

Marketing-Mix-Modell gemodelt

Oder: Eine konkrete Anleitung, wie mit dem MODELER und PROCESS MODELER erfolgreiche Marketing-Mix-Modelle qualitativ & quantitativ erstellt werden

Franc Grimm
CONSIDEO GmbH, 2010

... bevor Sie drucken, überlegen Sie bitte, ob es für die Umwelt nicht auch am Bildschirm zu lesen wäre...

Inhaltsangabe:

1. Einführung & Zusammenfassung	3
2. Kurzbeschreibung Template & Beispielmodell	4
3. Vorgehensmodell & Bedienungsanleitung: <i>Qualitative Analyse</i>	4
3.1 Schritt 1: Vorlage öffnen und Projekt beschreiben	4
3.2 Schritt 2: Zielfaktor festlegen.....	5
3.3 Schritt 3: Zielgruppe definieren	7
3.4 Schritt 4: Wettbewerbs- und Preispolitik (Nutzen) systemisch herleiten.....	12
3.5 Schritt 5: Produktpolitik systemisch herleiten.....	15
3.6 Schritt 6: Distributionspolitik systemisch herleiten	23
3.7 Schritt 7: Kommunikationspolitik/Public Relations (PR) systemisch herleiten	25
3.8 Schritt 8: Ressourcen/Ausstattung/Personalpolitik systemisch herleiten.....	28
3.9 Schritt 9: Qualitative Analyse	30
4. Option: Quantifizierung & Simulation	33
4.1 Schritt 10: Marketing-Mix-Modell quantifizieren	33
4.2 Schritt 11: Was-wäre-wenn-Szenarien simulieren	40
5. Get Started: Ihr erfolgreicher Start!	45

1. Einführung & Zusammenfassung

Der Marketing-Mix als zentrale Aufgabe der operativen Marketing-Planung beschreibt die inhaltliche Ausgestaltung der vier Säulen

- Produktpolitik,
- Preispolitik,
- Kommunikationspolitik (inkl. Public Relations) und
- Distributionspolitik.

Eine besondere Herausforderung liegt in der Abstimmung, Koordination und Integration der zu behandelnden Marketing-Instrumente untereinander. Die Marketing-Instrumente können sich aufgrund ihrer gegenseitigen Abhängigkeit untereinander ergänzen, teilweise jedoch auch behindern und sogar ausschließen. Hierbei liegen die Probleme in einer perfekten Abstimmung eines gelungenen Marketing-Mix vor allem in der Vielfalt der möglichen Instrumentenabstimmungen.

Zudem wird mit dem Einsatz der Marketing-Instrumente auf eine Veränderung von Marktreaktionen gezielt. Daher müssen die Wirkungen der einzelnen Instrumente sowie die Gesamtwirkung des Marketing-Mix im Voraus abgeschätzt werden, um eine effiziente Verwendung des geplanten Budgets zu gewährleisten.

Um die generelle Machbarkeit des geplanten Marketing-Mix hinsichtlich des notwendigen Ressourcenbedarfs (Personal, Finanzen und Ausstattungen) überprüfen zu können, müssen die klassischen Marketing-Instrumente um die folgenden weiteren Säulen ergänzt werden:

- Personalpolitik
- Prozesspolitik
- Ausstattungspolitik (Physical Facilities)

Das „Systemische Marketing-Mix-Modell“ bildet eine Planungsgrundlage für die o.g. Bereiche. Mit dem Modell können die o.g. Instrumente aufeinander abgestimmt, koordiniert und integriert werden. Zudem können verschiedene Prognosen erstellt und die Auswirkungen auf die unterschiedlichsten Bereiche bewertet werden.

Dieses E-Paper beschreibt den Nutzen und die Vorgehensweise des systemischen Marketing-Mix-Modells und macht dabei deutlich, dass sich ein bisschen mehr Zeitaufwand in der Entscheidungsvorbereitung und -findung mehr als lohnt!

Das E-Paper ist bewusst kein reines Plädoyer für eine systemische Vorgehensweise bzw. eine theoretische Abhandlung. Es ist vielmehr eine arbeitspraktische Bedienungsanleitung anhand eines konkreten Praxisbeispiels. Sie erhalten durch die Beschreibung das Gefühl, gleich mit Ihrem ersten Projekt starten zu können. Das in dem Paper beschriebene Template und das Beispiel-Modell stehen für eine vertiefende Analyse bzw. für ein Selbststudium zur Verfügung. Somit erhalten Sie alle notwendigen Informationen für Ihren Einstieg in das Thema.

Ihr Franc Grimm

2. Kurzbeschreibung Template & Beispielmodell

Beim Erwerb des Templates „Systemisches Marketing-Mix-Modell“ (erhältlich im CONSIDEO Online-Shop: http://www.consideo-shop.de/product_info.php/cPath/21/products_id/47) erhalten Sie die folgenden 3 Modelle.

Modell 1:

Das Modell „Systemisches-Marketing-Mix-Modell-Template“ kann als Mustervorlage für die Bearbeitung Ihrer Herausforderung genutzt werden. Es enthält eine vorgegliederte Struktur, die Ihnen die Anwendung erleichtern wird. Zudem sind die Standardfaktoren des Marketing-Mix-Modells enthalten.

Modelle 2 & 3:

Die Modelle „Marketing-Mix-Beispiel-Qualitativ“ und „Marketing-Mix-Beispiel-Simulation“ geben den Anwendern als Demo-Modelle einen guten Überblick über den Nutzen und die generelle Vorgehensweise. Exemplarisch wurde hierbei das folgende durchgängige Beispiel gewählt:

Um den Umsatz als CONSIDEO-Partner zu erhöhen, führte ein fiktives Beratungsunternehmen eine systemische SWOT-Analyse (siehe E-Book Systemische SWOT-Analyse) durch - mit dem Ergebnis, dass die bisherige Vorgehensweise, den MODELER lediglich als einen von vielen Bestandteilen des Werkzeugkoffers bei Gelegenheit einzusetzen und zu vermarkten, nicht zu den erhofften Umsätzen führen kann und den Erfolg sogar behindert. Stattdessen schien es notwendig, einen neuen Geschäftsbereich mit einem thematischen Fokus auf „Business Intelligence“ und einer exklusiven Themenpartnerschaft mit CONSIDEO aufzubauen. Für dieses Vorhaben wird nun ein systemisches Marketing-Mix-Modell erstellt, um die optimale Ausgestaltung der Produkt-, Preis-, Distributions-, Kommunikations- und Ressourcenpolitik des neuen Geschäftsbereiches festzulegen. Hierbei wird schrittweise vorgegangen. Gestartet wird mit der Erstellung eines Qualitativen Modells (siehe Modell „Marketing-Mix-Beispiel-Qualitativ“), das anschließend erweitert und quantifiziert wird (siehe Modell „Marketing-Mix-Beispiel-Simulation“), um verschiedene Was-wäre-wenn-Szenarien durchführen und hierdurch eine optimale Ressourcenplanung vornehmen zu können.

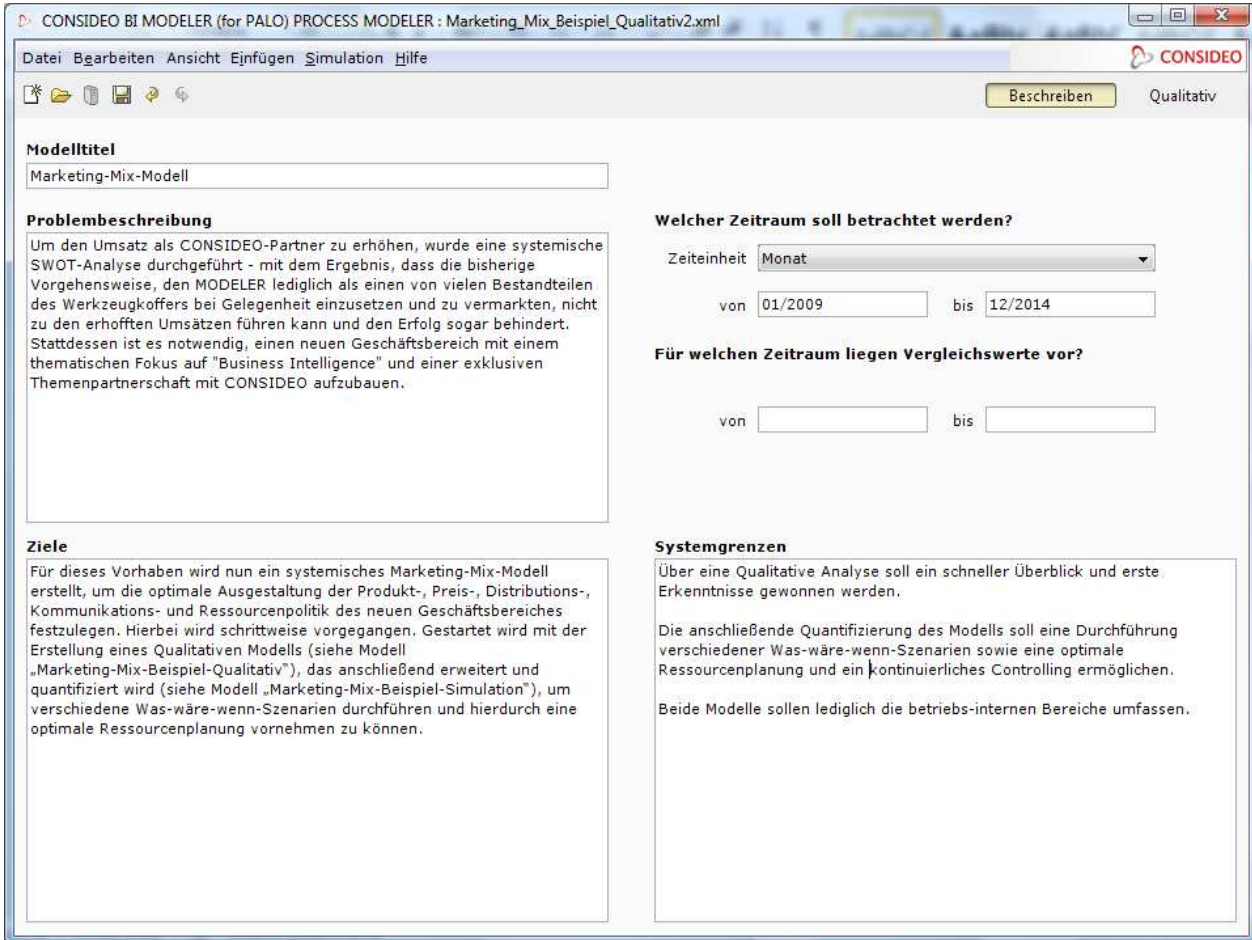
Das Demo-Modell wurde auf Basis des Templates „Systemisches-Marketing-Mix-Modell“ erstellt. Dabei wurden alle Bereiche komplett bearbeitet. Es handelt sich somit um ein umfassendes, praxisbezogenes Beispielmodell mit einigen überraschenden Aha-Effekten, die den Nutzen der systemischen Vorgehensweise verdeutlichen.

3. Vorgehensmodell & Bedienungsanleitung: *Qualitative Analyse*

Nachfolgend wird das Vorgehensmodell in Form einer Bedienungsanleitung anhand des o.g. konkreten Praxisbeispiels beschrieben.

3.1 Schritt 1: Vorlage öffnen und Projekt beschreiben

Öffnen Sie das Template „Systemisches-Marketing-Mix-Modell-Template“ definieren Sie die Herausforderung und das Ziel des Marketing-Mix-Modells in dem Arbeitsbereich „Beschreiben“. Beschreiben Sie zudem die Systemgrenzen (welche Bereiche sollen bei der Modellerstellung betrachtet bzw. nicht weiter betrachtet werden?).



CONSIDEO BI MODELER (for PALO) PROCESS MODELER : Marketing_Mix_Beispiel_Qualitativ2.xml

Datei Bearbeiten Ansicht Einfügen Simulation Hilfe

Beschreiben Qualitativ

Modelltitel
Marketing-Mix-Modell

Problembeschreibung
Um den Umsatz als CONSIDEO-Partner zu erhöhen, wurde eine systemische SWOT-Analyse durchgeführt - mit dem Ergebnis, dass die bisherige Vorgehensweise, den MODELER lediglich als einen von vielen Bestandteilen des Werkzeugkoffers bei Gelegenheit einzusetzen und zu vermarkten, nicht zu den erhofften Umsätzen führen kann und den Erfolg sogar behindert. Stattdessen ist es notwendig, einen neuen Geschäftsbereich mit einem thematischen Fokus auf "Business Intelligence" und einer exklusiven Themenpartnerschaft mit CONSIDEO aufzubauen.

Welcher Zeitraum soll betrachtet werden?
Zeiteinheit: Monat
von 01/2009 bis 12/2014

Für welchen Zeitraum liegen Vergleichswerte vor?
von bis

Ziele
Für dieses Vorhaben wird nun ein systemisches Marketing-Mix-Modell erstellt, um die optimale Ausgestaltung der Produkt-, Preis-, Distributions-, Kommunikations- und Ressourcenpolitik des neuen Geschäftsbereiches festzulegen. Hierbei wird schrittweise vorgegangen. Gestartet wird mit der Erstellung eines Qualitativen Modells (siehe Modell „Marketing-Mix-Beispiel-Qualitativ“), das anschließend erweitert und quantifiziert wird (siehe Modell „Marketing-Mix-Beispiel-Simulation“), um verschiedene Was-wäre-wenn-Szenarien durchführen und hierdurch eine optimale Ressourcenplanung vornehmen zu können.

Systemgrenzen
Über eine Qualitative Analyse soll ein schneller Überblick und erste Erkenntnisse gewonnen werden.
Die anschließende Quantifizierung des Modells soll eine Durchführung verschiedener Was-wäre-wenn-Szenarien sowie eine optimale Ressourcenplanung und ein kontinuierliches Controlling ermöglichen.
Beide Modelle sollen lediglich die betriebs-internen Bereiche umfassen.

Abbildung 1: Projektbeschreibung

3.2 Schritt 2: Zielfaktor festlegen

Auf Basis der Projektdefinition benennen Sie den Zielfaktor in dem Modell entsprechend Ihrer Zieldefinition um und beschreiben Sie diesen. Hierfür wechseln Sie in den nächsten Arbeitsbereich „Qualitativ“ und klicken doppelt auf das Submodell „Geschäftserfolg“. Nachdem sich das Submodell geöffnet hat, klicken Sie anschließend doppelt auf den Zielfaktor „Geschäftserfolg“. Daraufhin öffnet sich ein Eigenschaften-Fenster, in dem Sie den Zielfaktor umbenennen und einen ausführlicheren Beschreibungstext hinterlegen können. Der Beschreibungstext wird anschließend als Tooltip angezeigt, wenn Sie mit dem Mauszeiger über dem Faktor sind.

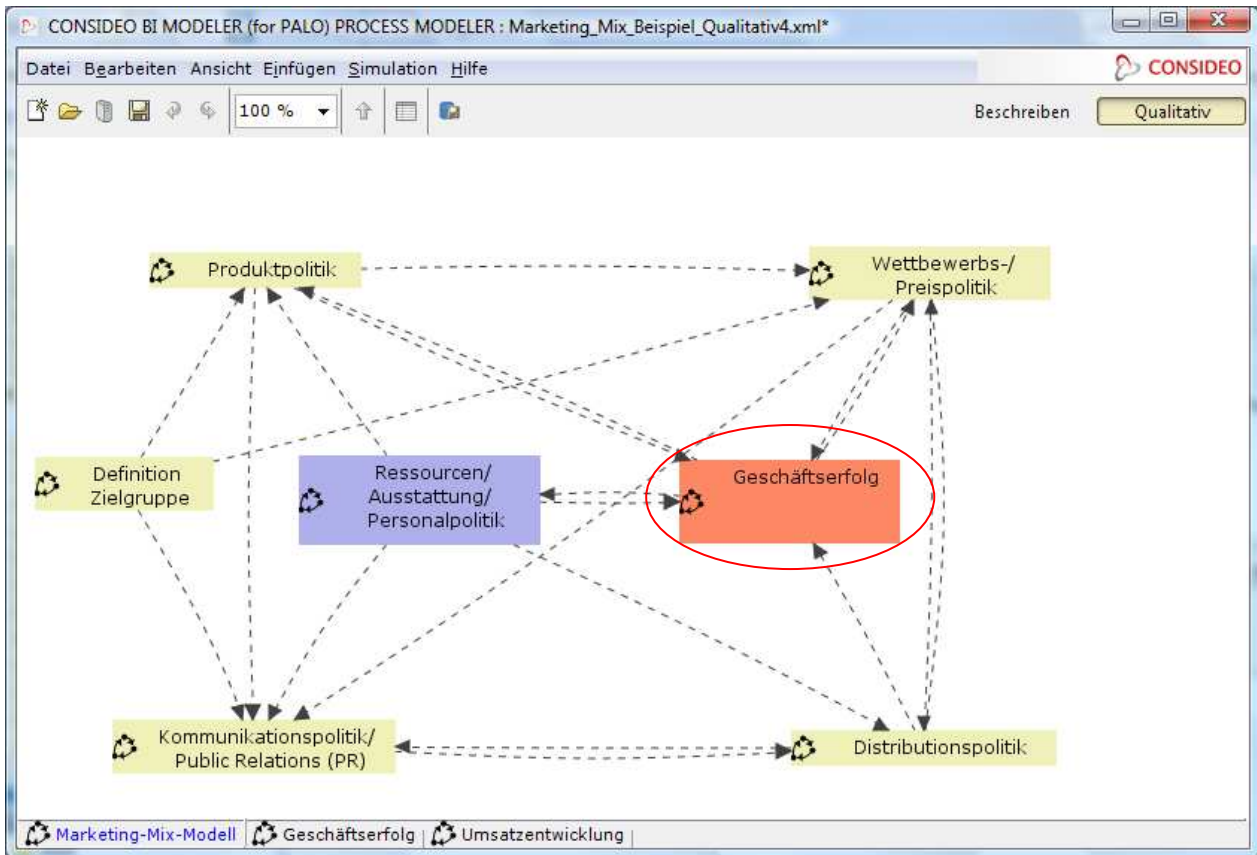


Abbildung 2: Oberste Ebene des Templates / Modells

Der Zielfaktor beschreibt den angestrebten Geschäftserfolg, der durch das zu entwickelnde Marketing-Mix-Modell erreicht werden soll. Er kann dabei sowohl materielle (z.B. Ertrag, Wachstum, Deckungsbeitrag) als auch immaterielle (z.B. Image) Geschäftsergebnisse beinhalten. Sofern unterschiedliche Ziele verfolgt werden, sollten diese entweder als gemeinsamer Faktor beschrieben oder durch ein Einfügen weiterer Faktoren getrennt von einander angelegt werden. Letzteres empfiehlt sich insbesondere dann, wenn Zielkonflikte bestehen.

In unserem Beispiel beschränken wir uns auf „Deckungsbeitrag kumuliert“ als Ziel-Faktor, der sich aus der Entwicklung des Faktors „Deckungsbeitrag pro Monat“ ergibt und hierdurch über die Umsatz-, Kunden- und Kostenentwicklung indirekt beeinflusst wird. Letztere Punkte werden in separaten Sub-Modellen detailliert beschrieben.

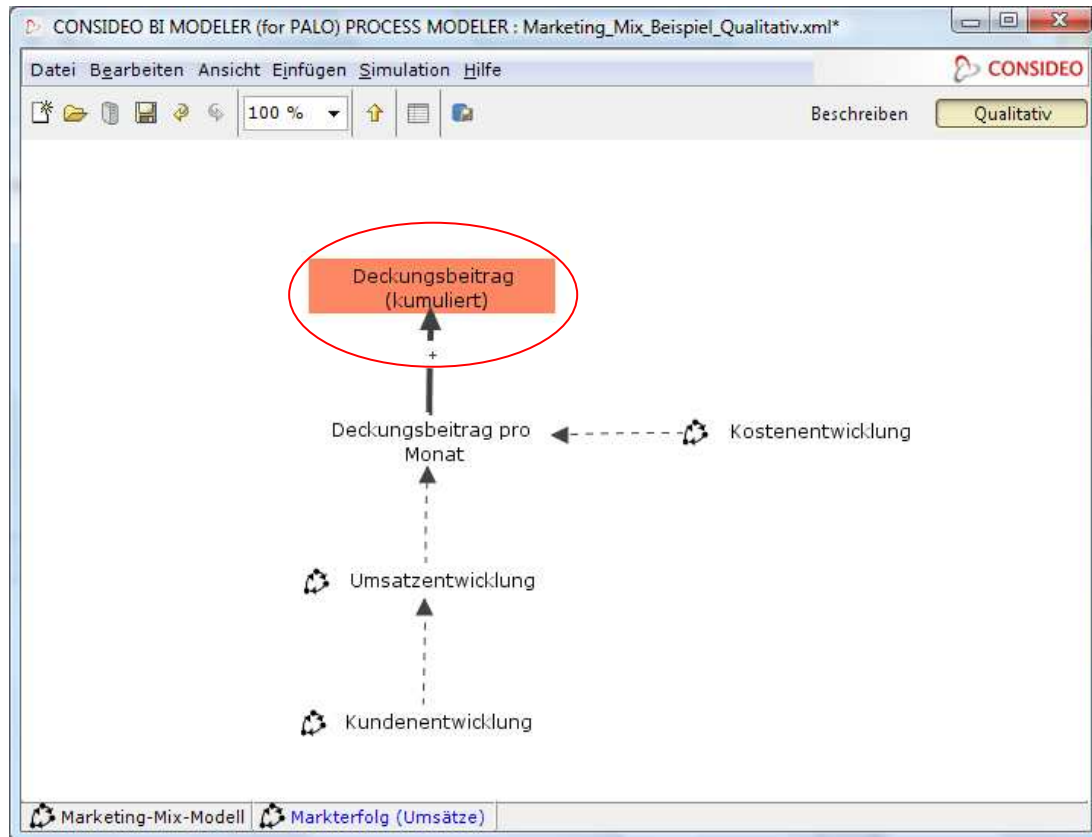


Abbildung 3: Beschreibung der Zielfaktoren im Submodell „Geschäftserfolg“

3.3 Schritt 3: Zielgruppe definieren

Starten Sie nun mit der Definition der Zielgruppe. Die Zielgruppendefinition ist für den Geschäftserfolg unerlässlich. Je genauer diese definiert werden kann, umso einfacher wird die Ausgestaltung des Marketing-Mix-Modells.

Gehen Sie hierfür zurück zur obersten Ebene des Modells durch Klick auf den Submodell-Reiter „Marketing-Mix-Modell“ und öffnen Sie das Submodell „Definition Zielgruppe“ durch Doppelklick (siehe Abbildung 2). Sie erhalten ein neues Diagramm mit dem zentralen Faktor „Zielgruppe“. Nun müssen Sie die Zielgruppe systematisch herleiten. Beschreiben Sie hierfür konkret die langfristige Zielgruppe, indem Sie einen Faktor per Doppelklick in das Diagramm einfügen und beschreiben. Leiten Sie anschließend hiervon die mittel- und kurzfristigen Zielgruppen ab. Dies erreichen Sie durch die folgende KNOW-WHY-Fragestellung: **Wovon hängt die Erreichung der Zielgruppe heute und in der Zukunft ab bzw. wodurch wird diese heute oder morgen positiv oder negativ beeinflusst?** Anders gefragt: Welche kurz- und mittelfristigen Zielgruppen müssen vorab erreicht werden, um die langfristige Zielgruppe erschließen zu können?

Diese systemisch ausgerichtete KNOW-WHY-Fragestellung ist DIE entscheidende Fragestellung bei der Bearbeitung der Submodelle und ihrer Faktorenzusammenhänge! Sie basiert auf unserer Methode - der **KNOW-Why-Denkweise** von Kai Neumann (wir empfehlen dringend allen MODELERN, die KNOW-WHY-Trilogie zu lesen – mehr unter: <http://www.consideo-modeler.de/hintergrund-methode.html>). Die Einflussfaktoren sollten Sie daher nicht durch eine Ideensammlung bzw. Brainstorming ermitteln, in dem Sie erst einmal alle Einflussfaktoren per Doppelklick auf die Arbeitsfläche in das Modell einfügen. Gehen Sie besser systemisch vor – fragen Sie nach den Ursache-Wirkungsbeziehungen und leiten Sie die Einflussfaktoren aus den Hauptfaktoren (in diesem Falle der langfristigen Zielgruppe) ab. Wie dies geht, zeigt unser Beispielmmodell (siehe Abbildung 4): nach dem Öffnen des Submodells „Zielgruppe“ wurde wie oben beschrieben die langfristige Zielgruppe definiert. Die langfristige Zielgruppe sind weltweit

alle „Business Intelligence (nachfolgend BI genannt) User“ Groß- und Mittelständischer Unternehmen.

Frage: Wovon hängt die Erreichung dieser Zielgruppe heute und morgen ab?

Antwort: Um diese Zielgruppe zu erreichen, werden starke Vertriebspartner wie Microsoft, SAP und weitere benötigt.

Frage: Wovon hängt die Erreichung dieser Zielgruppe heute und morgen ab?

Antwort: Diese Vertriebspartner können nur erreicht werden, wenn eine Zusammenarbeit mit einem ersten Microsoft Certified Partner im Sinne einer Vertriebspartnerschaft erfolgreich umgesetzt werden konnte.

Wie Sie sehen konnten, entsteht durch eine wiederholte Anwendung der o.g. KNOW-Why-Fragestellung automatisch ein Ursache-Wirkungsdiagramm. Dieses können Sie nun wie folgt interpretieren: Vorerst zielen alle Aktivitäten auf die Gewinnung eines zentralen Microsoft Certified Partners als Vertriebspartner, der anschließend als Türöffner für weitere Certified Partner und anschließend für Microsoft dienen soll, um das Thema über diese Vertriebskanäle National und International zu vermarkten. Sofern die ersten beiden Zielgruppen (Vertriebspartner) erfolgreich erschlossen werden konnten, sind SAP und weitere Anbieter die erweiterte Zielgruppe (im Sinne von zusätzlichen Vertriebspartnern). Das stufenweise Vorgehen erlaubt eine klare Fokussierung, die für den Markterfolg notwendig ist. Entscheidend ist hierbei, dass ein erstes Certified Partnerunternehmen die erste, kurzfristige Zielgruppe darstellt.

