angesehen wird. Diese klare Aussage gilt auch für die grafische Branche: Die grafischen Unternehmen haben «hierzulande alle Chancen und Möglichkeiten der Welt, sofern sie wissen, was sie wollen, und ihre Zukunft mit viel Elan selber aktiv in die Hand nehmen.»¹⁴ Wichtig: Unschärf formulierten Ziele führen oft zu Frustrationen, weil sich jeder etwas anderes vorgestellt hat. Zudem sollten die Ziele zusammen mit den Mitarbeitenden gesetzt

werden. Vorteil: Die Mitarbeitenden setzen Ziele eher um, mit denen sie ihre eigene Zukunft mitgestalten. Bei den Zielformulierungen empfiehlt sich die SMART-Methode:

- ▶ S = spezifisch
- ▶ M = messbar
- ▶ A = akzeptiert
- ▶ R = realistisch
- ▶ T = terminiert

Mögliche Marketingziele sind:

- ▶ Marktziele: Welche Märkte werden nach welchen Prioritäten bearbeitet?
- ▶ Leistungsziele: Was für Leistungen werden wem angeboten?
- ▶ Bedürfnisziele: Was für Wünsche werden angesprochen?
- ▶ Wirkungsziele: Sie beantworten immer die Fragen «Was? Wann? Wie viel?»:
 - Bekanntheit: Am Ende der Kampagne kennen 75 % der Stammkunden unser neues Bestellangebot.
 - Wissen: Bis Ende Jahr weiss jeder zweite Stammkunde, wie und wo er seine Bestellungen digital erfassen kann.
 - Einstellung – Image: Jeder zweite Befragte macht uns Komplimente für die neue Bestellmöglichkeit.
 - Verhalten – Kundenbindung: Acht von zehn bestellen auch beim zweiten Mal übers Internet.
 - Qualitätsstandard: Jede Offertanfrage wird innerhalb von x Tagen beantwortet.
 - Umsatz/Absatz: x % mehr Umsatz bis Ende Jahr.
 - Vertrieb: Bis Ende Jahr haben wir x % mehr Bestellungen übers Internet.
 - Verkaufskostenziel: Maximal x % geben wir für Promotion (Werbung, Verkauf etc.) aus.
 - Marktanteil: Im Bereich y erhöhen wir bis Ende Jahr den Marktanteil um x %.

MARKETINGZIELE	INDIKATOREN	IST	SOLL
Marktziel	Umsatzanteil vom Lokalmarkt (Gemeinde)	50	30
	Umsatzanteil regionaler Markt (Kanton)	40	50
	Umsatzanteil überregionaler Markt	10	20
Quantitative Ziele	Umsatzziel im Jahr + 1 in Mio.	8,7	8,8
	Gewinnziel im Jahr + 1 in 1000	196	277
	Umsatzziel im Jahr + 2 in Mio.		8,97
	Gewinnziel im Jahr + 2 in 1000		194
Kostenziele	Gesamtkosten in Mio.	8,54	8,54
	Materialkosten in Mio.	5,02	5,13
	Werbekosten in 1000	20	40
	Personalaufwand in Mio.	2,44	2,36
Leistungsziele	Nutzungsgrad in %	80	85
	Auslastungsgrad in %	90	100
	Steigerung der bedruckten Bogenmenge in %		3
	Reduktion der Fehlerkosten in %		10
Kunden	Neukunden mit einem Umsatz über 5000		20
	Steigerung der Wertschöpfung pro Kunde in %		5
	Steigerung der Stammkundenaufträge in %		5
	Reduktion Zahlungsfrist in Tagen	40	30

Abbildung «Marketingziele»: Hier ein Beispiel einer Modelldruckerei. Quellenvorlage: iMarketing¹⁵

► STRATEGIE = DER WEG ZUM ZIEL

«Wer einen erfolgreichen Ausgang will, kämpfe mit Strategie, nicht aufs Geratewohl.» Diese Worte stammen von Flavius Vegetius. Er war im ausgehenden 4. Jahrhundert Beamter des Römischen Reichs. Nach der Festlegung der Zielgruppen, der Zielpersonen und der Ziele werden die Strategien festgelegt: «Eine Strategie ist der Weg zum Ziel. Jedes noch so kleine Unternehmen muss sich diesen Richtungsentscheiden stellen. Nur schriftlich festgehaltene Ziele und Strategien können später auch überprüft werden. Wer das Soll nicht festlegt, der wird dies [gesetzte Ziel] auch nicht erreichen.»¹⁶ Strategisches Denken heisst Schwerpunkte bilden bezüglich der Märkte, Kunden sowie Ressourcen. Damit wird eine Verzettelung vermieden. Strategische Führung ist das Ausrichten der Unternehmensaktivitäten auf ein langfristiges Ziel. «Die strategische Planung bildet die Grundlage für den unternehmerischen Erfolg. Es ist die Grundlage für das unternehmerische Handeln und ermöglicht das Festlegen und Erreichen der unternehmerischen Ziele.»¹⁷

Der Blick in die Zukunft bedingt oft auch ein Umdenken: «Heute herrschen im Markt solche Überkapazitäten, dass es für jeden grafischen Betrieb eigentlich kein Problem darstellt, die Herstellung von Druckaufträgen auszulagern. Dieser Trend wird sich in den nächsten zehn Jahren noch akzentuieren. Grafische Betriebe sollten sich deshalb wirklich gut überlegen, ob sie ihr ganzes Geld in neue Druckmaschinen investieren wollen oder doch lieber in Digitalisierung und Konvergenz. Auch müssen sich Druckereien organisatorisch und prozesstechnisch verändern, sprich Abteilungsgrenzen runterreißen, die Mitarbeiter aus dem Vertrieb und der Technik aktiv zusammenführen, Quereinsteiger unterstützen, crossmediales Denken fördern. Aber es ist natürlich klar: Jeder Betrieb muss seine eigenen Geschäftsmodelle und Lösungen finden. Auch darf man Ideen wie «nicht mehr in den Druck zu investieren» nicht pauschalisieren. Für alle gilt aber gleichermaßen: vernetzt denken, die Digitalisierung als Kernaufgabe des Unternehmens begreifen ...»¹⁸

