

PP

PLANUNG + PRODUKTION

- Fachzeitschrift für:
- Informationsverarbeitung
 - Organisation
 - Produktionstechnik
 - Rationalisierung
 - Qualität



**Schweizerische Vereinigung für
Qualitäts- und Management-Systeme**

Die SQS bescheinigt hiermit, dass nachstehend genanntes Unternehmen über ein zweckmässiges Management-System verfügt, welches den Anforderungen der internationalen Norm für Qualitäts-Management und Qualitäts-Sicherung (ISO 9001) entspricht, und erteilt dem Unternehmen

**SVBF Schweizerischer Verband für
Betriebsorganisation und Fertigungstechnik**

CH-8401 Winterthur

gestützt auf das Ergebnis des Audits, das

SQS-Zertifikat ISO 9001

Zertifizierter Bereich

**Ganzer Verband
(Zentralorganisation und Sektionen)**

Tätigkeitsgebiet

**Durchführen von Weiterbildungsveranstaltungen im
Bereich Betriebsorganisation und Fertigungstechnik**

CH-3052 Zollikofen, 6. Juni 1998
Dieses SQS-Zertifikat hat Gültigkeit bis und mit 5. Juni 2001
Scope-Nummer 37
Registrierungs-Nummer 14227-01

Geschäftsführer SQS

T. Zahner



Präsident SQS

Prof. Dr. H. D. Seghezzi

Akkreditierungs-Nummern SCES 002, 023

Vizepräsident SQS

M. C. Cappis



**SVBF –
erster Fach-
verband mit
Zertifizierung**

**Partner-
schaftliches
Management**

**Mit einer kla-
ren Methodik
in Richtung
TQM**



Wachstumsmöglichkeiten

durch

Claudia Schölling und
Werner Schölling*

Professionalität

im Vertrieb

linien und -komponenten, eine marktgerechte Produktmodularisierung und -standardisierung [1]), die Gewinnung neuer Märkte und Kunden durch verbesserte, komplexere und kostengünstigere Produkte und zugehörige innovative Dienstleistungen sowie durch eine kunden- und prozessorientierte Geschäftsprozessgestaltung in den Unternehmen [2, 3]. Das Realisieren dieser anspruchsvollen Zielsetzungen setzt aber immer zwingend eines voraus – hohe Professionalität im Vertrieb! Und gerade die Vertriebsstrategien und -tätigkeiten waren in den vergangenen zehn

Der beginnende konjunkturelle Aufschwung eröffnet den Unternehmen zukunftsreiche Chancen auf überproportionales Umsatz- und Ergebniswachstum in den globalen Märkten. Dieses Wachstum ist erreichbar vorrangig durch eine Erweiterung des Kerngeschäftes mit internationalen lokalen Komponenten (neue innovative Produkt-

* Dr. oec. habil. Dr. sc. oec.
Dr.-Ing. Werner Schölling;
Claudia Schölling, PI Consulting Gesellschaft für Prozess- und Innovationsmanagement GmbH Mannheim.

