



## Manageriale Ansätze für Mittelstands-Unternehmen zu Exzellenz und Balance bei Marketing – Strategie und - Controlling

### 1) Vorbemerkung

"Die Balance des Erfolgs" ist bereits seit über 10 Jahren als "Credo" Bestandteil des "Unternehmer-Logen-Logos" und sie hat es mit Kommunikation und Veranstaltungen für Mittelstands-Unternehmer und Manager in diversen Formen wie z. B. Vorträge, Lunch + Learn Workshops, Kamin-Gespräche, Newsletter mit Wissens-Vermittlung, Erfahrungs-Austausch und innovativen Optimierungs-Ansätzen realisiert.

Für uns ist das eine anspornende "fachlich-neutrale Heimat" für das zusätzliche Beratungs-/Unterstützungs-Konzept für Mittelstands-Unternehmen unter dem "Schirm" der Unternehmerloge – mit dem Fokus auf der Hilfe bei der Optimierung ihrer Wertschöpfung durch strategische Marketing-Exzellenz und effizientem Marketing-Controlling.

### 2) Wer steht hinter diesen Ansätzen?

- Ein Partner-Team aus 3 erfahrenen Praktikern (J. Jonsson, A. Goebel, Dr. E. P. Möller)
- ein fachlicher Beirat (Prof. Dr. M. Stumpf)
- ein Netzwerk aus Kompetenz-Partnern für Spezial-Themenkomplexe - bei Bedarf auf Abruf

### 3) Was sind unsere Kernkompetenzen?

- Im Kernteam:
  - Marketing Strategie und Controlling für Mittelstands-Industrie-Unternehmen (B2B und B2C)
- im Partner-Netzwerk:
  - diverse spezifisch-komplementäre Kernkompetenzen wie...
    - ▶ Weltweites strategisches Vertriebs-Training (Vorort in über 40 Ländern in Landessprache)
    - ▶ Employer Branding und Fachkräfte-Recruiting
    - ▶ Personal- und Organisations-Entwicklung  
(Schwerpunkte: Kommunikation, Sozialverhalten, Führungs-Kultur, Motivation)
    - ▶ Digitalisierung → Digitalität
    - ▶ EU-Fördermittel- Beschaffung in großer Variantenvielfalt

### 4) Was ist unser Credo?

Wir wollen dem Management von Mittelstands-Unternehmen praxisnah und nach "State of the Art" auf dem komplexen Pfad zu "Strategischer Marketing – Excellence", "Effizientem Marketing-Controlling" und nachhaltiger "Balance von klassischem und digitalem Marketing" durch zielgerichtete Unterstützung zum Unternehmenserfolg helfen.

### 5) Warum?

- Zunehmende Bedeutung des ganzheitlichen 4P-Marketings für die gesamte Unternehmens-Wertschöpfung; es ist deshalb in vielen Branchen "wichtiger, einen Markt zu haben als eine Fabrik"!

- Das firmenspezifische Marketing-Management – Knowhow entspricht häufig noch nicht dieser Wertschöpfungs-Bedeutung. (Siehe Anlage 1 "Mind-Set")
- Zusätzlich erschwerend kommt die zunehmende Digitalisierung - auch im Marketing – hinzu; sie erfordert neue Ansätze für eine strategische Balance zwischen klassischem und digitalem Marketing. (siehe Anlage 2 "Strategische Balance")
- Generell erfordern diese Entwicklungen die Etablierung eines effizienten "Strategischen Marketing-Controllings".