► KOOPERATIONSSTRATEGIE

Und: «Der Standard-Drucker hat es heute sehr schwer, allein mit dem Druckergeschäft genügend Geld für künftige Investitionen zu verdienen. Verstehen Sie mich richtig: Ich glaube an den Druck. Allerdings wird in Zukunft weniger gedruckt. Die Auflagen kommen runter. Dafür gibt es aber qualitativ hochstehende Druckerzeugnisse. Ich denke beispielsweise an Veredelungen. Zudem müssen wir kostengünstiger produzieren, was letztlich mit neuen Technologien möglich ist. Weiter braucht es eine klare Marktorientierung und eine klare Positionierung bei den Dienstleistungen, also auch ausserhalb des Prints.»¹⁹

39

Eine Lösung ist eine Kooperationsstrategie: «Es könnte durchaus sein, dass wir zusammen mit einer anderen Druckerei eine Maschine anschaffen. Why not? Man spricht ja (wieder) miteinander in der Branche. Das hätte den Vorteil, dass es einfacher wäre mit der Investition, aber auch die Auslastung einer solchen Maschine wäre besser. Ich rede aber nicht von einer Akquisition, der Übernahme einer anderen Druckerei, sondern von einer Produktionspartnerschaft, einem Joint Venture ohne monetäre Bindung.»²⁰

► POSITIONIERUNG

Bei den Strategien braucht es eine klare Positionierung. «Ich denke, jeder grafische Betrieb hat irgendwo seine Stärken und kann bestimmte Produkte und Dienstleistungen besonders gut anbieten. In unserem Fall sind wir als reiner Digitaldruck-Anbieter entsprechend ausgerichtet für kleine und mittlere Auflagen und wollen unseren Kunden in

diesem Bereich einen Mehrwert bieten, indem wir auf Beratung sowie Dienstleistungen setzen.»²¹ Und: «Wir grenzen uns von den Offsetdruckereien klar ab.»²²

«... Nils Müller empfiehlt Entscheidern von grafischen Unternehmen, über den eigenen Tellerrand zu schauen. Die Zukunft von Print basiere eben nicht auf dem Medium Papier selber, sondern vielmehr auf der Erweiterung von digitalen Technologien, der Konvergenz von Print mit diesen Technologien, was völlig neue Geschäftsmodelle erfordern wird. Man muss die Ausgangslage ganzheitlich betrachten und endlich aufhören, immer in den Rückspiegel zu schauen. Das Geschäftsmodell Print, so wie man es in der Vergangenheit betrieben hat, hat kein grosses Entwicklungspotenzial. Doch das ist in den Augen Müllers kein Unglück, sondern vielmehr eine Riesenchance. Print hat eine grosse Zukunft als Konvergenzmedium vor sich, welches Haptik und Elektronik miteinander vereint. Print bietet Riesenchancen und ungeahnte Möglichkeiten.»²³

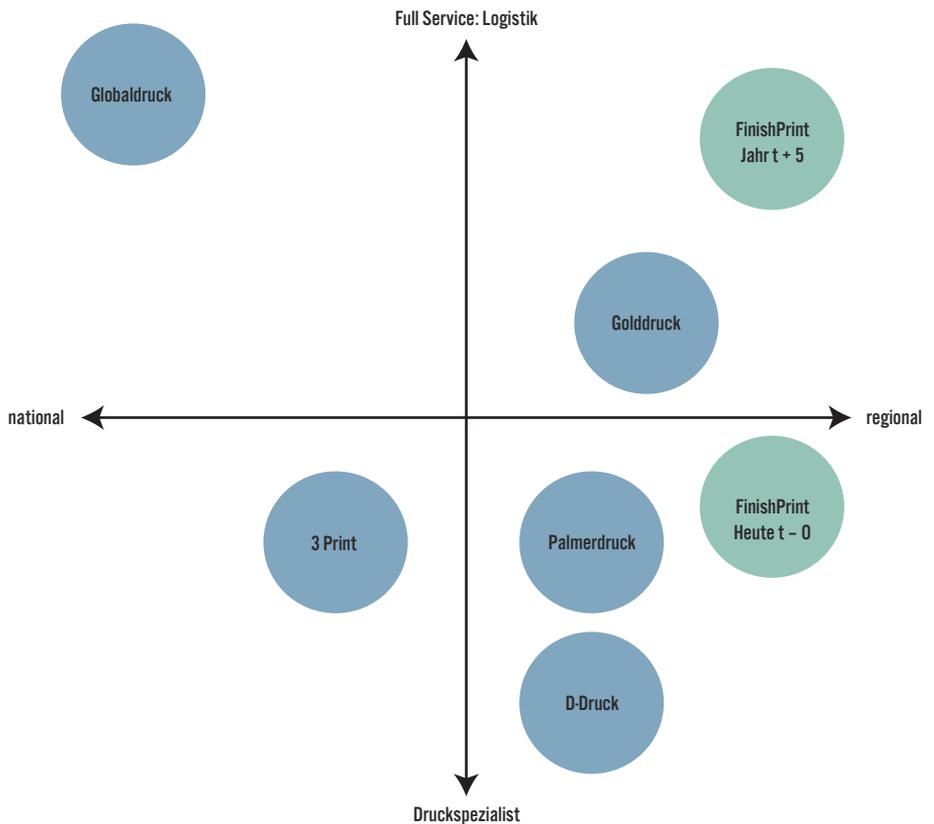
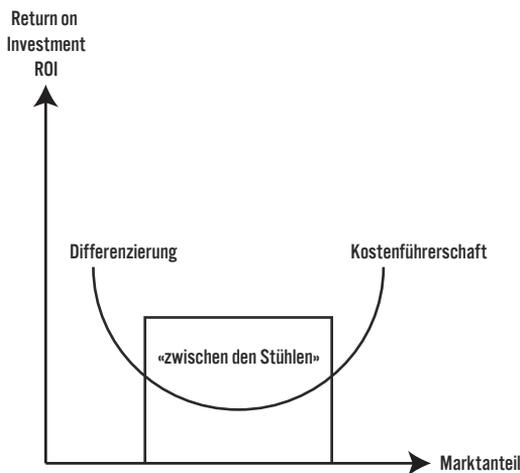


