

Positionierung und Branding bei immer digitaler werdenden Kunden

Dr. Harald Schönfeld

Augsburg, 13.Mai 2023



Dr. Harald Schönfeld

- Diplom-Volkswirt (Uni Trier), Zusatzstudium Innovationsmanagement (TU Berlin), Promotion in Wirtschafts- u. Sozialwissenschaften (WU Wien) Dr. rer. soc. oec.
- 10 Jahre als angestellter Manager im Marketing und Vertrieb sowie in der Geschäftsführung von international tätigen (Konzern-) Unternehmen.
- **Seit 2003 im Interim Business tätig.**



- Zertifizierter Aufsichtsrat und Zertifizierter Beirat



- **Steinbeis Augsburg Business School:**
Dozent am Zertifikatskurs Interim Management
Lehrgangsführung Zertifizierter Aufsichtsrat & Beirat



- Think Tank Mitglied | Mehrfacher Fachbuchautor
UNO-Beraterstatus



Aktuelle Bücher zu Interim Management

Jürgen Becker Harald Schönfeld Günther Singer

Karriere-Handbuch für Interim Manager

Ein systematischer Leitfaden zum Erfolg

Das Standardwerk für Interim Manager



Reihe von Interim Managern lernen
Interim Manager berichten aus der Praxis

Human Resources Personalwesen in Krisenzeiten



Reihe von Interim Managern lernen
Interim Manager berichten aus der Praxis

Automotive



INTERIM MANAGER
berichten aus der Praxis
Reihe von Interim Managern lernen

Maschinen- und Anlagenbau



Reihe von Interim Managern lernen
Interim Manager berichten aus der Praxis

Business Transformation



Denken 5.0

Was die klügsten Köpfe
eines globalen Think Tank
über unsere Zukunft denken



Darum geht es mir und darüber spreche ich – selbst bei diesem „Technologie-Thema“



Auf Kundenseite

nachhaltige operative Exzellenz von Interim Managern (m/w/d) – in einem Gesamtkonzept für Spitzenergebnisse

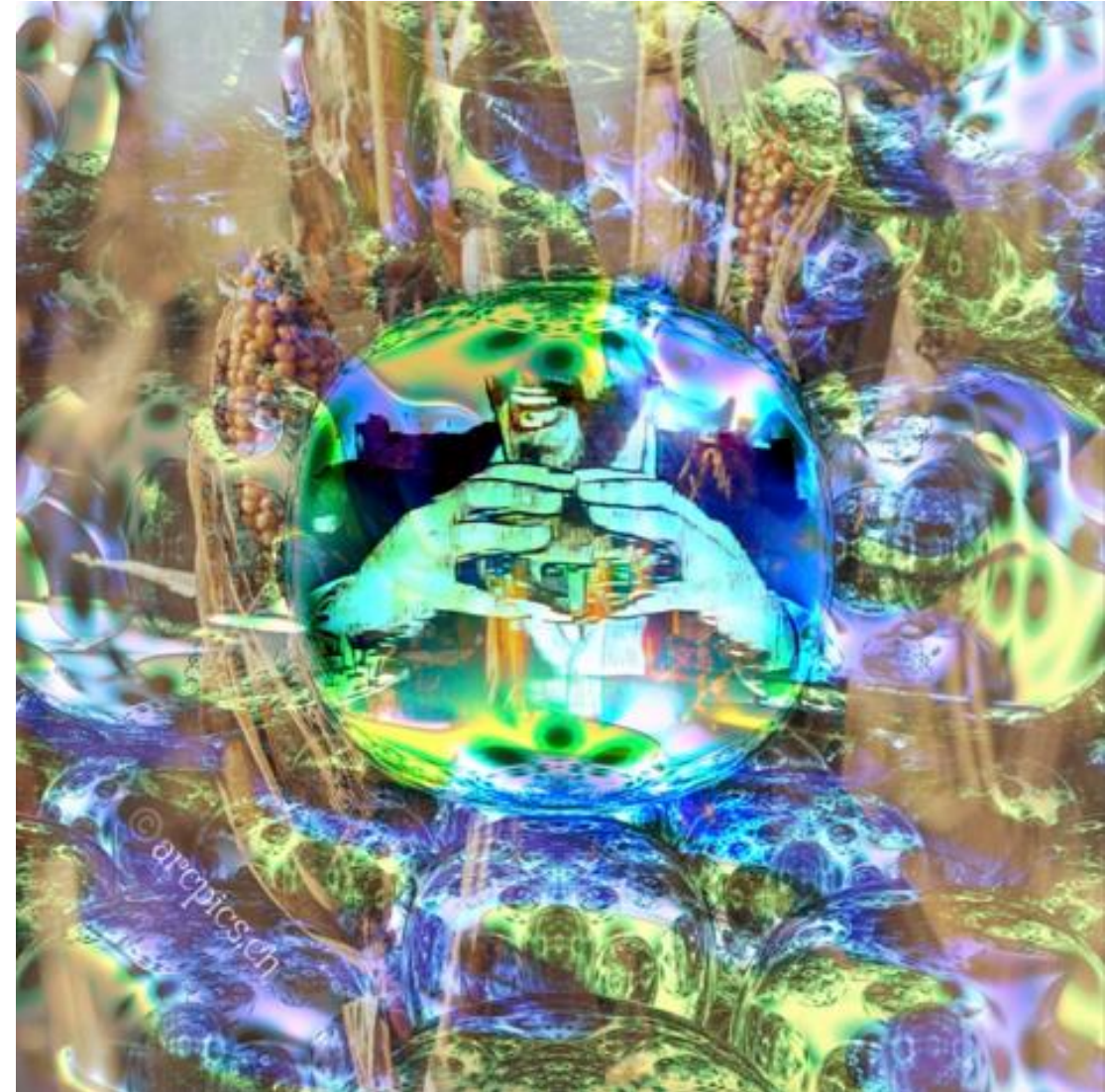
= Kundenzufriedenheit mit dem eingesetzten Interim Manager und mit Interim Management als Dienstleistung generell; „Ergebnisse“ + „Wie“.

Auf Interim Manager Seite

nachhaltig gut passende und wirtschaftlich attraktive Anfragen und Aufträge

= Employabilität (auch Vermittlungsfähigkeit) heute und morgen – gerade in Zeiten mit hohen (technologischen) Veränderungen.

Ein paar Gedanken / Impulse aus meiner Perspektive mit 20 Jahren in der Branche.



Digitalisierung | KI gelten als Treiber massiver Veränderung

„Kein Lebensbereich und keine Branche werden auf Dauer von Künstlicher Intelligenz ausgenommen bleiben.“

Sebastian Thrun, gilt als einer der geistigen Väter der KI



Digitalisierung ist kein Problem, das es zu lösen gilt. Digitalisierung ist ein dauerhafter Prozess und vor allem ist sie der Schlüssel, um die großen Herausforderungen unserer Zeit zu meistern – vom Klimaschutz bis zur Sicherung wettbewerbsfähiger Arbeitsplätze und unseres Wohlstands.

Achim Berg, Bitkom-Präsident

„KI kann alles auf der Welt verändern, nur nicht das Denken und Verhalten der Menschen.“

Warren Buffet, Investor

„Eines Tages werden wir uns vielleicht über eine allmächtige maschinelle Intelligenz Sorgen machen müssen. Aber zuerst müssen wir uns Sorgen darüber machen, Maschinen die Verantwortung für Entscheidungen zu übertragen, für die ihnen die Intelligenz fehlt.“

Jon Kleinberg, Informatik Professor an der Cornell University und Sendhil Mullainathan, Professor für Ökonomie, Havard

