

ANNA MARIA ROTHROCK

**ENTWICKLUNG
EINER STRATEGIE
FÜR DIE INTERNE
UND EXTERNE
KOMMUNIKATION
DER BENCH-
MARKING &
LANDSCAPING
ERKENNTNISSE
DER T-SYSTEMS**



INHALT

Summary	364
1 Einleitung	365
2 Ausgangssituation und Projektziel	367
3 Strategische Lösungsansätze und operative Vorgehensweise.....	371
4 Fazit und Ausblick.....	385
Anhang.....	388

SUMMARY

T-Systems und die Abteilung ISP Portfolio Strategy & Program Management sieht das folgende Zitat von Socrates als Leitlinie für die alltägliche Arbeit und strategischen Entscheidungen an: „The secret of change is to focus all of your energy, not on fighting the old but on building the new“. Dieses Zitat wird auch als Anstoß für die wissenschaftliche Untersuchung des Benchmarking & Landscaping Kommunikationsprozesses gesehen. Für die Untersuchung wurde folgende These formuliert, die von der Autorin untersucht wurde:

Mit einem verbesserten Benchmarking & Landscaping Kommunikationsprozess können die optimalen Zielgruppen strategisch erreicht werden. Diese Prozessverbesserung steigert somit die effektive und effiziente Nutzung der Benchmarking und Landscaping Erkenntnisse.

Das vorliegende Strategiepapier bildet den Projektabschluss des Steinbeis Projektes aus dem Zeitraum: Februar 2013 bis Januar 2015 ab. Während des Projektes galt die Aufgabe die Bereiche Leistung/ Qualität, Zeit und Aufwand stets im Einklang zu halten. Der Grund für die Themenwahl war die enge Zusammenarbeit des Teams ISP Portfolio Strategy & Program Management und des Benchmark Office. Als Mitarbeiterin in der Abteilung Portfolio Strategy & Program Management bekam die Autorin den Einblick in die Erarbeitung und Entwicklung der Benchmarking & Landscaping Erkenntnisse. Das Team ist in diesem Projekt für die Analyse der Ist-Situation und der Strategieentwicklung verantwortlich. Diese Abteilung bildet den strategischen Überbau des Bereichs „ICT Solution Sales & Portfolio Management“ und stellt eine Brücke zwischen der Offering-Entwicklung und der Unternehmensstrategie dar. Auch die Entwicklung von Management Programmen ist eine weitere Teilaufgabe des Teams. Die Mitarbeit in der Erarbeitungszeit der Benchmarking & Landscaping Erkenntnisse zeigte, dass der Kommunikationsplan für das Benchmarking & Landscaping Projekt nicht ausgearbeitet ist. Der bisherige Weg: Erst Aktion nach Reaktion schien die letzten Jahre für die Projektkommunikation genügt zu haben. Damit zeigte das Projekt viel Wachstumspotenzial für eine Ausarbeitung eines Strategieplans. Dies war der Grund, warum eine Strategieentwicklung im Zusammenhang mit der Steinbeis Universität entwickelt wurde. Die Untersuchung fand eng mit dem zuständigen Benchmark Office statt. Telefoninterviews und Expertengespräche sind die Basis, dass ein Grundverständnis über den jetzigen Kommunikationsprozess der der Benchmarking & Landscaping Erkenntnisse entwickelt wurde. Abseits der fachlichen Ausarbeitung ist es entscheidend zu verstehen, wie viel Wachstumspotenzial das Thema Benchmarking & Landscaping mit sich bringt. Nicht nur für das Unternehmen, auch für die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen.

1 EINLEITUNG

Die Relevanz der Benchmarking und Landscaping Themen hat in den letzten Jahren im Unternehmen T-Systems (TSI), aber auch auf dem ICT-Markt zugenommen. Benchmarking & Landscaping ist eine Methode, zur Verbesserung von Effizienz und/oder Effektivität eines Unternehmens oder von Unternehmensteilen.¹ Ein Benchmark ist ein Vergleich von Preisen, Kosten oder Key Performance Indicators (KPI's) mit dem Markt. Mit umfangreicher Erfahrung aus zahlreichen Projekten und mit einem umfassenden Tool-Set stellt das Benchmark Office ein bestmögliches Benchmark Ergebnis sicher.

Die Grundlage ist der Vergleich von eigenen Kennzahlen mit den Werten anderer, vergleichbarer Organisationen. Dadurch werden Stärken und Schwächen sichtbar.² Seit 2010 beschäftigt sich ein Team aus Informationstechnologie (IT) und Telekommunikation (TC) Fachleuten, aber auch aus der Portfolio Strategie mit der Entwicklung des Benchmarkings und Landscapings. Die steigende Relevanz des Themas im Unternehmen ist in der intensiven Ausgestaltung des Themas in den letzten Jahren zu beobachten. Das Unternehmen TSI hat dieses Thema eigens definiert und auf das Portfolio des Unternehmens ausgerichtet. Grund für die steigende Relevanz ist eine Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit, aber auch einer besseren Einschätzung der Preise und Features im Vergleich mit Konkurrenzprodukten und den Mitbewerbern. Im Rahmen der Wettbewerbssteigerung und der Notwendigkeit ist es wichtig, immer schneller auf die sich rasant veränderten Märkten und Geschäftsanforderungen zu reagieren. Deshalb wird dem "Benchmarking" neben anderen Managementwerkzeugen eine hohe Bedeutung zugeschrieben.³ Die internen Aufwände werden häufig unterschätzt. Der Aufwand hängt von der Anzahl der zu untersuchenden Preispositionen oder Preisgruppen, der Vertrags- und Leistungskomplexität und Internationalität der Untersuchung ab. Eine Benchmark ist der Vergleich einer Leistung mit einer Vergleichsgruppe – bei TSI werden Preise und Leistungen aus Kundenverträgen mit existierenden Vergleichsverträgen am Markt verglichen. Im Großkundengeschäft sind keine am Markt klar definierten Produkte verfügbar. Dies macht die Transparenz und den Vergleich so schwer. Daher ist das Unternehmen auf solche Benchmarking & Landscaping Projekte angewiesen, um überhaupt zu erfahren, was im Markt verkauft wird. Ein weiterer wichtiger Faktor des Benchmarkings, ist die Existenz eines Standard- bzw. Referenzwerts (Benchmark). Die gesamte Untersuchung umfasst 400 Seiten und wird an drei verschiedene Level kommuniziert: Level 1-3 (Topmanagement bis Offering Manager). Die Kommunikation der Erkenntnisse erfolgt über das Benchmark Office und umfasst einen Zeitraum von drei Monaten.

1 Gunnar Siebert, Stefan Kempf 2002, S. 7-14

2 Vgl. Buchmann, Karg 2012, S. 212

3 Vgl. Hansen 1997, S. 44ff

Im Unternehmen TSI ist die Nutzung dieser Daten in einem bestimmten Kontext entscheidend: Die Problematik der Angebotserstellung gilt besonders für Kunden im Großkundenmarkt. An dieser Stelle ist eine genaue Definition eines Produktes bzw. eines Services im Großkundenmarkt schwer. Vor allem die Definition eines Preises, aber auch der Funktionalität eines Produktes lässt sich nicht genau bestimmen.

Da die Benchmarking & Landscaping Daten wettbewerbssensitive Erkenntnisse darstellen, muss folglich auch ein gesonderter Prozess der Kommunikation ausgearbeitet werden. Dies stellt somit auch den Konflikt mit den Benchmarking & Landscaping Daten dar. Insgesamt hat die Untersuchung eine Zeitspanne von fünf Monaten enger Zusammenarbeit mit den Benchmark Providern. Dazu arbeitet das Unternehmen mit Benchmark Providern zusammen, die solche Vergleichsverträge kennen und als dritte, neutrale Instanz den Benchmark durchführen. Der Vergleich erfolgt vollständig anonymisiert. Die Erkenntnisse sollen einerseits an eine breite Menge (so viele Mitarbeiter wie möglich) kommuniziert werden, andererseits müssen die Informationen aber auch vertraulich behandelt werden, das heißt so wenig Zugriffe der Mitarbeiter wie nur möglich, damit die Informationssicherheit gewährleistet ist. Mit Informationssicherheit wird der Schutz von Erkenntnissen hinsichtlich gegebener Anforderungen an deren Vertraulichkeit, Verfügbarkeit und Integrität bezeichnet. Ein modernerer Begriff dafür ist „Informationssicherheit“⁴, jedoch besteht kein Zusammenhang mit dem Security Themen wie beispielsweise Personaldaten oder sonstige sensible Themen. Als Informationssicherheit werden die Eigenschaften von informationsverarbeitenden und -lagernden (technischen oder nicht-technischen) Systemen bezeichnet, die die Schutzziele Vertraulichkeit, Verfügbarkeit und Integrität sicherstellen. Informationssicherheit dient dem Schutz vor Gefahren bzw. Bedrohungen, der Vermeidung von wirtschaftlichen Schäden und der Minimierung von Risiken.

Um die Ergebnisverarbeitung und -kommunikation möglichst sicher und effektiv durchführen zu können, ist die Vertraulichkeit unabdingbar. Vertraulichkeit bedeutet, dass die Information nur für Befugte zugänglich ist. Unbefugte haben keinen Zugang zu einer übertragenen Nachricht oder gespeicherten Information. So kann beispielsweise nur der Sender und Empfänger eine Nachricht im Klartext lesen und verstehen. Um eine Vertraulichkeit zu gewährleisten, müssen die im System gespeicherten oder in den Kommunikationseinrichtungen übertragenen Daten durch eine Verschlüsselung vor unberechtigtem Zugriff geschützt werden. Im ausgearbeiteten Strategiepapier wurden Verhaltensregeln, aber auch Argumentationsketten zur Nutzung der Benchmark und Landscaping Erkenntnisse erarbeitet. In dieser Zusammenfassung werden jedoch diese Teilthemen aber nur kurz angesprochen.