Abbildung «Positionierung»: Die Positionierung der Modelldruckerei «FinishPrint» zeigt die geplante Umpositionierung in Richtung Full Service. Konkret soll in Zukunft die Logistikdienstleistung ausgebaut werden. Quellenvorlage: iMarketing-Tool²⁴

► RICHTIGE STRATEGIE WÄHLEN

Die Strategie ist der Weg zum Ziel. In einem Verdrängungsmarkt müssen neue Wege gesucht werden. «Mit dem ›Weitermachen wie bisher‹ wären wir im Verdrängungswettbewerb innerhalb der Druckindustrie gegen die Wand gefahren. Da waren neue Strategien gefragt. Wir mussten neue Wege beschreiten. Für uns war klar: Wir können uns nicht allein durch Produkte oder Produktionsverfahren differenzieren. Wir müssen Wettbewerbsvorteile vor allem durch Dienstleistungen und Kundenservice erzielen.»²⁵ Es braucht zuerst den Blick in die Ferne – sprich eine Vision. «Wir haben uns neue Visionen gegeben. Wir wollen einerseits der Technologie-Führer im Offsetdruck sein, stellen dabei die Mitarbeitenden ins Zentrum und suchen mit besonderen Serviceleistungen die Kundennähe. Der Weg zu diesen Visionen beziehungsweise Zielen ist ja bekanntlich die Strategie.»²⁶ Die Vision blickt weit in die Zukunft und sollte nicht zu detailliert sein.



41

Abbildung «Differenzierung oder Kostenführerschaft»: Ein Unternehmen in der grafischen Branche, das nur Vorteile hat, alle Bedürfnisse befriedigt und allen Ansprüchen genügt, wird es in Zukunft nicht mehr geben. Nach Porter²⁷ stellt sich folgende Strategieentscheidung: entweder Differenzierung oder Kostenführerschaft.

Erfolgsrezept: Den Horizont nicht aus den Augen verlieren und dabei ständig nach neuen Wegen Ausschau halten: «Die Triebfeder für unser Geschäftsmodell war die Annahme eines kontinuierlichen Wandels in unseren Branchen. Dafür müssen wir offen, neugierig und suchend bleiben. Trotzdem werden wir nie genau wissen, wann ein nächster, geschäftlich relevanter Wandel ansteht.»²⁸ Die Richtung, welche die Vision vorgibt, muss unbedingt beibehalten werden.

► NISCHENSTRATEGIE

Druckereien bieten oft gleichartige Produkte und Dienstleistungen an. Wer anbietet, was alle machen, der bleibt im Mittelfeld und unterscheidet sich meist nur noch im Preis. «Natürlich wird es dann [in der Zukunft] noch immer Druckereien in der Schweiz geben. Doch diese Druckereien müssen noch viel stärker als heute auf die Kundenbedürfnisse zugeschnitten sein. Das Drucken als Handwerk dürfte es mit Ausnahme von Nischen nicht mehr geben.»²⁹

Jedes grafische Unternehmen muss seinen eigenen Weg finden: «Wir sind grenznah, also müssen wir schneller sein, müssen qualitativ top sein. Und wir müssen sehr gut in der Beratung sein! Das alles muss stimmen! Wenn ich nur über den Preis anbiete, erhalte ich nur Kunden, die alles billig haben wollen. Das kann's nicht sein. Man findet immer jemanden, der billiger ist. Billiger kann man immer sein, aber zu welchen Konsequenzen? Wenn wir hingegen fundierte Beratung, Ideen anbieten, haben wir treue Kunden. Unsere Kunden wollen nicht nur bedrucktes Papier oder bedruckte Faltschachteln. Die wollen etwas, das ihnen hilft, ihr Produkt besser verkaufen zu können. Da müssen wir mithalten mit unseren Kunden, damit sie ihr Ziel erreichen: mehr und besser verkaufen.»³⁰

42

Wer sich intensiv mit Marketing beschäftigt, wird folgerichtig eigene Ideen und Kreativität entwickeln. «Genau in den betreffenden Problemlösungen finden wir unsere Nischen und erreichen so eine höhere Kundenbindung. Oft zeigen wir dem Kunden auch neue Möglichkeiten auf, an die er nicht einmal denkt.»³¹ Spezialisierung ist beispielsweise ein guter Weg für mehr Wirkung.