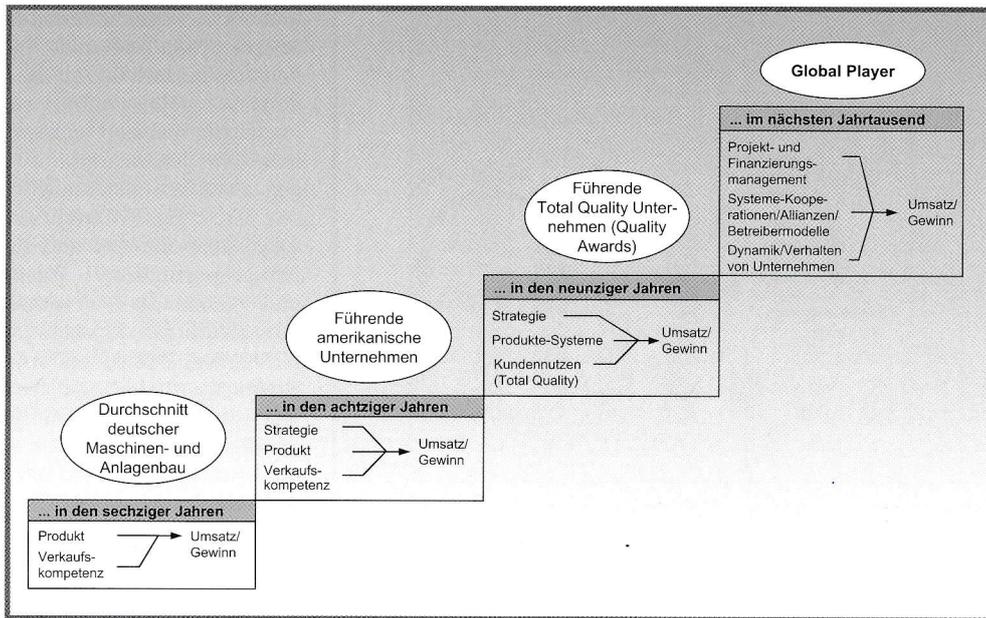


Bild 1: Wandel der Vertriebsstrategien.

Jahren einem starken Wandel unterlegen und werden es zukünftig in einer noch größeren Masse sein (Bild 1). Wesentliche Faktoren des Wandels waren dabei die Ausrichtung der Unternehmen auf Kundenorientierung [4], Total Quality Management (TQM) und die beginnende Globalisierung des Wettbewerbes und der Unternehmen selbst. Zukünftig werden als wesentliche Erfolgsfaktoren für den Vertrieb, die Fähigkeit der Unternehmen gesamtheitlich Projekt- und Finanzmanagement für ihre Kunden zu übernehmen, weitgehend komplette Systemleistungen auf der Basis von zeitweiligen oder ständigen Kooperationen und Allianzen anzubieten und abzuwickeln sowie eine hohe Dynamik – Flexibilität, Reagibilität, Innovation – und ein entsprechendes kunden-, ziel- und ergebnisorientiertes Verhalten von Management und Mitarbeitern im Unternehmen zu entwickeln, dazu kommen. Ausserdem wird dabei die Globalisierung des Wettbewerbes und auch die Internationalisierung der Unternehmen, insbesondere bei den Unternehmensfunktionen Vertrieb, Entwicklung, Supply Management und Produktion, weiter zunehmen.

Wenn man diese Entwicklung sieht, dann muss die Frage gestellt werden, wo steht der Vertrieb in europäischen Unternehmen auf diesem Entwicklungsweg gegenwärtig? Viele Unternehmen konzentrieren sich in den letzten Jahren auf Defensiv-

strategien, das heisst vorrangig ihre gegenwärtigen Kunden als zukünftige Käufer ihrer Produkte und Leistungen zu erhalten. Sicher ist das richtig und auch notwendig, aber bezüglich Wachstum und damit Entwicklung des eigenen Unternehmens nicht genug. Damit verbunden und auch eine wesentliche Ursache für diesen Zustand ist, dass der Vertrieb von Produkten und Leistungen weitgehend passiv durchgeführt wird. Unsere Untersuchungen und Projekterfahrungen in verschiedenen Industriebranchen zeigen, dass in vielen Unternehmen der Auftragseingang zu 70 bis 90 Prozent nur auf direkte Anfragen von Kunden erfolgt und nicht vom Unternehmen beim

Kunden direkt oder indirekt generiert worden ist. Dieser passive Vertrieb verursacht in der Regel in den Angebots- und Auftragsabwicklungsprozessen eines Unternehmens einen sehr hohen auftragsbezogenen Aufwand für die Erfüllung der Kundenspezifikationen, weil inhaltlich kein unmittelbarer Einfluss mehr darauf genommen werden kann. Auch werden Kundenbeziehungen und -gespräche sehr oft nur intuitiv und wenig systematisch vorbereitet sowie durchgeführt. Ursache dafür ist ein nicht ausreichendes Wissen über Kundenprozesse, -strategien, -ziele und -probleme sowie die Erfolgsfaktoren der Kundenunternehmen. Damit kann der quantifizierbare Kun-

