

Marketing Management Kompendium

Praxiswissen kompakt vermittelt



Inhaltsverzeichnis:

Marketing-Funktionen ganzheitlich beherrschen	3
Positionierung im Marketing aktiv ausbauen.....	88
Marketing-Konzepte umsetzungsreif entwickeln.....	150
Marketingstrategien innovativ differenzieren	225
Internationales Marketing erfolgreich ausrichten.....	304

Marketing-Funktionen ganzheitlich beherrschen

1	MARKETING-FUNKTIONEN	4
2	MARKETING-ORGANISATION	8
2.1	<i>Organisationsstrukturen</i>	9
2.2	<i>Organisationseingliederung</i>	10
2.3	<i>Marktorientiertes Führungskonzept</i>	15
3	MARKETING-UMSETZUNG	20
3.1	<i>Produktpositionierung</i>	38
3.2	<i>Marktuntersuchung</i>	39
3.3	<i>Entscheidungsfindung</i>	39
4	MARKETING-POTENZIALANALYSE	40
4.1	<i>Durchführungssystem</i>	41
4.2	<i>Kriterienkatalog</i>	42
5	UNTERNEHMENSZIELE	46
5.1	<i>Marktanteil</i>	47
5.2	<i>Return on Investment (ROI)</i>	48
5.3	<i>Rohhertrag</i>	49
5.4	<i>Wertschöpfung</i>	50
5.5	<i>Betriebsergebnis</i>	51
6	MARKTINFORMATIONERHEBUNG	52
6.1	<i>Datenerhebung</i>	53
6.2	<i>Begriffserläuterungen</i>	54
6.3	<i>Umfragen</i>	55
7	MARKETING-GESTALTUNG	56
7.1	<i>Marktgestaltung</i>	57
7.2	<i>Marktorientierung</i>	57
7.3	<i>Instrumenteneinsatz</i>	59
8	MARKETING-ENTSCHEIDUNGEN	60
8.1	<i>Entscheidungselemente</i>	62
8.2	<i>Entscheidungsschritte</i>	64
8.3	<i>Entscheidungsergebnisse</i>	76

1 MARKETING-FUNKTIONEN

In der Praxis wird Marketing heute als die zielorientierte Ausrichtung aller Funktionen auf den Markt verstanden.

Ursprünglich war Marketing auf die klassischen kommerziellen Felder der Konsumgüter-, Investitionsgüter- und Dienstleistungsbereiche ausgerichtet.

Inzwischen ist der Marketing-Begriff auf öffentliche Organisationen ausgeweitet worden und heute wird Marketing beispielsweise in der Politik, den Behörden, Kirchen, Museen, Theatern, Universitäten, dem Roten Kreuz und zur Bewältigung nicht-kommerzieller Aufgaben, wie z.B. für private Spendenaktionen, Umweltschutz, Verkehrsverhalten und zur Prävention von Arbeitslosigkeit, Alkoholismus und Drogenkonsum eingesetzt.

Zwar kann hier Marketing allein keine Probleme lösen, dennoch kann es dazu beitragen Einstellungen zu verändern und die Einsicht für Problemlösungen besser zu verdeutlichen.

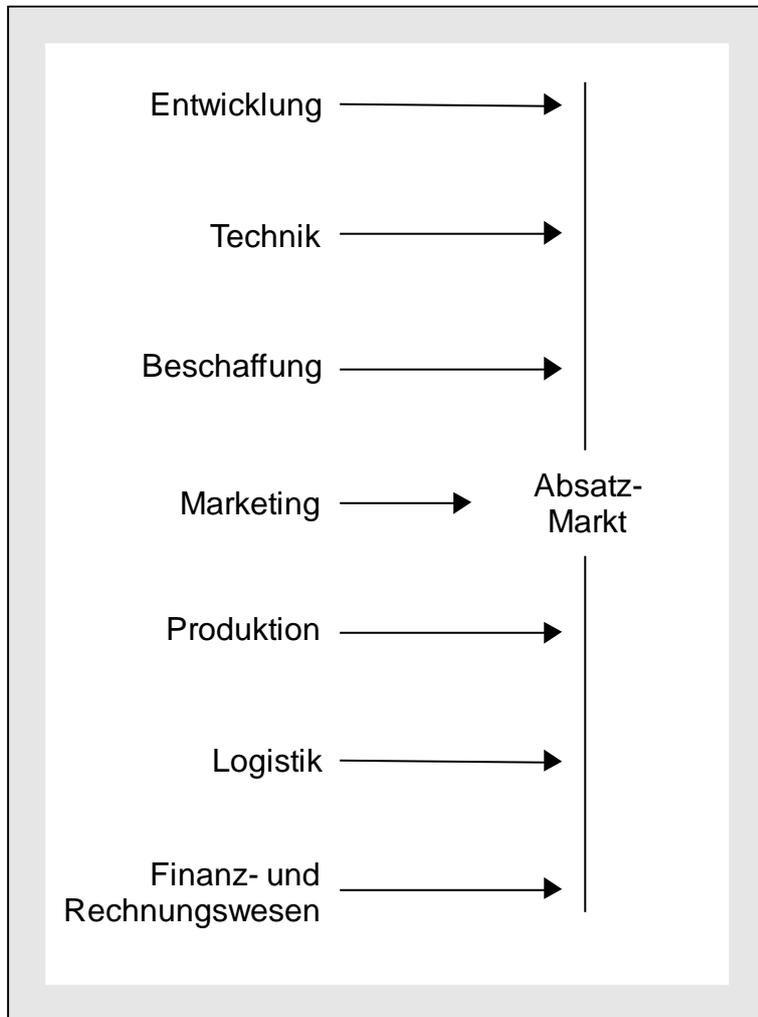
Aber in vielen Bereichen liegt dabei noch vieles im Argen.

Man denke nur etwa an die teilweise noch unzureichende Bürgerorientierung in öffentlichen Verwaltungen oder an die verbesserungswürdige Vermarktung politischer Programme.

Aber auch in den klassischen Feldern der kommerziellen „*Marketing-Bereiche*“ bleibt noch einiges zur besseren Erfassung der Kundenwünsche, für eine marktorientierte Planung und zur optimalen Umsetzung von Konzeptionen zu tun.

**Wie wirken sich die „Marketing-Funktionen“
auf das gesamte Unternehmen aus?**

Viele Unternehmen hatten in der Zeit der Wandlung vom Verkäufer zum Käufermarkt die Verkaufsabteilung als Marketing-Bereich mit anderen Ressorts **gleichrangig institutionalisiert**.



