

Turnaround – der erste Schritt

Prof. Dr. Jens Böcker

Meschede, 13. März 2015

Agenda

1. Ausgangssituation
2. Negativ-Beispiele: Cases
3. Positiv-Beispiele: Benchmarks
4. Werkzeug Imageanalyse
5. Lessons Learned
6. Fazit

Agenda

- 1. Ausgangssituation**
2. Negativ-Beispiele: Cases
3. Positiv-Beispiele: Benchmarks
4. Werkzeug Imageanalyse
5. Lessons Learned
6. Fazit

Wettbewerb kann sich verändern – schneller als gedacht!

"Wenn wir morgen ankündigten, dass Daimler künftig Smartphones baut, würde das Apple nicht beunruhigen oder aus der Bahn werfen. Und das gilt auch für uns."

Daimler-Chef Dieter Zetsche, 23. Februar 2015



Quelle: manager-magazin.de

BÖCKER ZIEMEN

Etablierte Unternehmen wurden vom Apple Erfolg überrascht.



Nokia Manager, 2007:

„iPhones werden wie Blei in den Regalen liegen bleiben.“

Marktanteil Nokia am weltweiten Absatz von Smartphones:

Ende 2007: **ca. 50 %**

Ende 2013: **ca. 3,5 %**

iPhone

2007

Nokia E62

Quelle: intern

BÖCKER ZIEMEN

Digitalisierung im Gesundheitsmarkt.

- Fortschreitende Digitalisierung im Gesundheitsmarkt:
 - Consumer Apps (Ernährung & Kalorienzählen, Training, Tracking, Schlaf etc.),
 - Angebote von Apple (Apple Health) und Google (Google Fit),
 - Zunehmend digitale Anwendungen für Krankenhäuser.
- Treiber:
 - Bessere Kommunikation („Arzt leichter erreichen zu können“),
 - Reduktion der Gesundheitskosten / Prozessverbesserungen,
 - Eigenständige Kontrolle über die Gesundheit,
 - Qualitativ bessere Gesundheitsversorgung.



Notfall Krankenhaus: Verluste, Überversorgung, Ineffizienz.



- Reduzierung der Krankenhäuser: Ca. 200 Krankenhäuser in den letzten 10 Jahren.
- Ca. die Hälfte der deutschen Krankenhäuser ist defizitär, fast jedes sechste steht vor der Insolvenz.
- Bei der Bettendichte steht Deutschland mit 8,3 Betten pro 1000 Einwohnern an zweiter Stelle in der OECD.

Quelle: Handelsblatt, 04.02.2015

BÖCKER ZIEMEN

Konsolidierung des Krankenhausmarktes.

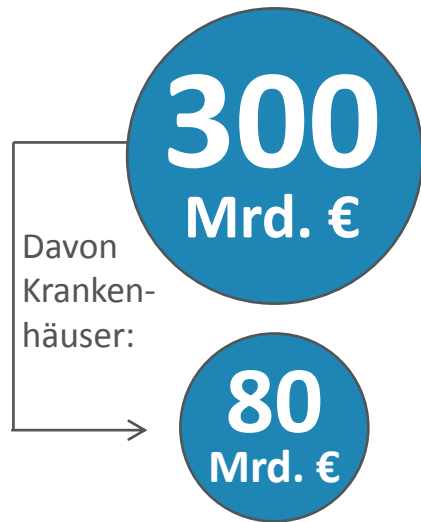
Private Klinikbetreiber	Kliniken	Betten	Mitarbeiter	Umsatz (in Mrd. €)
Fresenius Helios	111	44.000	68.700	ca. 5
Asklepios	109	26.600	45.000	ca. 2,9
Sana	51	10.500	28.954	ca. 2
Rhön	10	5300	15.000	ca. 1

Quelle: Angaben auf Basis der letzten publizierten Konzernabschlüsse, Deutsches Ärzteblatt 01.09.2014

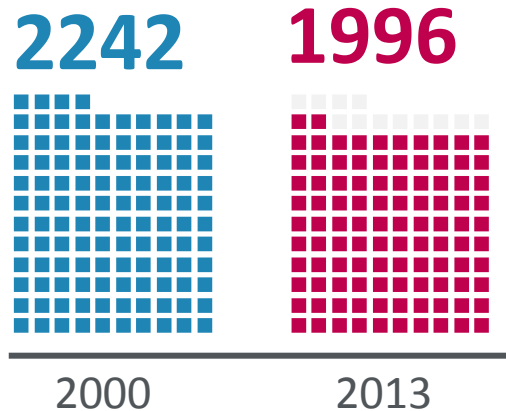
BÖCKER ZIEMEN

Der Krankenhausmarkt in Deutschland.

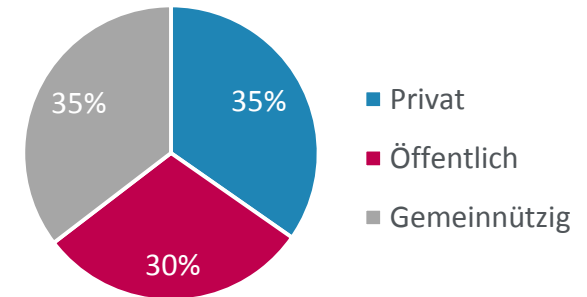
Gesamtausgaben
Gesundheit



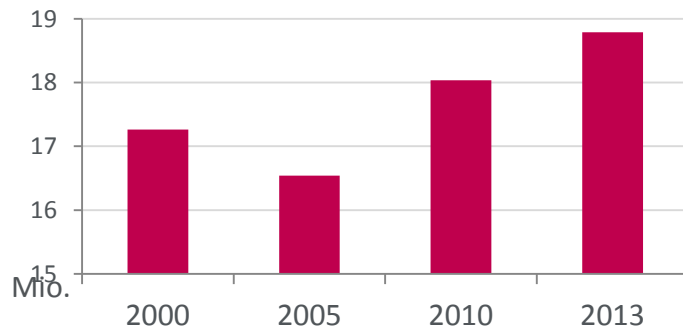
Anzahl Krankenhäuser



Träger der Krankenhäuser



Zahl der Behandlungen



Durchschnittliche Verweildauer



Quelle: Handelsblatt, DRK, Destatis

BÖCKER ZIEMEN

Informations- und Entscheidungsverhalten von Patienten.

