

Mittelständische Softwarehäuser im Teufelskreis?

Der Verkauf ist die größte Herausforderung und qualifiziertes Personal der bedeutendste Engpass. So lautet das Ergebnis einer Befragung von 53 Softwarehäusern verschiedener Anwendungsbereiche mit ca. 7.150 Beschäftigten anlässlich der Systems 2006. Diese Erkenntnis ist sicher nicht neu und auf den ersten Blick erscheint das Ergebnis sogar widersprüchlich. Ein Blick in die Details zeigt jedoch erheblichen Handlungsbedarf.

Um einmal alle möglichen finanziellen und qualitativen Bedenken sowie sonstigen Hindernisse außer Acht zu lassen, haben wir den Unternehmen die Frage gestellt „Wofür würden Sie drei kostenlose Mitarbeiter ihrer Wahl ein Jahr lang einsetzen?“. Den Antworten zufolge wären von den möglichen 159 Stellen

46 % an den Verkauf
24 % an Entwickler
13 % an Berater und Projektleiter sowie
9 % an Marketing

gegangen. Die restlichen 8 % bezogen sich auf Verwaltung, Qualitätsmanagement und Service.

Demgegenüber wurden die drei wichtigsten und größten Herausforderungen wie folgt beschrieben:

Anzahl Unternehmen	Herausforderung
67 %	Umsatz und Wachstum
29 %	Portfolio und Produktentwicklung
27 %	Rendite und finanzielle Stabilität
19 %	internationale Geschäftsausweitung
15 %	Kundenzufriedenheit
10 %	Bekanntheit und Marketing
10 %	Mitarbeiterzufriedenheit und Qualifizierung.

Verschärft wird das Umsatz- und Renditeproblem noch, wenn man die Antworten auf die Frage „Wie austauschbar sind Sie bei Ihren Kunden bzw. fühlen Sie sich im Vergleich zur Konkurrenz?“ liest.

Nur 10 % gaben an, dass sie aufgrund spezieller Produktmerkmale bereits beim Auftragsabschluss so gut wie konkurrenzlos seien. Und 19 % meinten, die Wahrscheinlichkeit einer Ablösung sei aufgrund der hohen Integration in die Kundenprozesse sehr gering. Alle anderen Unternehmen (71 %) bestätigten jedoch eine hohe Austauschbarkeit. Immerhin versuchen 57 % der befragten Softwarehäuser ihr Ablöserisiko durch hohe Kundenzufriedenheit zu reduzieren, indem sie guten Service, Qualität und Flexibilität bieten sowie die Kunden intensiv betreuen.

Sehr breit gefächert waren auch die Antworten zur Frage nach den wichtigsten strategischen Erfolgspositionen, in denen man besser als 90% der Mitbewerber ist und diese ein oder mehrere Jahre benötigen, um aufzuholen. Am häufigsten genannt wurden Know-how und Lösungen/Produkte.

Anzahl Unternehmen	Erfolgsposition
51 %	Kompetenz, Know-how
33 %	eigene, innovative Produkte
25 %	Lösungen, Portfolio
25 %	Flexibilität, Qualität, Schnelligkeit
20 %	Kundenbeziehung

So ganz überzeugend und selbstbewusst klang die Antwort manchmal nicht. Das Eigenbild wurde wahrscheinlich etwas optimistisch gemalt. Vor dem Hintergrund, dass austauschbare Produkte und Dienstleistungen in der Rendite gegen null tendieren, liegen hier einige dringende Aufgaben.

Mehr als 70 % der befragten Unternehmen waren oder sind aktiv auf der Suche nach zusätzlichen Mitarbeitern. Dabei verteilen sich die ausgeschriebenen Positionen wie folgt:

Anzahl Unternehmen	Personalbedarf
66 %	Vertrieb
49 %	Entwicklung
41 %	Beratung
10 %	Service.

Quasi zur Kontrolle, haben wir auch nach dem absolut größten Engpass des Unternehmens gefragt. Und es bestätigte sich das eingangs geschilderte Vertriebsproblem in Verbindung mit ausreichendem, qualifizierten Personal.

Anzahl Unternehmen	größter Engpass
42 %	Personalkapazität
26 %	Verkauf, Umsatz, Neukunden
12 %	Unberechenbarkeit des Marktes
20 %	Sonstiges.

Der Teufelskreis

Unter Renditegesichtspunkten scheint der Teufelskreis nun darin zu bestehen, dass mehr qualifizierte Verkäufer zwar für mehr Auftragseingang und mehr Berater und Projektleiter auch für mehr Umsatz sorgen können, aber in beiden Berufsgruppen zunächst einmal die Kosten steigen und die wenigsten Neueinstellungen auch nach kurzer Zeit produktiv sind. Jüngsten Statistiken zufolge wird sich die Situation auf dem IT-Arbeitsmarkt eher verschärfen als entspannen. Es wird also nicht leichter!

