

Bernd Müller

Effizient und erfolgreich
in Vertrieb, Marketing
und Produktmanagement

Kohlhammer

Kohlhammer

Bernd Müller

Effizient und erfolgreich in
Vertrieb, Marketing und
Produktmanagement

Verlag W. Kohlhammer

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.
Jede Verwendung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechts ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

1. Auflage 2023

Alle Rechte vorbehalten

© W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart

Gesamtherstellung: W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart

Print:

ISBN 978-3-17-043922-1

E-Book-Formate:

pdf: ISBN 978-3-17-043923-8

epub: ISBN 978-3-17-043924-5

Für den Inhalt abgedruckter oder verlinkter Websites ist ausschließlich der jeweilige Betreiber verantwortlich. Die W. Kohlhammer GmbH hat keinen Einfluss auf die verknüpften Seiten und übernimmt hierfür keinerlei Haftung.

Vorwort

Dieses Buch richtet sich an Praktiker, Studenten und Absolventen, die bewährtes praktisches Wissen, handlungsorientierte Methoden und Techniken in verständlicher Form für alltägliche Problemstellungen in Vertrieb, Marketing und Produktmanagement nachschlagen möchten.

Dieses Buch ist erlebte und gelebte Praxis, auf eigener und der Erfahrung anderer basierend. Dieses Buch soll dem Leser, der sich mit den Themen Führung in Vertrieb, Marketing und Produktmanagement befasst, Ansatzpunkte aufzeigen, wie Fokussierung und Effizienz auf einfache Art und Weise die schwere Last der Verantwortung leichter machen.

An ausgewählten Beispielen aus der Unternehmenspraxis werden handlungsorientierte Prinzipien der Führung in Vertrieb, Marketing und Produktmanagement dargestellt. Meist geschieht dies mit einem Augenzwinkern und immer in einem lockeren Ton. Jedes Kapitel liest sich wie eine Kurzgeschichte der effizienten Unternehmensführung und soll nach wenigen Minuten Lektüre zugleich Anlass zum Nach- bzw. Weiterdenken geben.

Dieses Buch fokussiert sich auf Problemstellungen, die dem Autor in unmittelbarer Verantwortung in leitender Position oder in mittelbarer Verantwortung in der Beratungs- und Unterstützungspraxis widerfahren sind.

Quick Reference Guide zum Buch – für den schnellen Leser

Ausgehend vom größten und wichtigsten Asset eines Unternehmens – der Marke (► Kap. 1.1) – und einem ganzheitlichen Qualitätsbegriff (► Kap. 1.2) wird in Kapitel 1 verdeutlicht, dass die Markenbotschaft nicht nur vom Empfänger dieser Botschaft (möglichst unverfälscht) verstanden werden muss, sondern zualererst vom Sender eine unverwechselbare Nutzenbotschaft für die Zielgruppen formuliert werden muss, um sie über die Kanäle der Marktkommunikation „begründet und kontrolliert“ an die Zielgruppen heranzutragen (► Kap. 1.3).

Kapitel 2 stellt das Produkt als Objekt der Begierde der Zielgruppen ins Zentrum, ganz gleich, ob es sich um ein physisches oder ein „Dienstleistungsprodukt“ handelt. Nutzenorientierte Innovationen als Chance zu nutzen (► Kap. 2.1) und den Weg der Nutzenkommunikation mit dem ersten Schritt – der eigenen Vertriebsmannschaft – zu beginnen, lautet das Postulat in Punkt 2.2. Pflicht-Aufgabe eines jeden Produkt- oder Dienstleistungsdesigns (► Kap. 2.3) ist dessen Funktionalität, die neben vielen weiteren Faktoren in einem Lastenheft (► Kap. 2.4) determiniert werden sollte. Was im Lastenheft vom Ende her gedacht wird, führt mittels prozessorientierter Projektsteuerung (► Kap. 2.5) zum gewünschten Ergebnis.

Wer das Marketing als Vermarktungsprozess interpretiert, der versteht, dass Vertrieb und Marketing ineinander verzahnte Teilprozesse zur Erreichung eines gemeinsamen Zieles (► Kap. 3.1) sind. Dienstleister können einen entscheidenden Beitrag zur Zielerreichung leisten, wenn sie denn richtig geführt werden (► Kap. 3.2) und die richtigen Touchpoints der Zielgruppen (► Kap. 3.3) angesprochen werden. Wenn dann der richtige Preis (► Kap. 3.4) gesetzt wird und der Kunde und dessen Nutzen in den Fokus der Marktkommunikation gestellt werden, sollte dem Erfolg nichts mehr im Wege stehen. Messen als Ort der effizienten Marktkommunikation zu nutzen (► Kap. 3.7), kann darüber

hinaus ebenso zu einem entscheidenden Erfolgsfaktor gegenüber dem relevanten Wettbewerb werden wie die systematische Integration von Empfehlern in den Vertriebs- und Marketingprozess (► Kap. 3.7). Bei all dem gilt es, die intrinsische Motivation der Mitarbeiter mittels eingängiger Prozess-Beschreibung und der Usability unterstützender Vertriebs- und Marketing-Tools bestmöglich zu nutzen (► Kap. 3.8).