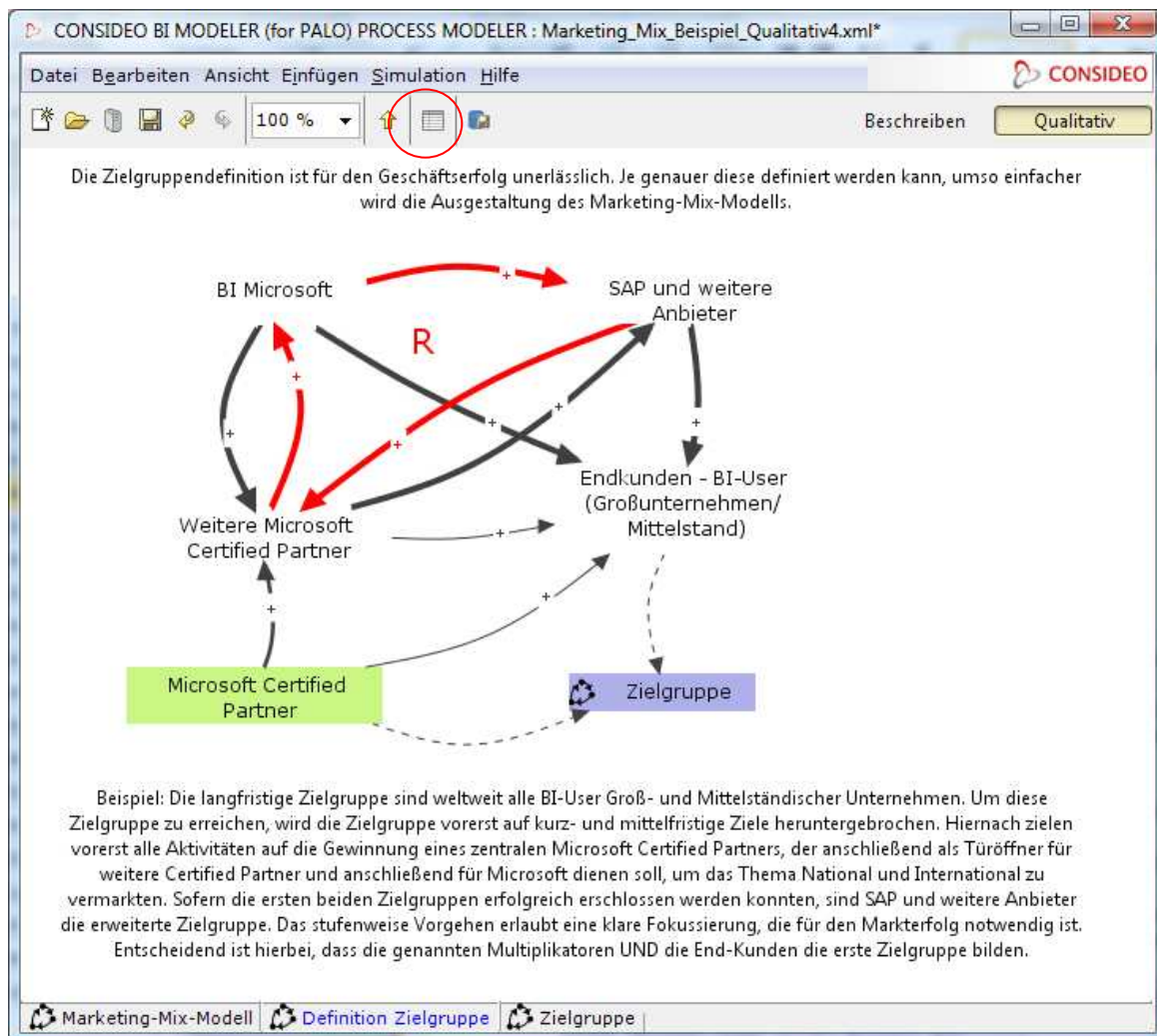


Abbildung 4: Definition der Zielgruppe

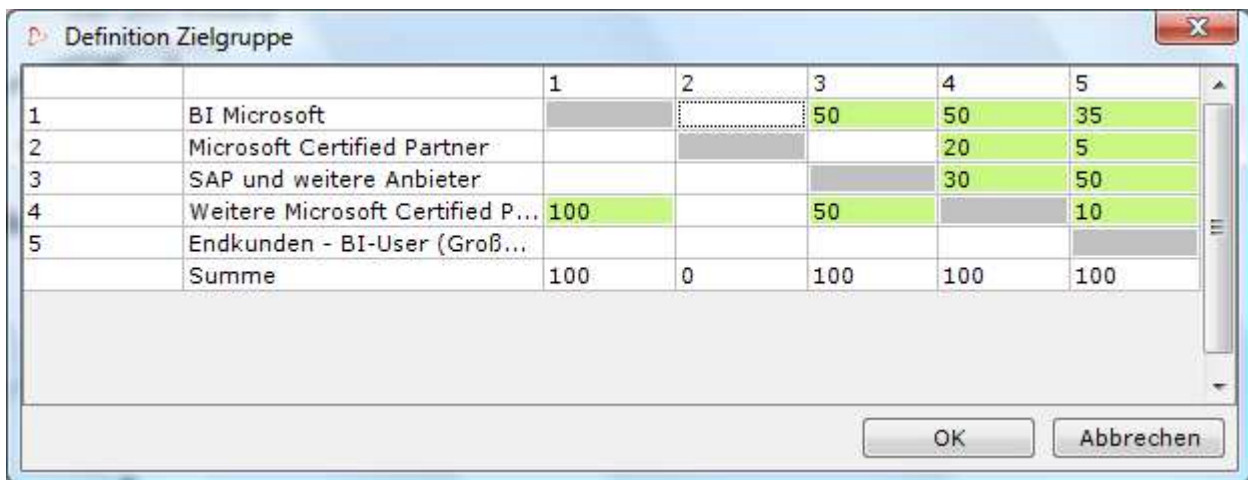
Die Faktoren werden dabei durch Doppelklick auf die Arbeitsfläche in das Diagramm eingefügt und beschrieben. Eine Verbindung erstellen Sie, indem Sie bei dem einen Faktor einmal auf das erscheinende Verbindungssymbol klicken, und auf dem anderen Faktor dann ein weiteres Mal klicken (kein Drag & Drop). Klicken Sie anschließend doppelt auf den Pfeil, um über das Eigenschaftenfenster die Wirkungsstärke (z.B. stark, mittel, schwach), die Wirkungsrichtung (+ oder -) und die Zeitverzögerung (kurz-, mittel- oder langfristig) anzugeben.

So wurden in dem Beispielmodell (siehe Abbildung 4) zeitliche Verzögerungen zwischen den einzelnen Zielgruppen berücksichtigt. Hiernach kann ein „Microsoft Certified Partner“ kurzfristig als Vertriebspartner gewonnen werden, mittelfristig würden dann hierüber weitere „Microsoft Certified Partner“ hinzukommen, die dann über eine weitere Verzögerung eine Partnerschaft mit „Microsoft“ und/oder „SAP und weiteren Anbietern“ ermöglichen würden. Erst hierüber kann dann die eigentliche, langfristige Zielgruppe erreicht werden: die Masse der End-User!

Um die Wirkungsstärken zu definieren, empfehlen wir Ihnen, die Gewichtungsmatrix zu verwenden (siehe Abbildung 5). Um die Gewichtungsmatrix zu öffnen, klicken Sie auf das entsprechende Symbol in der Toolbar (siehe Abbildung 4 – oben).

Die Gewichtungsmatrix verdeutlicht, wie jeder Faktor durch die anderen prozentual in Relation zu einander beeinflusst wird - also maximal in Summe einer Spalte zu 100 Prozent. Sie müssen lediglich eine prozentuale und relative Verteilung der Einflussstärke vornehmen, also die 100 % entsprechend verteilen. Einträge mit einem Minus-Zeichen werden rot eingefärbt. Bleiben Sie unter 100 % als Gesamtsumme, wenn Sie noch weitere Einflüsse von außerhalb sehen, die Sie bewusst nicht in das Modell eingefügt haben (z.B. weil sie außerhalb der Systemgrenze liegen und deshalb nicht weiter betrachtet werden sollen).

In unserem Beispielmodell wurden diese Eingaben bereits vorgenommen (siehe Abbildung 5). Dabei wird z.B. deutlich, dass die erste kurzfristige Zielgruppe (Microsoft Certified Partner) langfristig nur einen relativ schwachen Einfluss auf die langfristige Zielgruppe „Endkunden - BI-User (Großunternehmen und Mittelstand)“ ausübt.



		1	2	3	4	5
1	BI Microsoft			50	50	35
2	Microsoft Certified Partner				20	5
3	SAP und weitere Anbieter				30	50
4	Weitere Microsoft Certified P...	100		50		10
5	Endkunden - BI-User (Groß...					
	Summe	100	0	100	100	100

Abbildung 5: Gewichtung der Einfluss-Stärken (Gewichtungsmatrix)

Ein Blick auf die Ursachenkette des Faktors Zielgruppe stellt dies noch deutlich dar (siehe Abbildung 6). Grundsätzlich können Sie sich für jeden Faktor über das Kontextmenü die Ursachen- und die Wirkungskette anzeigen lassen - auch über mehrere Submodelle. Dabei können Sie sich die direkten und indirekten prozentualen Einfluss-Stärken aus der qualitativen Gewichtung einblenden lassen.

Die Ursachenkette (Abbildung 6) zeigt sehr schön, dass der Faktor „Microsoft Certified Partner“ mit 5 % nur relativ schwach auf „Zielgruppe“ direkt wirkt. Stärker wirken hingegen die Vertriebspartner „BI Microsoft“ direkt mit 33,25 % und „SAP und weitere Anbieter“ direkt mit

47,5 % aufgrund der stärkeren Verbreitung bzw. der größeren Vertriebskanäle. Die Gewinnung beider Vertriebspartner ist jedoch indirekt abhängig von der Gewinnung eines ersten „Microsoft Certified Partners“ als erste Zielgruppe und als Türöffner. Hieraus ergibt sich, dass die indirekte Einfluss-Stärke des Faktors „Microsoft Certified Partner“ als Gesamtsumme (6,65 % + 4,75 % + 1,9 %) höher ist als die direkte Einfluss-Stärke.

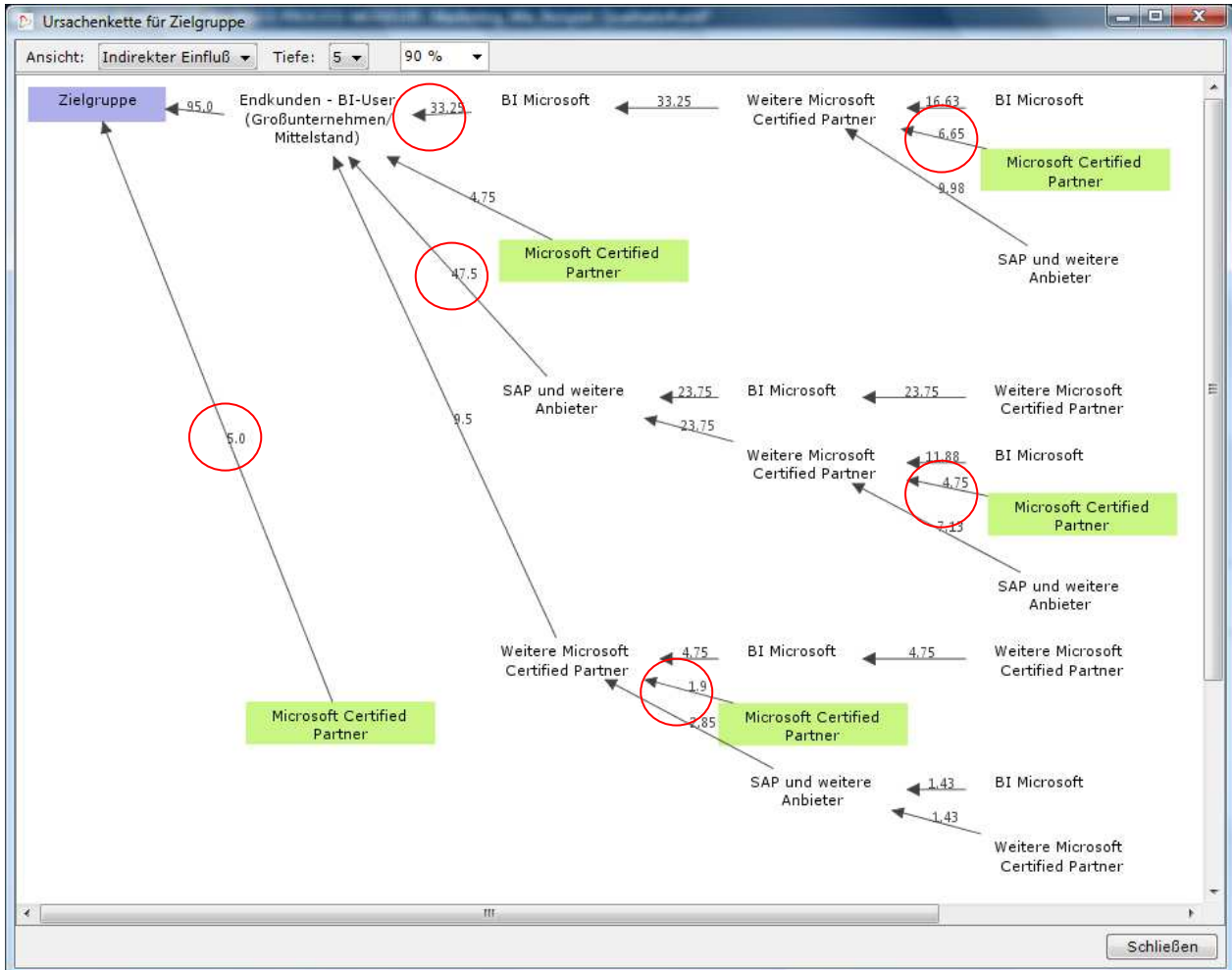


Abbildung 6: Ursachenkette des Faktors „Zielgruppe“ mit Angabe der „Indirekten Einfluss-Stärken“

Aus den Ursache-Wirkungsketten können aber auch Rückkopplungsprozesse erkannt werden. Dies verdeutlicht die Ursache-Kette des Faktors „BI Microsoft“. „BI Microsoft“ kann z.B. dann als Vertriebspartner gewonnen werden, wenn bereits viele Microsoft Certified Partner ein erfolgreiches Geschäft mit dem Labelprodukt betreiben. Die Microsoft Certified Partner werden verstärkt auf das Labelprodukt setzen, sofern auch andere Anbieter und somit Mitbewerber wie „SAP und weitere Anbieter“ auf das Labelprodukt setzen. Die Mitbewerber werden dies jedoch erst umsetzen, wenn sich ein erfolgreiches Geschäft mit dem Labelprodukt beim direkten Konkurrenten „BI Microsoft“ abzeichnet. Hierdurch entsteht ein selbstverstärkender Regelkreis (Teufelskreislauf), den Sie sich über den Menüpunkt „Ansicht – Schleifen“ anzeigen lassen können (siehe Abbildung 8). Unter diesem Menüpunkt werden alle selbstverstärkenden und ausgleichenden Rückkopplungsprozesse aufgelistet (in unserem Beispielmmodell sind es 198!). Die selbstverstärkenden Schleifen lösen im Zeitverlauf eine positive oder negative Eskalation aus. Die ausgleichenden Schleifen wirken als Bremser. Wir erhöhen unser Engagement, um ein Ziel zu erreichen, und treten doch auf der Stelle, da uns ausgleichende Prozesse daran hindern. Diese Rückkopplungsprozesse haben daher einen entscheidenden Einfluss auf das zeitliche Verhalten des Gesamtsystems und müssen daher bei der Strategieentwicklung berücksichtigt werden. Dies geschieht im MODELER automatisch, die Analyseergebnisse werden in der Erkenntnismatrix pro Faktor angezeigt.

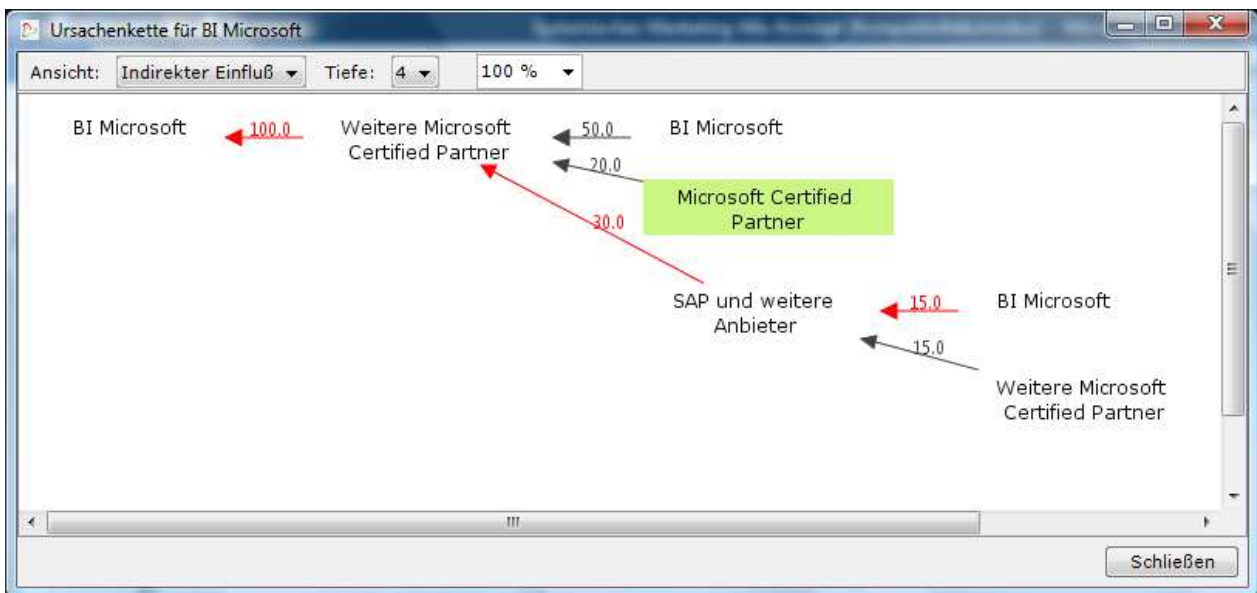


Abbildung 7: Ursachenkette des Faktors „BI Microsoft“ mit Angabe der „Indirekten Einfluss-Stärken“

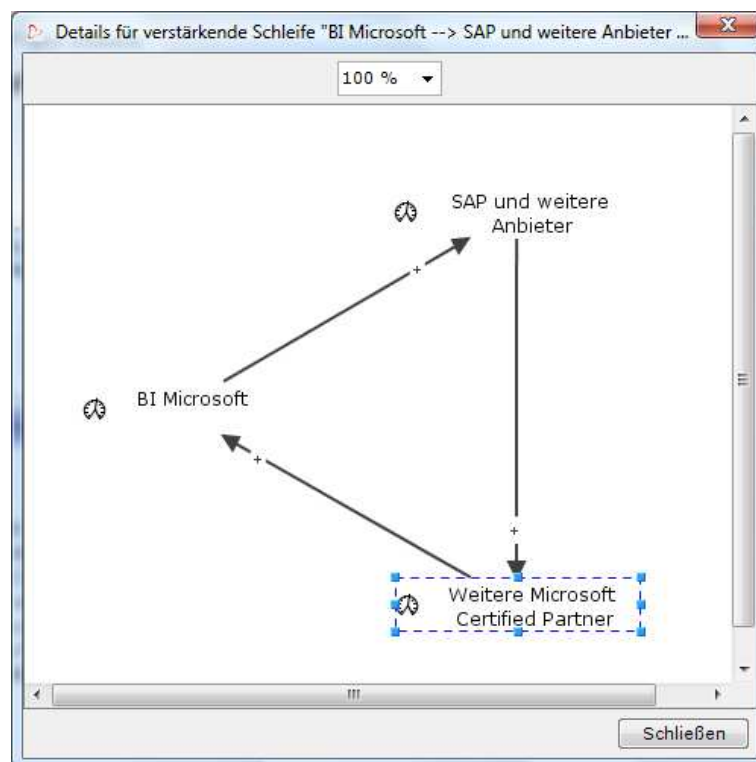


Abbildung 8: Anzeige eines selbstverstärkenden Rückkopplungsprozesses

3.4 Schritt 4: Wettbewerbs- und Preispolitik (Nutzen) systemisch herleiten

Ausgehend von der Zielgruppe beschreiben Sie nun die Wettbewerbs- und Preispolitik. Hierbei beschreiben Sie, welche Wettbewerbsvorteile benötigt werden, um die Zielgruppe zu erreichen. Auch hierfür können Sie wieder unsere generelle KNOW-WHY-Fragestellung nutzen und wie folgt anwenden: Wovon hängt die Erreichung der Zielgruppe heute und in der Zukunft positiv oder negativ ab, d.h. welche Wettbewerbsvorteile müssen heute und in der Zukunft angeboten werden, um die Zielgruppe zu erschließen? Grundsätzlich können dies Preis- und/oder Nutzenvorteile bzw. geringere Einstiegsbarrieren sein. Diese Punkte können Sie in den hierfür vorgesehenen Submodellen bearbeiten (siehe Abbildung 8).

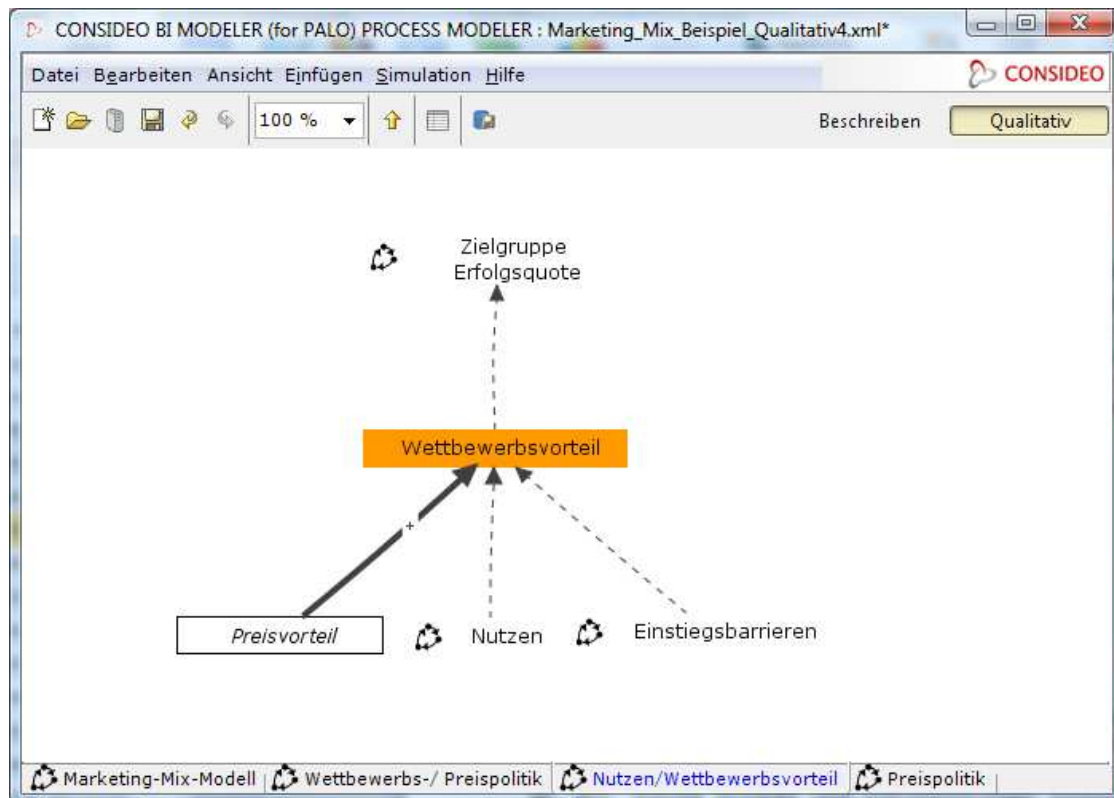


Abbildung 9: Submodell Wettbewerbs-/Preispolitik

In unserem Beispielmodell wurden diese Submodelle systemisch mit der o.g. KNOW-WHY-Fragestellung wie folgt bearbeitet. Wovon hängt der Nutzenvorteil der neuen Lösung ab? Hierbei wurden die Nutzenaspekte der neuen Lösung genannt und in Relation zu dem bestehenden und zukünftigen Nutzenniveau der besten Konkurrenzlösung gesetzt. Als Nutzenaspekte der neuen Lösung wurden die intuitive Bedienbarkeit, die universelle Einsetzbarkeit und die umfangreichen Analysemöglichkeiten der neuen BI-Lösung genannt. Wovon hängt die universelle Einsetzbarkeit ab? Von den Möglichkeiten, die neue BI-Lösung themenübergreifend (z.B. zu unterschiedlichsten Herausforderungen wie Business-, Vertriebs- oder Produktionsplanung als auch als Meeting-Tool, qualitatives Analyse-Instrument bis hin zur Simulation, Prozessmodellierung und Planspiellösung) einsetzen zu können. Diese Punkte wurden als Faktoren in das Modell eingefügt. Und wovon hängt die intuitive Bedienbarkeit ab? Die Antwort wurde diesmal als Beschreibungstext dem Faktor im Eigenschaften-Fenster hinterlegt (siehe Abbildung 11). Das Eigenschaften-Fenster erscheint per Doppelklick auf den Faktor. Nachdem Sie den Beschreibungstext hinterlegt haben, erscheint ein Informationssymbol direkt am Faktor in dem Modell (siehe Abbildung 11). Der Beschreibungstext wird anschließend als Tooltip angezeigt, wenn Sie mit dem Mauszeiger über dem Faktor sind

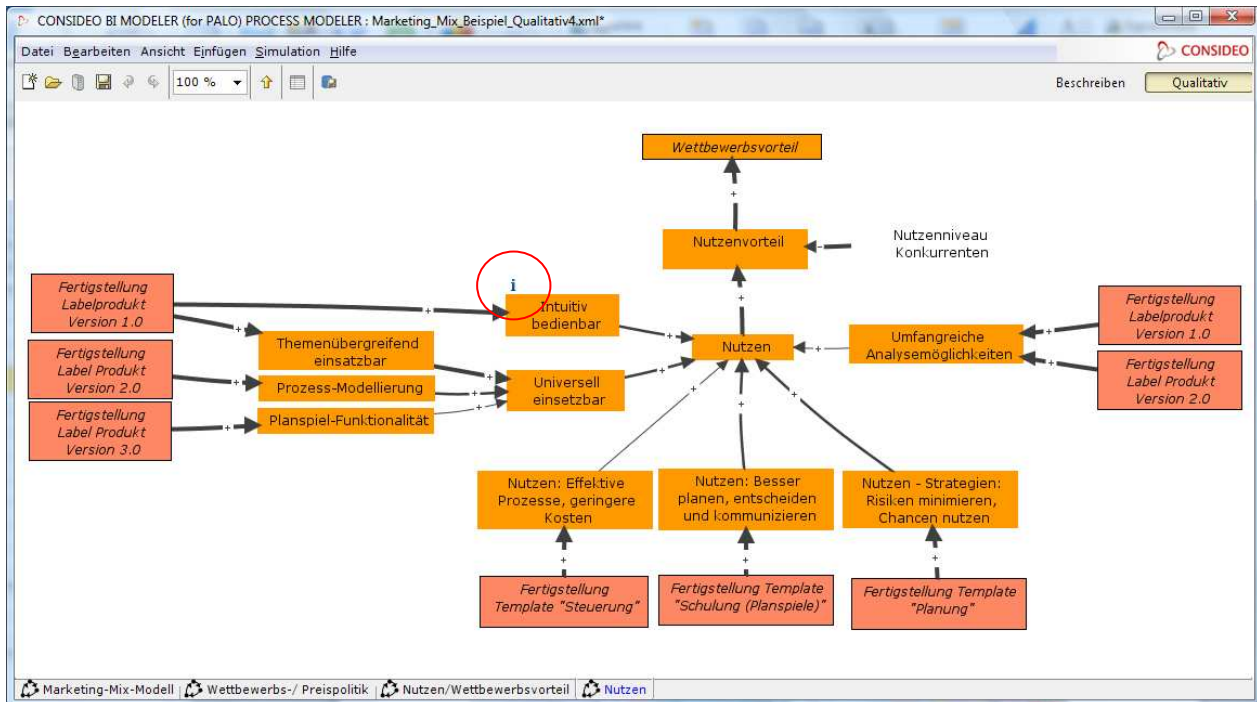
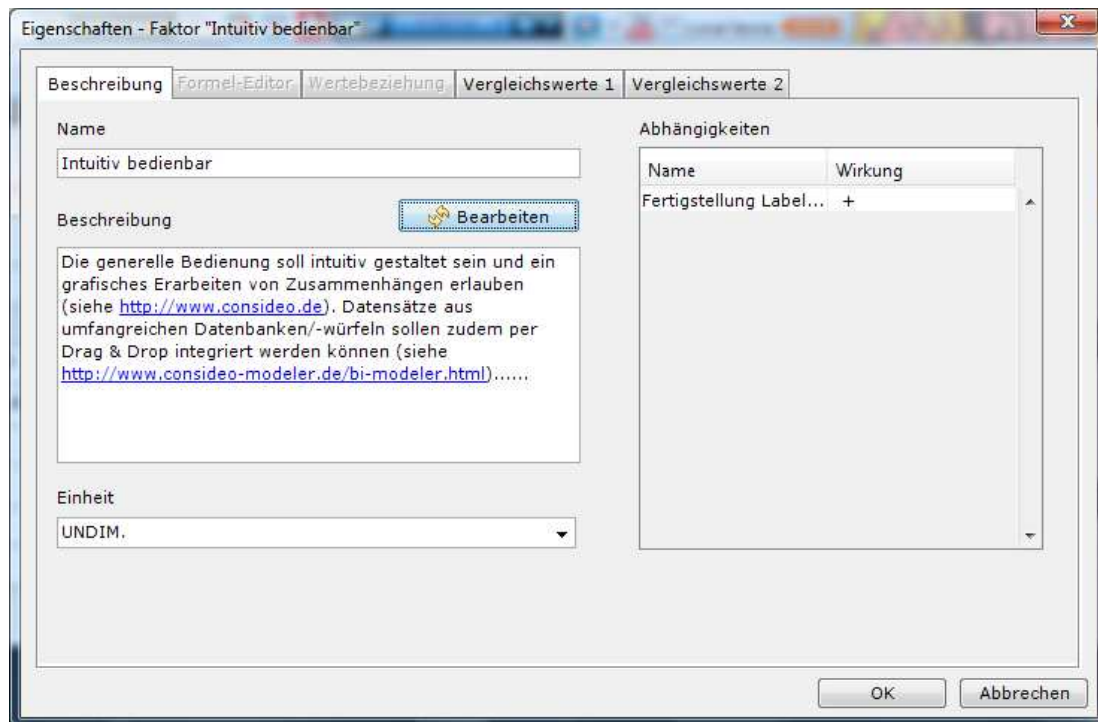


Abbildung 10: Submodell Nutzen(-vorteile)

Wovon hängen die o.g. Nutzenvorteile ab? Von der Fertigstellung des auf dem CONSIDEO BI Modeler basierenden Labelproduktes. Dabei werden die Funktionsumfänge der unterschiedlichen Produktversionen berücksichtigt. Die Version 2.0 wird die Prozess-Modellierung und die Version 3.0 die Planspiel-Funktionalität beinhalten. Weitere Nutzenvorteile werden durch die Bereitstellung von Inhalten in Form von Mustervorlagen (sog. Templates) als Lösungen für konkrete Herausforderungen erbracht.



