



NR.: 13/ 2017

Informationen aus der Beraterpraxis

Thema: Marketing & Vertrieb



Liebe Mandanten, Geschäftspartner und Interessenten,

den langfristigen Erfolg des Unternehmens stets im Auge zu behalten, ist im Tagesgeschäft leichter gesagt als getan. Zeit und Ressourcen sind knapp. So ist die Versuchung groß, Umsatzeinbrüche zunächst als „temporären Knick“ zu verharmlosen und kurzfristige, oft übereilte, Maßnahmen einzuleiten.

Doch Aktionismus hilft hier nicht, sondern der gezielte Aufbau neuer Geschäftsfelder. Eine gute Analyse und das Herausarbeiten von Potenzialen ist dabei Kern des Vorgehens. Genauso wichtig sind die Mitarbeiter, ohne die Maßnahmen zur Umsatzsteigerung und Stabilisierung von Unternehmen nicht umgesetzt werden können.

Auch ein professionelles Kundenbeziehungsmanagement gehört inzwischen zum Rüstzeug der meisten Unternehmen dazu. Wir berichten in drei Teilen wie in der Praxis CRM-Systeme aufgebaut werden. Im zweiten Teil heute geht es um den Projektrahmen und das Erstellen von Anforderungsprofilen.

Herzlichst

Ihr Johannes Müller

Inhalt

Kompetenzbereiche der Johannes Müller
Wirtschaftsberatung (BDU)

Krisenmanagement	Personal & Arbeitswelt 4.0
Digitalisierung & IT	Marketing & Vertrieb
Veränderungsmanagement	Finanzkommunikation & Finanzierung
Nachfolge / Mergers & Acquisitions	Sonderthemen

Marketing & Vertrieb:

- Neue Wege für Unternehmen: Aufbau neuer Geschäftsfelder 75
 - Customer-Relationship-Management: systematische Kundenpflege, Teil 2 von 3 77
-
- Spot 79
 - Unsere Termine

Neue Wege für Unternehmen: Aufbau neuer Geschäftsfelder für die Zukunft

Marketing & Vertrieb

Von Volker Andreas Welzel

Manchmal scheint es nicht besser laufen zu können. Das Unternehmen behauptet sich gut im Wettbewerb und ist schon seit Jahren erfolgreich am Markt positioniert. Von den Kunden gibt es laufend gute Bewertungen und das technische Know-how, die Produkte und die Zuverlässigkeit werden gerühmt. Dann kommt plötzlich der Knick. Die Märkte sind gesättigt, konjunkturelle Schwankungen bereiten Schwierigkeiten, der Umsatz stagniert und die Rendite geht deutlich zurück. Jetzt ist es wichtig eine Strategie zu entwickeln, um diesen Tendenzen entgegen zu wirken. Im Vordergrund steht dabei die umfangreiche Soll-Ist-Analyse, um eine zukunftsorientierte Strategie entwickeln zu können.

Neue Marktchancen und neue Märkte gezielt identifizieren

Es geht darum, eine möglichst breit gestreute, realistische Einschätzung von neuen Geschäftschancen und von möglichen Wegen und Maßnahmen zu deren Erschließung zu treffen. Es muss eine Systematik installiert werden, mittels derer neue Marktchancen konsequent identifiziert sowie gezielt entwickelt werden können. Hierbei sind alle, für den Unternehmenserfolg wichtigen Faktoren zu untersuchen: Finanzen, Fertigungsprozesse, Kundenstamm, Mitarbeiterqualifikation und die Marktpotentiale.

Problemorientierte Analyse aller zur Verfügung stehenden Daten und Informationen

Am Anfang aller Überlegungen bedarf es aber immer einer eingehenden Informationssammlung und -analyse zu den eigenen Stärken und Schwächen sowie zu den jeweiligen Marktgegebenheiten. Im Fokus stehen dabei zum einen die Potenziale von möglichen Zielmärkten inklusive entsprechender Basisinformationen über Größe, Konkurrenz, Margen und Marktwachstum. Außerdem sollten bei einer diesbezüglichen Analyse auch immer die möglichen Zugänge zu Vertriebswegen und Vertriebspartnern untersucht bzw. beurteilt werden. Eine umfassende Soll-Ist-Analyse, die thematisch von der Ertragsbetrachtung über sämtliche Produktions- bzw. Fertigungsprozesse bis hin zu Untersuchungen der Kunden- und Vertriebsstrukturen reicht, ist hier die Basis aller folgenden Handlungen.