4 Vgl. Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik, (o.J.). Definition von Informationssicherheit, Internetdomain: https://www.bsi.bund.de/DE/Themen/ITGrundschutz/ITGrundschutzKataloge/Inhalt/Glossar/glossar_node.html, 25.02.2016

2 AUSGANGSSITUATION UND PROJEKTZIEL

Für die Untersuchung wurde folgende These formuliert, die in der vorliegenden Arbeit von der Autorin untersucht wird:

Mit einem verbesserten Benchmarking & Landscaping Kommunikationsprozess können die optimalen Zielgruppen strategisch erreicht werden. Diese Prozessverbesserung steigert somit die effektive und effiziente Nutzung der Benchmarking und Landscaping Erkenntnisse.

Die Projektarbeit hat das Ziel, die formulierte These zu untersuchen und gegeben falls zu bestätigen. Darunter fällt das Ziel, die vertraulichen Informationen und Argumentationsketten des Benchmarking & Landscaping Projektes intern und extern richtig zu kommunizieren. Die ermittelten Daten und Erkenntnisse sind Informationen über die TSI Preise und Produkte und geben einen Überblick über die aktuelle Lage am Markt und die Position des Unternehmens im Vergleich zu Mitbewerbern. Einer der größten Gefahren ist, dass die Daten an Mitbewerber geraten oder zu falschen Zwecken genutzt werden.

Es gibt drei Hauptprobleme:

1. Die wettbewerbssensitiven Daten werden im Unternehmen nur auf Nachfrage seitens der Mitarbeiter kommuniziert. Nur vereinzelte Mitarbeitergruppen werden direkt vom Benchmark Office angesprochen. Des Weiteren sind die Zielgruppen für die Erkenntnisse der Benchmarking & Landscaping nicht bekannt und wurden bisher nicht analysiert. Daraus folgend, werden die Informationen nicht effizient kommuniziert. Ein kurzer Kommunikationsprozess von drei Monaten kann die Nachfrage nicht befriedigen, bzw. nicht alle Mitarbeiter erreichen. Das Benchmark Office mit vier Mitarbeitern kann den Kommunikationsprozess nicht alleine durchführen, bisher gibt es keine Unterstützung von anderen Abteilungen in diesem Prozess. Marketing Kanäle, wie das Social Network, öffentliche Veranstaltungen oder andere Kommunikationswege werden für dieses Projekt nicht genutzt, da die Kommunikation bisher nur über interne Calls oder Weiterleitung der Präsentationen stattfindet.

Zudem ist die verbundene Problematik der wettbewerbssensitiven Erkenntnisse zu beachten. Die Informationen geben Aufschluss über wettbewerbssensitive Preise und Features des Unternehmens. Dies kann eine Gefahr für das ganze Unternehmen darstellen wenn diese Erkenntnisse in unbefugte Hände geraten, z.B. Wettbewerber. Zum Beispiel in Angebotsausschreibungen, Trendverfolgungen, aber auch alltäglichen Situationen mit Kunden und Analysten stellt die Kommunikation der Ergebnisse eine Gefahr dar und kann weitreichende Folgen haben. Beispielsweise: Eine verschlechterte Marktsituation, oder keine Vorteile mehr bei Anbieterstellungen.

2. Ein weiteres Problem ist, dass die Vorteile der Erkenntnisse weitgehend im Unternehmen, aber auch außerhalb von TSI unbekannt sind. Vor allem in Gesprächen mit Mitbewerbern, Kunden und Analysten wird nicht auf die Erkenntnisse des Benchmarking & Landscaping Projektes zurückgegriffen. Vorgefertigte Argumentationsketten sind nicht vorhanden und können demgemäß in Kundengesprächen oder Diskussionen mit Mitarbeitern oder Mitbewerbern nicht genutzt werden.
3. Es gibt keine Richtlinien und Verhaltensregeln zum Umgang mit den Erkenntnissen, ferner fehlt ein definierter Kommunikationsprozess. Folglich verstoßen einige Mitarbeiter gegen die Informationssicherheit und kommunizieren wettbewerbs-sensitive Erkenntnisse ohne wirkliches Wissen über die möglichen Konsequenzen. Des Weiteren gibt es keine Klassifizierung der wettbewerbs-sensitiven Erkenntnisse.

Das angestrebte Ziel des Projektes ist die best practice in Bezug auf die Kommunikation herauszuarbeiten. Best Practice stammt aus dem Englischen und kann unter anderem mit „bestes Verfahren“ oder „hervorragende Praxis“ übersetzt werden (best = beste, practice = Praxis, Verfahren). Nach dem Duden hat Best Practice die Bedeutung, die „bestmögliche (bereits erprobte) Methode, Maßnahme o.Ä. zur Durchführung, Umsetzung von etwas“ zu sein. (Duden, 2014).⁵ Das Gabler Wirtschaftslexikon beschreibt den Begriff in Verbindung mit Benchmarking als „herausragende, exzellente Praktiken, die im eigenen Unternehmen umgesetzt werden“ sollen. Damit „beinhaltet das Benchmarking [...] das Streben, zum Besten der Besten zu werden (japanisch: Dantotsu)“. (Gabler, 2012).⁶ Dies soll als Vorbild für die Umsetzung des Kommunikationsplans genutzt werden. Im Rahmen dieser Zusammenfassung wird der Begriff Best Practice als die „erfolgreiche, beste Vorgehensweise und vorbildliche Methode in einem Unternehmen, die in einem bestimmten Bereich ein optimales Ergebnis garantiert“, definiert. Vor allem soll herausgearbeitet werden, in welchen Bereichen eine Veränderung angestrebt wird. An dieser Stelle werden die Themenbereiche Kulturänderung, Prozessänderung, aber auch Tool-Änderung angesprochen.

Zudem soll die Effektivität, aber auch Effizienz des Projektes garantiert sein. Effektivität ist eine Maßgröße für den Output („Die richtigen Dinge tun“) und wird als Grad der Zielerreichung definiert. Die Effektivität ist unabhängig vom nötigen Aufwand, welcher erforderlich ist, um das Ziel zu erreichen. Effektivität wird oft auch mit Wirksamkeit bezeichnet. Die Wirksamkeit ist das „Ausmaß, in dem geplante Tätigkeiten verwirklicht und geplante Ergebnisse erreicht werden.“⁷

Effizienz ist im Sinne der Norm das „Verhältnis zwischen dem erreichten Ergebnis und den eingesetzten Ressourcen.“⁸

5 Duden (2014). <http://www.duden.de/zitieren/10144192/1.9>, 25.02.2016

6 Springer Gabler Verlag (2012). Wirtschaftslexikon - Best Practice. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/122484/best-practice-v1.html>, 25.02.2016

7 Vgl. Deutsches Institut für Normung 2005, S. 22

8 Vgl. DIN Deutsches Institut für Normung e.V 2005, S. 22

In der vorliegenden Arbeit wird Effizienz als die Erreichung, des gewünschten Ergebnisses mit möglichst geringem Mitteleinsatz bzw. die Erreichung eines möglichst großen Ergebnisses mit einem bestimmten Mitteleinsatz („Die Dinge richtig tun“) definiert. Das Projekt folgt der Theorie der Betriebswirtschaftslehre, die als beschreibende und entscheidungsorientierte Wissenschaft gilt. Genauer gesagt, das wirtschaftliche Handeln im Betrieb beschreiben und erklären und aufgrund der erkannten Regel- und Gesetzmäßigkeiten des Betriebsprozesses wirtschaftliche Verfahren zur Realisierung praktischer betrieblicher Ziele entwickeln.

Zentraler Bestandteil eines strategischen Planes ist das klare Verständnis der Kernkompetenzen, Erfolgsfaktoren und das Wissen um das eigene externe Umfeld sowie die Wettbewerber. Als Grundlage für die Strategieentwicklung wird zunächst die Ist-Situation in dem Projekt beleuchtet und hinterfragt. Die Ist- Analyse dient zur Formulierung der Zweck-Mittel-Analyse, die einen Lösungsweg (Mittel) aufweist, um einen Sollzustand zu erreichen (Zweck). Strategische Planung zwingt Organisationen dazu, sich bewusst mit dem eigenen Umfeld auseinanderzusetzen und wichtige Informationen aufzubereiten. Die Projektarbeit teilt sich in drei Themenbereiche auf: Die Ausarbeitung der Ist-Situation, die Strategieentwicklung und der operative Part.

Darstellung der Projektziele

Die „(...)Vorgehensweise ist im Wesentlichen dadurch gekennzeichnet, dass eine Hierarchisierung von Kommunikationszielen vorgenommen wird, um das Hauptziel der strategischen Positionierung auf unterschiedlichen Ebenen der Kommunikationsinstrumente in Zielformulierungen umsetzen zu können.“⁹ Für die Zielerreichung ist zum einem der Weg zum Ziel entscheidend. Die aktuelle Situation mit dem Umgang der Benchmarking & Landscaping Erkenntnisse zeigt, dass die Nutzung noch viel Entwicklungspotenzial durch eine geeignete Kommunikation hat. Die Erkenntnisse werden zwar als wahrer Vorteil gesehen, jedoch sieht die Realität im Arbeitsalltag anders aus. Die Erkenntnisse werden über eine monatelange Projektphase erstellt, jedoch im Nachgang nicht optimal kommuniziert. Es lassen sich folgende Arten von Zielen unterscheiden: Das deskriptive, das analytische, das prognostische und das normative Ziel. Die genaue Definition der Ziele dient der Beantwortung der folgenden Frage: Welche Probleme sollen durch diese Projektstudienarbeit bzw. das Projekt gelöst werden? Die Ziele wurden nach dem SMART-Prinzip definiert. SMART ist ein Akronym für „Specific Measurable Accepted Realistic Timely“ und dient z.B. im Projektmanagement, aber auch im Rahmen von Mitarbeiterführung und Personalentwicklung als Kriterium zur eindeutigen Definition von Zielen im Rahmen einer Zielvereinbarung.¹⁰

9 Vgl. Bruhn 2005, S. 11

10 Vgl. Doran 1981, S. 35-36

Deskriptives Ziel

Das deskriptive Ziel dient der Beschreibung und. Abbildung betrieblicher Vorgänge bzw. des Kommunikationsprozesses. Für die Zielerreichung ist vor allem der Weg zum Ziel entscheidend. Im Vordergrund und im ersten Schritt steht die optimale Lösung der Benchmarking & Landscaping Erkenntnisse für den Kommunikationsplan. Das deskriptive Ziel dieser Arbeit ist es, „die Tatsache zu beschreiben“, als Pendant zu „als Norm festlegend“. Im Mittelpunkt steht das wissenschaftliche Vorgehen der Beschreibung und Erläuterung der bisherigen Ist-Situation ohne Bewertung oder Ableitung von Handlungsempfehlungen oder Normen. Die an dieser Stelle gesammelten und aufbereiteten Informationen werden u. a. zur Kontrolle und Steuerung genutzt. Gemessen werden sollen die Erfolge an einer verbesserten Preisstruktur der TSI-Angebote (durch bessere Nutzung der Benchmarking & Landscaping Daten für die Kalkulation). Für das Ziel dienen die Erkenntnisse des Benchmarking & Landscaping - Projektes, die eine Preiskalkulation vereinfachen, aber auch Aufschluss geben, wie der interne Markt von TSI strukturiert ist und wo weitere potenzielle Wachstumsthemen liegen.