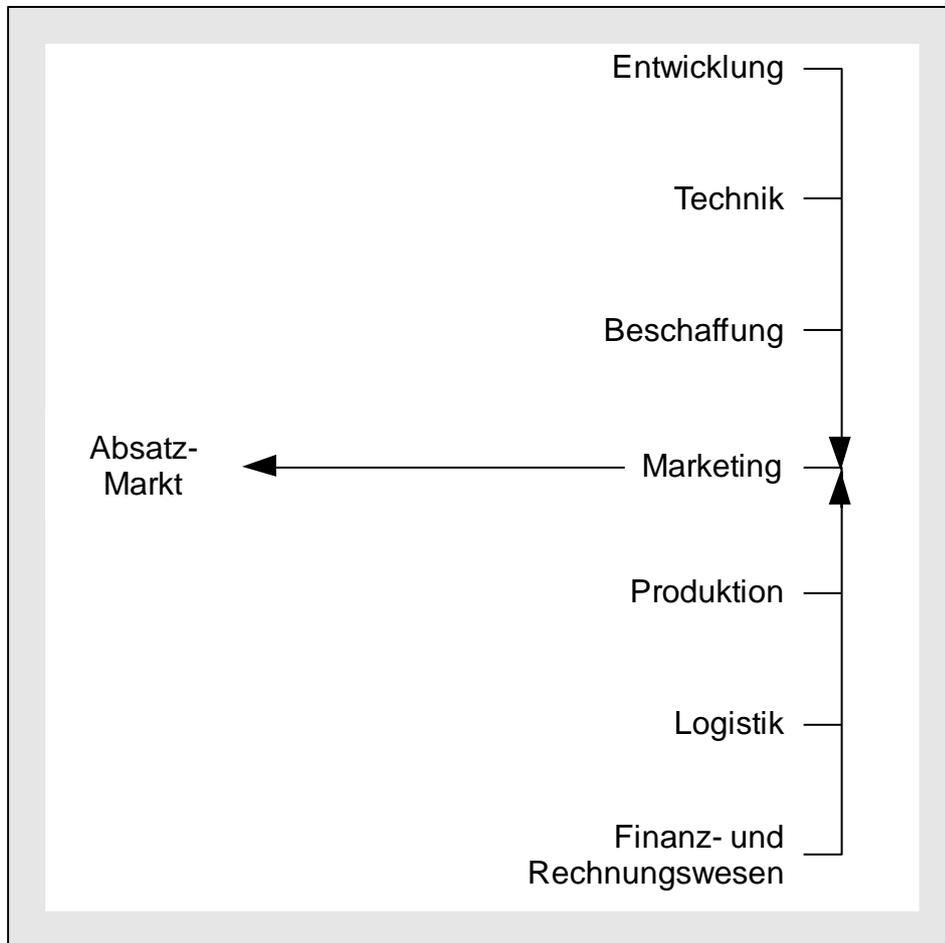
Sie erkannten aber schnell, dass sich schwindende Käuferzahlen und stagnierende Umsätze nicht aufhalten lassen:

- allein durch die Umbenennung von Verkauf in Marketing und
- indem die einzelnen Funktionen unkoordiniert und un gelenkt

auf den Absatzmarkt treffen.

Die Effizienz Ihres Marketings steigt zusehends, wenn Sie in der Situation des Käufermarktes Ihre Unternehmensorganisation einstellen

- auf das Primat des Marketing.

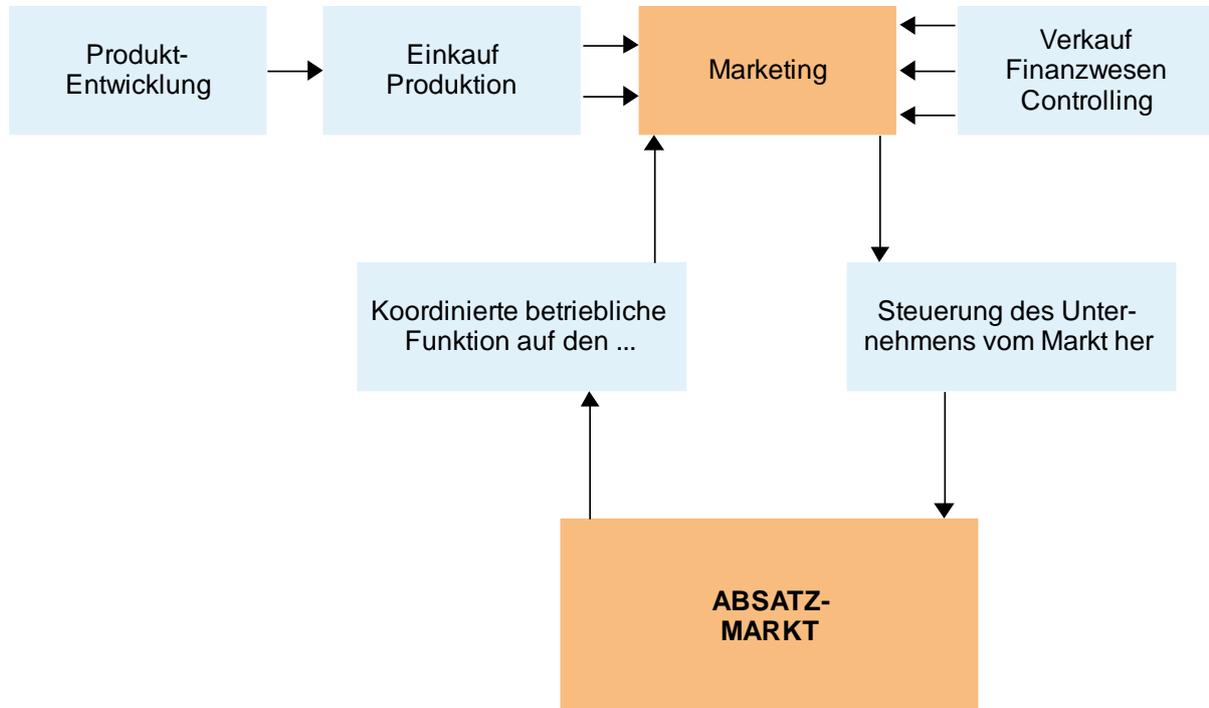


Das integrierte Marketing zeichnet sich dadurch aus, dass

- alle betrieblichen Funktionen im Marketing koordiniert werden,

bevor sie auf den Absatzmarkt gelenkt werden.

Die zielorientierte Ausrichtung aller Funktionen im Unternehmen auf die relevanten Märkte:



2 MARKETING-ORGANISATION

Hält man sich einmal die wichtigsten wahrzunehmenden „Marketing-Funktionen“ und die Stellen, die im Unternehmen mit Marketing zu tun haben, vor Augen, so erkennen wir, dass in erster Linie ein Organisationsproblem vorliegt, wenn Marketing nicht erfolgreich ist.

Die wichtigsten Marketing-Funktionen sind:

a) Formulierung von „Marketing-Zielen“

- dazu: - Erkundung neuer Märkte
- Feststellung der Bedürfnisse
 - Abschätzung der Marktpotenziale
 - Analyse der Wettbewerbssituation
 - Festlegung von Marketing-Zielen

b) Zielorientierte „Marketing-Planung“:

- Planung von „Marketing-Strategien“
- Planung von „Marketing-Maßnahmen“

c) Realisierung der „Marketing-Planung“:

- Umsetzung von neuen Lösungen im Produktbereich
- Gestaltung von Werbekonzeptionen
- Festlegung neuer Absatzwege
- Bearbeitung bestimmter Marktsegmente

Unternehmensbereiche, die beispielsweise mit Marketing zu tun haben:

- **Produktentwicklung** = Produktverbesserung, Neuproduktgestaltung
- **Einkauf und Produktion** = Lieferfähigkeit und Produktqualität
- **Verkaufsinnen- und außendienst** = Marktkontakt und Vertrieb
- **Mittelbereitstellung** = für Marketing-Maßnahmen
- **Controlling** = Beurteilung der Effizienz von Marketing-Maßnahmen

Eines haben alle Firmen gemeinsam:

Ohne das Einbeziehen der Mitarbeiter ist Marketing nicht realisierbar.

Denn es ist eine Tatsache, dass die Mitarbeiter nicht mehr bereit sind, Anweisungen zu akzeptieren, deren Sinn sie nicht verstehen.

Es bringt auch nichts, wenn Marketing nur als Einzeldisziplin innerhalb des Vertriebsbereiches verstanden wird.

Die gesamte Führungsmannschaft muss auf die Entwicklung und Umsetzung von Marketing eingestellt werden.

Damit hat Marketing seinen Ansatzpunkt für den Erfolgshebel in der Mobilisierung und Entwicklung Ihrer Organisation.

2.1 Organisationsstrukturen

Für eine zielgerichtete, marktorientierte Unternehmenssteuerung gibt es kein allgemeingültiges Idealrezept.