Name	Wirkung
Fertigstellung Label...	+

Abbildung 11: Eigenschaften-Fenster des Faktors „Intuitiv bedienbar“

Wie wir sehen, kommen wir durch die wiederkehrende KNOW-WHY-Fragestellung ausgehend von der Zielvorgabe (Geschäftserfolg) und der Zielgruppe systemisch zu den Wettbewerbs-/Nutzenvorteilen und anschließend zu den benötigten Produkten (Labelprodukt & Templates). Letztere Faktoren wurden in dem Submodell „Produktpolitik“ angelegt. Um diese Faktoren mit den Nutzenaspekten verknüpfen zu können, wurden die „Produkt“-Faktoren als Kopie eines externen Faktors in das Submodell „Nutzen“ eingefügt und verbunden. Eine Externe Faktorkopie können Sie über das Kontextmenü mit Klick auf die Arbeitsfläche und anschließender Betätigung der rechten Maustaste einfügen (Einfügen – Kopie Externer Faktor). Sie erhalten daraufhin ein Auswahlfenster mit allen Faktoren, die nicht im aktuellen Submodell enthalten sind und können dann die benötigten Faktoren auswählen.

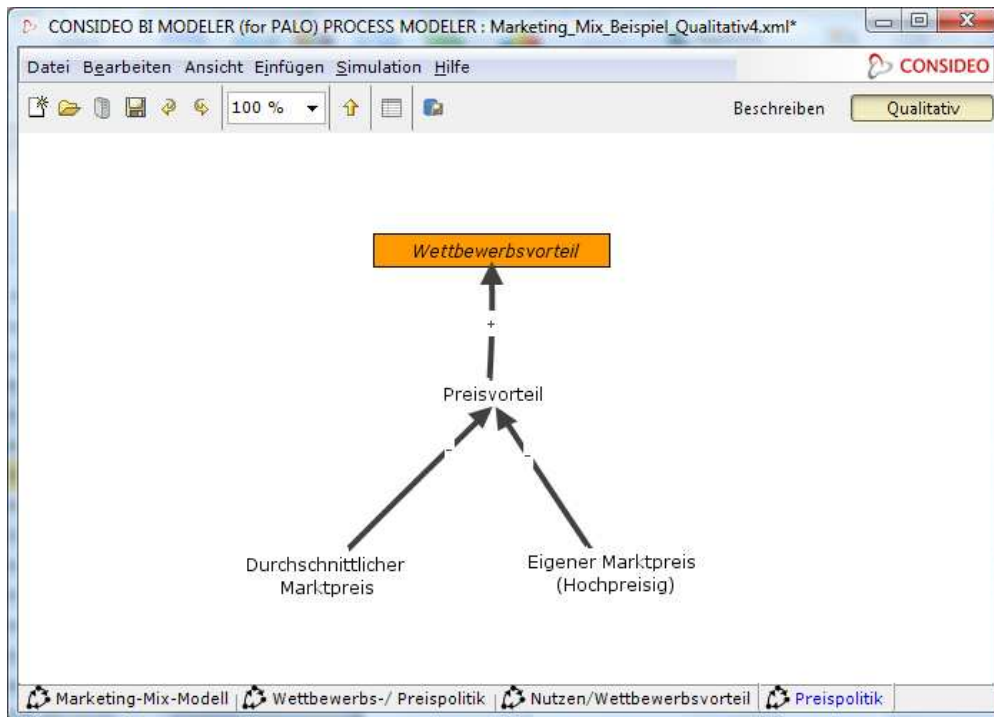


Abbildung 12: Preispolitik

Anschließend wurde die Preispolitik im Submodell festgelegt. Der Preisvorteil hängt dabei von dem „Durchschnittlichen Marktpreis“ und dem „Eigenen Marktpreis“ ab. Da eine hochpreisige Strategie verfolgt werden soll, wirkt dieser Faktor negativ auf den Preisvorteil (siehe Abbildung 12). In gleicher Weise wurden anschließend die Einstiegsbarrieren bearbeitet (siehe Abbildung 13).

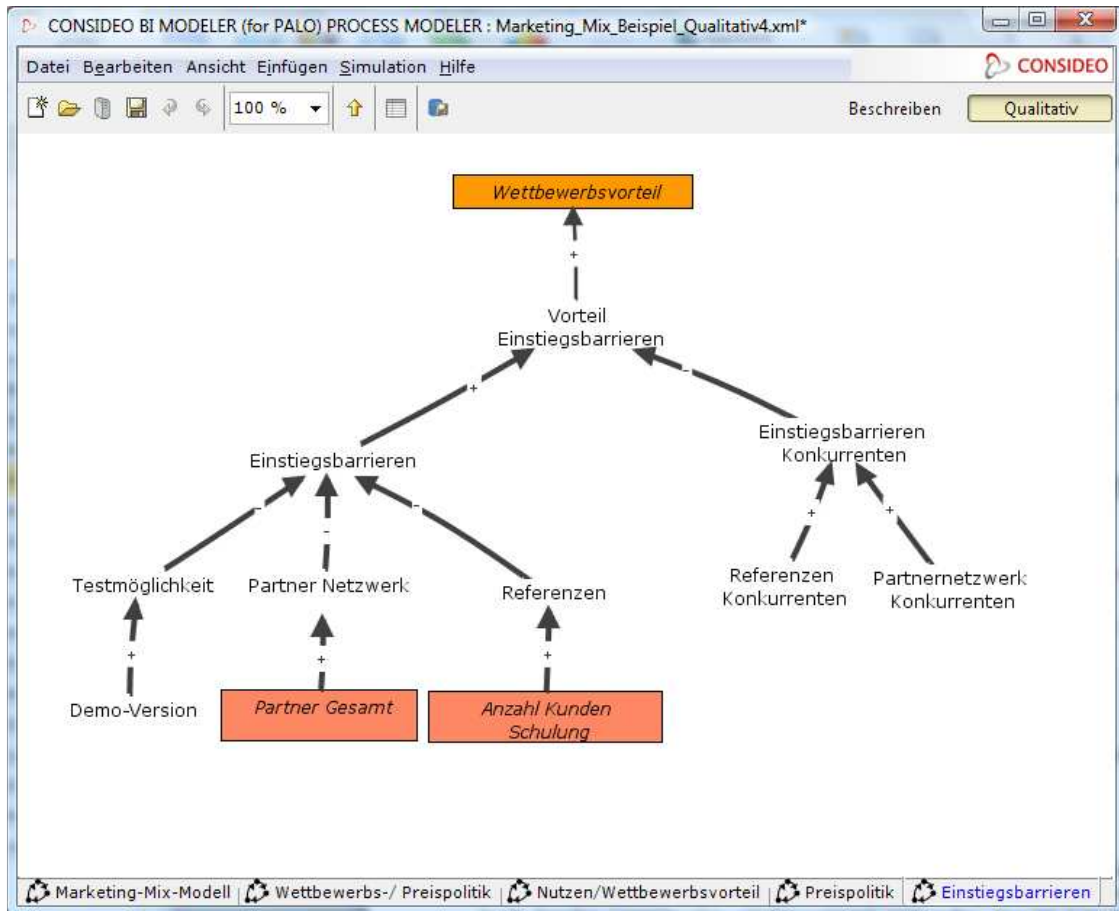


Abbildung 13: Eigenschaften-Fenster des Faktors „Intuitiv bedienbar“

3.5 Schritt 5: Produktpolitik systemisch herleiten

Wie bereits oben beschrieben ergibt sich die Produktpolitik automatisch aus der systemischen Bearbeitung der Wettbewerbs- und Preispolitik durch unsere wiederkehrende KNOW-WHY-Fragestellung.

In unserem Beispiel haben sich hierdurch 3 Haupt-Themen ergeben (siehe Abbildung 14):

- den CONSIDEO BI MODELER zu erweitern und dies als eigenes Labelprodukt weiterzuentwickeln und schützen zu lassen,
- diverse Vorlagen und Mustermodele (Templates) als eigene Produkte zu entwickeln
- und Pilotanwendungen mit Key-Kunden durchzuführen, um den Nutzen zu demonstrieren.

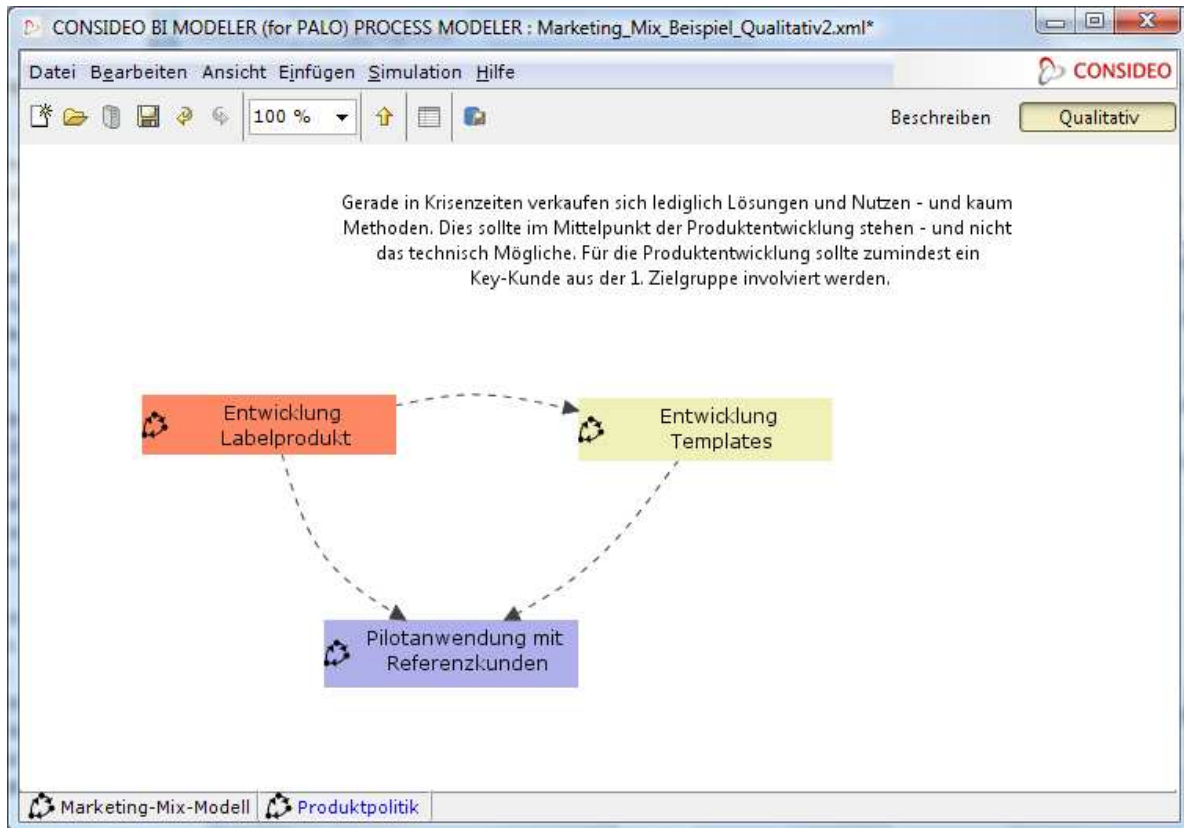


Abbildung 14: Beschreibung der Produktpolitik

Die 3 Hauptbereiche wurden als Sub-Modelle angelegt und in weitere Submodelle untergliedert, um eine höhere Übersichtlichkeit zu gewährleisten. Durch die Verwendung von beliebig verschachtelten Submodellen können sehr umfangreiche Modelle baumstrukturartig herunter gebrochen und übersichtlich gestaltet werden. Damit bleiben die einzelnen Ansichten (Diagramme) schön übersichtlich. Sofern Sie einen Teilbereich weiter detaillieren möchten (siehe Faktor „MODELER: Entwicklung Labelprodukt Version 1.0“), klicken Sie auf den Faktor und wählen aus dem Kontextmenu (rechte Maustaste) die Funktion „Neues Submodell“. In diesem Submodell erscheinen der ausgewählte Faktor und die direkten Verbindungen zu anderen Faktoren, die als Faktorkopien ebenfalls in der Ansicht erscheinen. Nun können Sie weitere, neue Faktoren anlegen und die Faktoren mit sämtlichen Faktoren aus den anderen Submodellen verknüpfen (über Kontextmenu „Einfügen – Kopie Externer Faktor“). Damit Sie jederzeit den Überblick behalten, können Sie den Model-Explorer (siehe Abbildung 16) nutzen – über den Menüpunkt „Ansicht – Explorer – Model-Explorer“).

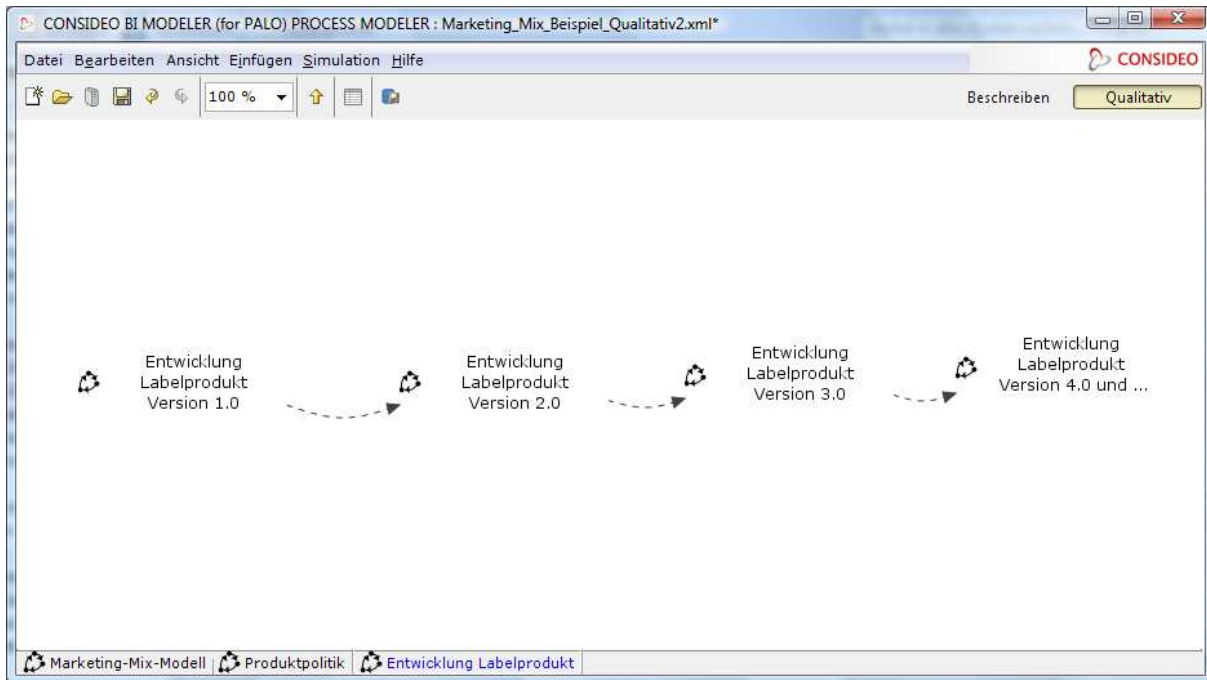


Abbildung 15: Untergliederung des Submodells „Entwicklung Labelprodukt“

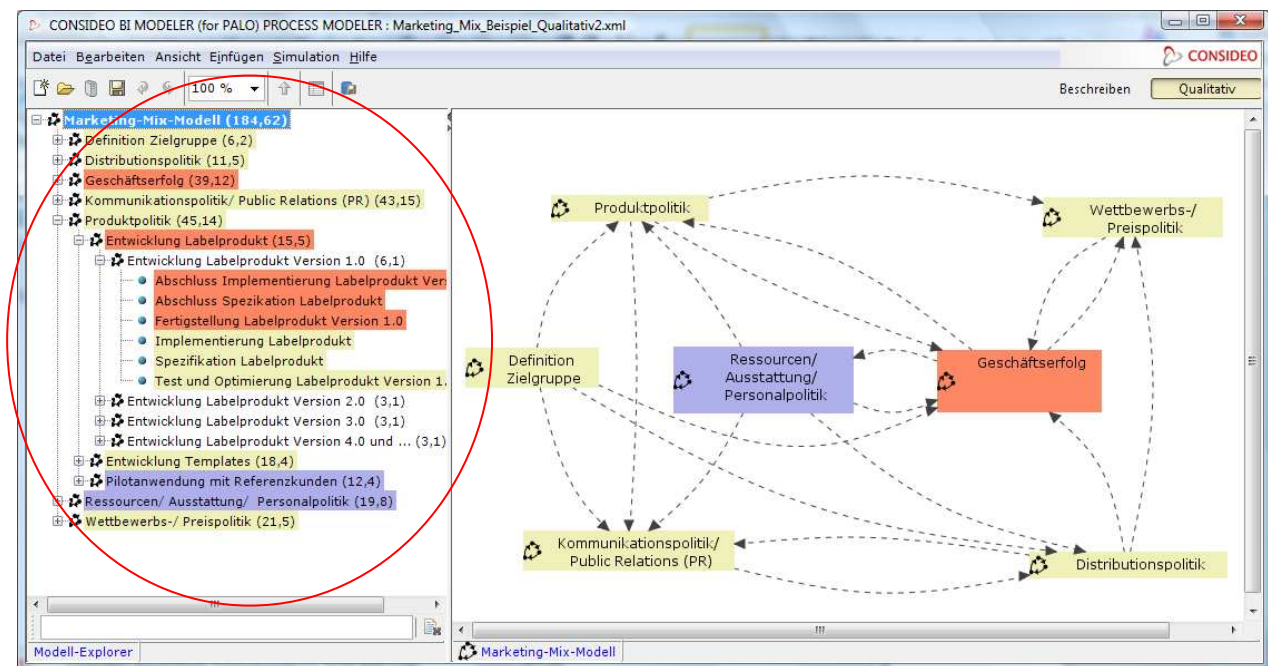


Abbildung 16: Modell-Explorer – Ansicht der Submodell-Struktur

In unserem Beispiel wurde die Entwicklung eines Labelproduktes in 4 verschiedene Submodelle untergliedert (siehe Abbildung 15). Diese Submodelle beschreiben die Entwicklung der unterschiedlichen Versionen des Labelproduktes. Es wird somit davon ausgegangen, dass das einmal erstellte Labelprodukt kontinuierlich weiterentwickelt werden muss, um die angestrebten Nutzenvorteile zu realisieren. Die Entwicklung der 1. Version des Labelproduktes zeigt die Abbildung 17. Dabei erkennen wir sofort unsere Nutzenaspekte sowie den Faktor „Fertigstellung Labelprodukt Version1.0“ als Ausgangspunkte für unsere KNOW-WHY-Fragestellung. Wovon ist die Fertigstellung abhängig? Von den Entwicklungsphasen Spezifikation, Implementierung sowie Test & Optimierung und den dafür benötigten Ressourcen!

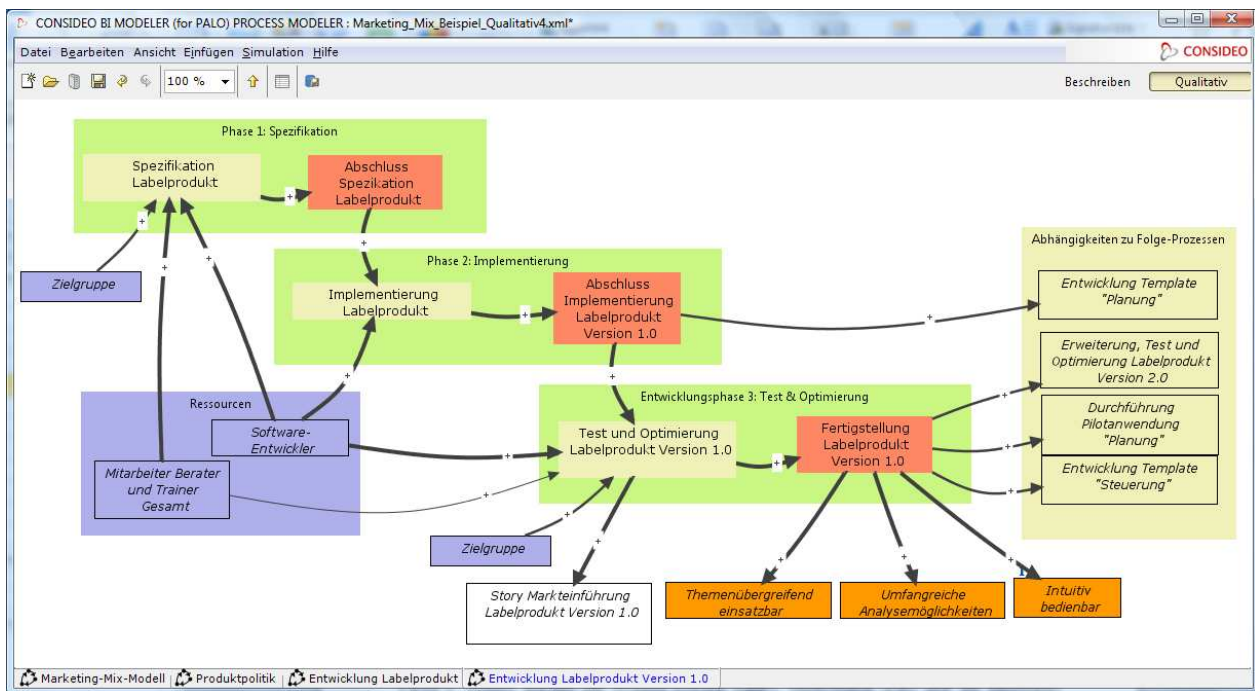


Abbildung 17: Submodell Entwicklung Labelprodukt Version 1.0

Um diese Entwicklungsphasen grafisch hervorzuheben, wurde ein Textfeld eingefügt (Kontextmenu der Arbeitsfläche „Einfügen – Textfeld“) und grün eingefärbt (Kontextmenu des Textfeldes „Wähle Farbe“). Zudem wurden die Prozess-Schritte (gelb), Meilensteine (rot) und die benötigten Ressourcen (blau) farblich einheitlich gekennzeichnet (jeweils über das Kontextmenu des Faktors „Wähle Farbe“). Da die benötigten Ressourcen bereits in dem Submodell „Ressourcen/ Ausstattung/ Personalpolitik“ angelegt wurden, können wir diese nicht per Doppelklick als Faktoren anlegen, sondern müssen sie stattdessen als Externe Faktorkopien in das Diagramm einfügen und anschließend verknüpfen.

Nachdem auch die Submodelle zu den weiteren Versionen des Labelproduktes in gleicher Weise erstellt wurden (siehe Abbildung 18), werden im Anschluss hieran die Abhängigkeiten zwischen den Entwicklungsphasen bzw. den nachgelagerten Folgeprozessen definiert (selbstverständlich erneut dies ebenfalls durch unsere wiederkehrende KNOW-WHY-Fragestellung). Dies wurde in unserem Beispielmmodell (siehe Abbildung 17) ebenfalls farblich gekennzeichnet (gelb). Hiernach kann z.B. mit der Entwicklung des Templates „Planung“ erst nach der Meilenstein-Erreichung „Abschluss Implementierung Labelprodukt Version 1.0) begonnen werden. Die Entwicklung des Templates „Planung“ ist somit abhängig von der o.g. Meilenstein-Erreichung.

In unserem Beispielmmodell wurde als weitere Voraussetzung für die Fortentwicklung des Labelproduktes die Zielerreichung des Geschäftserfolges definiert. Hiernach wird die Version 2.0 nur dann entwickelt, wenn der gewünschte, kumulierte Deckungsbeitrag erreicht werden konnte.

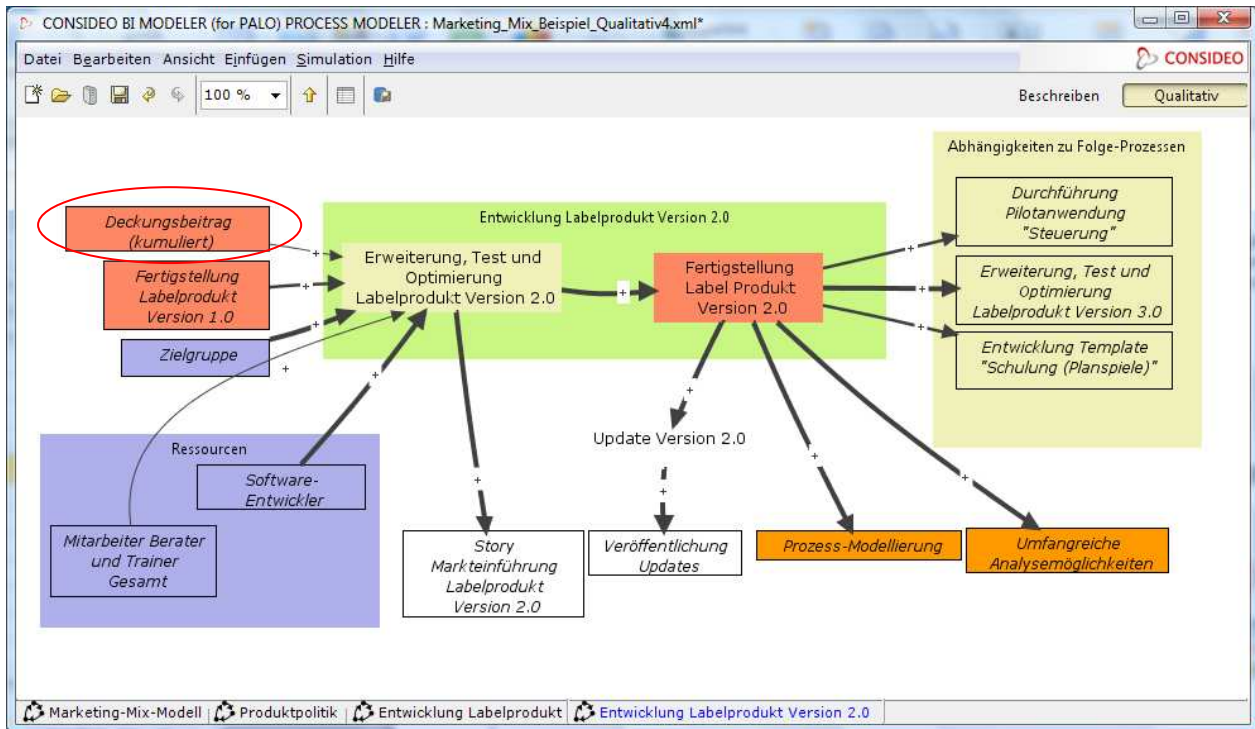


Abbildung 18: Submodell Entwicklung Labelprodukt Version 2.0

In gleicher Weise wurden in unserem Beispiel-Modell die Submodelle „Entwicklung Templates“ sowie „Pilotanwendungen mit Referenzkunden“ erarbeitet. Die Abbildungen 19 und 21 zeigen die Untergliederung des jeweiligen Submodells; die Abbildungen 20 und 22 die Prozess-Strukturen.