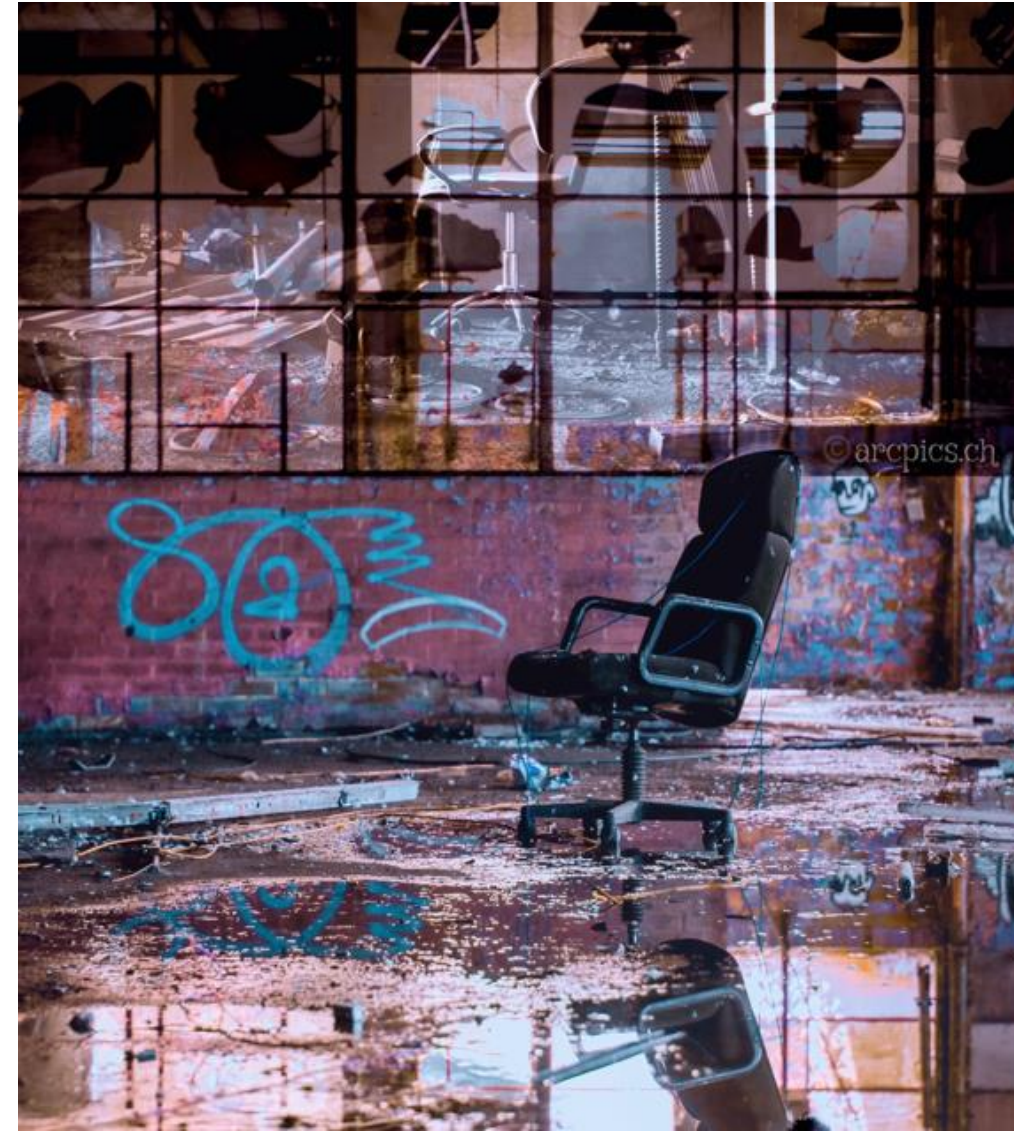
Ihr Job ändert sich gerade: Was tun?

Technologie | KI verändert

- ganze Wertschöpfungsketten (gesamthaft)
- Was an Produkten / Dienstleistungen verdient werden kann
- Kundenverhalten, Schnittstelle zum Kunden
- Rollen und Aufgaben | Organisation im Unternehmen;
- Für „Manager / Führungskräfte“. Fachlich – Methodisch – im Umgang mit Menschen – im Umgang mit sich selbst; auch die eigene Karriere.

Damit verändert sich natürlich auch

- WOFÜR Interim Manager engagiert werden (Themen | Mehrwert | RoIM & Vergütung)
- Was Interim Manager KÖNNEN müssen (dafür notwendiges Wissen, Skills, Qualifikation)
- Wie Interim Manager ihre Projekte umsetzen
- Die Art und Weise, wie Angebot und Nachfrage zusammen kommen; Vertrieb.

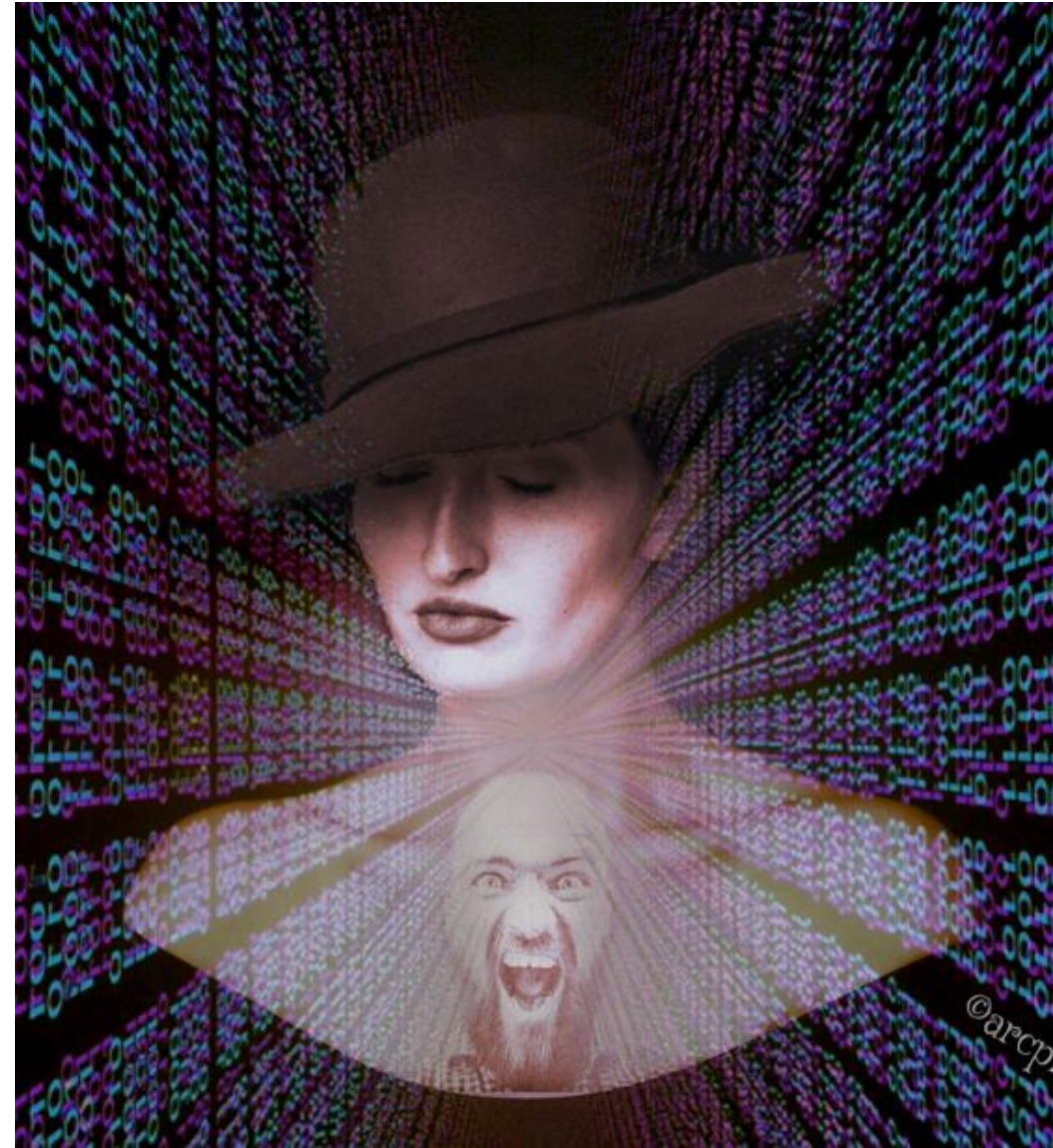


Was das Thema im Moment so faszinierend macht



Ob bei Kunden oder Interim Managern:

- „Technologie“ ist zu einem **Querschnittsthema** in allen Bereichen – mit zunehmender Relevanz bei Anfragen und Projekten – geworden. ... Ähnlich bei ESG.
- Es werden von Interim Managern (als „Experten“ für ein Themengebiet) „Meinungen“ gefragt. *„Sie sind doch Experte für Produktion, was wird sich da jetzt mit KI noch in diesem Jahr tun?“*
- Jeden Tag neue Entwicklungen, Presseberichte, Analysen und Prognosen, neue Begriffe, neue Player – auch neue „Experten“.
- Hoch komplex, intellektuell und emotional herausfordernd, Hoffnungen erzeugend, Ängste schürend.
- Es passiert **rasend „schnell“**.