denutzen der eigenen Produkte und Leistungen den Kunden nicht ausreichend transparent vermittelt werden [5]. Das führt oft dazu, dass Lösungen, die jeweils kundenindividuell im Unternehmen entwickelt und produziert werden müssen, zu «Standardpreisen» verkauft werden und das wirtschaftliche Ergebnis der Unternehmen nicht wie gewünscht positiv beeinflussen. Notwendig für das Realisieren von vorhandenen Wachstumspotentialen ist jedoch ein offensiver aktiver Vertrieb, um sich dadurch für die Kunden von den Wettbewerbern zu differenzieren. Aktiver Vertrieb bedeutet, zur richtigen Zeit beim Kunden präsent zu sein, um gemeinsam aus seinen Zielen und Strategien die Anforderungen an die eigenen Unternehmensleistungen auftragsorientiert, aber auch entwicklungsorientiert zu spezifizieren und den Kundennutzen in quantifizierbarer Form zu erhöhen. Wachstumsorientierter aktiver Vertrieb erfordert ein methodisch systematisches Vorgehen im Vertrieb, das in der Produktion und auch Entwicklung seit Jahrzehnten üblich ist, durchgängig von der Vertriebsstrategie bis hin zur täglichen aktiven Arbeit der Vertriebsmitarbeiter mit ihren Kunden und in ihren Marktgebieten. Aktive Vertriebsarbeit findet dabei immer beim Kunden und nicht im Vertriebsinnendienst, den es in deutschen Unternehmen in einer hohen Masse und mit einer grossen Mitarbeiteranzahl immer noch gibt, statt.

Elemente einer systematischen Vertriebsarbeit

Eine methodische und systematische wachstumsorientierte Vertriebsarbeit umfasst folgende wesentliche Elemente: Ermittlung der Wachstumsmärkte, markt- und kundenbezogene Ermittlung der Anforderungen an die Produkte und Leistungen des eigenen Unternehmens, Ableitung von Zielprojekten bezüglich der Wachstumsmärkte sowie Produkte und Leistungen, systematische Bearbeitung von Zielprojekten im Vertrieb und ihre kontinuierliche Erfolgskontrolle. Im Ergebnis entsteht in hoher Qualität ein rollierender Vertriebsplan [6] – Umsatz, Ergebnis, Produktstückzahlen, Marktaktivitäten usw. systematisiert nach Marktsegmenten und Produkt-/Leistungsgruppen mit einem konti-

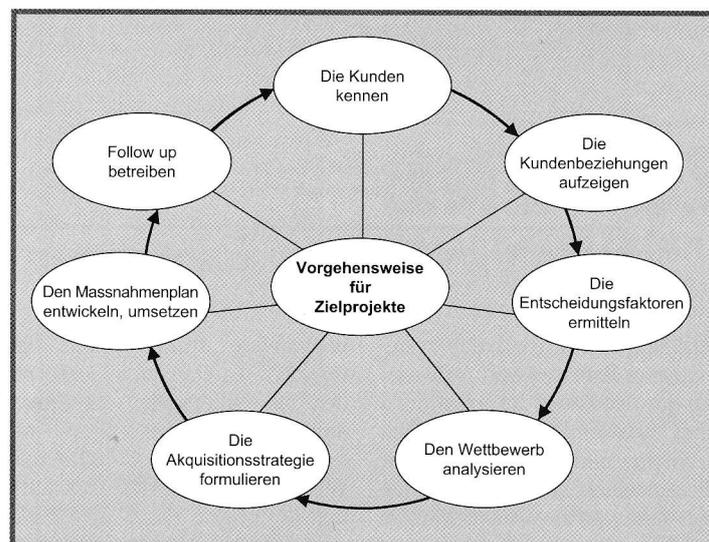


Bild 2: Systematische und methodische Vorgehensweise für eine Zielprojektbearbeitung.

