



HIER LESEN SIE...

- wie ein Produkt auch in Krisenzeiten erfolgreich am Markt positioniert werden kann,
- welche Schwerpunkte der Vertrieb dabei setzen sollte,
- was bei internationalen Produkteinführungen zu beachten ist.

Die **Schlüsselrolle** liegt beim Vertrieb

Hartmut Jöhnk

Produkteinführungen sind riskant, vor allem in Krisenzeiten. Das Budget und der potenzielle Kundenkreis werden kleiner, der Erfolgsdruck immer größer. Aber mit einer durchdachten, professionell realisierten Produkteinführung kann ein Unternehmen selbst in schwierigen Zeiten punkten.



AUTOR

Hartmut Jöhnk

Geschäftsführer von Cegos Deutschland, Spezialist für Vertriebstraining und Umsetzungsberatung bei Produkteinführungen
www.cegos.de

In einer wirtschaftlich schwierigen Situation ist ein „Feintuning“ bei der Einführung neuer Produkte kaum möglich. Der erste Versuch muss sitzen, das Produkt erfolgreich am Markt und beim Kunden etabliert werden. Also lieber warten? Oder die Krise zur Chance machen? „Krise kann ein produktiver Zustand sein. Man muss ihr nur den Beigeschmack der Katastrophe nehmen“, hat Max Frisch geschrieben. Und hat damit auch heute noch Recht. Mit der richtigen Planung, einer innovativen Idee, präziser Zielsetzung und kompetenter Durchführung kann genau das gelingen: Dann kann ein Unternehmen seine Marktposition auch in der Krise stärken und seine Innovations- oder Qualitätsführerschaft ausbauen. Eine Schlüsselrolle kommt hierbei dem Vertrieb zu.

Der Vertrieb als Sprachrohr sowohl des Unternehmens als auch des Kunden

Analyse, Strategie, Detailkonzept, Umsetzung und Erfolgs- bzw. Vertriebscontrolling – fünf Phasen kennzeichnen eine Produkteinführung. Und jede einzelne ist sorgfältig umzusetzen, um ein Produkt erfolgreich am Markt zu positionieren. Alles beginnt mit der Momentaufnahme: Das Kundenverhalten muss erforscht, der Markt analysiert und der Wettbewerb richtig eingeschätzt werden. Ist diese Grundlage geschaffen, müssen die Verantwortlichen eine Strategie über Kommunikationswege, Preise und die Nutzung des Marketing- und Vertriebsmix entwickeln und im Detail umsetzen.

Denn: In welcher Zeit, in welchen Ländern und über welche Vertriebs- und Marketingwege soll die Umsetzung erfolgen? Diese Aspekte müssen präzise geplant werden, um sich deutlich vom Mitbewerber abgrenzen zu können. Eine Aufgabe, die früher fast ausschließlich dem Marketing zukam. Es galt die klassische Trennung: Das Marketing war bei Analyse, Strategie und Konzeption federführend, die „heiße“ Phase des Vertriebs begann oft erst mit der Umsetzung.

Heute wird die Vertriebsabteilung zumeist schon in der Anfangsphase hinzugezogen, Marketing und Vertrieb arbeiten eng zusammen. Schließlich hängt der Erfolg eines Produkts von seiner Annahme beim Kunden ab. Und dessen Bedürfnisse sollte vor allem der Vertriebler kennen. Er ist Sprachrohr des Unternehmens und des Kunden gleichzeitig. Seine Aufgabe ist es, den Kontakt zum Kunden zu halten, zu sehen, was ihn beschäftigt, welchen – auch latenten – Bedarf er hat und wie er auf das Produkt reagiert. Nicht ohne Grund spielt die Einbindung des Kunden in die Produktentwicklung, das Co-Developing, gerade im B-to-B-Bereich eine zunehmend große Rolle. So werden zum Beispiel Projekt begleitende Kundengremien, so genannte Sounding-Boards, gebildet, aus deren Hinweisen Entwicklung, Marketing und Vertrieb wichtige Rückschlüsse für den wei-

teren Ablauf der Produkteinführung ziehen können.

„Was bewegt den Kunden?“ Diese Fragestellung ist wichtig und richtig. Gerade, wenn mit einer zeit- aufwändigen und kostenintensiven Produkteinführung der Druck – sei es von Seiten der Geschäftsführung, des Marketings oder Controllings – auf den Vertrieb zunimmt, sollten nicht allein die eigenen Interessen, sondern weiterhin auch die des Kunden im Fokus bleiben. Wird das Projekt hinterfragt, weil der Erfolg sich nicht so schnell wie erwartet einstellt, ist es Aufgabe des Vertriebsleiters, Führungsstärke zu zeigen, an dem Produkt und dem Konzept festzuhalten – wenn die Vorarbeit stimmt und es auf einer soliden Basis fußt.