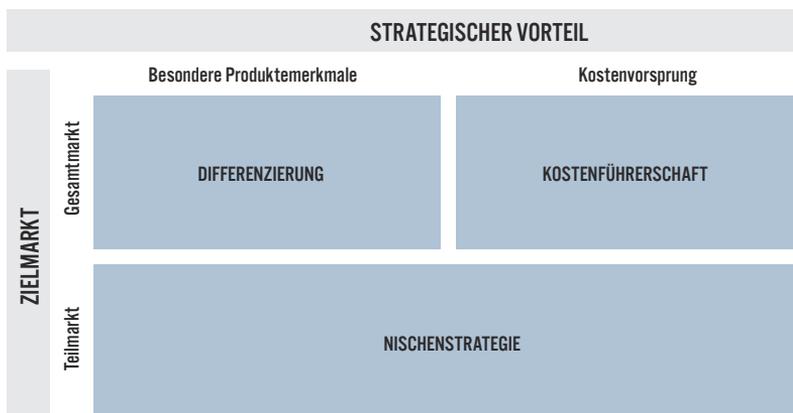


Abbildung «Nischenstrategie»: Mit dieser Strategie ist nur erfolgreich, wer die richtige Zielgruppe erreicht und zufriedenstellt sowie ein unverwechselbares Profil hat.³²

Spezialisierung kann sich auch auf das Dienstleistungs-Marketing beziehen – vgl. Kapitel 4. Die Zukunft gehört den Unternehmen mit unverwechselbaren Dienstleistungen. Diese wiederum können nur mit den Mitarbeitenden zusammen gestaltet werden. Grund: Dienstleistungen entstehen zwischen Mitarbeitenden und Kunden. Hierzu ist eine gute Unternehmenskultur Voraussetzung. Bemerkungen wie: «Das macht man heutzutage so!» oder: «Die anderen machen das auch so!», sind in einer guten Dienstleistungskultur verpönt.

► STRATEGISCHE ERFOLGSPOSITIONEN SEP

Anhand der Positionierung lassen sich die sogenannten SEP ableiten. SEP sind strategische Kernkompetenzen zur Differenzierung und Positionierung des Unternehmens im Markt. Erfolgreiche Unternehmen bauen auf solche SEP auf. Hinweis: Die mit den SEP verbundenen Kernprozesse werden sicher nie ausgelagert.

Folgende SEP werden unterschieden:

- ▶ Differenzierung: anders sein als die Konkurrenz. Hier geht es um eine einzigartige Position in bestimmten Marktbereichen. Damit unterscheidet sich das Unternehmen klar von den direkten und indirekten Konkurrenten. So wird eine Positionierung geschaffen, die bestehende und mögliche Kunden ans Unternehmen bindet. «Zudem bieten wir mehr Dienstleistungen als unsere Branchenkollegen... Wer kurzfristig was braucht, dem machen wir auch das scheinbar Unmögliche möglich. Wenn's brennt, ist unser Team da. Solche Löschaktionen haben schon viele Kunden an uns gekittet.»³³
- ▶ Profilierung: besser sein als die Konkurrenz. Hier profiliert sich das Unternehmen gegenüber der direkten und indirekten Konkurrenz. Dabei stehen die Vorteile gegenüber den Mitbewerbern im Mittelpunkt. SEP werden mittel- und langfristig aufgebaut und ausgebaut. Sie sind meistens mit hohen Investitionen verbunden. Unter Umständen muss eine spezielle Druckmaschine angeschafft werden. «Wir suchen immer nach den neusten Technologien. Beispielsweise haben wir dank der neuen Speedmaster XL 75 LED neben den besseren Druckergebnissen auch eine breitere Materialvielfalt. Wir können heute auf Naturpapier ein richtiges Weiss drucken.»³⁴

43

«Wenn ich mich in der grafischen Branche umschaue, dann sehe ich langfristig zwei Arten von Firmen. Solche, welche Lösungen für Kommunikationsbedürfnisse bieten. (...) Daneben wird es Unternehmen geben, die sich völlig auf die Produktion konzentrieren und dort die Besten und Effizientesten sind. Dazwischen dürfte es nicht mehr viel Raum

für andere Strategien haben.»³⁵ Auch in der grafischen Branche besteht Bedarf für neue Geschäftsmodelle: «Die Digitalisierung verändert letztlich die Märkte für alle und macht es schwer, etablierte Geschäftsmodelle unverändert weiterzuführen.»³⁶ Ein Druckunternehmen im Bereich Verpackungsdruck sieht die Entwicklung wie folgt: «Sicher werden wir im Alltag weiterhin Karton und Papier benötigen. Aber es wird immer mehr Digitales im Spiel sein – bei dieser Integration müssen wir mithalten. Man spricht von Augmented Reality, vom Internet of Things. Diese Sachen werden irgendwo und irgendwann in und mit Verpackungen eine Rolle spielen.»³⁷

► EINZIGARTIGKEITEN STATT PREISDUMPING

Die SEP setzen sich oft auch aus einem Bündel von Einzigartigkeiten zusammen. Im Marketingjargon nennt sich das USP (Unique Selling Proposition). Machen wir einen kleinen Test: Schliessen Sie die Augen und stellen Sie sich einen typischen Schweizer Berg vor. Wetten, Sie haben ...³⁸ gewählt. Es ist diese Einzigartigkeit, die den kleinen Unterschied zu den anderen ausmacht. Ein starkes USP, das kaum kopiert werden kann, ist meist auch ein SEP.

Glücklich, wem die Natur ein USP gibt. Alle anderen müssen eines kreieren. Dabei lohnt es sich, mehrere Einzigartigkeiten zu kreieren, da die besten Ideen gerne kopiert werden. Machen Sie sich auf die Suche nach AAAA-Angeboten, welche Anders Als Alle Anderen sind. Solche Einzigartigkeiten können beispielsweise in der Werbung sein. Machen wir wieder einen kleinen Test: Schliessen Sie die Augen und stellen Sie sich eine Plakatwerbung einer Schweizer Versicherung vor! Wetten, Sie haben ...³⁹ gewählt. Solche Einzigartigkeiten werden im Marketing als UAP (Unique Advertising Proposition, einzigartige werbliche Alleinstellung) bezeichnet.