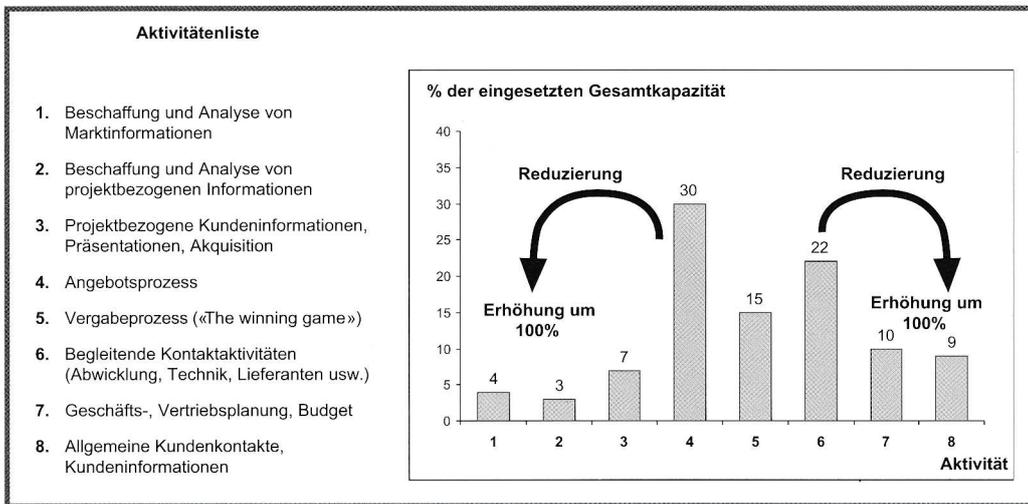


Bild 3: Verlagerung von Aktivitäten in die Vorphase.

nuierlichen Soll/Ist-Vergleich – für die Vertriebsarbeit und die Abwicklung von Kundenaufträgen im Unternehmen. Dabei beeinflusst die Qualität des Vertriebsplanes unmittelbar die erforderliche Prozessflexibilität im Unternehmen, die mit zunehmender Qualität des Vertriebsplanes abnehmen kann und damit wirtschaftlicher wird. Das Ermitteln der Wachstumsmärkte beinhaltet die Analyse und Bewertung der Zielländer für den Vertrieb der eigenen Produkte und Leistungen. Für die Zielländer sind dabei das Marktpotential, das Marktsegment und die Markteintrittsbarrieren zu untersuchen. Diese Untersuchungen umfassen für das Marktpotential produktgruppenbezogen die Entwicklung des Marktvolumens, bisherige Vorprojekte/Aufträge sowie infrastrukturelle und wirtschaftspolitische Massnahmen in den einzelnen Zielländern. Die Marktsegmentuntersuchung konzentriert sich auf die Ermittlung der Technologie- und Spezifikationsanforderungen, beispielsweise technische Kundenprozess-, Produktparameter und länderspezifische Standards sowie Auftragsvergabepraktiken, zum Beispiel Planungs-, Montage- und Serviceanforderungen. Oft unterschätzt, aber für ein erfolgreiches Agieren in den Zielmärkten unbedingte Voraussetzung ist das detaillierte Ermitteln der Markteintrittsbarrieren. Dieses erfordert eine ausreichend genaue Analyse und Bewertung des Wettbewerbes in den Zielländern, das heisst umfassende Informationen über die Auftraggeber und Wettbewerber, hinreichende Informationen über

Auftragsvergabekriterien und notwendigen Finanzierungsbedarf (zum Beispiel notwendige Local Content – Anteile und Fremdfinanzierung) sowie länderspezifische Rahmenbedingungen, das heisst vorhandener und notwendiger Umfang der eigenen Organisation, Berater, politischer und wirtschaftlicher Kontakte, Referenzen u.ä. Die markt- und kundenorientierte Ermittlung der Anforderungen an die Produkte und Leistungen des eigenen Un-

stemleistungen, technische, wirtschaftliche und organisatorische Parameter usw.) im eigenen Unternehmen mit den dazu erforderlichen Kooperationen und Allianzen mit anderen nationalen sowie internationalen Unternehmen. Das Systematisieren dieser Anforderungen muss so erfolgen, dass für zielländerübergreifende Anforderungen unternehmensinterne Standardprodukt- und -leistungsbausteine definiert werden können, für mehrere Zielländer

und entwickelten unternehmensinternen Standard- und Optionsbausteinen, mit denen die kundenindividuellen Anforderungen kurzfristig realisiert werden können, führt letztlich zu notwendigen Preisflexibilitätsmöglichkeiten, ist damit ein wichtiger Erfolgsfaktor für das angestrebte überproportionale Wachstum und sichert den gewünschten wirtschaftlichen Erfolge im Unternehmen. Ausgehend von den Ergebnissen der Analyse der Wachstumsmärkte und der Anforderungen an die Produkte sowie die Leistungen sind nun die Zielprojekte für den eigenen Vertrieb als Schwerpunkte der zukünftigen Wachstumsstrategie festzulegen. Dazu ist eine Übersicht über anstehende Vergaben von Aufträgen/Projekten über alle Zielländer zu erarbeiten. Relevante Informationen dabei sind das Land, in dem der Auftrag/das Projekt realisiert werden soll, die Projektbezeichnung, der Kunde, eingeschaltete Consultants (zum Beispiel Ingenieurbüros), der Finanzierungsbedarf, das Datum der Veröffentlichung der Ausschreibung und das beabsichtigte Realisierungsdatum sowie die auftragsbezogene Wettbewerbs-