Tradierte Unternehmenswerte mit neuen Marktchancen und Produktideen verknüpfen

Liegen die entsprechenden Analyse-Daten vor, müssen im nächsten Schritt, die zur Verfügung stehenden Potenziale des jeweiligen Unternehmens herausgearbeitet werden. Bei der anschließenden



Volker Andreas
Welzel

Kooperationspartner
Johannes Müller
Wirtschaftsberatung (BDU)

*Dipl.-Kaufmann
Interim Manager
Entwicklung Geschäftsbereiche
Vertriebsmanagement*

„Bei der Erschließung neuer Geschäftsfelder müssen die tradierten Unternehmenswerte unbedingt beibehalten werden. Sie bilden die Grundlage vertrauensbildender Maßnahmen. Diese sind dringend erforderlich, wenn Mitarbeiter und Umfeld die neue Ausrichtung und Veränderung aus voller Überzeugung mittragen sollen.“

Gestaltung von Handlungen und Maßnahmen zur Erweiterung der Geschäftsfelder muss dann geschickt Altbewährtes mit neuen Ideen und Vorhaben verknüpft werden. Der Fokus liegt hierbei auf den tradierten Unternehmenswerten. Diese dürfen nicht vernachlässigt bzw. an die Seite geschoben werden. Denn gerade sie sind wichtig für die Vertrauensbildung bei Mitarbeitern und Umfeld im Hinblick auf das Ausweiten der bisherigen Geschäftsfelder. Hilfreich sind hierbei sicherlich Personalschulungen, innerhalb derer die Mitarbeiter ihre Qualifikation verbessern. Zum einen lösen derartige Schulungen zumeist eine positive Grundhaltung bei den involvierten Mitarbeitern aus. Zum anderen profitiert das Unternehmen von dem zusätzlich erlangten Wissen der Beschäftigten bei der Positionierung auf neuen Märkten.

Vorhandenes Personal durch Spezialisten auf Zeit ergänzen

Unternehmen, die Aufwand und Kosten für den Aufbau neuer Geschäftsfelder scheuen, weil sowohl Ressourcen als auch Know-how im Unternehmen fehlen, sollten den Plan dennoch nicht gleich ad Acta legen. Eine zeitgemäße Lösung für besondere Aufgaben, die neben dem Tagesgeschäft Zeit und Fachwissen benötigen, ist der Einsatz eines Spezialisten oder Managers auf Zeit. Er verursacht keine zusätzlichen Personalkosten, sondern wird nach Aufwand bezahlt. Er ist ausschließlich dafür da, ihr Unternehmen oder ein spezielles Projekt nach vorne zu bringen und arbeitet im Team mit den anderen Mitarbeitern. Die Erschließung neuer Märkte lässt sich so oftmals in kürzerer Zeit umsetzen als mit der Stamm-Mannschaft, die neben ihrer eigentlichen Tätigkeit solche Sonderaufgaben bewältigen sollen.

Umfassendes Controlling-System: Den Erfolg messbar machen

Wichtig ist, daß der Erfolg dabei sichtbar und messbar gemacht wird, um die Wirkung der Maßnahmen einschätzen zu können. Daher ist es an dieser Stelle ungemein wichtig, ein Controlling-System mit monetären (Umsatz, Ertrag etc.) und anderweitigen Kennzahlen (Liefertreue, Reklamationsquoten etc.) zu nutzen. Voraussetzung hierfür ist die gezielte Aufbereitung der durch ein umfassendes Controlling erhaltenen Daten und Informationen.

