

Marketing und Vertrieb! Weltklasse in der Kundenbeziehung: Die strategische Zusammen- arbeit ist DER Schlüssel zum Erfolg!



INHALT

01	Einführung	3
02	Definition von Marketing und Vertrieb	4
03	Marketing in der heutigen Praxis	6
04	Marketing als Lead Engine	10
	Kampagnen-Marketing	10
	Event-Marketing	14
05	Organisation	14
	Instrumente und Prozesse	14
	Führung und Management	15
06	Zusammenfassung	16



Über den Autor

Siegfried G. Kreuzer ist Berater für Führungskräfte mit dem Fokus Vertrieb. Er konzentriert sich auf die Verbesserung der (Vertriebs-) Prozess- und Organisationsstrukturen bei international und komplex aufgestellten Firmen. Er arbeitet als unabhängiger Consultant für MHI Global.



MHI Global

MHI Global sind seit 30 Jahren ein internationaler Anbieter von Vertriebsprozessen, prozessorientierten Trainingsprogrammen und ein führendes Beratungsunternehmen für alle Anforderungen aus dem B2B-Vertrieb. Experten analysieren den Vertriebsprozess, optimieren diesen mit maßgeschneiderten Strategien, Vertriebskonzepten sowie Verkaufswerkzeugen und unterstützen aktiv bei der Praxisumsetzung.

Einführung

Marketing und Vertrieb - ist das nicht wie „Wasser trifft auf heißes Öl“? Über genau diese Thematik streiten sich Vertriebs- und Marketing-Experten seit Jahrzehnten.

Es gibt zig Definitionen von Marketing – wenige vom Vertrieb. Es gibt Hunderte von wissenschaftlichen Abhandlungen zum Thema Marketing – wenige vom Vertrieb. An tausenden von Lehrstühlen weltweit wird Marketing gelehrt - Vertrieb lehren nur vereinzelte Hochschulen. Streben Sie als Student das Ziel „Marketing Experte“ an, ernten Sie Bewunderung und Begeisterung! Sagen Sie in gleicher Situation, Sie möchten in den Vertrieb, ernten Sie meist Fragezeichen oder gar Unverständnis und teilweise Missachtung.

Woher kommt nun diese sehr unterschiedliche Betrachtungsweise?

Marketing ist Wissenschaft, objektiv, Expertentum und hochgeachtet.

Vertrieb ist Praxis, subjektiv und intuitiv, kann man nicht erlernen, wird umgesetzt von Leuten, die an vielen anderen Aufgaben offensichtlich schon gescheitert sind und ist sehr gering geachtet.

Zwei Dinge möchte ich mit diesem kleinen Ratgeber bewirken:

1. Diese oben beschriebenen Vorurteile widerlegen

2. Eine Sicht auf die Dinge aus der Praxis und nicht so sehr aus wissenschaftlichem Blickwinkel.

Was ist nun wichtiger: Marketing oder Vertrieb? Das ist wie „Henne und Ei“ beziehungsweise „Vorder- und Rückseite einer Münze“. Es ist untrennbar und gleichermaßen wichtig. Peter Drucker, der österreich- amerikanische Ökonom und Management-Coach, sagte einmal: „Marketing ist der Tod vom Vertrieb...und umgekehrt!“ Genau das drückt meines Erachtens die Zusammenarbeit aus. Im perfekten Set-up wird aus beiden Unternehmensprozessen ein Prozess. Untrennbar miteinander verbunden.

Wenn man über etwas spricht, sollte man wissen über was. Deswegen wende ich mich zuerst einmal der Definition von Marketing und auch vom Vertrieb zu. Wir benötigen eine einheitliche Sichtweise, um anschließend die fundierten, praxisbezogenen Themen und Tipps richtig einzuschätzen - und vor allem, richtig umsetzen zu können.

Wir beleuchten dann die entsprechenden Marketing Themen und definieren die richtige Schnittstelle zur jeweiligen Vertriebsart. Untermuert werden diese Thesen von Praxistipps und Erfolgs-Stories, die Sie - als verehrter Leser und Fachexperte – entweder im Marketing oder im Vertrieb umgehend anwenden können.