Hauptkriterien aus Kundensicht	Gewichtung aus Kundensicht in % (Summe = 100%)	Erfüllung der Kriterien durch Anbieter und Wettbewerb (Rangfolge)			
		Firma	Wettb. A	Wettb. B	Wettb. C
• Preis	18%	2	1	4	3
• Fachkompetenz, Problemlöser	37%	1	2	3	4
• Bedarf, Notwendigkeit, Wirtschaftlichkeit					
• Persönliche Kontakte / Vertrauensverhältnis	24%	4	3	1	2
• Finanzierung					
• Referenz aus Vorausleistung					
• Lösungsansatz					
• Innovation	8%	1	4	2	3
• Kundennähe, Kundenbetreuung					
• Image	13%	1	3	2	4
• Wichtigung zu anderen Vorhaben					

↓
↓
↑

↳ Durchführung von Kundenbefragungen zur Analyse der Erfolgsfaktoren erforderlich
↳ Vergleich des eigenen Unternehmens mit den konkurrierenden Wettbewerbern

Bild 4: Ermittlung der für den Kunden kaufentscheidenden Faktoren (Praxisbeispiel).

ternehmens erfordert das systematische Erfassen und Aufbereiten der relevanten Informationen über Kundenprozesse, Kundenprobleme und Kundennutzen für die einzelnen Zielländer und davon abhängig ihre Auswirkungen auf die notwendige Produkt- und Leistungsgestaltung sowie deren Entwicklung (Art, Umfang, Sy-

betreffende Anforderungen optionale Bausteine entwickelt werden und länderspezifische Anforderungen mit dem ersten Auftragseingang ohne tiefgreifende Veränderungen in den Standard- und optionalen Bausteinen realisiert werden können. Nur eine Auftragsabwicklung auf der Grundlage von vorher definierten

situation. Das Beschaffen dieser Auftrags- bzw. Projektinformationen erfordert eine systematische Vorgehensweise. Diese umfasst den gezielten Ausbau des Beziehungsgeflechtes des eigenen Unternehmens unter Einbeziehung aller eigenen lokalen Gesellschaften und anderer Partner, die für eine Recherche über gezielte er-

ste Projektinformationen genutzt werden müssen. Die Erweiterung bzw. Konkretisierung der benötigten Informationen kann erfolgen durch Fragebogenverfahren («Basic Informations for Market Research Caterny Systems»), gezieltes Nachrecherchieren in einzelnen Detailpunkten und durch konkretes Bestimmen weiterer Aktionen, beispielsweise von erforderlichen Vor-Ort-Aktivitäten. Durch eine Bewertung der ermittelten Auftrags- bzw. Projektinformationen mittels eines Auftrags-/Projektfilters [3] erhält man die Zielprojekte für die zukünftige Vertriebsarbeit. Der Auftrags-/Projektfiler orientiert sich dabei im allgemeinen an folgenden Kriterien: Strategische Länder- bzw. Kundenattraktivität für das Unternehmen (Langfristigkeit der Bedeutung des Kunden, Referenzcharakter des Auftrages/Projektes), dem erwarteten Auftrags-/Projektvolumen (Attraktivität des Projektvolumenanteils, erwartete Rendite), gegenwärtiger Status der Projektarbeit im eigenen Unternehmen, das heisst, wo stehen wir und wieviel Zeit für die notwendigen internen Aufgaben haben wir noch, die Vergabewahrscheinlichkeit unter Berücksichtigung der Projektrealisierungsschwierigkeiten des Kunden, die eigene Auftragswahrscheinlichkeit für das Projekt im Vergleich zum Wettbewerb und die eigene Kundenproblemlösungsfähigkeit bezüglich technischer, wirtschaftlicher, finanzieller und organisatorischer Probleme des Kunden.