Zwei Wege, in diesen Zeiten Anfragen und Aufträge zu gewinnen



Ihre Positionierung



Ihre Marke / Ihr Branding

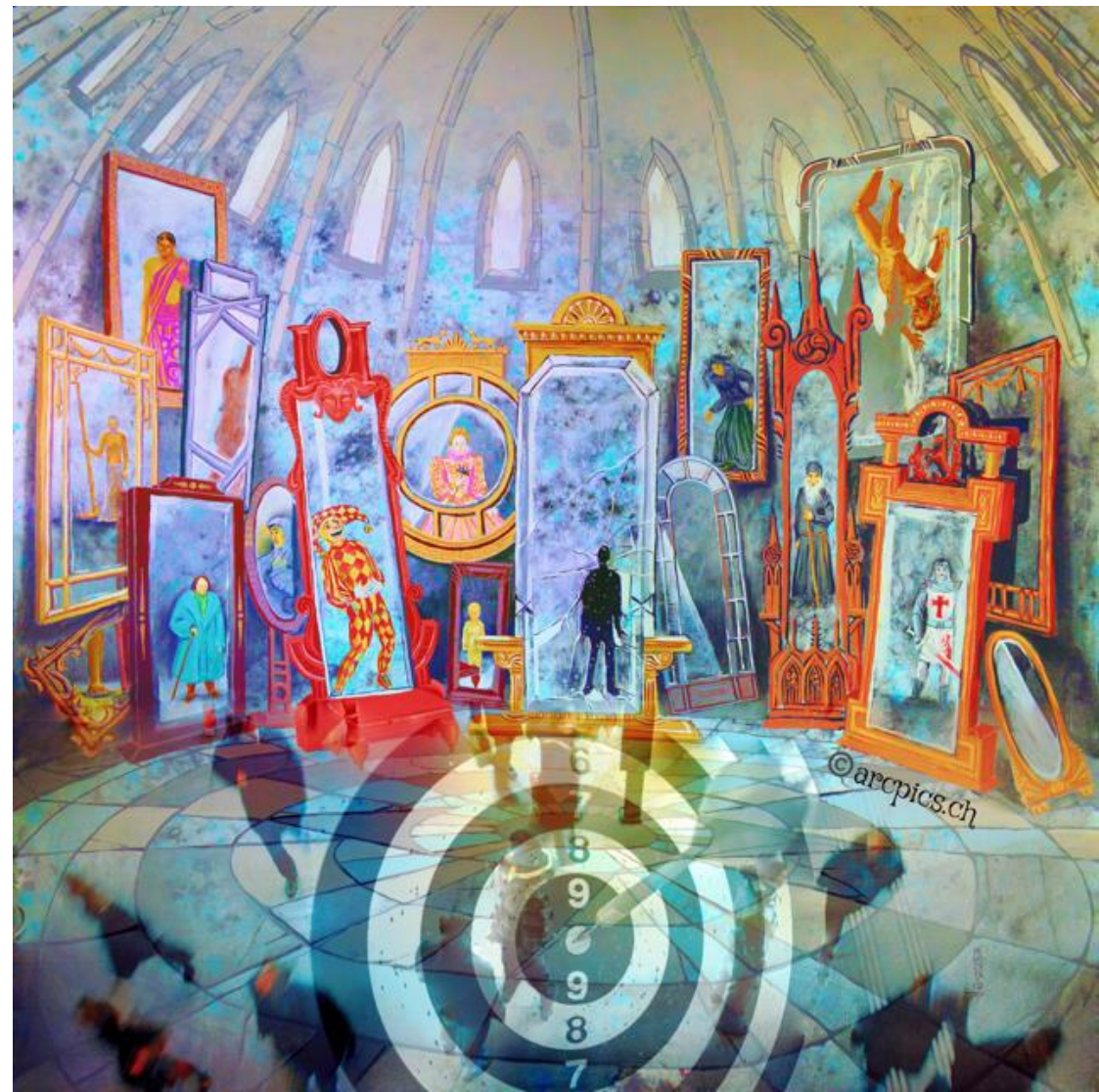


Ihre Zielgruppen / Kunden
mit Umfeld



Reden wir lieber über die 5 entscheidenden Fragen für Ihren Vertriebs Erfolg als Basis für Positionierung, Ihre Marke & Marktbearbeitung

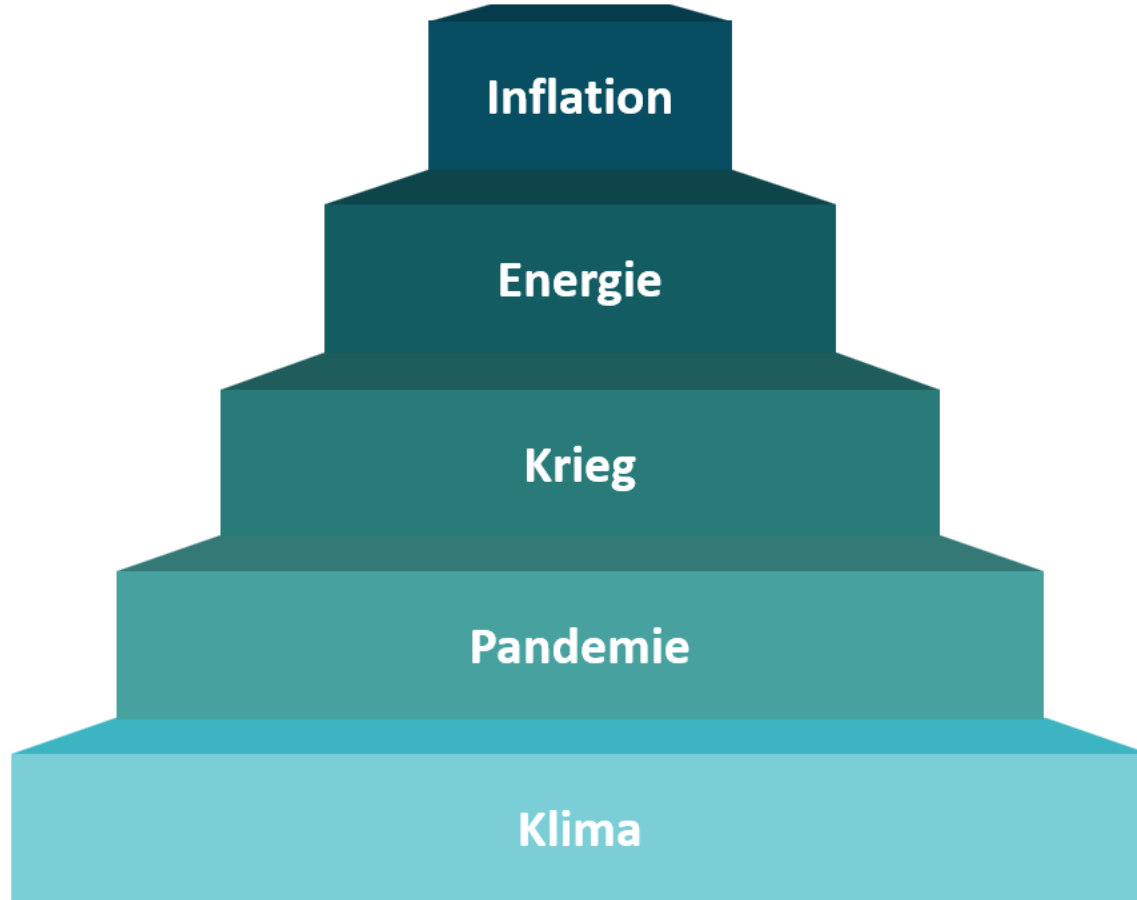
1. Wer sind meine **ZIELKUNDEN**, d.h. die potentiellen Käufer meines Angebots?
2. Was sind deren **PAIN POINTS** - aktuell und in den nächsten 3-5 Jahren? (Verständnis der Kundenwelt, den Herausforderungen, Themen und Grundhaltungen).
3. Welchen **MEHRWERT** kann ich diesen Kunden rund um diese Pain Points liefern?
4. Was kann ich in diesem Zusammenhang **RICHTIG GUT** – und besser als andere? (**Fachliche Basis** und Differenzierung)
5. Warum sollte ein Kunde das **BEI MIR** einkaufen – und nicht beim Wettbewerb? (Attraktivität des Angebotes)



Ein neuer Gedanke beim **Blick auf die Kunden** und deren **Umfeld**: Die Krisen sind **Stapelkrisen** geworden!