## **6) Was sind die Eckpunkte für unser Strategisches Grundverständnis?**

- Aus der Natur lernen:
  - "Survival of the fittest" (Darwin) = der Anpassungsfähigste überlebt
  - "Be different or die" (Gause) = wer mit seiner Leistung austauschbar ist, verliert
- Marketing – Strategie:
  - Klare Vision entwickeln und eine Strategie als Weg dahin
  - die Strategie muß im Unternehmen "gelebt" werden
  - Grundprinzip: Stakeholder Value nicht allein Shareholder Value
  - 3 Unternehmens-Werttreiber: Rendite Wachstum, Risiko
  - Oberste Ziele: EBIT > WACC, never out of cash – always enough equity
  - Strategie muß Kunden- und Unternehmenswert-orientiert sein: "to get the right customers and to keep them"
  - Kernkompetenzen als nachhaltige Basis für Wettbewerbsvorteile + Gewinn
  - Benchbreaking statt Benchmarking
  - Ganzheitliches 4P – Marketing Mix ... dabei ...
    - Vertrieb als integrale Speerspitze der 4 P's
    - Preis als "Wunderwaffe", Price-Less statt Cost-Plus, der richtige Preis als Chefsache
    - Klare strategische Positionierung: Discount / More for Less / Premium oder Stuck in the Middle = undifferenziert und austauschbar
    - laufende Kundenzufriedenheits- und Markttrend-Analysen
- Strategisches Marketing-Controlling:
  - Grundprinzip: what you can't measure you can't manage
  - organisatorisch auf Augenhöhe zu Marketing-Operativen etablieren – als "Check + Balance" und helfender CO-Pilot mit Vetorecht
  - wichtige Einzelkennzahlen bzw. Kennzahlssysteme
    - Marketing – Produktivität
    - Deckungsbeitrag pro Produkt, Kunde, Land, Geschäftsbereich, Gesamt
    - Break-even DB
    - ROI für Marketing Investitionsprojekte
    - Portfolioanalyse nach Kunden und Produkten
    - EBIT > WACC
    - Werttreibermatrix
    - Balanced Scorecard
- Nachhaltige Balance sichern zwischen klassisch-analogem und digitalem Marketing:
  - erst strategisch denken – dann digitalisieren
  - nicht am Kunden vorbei-digitalisieren
  - inhaltlich – konzeptionelles Fitting des digitalen Marketings zur klassischen Basis – Strategie sichern ("No fit – no go")
  - Digitalisieren muß sich rechnen (ROI)

## **7) Schlussbemerkung:**

Sollten wir mit den obigen Ansätzen zur Marketing-Excellence Ihr ernsthaftes Interesse geweckt haben, würden wir Ihnen in einem persönlichen Gespräch gern unser diesbezügliches ausführliches Coaching-Konzept vorstellen und weitere mögliche Vorgehensschritte vereinbaren – immer auf Basis des mit Ihnen ermittelten "Status – Checks Ihres Unternehmens " (siehe Anlage 3).

Mit besten Marketing – Grüßen

J. Jonsson

A. Goebel

Dr. E. P. Möller

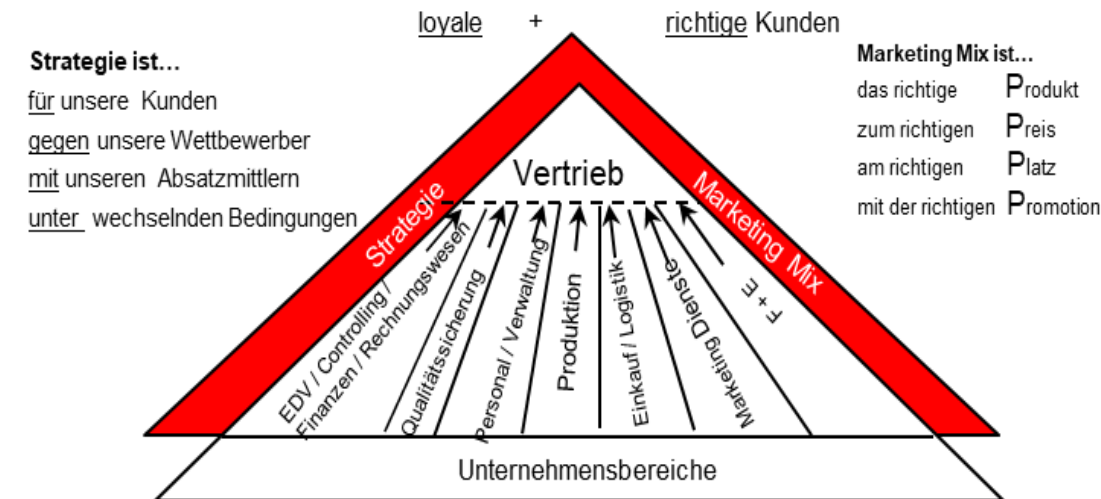
Prof. Dr. Markus Stumpf (Beirat)