Der Aufbau neuer Geschäftsfelder beinhaltet grundsätzlich folgende Schritte:

- Durchführung umfangreicher Analysen
- Entwerfen und Realisation von zielwirksamen Handlungen gem. den durch die Analysen identifizierten Handlungsfeldern
- Umsetzung einer transparenten Erfolgsmessung anhand von Kennzahlen und Zeiträumen

Folgende Faktoren sind zum Aufbau neuer Geschäftsfelder wichtig:

- **Finanzen: Kostenstrukturen optimieren und bestenfalls verschlanken**
- **Fertigungsprozesse: Produktionsstrukturen optimieren und je nach Bedarf ausbauen**
- **Kunden: Bisherige Kundenstrukturen erfassen und gezielt erweitern**
- **Mitarbeiterpotenziale: Qualifikationen der Mitarbeiter für neue Handlungs- bzw. Geschäftsfelder vergrößern und ergebnisorientiert nutzen**
- **Marktpotenziale: Neue Märkte identifizieren und gewinnen**

Customer-Relationship-Management: Systematische Kundenpflege

Marketing & Vertrieb

Teil 2: Anforderungskonzept und Kostenfaktoren

Von Sevda Dogan

Erfolgreiche Unternehmen benötigen sehr gute Kundenbeziehungen. Das gilt sowohl für regional oder bundesweit agierende Unternehmen als auch für international tätige Firmen. Sie alle müssen sich nicht nur der deutschen Konkurrenz, sondern auch zusätzlich dem internationalen Wettbewerb stellen. Der Aufbau und erst recht die Pflege von Kundenbeziehungen erfordern dabei grundsätzlich einen hohen Aufwand. Durch den Einsatz von entsprechenden computergestützten Lösungen können Unternehmen hier ein systematisches Customer Relationship Management (CRM) mit überschaubarem Aufwand zielorientiert realisieren.

Rahmenbedingungen berücksichtigen und klare Projektziele definieren

Dabei sollte nicht vergessen werden, dass in allen kundenbezogenen Abläufen und Prozessen in der Regel viel Praxiswissen der involvierten Mitarbeiter steckt. Daher spielen die einzelnen Mitarbeiter eine entscheidende Rolle beim Aufbau und der Festigung von Kundenbeziehungen. Zudem müssen bei der Implementierung einer Software-Lösung auch immer die technischen Rahmenbedingungen berücksichtigt werden. Darüber hinaus ist es wichtig, dass klare und transparente Projektziele ausgegeben werden. All diese Anforderungen sollten in einem Lastenheft festgehalten werden.

In einem Lastenheft technische und inhaltliche Vorgaben darstellen

Grundsätzlich beschreibt ein solches Lastenheft die unmittelbaren Anforderungen, Wünsche und Erwartungen an das jeweilige Projekt. Dabei wird in einem solchen Heft umfassend skizziert, welche technischen und inhaltlichen Vorgaben bei der Einführung einer CRM-Software zu beachten sind. Dazu muss im Vorfeld der tatsächliche Systemnutzen geklärt sowie relevante Daten bzw. Informationen gesammelt und zu Aufgabenstellungen oder Anforderungen zusammengefasst werden. Danach wird ein vorläufiges Lastenheft angelegt, das anschließend mehrere Feedbackschleifen durchlaufen sollte. Sind aufgrund der Feedback-Resultate Korrekturen nötig, sind diese im nächsten Schritt zu realisieren. Erst dann lässt sich das finale Lastenheft in seiner Endfassung erstellen.



Sevda
Dogan

Kooperationspartnerin
Johannes Müller
Wirtschaftsberatung (BDU)

*Neukundengewinnung
Telefonmarketing
Customer Relationship
Management (CRM)*

„Die Technologie ist bei einem CRM-System eher zweitrangig. Vielmehr stehen die Strategie, Prozesse, Kosten und Mitarbeitermotivation im Vordergrund.

Diese Faktoren, insbesondere die Strategie, sollten stets in enger Abstimmung mit den Bereichsverantwortlichen in Marketing, Produktmanagement, Vertrieb und Service definiert werden.“

CRM-Dienstleister muss zum Unternehmen und zur Unternehmensphilosophie passen

Sind sämtliche funktionalen und nicht-funktionalen Anforderungen im Lastenheft aufgenommen, rücken andere Kriterien in den Fokus. So muss zum Beispiel ein zum Unternehmen und zur Unternehmensphilosophie passender Dienstleister gefunden werden, der beim Einführungsprozess fachspezifisches Know-how in die Waagschale werfen kann und zudem bei der Nutzung des CRM-Systems objektive Unterstützung leistet. Diesbezüglich sollten immer mehrere Angebote von unterschiedlich strukturierten Anbietern eingeholt werden. Für eine endgültige Entscheidung ist es abschließend ratsam, die Kandidaten aus dem engeren Kreis zu einer Produktpräsentation zu laden.