Der Softwaremarkt ist unübersichtlich und die Marketing- und Vertriebsaufwendungen lassen sich nicht ohne weiteres senken. Im Gegenteil, Marketing und Verkauf erfordern höchste Aufmerksamkeit und kluges Vorgehen. Dazu gehören eine glaubwürdige Positionierung und motivierende Inszenierung des Unternehmens sowie eine überzeugende, nutzenorientierte Kommunikation in die potenzielle Anwendergruppe.

Die entscheidende Frage

Warum aber sind in Größe, Portfolio und Zielmarkt ähnliche Unternehmen verschieden erfolgreich? Fest steht, dass die heutigen Ergebnisse dem Denken und Handeln in der Vergangenheit entspringen. Kennen Sie die Vorsteuergrößen Ihres Gewinns von morgen?

Haben Sie schon einmal darüber nachgedacht, dass stark betriebswirtschaftlich geprägte Management- und Führungssysteme nicht mehr ausreichen und ihre Wirkung für nachhaltigen Erfolg verfehlen? Häufig werden mit Leistungssteigerungsmaßnahmen ja nur Symptome behandelt, statt die wahren Ursachen und Gründe für Schwierigkeiten beseitigt. Und die bevorzugte Arbeitsweise vieler Führungskräfte basiert erfahrungsgemäß auf Druck, statt auf Sog.

Hier vier weitere Aspekte, über die es sich nachzudenken lohnt:

1. Rollenverständnis und Rollenverhalten im Verkauf

Ein Schlüssel zum Erfolg liegt auch im Wissen um die Rolle (Aufgabe), die ein Mitarbeiter wahrnehmen soll und wie er es tatsächlich tut. Bei den meisten Vertriebsmitarbeitern ist verkaufen eine angelernte Tätigkeit und die Verkäuferrolle wird unterschiedlich gelebt. Dieses Thema ist ein sehr wichtiger Erfolgsfaktor, denn immerhin erzeugen die Mitarbeiter eine sehr viel stärkere Entscheidungsenergie bei den Kunden als es das Produkt oder das Unternehmen vermag.

Hinzu kommt, dass die meisten Verkäufer nicht regelmäßig ins Trainingslager geschickt werden, um ihre Persönlichkeit und Kompetenz im globalen Wettbewerb weiter zu entwickeln. Wie sollen da „Olympiasiege im Verkauf“ entstehen?

2. In welchem MarktSpiel® befinden wir uns?

Diese Frage ist von hoher Relevanz. Ein Verkäufer im bedarfsorientierten Markt handelt beispielsweise weniger wirtschaftlich und wirksam, wenn der die Beratungskomponente im Verkaufsprozess übertreibt. Oder, wenn das Unternehmen einen Markt oder neue Kunden erobern will, braucht es einen anderen Typus Verkäufer bzw. ein anderes Verhalten als im Bestandskundengeschäft. Die präzise Kenntnis über den Markt (Kundenerwartungen) und Mensch (Verkäuferverhalten) ist Ausgangspunkt einer wirkungsvollen Ausrichtung des Vertriebs und einer zum Wettbewerb differenzierenden Marktbearbeitung.

3. Die Potenziale stecken im Unternehmen

So, wie jeder Mensch seine individuelle Persönlichkeit und einen einmaligen Fingerabdruck hat, so ist jedes Unternehmen das Spiegelbild seiner Belegschaft und deren Bewusstsein und Handeln. Darin liegen Energie und Erfolg einer Organisation. Klug und preiswert zugleich ist es daher, zunächst die Potenziale im eigenen Unternehmen auszuschöpfen, bevor man an das Einstellen von neuen Mitarbeitern denkt oder das Geld für Dinge investiert, die auf die Symptome zielen und an den wirklichen Ursachen von Problemen vorbeigehen. Dies erfordert allerdings auch eine ganzheitliche Führung.

4. Ganzheitliche Führung

Ganzheitlich heißt unter anderem, die Gefühle und das Vorstellungsvermögen der Mitarbeiter und Führungskräfte anzusprechen. Oder anders ausgedrückt: das Gold in den Köpfen der Mitarbeiter zu nutzen, durch mitwissen, mitdenken, mitentscheiden, mitverantworten, mitmachen, mitfeiern lassen.

Ganzheitliche Führung bedeutet auch, Schwierigkeiten, Probleme und nicht erreichte Ziele als Autopiloten zum Erfolg zu begreifen. Sie sind Signale und Freunde für notwendige Veränderungen. Wegweiser, die helfen wollen, den eigenen Erfolgsweg zu finden.

In jedem Problem steckt eine Lernaufgabe und hinter der Lernaufgabe die Lösung. Dabei muss das Unternehmen vom Markt lernen, nicht umgekehrt. Wie sehen Sie das?

Autor:



Manfred Sieg ist

- Sparringspartner, Moderator und Coach für Unternehmer,
- Geschäftsführer der VERUN Gesellschaft für Vertrieb und Unternehmensführung mbH (www.verun.de),
- Vorsitzender der Fachgruppe Verkauf im BDVT (www.bdvt.de)
- Initiator des Verkaufs-/Vertriebsleiter - Qualifizierungs - Netzwerkes VQN (www.bdvt-vqn.de) und
- seit mehr als 30 Jahren in der IT-Branche zu Hause.