Analytisches Ziel

Das Projekt verfolgt in der strategischen Ausrichtung auch ein analytisches Ziel. Das Ziel ist es, das Projekt „in seine Bestandteile aufzulösen“: Der zu untersuchende Gegenstand wird in seine Bestandteile zerlegt und deren Beziehungen untereinander werden theoretisch rekonstruiert, wobei die wissenschaftlichen Analysen als Hilfsmittel dienen. Das analytische Ziel in dieser Arbeit dient dazu, den Kommunikationsprozess in strategische und operative Bestandteile, wie Zielgruppen, Stakeholder, Zeitplan, Aktionsplan und weitere Unterpläne, zu unterteilen. Diese Ziele wurden in der Projektarbeit erarbeitet, werden aber in dieser Zusammenfassung nicht näher erläutert.

Prognostisches Ziel

Im Zusammenhang mit dem Projekt wird mit dem Kapitel „Fazit und Ausblick“ eine Prognose für die weitere Entwicklung des Projektes abgegeben. Ziel dieser Arbeit ist es genug Fakten und Erkenntnisse zu sammeln um eine fachgerechte Aussage über die Entwicklung des Projektes abzugeben. Vor allem die Verfolgung des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses ist ein Projektziel. Eine Einschätzung über den Prozess der Kommunikation soll verfolgt werden und nicht über den Inhalt der Benchmarking & Landscaping Erkenntnisse.

Normatives Ziel

Das normative Ziel wird als Leitbild bzw. Vision gesehen, das den Projektteilnehmern und Organisationsmitgliedern die Möglichkeit gibt, ein ideales zukünftiges Bild des Projektes zu projizieren. Das Ziel wird an dieser Stelle unscharf formuliert, damit die Projektteilnehmer die Möglichkeit haben, eine eigene Interpretation der Ziele abzugeben. Für dieses Projekt wurde folgende Visi-

on formuliert: Alle Mitarbeiter der TSI sollen die Ergebnisse der Benchmarking & Landscaping Untersuchungen verstehen und nutzen können. Die Kommunikation soll eine Steigerung der Ressource „Marktwissen“ anstreben.

Ziele, die nicht angestrebt werden

In diesem Projekt wird nicht angestrebt, dass eine vorgeschriebene interne Nutzung der Benchmarking & Landscaping Erkenntnisse umgesetzt wird. Im Vordergrund steht die freiwillige Nutzung der Daten durch die Mitarbeiter. Zudem soll diese Arbeit noch nicht die Inhalte der Benchmarking & Landscaping Erkenntnisse untersuchen und analysieren; im Mittelpunkt steht der optimale Kommunikationsplan für die Informationen aus dem Benchmarking & Landscaping Projekt.

3 STRATEGISCHE LÖSUNGSANSÄTZE UND OPERATIVE VORGEHENSWEISE

Die Ist-Situation lässt sich an dieser Stelle gut mit Hilfe der SWOT-Analyse erläutern. „Die Stärken-Schwächen-Chancen-Risiken-Analyse stellt eine Positionierungsanalyse der eigenen Aktivitäten gegenüber dem Wettbewerb dar.“¹¹ Das Projekt weist einige Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken auf. Im Folgenden Abschnitt werden die einzelnen Punkte diskutiert. In Tabelle 1 ist eine SWOT-Analyse für das Projekt dargestellt:

Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> - Verbesserte Nutzung der Benchmarking & Landscaping Daten - Verbesserung der Wettbewerbssituation - Projektzuspruch - Projekteinfluss Unternehmen - Neuartigkeit/ Innovator 	<ul style="list-style-type: none"> - Wettbewerbssensitive Informationen - Abhängigkeit von den Partnern - Trend"aktualität" - Interner Markt - Abteilungspositionierung
Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> - vorhandene Nachfrage - Kundenbindung - Positionierung Abteilung - Trend nutzen - Steigerung des Kundennutzen 	<ul style="list-style-type: none"> - Falsche Nutzung der Daten - Kurzlebigkeit von Trends - Wettbewerber - Nicht zufriedenstellende Umsetzung

Tabelle 1 | SWOT-Analyse, Eigendarstellung.

11 Vgl. Springer Gabler Verlag (Hrsg.), (o.J.). Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: SWOT Analyse, online im Internet: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/326727/swot-analyse-v3.html>, 25.02.2016

Stärken

Die größte Stärke liegt in der Verbesserung des Kommunikationsprozesses und die daraus folgenden Vorteile für die Zukunft des Projektes. Mit einer verbesserten Kommunikation wird es leichter sein, die Benchmarking & Landscaping Ansprechpartner zu kontaktieren. Zudem ergibt sich ein schnellerer Weg, um an die Informationen und Daten des Projektes zu gelangen. Darüber hinaus wird es helfen einen erstmaligen Prozess im Benchmarking & Landscaping Kommunikationsplan abzubilden. Der daraus resultierende interne Nutzen und der Kundennutzen können als Stärke des Projektes definiert werden. Zudem kann es auch zu einer Neupositionierung des Benchmark Offices im Unternehmen kommen. Durch die steigende Wichtigkeit im Unternehmen steigt auch das Ansehen bzw. strategische Image der Abteilung. Darüber hinaus haben Untersuchungen gezeigt, dass das Projekt keinen internationalen Einsatz verfolgt. In diesem Punkt kann sowohl ein nationaler, aber auch internationaler Kommunikationsplan ausgearbeitet werden. Bisherige Untersuchungen zeigten, dass das Benchmarking & Landscaping Projekt und die daraus entstandenen Erkenntnisse außerhalb von Deutschland nicht bekannt sind. Jedoch besteht hohes Interesse seitens der Mitarbeiter an den Untersuchungen. Die internationale Fokussierung unterstreicht den Innovationsfaktor und die Wichtigkeit dieses Projektes. Um den Faktor Innovation noch besser zu verstehen, muss klar sein, dass die korrekte Verwendung der Daten ganze Prozesse der Verkaufsphasen oder des Bid Management ändern kann. Eine Optimierung bedeutet somit auch eine bessere Kostenkalkulierung sowie eine größere Zufriedenheit seitens der Mitarbeiter, und der Kunden. Dies könnte zu weiteren Prozessänderungen im Unternehmen führen. Der wesentliche Vorteil des Projektes liegt in der bereits vorhandenen starken Nachfrage für eine Verbesserung des Kommunikationsprozesses. Obwohl das Projekt seit vier Jahren durchgeführt wird, ist noch keine Verbesserung des Kommunikationsprozesses verfolgt worden. Besonders im Vergleich zu anderen Unternehmen kann die optimierte Benchmarking & Landscaping Nutzung einen Vorteil anbieten, da dem Kunden ein kostengünstigeres Angebot unterbreitet werden kann.

Weiterhin zeigt das Projekt starke interne Unterstützung des Vorstands, insbesondere des Senior Vice President (SVP) Marketing. Das Management-Team kennt das Potenzial der Benchmarking & Landscaping Daten. Demensprechend stellt die Dringlichkeit und Aktualität des Projekts eine Stärke in der Umsetzung dar. Zudem hat es Einfluss auf das Produktportfolio und kann somit das Produktangebot der TSI erweitern. Dies kann dazu führen, dass die Produktvielfalt zum Best Practice Approach Positionierung führt und die Vorgaben für die Konkurrenz gesteigert werden. Zudem das gute Timing eine weitere Stärke des Projektes. Gerade in der Neuorientierung des Unternehmens im Zeitalter der Digitalisierung muss das Unternehmen schnell reagieren und sich auf Kunden individuell einstellen. Ein wesentlicher Vorteil liegt in der Nutzung ist ein möglicher Wettbewerbsvorteils und somit eine Positionsoptimierung auf dem Markt. Mit der Hilfe der Benchmarking & Landscaping Daten können neue Kunden und Projekte gewonnen werden. Dies unterstreicht die Einzigartigkeit im Unternehmen, da nur diese Projektgruppe das Ziel verfolgt, die internen Preis- und Produktdaten mit den Peers zu vergleichen. Zudem ist es für die TSI mit

dem perfektionierten Nutzung der Benchmarking & Landscaping Daten möglich (die interne, aber auch externe Sicht wird mit einbezogen), in diesem Bereich als Innovator aufzutreten. Dadurch können mit einem gewissen zeitlichen Vorsprung wesentliche Marktanteile beansprucht werden.