Erfolgreiche Vertriebsführung in Kapitel 4 erstreckt sich neben Zielvereinbarungen ebenso auf den Weg und die Mittel zur Zielerreichung sowie das Training der Vertriebsmannschaft im richtigen Umgang mit den zur Verfügung stehenden Mitteln (► Kap. 4.1). Im mehrstufigen Vertrieb kommt es dabei auf die zielführende Integration der Absatzmittler an (► Kap. 4.2). CRM-Systeme können, müssen aber nicht zwangsläufig ein hilfreiches Mittel sein (► Kap. 4.3). Bedeutender für den Unternehmenserfolg ist die definierte Messbarkeit des Prozess- und Ergebnisbeitrags des einzelnen Mitarbeiters (► Kap. 4.4), die Gewichtung und Priorisierung der Kunden nach deren momentanem und zukünftigem Zielerreichungsbeitrag (► Kap. 4.5) und die anschließende Selektion der Kunden für ein effizientes Selektivvertriebssystem (► Kap. 4.6). Im Vertriebsinnendienst schlummern häufig Effizienzreserven, die durch einen „verkaufsaktiven“ Innendienst (► Kap. 4.7) gehoben werden können. Partnerschaftliche Zusammenarbeit kann dabei nicht nur innerhalb von Unternehmen zwischen Innen- und Außendienst im Sinne eines Teamselling zielführend sein, sondern auch mit den Absatzmittlern z.B. im Rahmen eines Partnerbeirats (► Kap. 4.8) zur Umsetzung und Weiterentwicklung des Vertriebsprozesses.

Sind die Kapitel 2 bis 4 eher konkret operativer Natur und von unmittelbarem Einfluss auf den Erfolg, so sind die Kapitel 5 und 6 abstrakt strategischer Natur und damit tendenziell von mittelbarem Einfluss auf den Erfolg. So stellt sich die Frage der Marketing- und Vertriebsorganisation nicht nur in struktureller (► Kap. 5.1) sondern auch in prozessualer Hinsicht (► Kap. 5.2), insbesondere

in der (internationalen) Umsetzung (► Kap. 5.3). Vor welchen Entscheidungen Verantwortliche in Vertrieb und Marketing auch immer stehen, ein Test (► Kap. 5.4) kann – ein zielführendes Testdesign und ein ex ante formuliertes, objektiv messbares Test-Wunsch-Ergebnis vorausgesetzt – die Entscheidungsqualität verbessern.

Dem Kapitel 6 kommt die Funktion einer abstrakten Zusammenfassung zu, die mit den ebenso abstrakten Glaubenssätzen des Kapitels 7 – mit der nötigen Allegorie und Analogie – ein wichtiger Wegbegleiter bei der Entscheidungsfindung im Rahmen der Markenführung in den Bereichen Vertrieb, Marketing und Produktmanagement sein können.

Fokussierung heißt, sich mit dem zu beschäftigen, was wichtig ist. Auch wenn das Umfeld ggf. andere Dinge für wichtiger hält, so ist die eigene Entscheidung für oder gegen die Bedeutung einer Problemstellung für den verantwortlichen Unternehmens- oder Bereichsleiter von entscheidender Bedeutung. Gilt es doch, die Wichtigkeit den Mitarbeitern plausibel zu verdeutlichen und die Kräfte zu bündeln. Fokussierung heißt also, sich in erster Linie mit den richtigen – weil wichtigen – und manchmal auch dringlichen Problemstellungen zu beschäftigen.

Die in diesem Buch vorgeschlagenen Lösungen und Lösungswege sind niemals Patentrezepte. Vielmehr sollen sie dem Leser einen Anreiz bieten, über Analogien zu eigenen Lösungswegen und Lösungen zu gelangen. Wie aber nähert man sich einer guten Lösung für diese Problemstellungen? Eine gute Lösung ist eine Lösung, die mit möglichst wenig Aufwand möglichst hohen Nutzen erzielt. Eine gute Lösung ist also eine effiziente Lösung. Es versteht sich von selbst, dass die in diesem Buch vorgeschlagenen Lösungen von sich behaupten, effizient zu sein.