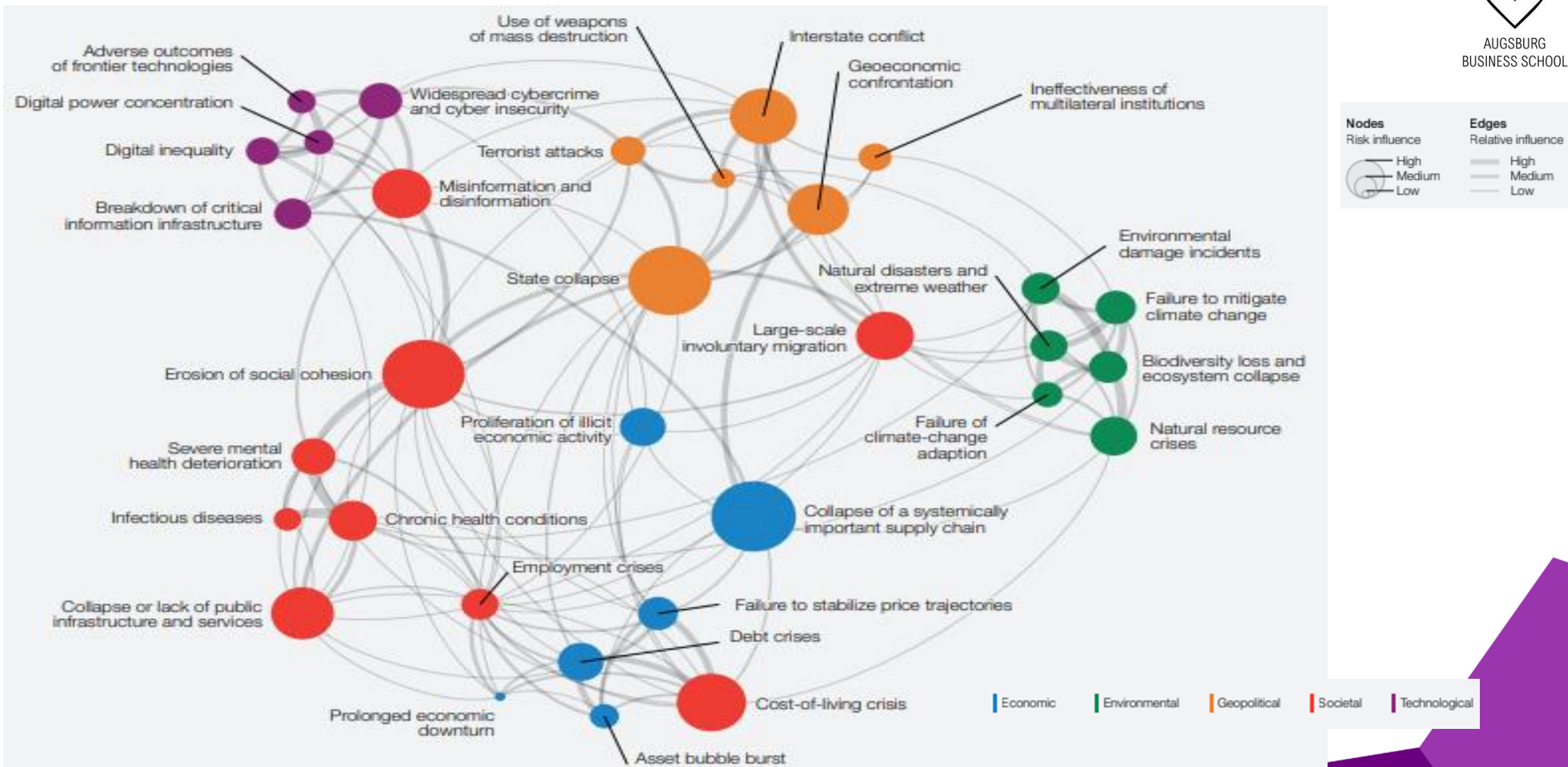


AUGSBURG
BUSINESS SCHOOL



Eine Krise löst die vorige nicht ab, sondern nach und nach kommt **eine neue Krise zu den bereits bestehenden hinzu.**

Kunden haben es immer mehr mit **vernetzten Risiken** zu tun



Umfeld unternehmerischen Handelns



Weltwirtschaftsforum Davos 2023

Wef: Inflation, Cyberattacken und Klimawandel sind globale Risiken

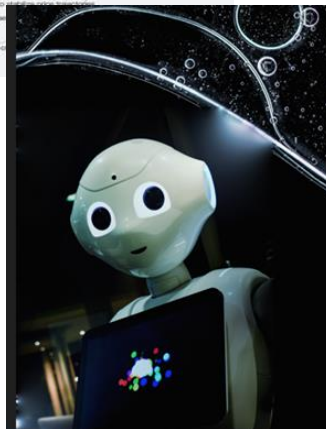
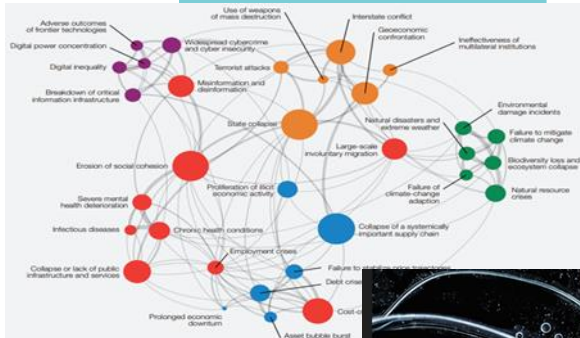
In seinem Bericht für 2023 listet das Weltwirtschaftsforum so viele globale Risiken auf wie seit Jahrzehnten nicht mehr.



The Global Risks Report 2023:

... we stand on the edge of a **low-growth** and **low-cooperation era**, **tougher trade-offs risk** eroding climate action, human development and future resilience. <https://www.weforum.org/reports/global-risks-report-2023>

Krisen – Risiken – Technologie: Eines kommt zum anderen noch hinzu ... und macht alles noch „komplizierter“



Eine Krise und Risiko löst etwas Vorheriges nicht einfach ab und verschwindet. Im Gegenteil: Nach und nach kommt **eine neue Krise und ein neues Risiko zu dem bereits Bestehenden hinzu – und das bei einer massiv beschleunigten technologischen Entwicklung.**

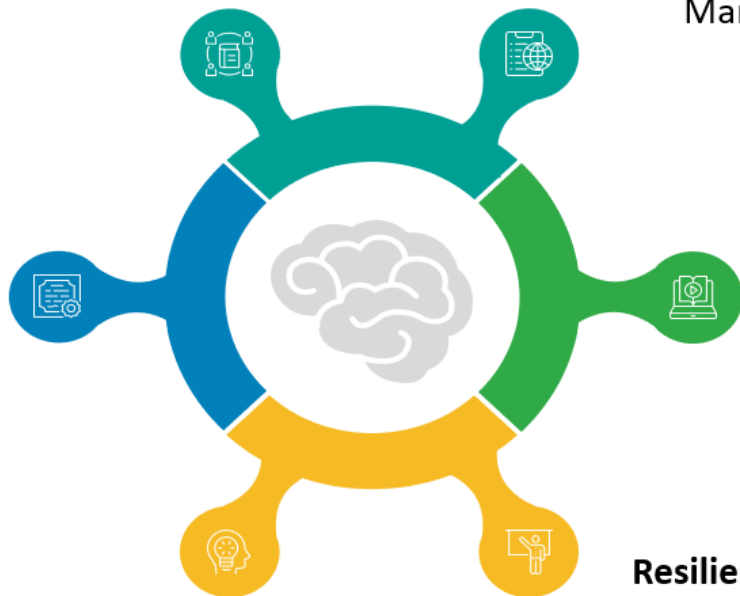
- Krisen und Risiken sind aus **unterschiedlichen Kategorien** (Ökonomisch, Umwelt, Sozial, geopolitisch, technisch ...)
- **Interdependenzen** in Ursachen und Wirkungen
- Hoher **Neuigkeitsgrad**
- Hohe **Komplexität**
- **Beschleunigung**
- Unklare **Szenarien** statt Gewissheiten
- **Parallelitäten** im (Krisen-) und Risikomanagement statt sequenziellem Handeln
- **Wenig Erfahrung und wenig Wissen** der Handelnden (inhaltlich, methodisch, kommunikativ)

Aktuelle Top-Themen bei führenden Mittelständlern

Entwicklung vom (Produkt-) Spezialisten zum wertvollen **Ökosystemspieler**. Dabei Auf- und Ausbau themenspezifischer Netzwerke und Branchenkooperationen

Umfassende **Digitalisierung** der gesamten Wertschöpfungskette. Dabei ist die Sicherheit der Cloudinfrastrukturen und Cybersecurity ebenso Pflicht wie ein robustes Business Continuity Management.

Nachhaltigkeit (eines der am stärksten wachsenden Geschäftsfelder) als Chance begreifen



Schaffung ausreichender finanzieller und operativer **Handlungsspielräume** um notwendige Investitionen in Wachstumsfelder aufrechterhalten zu können

Menschen: Verfügbarkeit der besten “Kräfte”, unabhängig von der Form des Vertrages

Resilienter werden, d.h. Fähigkeiten zur flexiblen Anpassung an neue Rahmenbedingungen weiter stärken. Beschaffung / globale Lieferketten: Verlagerung des Schwerpunktes von Kostenoptimierung und just-in-time hin zu stärkerem Risikomanagement

Neue Anforderungen an Management-Aufgaben (ob fix oder ad interim)



Wenn bisher oft **Exzellenz in Einzeldisziplinen** und **Management auf bewährten Pfaden** reichte, muss nun

- **gesamthafter** (systemischer / in Interdependenzen), längerfristiger („Ironman“), flexibler, agiler, schneller gedacht und gehandelt werden.
- mit dem Aufkommen von **neuen, bisher unbekannt** Problemen, Widerständen und Fragilitäten – aber auch Chancen - gerechnet werden („**Mut zum klaren Blick**“).
- in der Lösungsfindung eine **Integration** von **sich zu widersprechen scheinenden „Doppelzielen“ / Mehrfachzielen** (wie „Klimaschutz-Gerechtigkeit“ vs. Versorgungssicherheit vs. Standortsicherung / Wohlstand) geleistet werden.
- Fähigkeit zur **Resilienz** / Erneuerung / Neuaufbau **von vorn herein** eingebaut werden (finanziell, personell, F&E, technisch, vertrieblisch ...)