Eine wichtige Rolle kommt dabei dem Management zu. Auch diese Herausforderung werde ich thematisieren.

Zum Schluss werde ich noch auf mein Lieblingsthema eingehen, das vertriebslose Unternehmen. Nach dem Motto „Der Verkauf ist tot, es lebe das Verkaufen“ träume ich davon, Unternehmen zu entwickeln, in denen jeder einzelne Mitarbeiter eine überdurchschnittliche Kundenorientierung hat.

Damit hätten wir das Ziel erreicht. Die absolute Kundenorientierung zum 100%igen Nutzen des Kunden. Der Kunde ist derjenige, der in erster Linie profitiert – dann aber profitieren bereits Sie als Unternehmen.

Der Wettbewerb sinkt. Die Bedeutung von Merkmalen und Spezifikationen nehmen ab. Die Preissensitivität reduziert sich deutlich. Die Umsätze und Margen steigen. Fazit: Ziel erreicht. Wie nahe sind nun Sie und Ihr Unternehmen an diesem idealen Unternehmensprofil? Marketing und Vertrieb sind Ihr Schlüssel dazu.

Viel Spaß bei der kleinen Lektüre und besten Erfolg bei der Umsetzung!

Definition von Marketing und Vertrieb

Marketing: In der Recherche für diesen Artikel habe ich natürlich in Wikipedia gesurft - und schon ist mir schwindelig. Als „Mann der Praxis“ kann ich wenig mit den dort beschriebenen Definitionen anfangen. Eine weitere Lektion, die ich gelernt habe ist „Schuster (Kreuzer) bleibe bei Deinen Leisten“, orientiere Dich an Deiner erfolgreichen Praxis über die letzten 30plus Jahre.

Für mich gibt es - in der Praxis - wesentlich drei Marketing -Aufgaben:

M1) Marcom

Marketing-Communication, Brand Marketing, Public Relation, Unternehmenskommunikation - intern und extern.

M2) Produkt-Marketing

Definition von Produkten, Services und Lösungen (der Einfachheit halber verwende ich „Produkt“ im Artikel auch für „Services“ und „Lösungen“) sowie die Begleitung jener Produkte über den kompletten Entwicklungs-, Evolutions- und Lebenszyklus.

M3) Kampagnen- und Event-Marketing

Markt- und Kundenorientierung mit dem Produkt, Marketing als Enabler. Die perfekte Lead-Generierung für den Vertrieb. Vertrieb. Hurra, das fällt mir leichter!

Wikipedia hat viel weniger (komplexe) Einträge, benutzt hier die Sprache „des einfachen Mannes“. Ein Hinweis sticht mir allerdings ins Auge: Der Vertrieb ist ein Teil vom Marketing-Mix - insbesondere die Distributionspolitik, innerhalb der Marketing-Strategie. OK!?? Ich entscheide mich wieder für meine eigene Definition!

V1) Direkt-Vertrieb

Verkauf direkt an den Kunden über Innen- oder Außendienst. Typisches Set-up hierbei sind Key Accounts, Target Accounts, Tier 1-2-3 Accounts, Regionalvertrieb, etc., vor allem aber: eine eigene Rechnungsstellung - und somit sind auch Handelsvertreter (auf Provision) direkter Vertrieb.

V2) Indirekter Vertrieb, beziehungsweise Channel Partner Sales

Vertrieb über Handelspartner beziehungsweise Distributoren, dazu zählen auch Katalog-Wiederverkäufer.

V3) Online Vertrieb

E-Commerce, E-Auctions, Online-Stores, etc.

Zu unterscheiden gilt es daneben auch

noch Marketing und Vertrieb im Business-To-Business (B2B) versus im Business-To-Consumer (B2C) Bereich. In dieser Publikation beschäftigen wir uns ausschließlich mit dem B2B Bereich, was der Zielgruppe - und damit der Mehrheit der Leser - entsprechen wird. Darüber hinaus werde ich mich im folgenden Text überwiegend mit dem Direkt-Vertrieb (V1) und analog dazu mit der Kooperation, Produkt-(M2), Kampagnen- und Event-Marketing (M3), beschäftigen. Diese Betrachtungsweise kann dann meist auch auf die anderen Kombinationen umgelegt werden.