Ein Prinzip zieht sich durch alle Kapitel dieses Buches: das Prinzip der Prozessorientierung. Getreu dem Motto „Alles fließt!“ ist der Autor dieses Buches ein Freund davon, komplexe Sachverhalte und menschliches Miteinander in prozessualer Sichtweise zu betrachten, den Prozess in seine Phasen zu zerlegen, die Phasen nach Input und Output sowie Verantwortung und Handlungsempfehlungen (To Dos) genau zu spezifizieren und darauf zu achten, dass der Output einer Phase immer auch der Input der nachgelagerten Phase ist.

Anders formuliert: Der Verantwortliche der nachgelagerten Phase ist der Kunde der vorgelagerten Phase und der Verantwortliche der vorgelagerten Phase ist der Lieferant der nachgelagerten Phase.

Das wichtigste aller Prinzipien bildet jedoch die Handlungsorientierung. Was nützt der beste Plan und die beste Lösung, wenn sie nicht umgesetzt werden. Das ist das Postulat, die Dinge *einfach* zu machen, um Sie dann einfach zu *machen*, sprich umzusetzen!

Eine klare Empfehlung: Zum einen geht es darum, Sachverhalte und Kommunikation einfach zu gestalten, zumindest, um sie den Mitarbeitern erläutern zu können. Zum anderen bedeutet „einfach machen“, einfach loszulegen, denn eine umgesetzte 80 %-Lösung ist immer besser als eine nicht umgesetzte 100 %-Lösung – oder als gar keine Lösung.

Mit den Richtigen das Richtige machen – dann stimmt auch das Ergebnis!

Vertrieb und Marketing inklusive Produktmanagement sind nicht die besagten zwei Seiten einer Medaille, sondern ineinander verzahnte Teilprozesse, die einen Zweck verfolgen: Die (Marken-)Botschaft muss unverfälscht über den gesamten Vermarktungsprozess beim Kunden ankommen. Dabei ist, wie so häufig, weniger mehr!

Und natürlich ist es nicht einfach, es einfach zu machen, so dass die Botschaft die gesamte Prozesskette „überlebt“.

Die prozessuale Sicht auf die Dinge hilft in vielerlei Hinsicht weiter. Wer Produktmanagement, Marketing und Vertrieb als Teilprozesse interpretiert, der weiß einerseits von der wechselseitigen Abhängigkeit und andererseits von dem gleichgerichteten, übergeordneten Zweck – nämlich in Sachen Produkt und Dienstleistung relevant für den Endkunden und differenzierend, d. h. besser zu sein als der Wettbewerb.

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen eine angenehme Lektüre und allzeit effiziente Lösungen für Ihre wichtigen und dringlichen Problemstellungen bei der Führung Ihres Unternehmens oder Ihres Verantwortungsbereiches in Vertrieb, Marketing und Produktmanagement.

Im Frühjahr 2023

Bernd Müller

Inhalt

Vorwort	5
1 Marke	15
1.1 Marke macht Macht – Wer seine Marke versteht und führt, schafft Zukunftsfähigkeit.....	15
1.2 Qualität ist relativ und subjektiv.....	23
1.3 Kommunikation ist alles, alles ist Kommunikation.....	28
2 Produktmanagement	35
2.1 Keine Angst vor Innovationen – Chancen nutzen statt Risiken vermeiden	35
2.2 Story telling – Ein neues Produkt muss zuallererst dem Vertrieb „schmecken“	41
2.3 Design oder No-Design? – Design, das funktioniert	45
2.4 Lästiges Lastenheft? – Der Grundstein jedes Projekts	51
2.5 Projektsteuerung als Prozess – Phasen und Meilensteine	59
3 Marketing	63
3.1 Vertrieb und Marketing – oder: Man sollte nicht trennen, was zusammengehört	63
3.2 Dienstleister briefen – relevant und effizient	69
3.3 Touchpoints – Werbung reicht nicht	75