Was haben all diese technologischen Veränderungen mit mir als Interim Manager (m/w/d) zu tun? (1/2)



AUGSBURG
BUSINESS SCHOOL

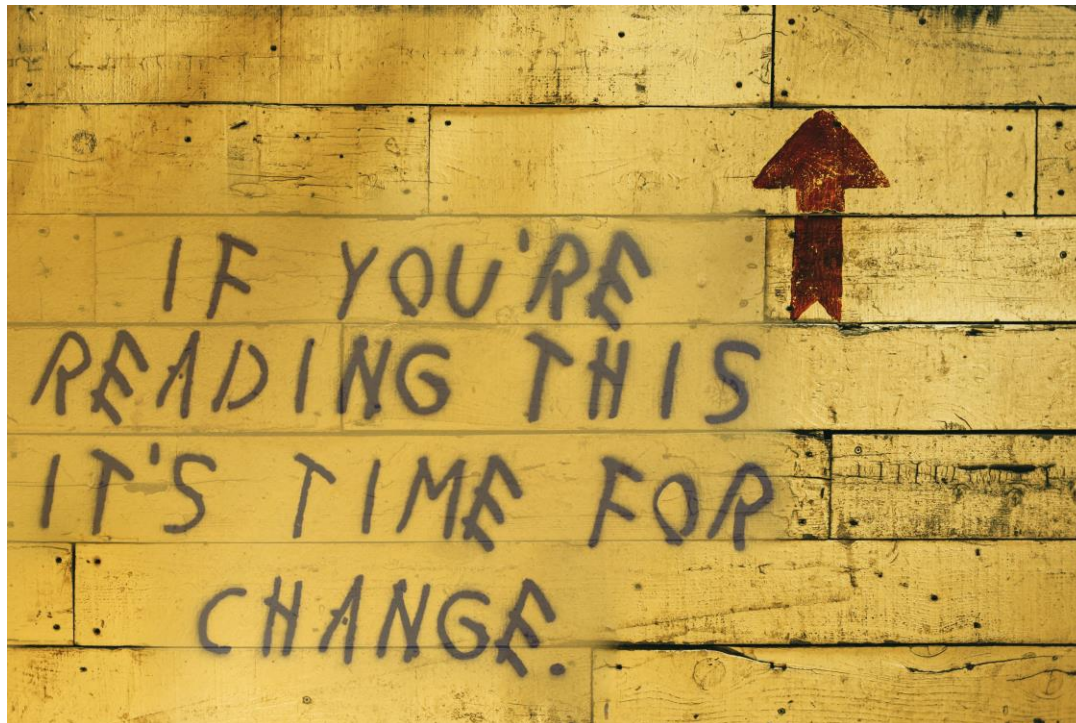


- Nur wenn ich die **Welt meiner Kunden verstehe, kann ich Ihnen helfen** – mitsamt allen aktuellen technologischen Herausforderungen, Problemen und „Pain Points“, aber auch (neuen) Lösungen, welche die Kunden dafür brauchen: Sachlich-fachliche + emotionale-menschliche Dimensionen.
- Nur wenn ich weiss, **an welchen Stellen gerade ich** einen Lösungsbeitrag leisten kann und welchen Nutzen / **Mehrwert** das bringt, kann ich vertrieblich erfolgreich sein (auch gegen Wettbewerber).

Was haben all diese technologischen Veränderungen mit mir als Interim Manager (m/w/d) zu tun? (2/2)



AUGSBURG
BUSINESS SCHOOL



- Vielleicht muss ich **Abschied nehmen** von einem Teil meines Leistungsangebotes und **neue Kompetenzen** erwerben – auch wenn das finanzielle und zeitliche Investitionen erfordert.
- Vielleicht muss ich jetzt **andere Dinge im Vertrieb machen**, z.B. Content schreiben und über digitale Wege wie offene Plattformen sichtbar machen, um bei den Kunden als Experte wahrgenommen zu werden.
- Vielleicht muss ich meine „**Karriere**“ als Interim **Manager überdenken**, weil bestimmte Erfahrungen oder Kompetenzfelder keinen monetarisierbaren Markt mehr haben oder mir keine persönliche Erfüllung mehr geben.

Studien 2023 / 2024: Drei zentrale Anlässe für den Einsatz von Interim Managern



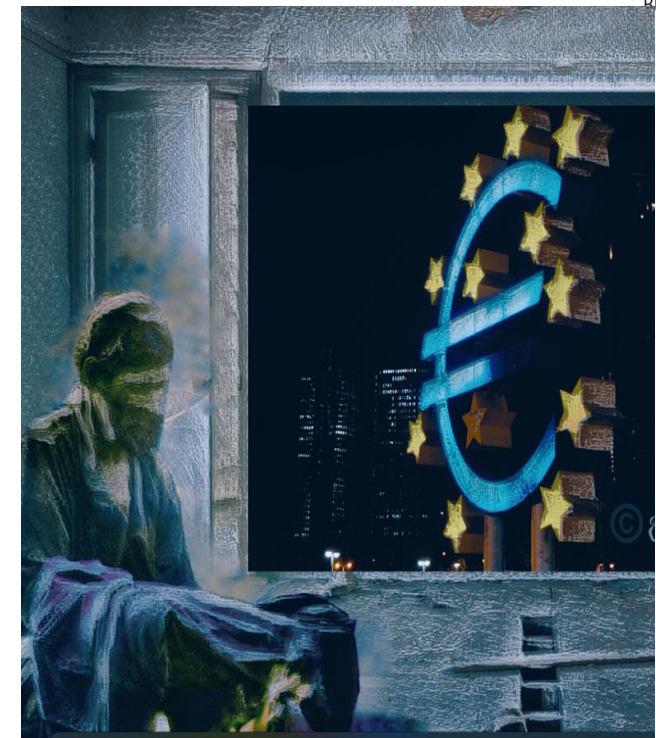
TRANSFORMATIONEN IN DER DANGER ZONE

Implementierung des Wandels
"Transformation ist der einzige
Schritt in die Zukunft!"



FACH- UND FÜHRUNGSKRÄFTE- MANGEL

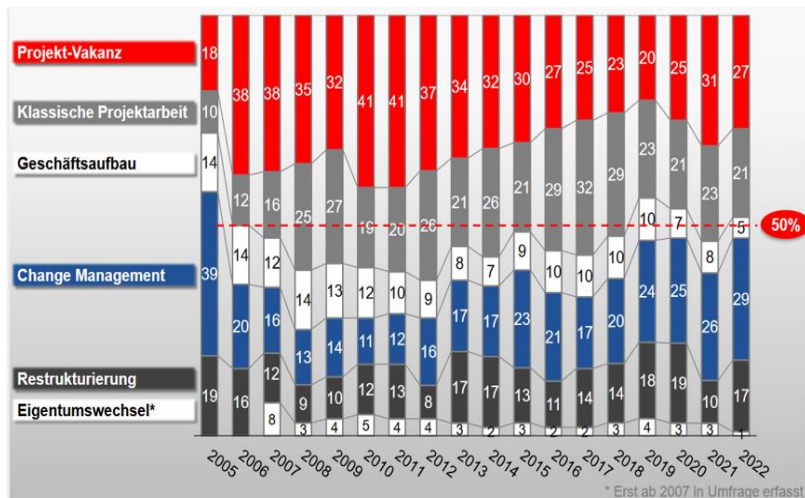
Überbrückung von Vakanzen
Sehr oft kombiniert mit
Transformationsaufgaben.



BEDROHLICHE UNTERNEHMERISCHE SONDERSITUATION

Restrukturierungen / Sanierungen

Aktuelle Wachstumstreiber in wesentlichen Projekt-Kategorien



Quelle: Die häufigsten Projekte nach Kategorien in Prozent 2005-2022 - AIMP-Providerumfrage 2023

Treiber für **Vakanz-Überbrückungen**:
Fachkräftemangel, Führungskräftemangel

Treiber für **Transformations-, Change-, Veränderungsprojekte**:
Verstärkter technologischer Wandel, Learnings aus Lieferengpässen,
Klima, Energiepreise, Anforderungen ESG | Sustainability



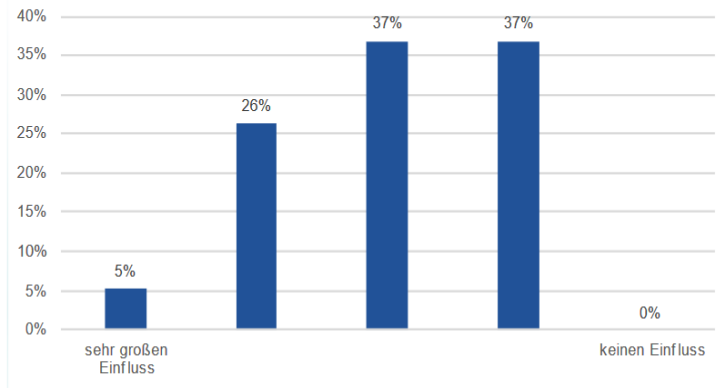
Treiber für **Restrukturierungen / Sanierungen**:
Höhere Zinsen & Einkaufspreise; Mangelnde
Umsetzungsfähigkeit bei den Herausforderungen
des Wandels (auch finanziell) + Sterbephase von
„Zombie-Unternehmen“