18 UNTERNEHMEN & MÄRKTE



TERMINSACHE

Bald sind wieder die Bären los

Das Wettbewerbsprogramm der 65. Berlinale ist komplett. 19 Filme konkurrieren in diesem Jahr um die Goldenen und Silbernen Bären, wie die Filmfestspiele Berlin (5. bis 15. Februar) mitteilen. Nominiert sind als deutsche Beiträge Werner Herzogs „Queen of the Desert“ mit Nicole Kidman, Sebastian Schippers „Victoria“ sowie Andreas Dresdens „Als wir träumten“. Das Festival zeigt mehr als 400 Filme aus aller Welt. Außer Konkurrenz laufen zwei deutsche Produktionen: Wim Wenders' 3D-Film „Every Thing will be Fine“ sowie „Elser“ von Oliver Hirschbiegel („Der Untergang“), ein Film über den Hitler-Attentäter Georg Elser. Im Rennen um den Goldenen Bären sind außerdem Filme von Peter Greenaway und Kenneth Branagh. Schauspieler wie Cate

Von den Patienten bewertet

Bis zu einem Drittel der Kranken suchen sich ihren behandelnden Arzt über Internetportale.

► Neben Kooperationen mit Krankenkassen gibt es kommerzielle Start-ups.

► Ein neues Portal nimmt nur Ärzte mit Qualitätsversprechen auf.

Malke Telgheder
Frankfurt

Durchschnittlich 13 Mal

haben gelernt, mit einer Entwicklung, die sie sowieso nicht aufhalten können, konstruktiv umzugehen“, sagt Corinna Schäfer vom Ärztlichen Zentrum für Qualität in der Medizin, die in der Vergangenheit mehrfach die Qualität der Arztbewertungsportale untersucht hat.

Die kommerziellen Portale finanzieren sich größtenteils über die von Ärzten bezahlten Premiumauftritte, in denen die Praxen ihr

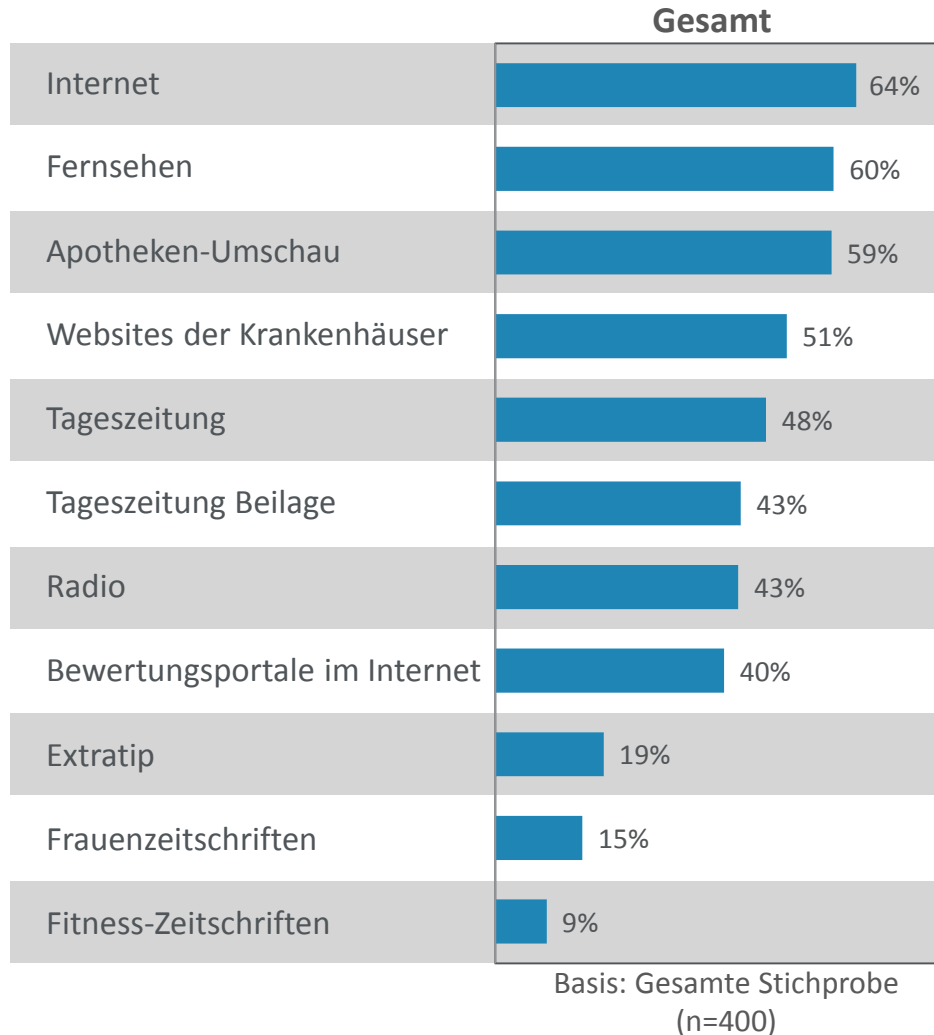
- Es existieren ca. ein Dutzend Bewertungsportale.
- Ca. 40 Prozent informieren sich vorab über Ärzte und Krankenhäuser via Internetportalen.
- Marktführer Jameda: ca. 5 Mio. Nutzer pro Monat (ca. 250.000 Ärzte sind gelistet).