Neue Märkte entwickeln: die Blue Ocean Strategy

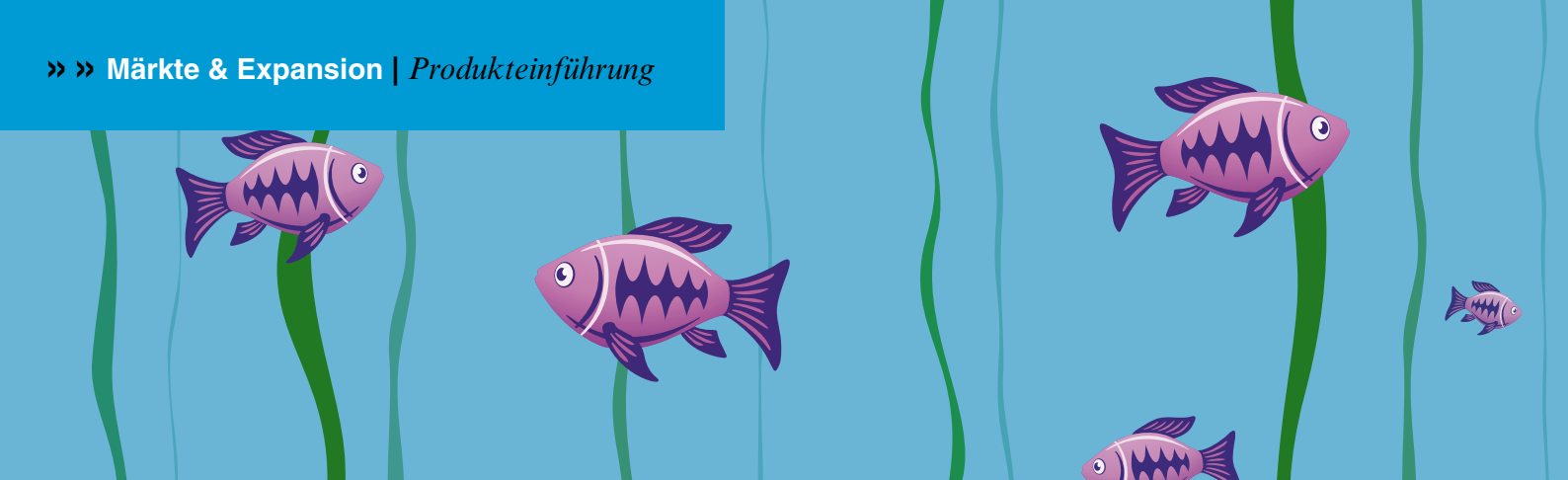
Eine solide Vorbereitung ist insbesondere bei einer internationalen Produkteinführung äußerst wichtig. Das weiß auch Thomas Schröder, Geschäftsführer eines weltweit tätigen Maschinenbau-Unternehmens, das ein innovatives Ent- und Verladegerät für Waren auf den Markt bringen will. „Unser Ziel ist es, einen neuen Markt zu schaffen und uns als erste in eben diesem Markt zu positionieren“, erklärt Schröder und gibt ein Stichwort: „Blue Ocean Strategy“. Dieses von den Strategie- und Management-For-

CHECKLISTE

Der Vertriebsleiter als „Zehnkämpfer“

Worauf bei strategisch wichtigen Produkteinführungen zu achten ist:

1. Der kundenorientierte Vertriebsleiter
 - besucht die Top-10-Kunden regelmäßig
 - baut ein enges Vertrauensverhältnis zu ihnen auf
 - kennt die Strategien seiner Top-Kunden
2. Der ergebnisorientierte Vertriebsleiter
 - erstellt laufend Fortschrittsberichte für die Vertriebsmitarbeiter
 - bewertet Ergebnisse und trifft Entscheidungen
 - motiviert sein Team
 - balanciert Unternehmens- und Einzelinteressen aus
3. Der am Menschen orientierte Vertriebsleiter
 - setzt Menschen vor Zahlen und ist dabei eher Coach als „Befehlshaber“
 - hält den Vertriebsmitarbeitern den Rücken frei
 - verdient sich den Respekt seiner Mitarbeiter



BUCHTIPP

W. Chan Kim/R.

Mauborgne:

Der blaue Ozean als Strategie

Wie man neue Märkte

schafft, wo es keine

Konkurrenz gibt

ISBN: 3-446-40217-9

24,90 Euro

Carl Hanser Verlag

Nähere Infos unter

www.blueoceanstrategy.com

com



schern W. Chan Kim und Renée Mauborgne entwickelte Konzept basiert auf dem Grundgedanken, dass die Ausbildung neuer Märkte langfristige Erfolge ermöglicht. Unternehmen schaffen mit ihren Innovationen einen unberührten Industriezweig, einen „Blue Ocean“ und weichen so übersättigten Märkten und harter Konkurrenz bewusst aus.