**Anlagen**

- 1) "Strategisches Marketing Mindset"
- 2) Strategische Balance von klassischem und digitalem Marketing
- 3) Status – Check für "Strategische Marketing- und Controlling - Excellence"
- 4) Erfahrungsprofile Beirat und Kernteam

**Anlage 1**

Das strategische Marketing – Mindset im Unternehmen

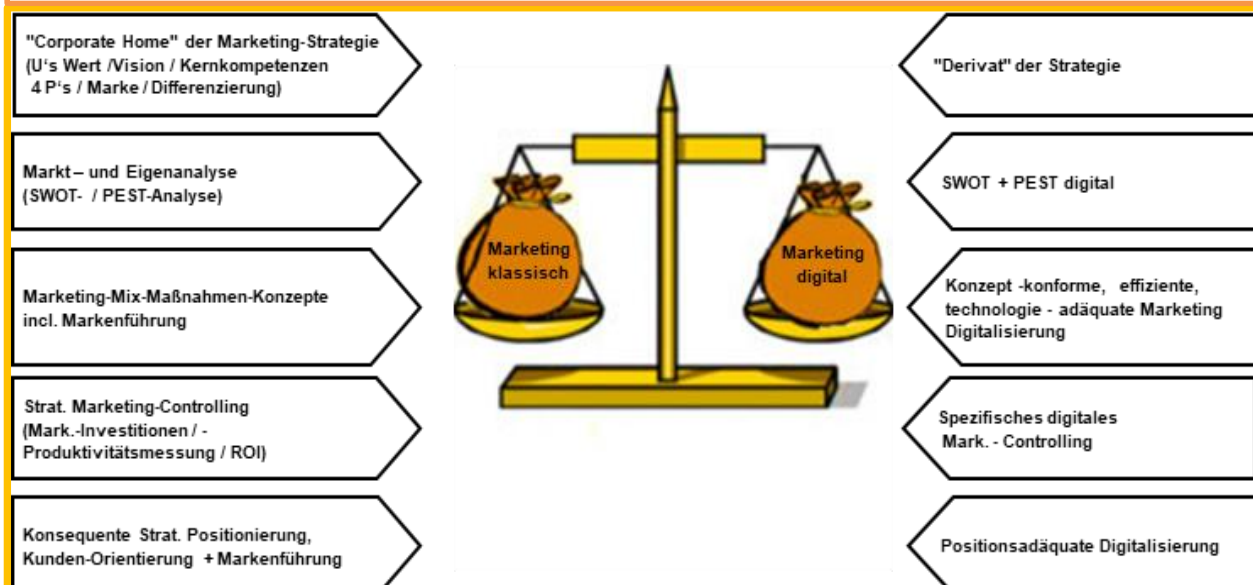


Strategie muß gelebt werden: Kommuniziert, erklärt, verstanden, akzeptiert, realisiert - in allen Unternehmensbereichen – immer und überall – verbunden mit konsequenter bereichsübergreifender Markt-/Kunden-Orientierung und Unterstützung des Vertriebs

Strategie muß führen zu: **Differenzierung und Wettbewerbsvorteilen im Markt ... im Sinne von "anders als alle Anderen"**

**Anlage 2**

**Die strategische Balance von klassischem und digitalem Marketing**



**Grundregeln:**

1. Erst („strategisch“) denken – dann digitalisieren
2. Nicht am Kunden vorbei-digitalisieren
3. Perfektes inhaltlich-konzeptionelles "Fitting" des digitalen Marketings zur klassischen Basis-Strategie sicherstellen – "No Fit – No Go!"
4. Digitalisieren muß sich rechnen (ROI)