Allgemeinmediziner in seiner Praxis:
Ärzte nutzen Internetportale zunehmend als Marketinginstrument, um neue Kunden zu gewinnen.

Quelle: Handelsblatt, 20.01.2015

BÖCKER ZIEMEN

Patienten informieren sich eigenständig. Mediennutzung zu Gesundheit.

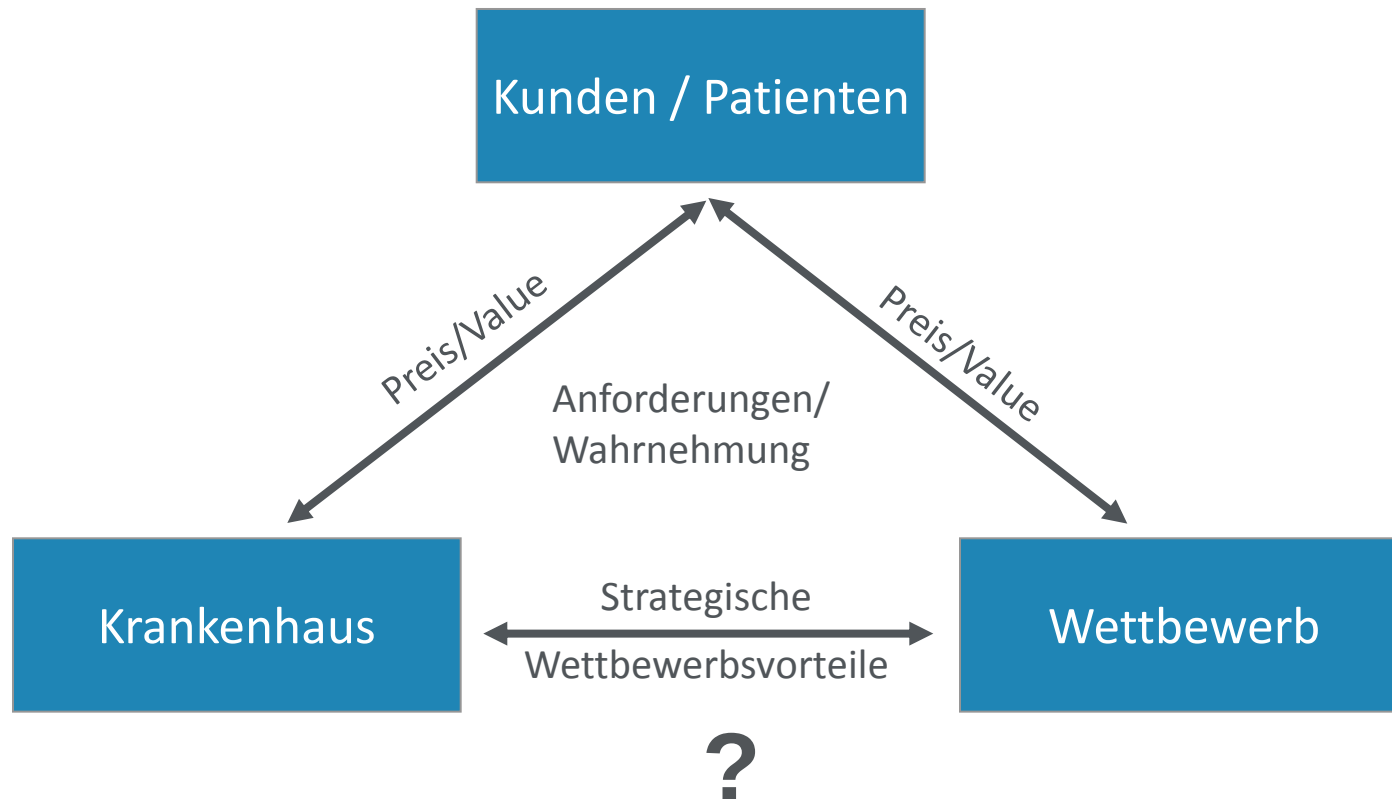


- Die Websites der Krankenhäuser werden von gut der Hälfte der Befragten als Informationsquelle genutzt.
- Bei Männern steht das Internet an erster Stelle der genutzten Medien; bei Frauen die Apotheken-Umschau knapp vor dem Internet.
- Die Altersgruppe über 50 Jahre bevorzugt Print-Medien als Informationsquelle.

Quelle: Imageanalyse im Gesundheitsmarkt, Böcker Ziemer, 2014

BÖCKER ZIEMER

**Konsequenz: Der Vergleich wird für den Patienten immer einfacher.
Notwendigkeit eines Wettbewerbsvorteils!**



Agenda

1. Ausgangssituation
- 2. Negativ-Beispiele: Cases**
3. Positiv-Beispiele: Benchmarks
4. Werkzeug Imageanalyse
5. Lessons Learned
6. Fazit

Karstadt schafft nicht den Turnaround.



- Kunden sehen nicht mehr den Nutzen, alles unter einem Dach zu kaufen.
- Von **100 €**, die heute beim Shopping ausgegeben werden, landen nur noch **2 €** in den Kaufhäusern. Demgegenüber landen **98 €** bei der Konkurrenz.

Quelle: Deutschlandfunk, 22.10.2014

BÖCKER ZIEMEN

Adidas sucht nach einer neuen strategischen Positionierung.



- Nike ist weltweit mit Abstand die Nr. 1 bei den Sportartikelanbietern. Nike Strategie: „Crush Adidas“.
- Gründe für die Krise bei Adidas:
 - Fehlende Emotionalität,
 - Schwaches Golfgeschäft (Taylor),
 - Schwaches Geschäft in Russland,
 - Hohe Ausgaben bei internationalen Sportevents (z.B. Fußball-WM 2014).

