

ConVoi IM DIALOG

INFORMATIONEN FÜR KUNDEN UND PARTNER DES CONVOI-COLLEGIUMS **HERBST 2003**

MARKETING: Plädoyer für mehr Mut zum Marketing

WAS JETZT ZU TUN IST

Viele Experten glauben, dass ein wirtschaftlicher Aufschwung in Deutschland in erster Linie durch den Mittelstand getragen werden müsste. Doch verlangen neben der allgemeinen wirtschaftlichen Situation vor allem strukturelle Veränderungen - gerade von den kleineren und mittleren Unternehmen - noch mehr Mut zum Marketing.

VON HANS-MICHAEL FERDINAND

Seit dem Wandel vieler Segmente in Käufermärkte sind die Kundenbeziehungen beständigen Veränderungen ausgesetzt. Im Internet etwa verteilt nicht mehr der Anbieter aktiv Informationen; vielmehr sucht der Kunde und findet - oft auch zufällig, was ihn interessiert. Selbst der Informationsmarkt ist zum Käufermarkt geworden, das aktive Moment in der Kundenbeziehung hat sich auch bei der Informationsbeschaffung noch mehr zum Kunden verschoben.

Was ist zu tun? In unserer Beratungspraxis zeigen sich oft die folgenden Aspekte als Erfolg versprechende Ansätze, die Kundenorientierung im Unternehmen zu vertiefen:

1. Viele Informationsmöglichkeiten anbieten: Da der Informationsanbieter im Käufermarkt den Kunden



nicht auf einen Nachrichtenkanal zwingen kann, bleibt ihm nicht anderes, als sein Informations- (und womöglich auch sein Produkt-)angebot auf möglichst vielen sinnvoll (d.h. mit absehbarem Erfolg und vertretbarem Aufwand einsetzbaren) Kanälen anzubieten. So erhöht er die Wahrscheinlichkeit, dass die Kunden ihn treffen und ihn immer wieder treffen.

Printmedien, die sich auf die Bedürfnisse des Kunden hin individuell zusammenstellen lassen – eine Webpräsenz mit vielfältigen, womöglich individualisierten Informationsangeboten - eine wohl do-

sierte redaktionelle und PR-Arbeit in den entscheidenden Zielgruppenmedien - ein stets gut informierter Außendienst: damit sind die wichtigsten und unerlässlichen Informationsquellen der Kunden genannt. Entscheidend für die Wirkung dieser Quellen wird sein, in welchem Maße es gelingt, sie inhaltlich (einheitliche Aussagen) und formal (Corporate Design) konsistent aufeinander abzustimmen.

2. Kunden faszinieren: Angesichts austauschbarer Angebote ist es entscheidend, Wohlfühlen, besser: Begeisterung beim Kunden zu erzeugen. Worin liegt jenseits aller technischen Leistungsdaten – die Anziehungskraft des Unternehmens, seine wesentliche Faszination für die Zielgruppen? Die Antwort auf diese Frage ist der Kern einer Marke, die mit den rationalen Argumenten für den Anbieter auch die emotionalen Aspekte des Unternehmens zum Kunden transportiert. Unzweifelhaft ist, dass die Bedeutung des Markennamens auch für Anbieter von Investitionsgütern tendenziell zunehmen wird. Dabei wird meist nicht – wie bei Konsumgütern – die Produkt-, sondern die Hersteller-marke im Vordergrund stehen.

3. Individuelle Leistungen anbieten: Die zentrale Aufgabe der Unternehmensführung ist aus der Sicht


> **FORTSETZUNG** auf Seite 2

> **FORTSETZUNG** von Seite 1

des Marketing die Stiftung von Nutzen: Für wen soll mit welchen Leistungen wie ein Mehrwert generiert werden? - das ist die entscheidende Frage. Zwar ist es in vielen Bereichen der Investitionsgüterindustrie geübte Gewohnheit, in enger persönlicher Abstimmung mit dem Kunden die individuelle Lösung seines Problems zu entwickeln. Doch gilt in der Zukunft mehr und mehr: Wer die Bedürfnisse des Kunden zuerst auf dem Tisch hat und schnell reagiert, ist beim Time-to-Market der Beste. Und bei den innovativen Mittelständlern werden die Gewinne vor allem mit den jüngsten Produkten gemacht – in den ersten Monaten nach der Markteinführung.