HINTERGRUND

Wie definiert man die Weltklasse im Vertrieb?

Der US-amerikanische Global Player im Bereich Vertriebs-Performance, MHI Global, ehemals Miller Heiman führt seit Jahren die größte und anerkannteste Studie zum Thema durch. Die Definition von MHI Global zur Weltklasse im Vertrieb hat sich zum de facto Standard etabliert (siehe Abb.).

1. Demnach werden zuerst die Verhaltensweisen identifiziert, die zu diesen KPIs führen und diese verbessern können. Es werden also die Verhaltensweisen identifiziert, die statistisch die größte Korrelation zu diesen Umsatz treibenden KPIs aufweisen.
2. Nun werden die Antworten der Teilnehmer der Studie (bisher über 35.000 Teilnehmer weltweit) herangezogen. Alle diejenigen, die alle diese Top 12 Verhaltensweisen durchgehend mit einer 6 oder 7 beantwortet haben („ich stimme“ zu oder „ich stimme sehr zu“) werden in ein Unter-Segment namens „Weltklasse“ gepackt.
3. Jetzt werden innerhalb dieser Weltklasse-Gruppe die Vertriebs-Performance Daten analysiert.

Die 2015er Studie weist ein relativ kleines Weltklasse Segment (7% aller Teilnehmer) aus, welches aber in Sachen Vertriebs Performance alle Teilnehmer um 23% übertrifft.

Zusammenfassend kann man sagen: die Kriterien werden gebildet aus objektiven, harten Kennzahlen und subjektiven, weichen Verhaltensweisen. Die Studie filtert zuerst die Teilnehmer heraus die die Kriterien voll und ganz erfüllen (2015: 7%). Danach vergleicht man die Vertriebsperformance dieser Gruppe mit dem Rest: (2015: 123%).

Die sechs Schlüsselkennzahlen die die Vertriebsperformance ausmachen

MHI Global definiert nach folgenden Kriterien:



Abb. 1

Marketing in der heutigen Praxis

Nach einer der größten und wichtigsten Studien im B2B Vertrieb, der „MHI Global Sales Best Practice Study“ (SBPS) ergibt sich ein signifikanter Unterschied in der Zusammenarbeit zwischen Marketing und Vertrieb in der Betrachtungsweise von allen befragten Unternehmen gegenüber denjenigen, die per Definition (siehe Hintergrund S. 5) zur Weltklasse im Vertrieb zählen. Während bei allen Befragten 2015 lediglich 39% angeben „Vertrieb und Marketing sind darauf abgestimmt, die Erwartungen der Kunden zu erfüllen“, geben satte 92% der Weltklasse-Unternehmen an, in diesem Bereich einen Fokus der Abstimmung zu haben.

Die (Vertriebs-) Weltklasse sorgt also dafür, dass über den gesamten Zyklus der Produktlebensdauer und Kundenbeziehung eine ordentliche Abstimmung zwischen Marketing und Vertrieb herrscht.

Das beginnt beim Produkt-Marketing bereits in der Definitionsphase der Produkte. Oft wird heute für Marktanalysen und Umfragen sehr viel Geld ausgegeben. Ohne zu sagen, dass dies grundsätzlich falsch ist – jedoch wird diesen Analysen und Erhebungen so häufig zu viel Wert beigemessen beziehungsweise werden sie als alleinige Wahrheit angesehen.

- Wie kommt man an zuverlässigere Daten?
- Wie muss ein Produkt definiert sein, um den Marktanforderungen – auch nach einer möglicherweise langen Entwicklungsphase – bei der Markteinführung noch gerecht zu werden?

Create Opportunities

Sales and Marketing are aligned in the types of prospects to target.