Quelle: finanztreff.de (01.08.2014), Handelsblatt (17.09.2014)

Schlecker hat Marktentwicklungen und Kundenanforderungen konsequent ignoriert.

23. Januar 2012: Die Drogeriemarktkette Schlecker meldet Insolvenz an

Handelsblatt

Zwei Drittel der Schlecker-Filialen stehen leer



- „Masse statt Klasse“ Philosophie war veraltet.
- Imagedefizite wurden nicht erkannt.
- Niedrigen Durchschnittsumsätze pro Filiale bei vergleichsweise hohen Kosten und Produktpreisen.
- Konkurrenz setzte auf größere, attraktivere Filialen.

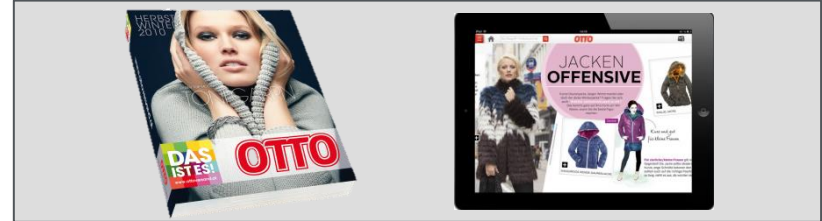
Quelle: Handelsblatt, 20.01.2012

BÖCKER ZIEMEN

Otto hat den Turnaround geschafft. Neckermann nicht.



- ➖ Fokus auf traditionelle Kontaktkanäle.
- ➖ Geringe Flexibilität beim Pricing.
- ➖ Keine Möglichkeit für den Kunden, den Bestellkanal selbst zu wählen.



- ➕ Frühzeitig auf Marktänderungen reagiert und zusätzlich auf Online-Handel gesetzt („ausprobieren“).
- ➕ Breitere Auswahl zu besseren Preisen.
- ➕ Flexibilität für den Kunden bei der Bestellung.

Quelle: Handelsblatt, 26.09.2012

Agenda

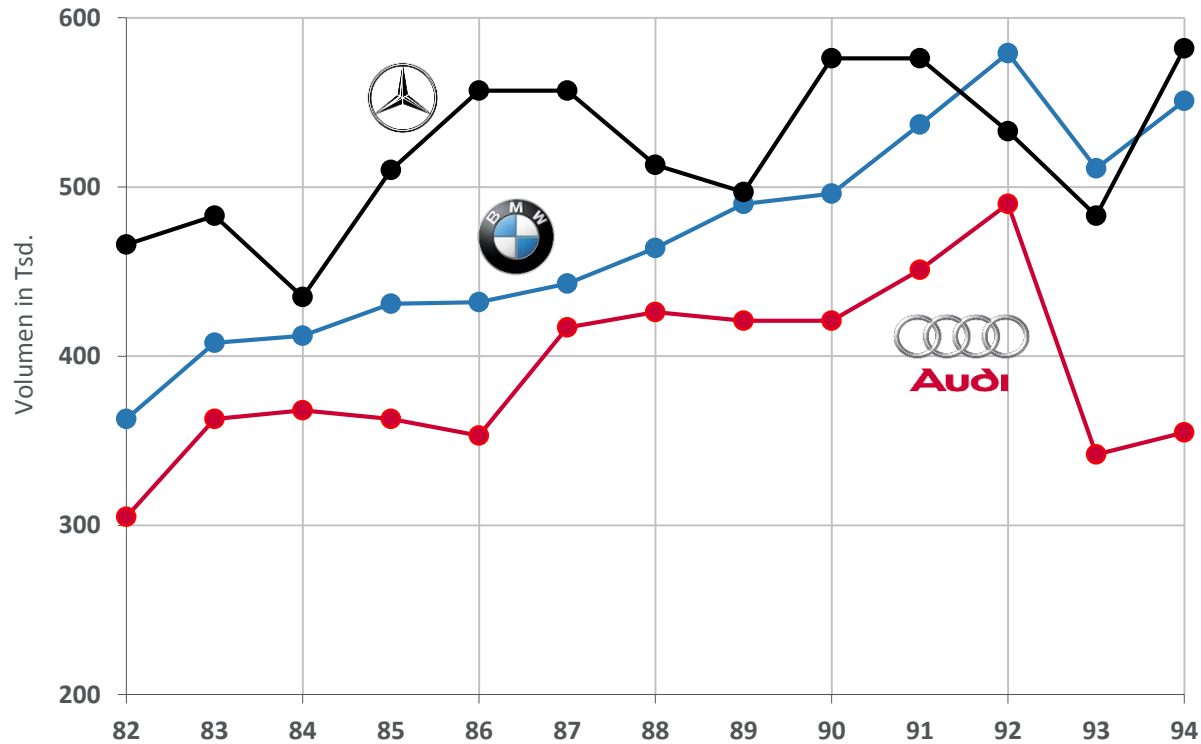
1. Ausgangssituation
2. Negativ-Beispiele: Cases
- 3. Positiv-Beispiele: Benchmarks**
4. Werkzeug Imageanalyse
5. Lessons Learned
6. Fazit

Audi: Die Marke für Hut-Träger!?