## Anlage 3



## Status – Check Ihres Unternehmens bezüglich "Strategische Marketing- und Marketing-Controlling - Excellence"

Unternehmen \_\_\_\_\_

Datum der Bewertung \_\_\_\_\_

Geschäftsfeld \_\_\_\_\_

Bewerter/in Name + Funktion \_\_\_\_\_

<b>Relevante Marketing Führungs-Elemente</b>	Wie bewerten Sie in Ihrem Unternehmen den Realisierungs—Status  Bewertung 0 – 10 (0 = unzureichend 10 = excellent)	
1. Dominiert das Marketing-Mindset z. B. ggü. der Produktions-Orientierung?		
2. Gibt es eine langfristige Vision für das Unternehmen mit einer klaren <u>Strategie als Weg dahin?</u>		
3. Qualität der strategischen Marketing-Führung	<del>_____</del>	
3.1 Wird strategisch <u>ganzheitlich</u> mit <u>allen</u> 4 P's des Marketing-Mixes geführt – oder <u>uneinheitlich</u> im Sinne von "Marketing und Vertrieb" – oder <u>bruchstückhaft</u> im Sinne von "Marketing = Werbung und Verkaufsförderung"		
3.2 Gibt es definierte + gepflegte Kernkompetenzen als Basis für Wettbewerbsvorteile und Unternehmenswert?		
3.3 Sind wir strategisch klar positioniert als "Discount", "More for Less" oder "Premium" - oder "undifferenziert als Stuck-in-the-Middle"		
3.4. Systematisches, konsequentes "Preis-Management" als Chefsache - im Sinne von richtiger Marktpreis- und Marken-Positionierung		
4. Gibt es ein effizientes Marketing – Controlling – mit adäquater Positionierung in der Orga-Struktur und klarem Rollen-Verständnis (der Controller als "Co-Pilot" für die Operativen sowie als "Check + Balance" – Instanz mit Vetorecht)		
5. Intensität der nachhaltigen Marketing-Investitionen (Marke, Kunden-/ Produktportfolio, Marketing-Orga / - Qualifikation, Mafo, Kernkompetenzen)		
6. Optimierung der Kombination und Balance von Online – und Offline – Marketing		
7. Erfüllungsgrad der wichtigsten Finanz-Ziele (ROI / EBIT > WACC / EK / CF) – im Rahmen der Strategischen Finanz-Zielsetzung "Wir wollen nachhaltig, profitabel, mit vertretbarem Risiko, gesund wachsen"		
8. Erfüllungsgrad der wichtigen Marketing-Ziele (Zufriedene Kunden / ausgewogene Kunden- und Produktportfolios)		
<b>F</b> <b>A</b> <b>Z</b> <b>I</b> <b>T</b>	 <b>Zahlen</b>   <b>Kommentare</b>	<b>Σ Max – Punktzahl</b> <b>Ist – Punktbewertung</b> <b>% Ist von Max-Punkten</b>

## Anlage 4 Erfahrungsprofile Beirat und Kernteam

### Competence Curriculum Prof. Dr. Marcus Stumpf



Prof. Dr. Marcus Stumpf ist Professor, Consultant und Speaker im Themendreieck KUNDENbegeisterung, MARKENerlebnisse und ARBEITGEBERattraktivität. Der Marketingexperte verantwortete u.a. als Geschäftsführer die Markenführung und Vermarktung des zweitgrößten deutschen Sportverbandes. Typische Branchen, die von seiner Erfahrung profitieren, sind Unternehmen, die ihre Produkte, Dienstleistungen bzw. Marken emotional aufladen und den Kunden implizit zum Kauf bewegen wollen. Zu seinen Kunden zählen namhafte Unternehmen und Institutionen – u.a. Deutsche Bahn, DLRG, Haus & Grund, KLINGEL, PENNY, Otto Group und viele andere.