4. Zusammenarbeit der Vertriebsfunktionen verbessern: Ausgangspunkt einer konsequenten Vertriebsarbeit ist der Grundkonsens, das Unternehmen auf die Bedürfnisse der Kunden auszurichten. Die „vertriebliche Arbeitsvorbereitung“ zeigt eine Aufteilung auf, mit der Unternehmen „ihre“ Märkte finden und erfolgreich aufbereiten und in der der Außendienst von dieser Aufbereitung profitiert und effektiv eingesetzt ist. Ein Vertriebsinnendienst (das Marketing) übernimmt alle vorbereitenden Aufgaben bis hin zur Steuerung der einzelnen Potentiale (A-, B- und C-Kunden). Der Aussendienst bearbeitet alle Adressen, für die ein Lösungsbedarf qualitativ (welche

Lösung?) und quantitativ (welcher Umfang? Wann?) bekannt ist – und zwar bis zum Abschluss des Projekts. Danach werden diese wieder in die Bearbeitung durch den Innendienst übergeben.

Diese hier nur kurz skizzierten Aspekte enthalten eine ganze Reihe von anspruchsvollen Aufgaben (von der Entwicklung einer einheitlichen Kommunikation, eines einheitlichen Erscheinungsbildes über ein Konzept der Markenführung bis hin zu Fragen der Vertriebsorganisation), bei deren Umsetzung wir Sie gerne unterstützen. 

www.convoi.de

IT-EINFÜHRUNG: Neue Wege zur Auswahl von Informatiklösungen

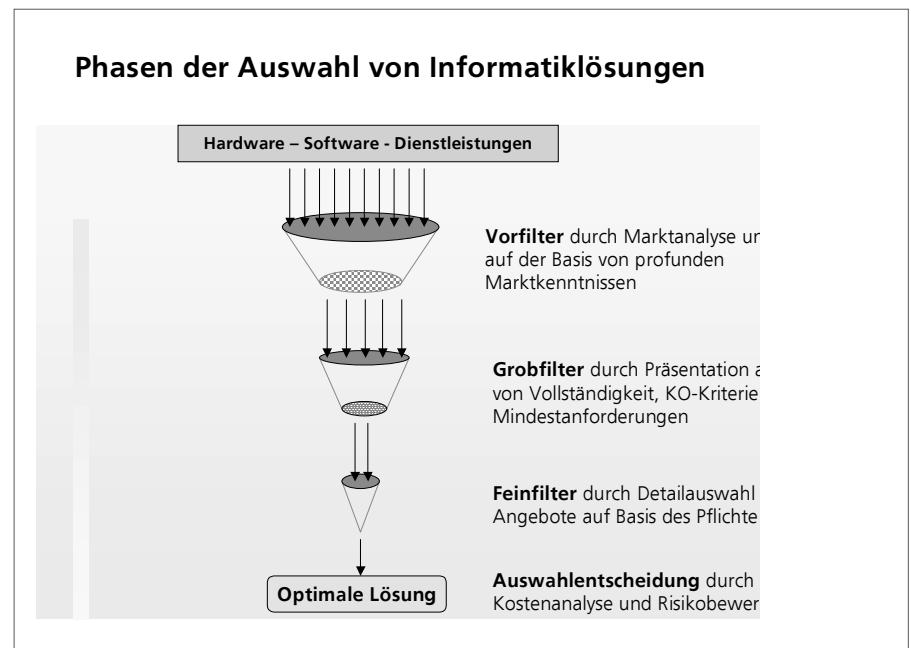
EFFEKTIVE SOFTWARE-AUSWAHL

Während früher – übrigens mit großem Aufwand und damit auch mit viel Geld verbunden – die Erstellung eines Pflichtenheftes am Anfang der Softwareauswahl stand, haben wir aus der Praxis heraus neue kostengünstige und effiziente Methoden zur Beschaffung von Informatikmitteln entwickelt und erfolgreich eingesetzt.

VON PETER ZAHN

Unser Ziel ist nicht, an den wirklichen Anforderungen der Anwender vorbei, Funktionsbeschreibungen aus Angeboten von Softwarelösungen abzuschreiben oder nach traditioneller Methode, teure Pflichtenhefte noch vor dem eigentlichen Auswahlprozess zu erstellen und diese 'dicken Bücher' dann an potentielle Anbieter zu versenden

Phasen der Auswahl von Informatiklösungen



mit dem Ergebnis, die beantworteten Pflichtenheftmassen nachher nicht mehr zu beherrschen. Unser Ziel ist, aus dem beständigen 'Da-

zu-Lernen' in ausgewählten Softwarepräsentationen, die eigenen Anforderungen 'zunehmend' zu optimieren und an den Mög-

> **FORTSETZUNG** auf Seite 3

> **FORTSETZUNG** von Seite 2

lichkeiten zu verifizieren. Damit entsteht bereits beim Prozess der Softwareauswahl eine hohe Qualität und Innovation der Anforderungen.