Schwächen

Der Kern des Benchmarking & Landscaping Projektes sind die Erkenntnisse und Informationen über Preise und Produkte. Diese Erkenntnisse können als wettbewerbssensitiv eingestuft werden, da sie interne Informationen preisgeben. In den falschen Händen können diese einen schlechten Einfluss auf das Unternehmen und deren Marktposition haben. Die Mitbewerber können diese Informationen für ihre eigene Berechnung und Forschung nutzen. Darüber hinaus gibt es keine Regelung zum Umgang der wettbewerbssensitiven Daten. Wie in den letzten Jahren beobachtet, können sich Trends der IT- und TC-Branche schnell ändern. Die Erfahrung zeigt, dass Trends einen hohen Einfluss auf das Unternehmen haben. Besonders im aktuellen Zeitalter der Digitalisierung können Trends sehr kurzlebig sein. Dies kann auch für Preis und Produktinformationen gelten. Die Trends und Entwicklungen beeinflussen Projekte und Unternehmen schneller als in der Vergangenheit. Das Projektteam muss im Hinterkopf behalten, dass die aktuellen oder folgenden Trends die Preise und die Daten der Forschung beeinflussen werden. Zudem ist eine gegenwärtige Schwäche, dass das Projekt einen internen Markt hat. Der Erfolg des Maßnahmenplans hängt davon ab, ob und wie die Verbesserungsvorschläge umgesetzt werden. Zudem kann eine Prozessveränderung immer auch ein negatives Feedback erhalten, da den Mitarbeiter eine weitere Umstrukturierung zu anstrengend ist. Es ist wieder die kulturelle Änderung (Bewusstsein und Wille zur Änderung) angesprochen, die ausschlaggebend für die Änderung eines Kommunikationsprozesses und die Nutzung der Erkenntnisse ist.

Chancen

Die Vergangenheit hat gezeigt, dass die internationale Kommunikation im Benchmark Office bisher gefehlt hat. Dieses Projekt kann genutzt werden, die internationale Arbeit des Benchmark Office zu verbessern und auch dazu beitragen, eine bessere internationale Teamarbeit zu fördern. Mit den internationalen Einsatz kann das Benchmark Office das Projekt als eine weitere Chance und Möglichkeit nutzen, ein verbessertes Ansehen im Unternehmen zu erhalten. Sie können als Experten angesehen werden und mehr Verantwortung im Unternehmen erhalten. Darüber hinaus ist dies nicht nur eine Chance für das Unternehmen und das Benchmark Office. Die Bestands- und Neukunden sind die echten Gewinner in diesem Fall. Mit verbesserten Angeboten und Echtdaten ist es möglich, dass sie mit den besten Partnern, in diesem Fall die TSI, zusammenarbeiten. Diese Möglichkeit kann zu einer höheren Kundenzufriedenheit führen. Zudem stellt das Projekt auch eine weitere Chance für das Unternehmen dar. Bei der korrekten Analyse und Deutung von zukünftigen Trends kann aktiv auf diese reagiert werden und entsprechende Maßnahmen ergriffen werden.

Risiko

Ein Risiko besteht darin, dass der Kommunikationsplan nicht zufriedenstellend übernommen wird, da immer eine gewisse Skepsis neuer Ideen und Maßnahmen dem Projekt gegenübersteht. Folglich werden Verbesserungsvorschläge falsch umgesetzt oder gar ignoriert. Ein weiteres Risiko stellt die Kurzlebigkeit von heutigen Trends dar. Bis die Maßnahmen umgesetzt werden können, besteht das Risiko eines neuen Trends der das Produktportfolio neu beeinflussen kann. Zusätzlich stellen die Wettbewerber auch ein Risiko dar, da diese sich ebenfalls mit Benchmarking beschäftigen. Zudem ist die Weitergabe der wettbewerbs sensitiven Daten auch immer ein Risiko. Wie schon im Bereich Schwächen genannt, können Mitbewerber an die Informationen kommen und diese nutzen. Zudem ist die Weitergabe der Informationen an weitere Mitarbeiter immer ein Risikofaktor, da jeder Mensch eine unterschiedliche Einstellung zu der Weitergabe der Ergebnisse hat. Es gibt bisher weder eine Regelung noch einen detaillierten Kommunikationsplan. An dieser Stelle wird das Risiko der Kulturänderung, aber auch Prozessänderung angesprochen. Nur mit dem Willen und Verständnis der Mitarbeiter kann ein Prozess geändert werden. Wenn diese Basis bei den Mitarbeitern noch nicht gegeben ist bzw. kein Verständnis über die wettbewerbs sensitiven Erkenntnisse besteht, kann auch keine Prozess- bzw. Tooländerung stattfinden. In Bezug auf die Internationalität des Projektes muss auch das Risiko der interkulturellen Kommunikation betrachtet werden. Innerhalb der interkulturellen Kommunikation können besonders Vorurteile zu Problemen führen.

Kommunikationsziele

Für die spätere Bewertung und auch Überwachung des Projektes, werden an dieser Stelle die Ziele der Kommunikation definiert. Der Begriff „Ziel der Kommunikation“ wird verwendet, um das erwartete Endergebnis einer Kommunikationsaktivität zu beschreiben, in Bezug auf die Änderungen oder der überprüfaren Ergebnisse in der gegebenen Zielgruppe.

An dieser Stelle werden die Kommunikationsziele mit den Marketingzielen gleichgesetzt. Als Marketingziele werden im Rahmen dieser Betrachtung sämtliche Soll-Zustände angesehen, deren Erreichung mittels abgestimmter interner und externer Kommunikationsmaßnahmen gefördert werden kann. Als Kommunikationsmaßnahmen werden dabei sämtliche Schritte definiert, welche in der internen und externen Kommunikation dazu beitragen, die Voraussetzungen zu schaffen um das Projekt erfolgreich fortzuführen. Gerade hinsichtlich der zukünftigen Unternehmensstrategie mit ihrem Fokus auf ein überwiegend standardisiertes Dienstleistungsportfolio ergeben sich in diesem Fall zahlreiche Schnittstellen an geplanten Kommunikationsmaßnahmen, so dass der Fokus auf der Maximierung potenzieller Synergien liegt. Die grundsätzliche Unterscheidung der Soll-Zustände wird in marktökonomische und marktpsychologische Ziele vorgenommen. Im Folgenden werden die relevantesten Ziele beschrieben, die nach dem SMART Prinzip ausgewählt wurden und in Kombination mit der Zielgruppenanalyse als Grundlage für die weitere Planung.

In der ausgearbeiteten Projektarbeit wurden die einzelnen marktpsychologischen, aber auch marktökonomischen Ziele erarbeitet, in dieser Zusammenfassung werden jedoch nur die marktpsychologischen Ziele angesprochen.

In Zusammenarbeit mit der Marketingabteilung wurden zwei marktpsychologische Zielvorgaben definiert. Die qualitativen sind die marktpsychologischen Ziele wie Bekanntheit, Kundenzufriedenheit, Kundenbindung und Markenimage. Diese Ziele sind mittel- bis langfristig, da sich die Planung auf der strategischen Marketingebene bewegen. Die Definition der Soll Situation basiert sowohl auf der prognostizierten Marktentwicklung als auch auf der abgeleiteten Unternehmensstrategie. Ihnen gegenüber stehen die marktpsychologischen Ziele, welche sich in erster Linie auf die mentalen Prozesse innerhalb der Zielgruppen. Marketingziele an sich sind keine autarken Zielsetzungen, sondern leiten sich aus den übergeordneten Unternehmenszielen ab. Basierend auf der finanziellen Planung, in diesem Fall insbesondere der Umsatzplanung, ergeben sich die marktökonomischen Ziele als Resultat sämtlicher Marketingprozesse. Ihnen gegenüber stehen die marktpsychologischen Ziele, welche sich in erster Linie auf die mentalen Prozesse innerhalb der Zielgruppen fokussieren. An dieser Stelle wird auch das Markenimage des Benchmark Offices im Unternehmen angesprochen. Die Chance und auch Stärke des Projektes liegt in der steigenden Bekanntheit und verbundenen Image der Abteilung. Das Benchmark Office wird mehr als strategische Abteilung und auch Unterstützung wahrgenommen. Dies bedeutet mehr Einbezug in kritische Unternehmensthemen und viele strategische Projekte. Deshalb wird das Markenimage des Benchmark Offices verbessert.

Mögliches Vorgehen - Ausformulierung der Strategie

„Die Festlegung der Kommunikationsstrategie ist so vorzunehmen, dass die zentralen Zielsetzungen der Kommunikation zu realisieren sind. Dazu ist es notwendig, eine Schwerpunktsetzung der zu ergreifenden Kommunikationsanstrengungen vorzunehmen. Diese äußert sich in mittel- bis langfristigen Verhaltensplänen, die verbindlich angeben, mit welchen Anstrengungen das Unternehmen die Realisierung der formulierten Kommunikationsziele anstrebt.“¹² Nach der Untersuchung der Ist-Analyse, ist der nächste Schritt die Strategieentwicklung. Dabei stellt sich die grundsätzliche Frage: Sind die Kommunikationsaktivitäten wirklich notwendig und sind sie wirksam für eine Lösung des Problems? Wenn das Problem aus Mangel an Wissen, Know-How oder aufgrund negativer Einstellungen und Überzeugungen entsteht, dann spielt die Kommunikation eine Schlüsselrolle in dem Projekt. Wenn andererseits das Problem andere Ursachen hat (beispielsweise die Zugänglichkeit von Produkten oder Dienstleistungen, Motivation des Personals), wird die Kommunikation nicht wirksam. Dann müssen die Kommunikationsprobleme nach Kriterien wie Dringlichkeit, Wichtigkeit, Verletzlichkeit ausgewählt werden. Diese Arbeit fokussiert sich auf zwei Strategien nach Bruhn:

12 Vgl. Bruhn 2005, S. 216

Die Bekanntmachungsstrategie wird bei der Einführung neuer Angebote eingesetzt, da die Marke erst Bekanntheit im Unternehmen erreichen muss. Auch bei größeren Neuerungen kann die Strategie hilfreich sein, damit die Neuerung bei allen Kunden bekannt gemacht werden kann. Der Vorteil ist, dass sie sehr aufmerksamkeitsstark ist und in Abhängigkeit mit der Strategieart auch sehr emotional oder informativ ist. Die Strategie kann beispielsweise mit einer Einführungskampagne verglichen werden.