Erfolgreiche Unternehmen brauchen ein echtes Alleinstellungsmerkmal. «Als spezialisierter Anbieter im Digitaldruck konzentrieren wir uns auf unser Kerngeschäft. Wir können nicht alles anbieten.»⁴⁰ Es gibt noch andere Uniques. Gewisse Unternehmen schreiben sich gar ein UMP (Unique Marketing Proposition) zu. Beispiele dafür sind Apple oder Redbull. Wie auch immer: Wer ein oder mehrere Uniques hat, der hat es auf dem Markt leichter. Wer wenig Einzigartigkeit aufweist, der unterscheidet sich oft nur noch im Preis.

► MANAGEMENT-TOOL «BLUE OCEAN»

Gewisse Bereiche der grafischen Branche dümpeln laut der Managementmethode «Blue Ocean» in einem «roten Ozean». Grund: Der Printmarkt wird wohl kaum noch wachsen. Ähnliche Produkte werden mit ähnlichem Service angeboten. Dieser Verdrängungswettbewerb fordert Opfer, und der Ozean färbt sich blutrot. Im Gegensatz dazu ist ein typischer «blauer Ozean» ein unberührter Markt mit wenig Wettbewerb. Der Traum jedes Unternehmers. «Ein Ding der Unmöglichkeit», werden einige einwenden. Richtig. Das Finden eines unberührten Marktes in dieser Branche ist schwierig. Aber es lassen sich Teilmärkte finden, welche weniger mit Blut getränkt sind.

Die «Blue Ocean Strategy» wurde von der INSEAD Business School⁴¹ entwickelt. Mit dieser Strategie werden neue oder ungenutzte Teilmärkte gesucht. Die Grundidee der Methode: Es ist klüger, der Konkurrenz auszuweichen, statt sich in einem stagnierenden Markt blutig zu schlagen. Untersuchungen zeigen klar: Unternehmen, die sich im «blauen Ozean» bewegen, sind erfolgreicher und haben bessere Renditen. Die Gründe: Sie weichen dem Konkurrenzkampf aus, können andere Kunden akquirieren und haben eine bessere Kostenstruktur. Wer im «roten Ozean» fährt, kann den Kundennutzen oft nur über den Preis erreichen. Dies geht, wenn günstiger produziert werden kann. Wem dies gelingt, der ist der Hai im «roten Ozean» und bewegt sich mehr oder weniger gefahrlos und selbstsicher in diesem Gewässer.

45

► VOM ROTEN IN DEN BLAUEN OZEAN

Wer nach dem «blauen Ozean» Ausschau hält, muss unweigerlich neue Markträume schaffen. Die «Blaue Ozean»-Strategie stellt den Kunden ins Zentrum. Mit dieser Strategie werden neue Produkte oder neue Dienstleistungen geschaffen. Die zentralen Fragen dabei sind: Was ist den Kunden wirklich wichtig? Wofür sind sie bereit, mehr zu bezahlen? Ein Vorteil des «blauen Ozeans» ist, dass der Wettbewerb hier zumindest eine Zeit lang irrelevant ist. Ganz anders als im «roten Ozean», der einem Haifischbecken gleicht und wo brutale Konkurrenz die Margen unter Druck setzt. Der Fokus der Blue-Ocean-Strategie liegt bei der Kreation von Nutzeninnovationen für Kunden und der Schaffung neuer Markträume, die möglichst wettbewerbsfrei sind und hohe Gewinne erlauben.

Blauer Ozean	Roter Ozean
Keine bis wenig Wettbewerber	Viele Wettbewerber
Schwacher Konkurrenzkampf	Starker Konkurrenzkampf
Differenzierungsstrategie: neue Nachfrage schaffen mit Produkten oder Dienstleistungen	Muss Konkurrenz meist mit Preis unterbieten => brauche niedrige Kosten
Es werden neue Märkte gesucht und geschaffen.	Die Märkte sind gegeben und hart umkämpft.

Tabelle «Gegenüberstellung zwischen blauem und rotem Ozean»

► SUCHEN NACH NEUEN MÄRKTEN

Die Blue-Ocean-Strategie arbeitet mit einer Reihe von Werkzeugen. Mit diesen Tools kann sich das Unternehmen auf systematische Weise einen «blauen Ozean» erschliessen. Dabei werden Differenzierungs- und Niedrigkostenstrategie kombiniert. Mit der Wertkurve schaffen Sie einen direkten Vergleich des eigenen Unternehmens mit der Konkurrenz. Zuerst wird die Wertekurve Ihres Unternehmens zu den Wettbewerbern aus Kundensicht aufgezeichnet. Die Produkte oder Dienstleistungen werden visualisiert und Möglichkeiten aufgezeigt, wie Produkte/Dienstleistungen verändert und neue Märkte erschlossen werden können. Auf der horizontalen Achse werden die Kernelemente und auf der vertikalen Achse deren Ausprägungsgrad abgetragen.

In der grafischen Branche ist die technische Differenzierung oft schwierig und investitionsintensiv. Hier drängt sich eine Fokussierung auf die Dienstleistungen auf. In der ersten Phase werden beispielsweise die engsten Mitbewerber aufgelistet. Manchmal lohnt es sich, mögliche Branchenkollegen in Gruppen zusammenzufassen, beispielsweise die Digitaldruck-, Bogenoffset- oder Rollenoffsetanbieter.