- Marketing-Experte + Keynote Speaker
- Geschäftsführender Gesellschafter der Managementberatung relatio GmbH
- Professor für Betriebswirtschaft, insbesondere Marketing und Markenmanagement
- Dr. rer. pol. (Promotion am Lehrstuhl von Prof. Dr. Manfred Bruhn, Universität Basel, Schweiz)
- Diplom-Kaufmann (Universität Bayreuth)
- Lehrbeauftragter an Universitäten und Hochschulen in D-A-CH
- Ehemaliger Sprecher der Arbeitsgemeinschaft für Marketing (AfM)
- Wissenschaftlicher Leiter des Kompetenz-Centrums Marketing und Sales Management (KCMS) der FOM Hochschule für Oekonomie & Management
- Direktor des Employer Branding Institute (EBI)
- Vorstand des Deutschen Instituts für Vereine und Verbände e.V. (DIVV)
- Managementenerfahrung u.a. als Geschäftsführer beim zweitgrößten dt. Sportverband (verantwortlich u.a. für Markenführung und Vermarktung)
- über 100 durchgeführte Beratungsprojekte
- 16 Bücher und über 70 Buchbeiträge bzw. Artikel in Journals und Zeitschriften
- Gründer und Herausgeber von PraxisWISSEN – German Journal of Marketing
- Initiator und Organisator des Salzburger Marketing-Symposiums sowie des Marketing-Symposiums Rhein-Main

### Competence Curriculum Jakob Jonsson



#### Ausbildung

- 2003 Master of Business Administration in International Business – Canterbury University – UK
- 1989 Bachelor (BWL) – University of Gothenburg – Schweden#
- 2006 Executive Management Training, Stora Enso
- 2002 Corporate Communication Training Program, University of Notre Dame
- 1998 TQM Training, Stora Enso
- 1994 STORA Management Planning and Development Program
- Offiziershochschule – Fallschirmjäger – Schweden 1982 - 1984
- Sprachen: Deutsch, Englisch, Schwedisch, Spanisch



## Erfahrungsprofil

34 Jahre Industrie-Tätigkeit, davon 28 Jahre in operativen Führungsfunktionen

- Management-Tätigkeiten im Bereich Marketing und Vertrieb in zwei Großkonzernen in der Papier- und Verpackungsindustrie (StoraEnso und PaperlinX) in drei mittelgroßen Firmen (Zanders Paper GmbH, Coexpan GmbH und Perlon GmbH - Kunststoffindustrie)
- 8 Jahre als alleiniger Geschäftsführer / Managing Director (Papiergroßhandel)
- 17 Jahre als Vice President Sales (StoraEnso North America, Zanders Paper, Coexpan)
- 3 Jahre als Chief Commercial Officer – CCO (Perlon)
- Umsatzverantwortung in genannten Firmen von EUR 10 bis EUR 900 Mio
- 17 Jahre Auslandstätigkeit in Schweden, USA, Ungarn und den Niederlanden
- 20 Jahre Führungs-Verantwortung für weltweite Marketing / Vertriebsbereiche

## MANAGERIALE ERFAHRUNGSSCHWERPUNKTE

- Vice President - Marketing / Vertrieb in dynamischen und rasch wachsenden multinationalen Unternehmen in Europa und Nordamerika. (StoraEnso und PaperlinX)
- Strategisches Management: Mitwirkung bei Entwicklung von komplexen Unternehmensstrategien und deren Umsetzung.
- Verhandlungs- und Abschlusskompetenz in kulturell vielfältigen und komplexen Organisationen.
- Realisierung mehrerer Unternehmensfusionen und -übernahmen in den USA und Europa.
- Ausgeprägte Kenntnisse effektiver und effizienter Organisations- und Personalentwicklung.
- Kommunikationsfähigkeit und umfassende Sozialkompetenz.
- Weitreichende Erfahrung in der professionellen Realisierung eines unternehmerischen Stakeholder-Relationship-Management-Konzepts.