Die zweite Strategie, die verfolgt wird, ist die Zielgruppenschließungsstrategie. Diese wird durchgeführt, wenn die Zielgruppen besser erreicht werden bzw. ausgeschöpft werden sollen. Des Weiteren auch wenn eine völlig neue Zielgruppe angesprochen werden soll. In diesen Fällen erweist sich diese Strategie als hilfreich. Dies ist oft möglich mit Werbekampagnen. Die Zielgruppen, sowie Stakeholder wurden in der Master Thesis detailliert ermittelt, jedoch in dieser Zusammenfassung aus wettbewerbstechnischen Gründen, bzw. internen Datenschutz nicht bearbeitet.

Channels und Medien der Kommunikation

Mit dem Marketing-Mix werden Marketingstrategien oder Marketingpläne in konkrete Aktionen umgesetzt. Die vier klassischen Instrumente des Marketing-Mix sind die sogenannten vier „P“, Produkt-, Preis- (bzw. Konditionen- oder Kontrahierungs-), Vertriebs- und Kommunikationspolitik. Vor allem liegt das Hauptaugenmerk auf den entsprechenden Tools, die für eine verbesserte Kommunikation genutzt werden können. In dieser Arbeit steht die Kommunikationspolitik im Mittelpunkt und soll gefördert werden. Abbildung 2 zeigt den inhaltlichen Fokus dieser Arbeit:



Abbildung 1 | 4 P's des Marketingmix, in Anlehnung an Jerome McCarthy.¹³

13 Vgl. McCarthy 1960

In der ausführlichen Projektarbeit/MasterThesis wurden unterschiedliche Channels erarbeitet, jedoch wird an dieser Stelle nur ein möglicher Kommunikationsweg angesprochen: Die Centrum für Büroautomation, Informationstechnologie und Telekommunikation (CEBIT) Messe in Hannover. Weitere Kommunikationswege, die erarbeitet wurden sind: Lounges, das Telecom Social Network und sonstige Kommunikationsmittel (Interne Calls, Trainings, Meetings, Sales Kick Offs, Newsletter, Portfolio Calls), die in der Master Thesis nachzulesen sind.

Centrum für Büroautomation, Informationstechnologie und Telekommunikation

Der CeBIT Stand für das folgende Jahr wird der Schwerpunkt der Marketingstrategie sein. Nach intensiver Recherche auf der CeBIT 2014 wurde festgestellt, dass der Benchmarking & Landscaping Themenbereich noch nicht auf dem Messebereich abgedeckt wird. Zudem ist ein großes Unwissen über die Methode und die Wissenschaft von Benchmarking & Landscaping extern, aber auch intern zu erkennen. Die Strategiemeasures wird dabei helfen, dass das Benchmarking & Landscaping Thema im Themenbereich bzw. Messestand „Werden Sie Partner“ oder „Future Zone“ zugeordnet werden soll. Bei der bisherigen CeBIT wurden an dieser Stelle Neukunden, aber auch Partner geworben. Zielgruppen sind die Messteilnehmer die sich für eine Zusammenarbeit interessieren. Da die CeBIT als reine Fachmesse positioniert wurde, werden auch die Fachleute aus der Branche angesprochen. Aber auch Kunden, die potentielle Partner werden könnten. Laut einem internen TSI Rückblick stieg die Qualität der Kontakte durch die Neuausrichtung als Fachmesse. Gut ein Drittel mehr Fachbesucher als im Vorjahr steuerten den Telekom-Stand an, wie die Befragungen vor Ort ergaben.¹⁴ Die Zahl der geschäftlich motivierten Besucher steigerte sich demnach um 20 Prozent. Die Besucher blieben deutlich länger auf der rund 4.000 Quadratmeter großen Fläche, auf der der Konzern die Leistungsfähigkeit seines Netzes genauso zeigte wie seine Lösungen für vernetztes Leben, IT-Sicherheit, Industrie 4.0 sowie mobiles Bezahlen. Insgesamt zog der Auftritt bereits bis zum vierten Messetag rund 80.000 Interessenten an. Über 550 von ihnen nahmen das Angebot von Standführungen wahr. Das waren doppelt so viele wie im Vorjahr. Jedoch sollen nicht nur Neukunden angesprochen werden, sondern auch die bisherigen Kunden. Die 400 größten Kunden sollen weiterhin überzeugt und an das Unternehmen gebunden werden. Jedoch sind viele Messteilnehmer auch Telekom-Mitarbeiter. Wie die Erfahrung gezeigt hat, ist das Benchmarking & Landscaping Thema im Unternehmen nicht weit verbreitet und muss besser intern kommuniziert werden. Mit einem entsprechenden Auftritt auf der CeBIT wird auch der interne Markt, aber auch Zielgruppen angesprochen. Ziel des Projektes wird sein, dass mit Benchmarking & Landscaping Ergebnissen gezielt Partner und Kunden angesprochen werden. Zudem ist das Benchmarking & Landscaping Team an dieser Stelle verantwortlich für die richtige Kommunikation und Werbung des Themenbereiches. Ziel ist es, die Benchmark Experten an dieser Stelle einzusetzen und mit Daten und Fakten zu überzeugen.

14 Interner Rückblick CeBIT 2014

Was bei der CeBIT Veranstaltung auffällt, sind die zu den Themen zugeordneten Stände. Trendthemen wie M2M (Machine to Machine) oder Big Data Themen haben mit den Schlagworten und einen guten Aufbau der Stände überzeugt. Auch an dieser Stelle können die jeweiligen Ansprechpartner der Messethemen vorher kontaktiert werden und mit den entsprechenden Informationen zu Preisen und Produktmerkmalen ausgestattet werden. Diese Information wird direkt nach der Veröffentlichung der neusten Benchmark Ereignisse stattfinden. Die bisherige Kommunikation und Kontakt kam von Personen, die an den Ergebnissen interessiert sind.

Das Benchmark Office hat die Ergebnisse auf Nachfrage weitergeleitet und nur an bestimmte Level und Gruppen die Ergebnisse präsentiert. Mit der neuen Kontaktaufnahme: Benchmark Team kommuniziert an die Mitarbeiter bzw. in diesem Fall Vertreter auf der CeBIT, können die Daten optimal genutzt und weitergeleitet werden.

Operationaler Part

Nach der strategischen Ausarbeitung des Kommunikationsplans steht der operationale Teil im Fokus. Es geht um die Umsetzung der einzelnen Strategiethemata und betrachtet Themenbereiche wie den institutionellen Rahmen, die Produktion von Kommunikationsmaterial, die Ausbildung von Humanressourcen, die Überwachung und Bewertung. An dieser Stelle sollen operationale Ziele verfolgt werden. Operationale Ziele sind immer messbare Ziele, die so präzise definiert sind, dass Art und Ausmaß der Zielerreichung eindeutig bestimmt werden können.¹⁵ In der vorliegenden Zusammenfassung werden die institutionellen Rahmenbedingungen, der Produktionsplan, die Klassifizierung der Erkenntnisse, die Argumentationsketten und die Trainings/Kapazitäten angesprochen. In der Master Thesis sind die Teilthemen: Personalplanung, Aktionsplan mit Zeitplan, Plan für Kontrollen und Evaluation, sowie der Globalisierungsplan nachzulesen.

Institutionelle Rahmenbedingungen

In dieser Arbeit sind die institutionellen Rahmenbedingungen gleichgesetzt mit den internen Rahmenbedingungen des Projektes. Es ist notwendig, diesen institutionellen Rahmen zu entwerfen, damit die Umsetzung der Strategie sichergestellt ist, vor allem aber den Prozess und Weg der Kommunikation. Dies beinhaltet zum einem die Auswahl der Institution, die die Führung und Koordination bei der Durchführung der Tätigkeiten und Aktionen überwacht und kontrolliert. In diesem Fall ist es das Team PS&PM, das schon für die Analyse der Ist-Situation und der Strategieentwicklung verantwortlich war. Zum einem entwickelt diese Abteilung den strategischen Überbau des Bereichs „ICT Solution Sales & Portfolio Management“ und stellt eine Brücke zwischen der Offering-Entwicklung und der Unternehmensstrategie dar. Auch die Entwicklung von Management Programmen ist eine weitere Teilaufgabe des Teams. Das Team besteht aus sechs

¹⁵ Vgl. Springer Gabler Verlag (Hrsg.), (o.J.). Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Zielsystem der Unternehmung <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/830359623/zielsystem-der-unternehmung-v1.html>, 25.02.2016

Mitarbeitern und koordiniert die Umsetzung und Durchführung des operationalen Part. Eine andere Begründung für die Zuständigkeit des Teams ist der Blick aus dem Strategiebereich, der auch den Aufgaben der Abteilung zugeordnet ist. In diesem Fall wird das Benchmark Office unterstützend agieren, da es sich auf die Kommunikation und Weiterleitung der inhaltlichen Benchmarking & Landscaping Erkenntnisse konzentriert. Zum anderen muss die Ermittlung der operativen Mechanismen des institutionellen Rahmens an dieser Stelle geklärt werden. Ein Mechanismus ist ein System von Elementen, die in festgelegter, vorhersehbarer Weise zusammenwirken. Dieser wird wie folgt aussehen: Das PS&PM Team gilt als Auftragsgeber der operationalen Aufgaben und Maßnahmen. Von dieser Abteilung werden die Aktivitäten koordiniert, aber auch kontrolliert. Das Team erhält inhaltliche, aber keine administrative Unterstützung des Benchmark Offices. Zudem wird eine enge Zusammenarbeit mit der Marketing Abteilung angestrebt, die bei der Umsetzung der Marketingmaßnahmen als unterstützender Partner angesehen werden.