BÖCKER ZIEMEN

Audi: Volumenentwicklung Welt – Audi, MB, BMW

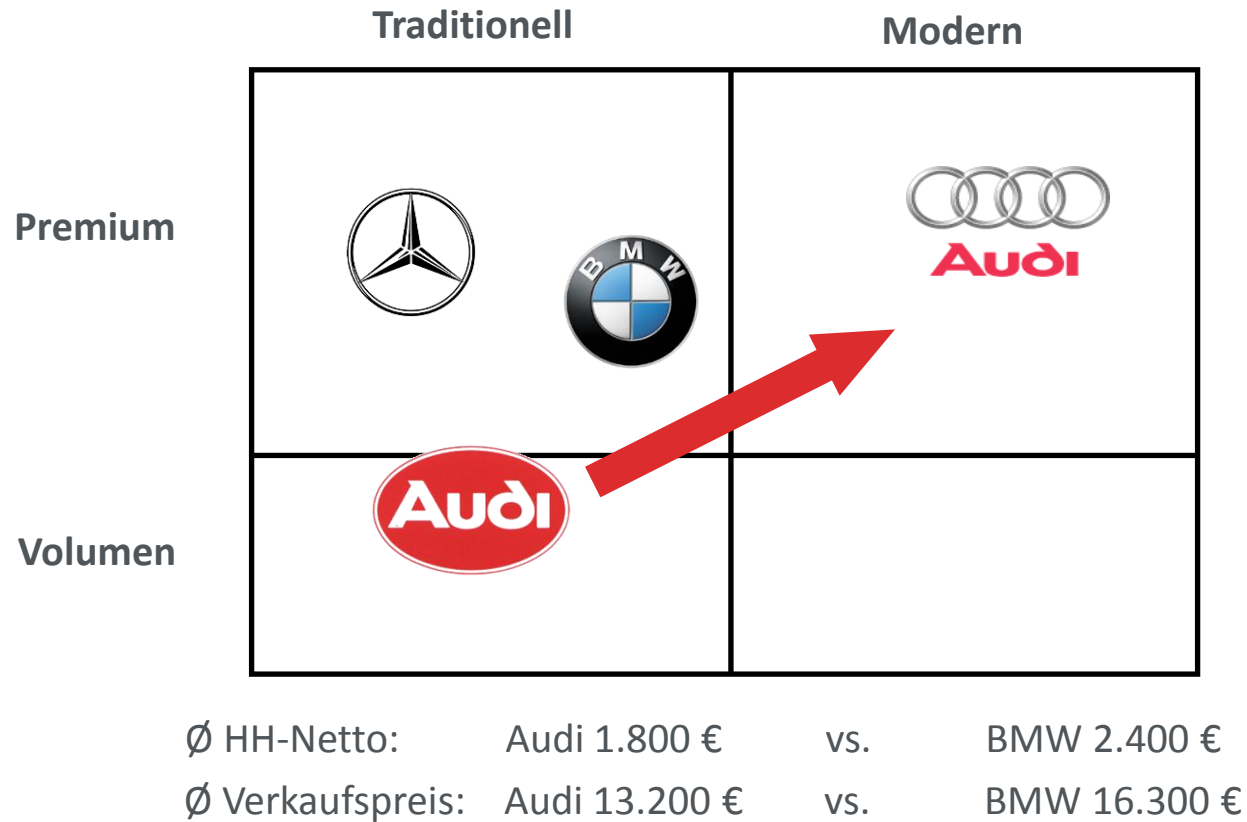


Audi: Position der Marke Audi 1985-1993

	Traditionell	Modern
Premium	 	
Volumen		

Ø HH-Netto: Audi 1.800 € vs. BMW 2.400 €
Ø Verkaufspreis: Audi 13.200 € vs. BMW 16.300 €

Audi: Position der Marke Audi 1985-1993



Audi: Der Audi Zielkunde – progressive/moderne Lebenswelt



Automobile Präferenzen:

- Wählt ein Auto weil es ihn inspiriert, nicht um andere zu beeindrucken.
- Design affin, lehnt aufmerksamkeitsheischendes Styling ab.
- Hohe Erwartungen an Leistung und Komfort.
- Offen für neue Ideen.
- Genießt aktives Fahren (Fahrspaß).
- Nutzt das Auto als Statement von Individualität und gutem Geschmack.

Audi: Basis – das Audi Markenleitbild



Progressiv



Sportlich



Hochwertig



BÖCKER ZIEMEN

Audi: Profilierung durch Design



Audi Prologue: Emotionalisierung einer Marke



BÖCKER ZIEMEN

Jägermeister: Neupositionierung der Marke durch Kommunikation



BÖCKER ZIEMEN

Jägermeister: Neupositionierung der Marke Jägermeister



BÖCKER ZIEMEN

Jägermeister: Neupositionierung der Marke - Print-Kampagne 1972



BÖCKER ZIEMEN

Jägermeister: Neupositionierung der Marke - Die Unikat-Kampagne



BÖCKER ZIEMEN

Jägermeister: Neupositionierung der Marke - Die Herausforderung



- 1. Demographischer Wandel**
 - Wegbrechen der „alten“ Verwender
- 2. Zugehörigkeit zu deutschen Traditionsmarken**
 - Trend zu ausländischen „Lifestyle“-Getränken
- 3. Neue Konsum- und Trinkgewohnheiten**
 - erhöhtes Gesundheitsbewusstsein
 - verschärfte Regeln im Straßenverkehr
 - Erosion klassischer Konsumorte (Kneipe um die Ecke)
- 4. Trend zu Billig- und Preiseinstiegsmarken**
 - Auslistung bei Discounter
 - Renaissance der regionalen Marken