3.4	Der Preis des Preises – Was der falsche Preis kosten kann.....	79
3.5	Ziehen! Nicht drücken! – Wie Sie den POS zum POD machen	85
3.6	Messe ist wie Theater – Wie Sie den verdienten Beifall von Ihren Kunden bekommen	90
3.7	Begeisterte Kunden sind die besten Verkäufer – Wie Sie Empfehler systematisch gewinnen und für sich nutzen.....	97
3.8	Lust auf (Ver-)Kaufen – Lust macht, was funktioniert, erfolgreich ist und möglichst wenig Arbeit macht	107
4	Vertrieb	113
4.1	Leiter Vertrieb und Marketing – Bergführer in unwegsamem Gelände.....	113
4.2	Der Absatzmittler (ver-)mittelt den Absatz?! – Über die Beziehung von Industrie und Handel	119
4.3	Vertriebsschmerzen? – Risiken und Nebenwirkungen von CRM	125
4.4	Leistung lohnt sich – Wenn Sie Leistung definieren und messbar machen.....	130
4.5	ABC-Kunden- und Potenzialanalyse – Wichtig von weniger wichtig trennen.....	135
4.6	Selektivvertrieb braucht Selektionskriterien.....	144
4.7	Vertriebsinnendienst – Abwickler oder Vertriebler?	150
4.8	Partnerbeirat – Win-win-Situation im Absatzkanal.....	154

5 Methoden und Techniken	161
5.1 Marketing- und Vertriebsorganisation – Zentral versus dezentral.....	161
5.2 Prozessorientierung – mehr als nur Ergebnisorientierung.....	166
5.3 Tipps zur (internationalen) Umsetzung	173
5.4 Testen, um zu testen? – Testen, um zu beweisen!.....	179
6 Führung – Planung, Koordination und Kontrolle	185
7 Der Weisheit letzter Schluss?!	191
Über den Autor	201
Lese- und Nachschlagetipps	203

1 Marke

1.1 Marke macht Macht – Wer seine Marke versteht und führt, schafft Zukunftsfähigkeit

Marken (erfolgreich) zu führen ist eine hohe Kunst. An die Verantwortlichen der Markenführung sind höchste Anforderungen zu stellen. Doch die Gabe zur Markenführung ist bei weitem nicht jedem Stelleninhaber in die Wiege gelegt. Oft wird die Marke schlicht als Wort- oder Bildmarke verkannt.

„Mir gefällt die Marke, diese Krone über dem Buchstaben“, war es voller Selbstbewusstsein aus dem Munde eines Vorstandes zu vernehmen, der laut Satzung des Unternehmens verantwortlich für die Führung eben jener Marke war. Aber wie soll man eine „Krone über dem Buchstaben“ führen? Die ist einfach da, dort, wo sie ein Grafiker, dessen Jahresgehalt sicher nicht an das Monatsgehalt des Vorstandes herankommt, platziert hat. Die ist da und lässt sich nicht führen. Bekommt also der Vorstand sein Salär vergebens?

Da soll also jemand die Marke führen und für Zukunftsfähigkeit und nachhaltiges Wachstum verantwortlich zeichnen, der eine „Krone über dem Buchstaben“ für eine Marke hält. Der zitierte Vorstand kann übrigens auch ein beliebiger Geschäftsführer bzw. Marketing- oder Vertriebsleiter sein, der laut Arbeitsvertrag die wichtigste, vertrauensvollste und nachhaltigste Aufgabe des Unternehmens zu erfüllen hat. Diese Aufgabe heißt „Markenführung“ – nicht mehr und nicht weniger.

Aber was ist dann eine Marke, wenn nicht das Symbol, „die Krone über dem Buchstaben“? Ist es der Text, ist es das Wort, eine Buchsta-

benkombination? Sprechen doch die Juristen von einer Wort- und/oder Bild-Marke! Ist es das Produkt, gemeinhin als Markenprodukt oder Markenartikel bekannt? Kommt Marke gar von „markieren“?

Markieren, und dann?

Wer sich von des Wortes ureigenster Bedeutung dem Phänomen nähert, schießt zumindest nicht völlig daneben. Klar, es muss etwas mit „markieren“ zu tun haben, denn auch ein Hund setzt seine Duft-Marke“, wenn er markiert. Warum macht er das wohl? Glauben Sie nur nicht, dass in der Natur etwas ohne Grund geschieht! Der Hund weiß warum, er kennt sein Geschäft, der Hund! Und weil er ´was von seinem Geschäft versteht, lässt er es andere (Hunde) wissen – er markiert. Und dabei markiert er nicht nur sein Territorium, die Botschaft ist weit aus vielfältiger. „Hier war ich, hier bin ich, dies ist meins, wenn Du hier hinwillst, musst Du mit mir rechnen, musst Du stärker sein als ich. Wenn Du mich suchst, findest Du mich hier, und, und, und.“

Der Hund versteht tatsächlich sein Geschäft, er grenzt sich von seinen Konkurrenten ab und sendet eine Botschaft für seine Adressaten. „Differenzierend und relevant“ könnte man das Verhalten des Hundes beim Markieren nennen – differenzierend zum Wettbewerb und relevant für die Zielgruppe! Mensch, der Hund versteht sein Geschäft (► Dar. 1)!