Wenn Sie bei der Einbindung der „*Marketing-Funktion*“ in Ihrem Unternehmen gewachsene Strukturen zerschlagen, haben Sie nur einen Haufen Scherben. Deshalb sind in der betrieblichen Praxis auch verschiedene Organisationstypen anzutreffen, die mehr oder weniger auf die speziellen Gegebenheiten des jeweiligen Unternehmens zugeschnitten sind.

Seit ca. Mitte 1960 hat das Produktmanagement Einzug in die deutschen Unternehmen gehalten.

Am stärksten verbreitet ist die Zielrichtung des Produktmanagements als reine Koordinations- und Vermittlerrolle zwischen den Funktionen Marktforschung, Werbung und Verkaufsförderung sowie den Bereichen Vertrieb und Technik.

In der funktionalen Marketingorganisation sollte der Produktmanager keine Gewinnverantwortung für seine Produkte tragen, da er auf der anderen Seite nicht die Macht hat, seine strategischen Vorstellungen zu verwirklichen. Aufgabe des Produktmanagers ist es hier, dass er Planabweichungen erklärt und die ergebnisverantwortliche Stelle frühzeitig alarmiert, wenn der Erfolg seiner Produkte bedroht ist.

Soll der Produktmanager für den Gewinn verantwortlich sein, dann muss er auch die erforderlichen Vollmachten bekommen.

Damit entsteht eine Spartenorganisation nach Produkten oder Produktgruppen, in denen der Produktmanager vertikal durch alle Funktionsbereiche weisungsbefugt ist.

So konsequent wird in der Praxis aber sehr selten vorgegangen, und häufig werden die an einen Produktmanager gestellten Anforderungen nicht in einer Person vereinigt.

2.2 Organisationseingliederung

Marketing ist dann effizient in eine Gesamtorganisation eingegliedert, wenn es die einheitliche Ausrichtung des Unternehmens auf den Markt sichert.

Dazu kann Marketing als Stabs- oder Linienabteilung eingerichtet werden.

Jedoch kann Marketing als Stabsabteilung nur funktionieren, wenn sich alle Linienabteilungen an die Empfehlung der Stabsabteilung Marketing halten, wenn z.B. die Unternehmensführung dafür sorgt, dass die Empfehlungen dieser Stabsabteilung in die Tat umgesetzt werden können.

Wenn die Marketingabteilung z.B. die volle Umsatz- und Gewinnverantwortung trägt, dann muss sie auch über alle Instrumente der Marktbeobachtung (*Marktforschung*) und Marktbeeinflussung (*Marktkommunikation*) verfügen können.

Die Marketingorganisation ist ferner möglichst flexibel zu gestalten, um auf die sich rasch wandelnden Verhältnisse schnell und wirksam reagieren zu können.

Wichtig ist auch die reibungslose Zusammenarbeit des Marketing mit den anderen Unternehmensbereichen.

Dabei setzt die wirksame Abstimmung der Maßnahmen mit der Finanzabteilung, dem Einkauf, der Produktion, der Forschung und Entwicklung usw. ein gut funktionierendes Kommunikationssystem voraus.

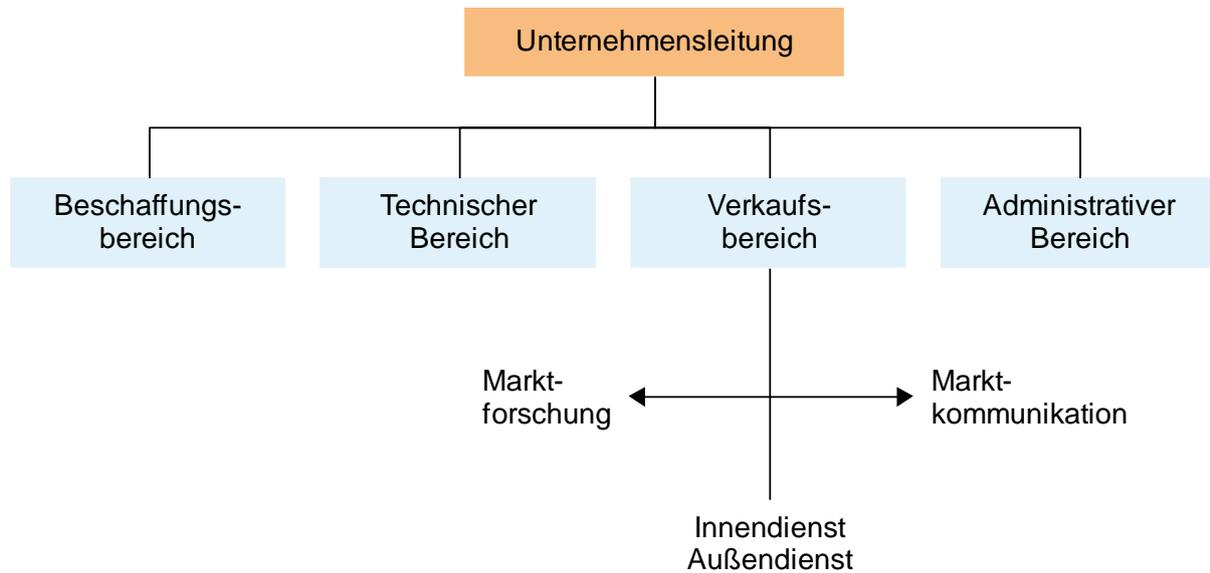
Für eine Marketingorganisation gibt es kein allgemeingültiges Idealrezept.

Deshalb sind in der betrieblichen Praxis auch verschiedene Organisationstypen anzutreffen, die mehr oder weniger auf die speziellen Gegebenheiten des jeweiligen Unternehmens zugeschnitten sind.

"Wie es andere machen", wird nachstehend dargestellt:

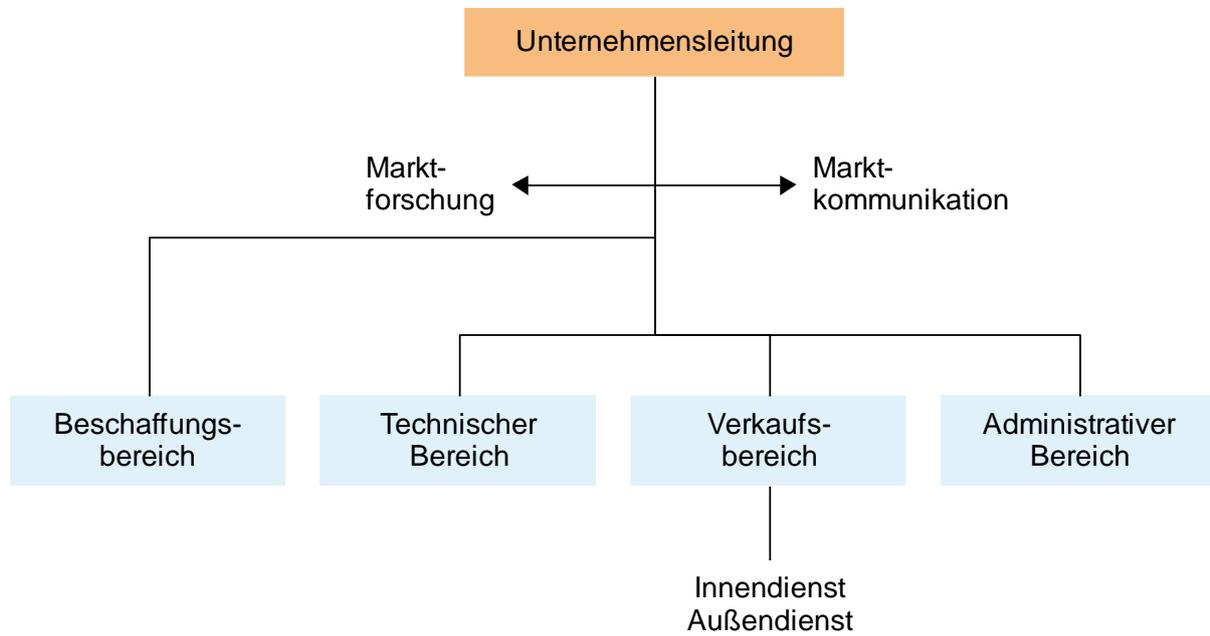
Marketing als Hilfsfunktion des Verkaufsbereichs:

Bei 47 Prozent der 809 antwortenden Unternehmen waren Marketingfunktionen dem Verkaufsbereich als Hilfsinstrumente zugeordnet.