Jägermeister: Der Claim



BÖCKER ZIEMEN

Jägermeister: Die Jägermeister Blaskapelle



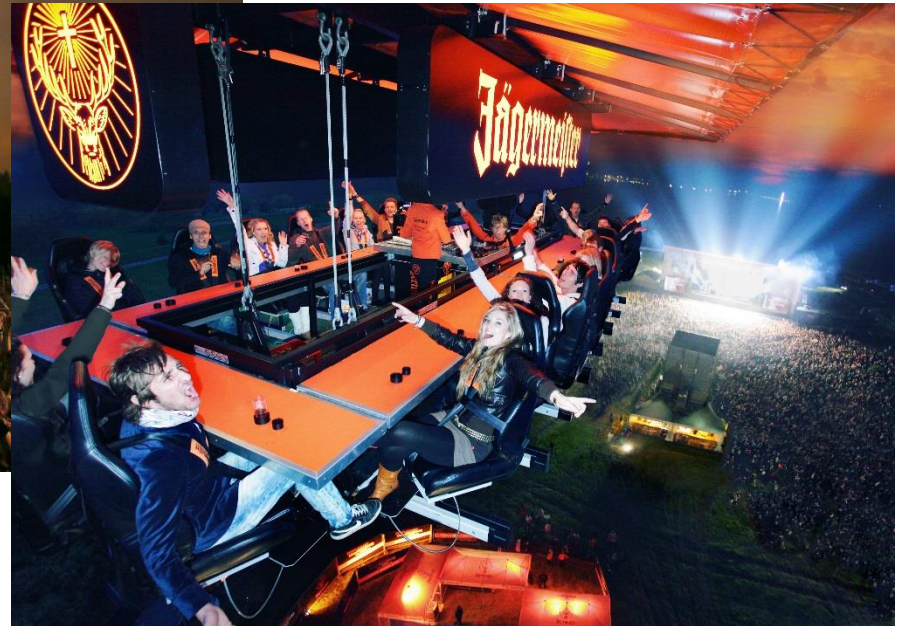
BÖCKER ZIEMEN

Jägermeister: Tap Machine



BÖCKER ZIEMEN

Jägermeister Hochsitz: Festival Promotion



BÖCKER ZIEMEN

Lego schafft den Turnaround durch radikalen Umbau der Markenstrategie.



- **2004:** Lego steht vor dem Aus (mehr als 650 Mio. € Schulden).
- **2013:** Lego ist zweitgrößter Spielwarenhändler der Welt (Gesamtumsatz: 3,4 Milliarden €)
- **Maßnahmen:**
 - **Fokus auf Kernkompetenz*:** „Kaufe unsere kleinen, bunten Kunststoff-Klötzchen und baue dir deine eigene Welt“ (Jorgen Vig Knudstorp, CEO).
 - **Innovative Produktpalette:** z.B. Simpsons-Haus (Synergien zwischen Lego und Simpsons).



Quelle: Lego, Impact (28.03.2014)

* Aktivität in vielen Geschäftsfeldern: Freizeitparks, Digitalisierung der Lego-Modelle, Textilien, PC-Spiele.

BÖCKER ZIEMEN

Agenda

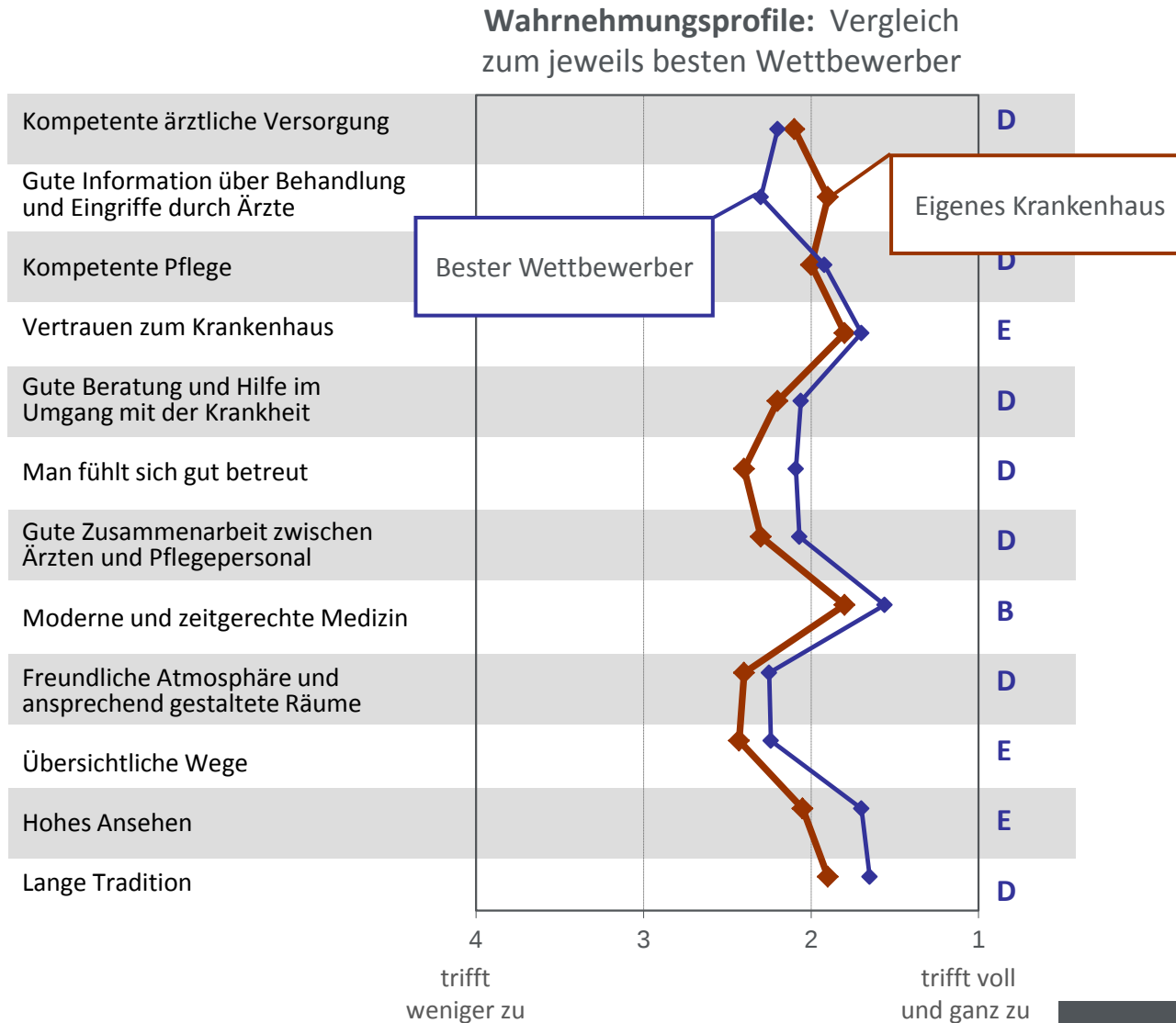
1. Ausgangssituation
2. Negativ-Beispiele: Cases
3. Positiv-Beispiele: Benchmarks
- 4. Werkzeug Imageanalyse**
5. Lessons Learned
6. Fazit