Abbildung 2 | Institutionelle Rahmenbedingungen, eigene Darstellung.

Der institutionelle Rahmen wird zudem in einem offiziellen Dokument zusammengefügt, das ermöglicht, dass die Beteiligten zur Zusammenarbeit und zur Koordinierung ihrer Tätigkeit auf eine klare Grundlage formalisiert sind.

Produktionsplan

In diesem Kontext spricht die Autorin von einer Produktion von Material oder Medien für die Kommunikation. Für die Materialentwicklung muss ein zeitlicher aber auch inhaltlicher Plan erfolgen. Der größte Teil der zu produzierten Themen wurden schon in der vorliegenden Arbeit erarbeitet. Die Objekte der Kommunikation bleiben die Erkenntnisse und Argumentationsketten aus dem Benchmarking & Landscaping Projekt. Grundlage wird die Präsentationsunterlage mit 400 Seiten sein, die Informationen über die einzelnen Offerings, Preise und Features im Detail gibt. Zudem ist die Kommunikation der internationalen Erkenntnisse im Mittelpunkt des Projektes. Insgesamt

wurden 17 verschiedene Ländern untersucht die einen entscheidenden und nicht kleinen Teil der Benchmarking & Landscaping Erkenntnisse bilden. Die Ergebnisse wurden zudem in verschiedene Level kommuniziert, die einen unterschiedlichen Detailgrad aufweisen. Vor allen sollen die gekürzten und leicht verständlichen Grunderkenntnisse für das Level 1 (1.1 Management Summary und 1.2 Employee Summary) kommuniziert werden, weil sie auf die wichtigen Informationen komprimiert wurden.

Des Weiteren sollen nicht nur die Erkenntnisse besser kommuniziert werden, das Problem mit dem Umgang der Informationen sollten behoben werden. Dieses Teilthema wurde in dem vorliegenden zusammengefassten Artikel nicht aufgegriffen, bzw. es werden nur die Klassifizierungen der Erkenntnisse angesprochen. Die weiteren Verhaltensregeln wurden in der Master Thesis ausführlich beschrieben und können dort nachgelesen werden. Entscheidend für die verbesserte externe Kommunikation sind die Unterlagen und Materialien für die CeBIT 2015. Diese sollten in Zusammenarbeit mit der Marketingabteilung erstellt werden, damit es in die Gesamtstory des Messeauftritts passt. Das Thema für die CeBIT 2015 „d!conomy – nutzen Sie die Chancen der digitalen Transformation.“ soll den Messeauftritt des Benchmark Offices leiten und Einfluss auf die Messeunterlagen haben. Für diese Zusammenarbeit wird geplant, dass ab dem Projektstart für Benchmarking & Landscaping eine direkte Kontaktaufnahme mit dem CeBIT-Organisationsteam stattfindet und ein gemeinsamer Messeplan entwickelt wird.

Zudem muss die Entwicklung der nächsten schriftlichen Kommunikation geplant werden. Hierfür wird das PS&PM Team zuständig sein und einen internen Zeitplan für die Kommunikation verantwortlich sein. Die Newsletter werden mit Hilfe des Benchmark Offices entwickelt. Weitere Materialien, die eine hohe Priorität haben, sind die Informationen, die auf der Telekom Social Network (TSN) Seite veröffentlicht werden. Der Internetauftritt soll mit dem Projektstart 2015 verbunden werden, damit somit auch das „neue Benchmark Office“ gezeigt wird. Für die TSN Gruppe wird Kontakt mit den jeweiligen TSN Verantwortlichen nach dem Projektstart direkt aufgenommen.

Klassifizierung der Erkenntnisse

Während der Projektphase der Bearbeitung und Bewertung der Benchmarking & Landscaping Erkenntnisse gibt es keine Klassifizierung der Informationen in unterschiedliche Wichtigkeitsstufen. In den letzten Jahren wurden zwar während der Campus Session, die entscheidendsten Erkenntnisse und die darauf folgende Reaktion in einer Recommendation-Liste zusammengefasst, jedoch wird diese nicht ausreichend kommuniziert. In dieser Liste werden die Haupterkenntnisse mit jeweiliger Reaktion, Verantwortlichkeiten und Datum bis zur Umsetzung der Reaktion festgelegt. Eine Recommendation ist eine mit den Benchmarking & Landscaping Teilnehmern abgeleitete und abgestimmte Aktion/Maßnahme auf Basis eines Findings, welche einer klar definierten Person, die auf Basis einer klaren Deadline („Due Date“) mit der Umsetzung der Recommendations beauftragt („Assigned To“) ist. Ziel ist es, eine Verfolgung der Recommendations zu fokussieren. Unterstützend werden die Listen von den TK und IT Experten kontrolliert und verfolgt.

Nach den jeweiligen Due Date sollten die Recommendations umgesetzt sein. Benchmarking & Landscaping gibt einen Zukunftsausblick für die Entwicklung einzelner Produkte. Mit diesem Wissen kommuniziert das Benchmark Team gezielt an drei Levels: Level 1 ist das Top Management, Level 2 und 3 sind die Vertreter der Offerings.

Neben der Level 1 Untersuchung soll es ein Dokument geben, dass weniger wettbewerbssensitiv ist und auch offizieller kommuniziert werden kann. Die Richtlinie sollte folgendermaßen aussehen: Die Level 3 Präsentation mit den vertraulichen Erkenntnissen und Details sollte als sehr wettbewerbssensitiv eingestuft werden. Der direkte Kontakt zu dem Benchmark Office soll bestehen bleiben. Die Level 2 Präsentationen mit den wichtigsten Erkenntnissen für die Offering Manager sollte mit einem verbindlichen Übereinkommen an Interessenten herausgegeben werden. Die Level 1 Präsentation, auch im Unternehmen als Management Summary bekannt, sollte unterteilt werden in Level 1.1 Management Summary (bisherige Informationen und Rückmeldung) und einer Level 1.2 Version (Employee Summary) für Mitarbeiter ohne wettbewerbssensitive Erkenntnissen und Informationen. Die Trenderkennungen sollten oberflächlich gehalten werden und mit Verweisen an mehr Informationen durch das Benchmark Office markiert werden.

Key Messages = Argumentationsketten

Die Key Messages, in diesem Fall die Argumentationsketten, stellen einen wichtigen Teil dieser Arbeit dar. Diese sollen in Gesprächen mit Kunden, oder Mitbewerbern genutzt werden und als Argumentationsgrundlage dienen. Zugleich können diese aber auch von allen Mitarbeitern in Diskussionen oder alltäglichen Unterhaltungen mit Kunden genutzt werden und verbessern somit den Kommunikationsprozess. Diese Argumentationsketten sollen leicht verständlich und allzeit anwendbar sein. Argumentationsketten eignen sich dann, wenn über ein Thema Dissens herrscht oder allgemeine Skepsis überwiegt. Allgemein wird die Meinung vertreten, dass Argumentationsketten die Kernaussage darstellen.

Die momentane Situation mit Kunden, Mitbewerber und Mitarbeiter zeigt, dass bisherige Argumentationsketten noch nicht genutzt werden. Das komplexe Projekt mit wettbewerbssensitiven Daten kann nur schwer über bestimmte Schlüsselbotschaften kommuniziert werden. Es muss auch verständlicher und einfacher werden, die Erkenntnisse und die Gründe für das Benchmarking & Landscaping Projekt zu verstehen. Mit den Thesen und damit Kernaussagen soll es jedem möglich sein, ein schnelles und einfaches Verständnis über das Projekt und die Erkenntnisse zu erlangen. In dieser Arbeit werden die Argumentationsketten nach folgender Struktur aufgebaut: These, Argument und ein Beispiel.



Abbildung 3 | Aufbau Argumentationskette, eigene Darstellung.

THESE 1: Das Unternehmen weiß wo es steht und was gut / schlecht ist

Das Argument hierfür ist die Zusammenarbeit mit den Benchmark Providern, die eine neutrale Position darstellen und eine faire Darstellung der Marktposition von TSI im Vergleich zu den Peers herausarbeiten. Sie behandeln das Unternehmen gleichberechtigt und sind neutral. Mit dieser objektiven Einschätzung ist es möglich, ein optimales Standbild der momentanen Marktsituation in Bezug auf Preise und Produktfeatures zu erhalten. Dadurch erfolgt eine Standortbestimmung des Unternehmens auf dem Markt erfolgt dadurch. Vor allem lässt sich die neutrale Sichtweise für die Kommunikation des Projektes nutzen. Wie zuvor beschrieben, sollen auch externe Stakeholder angesprochen werden. Im Blickpunkt stehen die Stakeholder Gruppen: Benchmark Provider, Medien, Neu- und Bestandskunden. Mit der Darstellung der objektiven Situation soll diesen Gruppen kommuniziert werden, dass die Ergebnisse neutral und ohne externen Einfluss erstellt werden. Jedoch stellen auch diese Stakeholder ein weiteres Glied im Kommunikationsprozess dar. Beispielsweise kommuniziert auch ein Benchmarking, dass unser Unternehmen Zugriff auf dieses neutrale und objektive Verfahren hat. Daraus resultierend betreiben sie ein indirektes Marketing/Kommunikation für TSI.

Ein Beispiel ist die monatelange enge Zusammenarbeit der Benchmark Provider mit dem TSI Benchmark Office. Sie behandeln die vertraulichen Daten mit höchster Vorsicht und haben durch die Benchmark-Klausel vertragliche Verschwiegenheit versichert. Die vertrauliche Zusammenarbeit und auch die jahrelange Arbeitsbeziehung zeigen, dass die Ergebnisse auf einer guten Zusammenarbeit mit den Benchmark Providern beruhen und eine hohe Qualität darstellen.