## Competence Curriculum Armin Goebel



### Ausbildung:

- Nach der Mittleren Reife Ausbildung zum Elektroanlageninstallateur und Energieanlagenelektroniker (Deutsche Bundesbahn)
- Nach der Fachhochschulreife: Studium Elektronik / Mikroelektronik an der Fachhochschule Esslingen
- Studium Wirtschaftsingenieurwesen: Abschluß zum Dipl.- Wirt.-Ing. (FH) an der Fachhochschule Esslingen
- Ausbildereignungsprüfung
- IKH Stuttgart, Bezirkskammer Esslingen
- Zertifikatskurs zum Risk-Manager (Univ.) an der Universität Augsburg
- Sprachkenntnisse:  
Deutsch (Muttersprache), Englisch (fließend in Wort und Schrift)

### Erfahrungsprofil:

Über 32 Jahre Industrie-Tätigkeit

- Davon 22 Jahre in verschiedenen operativen Führungsfunktionen:
  - ❖ General Management als GF (13 Jahre) bei ToGe im NETZSCH-Konzern – mit Top-Ergebnis-Performance von nachhaltigem EBIT > 15%
  - ❖ Finanzen / Controlling / Kfm. Verwaltung als "Kfm. Leiter" (3 Jahre) bei NETZSCH- ToGe
  - ❖ Einkaufs-Mgmt national und international (bei Fa. Hugg, Sinterstahl, KUKA – insgesamt 10 Jahre)
  - ❖ Vertrieb /Key Account Mgmt ("BtB" / ToGe NETZSCH)
  - ❖ Produktions- / Qualitäts-Mgmt -
- davon 10 Jahre Spezial-Funktion als "Energieanlagenelektroniker" (Fa. KUKA) mit internationalen Einsätzen in F, B, GB

## Competence Curriculum von Dr. E. P. Möller



### Ausbildung

- Nach Abitur Kaufmännische Lehre bei Continental AG (Abschluß Industrie-Kaufmann)
- BWL-Studium: Diplom-Kaufmann und Dr.rer. pol an der Universität Nürnberg – Erlangen
- Harvard Business School: General Management Course (PMD / 14 Wochen).
- Sprachen: Englisch, Französisch, Schwedisch, Portugiesisch

### Erfahrungsprofil

30 Jahre Industrie-Tätigkeit; davon 26 Jahre in operativen Führungsfunktionen

- ❖ Management-Tätigkeiten im Bereich Marketing und Vertrieb in zwei Großkonzernen (Continental und Volvo) in drei mittelgroßen Firmen (MD Papier, Pfaff und Dürkopp Adler / Industrie -Nähmaschinen) General-Management für Startup-Projekt Produktionsfirma in Brasilien
- ❖ Finanzen, Controlling, Beteiligungs-Management einer Finanz-Holding (Continental: sieben internationale Produktionsgesellschaften)
- ❖ 8 Jahre Manager in Familienunternehmen (GF Marketing/Vertrieb bei MD-Papier, General Manager bei Cosinox, Brasilien)
- ❖ Umsatzverantwortung in genannten Firmen von 15 bis 450 Mio. EUR
- ❖ 6 Jahre Auslandstätigkeit in USA, Schweden und Brasilien
- ❖ 5 Jahre operative Länderverantwortung für in- und ausländische Vertriebs-Konzern-Tochtergesellschaften
- ❖ 14 Jahre Führungs-Verantwortung für weltweite Marketing- / Vertriebsbereiche
- ❖ Internationales Key-Account-Management
- ❖ 4 Jahre Leitung Beteiligungsbereich eines Konzerns (Continental)
- ❖ 2 Jahre Interim-Management Marketing / Vertrieb (Pfaff)

Über 20 Jahre selbständiger Unternehmensberater für verschiedene in- und ausländische Industrie - Branchen / Firmen u. a. als freier Partner für Roland Berger und Weissman Gruppe mit Beratungsschwerpunkten:

- ❖ Sanierung/Restrukturierung
- ❖ Strategie- und Organisations- Entwicklung
- ❖ spezielle strategische und operative Marketing-/ Vertriebs-Problemstellungen bei Familienunternehmen