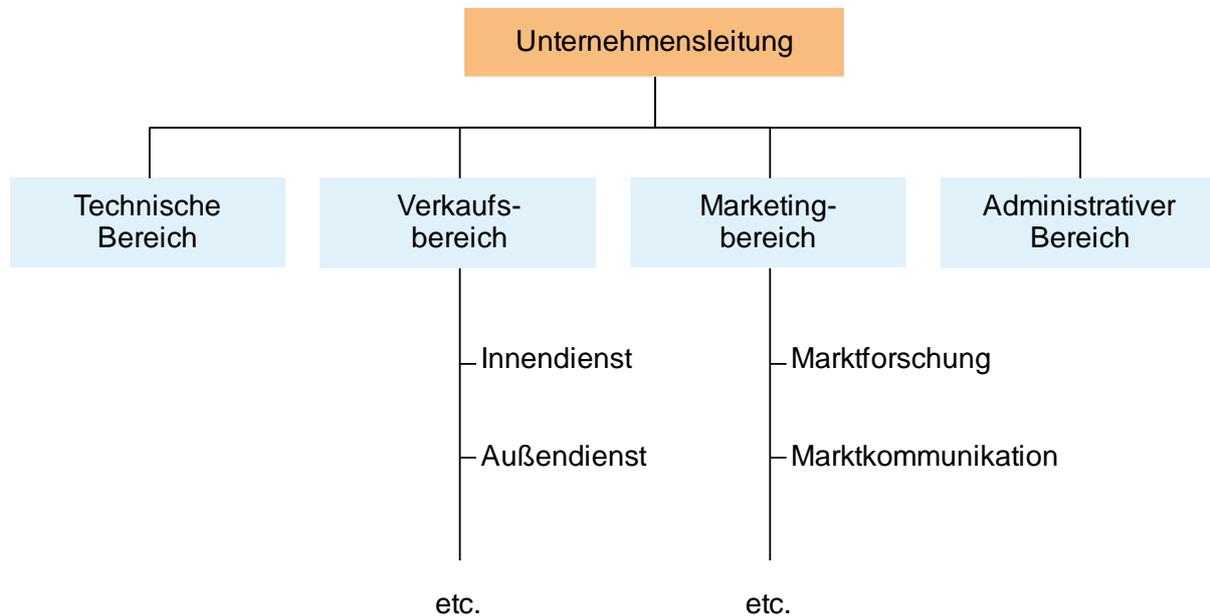
Marketing als Stabsfunktion der Unternehmensleitung:

Bei 23 Prozent der 809 Unternehmen waren die Marketingfunktionen als Stabsfunktion der Unternehmensleitung zugeordnet.



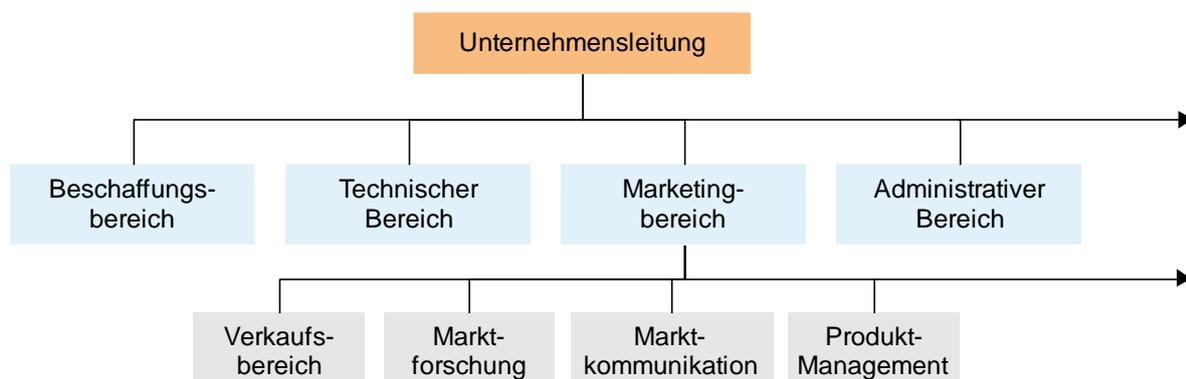
Marketing als gleichberechtigte Linieninstanz:

Bei 13 Prozent der 809 antwortenden Unternehmen waren Marketing und Verkauf als gleichberechtigte Führungsfunktion und Linieninstanz vertreten.



Marketing als integrierte Führungsfunktion:

Bei 12 Prozent der befragten 809 Unternehmen war das Marketing der Unternehmensleitung zugeordnete Linieninstanz mit integrierter Führungsfunktion für Marktprozesse.



Kommentare zu den Organisationseingliederungen:

1. Marketing als Hilfsfunktion des Verkaufsbereichs:

Vorteile:

Ermöglicht zielorientiert ausgerichtete Verkaufs- und Marketingarbeit.

Nachteile:

Spezialisierte Marketingbereiche sind alle dem Verkaufsleiter untergeordnet.

Zweckmäßigkeit:

Bei begrenztem Angebotsprogramm gegeben.

2. Marketing als Stabsfunktion der Unternehmensleitung:

Vorteile:

Einheitliche Werbekonzeption und PR durch die Eingliederung der "Werbung" als Stabsfunktion sichergestellt.

Nachteile:

Marktforschung als Stabsstelle kann sich i.w.S. nur mit zentralen Marketingaufgaben befassen.

Zweckmäßigkeit:

Bleibt zu fragen, inwieweit der „VK-Bereich“ hierdurch eine strategische Steuerung erfährt.

3. Marketing als gleichberechtigte Linieninstanz:

Vorteile:

Nach außen hin sind Marketing und Verkauf gleichberechtigte Linien-Abteilungen

Nachteile:

Etwaige Dominanz des VK-Bereichs könnte aus hierarchischer Höherstellung des VK-Leiters herrühren.

Zweckmäßigkeit:

Koordination beider Abteilungen über die Unternehmensleitung notwendig.

4. Marketing als integrierte Führungsfunktion:

Vorteile:

Marketing und VK-Verantwortung personell in einer Instanz. VK ist Teilbereich des Marketings.

Nachteile:

Die Umsetzung von Marketing über den VK-Leiter birgt oft Probleme in sich.

Zweckmäßigkeit:

Produktbezogene Untergliederung ermöglicht individuelle Anpassung einzelner Produktgruppen an die Erfordernisse verschiedener Teilmärkte.