THESE 2: Das Unternehmen weiß was und wie etwas gemacht werden muss

These 1 bildet die Grundlage für These 2, da die ausgearbeiteten Ergebnisse der entscheidende Schritt für die jetzige Fokussierung des Unternehmens ist. Dies bedeutet, dass das Unternehmen die Trendthemen priorisieren kann und sich deshalb auf die Stärken des Unternehmens fokussiert. An dieser Stelle ist als Argument aufzuführen, dass die Ergebnisse des Benchmarking & Landscaping Projektes direkt durch die Mitarbeiter kommuniziert werden. Indem sie die interne Strategie-Roadmap verfolgen und auch diese kommunizieren, verfolgen sie damit auch die durch das Benchmarking & Landscaping ausgesprochenen Trends und Erkenntnisse. Die Unternehmens-Roadmap wird als Sprachrohr der Benchmarking & Landscaping Erkenntnisse genutzt. Ein Beispiel für diese These ist die Verarbeitung der Ergebnisse in die firmeninterne Roadmap. Diese Roadmap dient dazu, die wichtigsten Themen für den Verlauf des Jahres einzuordnen und die damit verknüpften Ziele zu erreichen. Die Sales Bereiche sowie auch die Delivery Bereiche orientieren sich an dieser Roadmap und stellen sie in den Mittelpunkt ihrer täglichen Arbeit.

THESE 3: Die Mitarbeiter können die Erkenntnisse nutzen

These 3 beschreibt den Vorteil, dass die Erkenntnisse auch in Kundenstories genutzt werden können. Folglich gibt es eine Weiterverarbeitung der Erkenntnisse und führt dazu, dass die Ergebnisse auch an Kunden weiterkommuniziert werden. In Gesprächen mit Kunden können die Erkenntnisse und Trenduntersuchungen mit einfließen und können Mitarbeiter besser vor dem Kunden argumentieren. Es findet die direkte Kommunikation durch die Mitarbeiter statt, die auch eine Stakeholder Gruppe darstellt. Diese können die Erkenntnisse intern kommunizieren, aber auch extern durch den Kontakt mit Kunden oder Mitbewerber.

Ein Beispiel dafür sind die Use Cases aus dem Bereich TC und IT. Diese beruhen auf Annahmen des Benchmarking & Landscaping Projektes. Die Ergebnisse in Kundenpräsentationen geben mehr Argumentationsgrundlage und damit auch mehr Sicherheit beim Kunden.

THESE 4: Weil das so ist, gewinnt das Unternehmen mehr Kundendeals

These 4 ist das Resultat der aufgestellten Thesen 1 bis 3. Durch die Vorteile, die im Unternehmen, aber auch in Beziehung mit Kunden und auch Mitarbeitern entstehen, kann das Unternehmen Wettbewerbsvorteile verzeichnen. Mitarbeiter können die Erkenntnisse besser einsetzen und mehr Kundendeals und Projekte gewinnen. Ein weiteres Argument ist die nachgestellte Kommunikation und auch Beziehung zum Kunden. Sowohl die Stakeholder, die die Benchmarking & Landscaping Ergebnissen nutzen, kommunizieren über die Erkenntnisse. Überdies kommunizieren auch Kunden (Neu- und Bestandskunden), die in Deal-Absprachen eingebunden sind. Folglich gibt es an dieser Stelle eine direkte sowie auch indirekte Kommunikation des Projektes. Mit dem steigenden Interesse der Anfragen für Benchmarking & Landscaping Ergebnisse ist zeitgleich auch die Qualität der Kundenpräsentationen gestiegen. Ein Beispiel ist das Ergebnis der Deal-Wins in den letzten Monaten. Beispielsweise mit Kunden wie BP oder Heineken.

Trainings und Kapazitäten

In dem Benchmarking & Landscaping Projekt werden keine neuen Mitarbeiter eingearbeitet, deswegen kann in diesem Fall nicht von einem Training gesprochen werden. Jedoch wird es ein gemeinsames Meeting mit dem PS&PM Team und dem Benchmark Team geben um ein gemeinsames Grundverständnis zu erreichen und eine Übersicht über die nächsten Schritte zu planen. Dieses Zusammentreffen soll klarstellen, dass das Benchmark Office eng mit dem PS&PM Team zusammenarbeitet und beide Teams dieselben Ziele verfolgen. Für dieses Training werden keine weiteren Kosten oder Materialien kalkuliert. Zudem müssen keine platztechnischen Kapazitäten berücksichtigt werden, da das Team schon besteht und daraus folgend keine neuen Anschaffungen getätigt werden müssen.

Die Arbeit des Benchmark Offices kann sozusagen auch als Coach verstanden werden. Sie geben die Erkenntnisse an Mitarbeiter weiter und vermitteln durch Präsentationen und Unterlagen gewisse Trainings. Diese werden in der Kostenkalkulation nicht beachtet, da es die Grundaufgabe des Benchmark Offices ist und zu der alltäglichen Arbeit gehört. Unter diesen Aufgabebereich fallen die Portfolio Calls und die Trainings für die Richtlinien und Verhaltensregeln (Die Richtlinien lassen sich in der Master Thesis nachlesen). An dieser Stelle könnte jedoch erwähnt werden, dass es ein Training der internationalen Benchmarking & Landscaping Ansprechpartner organisiert werden muss. In der Projektarbeit wurde über eine Möglichkeit diskutiert, dass eine internationale Kommunikation verfolgt werden kann. Wenn diese im nächsten Jahr eine weitere Aufgabe des Teams darstellt, müssen Trainings und weitere Kapazitäten kalkuliert werden. Zum jetzigen Zeitpunkt wäre eine Feststellung zu verfrüht und die Frage wird nicht weiter untersucht.

Bestätigung der Strategie

Die Bestätigung der Strategie ist der letzte Schritt in der Entwicklung einer Kommunikationsstrategie. Ein Strategiepapier gilt als Bestätigung der Kommunikationsstrategie. Sobald die Strategie und der Operationsplan entwickelt wurden, ist es notwendig, sie alle zu überprüfen. Der Prozess der Validierung wird in einem Workshop stattfinden und dann an das Management weitergeleitet. Das Management gibt die Bestätigung für die Strategie. Entscheidungsgrundlage wird die vorliegende Arbeit mit den ausgearbeiteten Themenbereichen sein. Mit Stand Dezember 2014 kann gesagt werden, dass die Kommunikationsstrategie für das Benchmarking & Landscaping Projekt für das Jahr 2015 umgesetzt werden kann und in die Planung einfließt. Die Projektverantwortung wird nach Absprache mit dem Management im Bereich PS&PM liegen.

4 FAZIT UND AUSBLICK

Die Ergebnisse dieser Arbeit lassen sich in einem Schaubild zusammenfassen. Ein Vorteil dieser Abbildung ist, dass es aufzeigt wie die einzelnen Prozessphasen in Beziehung stehen, und welche Bedeutung sie für die Umsetzung der Strategie haben.

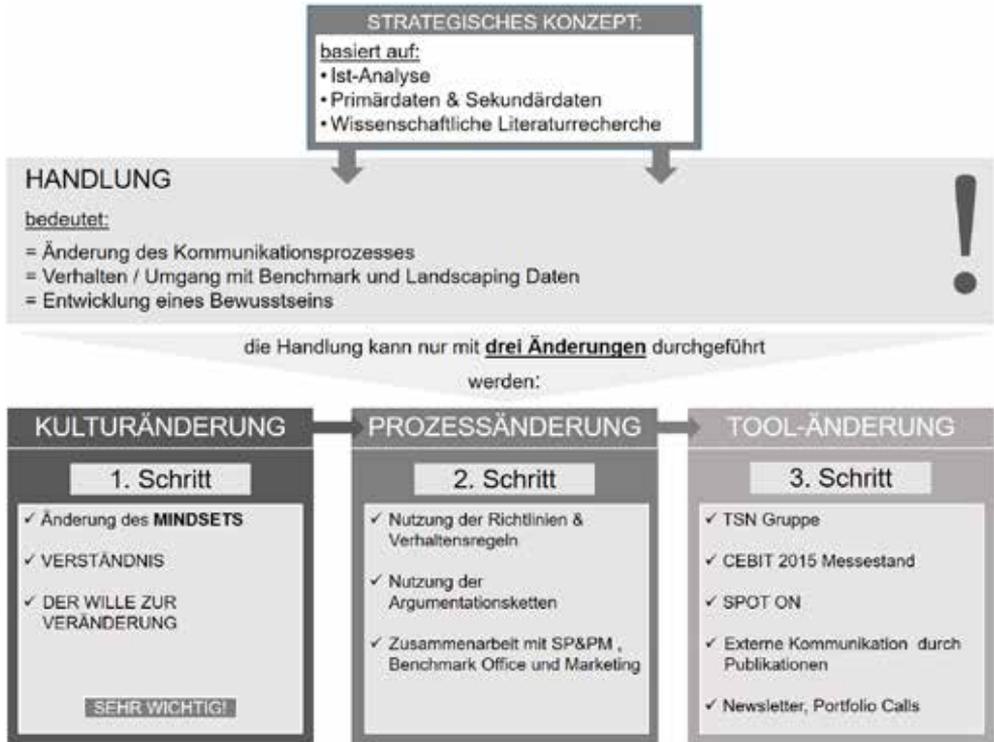


Abbildung 4 | Das Projektergebnis, eigene Darstellung.

Die vorliegende Arbeit umfasst die Entwicklung einer Kommunikationsstrategie für wettbewerbs-sensitive Informationen. Die Untersuchung zeigt, dass die Ist-Analyse entscheidend für die Strategieentwicklung und den operativen Part ist. Ein Ergebnis dieser Arbeit zeigt, dass ein Handeln gleichzeitig bedeutet, den Kommunikationsprozess zu ändern, aber auch das Verhalten und der Umgang mit den Erkenntnissen entscheidend sind. An dieser Stelle ist von einem Bewusstsein der Verhaltensänderung die Rede. Damit der Kommunikationsprozess geändert werden kann, werden drei Prozesse genannt, die für eine Verbesserung der Kommunikationsstrategie entscheidend sind:

Erste Prozessänderung:

Als Basis für eine Veränderung ist das Bewusstsein der Mitarbeiter. Nur mit Verständnis und Einsehen, kann jeder Mitarbeiter sein Verhalten ändern. In diesem Bezug wird von einer Änderung des Mindsets gesprochen. Dieser Schritt ist entscheidend für die folgenden Prozesse. Nur Mitarbeiter, die ein Verständnis und eine positive Einstellung zu der Änderung haben, werden diese auch umsetzen. Es muss in einer Kommunikationsstrategie die kulturelle Botschaft stimmen.