Innovativ ist auch das Produkt, für das Schröders Unternehmen einen blauen Ozean kreiert hat. Ent- und Verladeprozesse sollen damit deutlich erleichtert, Prozessabläufe verbessert und Kosten für die Logistikunternehmen verringert werden. Das sind Produktvorteile, die entwickelt worden sind, dem Kunden verkauft, schnell umgesetzt und weltweit zeitgleich lanciert werden müssen. Eine Herausforderung, die das Unternehmen durch unterschiedliche Maßnahmen meistert. Schröder: „Wir haben ein multi-disziplinäres Projektteam zusammengestellt und die gesamte Produktentwicklung hindurch Kontakt zum Kunden gehalten.“ Hier kam der Vertrieb verstärkt zum Einsatz. Die Aufgabebereiche von Vertriebsaußendienst, Innendienst und Telesales wurden genauestens abgesteckt. Mit

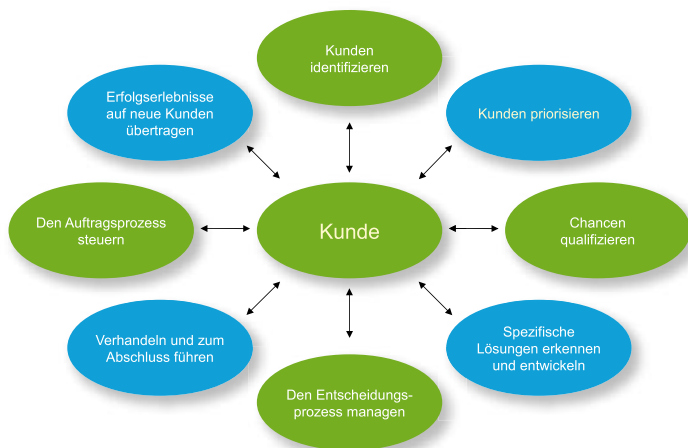
sehr hoher Besuchsfrequenz wurde beim Kunden kontinuierlich Bedarf geweckt und der Nutzen des neuen Gerätes demonstriert. Voraussetzung für die erfolgreiche Durchführung dieser Maßnahmen war die professionelle Vorbereitung der Mitarbeiter: „Wir haben alle Vertriebler mit intensiven Schulungsmaßnahmen, insbesondere durch E-Learning, auf das Projekt eingestellt“, erläutert Schröder.

Die Kommunikation zwischen den Abteilungen muss stimmen

Ob national oder international: Bei einer Produkteinführung muss die Kommunikation zwischen den einzelnen Abteilungen stimmen. Regelmäßige, schnelle Rückkopplungsphasen sollten einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess während der Einführung gewährleisten. Nur so sind vor allem bei einer länderübergreifenden Lancierung Fehler zu vermeiden. Werden zum Beispiel Preis- und Konditionssysteme nicht international abgestimmt und Großkunden auf die von Land zu Land unterschiedlichen Angebote aufmerksam, ist das nicht nur peinlich, sondern auch projektschädigend.

International von Bedeutung ist auch die jeweils unterschiedliche Ansprache der Kunden. Selbst wenn sich der Bedarf vor allem im Industriebereich durch die Globalisierung weltweit angenähert hat, liegt gerade hier die Herausforderung. Diese kann durch die Erfahrungen der in den Ländern ansässigen Vertriebsabteilungen gemeistert werden. Zum anderen gelten auch hier die grundlegenden „Regeln“: Sind die Phasen der Produkteinführung präzise geplant, ist das Wissen über die neuen Marken, Produkte und Lösungen umfassend verankert, ist eine solide Basis geschaffen. Sind dann die beteiligten Abteilungen miteinander vernetzt, werden die Kundenbedürfnisse berücksichtigt und verfügen Mitarbeiter und Handelspartner über die nötigen Vertriebskompetenzen, stehen wichtige Voraussetzungen, um die Chance zu nutzen. Die Chance, ein Produkt erfolgreich zu platzieren. Auch oder gerade in Krisenzeiten. <<

Der Kunde im Vertriebsprozess



Quelle: Cegos

Der Kunde steht im Mittelpunkt: Bei einer Produkteinführung werden die Vertriebsmaßnahmen von den Kundenbedürfnissen abgeleitet und dann umgesetzt.