Dar. 1: Dackel Heinrich versteht sein Geschäft: die Markierung!

Verstehen Sie Ihr Geschäft?

Und weil der Hund sein Geschäft versteht, kann er auf einfachste Art und Weise anderen davon erzählen und deutlich machen, was die anderen davon haben (oder besser: hätten), wenn sie ihm begegnen würden. Dafür muss er nur kurz das Bein heben. Das dauert meist nur ein paar Sekunden. Haben Sie einmal versucht, es dem Hund gleich zu tun? Nein, nicht das Bein heben, sondern in ein paar Sekunden zu sagen (oder besser: zu senden), was Ihr Geschäft ist, warum gerade Sie etwas davon verstehen und was Ihre Zielgruppe davon hat? Versuchen Sie es, zwei bis drei Sätze sollten ausreichen!

Den meisten wird es so ergehen, dass sie dies und jenes und das machen, ja und das dann auch schon sehr lange und, dass sie die ein

oder andere Technologie hervorragend beherrschen und überhaupt die neuesten Maschinen haben und, dass sie das besonders effizient machen und auch schon für viele sog. Referenzkunden gemacht haben ... und ... ja und?

Und was hat der davon, dem die Botschaft gilt, Ihr Kunde oder Interessent? Was hat er von Ihrem Maschinenpark, von Ihrem unbestrittenen Know-how, was hat er davon, dass Sie auch schon für Frau oder Herrn so und so oder das Unternehmen XYZ gearbeitet haben, dass Sie das Feature pi-pa-po mit GLX haben? – nichts!

Versteht Sie Ihr Kunde oder Interessent?

Er kann nichts davon haben, denn er versteht gar nicht, was Sie machen, warum und inwiefern Sie das besser machen als jeder andere und was es ihm, dem Kunden, nützt. Kundennutzen heißt das Zauberwort. Wie toll wäre es, wenn Ihre Zielgruppe schon allein bei der Wahrnehmung Ihres Markennamens an ein einzigartiges Nutzenversprechen denken würde?

Der Hund hat's geschafft, nur durch das Heben des Beines! Sie müssen etwas mehr tun, aber weniger sagen, denn wer viel sagt, verwirrt. Also: weniger ist mehr! Zwingen Sie sich, Ihr einzigartiges Nutzenversprechen auf den Punkt zu bringen und sagen Sie es einfach, damit man Sie auch versteht. Natürlich ist es nicht einfach, es einfach zu machen, aber dafür gibt es ja Sie – oder professionelle Hilfe. Differenzierend zum Wettbewerb und relevant für Ihre Zielgruppe sollte Ihre Botschaft sein. Und schon haben wir den Begriff der Marke definiert:

Die Marke ist
ein fest verankertes,
unverwechselbares Vorstellungsbild
zu einem Produkt oder
einer Dienstleistung
aus der subjektiven Sicht der Zielgruppe(n).
(Markendefinition nach Heribert Meffert)

Aha, es kommt also nicht nur darauf an, was Sie senden, sondern insbesondere darauf, was bei Ihrer Zielgruppe ankommt. Das macht das Senden nicht gerade einfacher. Das wissen vor allem diejenigen, deren Botschaft einmal falsch angekommen ist! Groß ist dann die Aufregung, schnell ist man mit weitreichenden Personalentscheidungen zur Hand, über Nacht werden unglaubliche Budgets freigegeben, um die „falsch verstandene“ Botschaft zu korrigieren.

Dabei ist in fast 100 % der Fälle nicht falsch „verstanden“ worden, was richtig „gesendet“ wurde, obwohl der Wahrnehmungsfehler schnell der vermeintlich schlichten Zielgruppe in die Schuhe geschoben wird. Nein, der Fehler ist (fast immer) beim Sender zu suchen. Und dieser Fehler beginnt meist schon beim Markenverständnis der Verantwortlichen. Oder warum sonst glaubt unser oben zitierter Vorstand in der „Krone über dem Buchstaben“ die Marke zu erkennen, die er zu führen glaubt?

Was beim Kunden oder Interessenten richtig ankommt ...

Das Markenzeichen, die Wortmarke, die Bildmarke, das alles sind nur Belanglosigkeiten in der Wahrnehmung der Kunden und Interessenten. Das „fest verankerte, unverwechselbare Vorstellungsbild“ entsteht durch die Summe aller gewichteten Wahrnehmungen aus der subjektiven Sicht der Zielgruppe(n). Dabei mag das, was der Geschäftsführung als unwichtig erscheint für den Kunden oder Inte-