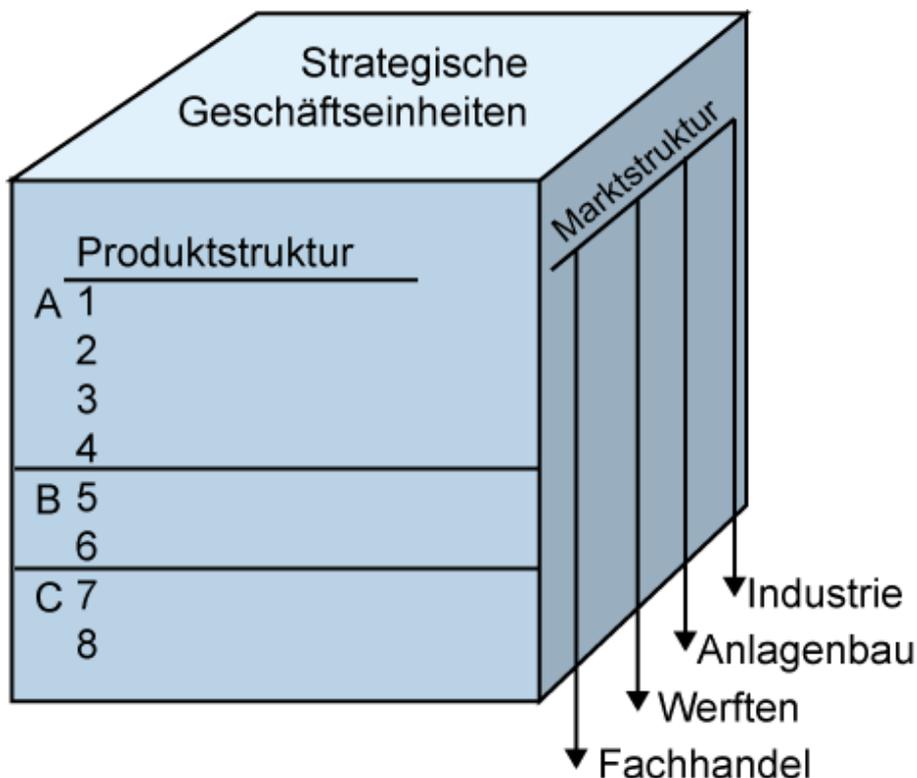
2.3 Marktorientiertes Führungskonzept

Eine praxisbewährte Organisationsform, mit der Sie das Marketing „Produkt- oder Zielgruppenorientiert“ in den Märkten umsetzen und auch Kostensenkungsmaßnahmen realisieren, ohne - was für Sie wichtig ist - Ihre bestehende eingefahrene Aufbauorganisation aufzulösen, ist das Führen mit „Strategischen Geschäftseinheiten“.

Führen mit Strategische Geschäftseinheiten:

Sie nehmen keine personellen Veränderungen vor, sondern installieren entsprechend Ihrer unterschiedlichen „Produkt-Programme“ und deren unterschiedlichen Ausrichtung auf die Märkte „Marketing-Arbeitskreise“, deren Teilnehmer in festen Zeitabständen zusammenkommen und sämtliche „Produkt-Markt-Entscheidungen“ für ihre Strategischen Geschäftseinheiten (SGE) fällen.

„Konzentration auf das Wesentliche. Experten gehen gezielt und methodisch vor.“

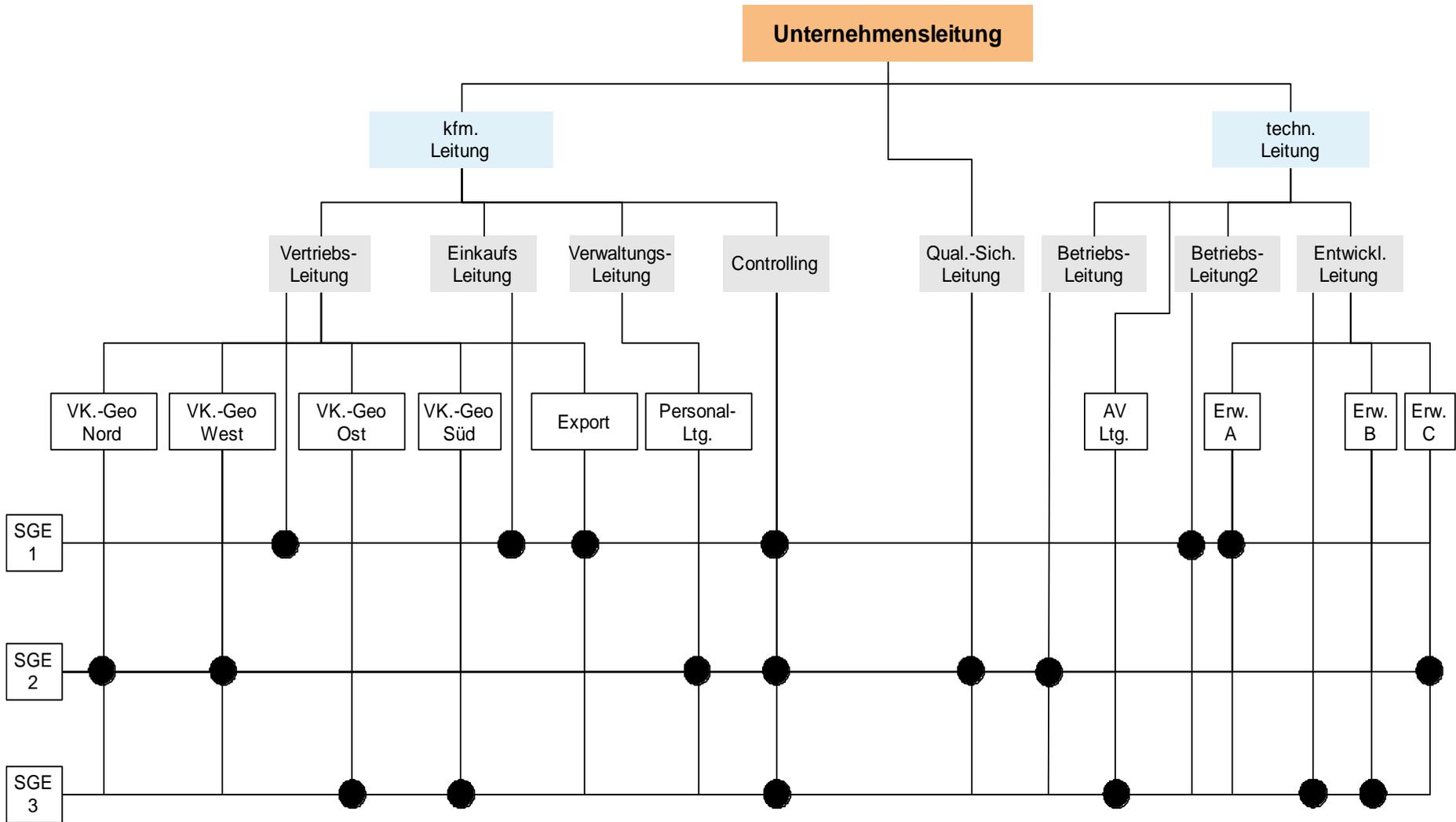


Marketing-Arbeitskreise:

Zur Abgrenzung der Produktprogramme stellen Sie fest, aus welchen wichtigen Produktgruppen sich Ihr Lieferprogramm zusammensetzt, und dazu führen Sie eine „Ist-Analyse“ in Ihrem Produktbereich nach folgenden unterschiedlichen Merkmalen durch:

- Lebenserwartungen
- Abschöpfungsmöglichkeiten
- Gewinn- und Wachstumschancen
- Erklärungsbedürftigkeiten

Die personelle Besetzung der „Marketing-Arbeitskreise“ (SGE) erfolgt mit Führungskräften aus den Linienbereichen mit beispielsweise folgender Zuordnung:

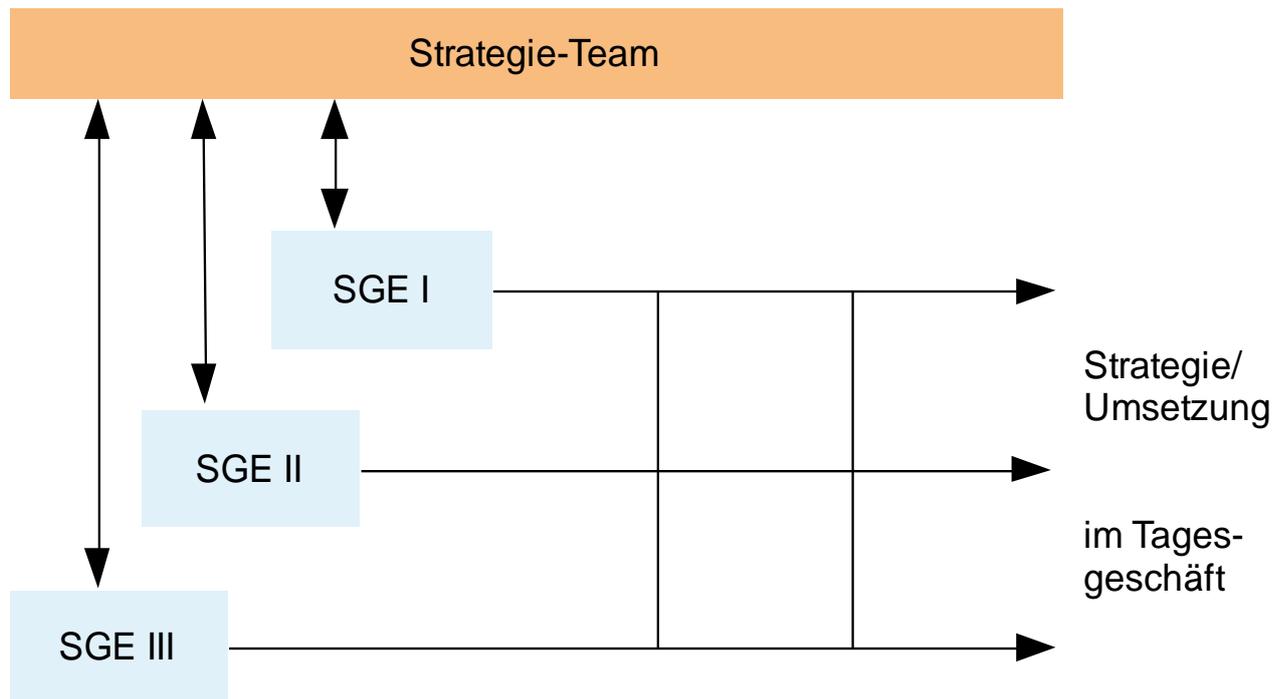


Marketing-Entscheidungsgremien:

In diesem neuen Führungskonzept haben Sie zwei Entscheidungsgremien, in denen gebündelte und interfunktionelle Abstimmung zwischen den Linienbereichen stattfindet, um flexibel und schnell zu agieren.

Es gibt:

1. das „Strategie-Team“, das aus der Unternehmensleitung besteht
2. die „Strategischen Geschäftseinheiten“, besetzt mit Führungskräften



Entscheidungsablauf:

Das Grobraster des Entscheidungsablaufs stellt sich jetzt wie folgt dar:

- a) Die strategischen Geschäftseinheiten bündeln jeweils sämtliche Einzelfunktionen für ganz bestimmte Produkt-Markt-Bereiche und geben diese Entscheidungen an das „Strategie-Team“ weiter.
- b) Das „Strategie-Team“ bündelt wiederum alle strategischen Geschäftseinheiten, entscheidet über die Strategieumsetzung und informiert entsprechend die Arbeitskreise.
- c) Die Mitglieder der Arbeitskreise gehen dann in die Linie zurück und setzen die für ihre strategischen Geschäftseinheiten gemeinsam abgestimmten und vom „Strategie-Team“ akzeptierten Entscheidungen im Tagesgeschäft um.

Arbeitskreisregeln:

Für die Arbeitskreise haben sich folgende zehn Regeln in der Praxis bewährt:

1. Arbeitskreis muss von einer Person koordiniert werden.
2. Koordinator ist nur „Erster unter Gleichen“.
3. Arbeitskreis versteht sich so als hierarchiefreies Team.
4. Feste und / oder sporadische Tagungsfolge möglich.
5. Nur „gut vorbereitete“ Themen besprechen.
6. Nicht länger als zwei Stunden tagen.
7. Keine Tagesgeschäfte besprechen.
8. Sachliche Konfliktaustragung gestattet.
9. Ergebnisprotokoll formulieren.
10. Ergebnisprotokoll als bindende Vorgaben ansehen.

3 MARKETING-UMSETZUNG

Bei der *Telematic Gesellschaft mbH* wird nach Prüfung das neue Produkt „B2“ eingeführt.

Dieses Produkt hat gegenüber seinem Vorgänger, der weiterproduziert wird, etliche Vorteile. Trotzdem verläuft die Einführung von „B2“ nicht planmäßig. Nach langer Vorbereitung scheint die Einführung des neuen Produkts nicht den erhofften Erfolg zu bringen.

Die Suche nach den Ursachen für den Misserfolg von „B2“ fängt im Büro des Geschäftsführers an, und gleich danach lernen wir die Produktmanagerin, den Marketingleiter und den Verkaufsleiter sowie die Gebietsleiter kennen. Jeder von ihnen liefert aus seiner Sicht Hinweise, Begründungen und Vermutungen für den Misserfolg von „B2“.

Aus der verwirrenden Anzahl von Hinweisen und Meinungen muss jetzt der Berater seine Schlussfolgerungen ziehen.

Die Aufgabe des Beraters liegt darin, zu analysieren, warum „B2“ gescheitert ist.

Der Berater führt das erste Gespräch mit dem Geschäftsführer in dessen Büro

Geschäftsführer:

Heute vor genau sieben Monaten haben wir das neue Projekt „Mars“ gestartet. Mit diesem Projekt beabsichtigen wir die Einführung eines neuen Modells, „B2“.

Berater:

Und warum die Bezeichnung „Mars“?

Geschäftsführer:

Maßnahmen zur Rationalisierung des Spitzenmodells: „Mars“!

Das „B2“ wurde lediglich im Detail abgewandelt, zur Vereinfachung eines unserer Produkte, des „B1“.

Und wir glaubten, jeder könnte bei diesem neuen Projekt eigentlich nur gewinnen. Aber in diesem Augenblick stecken wir schon mitten im Schlamassel!

Berater:

So ernst ist es?

Geschäftsführer:

Wir wissen schon, dass wir zu 65% unter dem Soll bleiben!

Und das Schlimmste ist, dass wir von unserem alten Modell, „B1“, nichts mehr auf Lager haben.

Das „B2“ verkauft sich schlecht - was sich auch auf die anderen Produkte auswirkt.

Die Konkurrenz profitiert davon, und ich mache mir Sorgen um unser Image, von unseren Liquiditätsschwierigkeiten ganz zu schweigen!

Und in der Gerüchteküche wird natürlich schon schwer gekocht!

Berater:

Und ... haben Sie für diese Entwicklung eine Erklärung?

Geschäftsführer:

Wenn ich das wüsste, hätte ich Sie nicht damit beauftragt.

Herr Braun, glauben Sie mir, - das Projekt „Mars“ war alles andere als ein Schnellschuss.

Wir haben Marktstudien durchgeführt.

Meine Mitarbeiter kennen das Geschäft und sind versierte Leute.

Berater:

Könnte eine Intrige im Spiel sein?

Geschäftsführer:

Nein, das glaube ich nicht.

Es bleibt ein Rätsel. Gehen Sie der Sache auf den Grund, so schnell wie möglich!

Berater:

Na gut, fangen wir gleich an!

Geschäftsführer:

Ausgezeichnet! Ich werde alle zusammenrufen, die an dem Projekt beteiligt sind!

Berater:

Augenblick! - Es wäre doch möglich, dass bei jedem Ihrer Mitarbeiter Fehler liegen?

Geschäftsführer:

Das ist durchaus drin.

Berater:

Dann treffen wir uns Donnerstag, 9 Uhr 30, einverstanden?

Der Berater trifft in seinem Büro mit seinem Assistenten zusammen

Berater:

Na, was rausgekriegt?

Assistent:

Peter Anders, einundvierzig! Marketingleiter, seit sieben Jahren im Haus.