Spannendes, neues Zukunftsthema: ESG / Nachhaltigkeit

Highlight-Fragen 2023



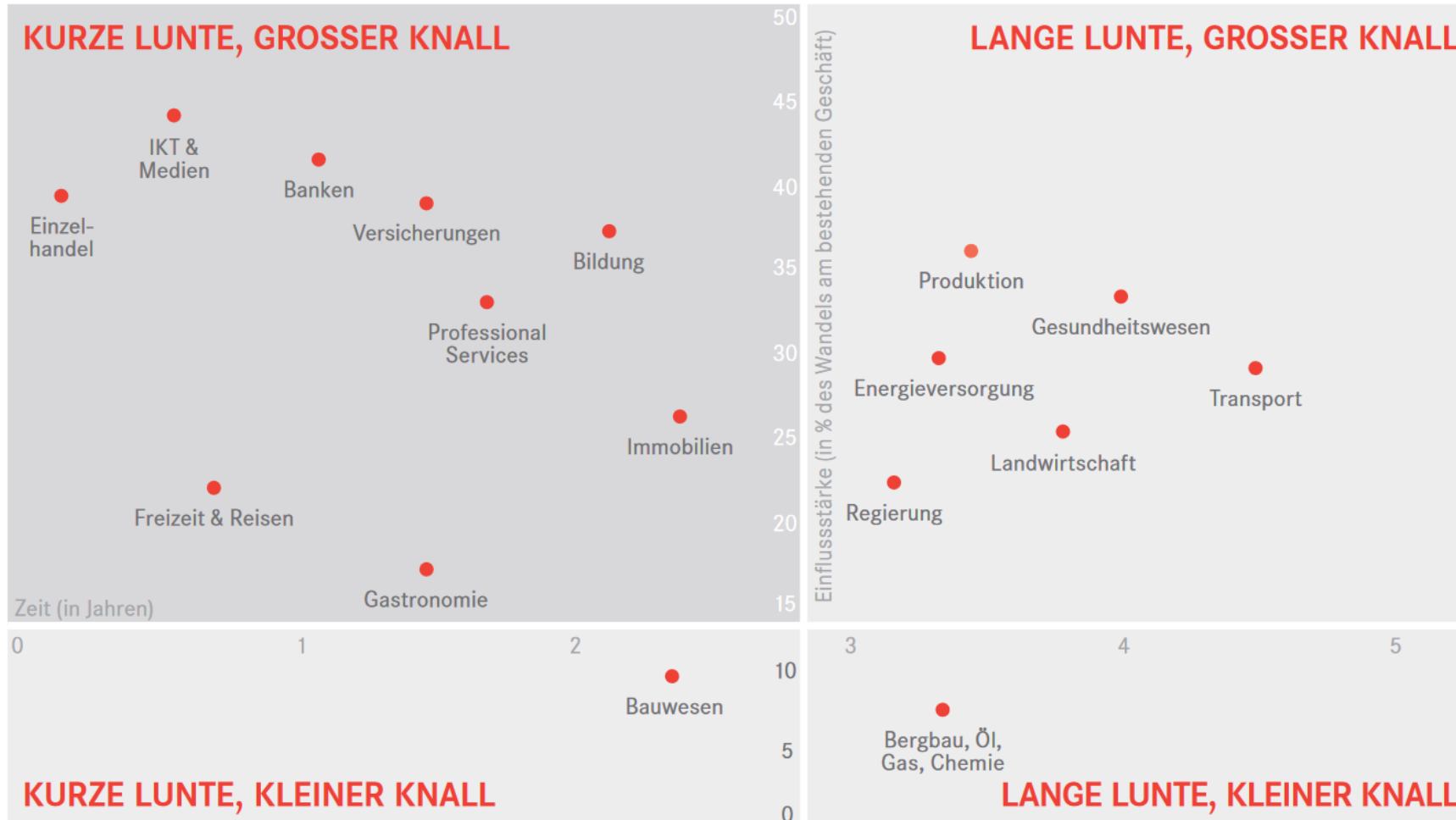
WELCHEN EINFLUSS HAT DAS THEMA ESG UND NACHHALTIGKEIT AUF DEN INTERIM MARKT?



31% SEHEN HIER EINEN SEHR GROßEN BIS GROßEN EINFLUSS

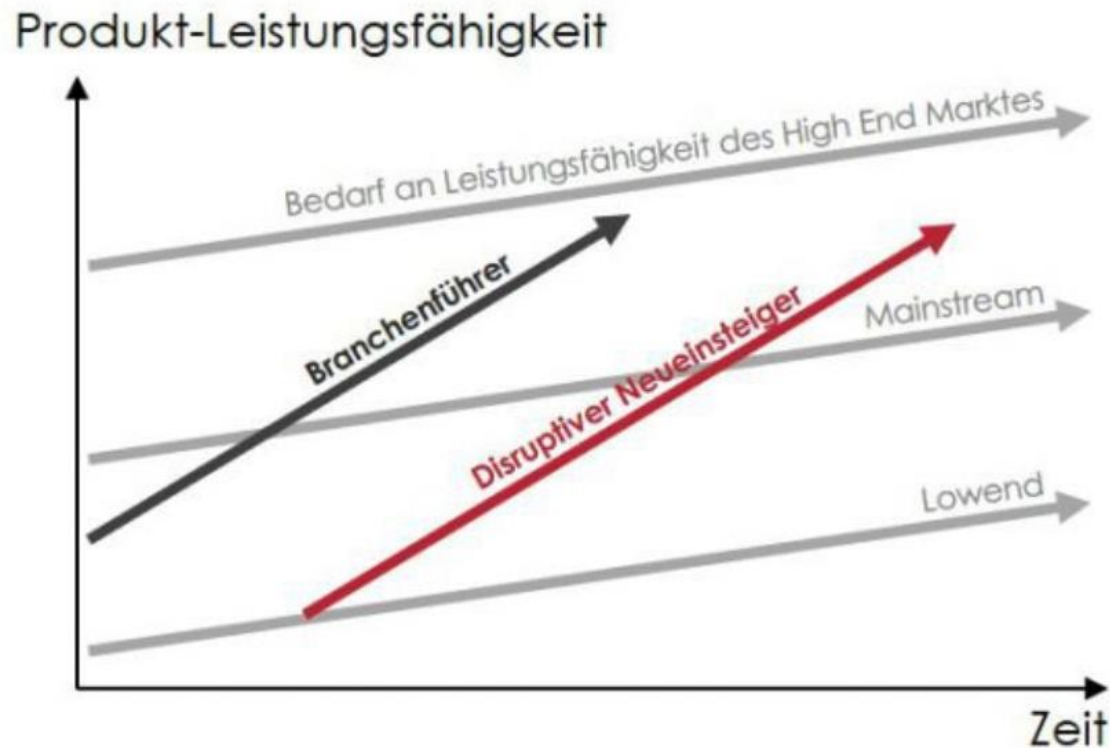


Auch das gehört zum Bild bei Kunden – Nicht alle Branchen sind „super-digital“ unterwegs mit erwarteten Disruptionen ...



Global Disruption Map nach Industrien. Quelle: Heads! und Deloitte Digital, 2015

Und in allen Branchen gibt es „High End“ und „Low End“ - alle mit ihrem Leistungsprofil & ihren Kunden (Marktfähigkeit)



Auch das gehört zum Bild bei Kunden – und berücksichtigt



Entscheidungsträger sind oder erscheinen in einer komplexen (VUCA-) Welt „**überfordert**“

- mit „Luft nach oben“ im Verstehen, was los ist, was wie zusammen hängt, was wichtig ist, was hilft, wie eine Lösung aussehen könnte
- nehmen daher einen **Lösungsanbieter** (wie einen Interim Manager) mit einem noch so detailliert beschriebenen Leistungsangebot ggfs. **nicht als relevant für ihre „Symptome“** wahr.