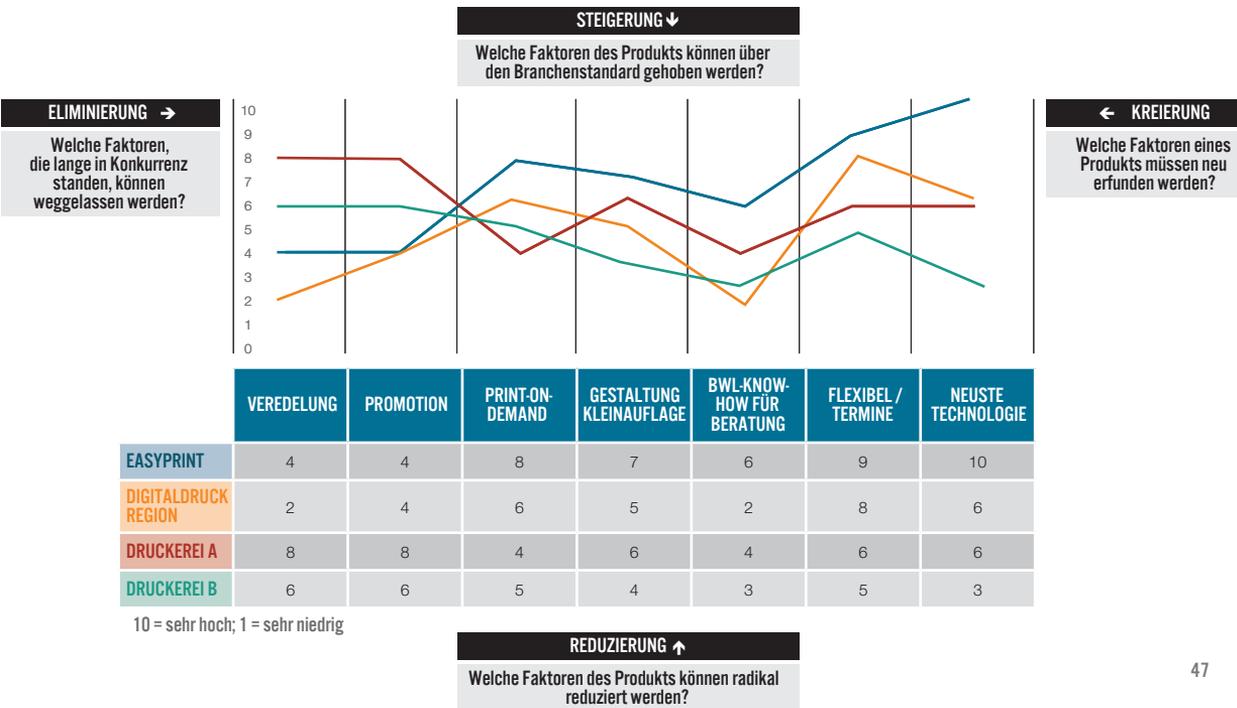


Abbildung «Suche nach ‚blauem Ozean‘»: Hier eine Strategiesuche nach dem «blauen Ozean» einer fiktiven Druckerei.
Quellenvorlage: iMarketing⁴²

Mit jeder neuen Linie werden weitere Unterschiede zu den Mitbewerbern sichtbar, und Sie erhalten einen Überblick über den Branchenstandard. Jetzt werden folgende Fragen gestellt:

- ▶ Kreierung: Was muss neu kreiert werden, damit wir den Branchen- und Mitbewerberstandard übertreffen?
- ▶ Steigerung: Was ist aus Sicht des Kunden wichtig, aber noch nicht zu seiner Zufriedenheit erfüllt und muss gesteigert werden?
- ▶ Reduzierung: Können Angebote, welche für den Kunden nur einen geringen Wert haben, weggelassen werden?
- ▶ Eliminierung: Können Angebote komplett weggelassen werden?

«Kreierung» und «Steigerung» benötigen Investitionen, die allerdings mit der «Reduzierung» oder «Eliminierung» finanziert werden können. In diesem Beispiel (Abbildung «Suche nach ‚blauem Ozean‘») muss sich die Druckerei heute schon auf den Tag X vorbereiten, um den Bereich Promotion neu zu konzipieren. Sollte das Thema «Veredelung» vermehrt ein Kundenbedürfnis werden, dann müssen sich die Verantwortlichen nach

Kooperationen oder Investitionen umschauen. Bei den Entscheidungen sind oft radikale Lösungen gefragt. Beispiele hierfür sind unter anderen Apple bei iTunes, der Cirque du Soleil oder die Low-Budget-Hotelkette Hotel F1. Diese Firmen werden immer wieder im Zusammenhang mit der Blue-Ocean-Strategie genannt. Ausführliche Beschreibungen beziehungsweise die entsprechenden Fallstudien finden sich im Internet.

In der grafischen Branche öffneten sich immer wieder «blaue Ozeane». Beispiele dafür sind der Verpackungsdruck, die Veredelung oder Erweiterung der Druckerei um Media- oder Logistikdienstleistungen. Wie das Schicksal aber halt so spielt, tauchen plötzlich die ersten Haie auf, und das innovative Unternehmen muss nach einem neuen «blauen Ozean» ausschauen.

► PIONEERS, MIGRATORS UND SETTLERS

Bei der Analyse können die Angebote und Dienstleistungen in Pioneers, Migrators und Settlers eingeordnet werden.

- ▶ Pioneers sind aus Kundensicht innovative Produkte oder Dienstleistungen. Mit diesen sind Sie im «blauen Ozean».
- ▶ Migrators sind Verbesserungen bestehender Produkte. Sie liegen zwischen dem «blauen Ozean» und dem «roten Ozean». Wenn diese weiterentwickelt werden, schaffen sie eventuell den Sprung in den «blauen Ozean».
- ▶ Settlers stecken im «roten Ozean» fest. Leider können diese oft nicht eliminiert werden, da sie zum Grundangebot gehören. Da bleibt nur der Weg der Kostensenkung.