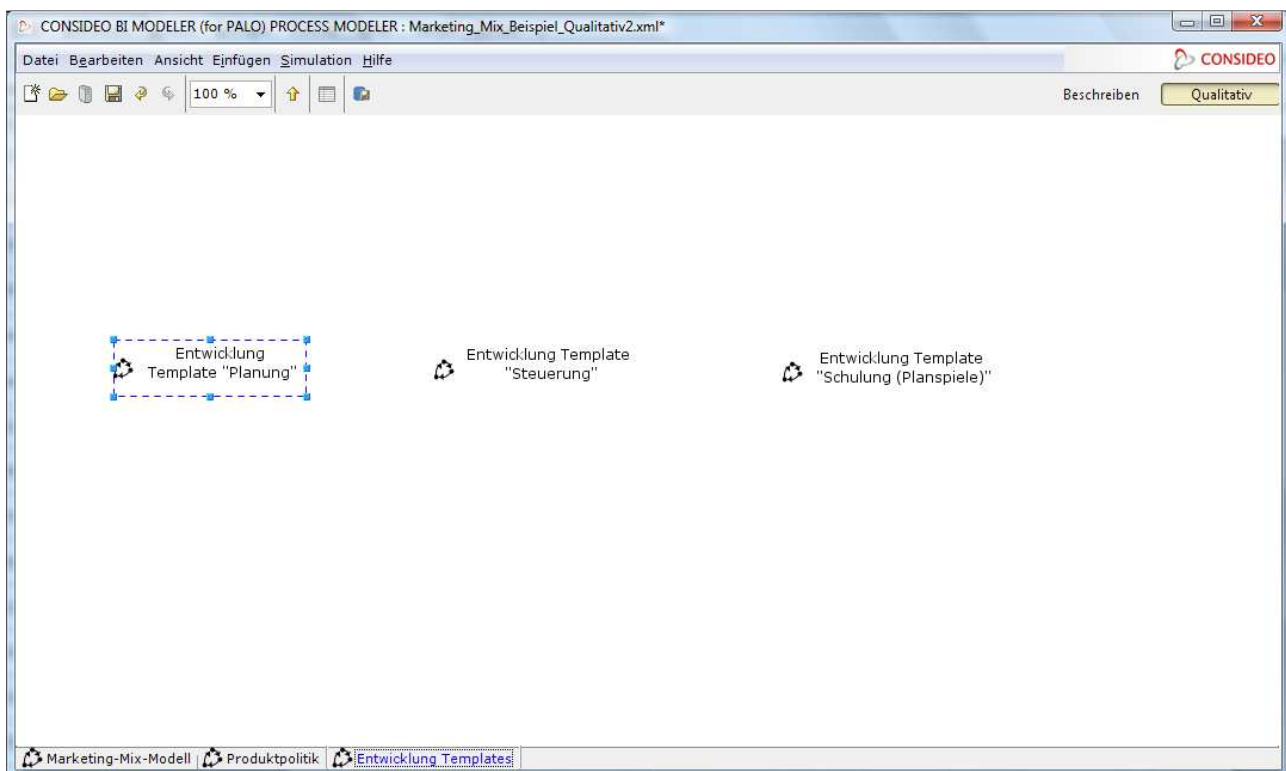


Abbildung 19: Untergliederung des Submodells „Entwicklung Templates“

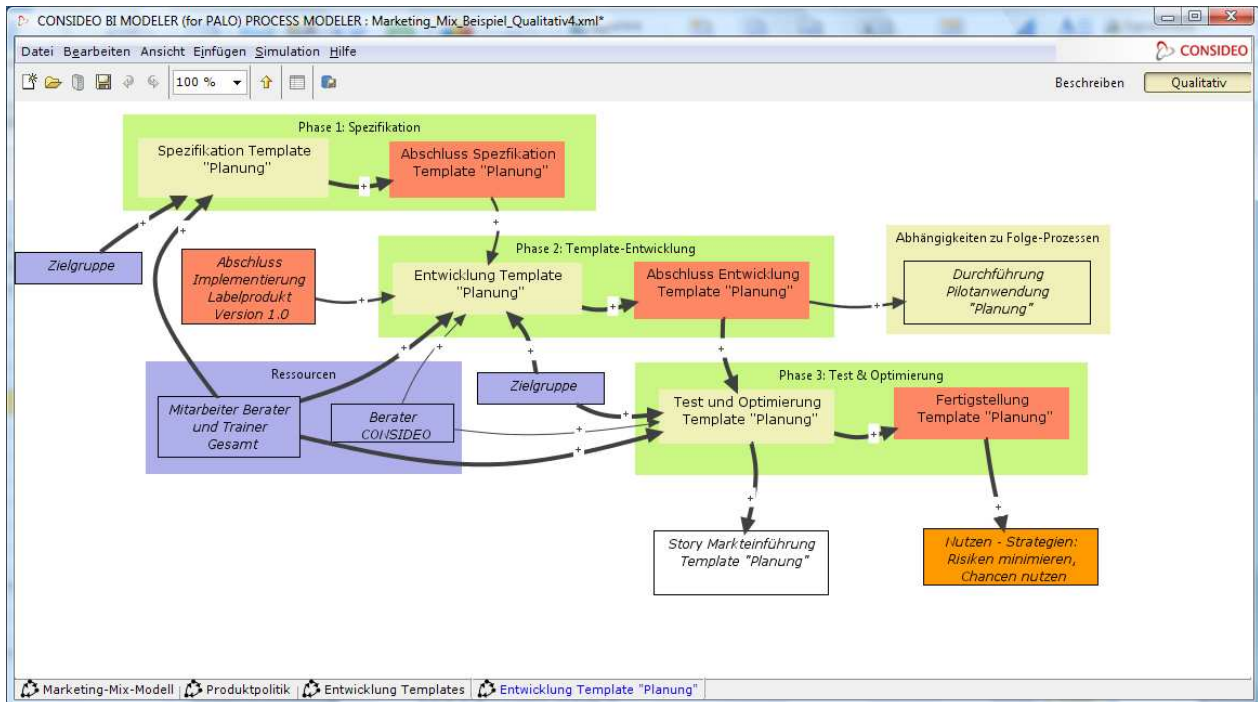


Abbildung 20: Submodell Entwicklung Template „Planung“

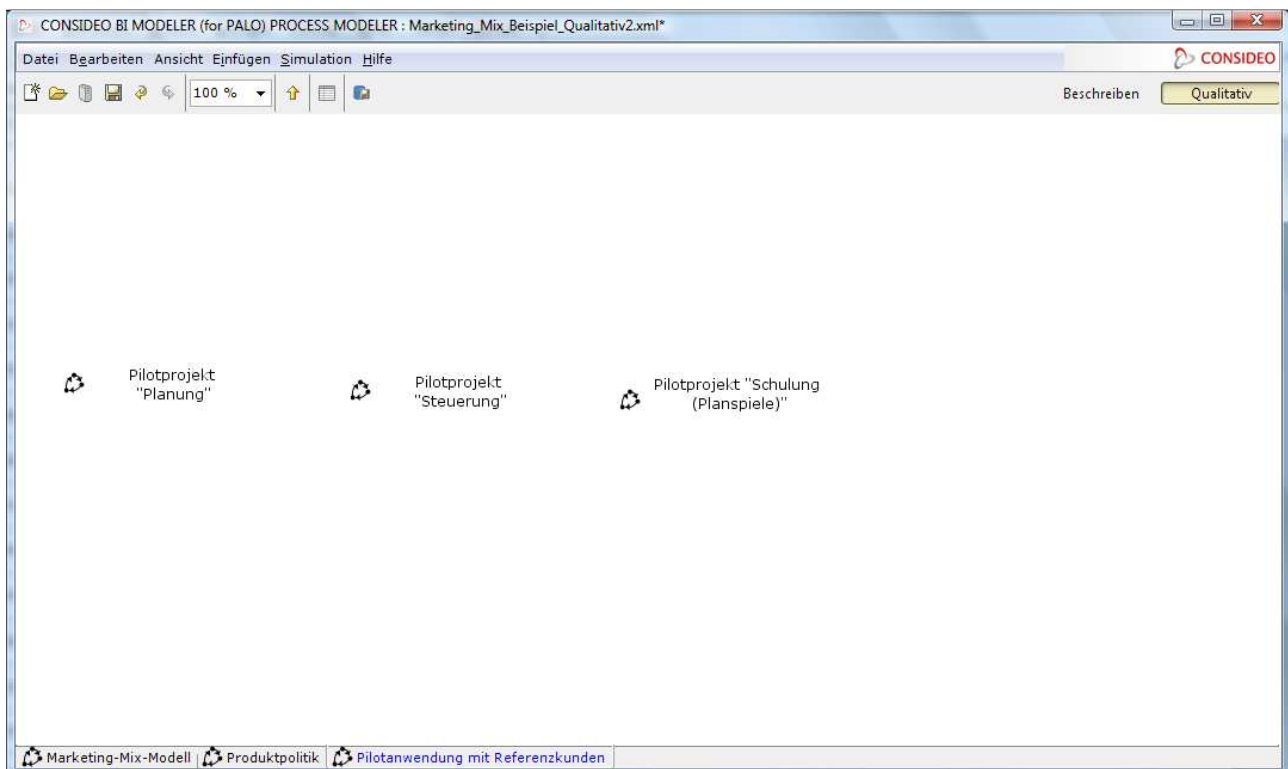


Abbildung 21: Untergliederung des Submodells „Pilotanwendungen mit Referenzkunden“

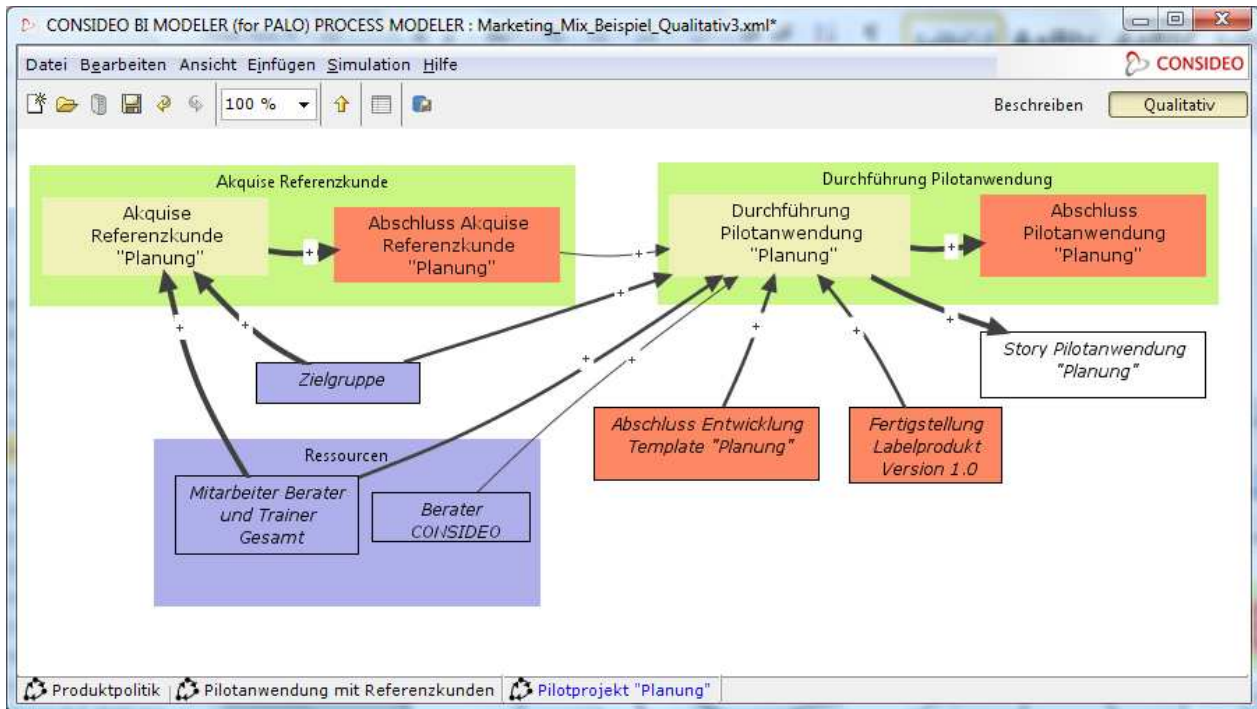


Abbildung 22: Submodell Pilotprojekt „Planung“

Nach der Definition der Produktpolitik können nun die Umsatzziele auf die einzelnen Produktbereiche herunter gebrochen werden. Hierfür öffnen wir die Submodelle „Geschäftserfolg“ und „Umsatzentwicklung“. Da das zu entwickelnde Labelprodukt eine (Software-)Schulung bei den Endkunden und Multiplikatoren erfordert, werden die folgende 3 Umsatzbereiche in der gewohnten Submodellstruktur angelegt und beschrieben: Umsatzentwicklung Schulung, Labelprodukt und Templates.

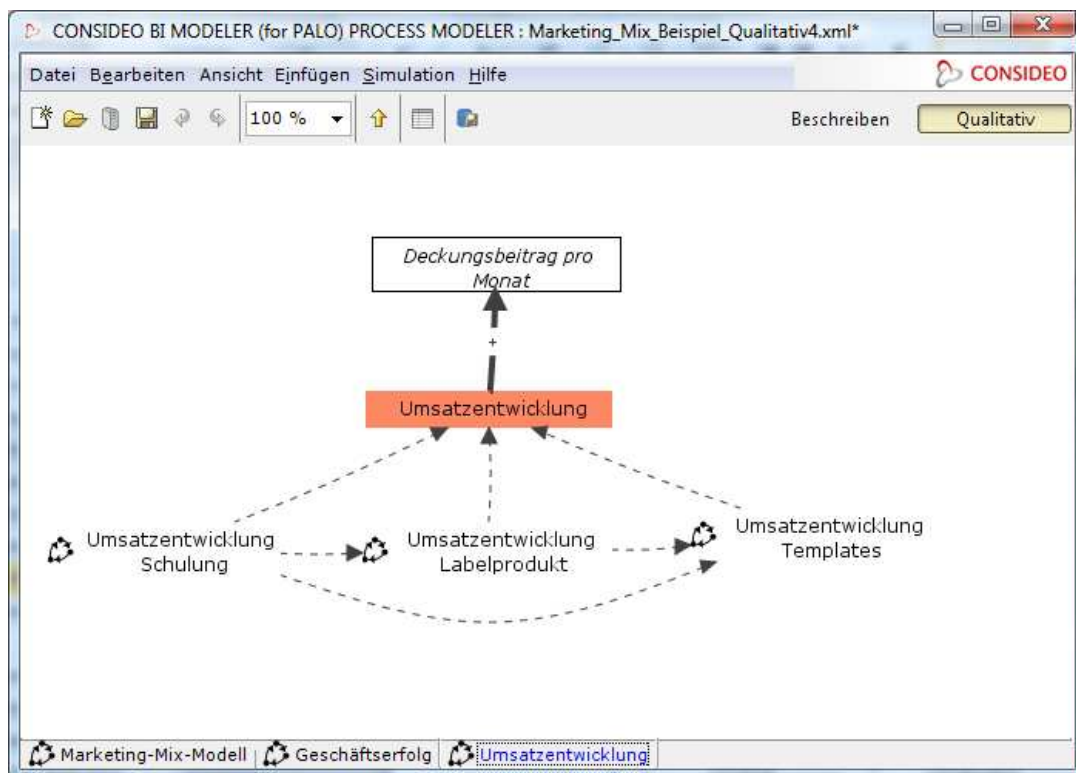


Abbildung 23: Umsatzentwicklung pro Produktbereich

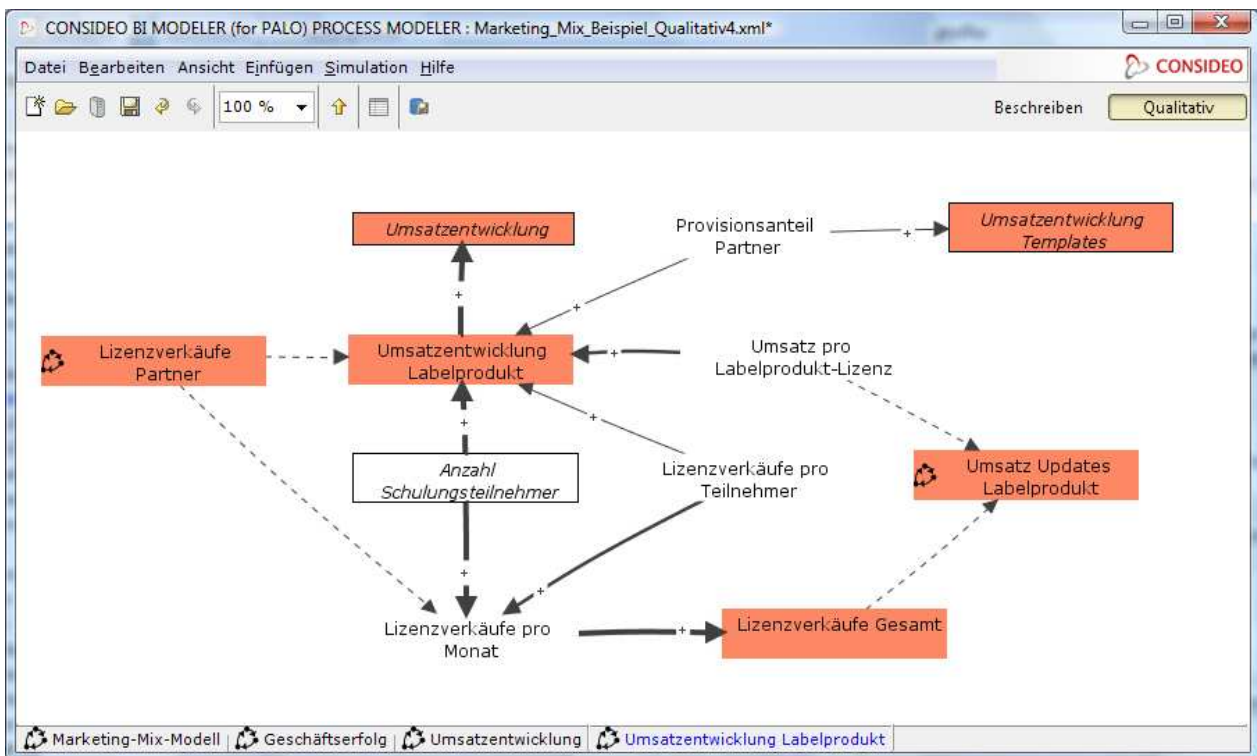


Abbildung 24: Umsatzentwicklung Labelprodukt

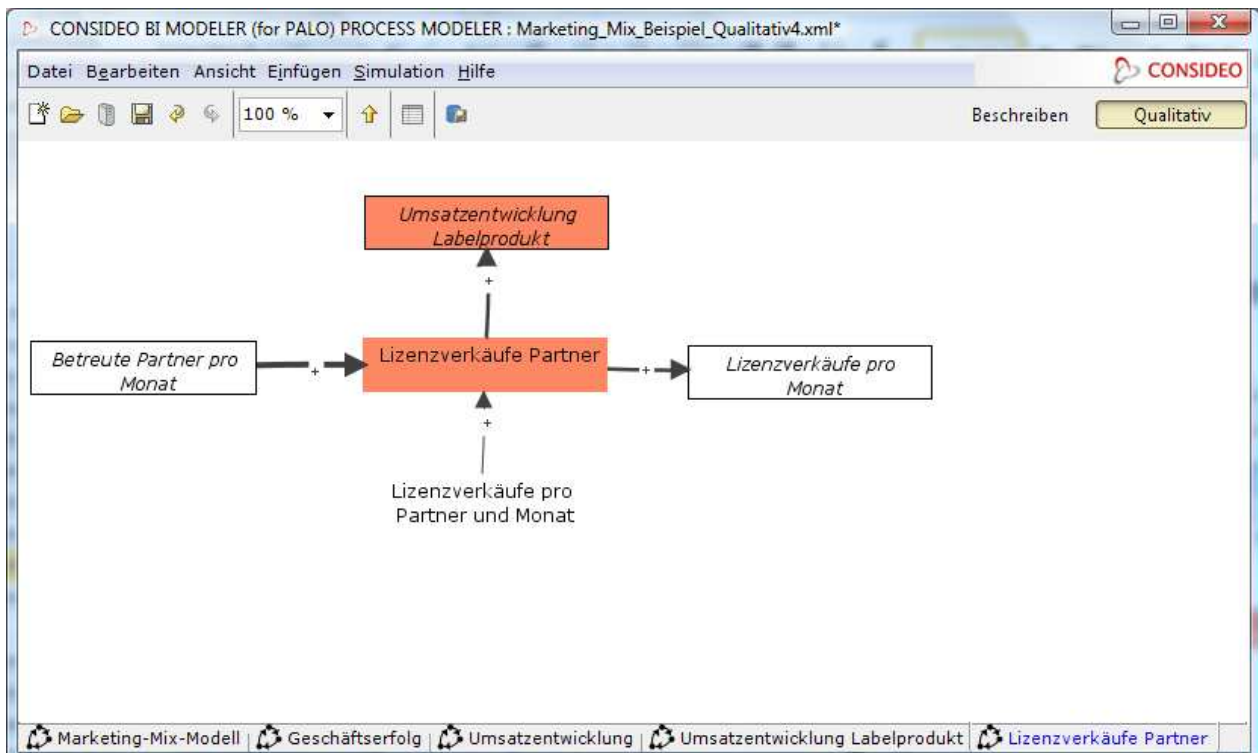


Abbildung 25: Umsatzentwicklung Lizenzverkäufe Partner

Durch unsere „Wovon...?“-Fragetechnik wurden diese Subsysteme in unserem Beispielmodell systemisch bearbeitet. Wovon hängt die Umsatzentwicklung des Labelproduktes ab? Von der Anzahl der Schulungsteilnehmer, die über einen Direktvertrieb akquiriert werden, und von den Vertriebsaktivitäten der Partner (siehe Abbildung 24). Wir erinnern uns, dass die ersten Zielgruppen aus Multiplikatoren bestehen, die als Vertriebspartner gewonnen werden sollen.

Diese Multiplikatoren sollen mittel- und langfristig über ein Provisionsmodell entscheidend zur Umsatzentwicklung über Partnerumsätze beitragen. Und wovon hängen die Lizenzverkäufe heute und morgen positiv oder negativ ab? Sicherlich ganz wesentlich von der Partnerbetreuung (siehe Abbildung 25). Dies bringt uns direkt und systemisch zu unserem nächsten Punkt: der Distributionspolitik!

3.6 Schritt 6: Distributionspolitik systemisch herleiten

Wie wir gesehen haben, ergeben sich aus der Produktpolitik ein direkter und ein indirekter Vertriebsweg. Für letzteren werden gut betreute Partner benötigt, um die Umsatzziele zu erreichen. Gut betreute Partner sind von der Partner-Betreuung abhängig (siehe Abbildung 26), diese von ausreichenden Ressourcen und der Partner-Ausbildung (siehe Abbildung 27). Diese bedingt ebenfalls ausreichende Ressourcen und eine erfolgreiche Partner-Akquise (siehe Abbildung 28) und ein Partner-Programm.