NACH DEM MIGRATIONSGIPFEL

Eine überforderte Regierung

EIN KOMMENTAR VON JASPER VON ALTENBOCKUM - AKTUALISIERT AM 11.05.2023 - 19:20



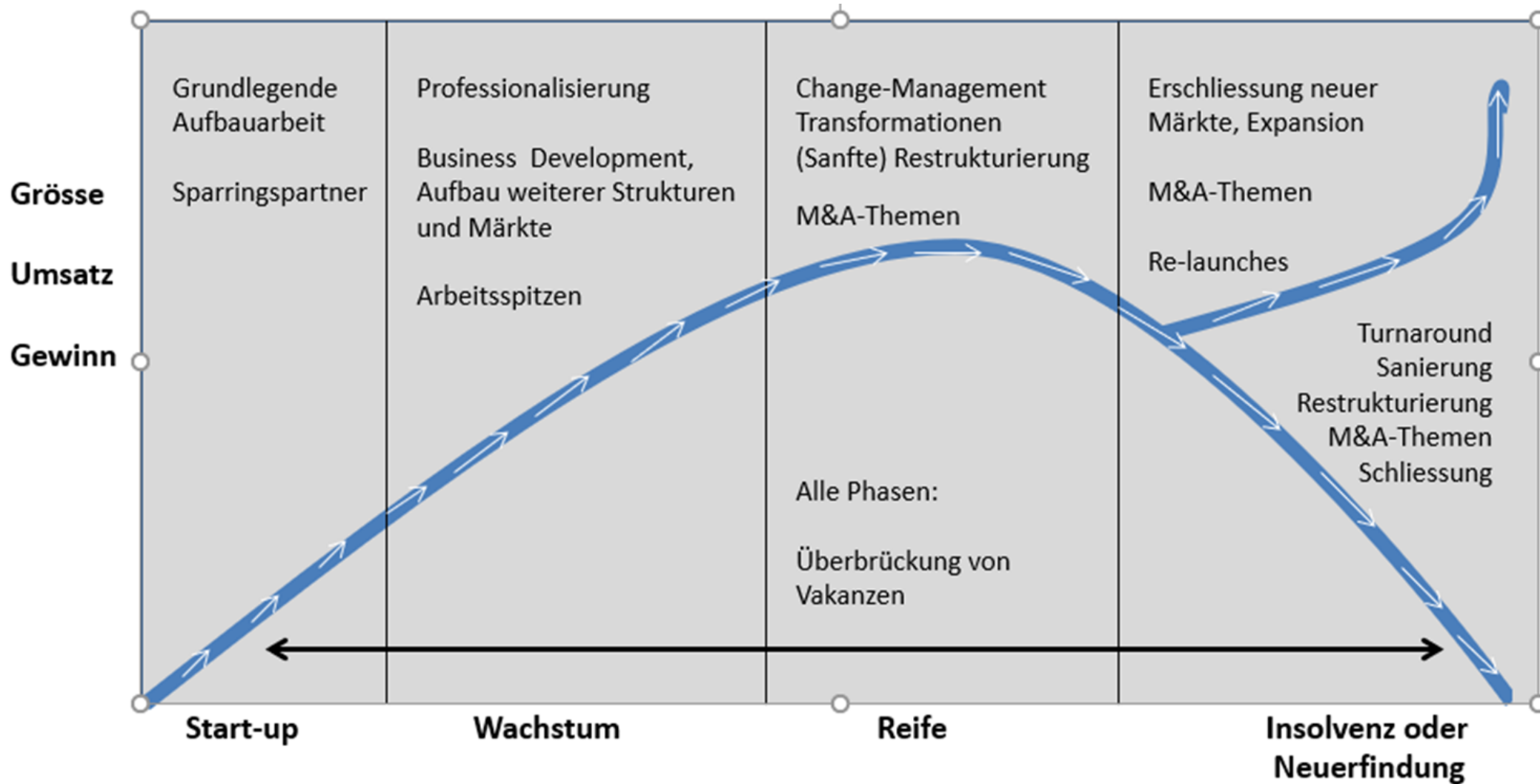
Frankfurter Allgemeine

ZEITUNG ● FAZ.NET

23

Freitag, 12.5.2023

...Und die Einsatzfelder von Interim Managern mit spezifischen, individuellen „Mehrwert-Nischen“ sind vielfältig



Zur Gewinnung neuer Anfragen und Aufträge: Interim Manager sind im B2B-Vertrieb tätig



Evolution im B2B-Vertrieb erreicht die Interim Management Branche

Vor Corona: Face-to-face, d.h. Aussendienst mit Besuch von Kunden, wurde geschätzt. Erfolge aus der Vergangenheit galten als gutes Prognosemittel für zukünftige Erfolge. CV (Blick in den Rückspiegel) als akzeptierte zentrale (meist einzige) Unterlage. Geringe Webpräsenz der Anbieter.

Nach Corona: **Der Blick nach vorne wird wichtiger. Interim Manager verkaufen zunehmend über Lösungskompetenz / Zukunftskompetenz / Wissen;** Erstellung professionellen „Contents“.

Kunden sind „**hybride Kunden**“ geworden, der sowohl analoge als auch digitale Quellen zur Information nutzen. Nutzung von „Open Source Intelligence“ (zum digitalen Faktencheck zu den Kandidaten).

Seit Mitte 2021: **Thought Leadership** zunehmend als Strategie hochqualifizierter Experten (auch wenn manche, die es tun, diesen Begriff nicht kennen ☺.)



Der Königsweg: Positionierung als Thought Leader = Vordenker / Meinungsführer

Verfügt über **außerordentliche Expertise** in einem Fachbereich. Als Autorität bekannt und anerkannt.

Tiefgehendes Wissen – an der **Zielgruppe orientiert** aufbereitet – **kommunizieren**:

“Thought leadership material refers to content – for example, thought pieces, essays, videos, webinars, live presentations, PowerPoint slides, and research reports ...”

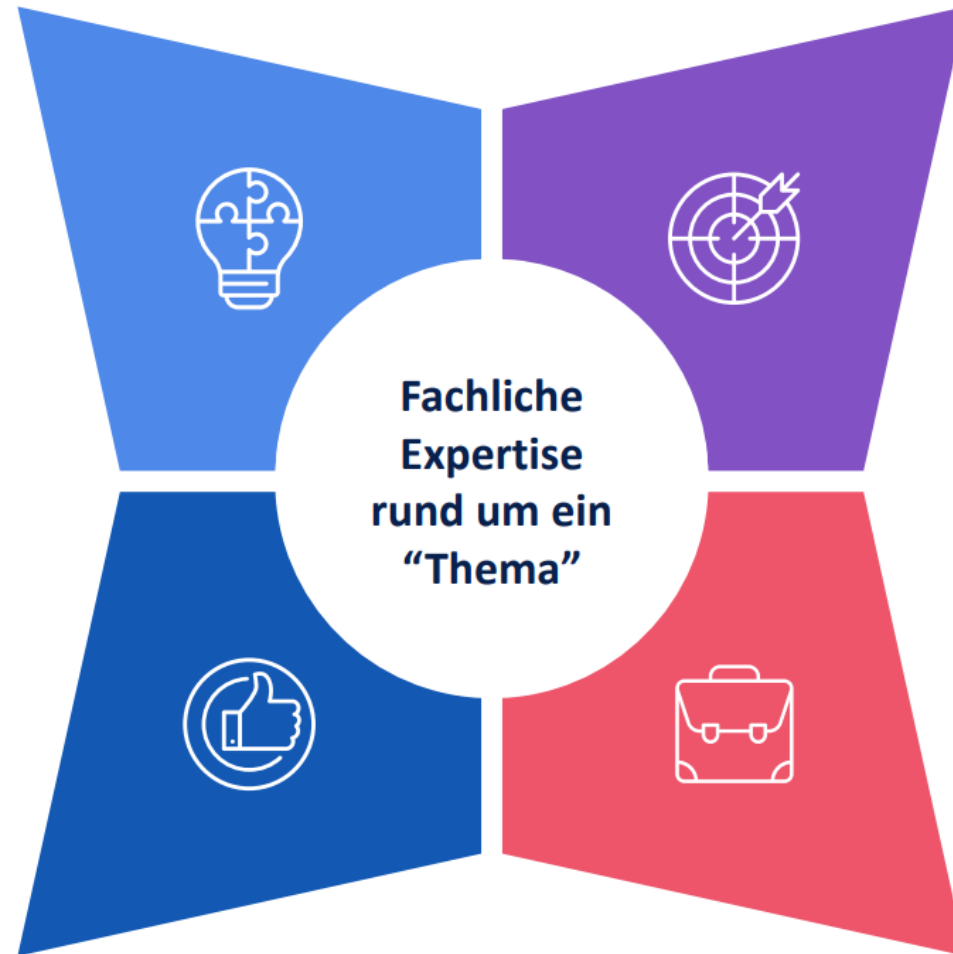
Je **hochwertiger** und **innovativer** der Content und je größer der Einfluss auf das Kunden- oder Marktsegment, umso stärker die „Thought Leadership“ – und die Wirkung, damit an neue Aufträge zu kommen.