Glücklich, wer viele Pioneers hat. Wenn das Unternehmen viele Migrators hat, wird es nur ein durchschnittliches Wachstum erreichen. Hat das Unternehmen hauptsächlich Settlers, sitzt es im «roten Ozean» fest und kann nur geringes Wachstum erreichen. Innovationen sind dringend nötig.

► BLUE-OCEAN-HÜRDEN

Die grössten Hürden auf dem Weg zum «blauen Ozean» liegen im Unternehmen. Mitarbeitende sehen oft nicht, warum etwas verändert werden soll. Oft denken sie beim Stichwort «Änderungen» an Kündigung. Diese Befürchtungen kommen nicht von ungefähr, da bei Innovationen meist andere Ressourcen, das heisst andere Fachkenntnisse, verlangt werden. Aber auch die festgefahrenen Strukturen verhindern die Suche nach dem «blauen Ozean». Gerade Kadermitarbeitende blocken oft mit Aussagen wie «Unser Unternehmen ist doch kein Ponyhof!» oder «Das macht vielleicht Kinder froh, unsere Mitarbeitenden nicht ebenso!».

Der Blue-Ocean-Strategieansatz regt, wie viele Management-Tools, zum Nachdenken an und vor allem zur systematischen Entwicklung neuer Strategien. Vorab in innovationsarmen Branchen kommt immer wieder die Frage nach der Umsetzbarkeit. Doch die Blue-Ocean-Strategie ist nicht Betty Bossi. Man kann nicht einfach auf Seite X nachschlagen und dort das Rezept finden, wie sich das Unternehmen in Zukunft entwickeln soll. Vielmehr stellt dieser wie andere Strategieansätze die Utensilien bereit, kochen muss jeder nach seinen kreativen Fähigkeiten. Somit ist für die Wirksamkeit nicht die Methode an sich entscheidend, sondern wer sie wie anwendet.

► CHECKLISTE «SEGMENTIERUNG, ZIELE UND STRATEGIE»

Der folgende Test zeigt auf, wie Sie Ihr strategisches Management betreiben. Bitte kreuzen Sie jeweils an, ob Sie den Aussagen zustimmen (Ja) oder nicht (Nein). Am Ende zählen Sie die Kreuzchen je Spalte zusammen. Keine Sorge: Wenn Sie weniger gut abschneiden, erhalten Sie immerhin Fingerzeige, wo Sie ansetzen können.

TESTEN SIE SEGMENTIERUNG, ZIELE UND STRATEGIE IM UNTERNEHMEN	JA	NEIN
Wir haben unsere Kunden in Segmenten zusammengefasst.		
Wir bearbeiten die Zielgruppe systematisch und wissen genau, wie wir diese erreichen.		
Neben den quantitativen Kriterien für die Zielgruppen und Zielpersonen haben wir auch qualitative Kriterien.		
Die definierten Wachstumsziele passen mit dem geplanten Mitarbeiterwachstum zusammen (∅ Umsatz pro Mitarbeiter).		
Wir wissen, welche Produkte / Leistungen die Zielgruppe bereits nutzt, und werden in Zukunft nachfragen.		
Alle Mitarbeitenden mit Kundenkontakt kennen die Bedürfnisse der einzelnen Zielgruppen und Zielpersonen.		
Wir kennen die Kaufgründe (Preis, Kundendienst, Qualität etc.) der einzelnen Zielgruppen und Zielpersonen.		
Wir kennen die internen Beeinflusser unserer Kunden.		
Uns sind auch die externen Beeinflusser bekannt.		
Wir wissen, auf welche Art und Weise die Beeinflusser auf unsere Kunden einwirken.		
Die Zielgruppen werden den einzelnen Teilmärkten zugeteilt, damit spezielle Angebote und eine zielgerichtete Kommunikation möglich sind.		
Die Prioritäten bezüglich geografischer Märkte sowie Teilmärkte sind klar und eindeutig festgelegt.		
Wir haben klar festgelegt, mit welchen Produkten / Dienstleistungen wir welche Kunden bearbeiten werden.		
Wir haben unsere Ziele schriftlich festgelegt.		
Unsere Ziele sind mess- und somit auch überprüfbar.		
Die Ziele sind klar terminiert.		
Alle Ziele sind anspruchsvoll, aber erreichbar.		
Die Ziele sind kommuniziert und somit den zuständigen Mitarbeitenden bekannt.		
Die Marketingziele sind aus den Unternehmenszielen abgeleitet.		
Die quantitativen Ziele wie Umsatz, Neukunden etc. sind klar definiert und terminiert.		
Wir haben auch die qualitativen Ziele wie Bekanntheit, Einstellung, Wissen, Verhalten quantifiziert (wie viel?).		
Unsere Ziele stehen im Einklang mit den vorhandenen Mitteln (personelle, finanzielle etc.).		
Die Ziele werden jährlich überprüft und weiterentwickelt.		