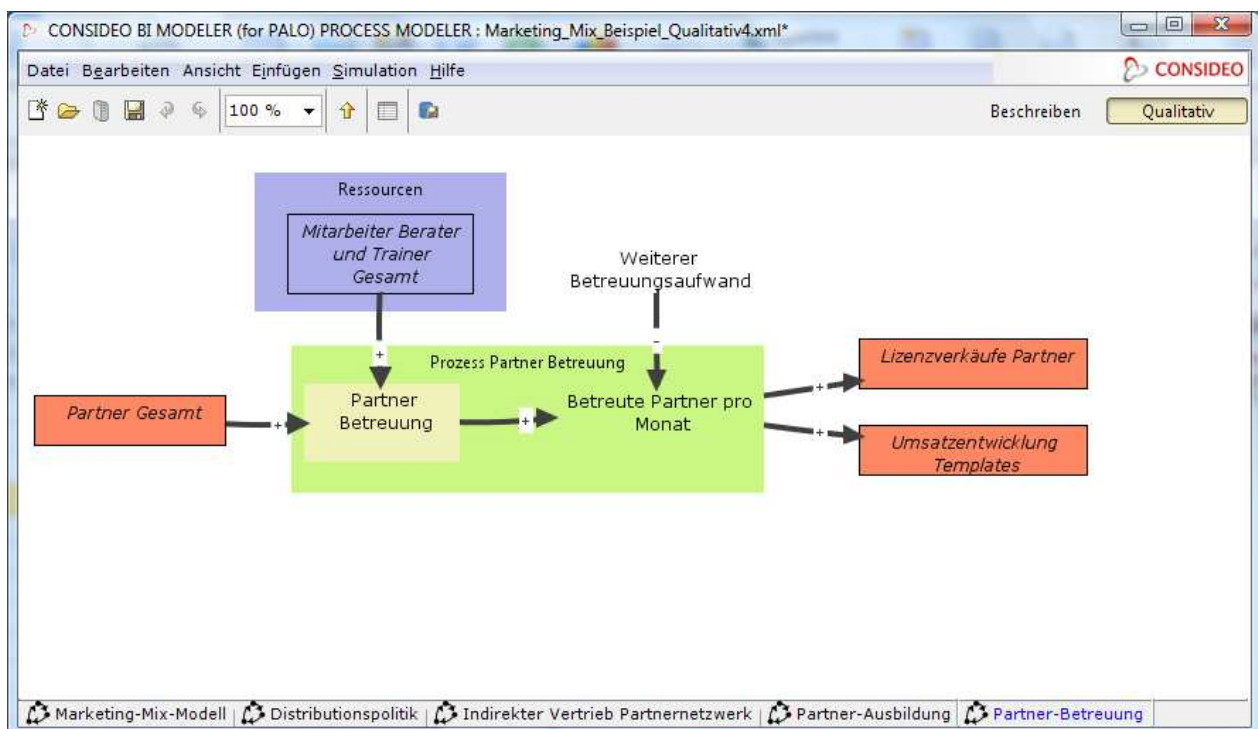


Abbildung 26: Partner-Betreuung

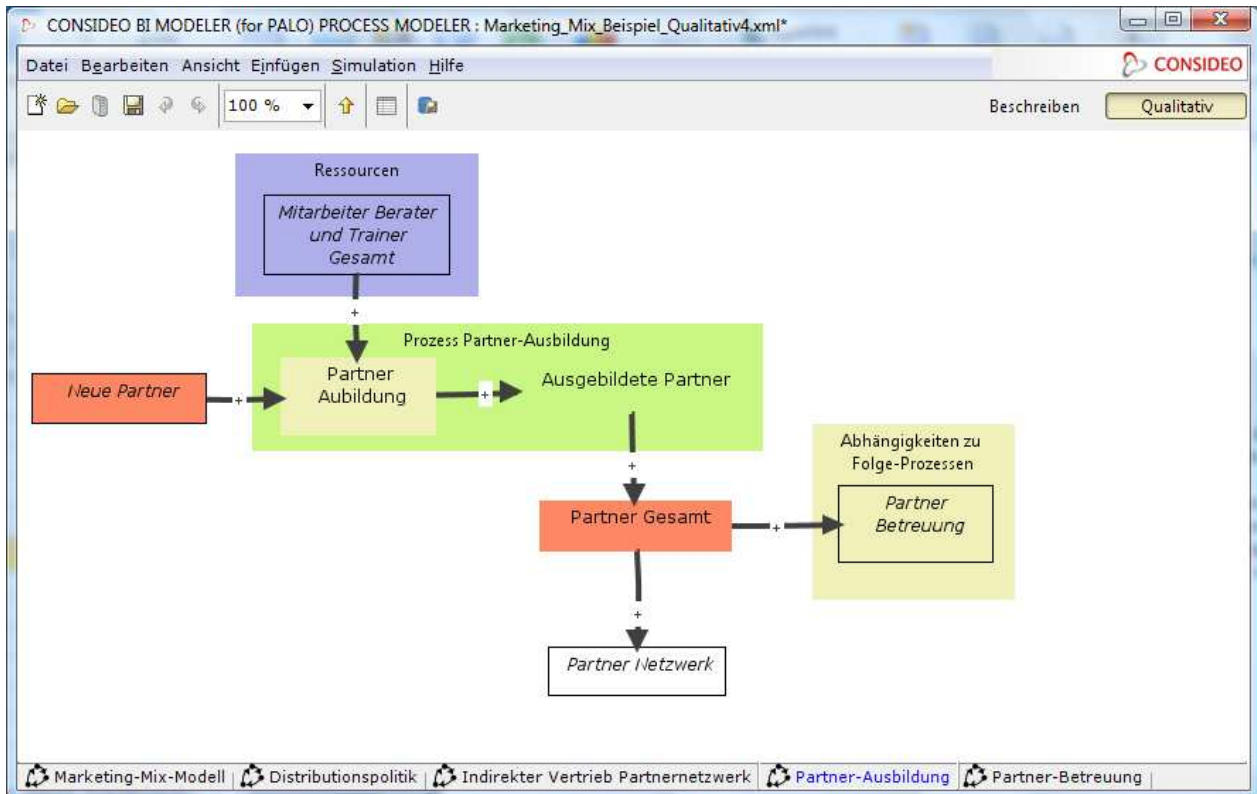


Abbildung 27: Partner-Ausbildung

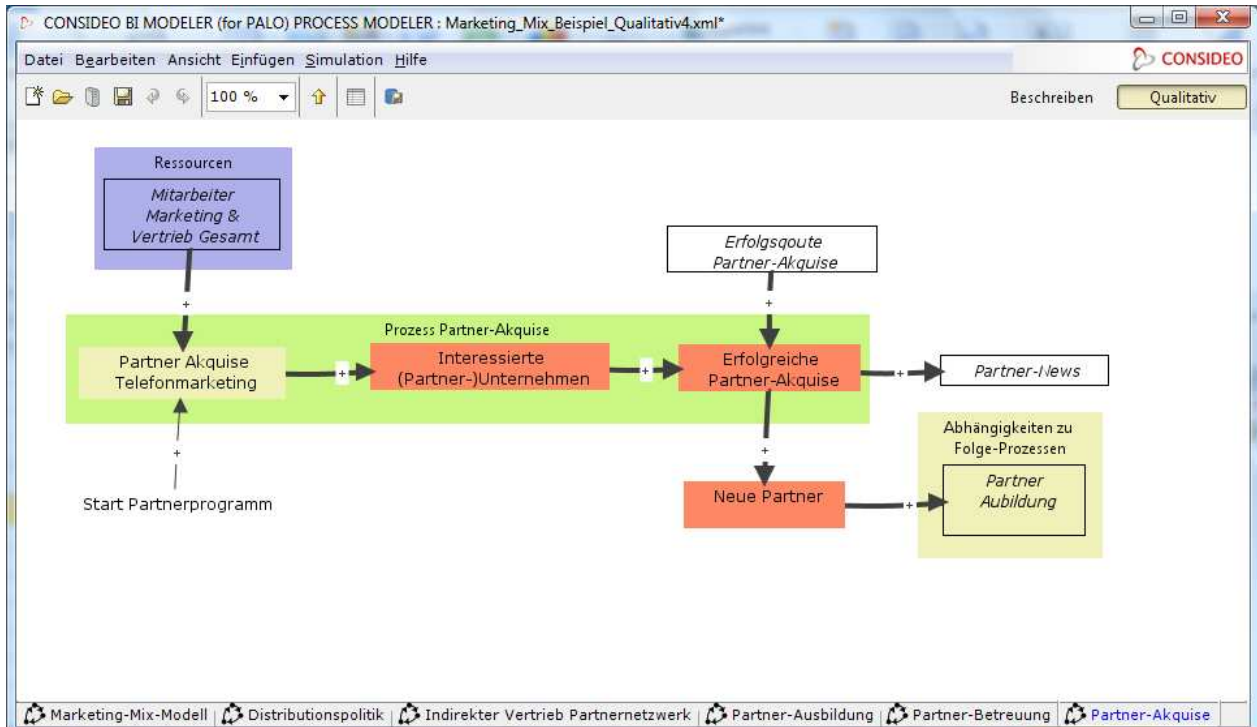


Abbildung 28: Partner-Akquise

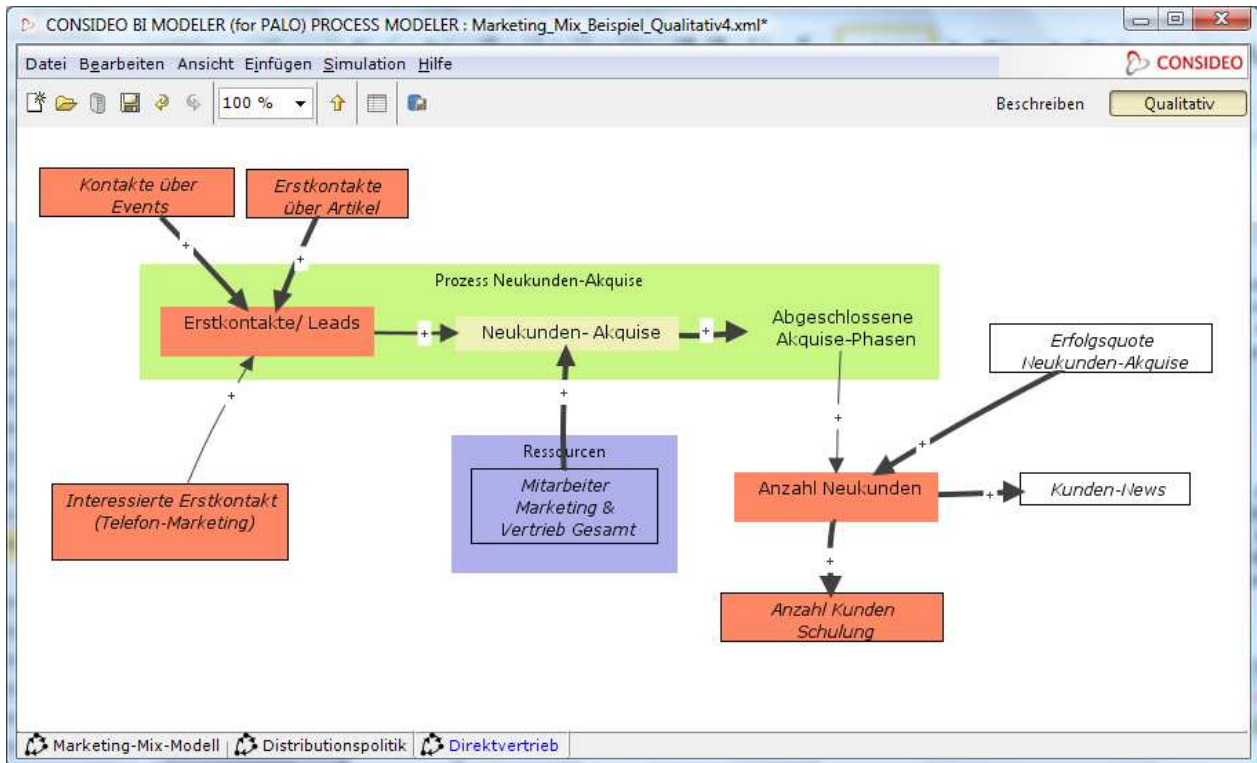


Abbildung 29: Direktvertrieb

Der Direktvertrieb wird ebenfalls aus den Umsatzzielen systemisch hergeleitet. Für die definierten Schulungsumsätze wird eine bestimmte Anzahl an Schulungskunden benötigt, die sich aus der Akquise von Neukunden ergibt (siehe Abbildung 29). Ein Neukunde wird demnach erst eine Schulung buchen und dann anschließend das Labelprodukt und die Templates erwerben (siehe Abbildung 23). Für die Neukunden-Gewinnung werden qualifizierte Erstkontakte, sog. Leads, benötigt, die sich aus der Kommunikationspolitik bzw. den PR-Aktivitäten ergeben.

3.7 Schritt 7: Kommunikationspolitik/Public Relations (PR) systemisch herleiten

Wie will ich wahrgenommen werden? Mit welchen Inhalten und über welche Wege kann ich meine Zielgruppe erreichen? Dies sind sicherlich die klassischen Fragestellungen zu diesem Bereich! Grundsätzlich beantworten wir auch diese Punkte (siehe Abbildung 30), jedoch in dem wir diese durch unsere wiederkehrende KNOW-WHY-Fragestellung systemisch herleiten. Wovon hängen also die benötigten Erstkontakte/Leads heute oder in der Zukunft ab? Von der PR-Arbeit (Artikel in Fachzeitschriften etc.) und von den geplanten Telefon-Marketing-Aktionen und Events (siehe Abbildung 29). Die PR-Arbeit hängt wiederum von einer Kommunikationsstrategie, einer Werbekampagne, ausreichenden Ressourcen und den benötigten News ab (siehe Abbildung 31). Letzteres ist vom Newswert abhängig. Ein Newswert liegt dann vor, wenn eine neue Version des Labelproduktes oder ein neues Template vorliegt bzw. ein neuer Großkunde oder Partner gewonnen werden konnte (siehe Abbildung 32). Wichtig dabei ist ebenfalls, wie es kommuniziert wird. Software-Unternehmen gibt es reichlich. Um aufzufallen, muss man sich eindeutig abgrenzen, anders wahrgenommen werden (siehe Abbildung 33).

In gleicher Weise wurden auch die anderen Submodelle (Telefonmarketing, Events etc.) und die Partner-Akquise (siehe Abbildung 34) hergeleitet. Auf diese Punkte wird jedoch nachfolgend nicht weiter eingegangen, um den Umfang des E-Books nicht vollends zu sprengen. Für alle Bereiche werden jedoch ausreichende Ressourcen benötigt. Dies bringt uns direkt zum nächsten Thema: zur Ressourcen-, Ausbildungs- und Personalpolitik.

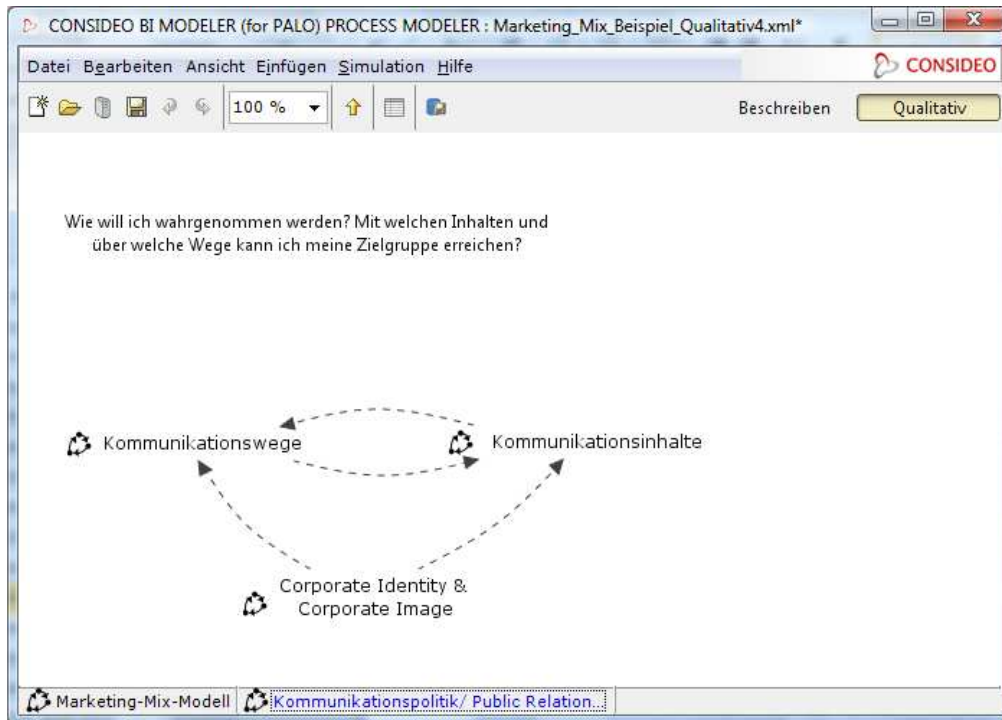


Abbildung 30: Direktvertrieb

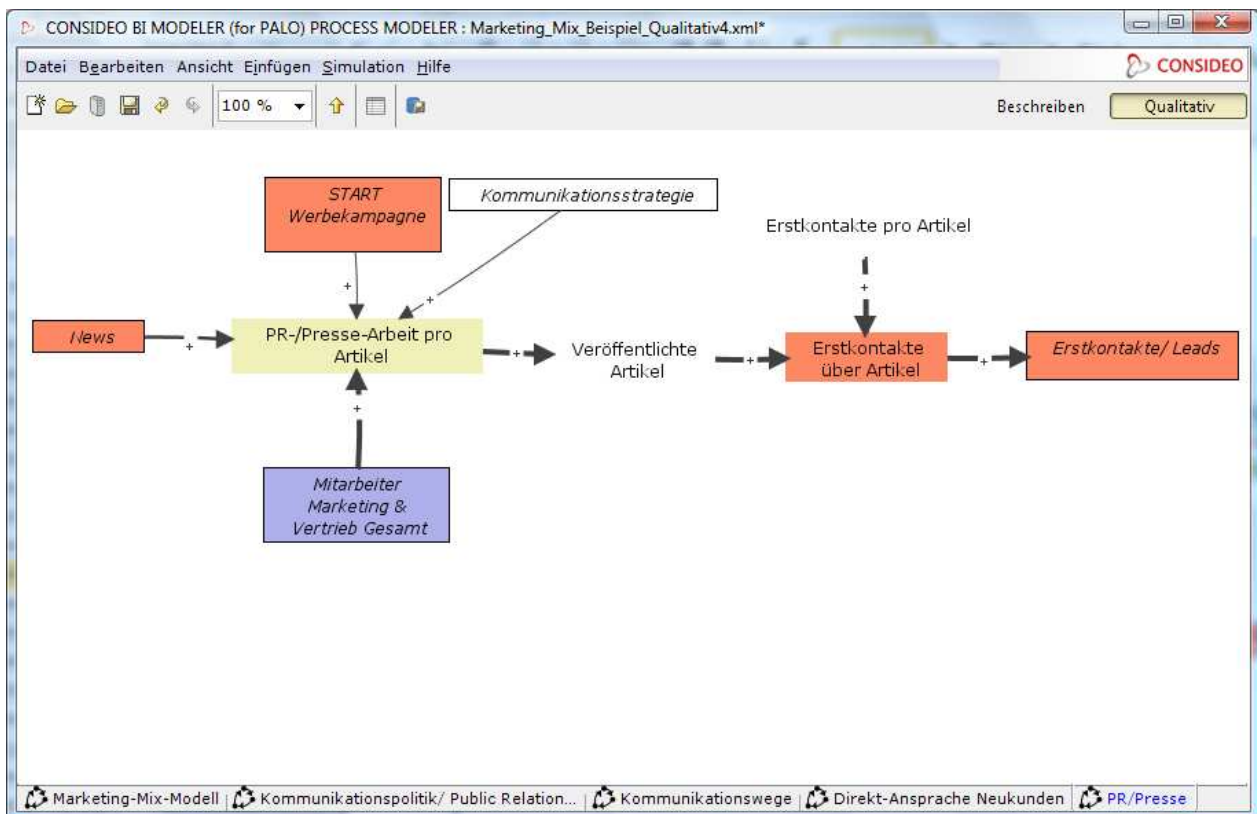


Abbildung 31: PR/Presse

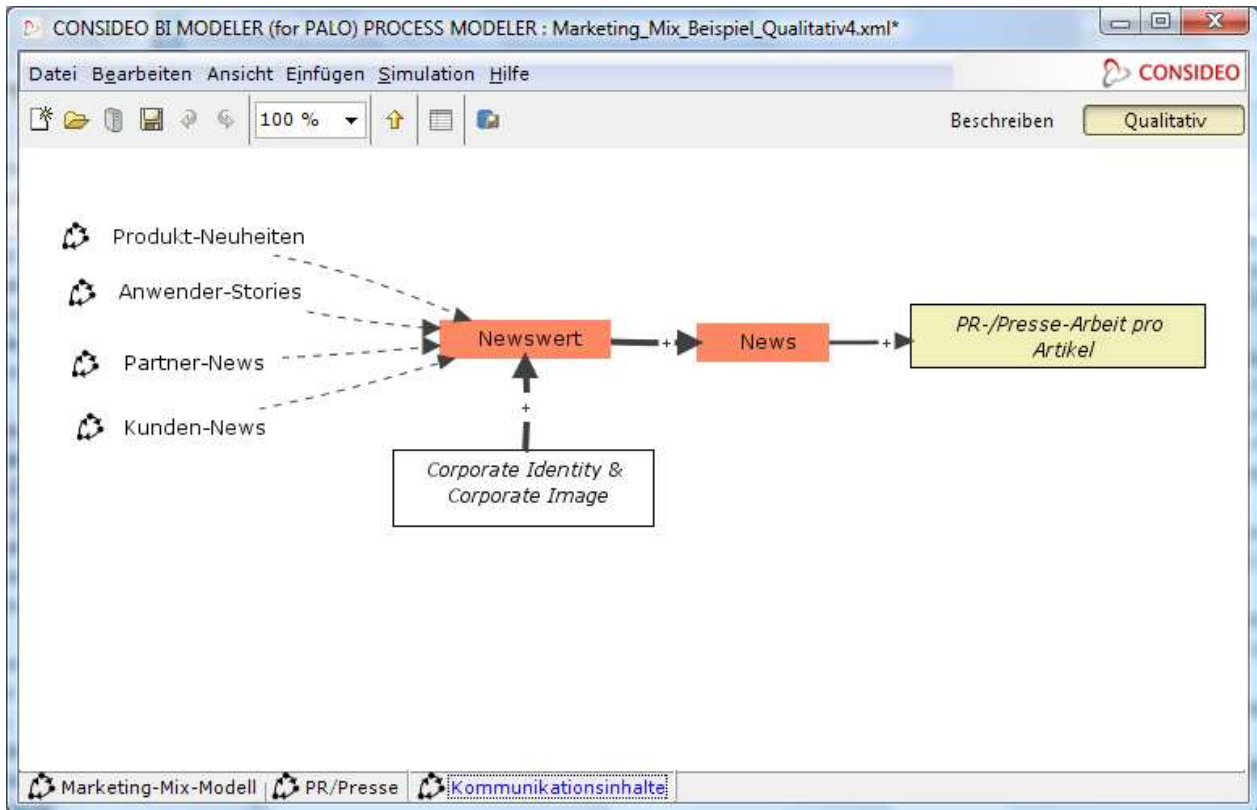


Abbildung 32: Kommunikationsinhalte

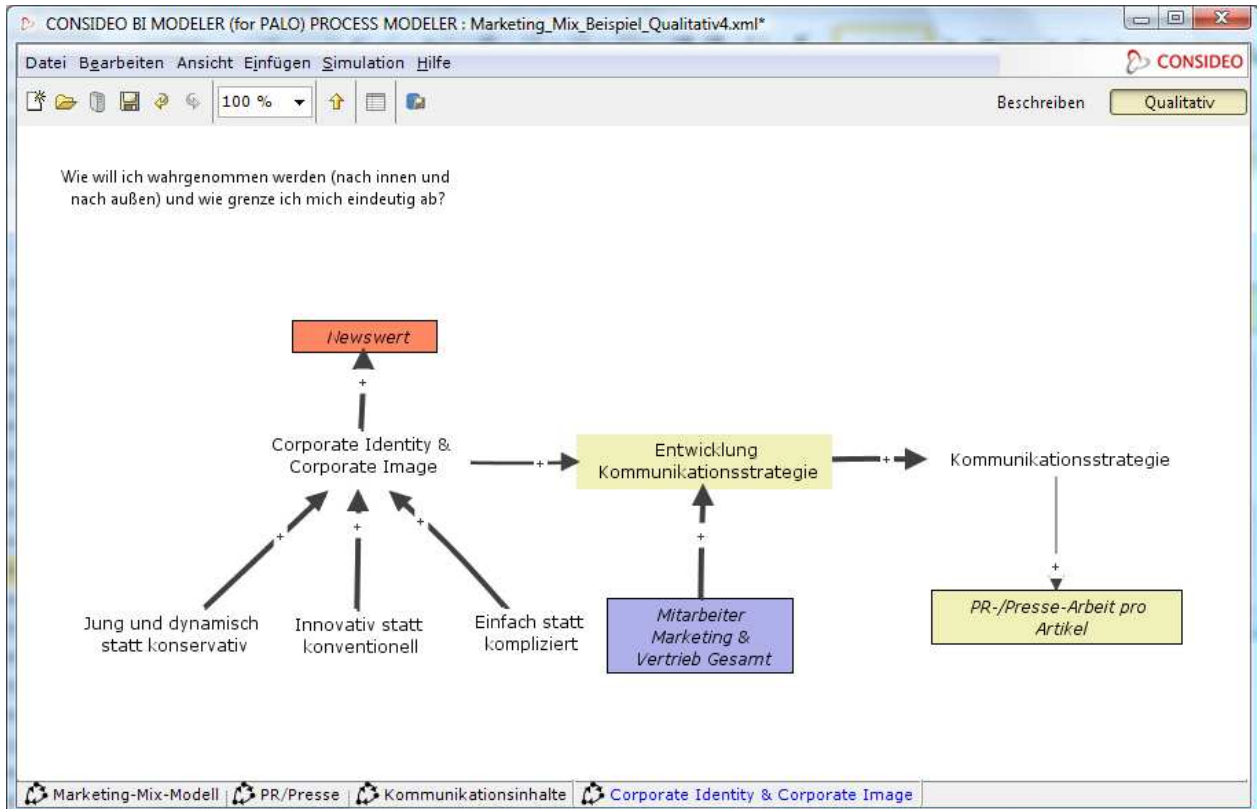


Abbildung 33: Corporate Identity & Image

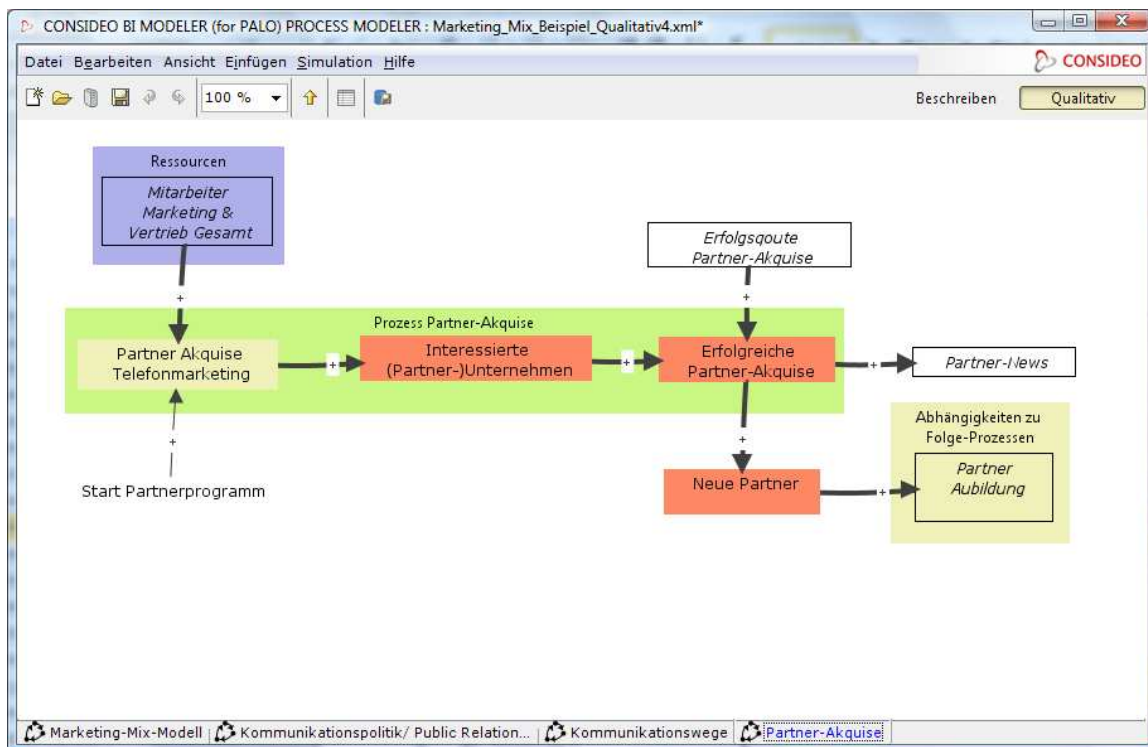


Abbildung 34: Partner-Akquise

3.8 Schritt 8: Ressourcen/Ausstattung/Personalpolitik systemisch herleiten

Dieser Bereich ergibt sich unmittelbar aus der Bearbeitung der vorangegangenen Punkte. Hiernach werden u.a. Marketing & Vertriebsmitarbeiter, Berater & Trainer sowie Freie Mitarbeiter aus dem CONSIDEO Netzwerk für die Durchführung der Schulungen sowie CONSIDEO für die Softwareentwicklung benötigt.