STRATEGIC ISSUE

Alignment along the customer's journey

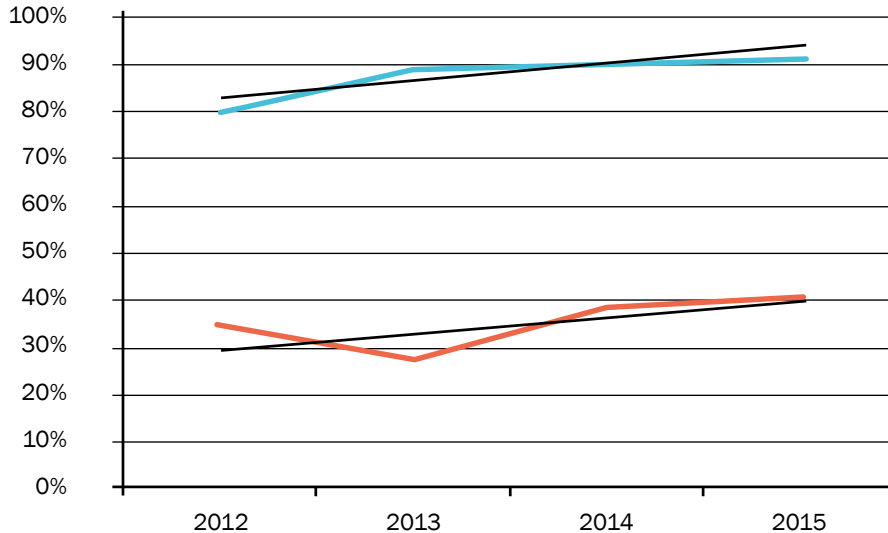
Social Lead Generation

Dynamic Value Messaging

Strategic Sales Enablement

Abb. 2

© Copyright 2015 MHI Global. All Rights Reserved.



Wie wir in der Abbildung sehen verbessert sich dieser Wert in den Jahren 2012 bis 2015 stetig. Zu beachten ist allerdings, dass der signifikante Abstand zwischen „Alle“ und „Weltklasse“ stets sehr hoch, Faktor 2 – 2,5, bleibt.

Abb. 3

- Linear (World Class)
- Linear (All Respondents)
- World Class
- All Respondents

AUS DER PRAXIS

Kennen Sie den Streit beziehungsweise die Schuldzuweisung zwischen Marketing und Vertrieb, dass definierte Produkte (zu dem Preis) „nicht verkaufbar“ sind? Vertrieb sagt, der Kunde wünsche sich etwas anderes. Marketing beharrt auf den Umfragen und Analysen. Vertrieb beharrt darauf, dass das Produkt am Kundenwunsch vorbei geht. Ein typischer Fall von nicht abgestimmter Vorgehensweise bei Marketing und Vertrieb - und ein Beleg für die Umfrage-Ergebnisse der MHI Global Studie.

Für Sie als Unternehmen können wesentlich bessere Erkenntnisse über eine Daten- und Informationserhebung direkt über die Kunden erlangt werden. Ihre wichtigsten Kunden wissen schon heute, was sie für ihre Lösungen in einigen Monaten oder gar Jahren benötigen. Setzen Sie regelmäßige „Roadmap“ Meetings mit Ihren wichtigsten Kunden auf. Sind Sie in mehreren vertikalen Märkten unterwegs und differenzieren Sie bitte nach diesen Märkten. Erkennen beziehungsweise identifizieren Sie mit Ihren Kunden zusammen die Trends (externe, langfristige Einflüsse von signifikanter positiver oder negativer Bedeutung) die Ihre Kunden in der nächsten Zeit zu strategischen Initiativen bewegen.

Sie erhalten damit einen Wissensvorsprung von vielen Verkaufszykluszeiten. Das Ganze funktioniert aber nur, wenn Sie auch Zugang zu mittleren, besser höheren, Hierarchieebenen haben. Beim Einkauf oder bei „unteren“ Entwicklungsabteilungen werden Sie diese Trends nicht erkennen können, beziehungsweise werden Ihnen diese nicht genannt werden. Im schlechtesten Fall sprechen Sie mit Einkauf und Entwicklung in unteren Ebenen nicht mehr die gleiche Sprache - da dort andere Zielvorgaben herrschen (Preis, Spezifikation). Die für Sie wichtigen Marketing-Entscheidungen werden dabei auf höheren Ebenen gefällt.