Methodik für die Arbeit mit Zielprojekten

Für die ausgewählten Zielprojekte ist für ihren erfolgreichen Auftragsabschluss eine systematische Bearbeitung durch den Vertrieb bei erforderlicher Nutzung aller anderen Unternehmensfunktionen und -organisationen notwendig. Dafür ist u.a. besonders die Capture-Plan-Methode geeignet. Diese Methode beinhaltet sieben Schritte (Bild 2): Kennen der Kunden, Aufzeigen der Kundenbeziehungen, Ermittlung der Entscheidungsfaktoren, Analyse des Wettbewerbes, Erarbeitung der Akquisitionsstrategie, Entwicklung eines Massnahmenplanes für die Akquisition und seine praktische Umsetzung sowie die Durchführung eines kontinuierlichen Erfolgscontrollings.

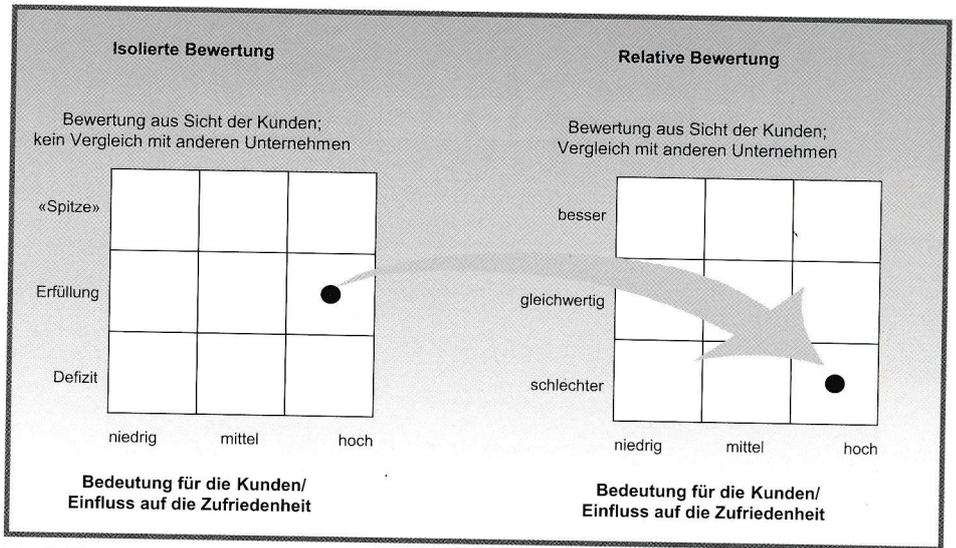


Bild 5: Wettbewerbsvergleich.

Im Schritt «Kennen der Kunden» werden detailliert kundenbezogene Informationen über das Projekt mit seinen technischen und wirtschaftlichen Spezifikationen, über vom Kunden vergebene Projekte (Auftragsvolumen, -art usw.) im Zeitraum der letzten fünf Jahre inklusive der vergangenen und aktuellen Wettbewerbssituation ermittelt. Besonders wichtig sind dabei Informationen über gewünschte bzw. mögliche Sy-

stem- bzw. Komplettleistungen sowie über den vom Kunden vorgesehenen Zeitplan – beispielsweise für Bekanntgabe der Spezifikation, Angebotsabgabe, Auftragsvergabe, Liefertermin und Inbetriebnahme, um abgeleitet aus diesen Informationen, durch sachlich und terminlich richtig gezielte eigene Aktivitäten wichtige Vorteile gegenüber den Wettbewerbern beim Kunden zu erreichen. Im Schritt «Aufzeigen der Kundenbeziehungen» sind die vorhandenen und notwendigerweise aufzubauenden Beziehungen des eigenen Unternehmens zum Kunden management- und personenbezogen zu untersuchen, hinsichtlich ihrer Wichtigkeit sowie Vorhandensein/Qualität zu bewerten und zu dokumentieren [5]. Zusätzlich zu den eigenen Beziehungen ist nach einem analogen Vorgehen bei vorhandenen und möglichen Beziehungen über Dritte – beispielsweise Auslandsvertretungen von Tochtergesellschaften, Konsortialpart-