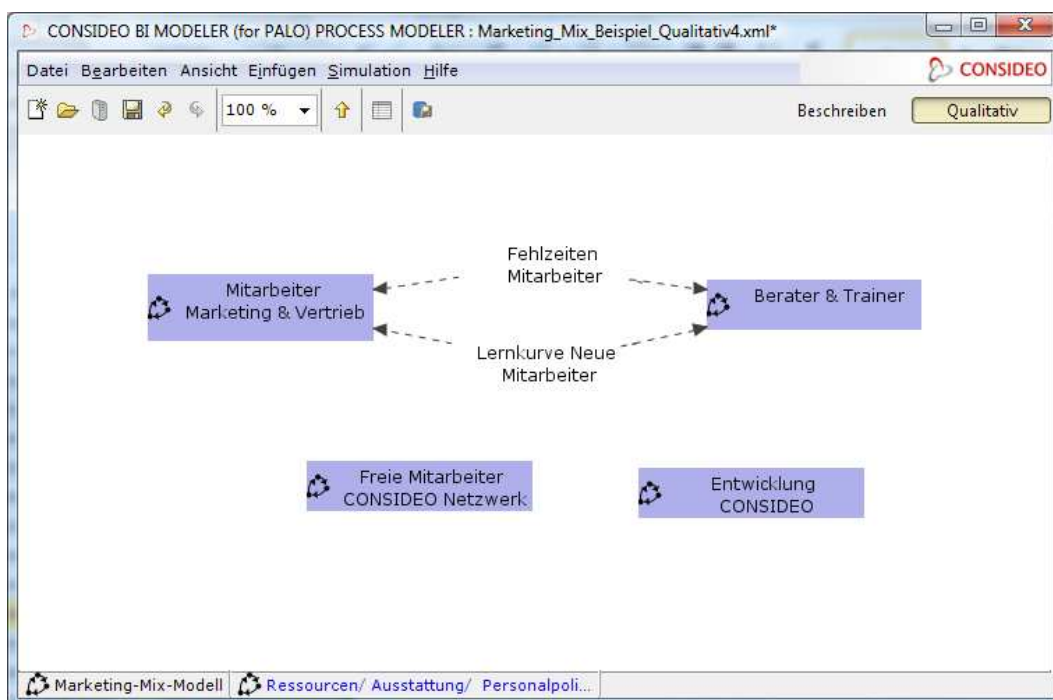


Abbildung 35: Ressourcen/Ausstattung/Personalpolitik

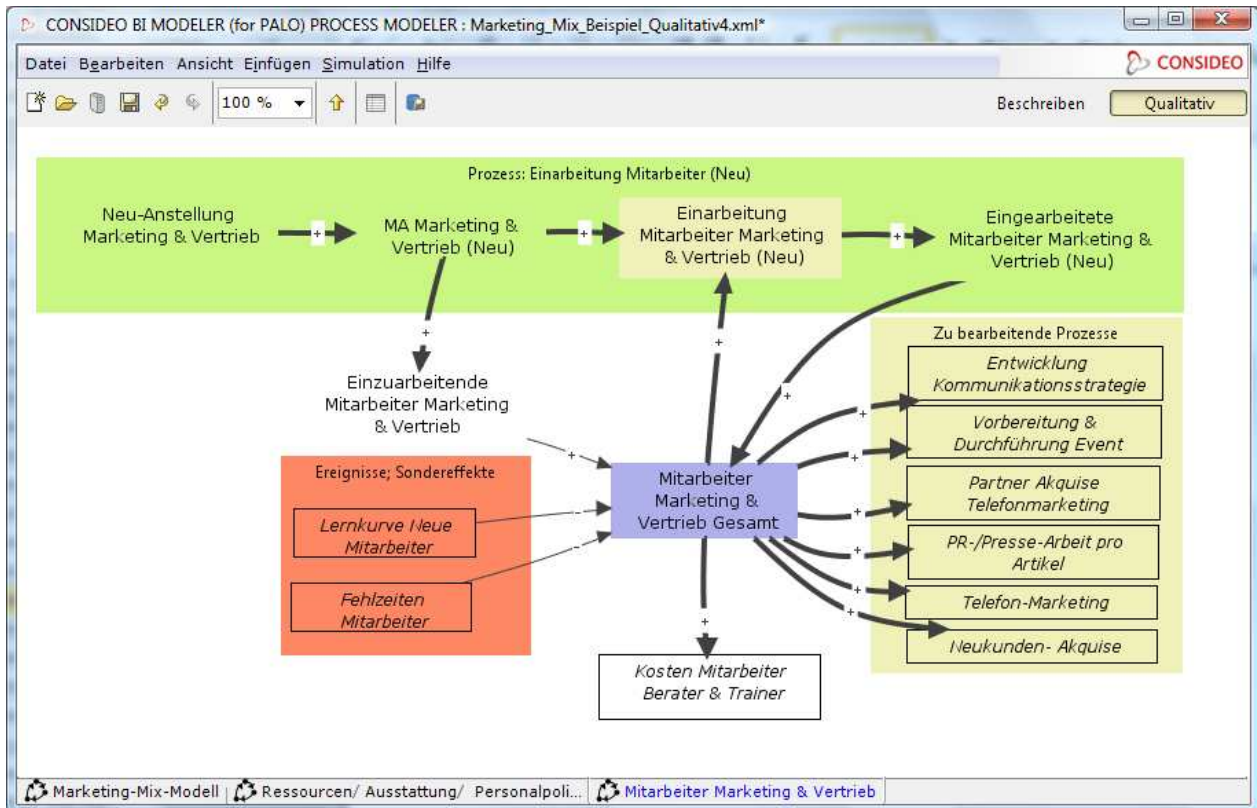


Abbildung 36: Mitarbeiter Marketing & Vertrieb

Die eigenen Ressourcen sind zudem von den Fehlzeiten (z.B. durch Krankheit) und Lernkurven neuer Mitarbeiter abhängig. Zudem müssen evtl. benötigte neue Mitarbeiter von den bestehenden Mitarbeitern eingearbeitet werden. Durch diesen Einarbeitungsaufwand werden die eh schon zu knappen Ressourcen kurzfristig noch knapper. Diese Situation wird sich erst nach der erfolgten Einarbeitung entspannen und sich nach „Ablauf“ der Lernkurve kontinuierlich verbessern, da die neuen Mitarbeiter hierdurch zunehmend produktiver werden. Wie wir sehen, haben wir es also auch innerhalb der Ressourcenpolitik mit Prozessen zu tun.

3.9 Schritt 9: Qualitative Analyse

Die Qualitative Analyse ermöglicht es Ihnen nun, ein Verständnis bzgl. der erstellten Ursache-Wirkungsbeziehungen und der Herausforderung zu entwickeln. Nutzen Sie hierfür zuerst die Erkenntnis-Matrix des zentralen Ziel-Faktors. In der weiteren Analyse können Sie dann die Matrizen der anderen Faktoren sowie die Ursache- und Wirkungsketten als Ansichten nutzen, um ein noch tieferes Verständnis zu erhalten. Um die Vorgehensweise zu verdeutlichen, nutzen wir nachfolgend die Ergebnisse unseres Beispielmodells.

Nach der vollständigen Erstellung des Ursache-Wirkungsmodell öffnet unser Beispielunternehmen die Erkenntnis-Matrix des Ziel-Faktors „Deckungsbeitrag kumuliert“ über das Kontextmenu des Faktors (siehe Abbildung 37), um das erstellte Modell qualitativ zu analysieren. Bevor sich die Erkenntnis-Matrix öffnet, wird abgefragt, welche Faktoren angezeigt werden sollen. So können Sie sich z.B. bewusst vorerst nur die Faktoren anzeigen lassen, die Sie beeinflussen können (z.B. Maßnahmen) und hierüber alle anderen Faktoren ausblenden. In unserem Beispiel wurden jedoch alle Faktoren ausgewählt, um einen Gesamtüberblick zu erhalten.

Auf Basis der erstellten Ursache-Wirkungsbeziehungen inkl. Wirkungsrichtungen, -stärken und Zeitverzögerungen und der daraus resultierenden selbstverstärkenden und ausgleichenden Rückkopplungsprozesse werden in der Erkenntnis-Matrix alle Faktoren angezeigt, die direkt oder indirekt auf den ausgewählten Faktor – in diesem Falle auf den kumulierten Deckungsbeitrag – wirken. Auf der X-Achse wird dabei die gesamte Einfluss-Stärke des Faktors (positiv oder negativ) und auf Y-Achse die Veränderung der Einfluss-Stärke im Zeitverlauf (Zu- oder Abnahme) dargestellt. Hieraus ergeben sich 4 verschiedene Felder, die in der Abbildung 37 verdeutlicht werden – mit der folgenden Bedeutung:

1. Feld rechts oben: Faktoren, die kurzfristig positiv und mittel- und langfristig sogar noch positiver wirken werden. Die Relevanz der Faktoren nimmt im Zeitverlauf zu, da sie überwiegend in selbstverstärkenden Rückkopplungsprozessen involviert sind bzw. diese anstoßen. Diese Faktoren sind die effektivsten Hebel für eine positive Entwicklung des selektierten Faktors!
2. Feld rechts unten: Faktoren, die kurzfristig positiv und mittel- und langfristig weniger stark positiv wirken werden. Die Relevanz der Faktoren nimmt im Zeitverlauf ab, da sie überwiegend in ausgleichenden Rückkopplungsprozessen involviert sind bzw. diese anstoßen.
3. Feld links unten: Faktoren, die kurzfristig negativ und mittel- und langfristig sogar noch negativer wirken werden. Die Relevanz der Faktoren nimmt im Zeitverlauf zu, da sie überwiegend in selbstverstärkenden Rückkopplungsprozessen involviert sind bzw. diese anstoßen. Diese Faktoren sind die effektivsten Hebel für eine negative Entwicklung des selektierten Faktors!
4. Feld links oben: Faktoren, die kurzfristig negativ und mittel- und langfristig weniger stark negativ wirken werden. Die Relevanz der Faktoren nimmt im Zeitverlauf ab, da sie überwiegend in ausgleichenden Rückkopplungsprozessen involviert sind bzw. diese anstoßen.

Um die Entwicklung der Faktoren im Zeitverlauf besser nachvollziehen zu können, bietet der MODELER ab der Version 7.0 verschiedene Ansichten der Erkenntnis-Matrix. Sie können zwischen der kurz-, mittel- und langfristigen Ansicht wählen (siehe Abbildung 37 unten) und sich hierüber vor Augen führen, wie sich die Wirkungsweisen der Faktoren im Zeitverlauf verändern werden. Sofern Sie sich diese Ansichten nacheinander anschauen, sehen Sie die Faktoren durch die Matrix „wandern“. Dadurch können Sie erkennen, wie sich die Wirkungstärken und sogar die Wirkungsrichtungen der Faktoren im Zeitverlauf verändern können. Dies demonstrieren die folgenden Abbildungen 37-40.

In der ersten Abbildung ist die kurzfristige Ansicht gewählt worden. Hieraus ist schön

erkennbar, dass die eindeutige Definition der Zielgruppe (Faktor 92) ein wichtiger Erfolgsfaktor ist. Beim Vergleich der kurz- und mittelfristigen Zielgruppe fällt auf, dass die kurzfristig Zielgruppe – die Gewinnung eines ersten Microsoft Certified Partners (Faktor 55) – zwar kurzfristig wichtig ist, jedoch nur die Gewinnung weiterer Microsoft Certified Partner als mittelfristige Zielgruppe (Faktor 90) den erhofften Geschäftserfolg mittel- und langfristig erbringen kann.

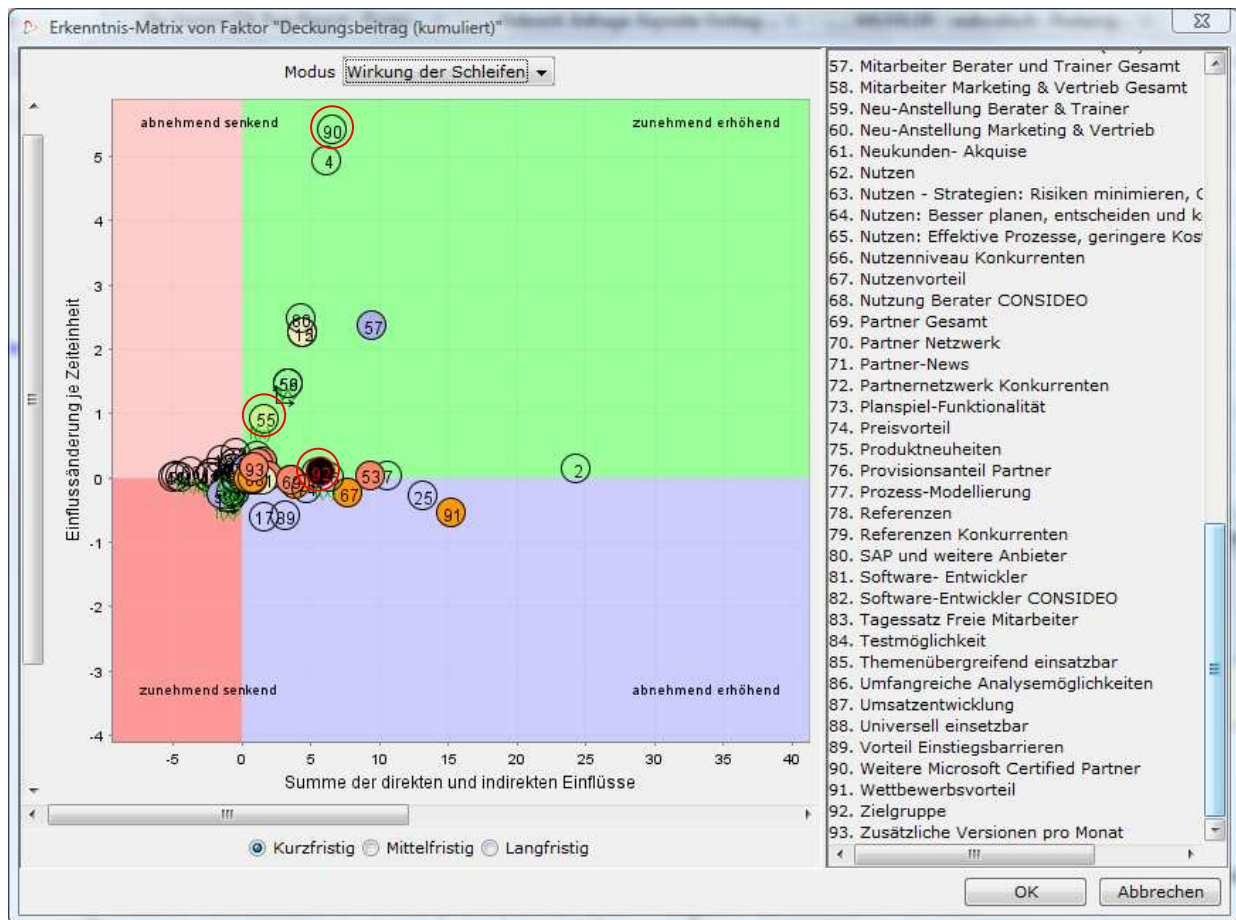


Abbildung 37: Erkenntnis-Matrix des Zielfaktors – kurzfristige Perspektive

Da viele Faktoren von anderen Faktoren in der Erkenntnis-Matrix verdeckt werden, besteht neben der Tooltip-Anzeige über Mouseover die Möglichkeit, in die Erkenntnis-Matrix hinein zu zoomen – durch Ziehen eines Kastens über die zu betrachtenden Faktoren, um die Position des Faktors eindeutiger zu erkennen. Eine andere Möglichkeit besteht darin, andere Faktoren auszublenden bzw. sich nur die zu betrachtenden Faktoren auszuwählen (siehe Beschreibung oben). Diese Möglichkeiten zeigen die folgenden 3 Abbildungen. Die erste Abbildung zeigt die kurzfristige Perspektive. Dabei wird deutlich, dass nur die eigenen „Mitarbeiter Berater und Trainer“ kurzfristig positiv wirken – alle anderen Ressourcen wirken stattdessen negativ. Dies liegt vor allem daran, dass die Ressourcen kurzfristig nur „Geld kosten“ und die erhofften Effekte (Umsätze) sich erst mittelfristig ergeben und zwar nur dann, wenn die Partner durch ausreichende Ressourcen (Mitarbeiter Berater und Trainer) betreut werden können. Denn nur betreute Partner erbringen Umsätze. Daraus ergibt sich der folgende Umkehrschluss: Man kann noch so viel in die Produktentwicklung (Software-Entwicklung und Berater CONSIDEO) und in Marketing & Vertrieb investieren, sofern keine ausreichenden Kapazitäten (Mitarbeiter Berater und Trainer) für die Partnerbetreuung zur Verfügung gestellt werden, verpuffen alle anderen Bemühungen ergebnislos.

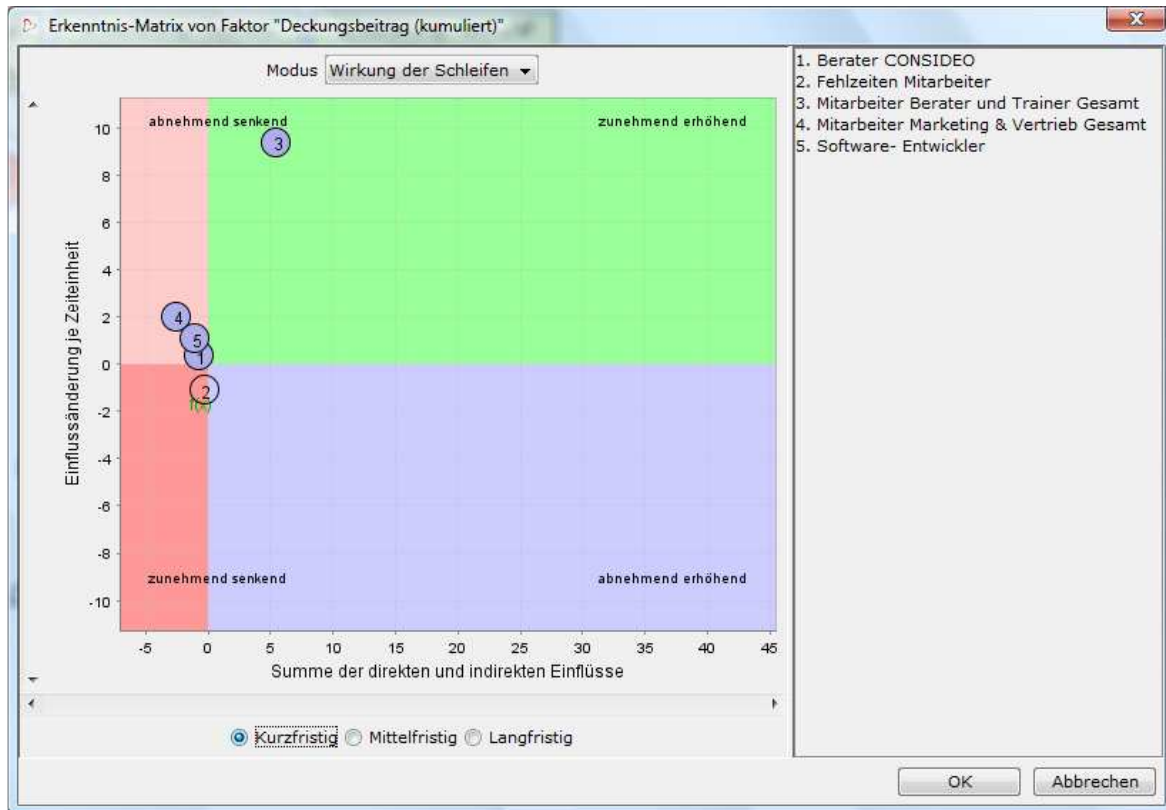


Abbildung 38: Erkenntnis-Matrix des Zielfaktors – mittelfristige Perspektive

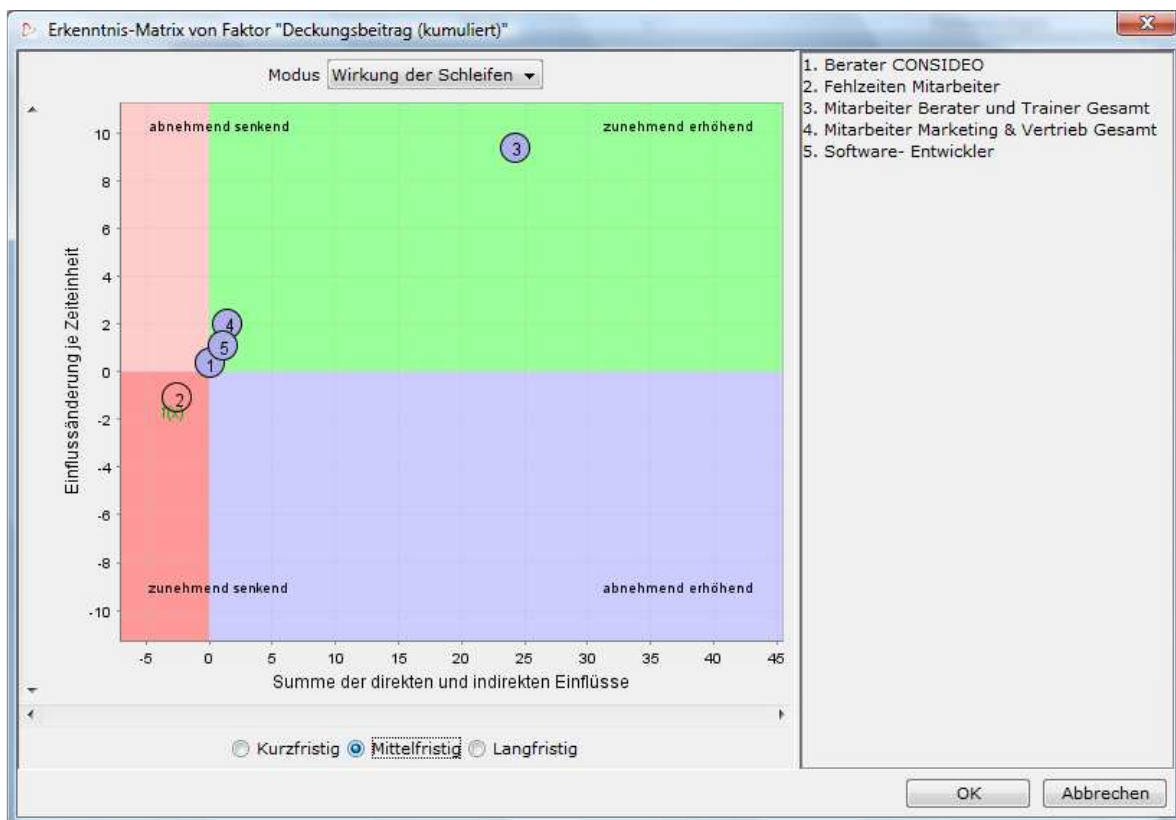


Abbildung 39: Erkenntnis-Matrix des Zielfaktors – mittelfristige Perspektive

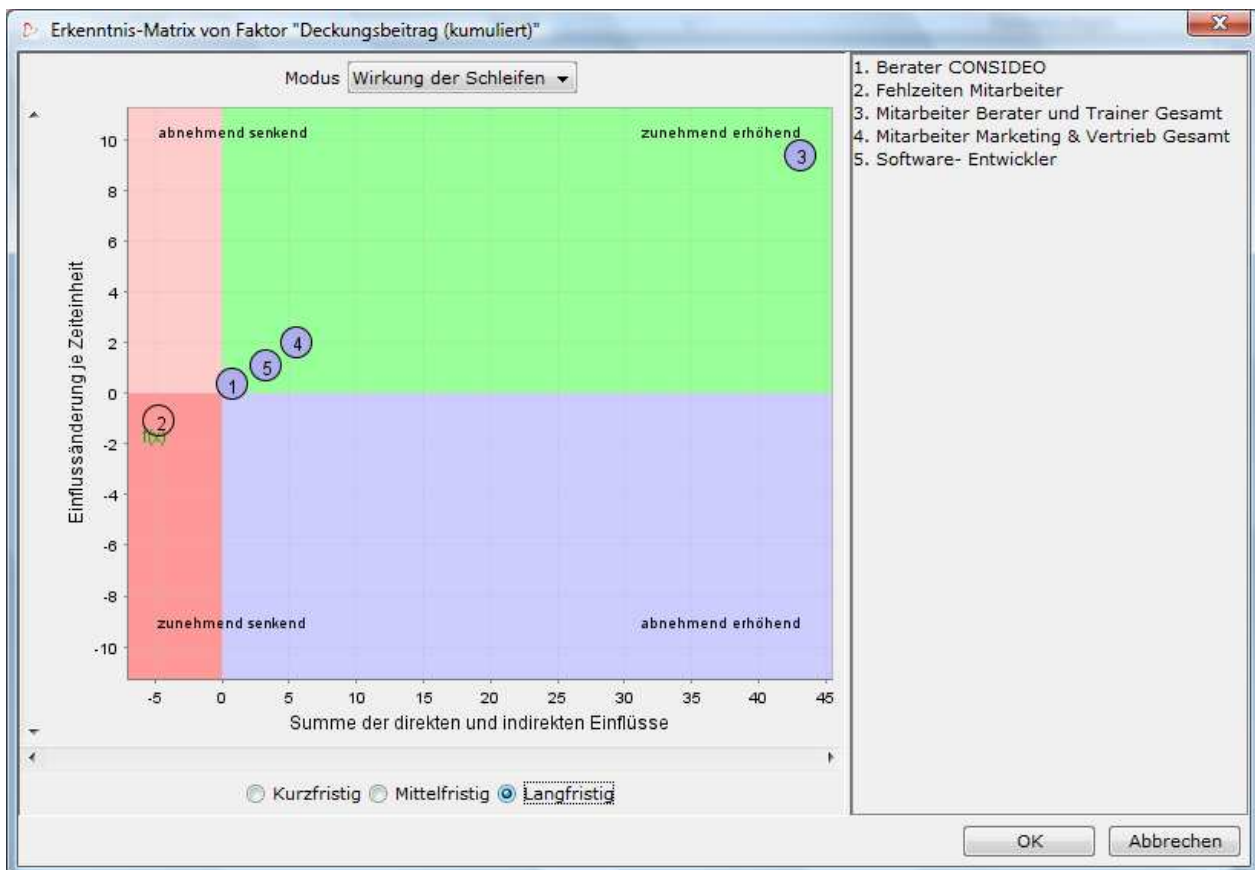


Abbildung 40: Erkenntnis-Matrix des Zielfaktors – langfristige Perspektive

Im Zeitverlauf wirken die anderen Ressourcen dann auch zunehmend positiv durch das Eintreten der erhofften Umsätze. Das kurzfristig getätigte Investment (Produktentwicklung sowie Marketing & Vertrieb) trägt somit erste Früchte. Nur die „Fehlzeiten der Mitarbeiter“ bleibt ein nach wie vor negativ wirkender Faktor.

Die Abbildungen 39 und 40 machen zudem deutlich, dass die eigenen Mitarbeiter (Berater & Trainer) für die Partnerbetreuung auch mittel- und langfristig die am stärksten positiv wirkende Ressource darstellt. Dass dies tatsächlich so ist, zeigen nachfolgend auch unser Simulationsmodell sowie die Engpass-Analyse. Bevor Sie jedoch das gesamte Modell quantifizieren und simulieren, können Sie die Qualitative Analyse in der oben beschriebenen Weise umfassend nutzen und hieraus die wesentlichen Erkenntnisse für das Marketing-Modell ziehen.

4. Option: Quantifizierung & Simulation

Optional können Sie das gesamte Modell auch quantifizieren und simulieren, um einen noch tieferen Einblick in Ihre Herausforderung zu bekommen und um verschiedene Was-wäre-wenn-Szenarien durchzuführen. Hierbei können auch Zeitreihen / Datenbank-Daten hinterlegt bzw. mit diesen über Importfunktionen verknüpft werden.

4.1 Schritt 10: Marketing-Mix-Modell quantifizieren

Wie bereits oben beschrieben können Sie grundsätzlich Ihr qualitatives Modell auch direkt im MODELER quantifizieren. Hierfür müssen Sie vorab den Zeitraum (von wann bis wann soll simuliert werden?) und die Zeiteinheit für den Simulationsschritt (z.B. Jahre, Monate, Quartale) auswählen – z.B. im Arbeitsbereich „Beschreiben“. In unserem Beispiel-Modell wurden 5 Jahre als Zeitraum und Monate als Simulationsschritt festgelegt (siehe Abbildung 1).

Um das qualitative Modell zu quantifizieren, müssen Sie anschließend in den Arbeitsbereich „Quantitativ“ wechseln und dort die Modellstruktur anpassen und alle Faktoren und Zusammenhänge quantifizieren. Für die Quantifizierung steht eine Fülle an Möglichkeiten zur Verfügung, die wir jedoch im Rahmen des E-Books nicht alle im Detail vorstellen können. Wir beschränken uns daher nachfolgend auf einige wenige Funktionen und verweisen stattdessen auf das Handbuch des CONSIDEO MODELERS und die Quick-Guides (CONSIDEO PROCESS MODELER & CONSIDEO BI MODELER)

Im Falle des Marketing-Mix-Modells müssen Sie die generelle Struktur des Modells anpassen, damit Sie quantifizieren und simulieren können. Im Wesentlichen muss das Modell um die PROCESS MODELER Faktoren ergänzt bzw. bestehende Faktoren in PROCESS MODELER Faktoren umgewandelt werden (siehe Abbildung 41). Die Umwandlung der bestehenden Faktoren in PROCESS MODELER Faktoren erfolgt über das Kontextmenu des Faktors (rechte Maustaste). Wählen Sie dort die Funktion „Ändere zu PROCESS MODELER-Faktor“ und den benötigten Faktortypen aus. Grundsätzlich stehen Ihnen dabei die folgenden Faktortypen zur Verfügung: Prozess, Meilenstein, Bestands-Ressource und Nicht-Bestands-Ressource.