Zentral für Interim Manager: Expertise bei einem Kunden-“Thema“ + Anschlussfähigkeit bei Zielkunden mit 4 Kern-Elementen



AUGSBURG
BUSINESS SCHOOL



Schnittstellenkompetenz

Kennt die seinem Thema vor- und nachgelagerten Prozesse und deren Herausforderungen in der Wertschöpfungskette

IT- / Digitalkompetenz

Beherrscht die relevanten IT-Themen des Fachgebietes

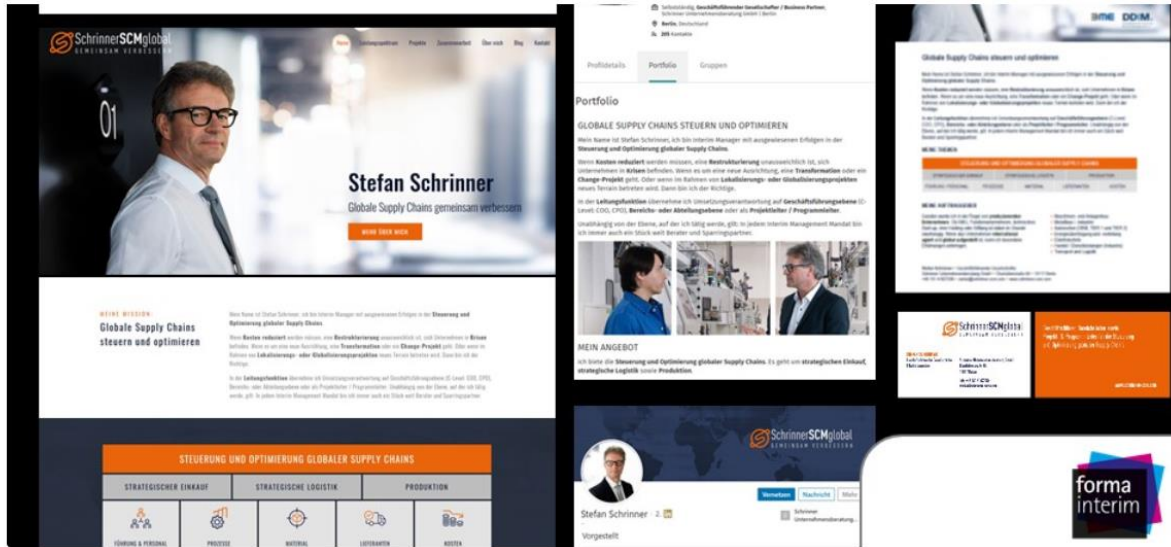
Mensch unter Menschen

Eigene persönliche Reife und Erfahrung in der Umsetzung und Durchsetzung von Lösungen. Kompetenz, Menschen im Gesamtsystem einzubinden und mitzunehmen.

Professionelle Projektführung

Führt sein Interim Management Projekt professionell durch die unterschiedlichen Projektphasen.

Mit der Positionierung fängt alles an: Die Mutter des Erfolges oder Wurzel allen Übels



Bei Einsteigern:

Eine stimmige Positionierung **erspart viele Umwege, Zeit, Kosten, Frustrationen.** Sie ist der direkte Weg zum Ziel.

Bei „erfahrenen“ Interim Managern:

In 90% der Fälle ist die Positionierung der **zentrale Ansatzpunkt für mehr Geschäftserfolg.**

Ohne Positionierung ist alles nichts

Jeder Interim Manager wünscht es sich: In einer gewissen Regelmäßigkeit erreichen einen passende und qualitativ hochwertige Mandatsanfragen. So wäre eine gute Auslastung mit Mandaten gewährleistet, die man wirklich gerne übernimmt. Um aber überhaupt Anfragen zu erhalten

formainterim

Positionierung ist „harte“ und kontinuierliche Arbeit



AUGSBURG
BUSINESS SCHOOL

Positionierungsstatement Vorlage

Für ist/bietet

ZIELGRUPPE **MARKE/ABSENDER**

In der/die/das

KATEGORIE/MARKT **NUTZEN**

Im Gegensatz zu

UNTERSCHIEDUNGSMERKMAL

mit

BEGRÜNDUNG

Mit dem Positionierungsstatement/der Positionierungsaussage beschreiben Sie das Positionierungsvorhaben der eigenen Marke als Interim Manager.

Es umfasst Ihre **Zielgruppe**, den **relevanten Markt**, den **Vorteil/Nutzen/Mehrwert**, den Sie bieten, womit Sie sich gegenüber den Marktteilnehmern/Mitbewerbern (also anderen Interim Managern) **abgrenzen** und die Nutzenbegründung (den „**Reason Why**“).

Personal Branding: Kein „Marketing-Schnickschnack“, sondern ein NOTWENDIGES Kernthema rund um „Value“ für „Kunden“



AUGSBURG
BUSINESS SCHOOL



Erfolgreiches Branding: **Übereinstimmung** in der Wahrnehmung von Wertversprechen, Leistung und Kundenbedürfnis



„Endlich jemand, **der mich versteht** und eine **Lösung mit Mehrwert** bieten kann, von der ich einen nachvollziehbaren, positiven **Effekt für meine Herausforderung** erwarten kann ... und auch erhalte!“

1. Kundenverständnis (Umfeld und konkrete Aufgabenstellung / Problem)
2. Nachvollziehbarkeit der Problemlösungsfähigkeit
3. Erstellung von Mehrwert, der sich rechnet.

Personal Branding im Interim Management: Die eigene Marke aufbauen & kommunizieren



AUGSBURG
BUSINESS SCHOOL

Bist Du keine Marke, entscheidet der Preis über Deine Zukunft!

Juli 19, 2022

1 Minuten



„Wer auf der mentalen Shortlist der Kaufentscheider landen will, hat große Aufgaben vor sich. Er muss **auffallen** und den **Nutzen** für Entscheider wie Unternehmen zeigen: kurz, präzise und vor allem **unverwechselbar**. Dabei gilt es, dem Gegenüber das Gefühl zu vermitteln, auf einer Werte-Wellenlänge zu liegen. All das **online** und **offline**, auf sämtlichen Kanälen und durch jeden Schlüsselmitarbeiter, sei es im gesprochenen oder geschriebenen Wort.

So ist Marke mehr als bloßes Marketing: Sie ist **Identität**, gemeinsames Ziel des Unternehmens, echter Wettbewerbsvorteil und die Grundlage für eine Kommunikation, die hängen bleibt — im Kopf von Kunden, potenziellen Mitarbeitern und Meinungsbildnern der Branche.“

(Team Guiso Weyand. Die Berater-Berater, 2020)

<https://www.aycon.biz/blog/bist-du-keine-marke-entscheidet-der-preis-uber-deine-zukunft>

Mit Sichtbarkeit und Reichweite: Als Experte & Leistungserfüller zu einem wichtigen Kunden-Thema



<https://youtu.be/R7IrnNnV0fo?t=10>



https://www.youtube.com/watch?v=_YSFBNuzGGU



Interim Manager: Lassen Sie sich sehen – sonst können Sie gehen!
UNITEDINTERIM
490 Abonnenten

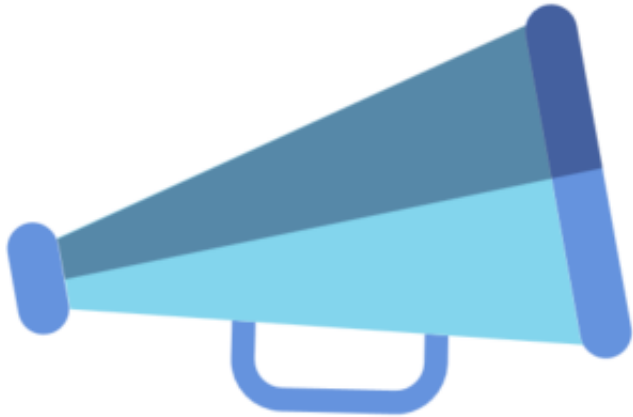
Jetzt ist die Zeit, sich mit der weiteren Professionalisierung von Marketing und Vertrieb in der Krise abzusetzen.

Ulvi I. AYDIN erklärt das Subsidiaritätsprinzip in Unternehmen: DU bist verantwortlich

https://www.linkedin.com/posts/imcaneo_jetzt-ist-die-zeit-sich-mit-der-weiteren-activity-7004716761145069568-oxBu?utm_source=share&utm_medium=member_desktop



Zum Abschluss: 4 Tipps aus der Praxis für die Praxis



Sich "laut" bemerkbar machen

Was auch immer Du machst: Manchmal hilft nur "laut schreien". Werde lauter! Und nutze alles, was Sichtbarkeit und Reichweite bringt!

Kontinuierlich "rühren"

Kommuniziere regelmässig / kontinuierlich. Hänge Dich an gemeinsame Initiativen dran. Zahle zur Not einen Dienstleister.

Tolle Dinge – leicht anschaulich

Kommuniziere "leicht anschaulich", dass Du wirklich tolle Dinge machst. Komme ruhig emotional rüber. Nutze Symbole und Bilder.

DEIN Brot-und Butter-Geschäft

Auch wenn so manche Technologie "geil" und "als Zukunft" wirkt. Wenn es nicht Dein Ding ist, lass es sein. Stehe zu DEINEM Segment.

Danke

STEINBEIS



AUGSBURG
BUSINESS SCHOOL



©arcpics.ch