ner, Ingenieurbüros, IHK, Bot-schaften, Banken – zum Kunden zu verfahren. Dabei ist für die Kundenseite zu ermitteln, «wer» und «in welcher Rolle» (Entscheider, Zustimmer, Bewerter, Beeinflusser usw.) in den einzelnen Phasen der Auftrags-/Projektvorbereitung und -vergabe an den Kundenentscheidungen beteiligt ist. Für das eigene Unternehmen muss festgelegt werden, wer personenbezogen die Kontaktpersonen für die Kundenseite sind und mit welchen Massnahmen die Kundenpersonen für das eigene Unternehmen gewonnen werden können. Ein Schwerpunkt dabei ist, dass meistens bestehende Informationsdefizit hinsichtlich der Kundenaktivitäten (Zieldefinition, Festlegen der Bedarfe und Anforderungen) vor der Anfrage des Kunden zu reduzieren, möglichst frühzeitig in dieser Phase in die Kundenaktivitäten eingebunden zu werden, um durch Beratung und aktive Mitarbeit einen für das eigene Unter-

Literatur

- [1] Schölling, W.: Produktinnovation und Produktstandardisierung. Z WF 92 (1997) 11, S. 561-565.
- [2] Ripperger, A.; Schölling, W.: Kundenorientierte Prozessorganisation und Prozessflexibilität. Planung+Produktion 43 (1995) 3, S. 7-11.
- [3] Schölling, W.: Kundenorientierte Prozessorganisation – Sales- und Angebotsprozess. Planung+Produktion 43 (1995) 10, S. 21-24.
- [4] Weiss, H.; Hanser, P.: Von der Jagd zur Partnerschaft. Wirtschafts-verlag C. Ueberreuter, Wien 1996.
- [5] Schölling, W.: Entscheidender Wettbewerbsvorteil – Kunden erfolgreicher machen! Planung+Produktion 46 (1998) 2, S. 8-11.
- [6] Schölling, W.: Kundenorientierte Prozessorganisation – Rollierende Vertriebsplanung. Planung+Produktion 45 (1997) 11, S. 14-17.

ABS Personalberatung

SCHWEIZ. STELLENPOOL FÜR:
Betriebsfachleute
Betriebstechniker
Betriebsingenieure
QS-Ingenieure

Wenn Sie sich als Spezialist beruflich verändern möchten, rufen Sie uns an oder senden Sie uns Ihre Unterlagen, oder noch einfacher, verlangen Sie unseren Bewerbungsbogen. Wir arbeiten für Sie diskret und kostenlos.

Ich bin: Betriebsfachmann Betriebsingenieur
 Betriebstechniker QS-Ingenieur

und interessiere mich für eine neue Stelle.

Name/Vorname: _____
 Strasse/Wohnort: _____

ABS Personalberatung Baarerstrasse 11 · 6301 Zug · Telefon 041-711 33 94
 E-Mail: abs@abs-personal.ch · http://www.abs-personal.ch

Beispiel: Vertriebsprozesse					
Ansatz	Schlüsselfragen	Arbeitspakete	Nr.	Wann	o.k.
Zielkunden identifizieren	■ Welche Kunden und Projekte innerhalb ausgewählter Länder bieten Wachstumsperspektiven und sind mögliche Vertriebsziele?	Länderlisten erstellen/abstimmen	A1	3 / 7	erl.
		Ländersteckbrief entwickeln/testen	A2	21 / 7	erl.
		Marktanalysen durchführen	A3	21 / 7	50%
		Zielländer auswählen	A4	17 / 8	80%
		Mögliche Zielprojekte und Zielländer ermitteln	A5	17 / 8	30%
Vertriebsarbeit (Kunden- und Projektbearbeitung) optimieren	■ Wie können die heutigen Vertriebsprozesse weiter verbessert werden, um eine optimale Zielkunden- bzw. Zielprojektbearbeitung zu gewährleisten?	Kunden-/Projektlisten verfeinern	B1	17 / 8	40%
		Wachstumspotentiale konkretisieren	B2	17 / 8	--
		Kriterienkatalog für Zielprojekte abstimmen	B3	17 / 8	30%
		Kunden-/Projektsteckbrief entwickeln/testen	B4	21 / 8	70%
		Capture-Systematik entwickeln/testen	B5	31 / 8	10%
		Vertriebsteil optimieren	B6	14 / 9	10%
		Notwendige Verbesserungsmaßnahmen priorisieren	B7	14 / 9	--

Bild 6: Massnahmenplan für Zielprojektbearbeitung und -controlling (Ausschnitt).

