

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 zentralerst 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 Vermarktsungsprozess interpretiert, der versteht, dass Vertrieb und Marketing ineinander verzahnte Teilprozesse zur Erreichung eines gemeinsamen Ziels (► 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 Vermarktsungsprozess 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