Ein Mann mit zwei Funktionen. Einerseits Produktmanagement mit Frau Keitel, kümmert sich aber auch um den Verkauf. Aktiver Typ!

Hier - Frau Keitel; neunundzwanzig, ein Haufen Diplome.

Seit zwei Jahren im Betrieb. Produktmanagerin, durch die Struktur ein bisschen eingeeignet, noch nicht so ganz integriert!

Hans Bayer, dreiundvierzig, Verkaufsleiter! Zwölf Jahre in der Firma, kennt den Verkauf von der Pike auf.

Verkaufsleiter seit fünf Jahren, kommt bei seinen Leuten gut an!

Berater:

Gut. Während ich mich mit ihnen unterhalte, siehst Du Dir mal die Produktion an!

Assistent:

Gut. In Ordnung. - Wen möchten Sie zuerst sprechen?

Berater:

Tja, fangen wir doch mal mit Frau Keitel an!

Assistent:

Und wen dann als nächsten?

Berater:

Das hängt davon ab, was sie mir erzählt!

Berater:

Frau Keitel, das Projekt „Mars“ scheint nicht so zu laufen, wie es ursprünglich geplant war.

War dieses „B2“ eigentlich angebracht?

Produktmanagerin:

Oh ja, es war sogar notwendig!

Berater:

Und warum?

Produktmanagerin:

Das „B1“ war schon in einer kritischen Phase, das lässt sich deutlich an der Produktlebenskurve ablesen. Es hatte schon einen gewissen Sättigungsgrad erreicht, und wir wussten, dass es in den nächsten zwei Jahren sterben würde! Das neue Modell sollte die Produktlebensdauer verlängern.

Es handelte sich sozusagen um eine Verjüngungsspritze, um neue Impulse zu geben.

Berater:

Aber, Frau Keitel, wie erklären Sie sich dann diese Entwicklung?

Produktmanagerin:

Das sollten Sie lieber den Verkaufsleiter fragen!

Berater:

Wie soll ich das verstehen?

Produktmanagerin:

Ich möchte nur, dass Sie alle Fakten haben!

Am Anfang dieses Projektes hatte ich ein Meldesystem entwickelt; dabei wurden die Besuchsberichte ausgewertet.

Wir hatten uns folgendes Ziel gesetzt:

60% Anteil „B2“ und 40% von „B1“.

Die Verkaufsmeldungen zeigen eindeutig, wann der Einbruch kam!

Berater:

Und der trat wann ein?

Produktmanagerin:

Die ersten Alarmzeichen gab es nach 4 Monaten!

Die Verkäufer gaben auf und kümmerten sich nur noch um das alte Modell „B1“.

Der Verkaufschef hat sie verkaufen lassen, ohne auf dem geplanten Ziel zu bestehen!

Berater:

Und welche Erklärung haben Sie für diesen Marktwiderstand?

Produktmanagerin:

Das ist ganz normal.

Die Verkaufsabteilung will immer schnell Ergebnisse, die wollen Erfolge sehen!

Die wollen einfach zuviel auf einmal, die opfern die Zukunft für schnelle Abschlüsse!

Berater:

Und wie hatte man das Marsprojekt dem Außendienst präsentiert?

Produktmanagerin:

Sehr gut.

Ich hatte ihnen dazu sämtliche Informationen gegeben, die sie benötigten.

Die Produktmanagerin gibt wörtlich wieder, wie sie vor 7 Monaten in Anwesenheit des Geschäftsführers, Verkaufsleiters und der Gebietsverkaufsleiter die Produktkonzeption für „B2“ erläutert hat

Produktmanagerin:

Also, noch einmal die entscheidenden Argumente für die Einführung dieses Modells:

- Vorteil in der Produktion durch Kostensenkung um 20 %.

- Günstigeren Preis für den Verbraucher durch Senkung um 8 %.

Wie werden nun unsere Kunden reagieren, was schätzen Sie?

Um das zu erfahren, haben wir über die Kundenkartei ein Handelspanel erstellt, dem wir das „B2“ mit den Einführungskonditionen unterbreitet haben.

Die Ergebnisse sind mehr als günstig, sie sind ermutigend!

83 % der befragten Handelspartner sind an dem Modell interessiert!

Die restlichen 17 % setzen sich zusammen aus 7 % der üblichen, schwerfälligen Kunden, die keine Bestellung aufgeben und 10 % der Kunden, die lieber noch etwas warten.

Wir kennen also die Risiken. Sie sind jedoch gering und können durch Gewinnung neuer Kunden weitgehend ausgeglichen werden! Ich würde meinen, dass die Aussagen des Panels für eine starke Nachfrage sprechen, also gute Absatzchancen!

Zu Ihrer Unterstützung werden Sie von uns mit ausführlichen Unterlagen versorgt. Um den Verkauf zu fördern, werden wir dem Handel für das erste Quartal einen Preisnachlass bis zu 10 % einräumen!

Außerdem erhalten Sie sehr ansprechende Werbebroschüren mit allen technischen Daten über „B2“, die Sie dem Handel und dessen Kunden zur Verfügung stellen können.

Und schließlich eine von mir zusammengestellte Verkaufsargumentation, die Ihnen glaube ich sehr nützlich sein wird!

Produktmanagerin:

Und dann habe ich das Verkaufsziel definiert!

Berater:

Und wie ist dieses Verkaufsziel definiert worden?

Produktmanagerin:

Wir haben das Verkaufspotenzial untersucht.

Wie schon erwähnt, befand sich das alte Modell auf einem Plateau Sie sehen es an der Absatzkurve.

Aufgrund der Verkaufszahlen der letzten drei Jahre hatten wir eine mittlere Steigerungsrate ins Auge gefasst, die die Situation im Handel und die Schlagkraft unseres Außendienstes berücksichtigt!

Der Berater trifft sich mit seinem Assistenten und dieser schildert die Situation wie folgt ...

Assistent:

... jedenfalls bringt der Außendienst nur Bestellungen für das alte Modell!
Und die Produktion kommt nicht nach, weil das zweite Band für „B2“ belegt ist!
Die einen, an dem alten Modell, müssen jeden Abend Überstunden machen, und die anderen an dem neuen gehen pünktlich wie die Maurer nach Hause!

Berater:

Gut. Ich bin jetzt mit dem Verkaufsleiter verabredet.
Sieh' Du Dir mal die Verkaufsmannschaft an!
Ich möchte über ihre Tätigkeit soviel wie möglich erfahren.
Also, zieh' jetzt los und mach' Augen und Ohren auf!

Berater:

Also, nach meinen Informationen hatten sie ein Verhältnis von „60 zu 40“ für die beiden Modelle avisiert.
Das neue erreichte die Planzahlen nicht und das alte hat sie weit überschritten.

Verkaufsleiter:

Das ist noch ein Glück! - Aber Sie sprechen hier von spezifischen Zielsetzungen, ich dagegen habe das Gesamtziel im Auge, - das wir fast erreicht haben!
Ich muss das Gesamtziel erreichen. Nur danach werde ich beurteilt.
Ich werd' doch nicht die Waffen strecken, nur weil ein Modell sich nicht verkauft!

Berater:

Glauben sie, dass die Verkäufer sich genügend eingesetzt haben?

Verkaufsleiter:

Oh ja, ich denke schon - zehn Verkaufsbesuche am Tag, gleich drei Angebote, das ergibt einen Abschluss!

Herr Braun, glauben Sie mir: Jeder verkauft das Gesamt-Programm und besucht jeden Kunden im Gebiet und außerdem noch mehrere Verkaufsstellen im Feld!

Berater:

Wie oft besuchen Sie die?

Verkaufsleiter:

Etwa alle vier Monate! - Es gibt aber auch noch die Endabnehmer.