Die Methode ist trotz ihrer Einfachheit hoch effizient. Die erste Selektion der potentiellen Anbieter basiert auf der Kompetenz und Erfahrung des projektbegleitenden Beraters über die am Markt befindlichen Anbieter und deren Lösungen. Der externe Berater bringt seine profunde Branchenerfahrung mit ein und wählt zusammen mit dem Anwender bis max. fünf Anbieter aus dem umfangreichen Kreis von Softwareanbietern aus – alles andere wäre zuviel des Guten. Der Berater kennt die Anbieter und deren Produkte oder hat den Zugang zu entsprechenden Informationen aufgrund seiner Verbindungen zu Anwendern und Lieferanten im IT-Markt. Dabei sind die wesentlichen Schlüsselfaktoren bei der Softwareauswahl:

- die Solidität des Anbieters
- die technologische Basis der Produkte
- die Kundenbasis
- ein stabiler Programmcode
- ein gut entwickelter Händlervertrieb mit entsprechenden Supportstrukturen
- eine gute Anpassungsfähigkeit der Produkte
- eine große Auswahl an Softwaremodulen
- eine einfache Bedienung.

In Vorbereitung zur 2. Phase der Softwareauswahl formulieren die Anwender wichtige Geschäftsvorfälle und die spezifischen (Mindest-)Anforderungen ihres Unternehmens an die zukünftige Lösung. Dies ist max. ein 20-Seiten-Papier mit Informationen für die ausge-

wählten Anbieter 'der 1. Runde' über das eigene Unternehmen (Größe, Geschäftsfelder, Zielgruppen, Organigramm etc.) sowie Angaben zur bestehenden IT-Infrastruktur (Hardware, Netzwerk, Systemsoftware, Datenbanken, Anwendungssoftware, Daten- und Mengengerüste etc.) und über die Zusammensetzung des Auswahlteams.



In der 2. Phase werden die Anbieter der '1. Runde' zu einer jeweils 5-6 Stunden dauernden Präsentation – dabei sollen die im Projekt zum Einsatz kommenden Mitarbeiter des Anbieters auftreten – eingeladen. Die Präsentationen sollten möglichst an aufeinander folgenden Tagen erfolgen. Der Präsentationsablauf wird inhaltlich und zeitlich vorgegeben: beginnend mit der Präsentation des Unternehmens und seiner Produkte und hauptsächlich zur Präsentation der im Vorfeld überlassenen 'Präsentationsvorgaben'. Die Anwesenden haben während der Präsentation die Möglichkeit, anhand einer vorbereiteten Checkliste entsprechende Bewertungen vorzunehmen, die noch am selben Tag in einer internen Runde diskutiert werden; der Berater übernimmt dabei die Rolle des Moderators und führt die Ergebnisse zusammen.

Diese Vorgehensweise sichert eine hohe Vergleichbarkeit zwischen den Anbietern und ihren Produkten und lässt das zukünftige Pflichtenheft als Bestandteil der Ausschreibung quasi nebenher entstehen. Die seitens des externen Beraters eingebrachten weiteren Anforderungskriterien vervollständigen das Pflichtenheft.

Nach der 'Präsentationsrunde' entscheidet das Projektteam, welchem/welchen Anbieter/n die komplette Ausschreibung zugesandt wird. Der Anbieter kann in dieser Phase bereits darüber informiert werden, wer seine Wettbewerber sein werden. Dies erhöht die Qualität seiner Arbeit bei der Bearbeitung der Ausschreibung. Die Ausschreibung enthält neben den fachlichen Anforderungen und den erweiterten Angaben aus den 'Präsentationsvorgaben' noch die Anforderungen an das Unternehmens- und Leistungsprofil des Anbieters, Projektanforderungen sowie Allgemeine Ausschreibungsbedingungen und die Bietererklärung. Diese entwickeln wir gemeinsam mit den Anbietern auf der Basis unserer Erfahrungen.