Die Abbildung beschreibt anschaulich, welche Hierarchiestufen welche Entscheidungen treffen. Es gibt auf der linken Seite auch an, wie groß Ihr Wissensvorsprung in Monaten sein kann, wenn Sie sich auf die höheren Ebenen begeben. Wir nehmen in Abb. 4 eine durchschnittliche Verkaufszykluszeit von 6 – 9 Monaten an. Sie erhalten hier einen Wissensvorsprung, der etwa bei 2 – 3 durchschnittlichen Verkaufszykluszeiten liegt.

Wenn Sie solche Roadmap-Meetings mit Ihren besten Kunden (je Marktsegment), zum Beispiel im Jahresrhythmus durchführen, lassen Sie diese von den verantwortlichen Vertriebsmitarbeitern als Beziehungsmanager aufsetzen. Nehmen Sie unbedingt Ihre Marketing-Experten mit ins Boot. Auch für andere Fachpersonen kann es sinnvoll sein daran teilzunehmen. Auf der Kundenseite sollten Sie sicherstellen, dass zum Beispiel Marketing, R&D, Abteilungs- oder gar Unternehmensmanagement, mit am Tisch sitzt. Anmerkung: Eine sinnvolle Agenda und Vor-

gehensweise hierfür würde den Rahmen dieses Artikels sprengen, kann jedoch sehr gerne über den Autor angefordert werden!

Die Information die Sie von den wichtigsten Ihrer Kunden (meist Marktführer) erhalten, gilt nahezu genauso für den Rest Ihrer Kunden (im entsprechenden Marktsegment). Ein Abgleich dieser Daten mit möglichen vorhandenen Marktanalysen ist sehr empfehlenswert. Sie werden erkennen, dass mögliche Abweichungen sehr oft genau den Unterschied beschreiben, der das Produkt marktgerecht macht – oder eben nicht!

Danach gilt es natürlich, Entwicklung, Fertigung und Markteinführung durch Marketing zu begleiten. Permanente Abstimmungen mit dem Vertriebsbereich sind insofern erforderlich, als dass alle geänderten Anforderungen der (wichtigsten) Kundenbasis zurückgeführt werden muss. Das heißt nicht unbedingt eine sofortige Reaktion – sprich, Änderung der Spezifikation. Jedoch benötigen wir diese Feedback-Schleife, um die richtigen (Entwicklungs-) Entscheidungen zu treffen.

Die Go-to-Market-Strategie wird maßgeblich von Marketing beeinflusst. Jedoch wieder in enger Abstimmung mit dem Vertrieb. Marktgerechte (zielgruppenorientierte) Dokumentation, Best Practices, Muster, Medien, Online-, Offline- und Printwerbung, etc. sind vom Marketing – basierend auf Inputs und