Wir haben klar definiert, welche bestehenden und eventuell neuen Märkte wir bearbeiten wollen.		
Unser Unternehmen hat mindestens ein SEP (strategische Erfolgsposition).		
Das oder die SEP wie auch die Strategien werden von den Mitarbeitenden des Unternehmens getragen.		
Bei uns herrscht eine klare «Unité de doctrine».		
Die Strategien sind von den Erfolgspositionen, sprich Einzigartigkeiten wie USP, UAP, AAA abgeleitet worden.		
Unsere Strategien sind grundsätzlich so formuliert, dass wir uns flexibel an veränderte Rahmenbedingungen anpassen können.		
Die Strategien werden beharrlich und kontinuierlich verfolgt, um die angestrebten Ziele auch tatsächlich zu erreichen.		
Alle Mitarbeitenden wissen genau, wie wir uns gegenüber der Konkurrenz verhalten: Produkt-, Dienstleistungspolitik etc.		
Es gibt eine klare Kundenbindungsstrategie mit gezielter persönlicher Ansprache.		
Die Qualität unserer Mitarbeitenden ist besser als bei den stärksten Konkurrenten.		
Wir sind auf dem Markt bekannter als unsere Konkurrenten.		
Wir sind näher beim Kunden als die Konkurrenten.		
Alle Kadermitarbeitenden verfolgen die Strategien.		
Die Strategien sind mit den Zielen vereinbar.		
Die einzelnen Massnahmen sind mit den Strategien abgeglichen.		
Unser Unternehmen hat eine klare Positionierung, sprich ein Alleinstellungsmerkmal (AAAA), das sich von der Konkurrenz klar abhebt.		
Uns ist klar: Einen Tag Ausschau halten nach dem «blauen Ozean» nutzt manchmal mehr als ein Tag harter Arbeit!		
Unser Unternehmen sieht sich immer nach neuen Märkten um.		
Die Geschäftsleitung hält mehrmals im Jahr Ausschau nach dem «blauen Ozean».		
Alle Mitarbeitenden halten täglich Ausschau nach «Pioneers» (Erklärung vgl. oben im Text) und suchen damit den «blauen Ozean».		
Allen Mitarbeitenden ist klar, wie «Pioneers» entwickelt werden und wo sie in welchen Phasen Unterstützung erhalten.		
Bei uns ist eine Person im Unternehmen dafür zuständig, die Mitarbeitenden auf der Suche nach «Pioneers» zu unterstützen.		
Unsere Kunden profitieren von unseren «Pioneers».		
Wir haben genügend «Pioneers», welche in Zukunft ein starkes Wachstum bringen.		
Wir entwickeln jetzt schon im stillen Kämmerlein «Pioneers», von denen in der Branche heute noch niemand spricht, geschweige denn sie anbietet.		
Wir entwickeln Angebote und Dienstleistungen, von denen wir über Dritte hören, um in Zukunft genügend «Pioneers» zu haben.		
Wir können schneller als die Mitbewerber auf Veränderungen und Bedürfnisse des Marktes reagieren und entwickeln damit rascher «Pioneers».		
Bei uns werden mehr als fünf Prozent des Umsatzes für die Entwicklung von «Pioneers» ausgegeben.		
Wir kennen die Innovationen, welche in der Branche entwickelt wurden, und nutzen diese.		

Wir entwickeln eigene Geschäftsmodelle und kopieren nicht Branchenkollegen.		
Wir haben «Migrators» (Erklärung vgl. oben im Text), welche wir ständig verbessern.		
Wir haben nur wenige «Settlers» (Erklärung vgl. oben im Text). Grund: Wir ahmen die Branchenkollegen kaum nach.		
Wir haben den Mut und eliminieren auch alte «Zöpfe» («Settlers»), welche den Kunden nicht viel bringen.		
Das Reduzieren von «Settlers» ist bei uns «in». Wenn die «Settlers» zum Grundangebot gehören, senken wir die Kosten.		
Wir wissen, wie wir in Zukunft durch Spezialisierung und Differenzierung neue Zielgruppen gewinnen werden.		
Zusatz für grössere Unternehmen: Bei uns werden Ideen, Konzepte und Projekte abteilungsübergreifend und interdisziplinär entwickelt.		

Mehr als 50 «Ja»-Antworten

Sehr gut. Ihr Unternehmen hat klare Ziele und Strategien. Zudem sucht das Unternehmen immer wieder den «blauen Ozean» und hat ein glückliches Händchen hierfür. Ihr Unternehmen hat das Blue-Ocean-Muster internalisiert und generiert neue Märkte. Sie weichen so dem Konkurrenzkampf aus und akquirieren mit «Pioneers» Neukunden und halten Stammkunden bei «Laune». Die bestehenden Kunden kennen Sie genau und binden diese aktiv mit ein. Ihre Planung ist konzeptionell durchdacht. Machen Sie weiter so!

52

Zwischen 40 und 50 «Ja»-Antworten

Sie haben Verbesserungspotenzial. Achten Sie auf die richtige Zielformulierung, und wählen Sie anschliessend die richtigen Strategien. So werden Sie bald unschlagbar, und es kann Ihnen niemand mehr etwas vormachen. Vermutlich ist die Idee vom «blauen Ozean» neu für Sie. Viele im Unternehmen reden von der Dringlichkeit, den «roten Ozean» zu verlassen. Mit Reden allein ist es allerdings nicht getan. Der Ausstieg aus dem «roten Ozean» kann nur mit «Pioneers» und «Migrators» gelingen. Suchen Sie mit Ihrem Team Antworten auf folgende Fragen: Wie lassen sich aus Kundensicht innovative Produkte oder Dienstleistungen finden? Oder: Wie kommen wir mit Verbesserungen sowie Dienstleistungen in den «blauen Ozean»? Wie können wir aus der Vielzahl anderer Unternehmen herausstechen und Kunden auf uns aufmerksam machen?

Weniger als 40 «Ja»-Antworten

Leider! Vermutlich haben Sie wenig Zeit für die Zielformulierungen und das Bestimmen von Strategien. Auch machen Sie sich wenig Gedanken über die Suche des «blauen Ozeans». Sie sollten sich auf die Suche machen. Oder wollen Sie sich weiterhin mit den Haien rumschlagen? Wenn nicht: Nehmen Sie sich die Zeit zum Nachdenken und Vorschauen. Wer nur am PC oder an der Maschine ist, der verliert oft den Blick in die Zukunft. Ziehen Sie sich mit Ihrem Kernteam ab und zu für einen Tag zurück. Informieren Sie sich, wie man dem «roten Ozean» entflieht. Suchen Sie gemeinsam den «blauen Ozean»!