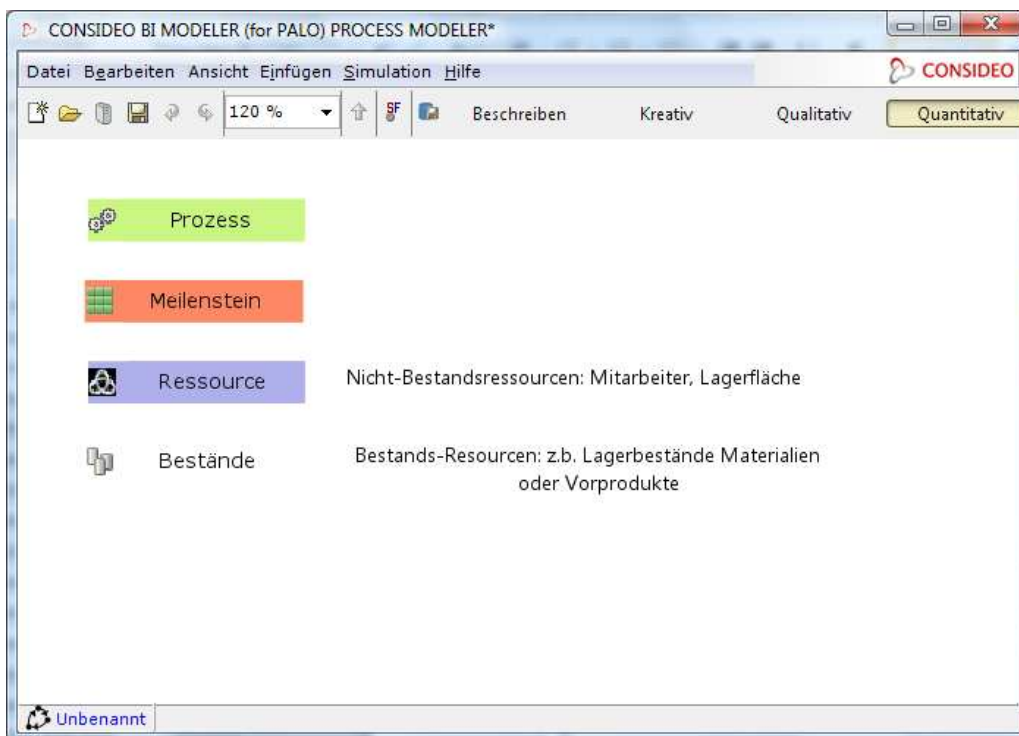


Abbildung 41: PROCESS MODELER Faktoren

Eine Bestands-Ressource ist beispielsweise Material oder ein Zwischenprodukt aus einer vorangegangenen Prozessstufe. Bestands-Ressourcen wirken z.B. wie Lagerbestände: die nicht genutzten/verbrauchten Ressourcen verfallen nicht, sondern stehen in der Zukunft weiterhin zur Verfügung.

Nicht-Bestands-Ressourcen sind etwa Maschinen oder Mitarbeiter, die je Zeiteinheit zur Verfügung stehen und welche, wenn sie nicht genutzt wurden, in der nächsten Zeiteinheit nicht zusätzlich zur Verfügung stehen. Beispiel: Ein Mitarbeiter steht in der Regel 8 Stunden an einem Werktag zur Verfügung. Sofern von diesen 8 Stunden nur 4 effektiv genutzt werden konnten (z.B. durch den Ausfall einer Produktionsanlage), bedeutet dies nicht, dass der Mitarbeiter am nächsten Tag 4 Stunden zusätzlich zur Verfügung stehen wird – zumindest ist dies nicht die Regel. Weiteres Beispiel: wenn eine Lagerfläche an einem Vortag nicht genutzt wurde, so bedeutet dies nicht, dass an dem Folgetag die doppelte Lagerfläche zur Verfügung stehen wird. Die nicht genutzten Ressourcen verfallen also pro Zeiteinheit!

Meilensteine verhalten sich so ähnlich wie Bestands-Ressourcen und dienen dem Bilden von Prozessketten. Anders als Bestands-Ressourcen stellen Meilensteine keine Menge von etwas dar, sondern nur den Zustand des Fertigstellungsgrades. Ein Prozess mündet dabei dann nicht in einer Bestands-Ressource, sondern in einem Meilenstein. Wenn dieser Meilenstein zu 100% fertig ist, kann ein anderer Prozess, der diesen Meilenstein als Voraussetzung hat, starten. Es wird durch den anderen Prozess der Meilenstein aber nicht abgebaut, was der wesentliche Unterschied zur Bestands-Ressource ist.

Ressourcen werden mit dem Prozess verbunden und im Dialogfenster werden ganz einfach der Bedarf, die Dauer und die Reihenfolge der Prozesse angegeben. Zusätzlich können Start- und Stopp-Wert angegeben werden. Die Anzahl Fertiger Einheiten eines Prozesses wird hierbei betrachtet. Wenn diese den Start-Wert erreicht bzw. unterschreitet, wird der Prozess gestartet, und wenn der Stopp-Wert erreicht wird, entsprechend angehalten. Für nicht durchlaufende und somit einmalige Prozesse, z.B. Aufträge/Projekte, kann auch das Stopp-Kriterium als absoluter Wert markiert werden. Ressourcen können als Ganzzahlig, also als ganze Werte markiert werden. Wenn in Vorstufen Teile produziert werden, macht es Sinn, nur ganze Teile für den aktuellen Prozess als Grundlage zu nehmen. Bei Mitarbeitern und Maschinen sollten in der Regel auch Ganze angenommen werden, wobei hier ggf. innerhalb einer Zeiteinheit ein Mitarbeiter nicht die ganze Zeit für einen Prozess benötigt wird, und somit ein Teil seiner Zeit noch für andere Prozesse zur Verfügung steht. In der Realität ist dann aber immer noch die Frage, welchen Teil einer Zeiteinheit eine Ressource den jeweiligen Prozessen in Teilen zugeordnet wird, was in vielen Fällen eine feinere Zeiteinteilung erforderlich macht. Schließlich können Sie bei den Ressourcen auch das OR-Kriterium einsetzen. Sie können also angeben, dass ein Prozess von dem einen ODER dem anderen Mitarbeiter bedient wird. Dabei wird zuerst immer versucht, die Ressource vor dem OR einzusetzen. Berechnet wird die kürzest, mögliche Prozessdauer bei frühest möglichem Beginn. Wenn aber eine Ressource für einen Prozessschritt fehlt, wird der in der Prioritätenliste folgende Prozess gewählt bis ein übergeordneter Prozess wieder starten kann. Die Prioritäten verschieben Sie über die Prioritätenliste.

In unserem Beispiel-Modell wurden die Faktortypen umgewandelt und die o.g. Eingaben vorgenommen, wie es die nachfolgenden Abbildungen exemplarisch aufzeigen. Bei der Umwandlung der Faktorentypen müssen oftmals die Verknüpfungen/Pfeile erneut erstellt werden.

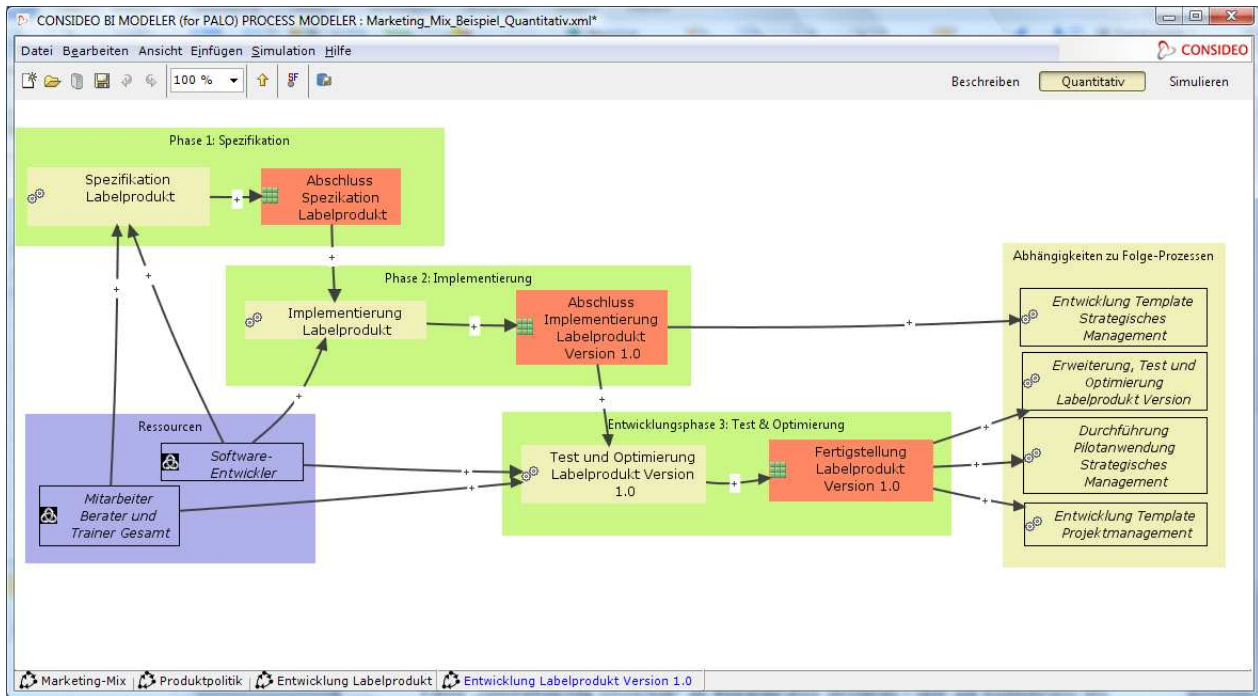


Abbildung 42: Umwandlung der Faktoren in PROCESS MODELER-Faktoren – Submodell Labelprodukt-Entwicklung

Eigenschaften - Prozess "Implementierung Labelprodukt"

Beschreibung Formel-Editor

Start-Wert: Stopp-Wert:

Priorität:

einmaliger Ablauf:

Ressourcen

Name	... Bedarf	Ganz...	Dauer
Abschluss Spezifikation...	... 1.0	<input checked="" type="checkbox"/>	1.0
Software- Entwickler	... 1.0	<input type="checkbox"/>	2.0

Abhängige Prozesse

Abhängige Prozesse	Priorität
Spezifikation Labelprodukt	0
Implementierung Labelprodukt	1
Test und Optimierung Labelprodukt V...	2
Erweiterung, Test und Optimierung La...	12
Erweiterung, Test und Optimierung La...	18
Erweiterung, Test und Optimierung La...	28

Benutzung der Ressourcen:

Abbildung 43: Eigenschaften-Fenster des PROCESS MODELER-Faktors „Prozess“

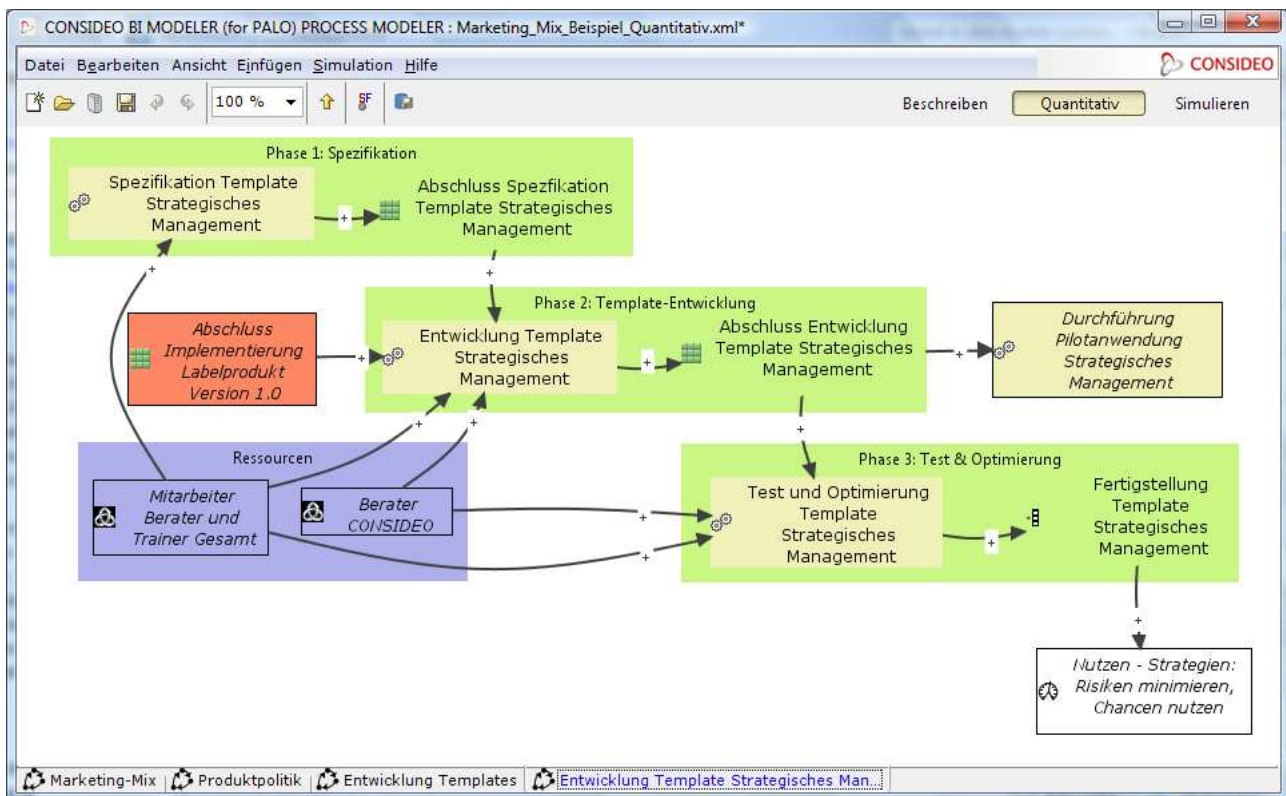


Abbildung 44: Umwandlung der Faktoren in PROCESS MODELER-Faktoren – Submodell Template-Entwicklung

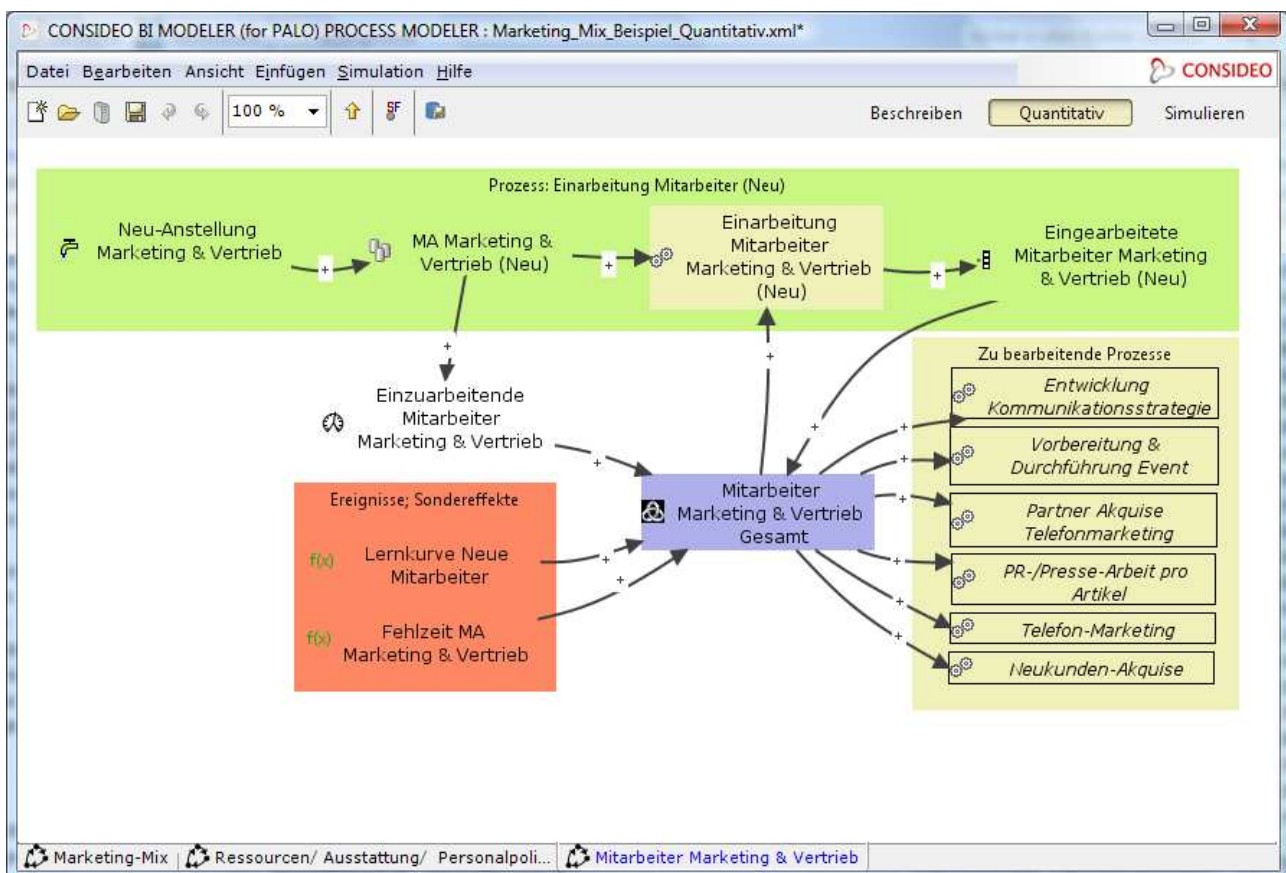


Abbildung 45: Umwandlung der Faktoren in PROCESS MODELER-Faktoren – Submodell Mitarbeiter-Entwicklung

Bzgl. der Quantifizierung der sonstigen Faktoren möchten wir an dieser Stelle auf die o.g. Handbücher & Quick-Guides verwiesen, um den Umfang des E-Book nicht zu sprengen. Nur eine Besonderheit soll hier noch kurz erläutert werden. Um simulieren zu können, benötigt der MODELER in manchen Fällen einen Bestands-Faktor in dem Modell. Ein Bestands-Faktor ist ein kumulierter Wert, der über die Zeit von anderen Faktoren – so genannten Flussfaktoren (zu erkennen am Wasserhahnsymbol) – erhöht oder reduziert wird. Dies ist der „Deckungsbeitrag kumuliert“ in unserem Beispiel, der monatlich von dem Faktor „Deckungsbeitrag pro Monat“ gespeist wird. Der Faktor „Deckungsbeitrag kumuliert“ ergibt sich somit als kumulativer Wert aus den Einzelsummen der Monatsergebnisse. Um diese Struktur zu erhalten, müssen Sie lediglich den Faktor „Deckungsbeitrag kumuliert“ als Bestandsfaktor definieren – über das Kontextmenu des Faktors. Alle anderen Faktortypen werden dann automatisch definiert.

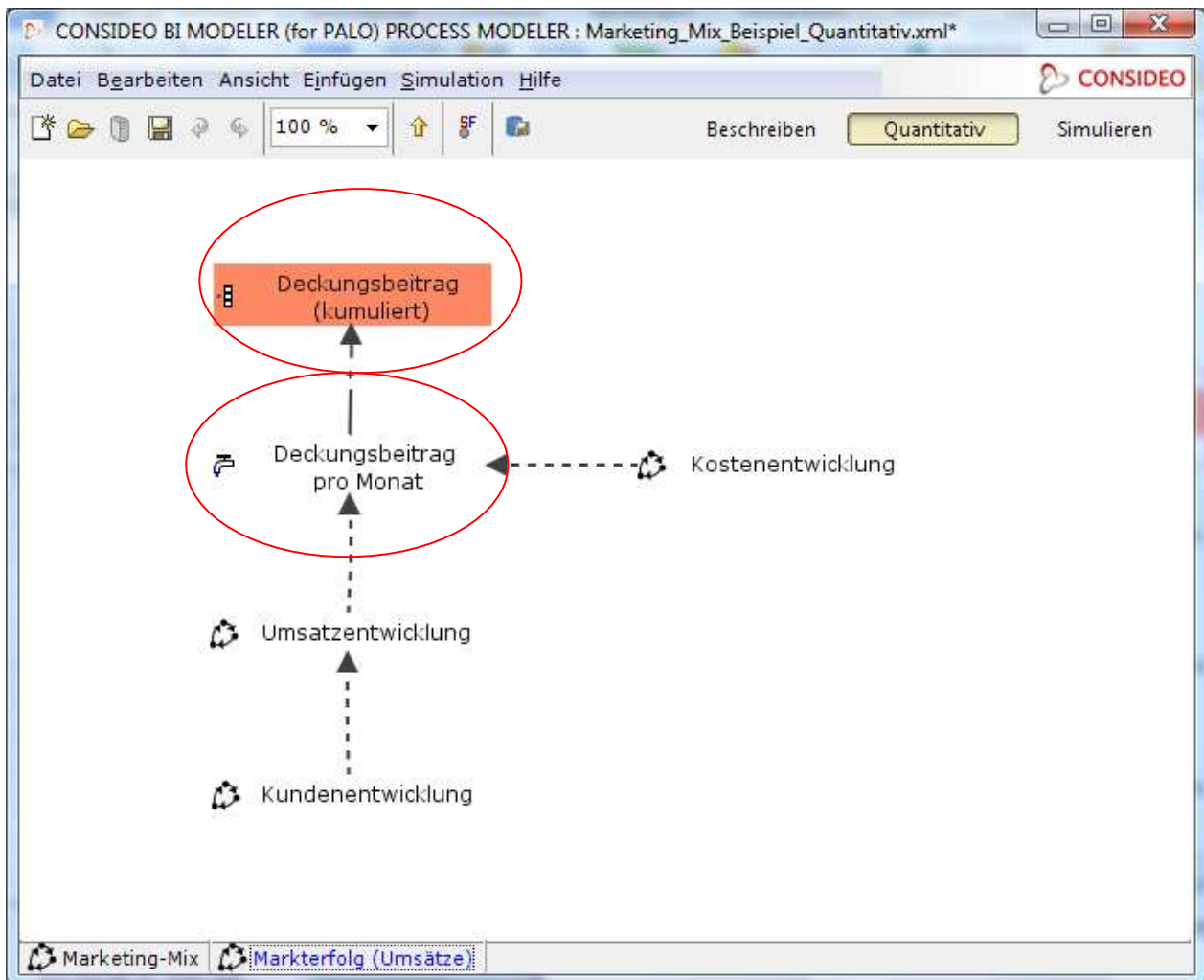


Abbildung 46: Anpassung der Modellstruktur für die Quantifizierung

Anschließend müssen Sie alle anderen Faktoren nacheinander quantifizieren, in dem Sie das Eigenschaften-Fenster des jeweiligen Faktors per Doppelklick öffnen. In dem Eigenschaften-Fenster werden sämtliche mit dem selektierten Faktor direkt verbundene Faktoren aufgelistet. Diese aufgelisteten Faktoren müssen bei der Erstellung der Formel berücksichtigt werden. Durch Doppelklick auf die aufgelisteten Faktoren erscheinen diese im Formelfenster. Nun können Sie die Formel direkt per Tastatur oder über das Tastenfeld des MODELERS eingeben. In den meisten Fällen reichen hierfür die 4 Grundrechenarten, die Wenn-Dann-Formel und unsere grafische Funktion völlig aus.

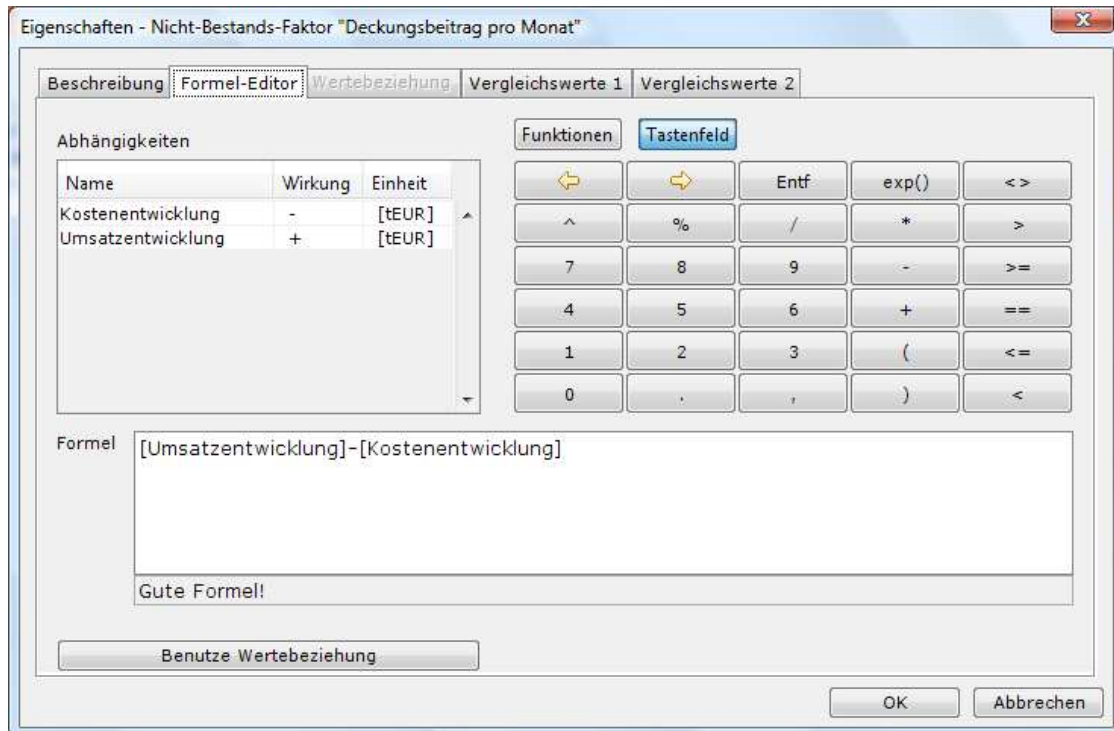


Abbildung 47: Quantifizierung der Abhängigkeiten über das Eigenschaftenfenster des Faktors

Schließlich müssen Sie lediglich noch die Input-Faktoren quantifizieren. Input-Faktoren sind Faktoren, die von keinem weiteren Faktor beeinflusst werden. Um das zeitliche Verhalten des Faktors zu beschreiben, können Sie konstante Werte in dem Formelfenster hinterlegen oder für nicht-konstante Werte die grafische Funktion nutzen. Hierfür klicken sie auf die Funktion „Benutzte Wertereihe“ im Eigenschaften-Fenster des Faktors.

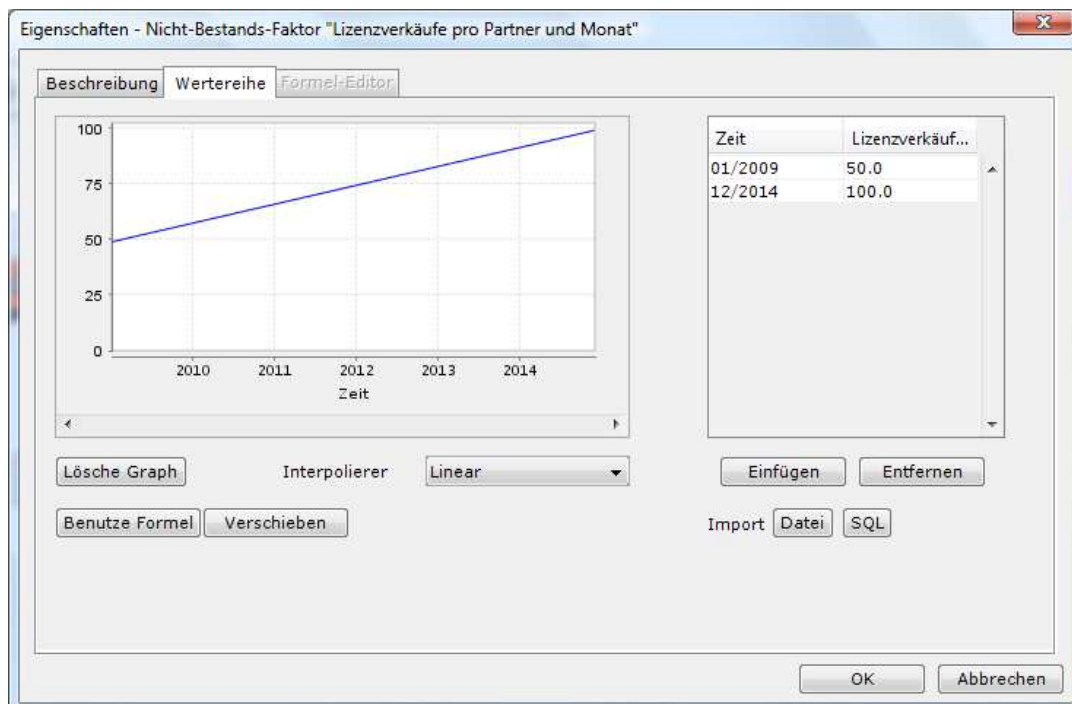


Abbildung 48: Quantifizierung des Faktors „Einführung Programm Aus- und Weiterbildung“

Anschließend öffnet sich ein neues Fenster „Wertereihe“. Dort skizzieren Sie das Verhalten des Faktors über die Zeit, in dem Sie die Einzelwerte der Wertereihe in die Tabelle eintragen oder

in dem Sie mit der Maus durch Ziehen auf dem Graphen eine Wertereihe skizzieren. Für die Graphen können Sie vorab in der Tabelle einen ausreichend hohen Wert für die Skalierung angeben. In der Tabelle müssen Sie nach Eingabe des Wertes immer Enter drücken.