Berater:

Müssen Sie sich um diese Kunden sehr bemühen?

Verkaufsleiter:

Wenn wir das könnten! -

Wenn sich das „B2“ leicht verkaufen würde und wir nicht soviel Scherereien mit dem Handel hätten, dann könnten wir da mehr nachfassen.

Berater:

Wann haben Sie festgestellt, dass sich das „B2“ weniger gut verkauft?

Verkaufsleiter:

Aber es hat sich noch nie verkauft!

Anfangs hat der Handel das Ding noch auf Lager genommen.

Aber der Abverkauf an den Endverbraucher blieb aus!

Berater:

Also ist Ihrer Meinung nach das „B2“ kein gutes Produkt.

Vielleicht hätten Sie darauf hinweisen sollen?

Verkaufsleiter:

War doch immer meine Rede!

Berater:

Gleich zu Anfang?

Verkaufsleiter:

Ja, schon als das „B2“ vorgestellt wurde.

Der Verkaufsleiter gibt wörtlich die Gespräche wieder, wie sie nach der Erläuterung der Produktkonzeption für B2 vor 7 Monaten am Buffet stattfanden

...

Marketingleiter:

Heut' ist der große Tag.
Heute sind Sie dran!

Verkaufsleiter:

Ja, aber wir wollen den Morgen nicht vor dem Abend loben!

Marketingleiter:

Warum sagen Sie das?

Verkaufsleiter:

Bisher hatten wir erstklassige Produkte anzubieten, mit ansprechendem Design!
Das war unser großer Vorteil auf dem Markt. - Und dieses Argument fällt jetzt weg!

Produktmanagerin:

Aber die Qualität ist doch die gleiche! -
Das „B2“ ist genauso leistungsfähig wie das „B1“.
Und genauso solide! Alle Labortests haben das bewiesen.
Es ist dasselbe Produkt, es kostet nur 8 % weniger!
Finden Sie nicht, dass eine solche Preissenkung einen großen Vorteil für den Kunden bedeutet?

Verkaufsleiter:

Wissen Sie, der große Unterschied zwischen Ihnen und mir ist, dass bei Ihnen der Kunde in irgendein Segment oder irgendeine Kategorie gesteckt wird!
Aber für mich ist das die Firma Berger oder Wieler in Immenstadt.
Und Wieler in Immenstadt, der zieht nicht mit!

Marketingleiter:

Aber nun beißen Sie sich doch nicht auf diesen Wieler fest!
Diese Produkt-Modifikation ist Teil eines Ganzen,
ohne Frage aber auch die Verkaufsbemühungen!
All das kommt hinzu und kann unseren Absatz nur noch steigern!

Verkaufsleiter:

Ihr Wort in Gottes Ohr! ...

Der Verkaufsleiter fährt in seinem Gespräch mit dem Berater fort...

Verkaufsleiter:

Und jetzt fängt man allmählich an zu begreifen, dass das „B2“ etwas völlig Neues ist.
Aber um das zu erfassen, wären kein Panel und keine Kurven nötig gewesen!
Hier geht es um bloße Fakten. Und die lernt man nur an der Verkaufsfrent kennen!
Und jetzt sollen wir die Schnapsideen der Marketingabteilung wieder wettmachen!

Der Berater führt ein Gespräch mit dem Marketingleiter ...

Berater:

Herr Anders, waren die Überlegungen nicht etwas abstrakt, auf denen man dieses Projekt „Mars“ gestützt hat?

Marketingleiter:

Sie waren sogar sehr konkret.

Berater:

In welcher Beziehung?

Marketingleiter:

In Bezug auf die Gewinnspannen!

Berater:

Also die vom „B2“ sind wesentlich größer?

Marketingleiter:

Unter anderem war es möglich, unseren Werbeetat um 30 % zu erhöhen, und wir konnten flexibler agieren in der Vertriebspolitik!

Berater:

Mir ist es ehrlich gesagt noch nicht ganz klar, wie Ihr Vertriebsweg aussieht.

Marketingleiter:

Groß- und Einzelhandel.

Berater:

Wie viele?

Marketingleiter:

Unser Unternehmen zielte immer darauf, möglichst viele Verkaufsstellen zu erreichen!

Berater:

Aber Sie verkaufen auch direkt?

Marketingleiter:

Ja, unter dem Druck der Großunternehmer.

Berater:

Zum Beispiel?

Marketingleiter:

Größere Unternehmen, Verwaltungen und verschiedene Verbände ...

Eigentlich keine bewusste Politik!

Der Direktverkauf macht nur 15 % aus, während wir über den Handel 85 % erzielen.

Berater:

Wurde das „B2“ unter dem Markennamen eingeführt?

Marketingleiter:

Selbstverständlich! Wir haben ein Qualitätsimage. **Berater:**
Was war denn eigentlich die Grundüberlegung des „Marsprojektes“?

Marketingleiter:

Am Anfang ging es darum, die Kosten zu senken! Also nichts Außergewöhnliches. Es gab da eine Studie der Forschungsabteilung, die uns ein neues Material vorschlug für Innenträger und Rahmen des „B1“ bei gleichzeitiger Vereinfachung der äußeren Form.

Berater:

Also Vorteile für die Produktion!

Marketingleiter:

Das Material ist billiger, die Beschaffung erfolgt schneller, und man gewinnt vor allem Zeit bei der Montage! Das ermöglicht eine Kostensenkung von beinahe 20 %.

Berater:

Und eine Erhöhung der Gewinnspanne!

Marketingleiter:

Ja, aber der Kunde kommt auch auf seine Kosten. Das Projekt „Mars“ bot für alle wirtschaftliche Vorteile, deshalb waren wir alle begeistert!

Berater:

Aber offensichtlich ist man sich jetzt über das Ergebnis durchaus nicht einig.

Marketingleiter:

Aber was sind denn die Fakten?
Sie wissen, dass wir nicht mal 65 % des Ziels schaffen!
Aber das trifft nicht auf sämtliche Verkäufer zu!
Wenn Sie die Ergebnisse der einzelnen Verkäufer anschauen, werden Sie feststellen, dass es drei gibt, die das Halbjahresziel bereits jetzt schon überschritten haben.
Sehen sie, das sind die Fakten!
Es gibt drei gute Verkäufer die es packen und die anderen kommen nicht voran.

Berater:

Und woran kann das liegen?

Marketingleiter:

Das ist ein Personalproblem. Wir finden keine guten Verkäufer mehr.

Der Berater trifft in seinem Büro seinen Assistenten ...

Berater:

Nun, was ist mit den Verkäufern?

Assistent:

Sie nennen das alte Modell den "Rolls Royce"
und das neue "die fliegende Untertasse"!

Berater:

Ist das alles, was Du erfahren hast?

Assistent:

Ich hab 'ne Menge erfahren!
Aber Sie müssen die Verkäufer kennen lernen!

Berater:

Ja gut. Wann?

Assistent:

Sie haben morgen früh eine Konferenz.
Sie können sie vorher beim Frühstück sehen.

Berater:

Gut. - O.K., das kann bestimmt nicht schaden.

Der Berater trifft in der Kantine mit dem Verkaufsleiter und den Gebietsleitern Nord, Mitte, West und Süd zusammen...

Verkaufsleiter:

Der Geschäftsführer hat Herrn Braun kommen lassen, um unsere Situation
und den Stand der Dinge zu analysieren.

Gebietsleiter West:

Wenn Sie Tatsachen hören wollen, brauchen Sie nur zu fragen.

Gebietsleiter Süd:

Mit dem Projekt „Mars“ hat man dem Handel goldene Berge versprochen,
und den Mond und die Sonne dazu!

Gebietsleiter West:

Zu Anfang war es gar nicht so schlecht, wir haben die Untertassen verkauft!
Aber 4 Monate später war der Ofen aus! Es ging nichts mehr!