Zweite Prozessänderung:

Der zweite Schritt und somit auch die zweite Prozessveränderung stellt die Nutzung der Verhaltensregeln und Richtlinien dar. Allein die Anwendung dieser Verhaltensregeln, aber auch die Nutzung der an dieser Stelle entwickelten Argumentationsketten stellt eine Prozessveränderung dar und wirkt sich auf die Kommunikationsstrategie aus. An dieser Stelle ist auch die Zusammenarbeit der drei Abteilungen erforderlich und stellt einen neuen Prozess dar. Nur mit dem Willen auch diese Prozessänderungen zuzulassen und eine neue Arbeitsweise mit drei Abteilungen zusammen zu entwickeln, stellt eine weitere Phase des Kommunikationsprozesses dar. Es wird deutlich, dass nur mit der Mitarbeit und den freien Willen der Abteilungen eine gute Zusammenarbeit möglich ist.

Dritte Prozessänderung:

Die dritte Änderung zur Unterstützung einer neuen Kommunikationsstrategie ist die Änderung der Tools. Mit den neuen Kommunikationsprozessen und Zusammenstellung der Teams ergeben sich auch neue Kommunikationskanäle. An dieser Stelle sind die Tools TSN, CeBIT, Newsletter und Portfolio Calls genannt. Aber auch externe Kommunikationsmittel, wie Publikationen und Fachzeitschriftartikel sind für diese Prozessänderung entscheidend.

Das Ergebnis zeigt, dass eine neue Kommunikationsstrategie einen Prozess mit einzelnen Schritten ist. Nur die Abfolge dieser Schritte führt auch zum Erfolg der Strategie. Die Änderung bedeutet zudem Arbeit im Bereich Kultur, Prozesse, aber auch Tools. Besonders der Prozess der Kulturänderung ist kritisch anzusehen und stellt die größte Gefahr dar, da mit einer negativen Einstellung gegenüber einer Prozessänderung ist die Umsetzung der Strategie gefährdet ist. Dieses Ergebnis, besonders die Zusammenfassung der Ergebnisse, sollen zudem als Argumentationsgrundlage für die Notwendigkeit einer neuen Kommunikationsstrategie genutzt werden.

Die vorliegende Arbeit untersuchte folgende These:

Mit einem verbesserten Benchmarking & Landscaping Kommunikationsprozess können die optimalen Zielgruppen strategisch erreicht werden. Dies steigert somit die effektive und effiziente Nutzung der Benchmarking und Landscaping Erkenntnisse.

Die vorliegende Arbeit zeigt, dass die These bestätigt werden kann. Durch eine strategische, wie auch operative Ausarbeitung eines Kommunikationsplans ist die optimale Erreichung der Zielgruppen und damit eine verbesserte Kommunikation der Ergebnisse möglich. Zudem zeigt die vorliegende Arbeit, dass das Projekt ein gutes Konzept für eine Verbesserung des Kommunikationsprozesses bietet. Entscheidend für eine Entwicklung einer Kommunikationsstrategie, ist die Analyse der Ist-Situation. Es lassen sich Zielgruppen und interne und externe Stakeholder finden. Eine Kommunikationsstrategie zeigt nur Wirkung, wenn die Zielgruppen richtig erreicht werden und diese ihr Verhalten ändern. In diesem Fall wäre eine steigende Nutzung der Benchmarking & Landscaping Erkenntnisse, wie auch eine verantwortungsbewusste Weiterleitung der Informationen anzustreben. Ziel dieser Arbeit war es, einen Überblick über den momentanen Kommunikationsprozess und weitere Teilthemen wie der Zielmarkt, Kontexte oder auch Ressourcen zu erhalten. Ein weiteres Ziel war eine Strategieentwicklung für ein bestehendes Projekt zu entwickeln. Auch dieses Ziel wurde erreicht. Zudem wurden Marketingziele erarbeitet, die die Grundidee dieser Arbeit optimal widerspiegeln. Ein verbessertes Markenimage, wie auch Markenbekanntheit sollen durch die Kommunikationsmaßnahmen erreicht werden. Die Arbeit zeigt, dass mit dem Projekt auch einige Risiken und Schwächen verbunden sind. Vor allem die Kommunikation von wettbewerbssensitiven Erkenntnissen birgt eine große Gefahr und kann nie mit einer 100 prozentigen Wahrscheinlichkeit vermieden werden. Ein Kommunikationserfolg spiegelt sich im Grad der Erreichung kommunikativer Zielsetzungen bei den Zielgruppen wider, der ursächlich auf den Einsatz von Kommunikationsaktivitäten zurückzuführen ist.¹⁶ Demensprechend lässt sich erst im Nachgang der Erfolg der einzelnen Marketingmaßnahmen beurteilen.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die vorliegende Arbeit viele Ergebnisse erbracht hat und als Entscheidungsgrundlage für die zukünftige Kommunikationsstrategie genutzt werden kann. Trotz all der damit verbundenen Planung (Produktion, Trainings, Ressourcen, Aktionen und Zeitplan) lässt sich sagen, dass diese Strategie nur ausgeführt werden kann, wenn das ISP SM&PM Team, sowie auch das Benchmark Office vollkommen hinter den Maßnahmen stehen. Eine verbesserte Kommunikation hat viel Potenzial für die Verbreitung der Benchmarking & Landscaping Erkenntnisse. Mit einer gesteigerten Popularität im Unternehmen, aber auch auf dem Wettbewerbsmarkt lassen sich die Vorteile in eine Wettbewerbsstärke umwandeln. Wie jedes Projekt braucht die Strategieumsetzung viel persönliches Engagement wie auch Zeit. Zusammenfassend wird der Kommunikationsplan die Stellung des Benchmark Offices im Unternehmen verbessern und als nicht ersetzbarer Partner ansehen. Zudem wird auch der PS&PM Abteilung eine neue Stellung im Unternehmen zugeteilt, da sie mehr Verantwortung und auch Ansprechpartner im Bereich der Strategie sind. Das folgende Jahr wird für den weiteren Verlauf und den Erfolg des Benchmarking & Landscaping Projektes entscheidend sein.

16 Vgl. Bruhn 2014

ANHANG

LITERATURVERZEICHNIS

- Bruhn, Manfred (2005). Kommunikationspolitik: Systematischer Einsatz der Kommunikation für Unternehmen. 3., überarb. Aufl. Wiesbaden : Vahlen, (Vahlens Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften).
- Bruhn, Manfred (2014). Unternehmens- und Marketingkommunikation: Handbuch für ein integriertes Kommunikationsmanagement. 3., überarb. Aufl. Wiesbaden : Vahlen, (Vahlens Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften).
- Buchmann Hubert, Karg Thomas (2012). IT-Benchmarking. Grundlagen, Modelle, Anwendungen und Mehr, 1. Auflage, context Verlag Augsburg, S. 212.
- Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik, (o.J.). Definition von Informationssicherheit https://www.bsi.bund.de/DE/Themen/ITGrundschutz/ITGrundschutzKataloge/Inhalt/Glossar/glossar_node.html, 25.02.2016.
- Deutsches Institut für Normung e. V. 9000:2005, I. (2005). Qualitätsmanagementsysteme - Grundlagen und Begriffe. Berlin: (Hrsg.) DIN EN ISO 9000:2005.
- Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. Management Review, Volume 70, Issue 11(AMA FORUM), pp. 35-36.
- Duden (2014). <http://www.duden.de/zitieren/10144192/1.9>, 25.02.2016.
- Kempf, S., & Gunnar, S. (2008). Benchmarking. München: Carl Hanser Verlag.
- McCarthy, Jerome (1960). Basic Marketing: A managerial approach.
- Gunnar, Siebert; Stefan Kempf (2002). Benchmarking. Leitfaden für die Praxis (Pocket Power). 2. Auflage. Hanser, S. 7-14.
- Hansen, H. R. (1997). Wirtschaftsinformatik I. Stuttgart: Lucius & Lucius UTB.
- Springer Gabler Verlag (Hrsg.) (2012). Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Best Practice <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/122484/best-practice-v1.html>, 25.02.2016.
- Springer Gabler Verlag (Hrsg.) (o.J.). Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: SWOT-Analyse <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/326727/swot-analyse-v3.html>, 25.02.2016.
- Springer Gabler Verlag (Hrsg.) (o.J.). Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Zielsystem der Unternehmung <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/830359623/zielsystem-der-unternehmung-v1.html>, 25.02.2016.
- T-Systems International GmbH (Hrsg.) (2014). Messeaufbau 2014 für die CeBIT (nur intern abrufbar, 28.12.2014).

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1 | 4 P's des Marketingmix

Abbildung 2 | Institutionelle Rahmenbedingungen

Abbildung 3 | Aufbau Argumentationskette

Abbildung 4 | Ergebniszusammenfassung

TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1 | SWOT-Analyse, Eigendarstellung

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

B&L	Benchmarking & Landscaping
CEBIT	Centrum für Büroautomation, Informationstechnologie und Telekommunikation
ISP	Information Strategy Planning
ISP PS&OM	Portfolio Strategy & Program Management
IT	Information technology
KPI	Key Performance Indicator
M2M	Machine to Machine
PS & PM	Portfolio Strategy & Program Management
SVP	Senior Vice President
TC	Telecommunication
TSI	T-Systems International GmbH
TSN	Telekom Social Network