Je enger der Filter, desto feiner die Auswahl: In der Detailauswahl sollten vorzugsweise nur noch 2 Anbieter stehen. Meist wird es so sein, dass die letzten Anbieter sich in der Erfüllung der fachlichen Anforderungen kaum unterscheiden, dann ist natürlich neben den vorgenannten Schlüsselfaktoren auch der Angebots-Preis entscheidend. Wichtig sind aber auch die Anforderungen an den Anbieter, denn „was nützt das beste Produkt, wenn es den Anbieter im nächsten Jahr nicht mehr gibt?“ Dazu gehören die Antworten (und


> **FORTSETZUNG** auf Seite 4

> **FORTSETZUNG** von Seite 3

auch Nicht-Antworten) der Anbieter auf die Fragen

- zur Finanzkraft und wirtschaftlichen Situation
- zum aktuellen Neukundengeschäft
- zu Supportstrukturen und Personalressourcen
- zur Partnerstrategie für Entwicklung und Vertrieb.

Unser Motto heißt dazu: „Software ist so gut, wie sie (auf Dauer) betreut ist.“



” UNSERE LEISTUNGEN

Wir finden und entwickeln Personal, dazu Methoden und Systeme.

Wir entwickeln Strategien und Organisationen.

Wir forcieren und realisieren Markenstrategien.

Con Voi - mit Ihnen.

IMPRESSUM

ConVoi IM DIALOG sind in unregelmäßigen Abständen erscheinende Informationen für Kunden und Partner des ConVoi Collegiums.

Herausgeber:

ConVoi Collegium für Unternehmensberatung und Management-Dienste GmbH, Esslingen

Redaktion und Gestaltung:

Dr. Hans-Michael Ferdinand, Sigrid Werner-Koch, Peter Zahn.

Copyright ConVoi 2003

PERSONAL: Übergang vom Erwerbsleben in den Ruhestand

BERUFS AUSSTIEG SOZIALVERTRÄGLICH

Waren in der Vergangenheit, besonders in Großunternehmen, Mitarbeiter ab dem 50. Lebensjahr in Gefahr, bei betrieblichen Veränderungsprozessen „auf der Strecke“ zu bleiben – so ändern sich au-

VON SIGRID WERNER-KOCH

genblicklich die Zeiten. Nicht nur angesichts des sich wahrscheinlich in absehbarer Zeit erschwerenden Übergangs - wie Kürzung des Arbeitslosengeldes, Rentenfähig-



keit erst mit 67? Jahren – sondern auch unter dem Gesichtspunkt der häufig fehlenden Nachwuchskräfte, müssen neue Lösungswege gesucht werden. Altersteilzeit – eine Möglichkeit, den Personalbestand gezielt zu verjüngen? Die gesetzlichen Regeln und zu schaffenden Rahmenbedingungen sind kompliziert und für kleine und mittelständische Unternehmen oft viel zu aufwändig. Was also tun?

Hier gilt es, aus der ganzen Palette der Möglichkeiten eine individuelle, der Person und Situation angemessene Lösung zu erarbeiten.

Und die ist weder pauschal noch von einem bestimmten Lebensalter abhängig. Jeder Mitarbeiter hat eine andere Lebensplanung und hier gilt es anzusetzen. Genau-so wie es für neue Mitarbeiter eines Unternehmens Integrationsprogramme gibt, sollte es für langjährig dem Unternehmen verbundene Mitarbeiter individuelle Wege geben, die einen würdigen Übergang vom Erwerbsleben in den Ruhestand ermöglichen.

Ein solcher Weg sollte folgende Schwerpunkte berücksichtigen:

1. Die Vergangenheit:

Werden die Erfolge, die Loyalität, der Einsatz, die Wertschätzung des Mitarbeiters gebührend beachtet?

2. Die gegenwärtige Situation:

Was treibt das Unternehmen dazu, über Trennung nachzudenken. Sind es nur wirtschaftliche Gründe - oder was sonst?

3. Die Zukunft:

Welche Möglichkeiten gibt es, den neuen Lebensabschnitt zu gestalten? Hat sich der betroffene Mitarbeiter überhaupt schon einmal mit diesem Thema beschäftigt?

Hier sind Vorschläge zu sammeln und Ideen zu entwickeln, die zu Ihrem Unternehmen und der Individualität des Mitarbeiters passen.

Die Kultur eines Unternehmens zeigt sich am deutlichsten daran, wie man mit seinen Mitarbeitern umgeht. Gerade mit den älteren. Auch hier begleiten wir Sie gerne mit unserer Erfahrung.