nehmen positiven Einfluss auf die Lösung der Kundenprobleme und damit auf die Anfragespezifikation zu erreichen (Bild 3). Im Schritt «Ermittlung der Entschei-

dungsfaktoren» für die Auftragsvergabe sind durch eine Kundenbefragungen die Hauptfaktoren und deren Gewichtung aus Kundensicht zu ermitteln. Daran an-

schliessend ist die Erfüllung dieser gewichteten Hauptfaktoren hinsichtlich der im Wettbewerb stehenden Anbieter zu bewerten (Bild 4). Darauf aufbauend sind im folgenden Schritt «Analyse des Wettbewerbes» die einzelnen Hauptfaktoren mit einem Portfolio (Bild 5) – Bedeutung für den Kunden/Einfluss auf die Kundenzufriedenheit – aus der Sicht des Kunden im Vergleich mit den anderen potentiell anbietenden Unternehmen einzuordnen. Daraus ergeben sich ein klares Ranking der Anbieter aus Kundensicht (= wettbewerbsorientiertes Benchmarking) und der vorhandenen Schwachstellen des eigenen Unternehmens für die Kundenzufriedenheit. Mit der «Erarbeitung der Akquisitionsstrategie» sind durch diese folgende Schlüsselfragen konkret kunden- und projektbezogen zu beantworten: Worin besteht unser besonderer Beitrag zur Lösung des Kundenproblems, in welcher Phase des Entscheidungsprozesses und wie kann das Projekt/der Auftrag noch von uns beeinflusst werden, welche Entscheidungsträger müssen wir für uns und wie gewinnen, wie können wir unsere Position gegenüber den Wettbewerbern verbessern und mit welchen Partnern erhöhen wir unsere Chancen für eine Auftragsvergabe. Diese erarbeitete zielprojektbezogene Akquisitionsstrategie ist im Schritt «Entwicklung und Umsetzung eines Massnahmenpla-

nes» durch konkrete Arbeitspakete und Massnahmen mit eindeutigen Verantwortlichkeiten und Terminen zu untersetzen (Bild 6) sowie konsequent abuarbeiten. Dieser Massnahmenplan beinhaltet alle Aktivitäten in den Kundenbeziehungen und alle notwendigen unternehmensinternen Aktivitäten – beispielsweise Produkt-, Prozess-, Qualitäts-, Kostenmassnahmen – zur Verbesserung der Wettbewerbsposition. Er ist die Basis für ein kontinuierlich durchzuführendes «Zielprojekterfolgscontrolling» mit einem Soll/Ist-Vergleich und gegebenenfalls einem Festlegen von erforderlichen Korrektur- bzw. Ergänzungsmaßnahmen. Dieses Erfolgscontrolling ist aktivitäten- und kennzahlenbezogen für die Zielprojekte und übergreifend für die Marktsegmente sowie die Produkt-/Leistungsgruppen durchzuführen.

Für eine effiziente Abarbeitung der Aktivitäten einer systematischen Vertriebsarbeit ist es zweckmässig, geeignete EDV-Systeme zur Unterstützung einzusetzen. Wesentliche Elemente eines solchen Systems sind eine rollierende Vertriebsplanung, eine Kundendatenbank [5], eine Markt- und Wettbewerbsdatenbank, sowie eine Angebots- und Auftragsdatenbank mit einer mehrjährigen Historie [3] sowie EDV-Tools zur Auswertung von Kundenbefragungs- und Benchmarking-Daten. ■

Profitables Wachstum durch Steigerung der Rentabilität

Wir unterstützen Sie bei Ihren Rationalisierungsvorhaben!

Unsere Schwerpunkte:

- Investitionsarme Rationalisierung
- Prozessorientierte Organisationsformen
- Lageroptimierung
- Logistik
- Auftragsabwicklung/Produktionsplanung und -steuerung
- Prozessgestaltung
- Fabrik- und Layoutplanung
- Betriebliche Kalkulation
- Total Quality Management TQM

Unser Leistungsumfang:

- Coaching, Moderation
- Potentialanalysen
- Konzept- und Systemplanung
- Realisierung



Besuchen Sie unsere Homepage: www.resoplan.ch

RESOPLAN AG
UNTERNEHMENSBERATUNG

Badenerstrasse 13, 5200 Brugg
Tel. 056 442 00 20, Fax 056 442 00 30
E-Mail: resoplan@resoplan.ch