Damit das Modell auch später für Controlling-Zwecke genutzt werden kann, können Sie den Faktoren eine Sollkurve als Ziel hinterlegen. Öffnen Sie hierfür das Eigenschaft-Fenster des Faktors per Doppelklick und wählen Sie den Reiter „Vergleichswerte 1“ aus.

Durch die bestehenden Import-Funktionen können Sie auch kontinuierlich die aktuellen Daten aus den gängigen Datenbanken importieren und einen kontinuierlichen Soll-Ist-Vergleich durchführen. Sogar die dynamische Anbindung an große Datenwürfel wie SAP-BW, SSAS oder OLAP ist möglich!

4.2 Schritt 11: Was-wäre-wenn-Szenarien simulieren

Nachdem Sie Ihr Modell quantifiziert haben, können Sie nun Ihr Management-Cockpit einrichten und verschiedene Was-wäre-wenn-Szenarien simulieren.

Klicken Sie hierfür einfach mit der rechten Maustaste auf die weiße Arbeitsfläche des Cockpits und wählen Sie über das Kontextmenü den Manipulatortypen (Stellregler, Tabellen- oder Diagramm-Manipulator) bzw. die Ausgabeform der Simulationsergebnisse (Grafik oder Tabelle) aus. Elemente Ihres Cockpits können Sie dann durch Ziehen mit der Maus in der rechten unteren Ecke in der Größe verändern. Die Position im Cockpit ändern Sie durch ein Ziehen im Titelbereich des Elements. Durch Doppelklick im Titelbereich können Sie die Elemente umbenennen. Über das Kontextmenü können Sie Wertebereiche, Farben etc. für die Elemente variieren. Die Simulation starten Sie über das „Männchen“ in der Symbolleiste. Über das Kontextmenü des Cockpitnamens können Sie sich auch mehrere Cockpits einrichten und diese im Simulations-Cockpit-Explorer auch in der Reihenfolge und Ebene verschieben.

Zudem können neben Prozessverläufen auch Auslastungen von Maschinen, Ressourcen etc. angezeigt werden, um die jeweiligen Flaschenhälse (Constraints, siehe von E. Goldratt 'The Theory of Constraints') erkennen zu können. Dies ermöglicht eine Optimierung im Sinne von Soft-Operations-Research - wenn Sie durch sukzessive Erhöhung von Ressourcen das Gesamtergebnis verbessern.

Um Flaschenhälse erkennen zu können legen Sie einfach ein Diagramm mit allen Ressourcen - oder mehrere Diagramme - an. Die durchgehenden Farben signalisieren Flaschenhälse, Ressourcen, die durchgehend im Einsatz sind. Es wird immer eine Ressource durchgehend im Einsatz sein - es sei denn, Material oder Zwischenprodukte von außen fehlen oder es gibt aufeinanderfolgende Prozesse, bei denen im einen eine andere Ressource Flaschenhals ist, als im anderen. Alternativ hierzu können Sie sich die Auslastungsgrade bzw. die Ungenutzten Ressourcen auch in Tabellenform anzeigen lassen, um die Engpässe zu identifizieren.

Im Cockpit können Sie dann in Was-Wäre-Wenn-Szenarien die Ressourcen sukzessive erhöhen, woraufhin dann andere Ressourcen zum Flaschenhals werden - im Grunde solange, bis alle Ressourcen durchgehend im Einsatz wären. Eine andere Ressource zu erhöhen hätte auf die Gesamtprozess-/projektdauer keinen Einfluss!

Für die Auswahl von Schieberegler bzw. die Änderung von Parametern im Cockpit finden Sie den Bedarf und die Einsatzdauer von Ressourcen für die jeweiligen Prozesse als Auswahlpunkt bei den Ressourcen. Dort finden Sie auch die Möglichkeit, die ungenutzten Ressourcen je Zeiteinheit und aufsummiert anzuzeigen. Der Prozess bietet neben der Ergebnisanzeige nur den Start- und Stopp-Wert.

Die folgenden Abbildungen zeigen die Analysen und Auswertungen unseres Beispiel-Modells. In dem Beispiel-Modell wurden die folgenden Ressourcen hinterlegt:

- 2 angestellte Berater & Trainer für die Produkterstellung (Labelprodukte & Templates), Durchführung von Referenzanwendungen sowie für den Aufbau und die Betreuung des Partnerprogramms
- 2 Mitarbeiter für Marketing & Vertrieb
- diverse freiberufliche Trainer, die bei Bedarf mit der Durchführung der Schulungen beauftragt werden,
- 1 Software-Entwicklung für die Labelprodukt-Entwicklung (Unterauftrag an CONSIDEO)
- ½ CONSIDEO-Mitarbeiter für die Template-Entwicklung (Unterauftrag an CONSIDEO)

Mit der Simulation soll nun geklärt werden, ob die geplanten Ressourcen für die Zielerreichung ausreichen. Hierbei werden auch Fehltag, Lernkurven und Einarbeitungsaufwände für neue Mitarbeiter etc. berücksichtigt.

Wie die folgende Grafik zeigt, können die Templates und die Referenzanwendung nicht innerhalb der gewünschte Zeit (12 Monate) entwickelt bzw. durchgeführt werden (siehe Abbildung 49) – zudem bleiben die Deckungsbeiträgen mit ca. 4,5 Mio EUR weit hinter den Erwartungen (20 Mio. EUR) zurück (siehe Abbildung 50).

Irgendetwas scheint also nicht optimal zu laufen. Um die Engpässe zu identifizieren, werden die Auslastungsgrade bzw. die ungenutzten Ressourcen tabellarisch angezeigt (siehe Abbildung 51). Hierbei fällt auf, dass die Marketing & Vertriebsmitarbeiter oftmals und die festangestellten Berater & Trainer einen dauerhaften Engpass darstellen. Letzteres stellen auch die CONSIDEO-Berater, die für die Erstellung der Templates zuständig sind, dar.



Abbildung 49: Simulation der Produktpolitik

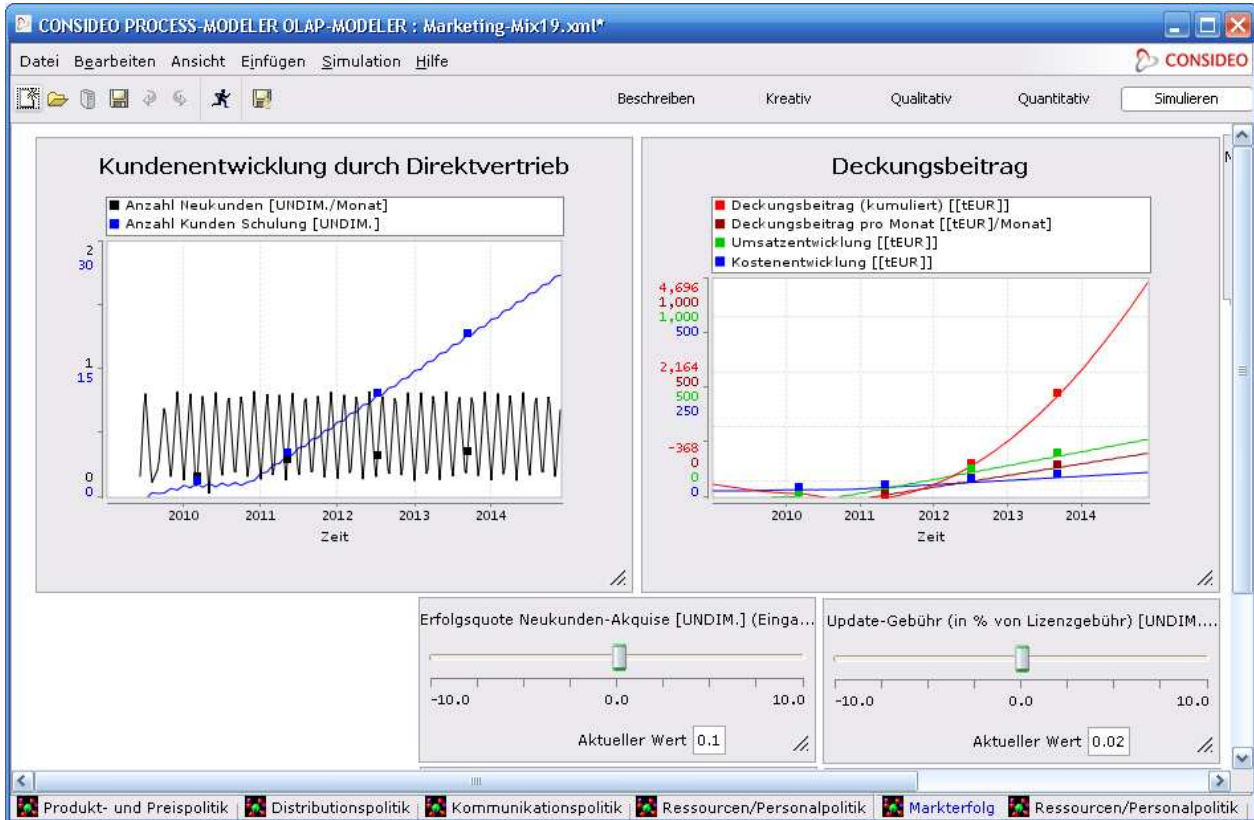
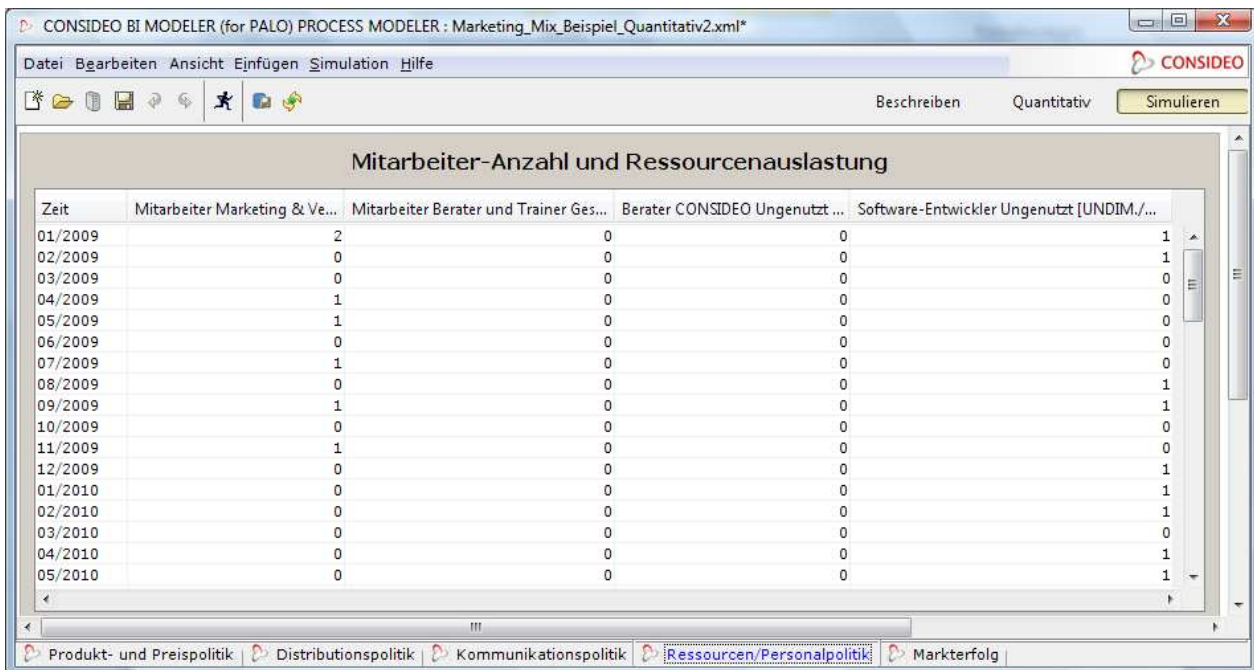


Abbildung 50: Simulation des Deckungsbeitrages



The screenshot shows a table titled 'Mitarbeiter-Anzahl und Ressourcenauslastung' with columns for 'Zeit', 'Mitarbeiter Marketing & Ve...', 'Mitarbeiter Berater und Trainer Ges...', 'Berater CONSIDEO Ungenutzt ...', and 'Software-Entwickler Ungenutzt [UNDIM./...]'.

Zeit	Mitarbeiter Marketing & Ve...	Mitarbeiter Berater und Trainer Ges...	Berater CONSIDEO Ungenutzt ...	Software-Entwickler Ungenutzt [UNDIM./...]
01/2009	2	0	0	1
02/2009	0	0	0	1
03/2009	0	0	0	0
04/2009	1	0	0	0
05/2009	1	0	0	0
06/2009	0	0	0	0
07/2009	1	0	0	0
08/2009	0	0	0	1
09/2009	1	0	0	1
10/2009	0	0	0	0
11/2009	1	0	0	0
12/2009	0	0	0	1
01/2010	0	0	0	1
02/2010	0	0	0	1
03/2010	0	0	0	0
04/2010	0	0	0	1
05/2010	0	0	0	1

Abbildung 51: Analyse der Ressourcenauslastung

Daraufhin werden zusätzliche Ressourcen eingeplant: jeweils ein halber Mitarbeiter für Marketing & Vertrag und CONSIDEO Beratung. Als Ergebnis kann der Deckungsbeitrag trotz der erhöhten Kosten verdoppelt werden (Abbildung 52). Dies liegt vor allem daran, dass die Template und die Referenzprojekte nun just-in-time erstellt bzw. durchgeführt werden können. Zudem führt die schlagkräftigere Kommunikationspolitik zu einer schnelleren Verbreitung (siehe Abbildung 53).

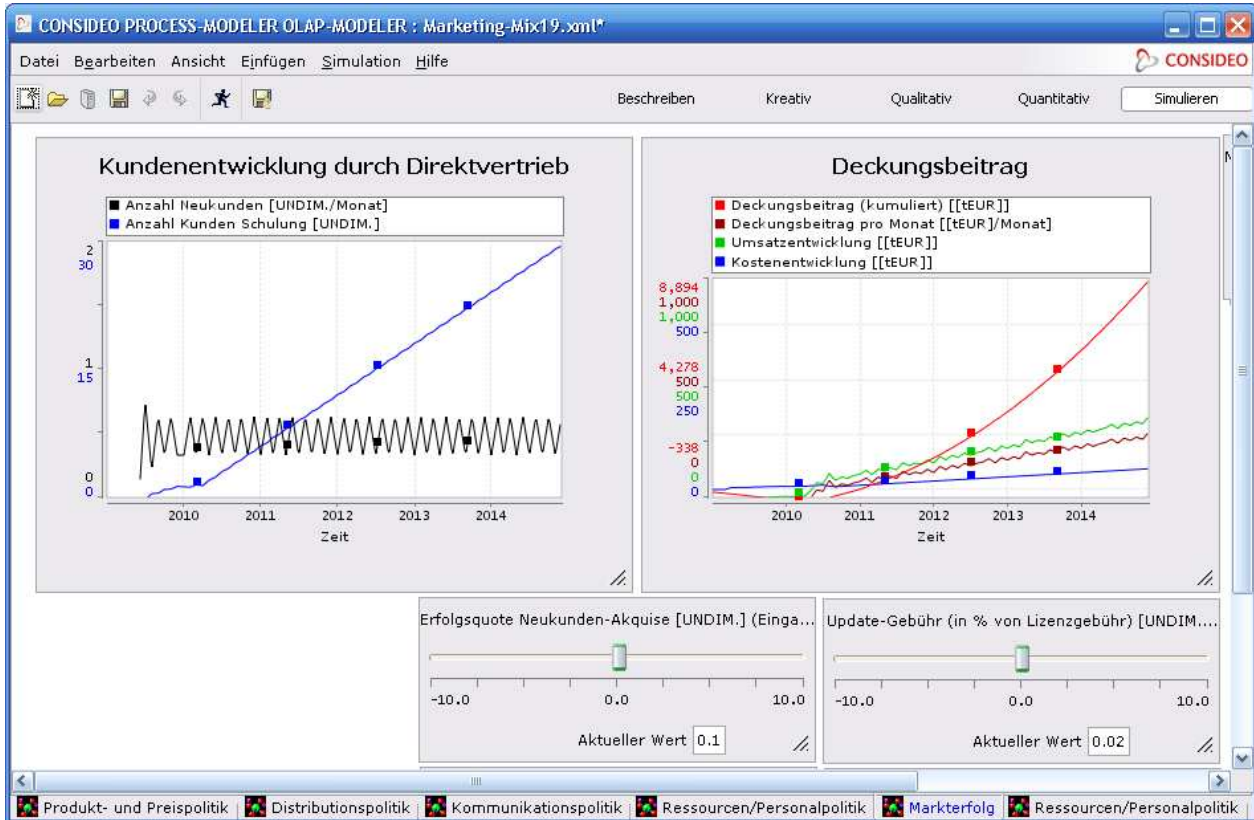


Abbildung 52: Analyse des Deckungsbeitrages – Szenario 2

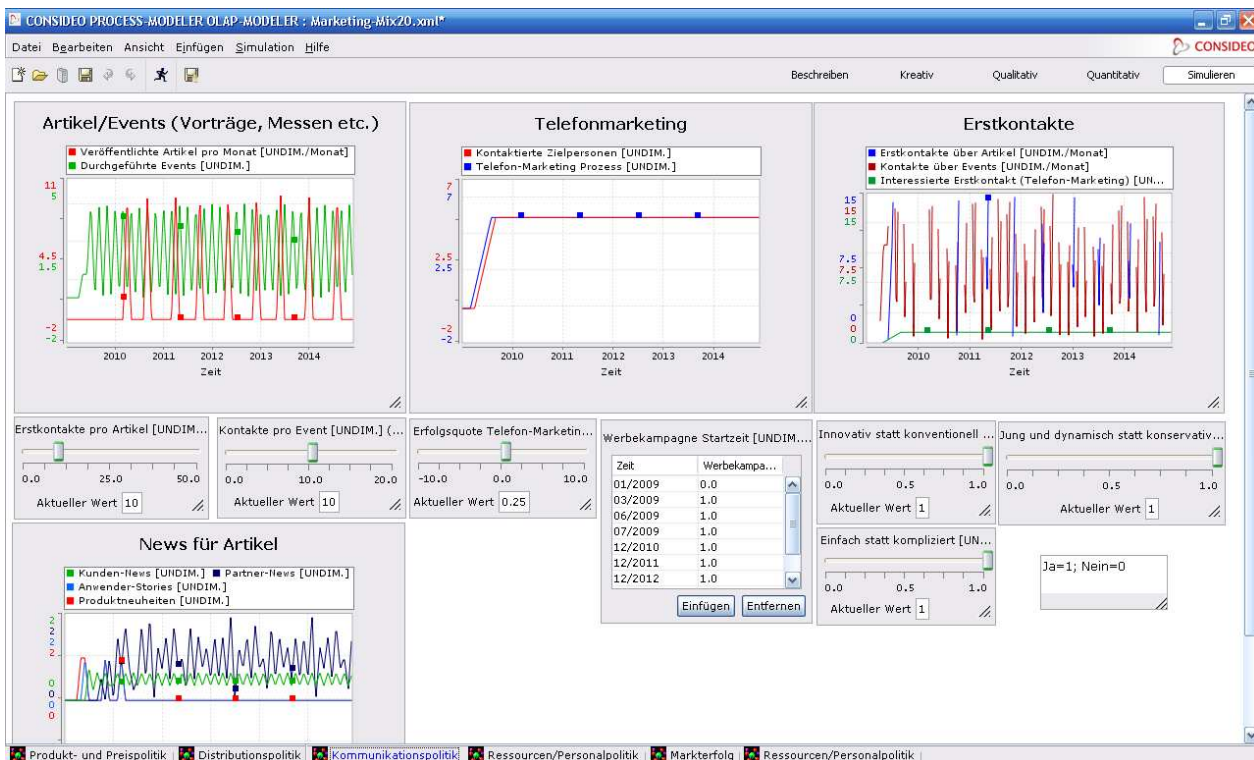


Abbildung 53: Analyse der Kommunikationspolitik

Von dem geplanten Deckungsbeitrag (20 Mio. EUR) sind wir jedoch immer noch weit entfernt. Die Berater & Trainer, die für den Aufbau und für die Betreuung des Partnerprogramms vorgesehen sind, müssen demnach der entscheidende Engpass sein. Dies wird auch in der

folgenden Grafik deutlich. Hiernach können zwar viele Partner gewonnen werden – jedoch bleibt der Anteil der betreuten Partner aufgrund der bestehenden Kapazitätsengpässe äußerst gering. Da nur betreute Partner Umsätze generieren können, werden pro Jahr immer 2 weitere Berater & Training für die Partnerbetreuung eingestellt. Trotz der erhöhten Kosten steigt der Deckungsbeitrag daraufhin auf über 30 Mio. EUR!!!

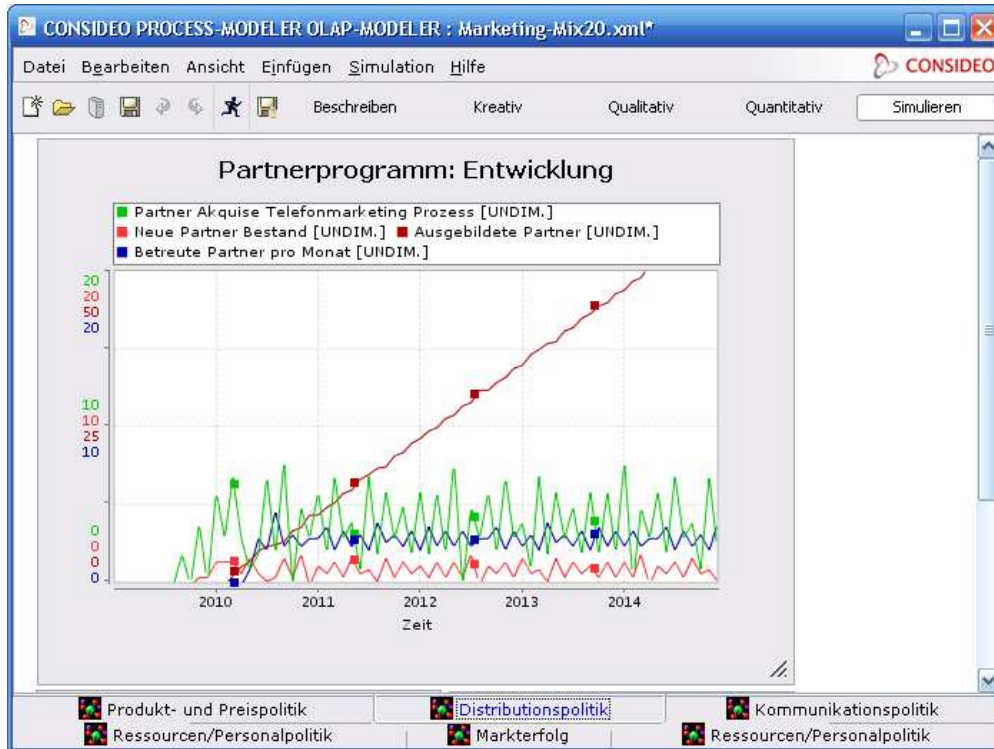


Abbildung 54: Analyse der Distributionspolitik

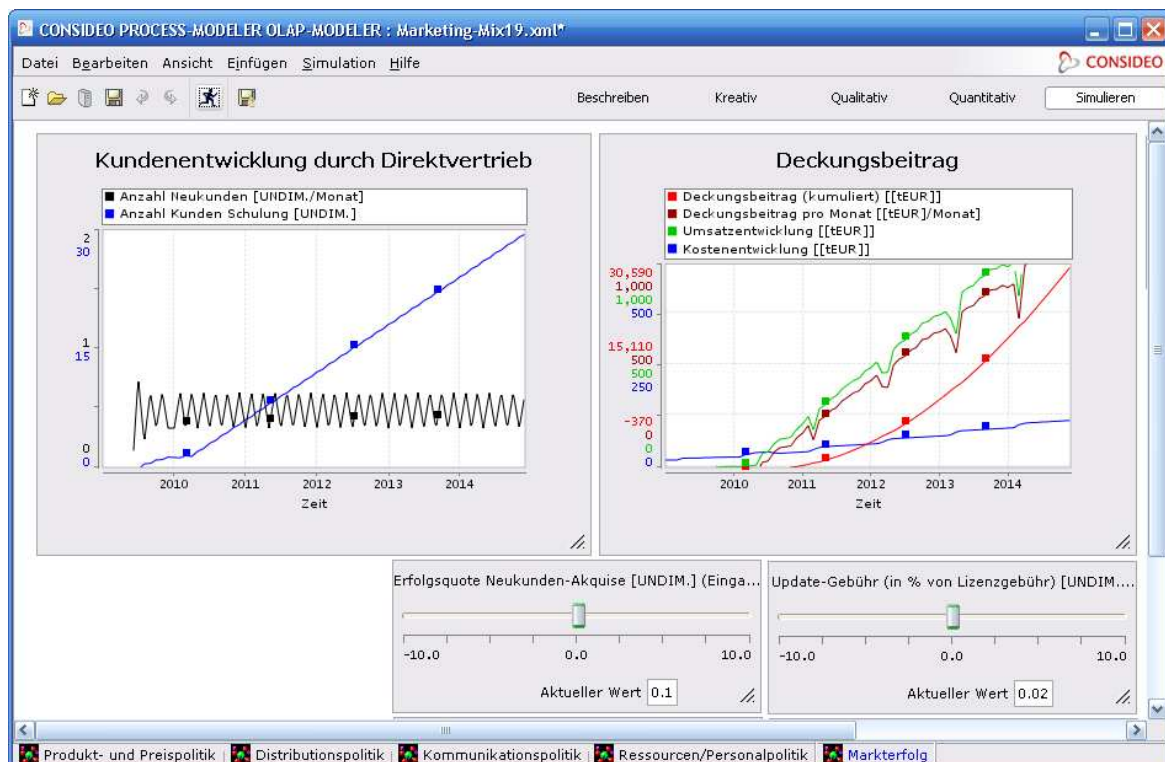


Abbildung 55: Analyse des Deckungsbeitrages – Szenario 3

In gleicher Weise könnten weitere Szenarien durch eine Veränderung der Manipulatoren simuliert, bewertet und miteinander verglichen und dabei die effektivsten Maßnahmen ermittelt werden.

Dabei können sogar Wahrscheinlichkeiten und Unsicherheit über eine Monte-Carlo-Simulation hinterlegt werden, die eine Spannbreite von möglichen Zuständen (Wahrscheinlichkeitsverteilung) angeben und einen Szenario-Trichter ergeben. In diesem Fall wird auf das Handbuch verwiesen.

5. Get Started: Ihr erfolgreicher Start!

Sie möchten mehr über das systemische Marketing-Mix-Modell erfahren und dieses auch kurzfristig einsetzen bzw. erproben? Dann sollten Sie sich unbedingt das Template und das Beispiel-Modell bestellen (für beide Modelle benötigen Sie mindestens die CONSIDEO MODELER STARTER – Version) und sich mit dem Umgang des MODELERS (inkl. CONSIDEO PROCESS MODELERS) vertraut machen. Für die Anwendung des systemischen Marketing-Mix-Modells müssen Sie die Hauptfunktionen des CONSIDEO MODELERS (Qualitative Analyse) und des CONSIDEO PROCESS MODELERS (Prozessmodellierung) beherrschen. Um die Hauptfunktionen zu beherrschen, reicht eine eintägige Software-Grundlagen-Schulung gefolgt von einem eintägigen Intensiv-Kurs (CONSIDEO PROCESS MODELER) völlig aus.

Mit Blick auf das oben beschriebene Beispielmodell sollten Sie nicht an Ihrer Ausbildung (MODELER-Kompetenz) sparen. Neben der o.g. Software-Schulung sollten Sie unbedingt 2-3 interne Projekte mit dem MODELER und dem Template durchgeführt und erprobt haben, bevor Sie live gehen, d.h. die Vorgehensweise in konkreten (Kunden-)Projekten einsetzen. Bei Bedarf unterstützen wir Sie hierbei gerne – z.B. durch unser Remote-Coaching-Angebot (siehe Online-Shop). Für weitere Fragen stehen wir Ihnen jederzeit gerne zur Verfügung (www.consideo.de, info@consideo.de).

Happy Modeling

Ihr Franc Grimm