Werkzeug Imageanalyse (1/3)

Ziele einer Imageanalyse am Beispiel eines Krankenhauses:

- Quantifizierung der Mediennutzung für Gesundheitsthemen.
- Erfassung der Wahrnehmung des Krankenhauses im Einzugsbereich.
- Ermittlung von Stärken und Schwächen relativ zu anderen Krankenhäusern.
- Ermittlung der präferierten Krankenhäuser bei bestimmten Erkrankungen.

Werkzeug Imageanalyse (2/3)



Frage: Wie beurteilen Sie das Krankenhaus in Bezug auf folgende Aussage: ... ?
 Skala: (1) = trifft voll und ganz zu bis (6) = trifft nicht zu.

BÖCKER ZIEMEN

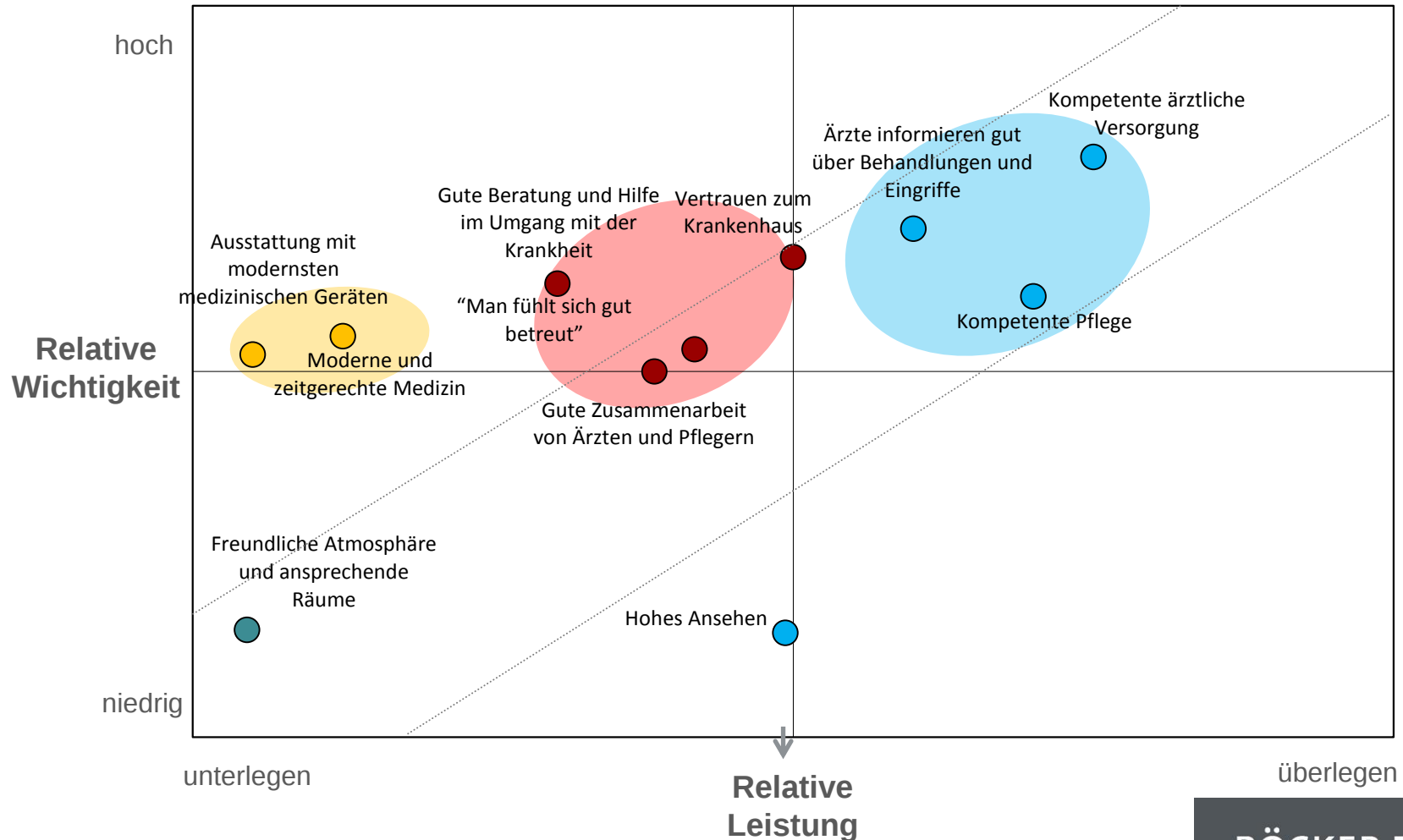
Werkzeug Imageanalyse (3/3)

● Faktor 1: Ärzteschaft, Kompetenz, Vertrauen

● Faktor 2: Pflege, Betreuung, Hilfe

● Faktor 3: Moderne, zeitgerechte Medizin und Ausstattung

● Faktor 4: Atmosphäre



BÖCKER ZIEMEN

Agenda

1. Ausgangssituation
2. Negativ-Beispiele: Cases
3. Positiv-Beispiele: Benchmarks
4. Werkzeug Imageanalyse
- 5. Lessons Learned**
6. Fazit