Kostenfaktoren: finanziellen Aufwand für Einzelkomponenten ermitteln

Ein wesentlicher Punkt sind die Kosten innerhalb eines CRM-Projekts. Hier ist größte Aufmerksamkeit geboten. Die Gesamtkosten setzen sich dabei aus mehreren Einzelkomponenten zusammen, die in Abhängigkeit der geplanten Nutzer ermittelt werden müssen. Dies sorgt für eine klare Aufschlüsselung der einzelnen Kosten.

Finanzen: Die Fallkosten im Fokus

Neben den Kosten für das CRM-System an sich sind entsprechende Fallkosten zu berücksichtigen:

- Aufwand bei der CRM-Einführung: Es kann etwa zu Ausfallzeiten der IT kommen oder es werden Mitarbeiterressourcen gebunden
- Zusätzliche Kosten für unternehmensspezifische Anpassungen.
- Administrationsaufwand: Mitarbeiter und Ressourcen werden gebunden; das kann Kosten an anderen Stellen verursachen.
- Aufwand für Schulungen und Wissenstransfer: Oftmals benötigen die Mitarbeiter Schulungen, um das Wissen zu erhalten, wie sie ein CRM-System vollumfänglich und effektiv nutzen können.
- Aufwand für Datenübernahme oder Datenbereinigung: Wenn die bestehenden Daten geeignet erscheinen, können sie in das neue System eingepflegt werden. In manchen Fällen müssen bestehende Daten aber komplett überarbeitet bzw. ausgetauscht werden.
- Kosten für die Wartung der Software.

„CRM erlaubt es, Kunden gezielt anzusprechen, sie nach ihrem jeweiligen Wert für das eigene Unternehmen zu klassifizieren, sowie Mängel bzw. Schwachstellen im Kundendialog zeitnah und zuverlässig zu identifizieren.“

Damit dies in der Praxis funktioniert, muss die Einführung von CRM-Systemen sorgfältig geplant werden. Ein objektiver Gesamtblick eines erfahrenen Praktikers von außen auf die Unternehmensstrukturen ist dabei unabdingbar, um versteckte Potenziale zu identifizieren.“

Unsere Artikel-Serie über die Planung, Einführung und Inbetriebnahme von CRM-Systemen

Teil 1 (Vorbereitungen und Einführung eines CRM-Systems), nachzulesen in der [Beraterpraxis Nr.6](#)
 Teil 2 (Anforderungskonzept und Kostenfaktoren), aktueller Bericht in dieser Beraterpraxis Nr.13
 Teil 3 (Softwarelieferung und Betrieb) erscheint im Herbst in der Beraterpraxis Nr.20

SPOT



www.toonpool.com

Save the date

- **Workshop für Führungskräfte**
 Referent: Johannes Müller
 Samstag, 22. Juli 2017, 09:00 - 13:00 Uhr, Bünde
 Samstag, 29. Juli 2017, 09:00 - 13:00 Uhr, Bünde
- **Finanzkommunikation – Effektives Training für erfolgreiche Gespräche mit Kapitalgebern**
 Referent: Johannes Müller
 Donnerstag, 17. August 2017, 09:00 – 17:00 Uhr, IHK Hannover

Weitere Termine: www.mueller-beratung.de

Impressum

Herausgeber:

Johannes Müller Wirtschaftsberatung (BDU)
johannes.mueller@mueller-beratung.de

Die Autoren dieser Ausgabe stehen Ihnen für weitere Informationen zur Verfügung. Bitte schreiben Sie uns oder rufen Sie uns an.

Koordination:

Andrea Cămen
andrea.camen@mueller-beratung.de

Bei der Ausarbeitung dieser Veröffentlichung haben wir vertrauenswürdige Unterlagen und Informationen verwendet. Trotz sorgfältiger Bearbeitung können wir keine Haftung für die Richtigkeit des Inhalts übernehmen. Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vertreibung, Vervielfältigung, Mikrokopie und Einarbeitung in elektronische Medien sowie das Recht der Übersetzung in Fremdsprachen für alle veröffentlichten Beiträge bleiben vorbehalten. Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit Genehmigung des Herausgebers.

Holtkampstraße 8
 32257 Bünde
 Tel. 05223 13144
 Fax 05223 13188
www.mueller-beratung.de