Lessons learned

1) Ziele setzen:

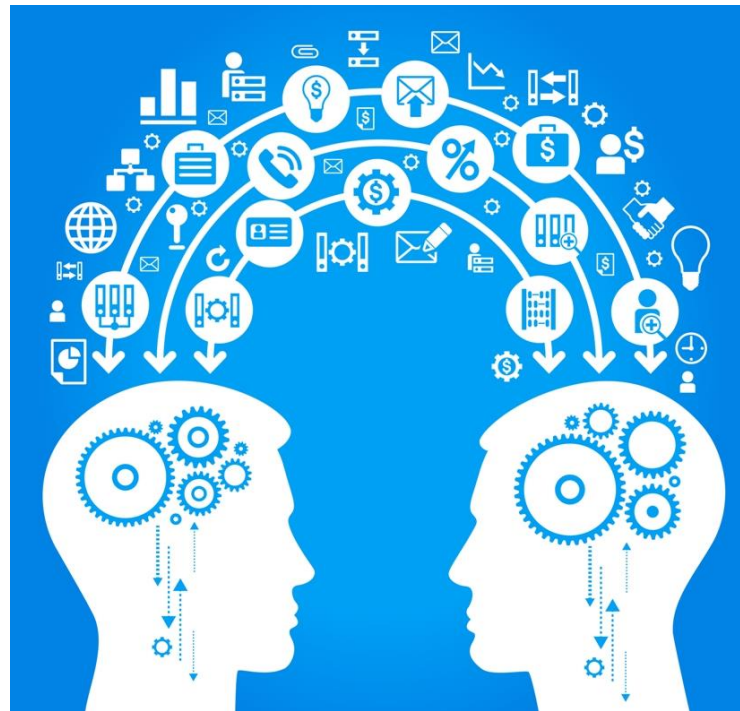
Ziele und die angestrebte strategische Positionierung sollten verständlich definiert werden.



Lessons learned

2) Kommunikation sicherstellen:

Die gesetzten Ziele immer wieder verdeutlichen. Zur aktiven Auseinandersetzung mit den Zielen anregen.



Lessons learned

3) Radarschirm einschalten:

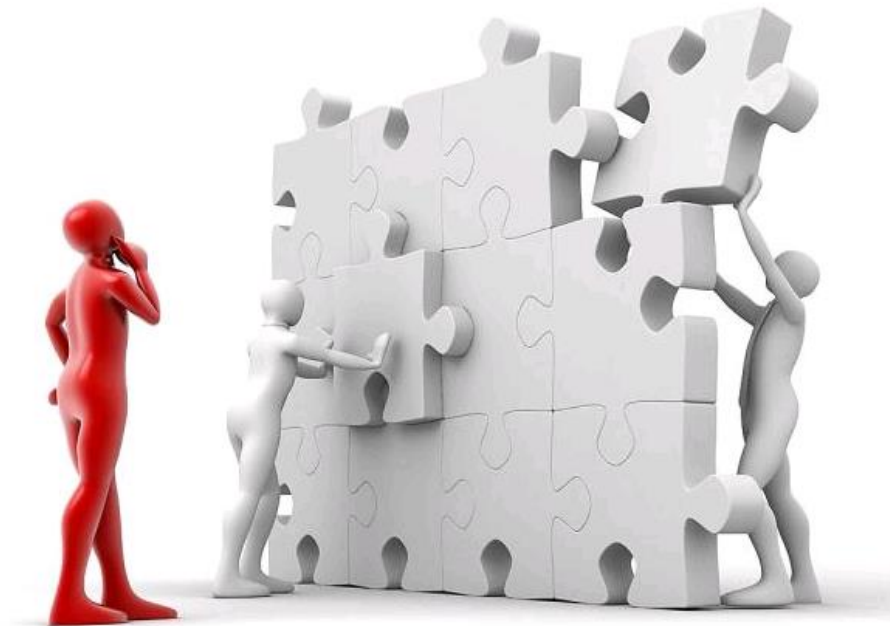
Kundenanforderungen und Wettbewerb kontinuierlich beobachten.



Lessons learned

4) Lernen systematisieren:

Anforderungen aus dem Markt intern diskutieren und in konkrete Maßnahmen umsetzen.



Lessons learned

5) Fehlerkultur etablieren:

Die bestehende Leistung regelmäßig hinterfragen. Neue Ideen zulassen.



Agenda

1. Ausgangssituation
2. Negativ-Beispiele: Cases
3. Positiv-Beispiele: Benchmarks
4. Werkzeug Imageanalyse
5. Lessons Learned
- 6. Fazit**

Fazit

- Die Rahmenbedingungen im Gesundheitsmarkt ändern sich nachhaltig:
 - Wirtschaftlicher Druck,
 - Fortschreitende Digitalisierung,
 - Informations- und Entscheidungsverhalten von Kunden / Patienten.
- Wer Veränderungen ignoriert, „fliegt aus der Kurve“.
- Erfolgsfaktor für Wettbewerbsfähigkeit: Klare strategische Positionierung.

Fazit

„Anpassung an den Markt ist ein kontinuierlicher Prozess. Auch wenn Anpassungen oft beschwerlich sind, sind sie Grundlage für den zukünftigen Markterfolg.“

Prof. Dr. Jens Böcker, 2015

Kontakt

Prof. Dr. Jens Böcker

Böcker Ziemer Management Consultants GmbH & Co. KG

Udierstraße 94

53173 Bonn

Tel.: +49 (0) 228 / 972799-00

E-Mail: boecker@boecker-ziemen.de

Web: www.boecker-ziemen.de

BÖCKER ZIEMER