Typische Entscheidungsebenen für Produktdefinitionen

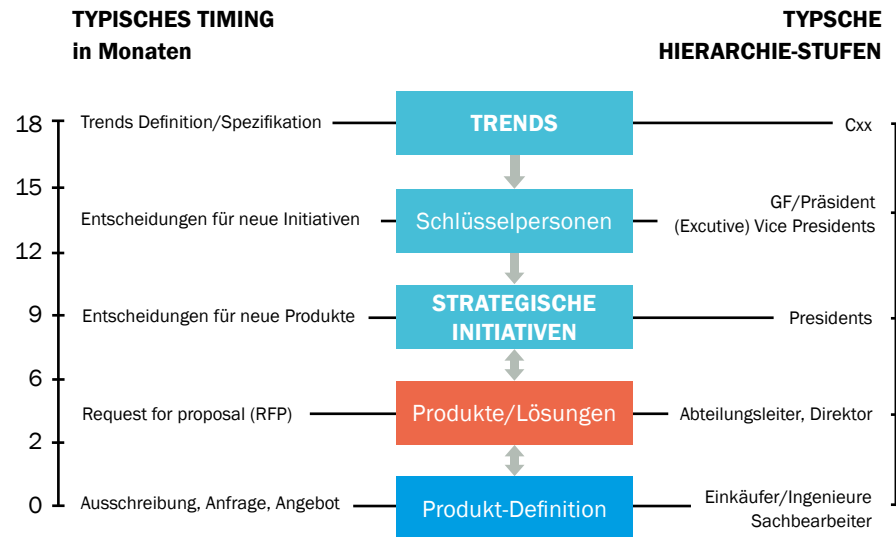


Abb. 4

Anforderungen vom Vertrieb - zu erstellen. Schwarz-Weiß betrachtet, erkennen Sie sicherlich den gewaltigen Unterschied zwischen den Unternehmen, die vollkommen abgestimmt agieren versus den Unternehmen, in denen Marketing losgelöst vom Vertrieb sein eigenes Süppchen kocht. Die Wahrheit liegt für viele von Ihnen in der goldenen Mitte. Je mehr Sie sich jedoch in Richtung „abgestimmtes Marketing und Vertriebskonzept“ bewegen, umso größer wird der Nutzen für Ihre Kunden und vor allem für Sie als Unternehmen.

ERFOLGS-STORY

Folgen Sie meinem Beispiel von Informations-Erhebung direkt beim Kunden, so werden Sie nicht nur höhere Hierarchie-Ebenen erreichen (müssen) sondern auch mit dem Kunden eine völlig neue Sprache sprechen. Nicht mehr das Produkt, Ihr Produkt, steht im Mittelpunkt des Dialogs sondern die (zukünftigen) Kernbedürfnisse des Kunden. Ihr Kunde hat plötzlich den Eindruck, Sie verstehen wesentlich besser als Ihr Wettbewerb, um was es bei ihm, dem Kunden geht. Sie begeben sich damit auf eine wesentlich bessere Beziehungsebene.

Zum Abschluss dieses Themas noch ein erwähnenswerter Punkt: Viele Unternehmen suchen immer wieder ihr Heil und ihr Wachstum in der Neukundengewinnung. Gesunde Geschäfte mit Neukunden zu etablieren, ist um ein Vielfaches schwieriger als mit Bestandskunden. Ihr einfachstes und profitabelstes Wachstum liegt in Ihren Bestandskunden. Ein weiterer Beleg für die obige Vorgehensweise im Marketing. Sprechen Sie mit Ihren bestehenden Kunden! Es lohnt sich.

		Produkt	
		neu	bestehend
Kunde	neu	10^{fach}	5^{fach}
	bestehend	3^{fach}	1^{fach}

Abb. 5

AUS DER PRAXIS

Ein bestehendes Produkt an einen bestehenden Kunden zu verkaufen, bedeutet einen Aufwand. Möchten Sie bei dem gleichen Kunden ein neues Produkt etablieren, erfordert das den circa dreifachen Aufwand. Um ein bestehendes Produkt an einen neuen Kunden zu verkaufen, benötigen Sie den durchschnittlich fünffachen Aufwand. Positionieren Sie ein völlig neues Produkt bei einem neuen Kunden, so entsteht Ihnen ein etwa zehnfacher Aufwand. Sie sehen wo Ihre besten Geschäfte abzuwickeln sind – bei Ihren bestehenden Kunden.

Marketing als Lead Engine

Kampagnen-Marketing

Eine der bedeutendsten Rollen von Marketing ist das Generieren von Leads für den Vertrieb. Hier eröffnet sich ein schier unüberschaubares Betätigungsfeld, was gut zu strukturieren ist. Im Prinzip geht es darum, eine hohe Anzahl von Leads (Quantität) mit einer hohen Abschlusswahrscheinlichkeit (Qualität) zu generieren.

Hier auch wieder zuerst ein Blick in die SBPS Studie von MHI Global: Vertrieb und Marketing sind sich einig, welche Zielgruppen im Fokus der Ansprache stehen. Von allen Befragten stimmen lediglich 38% der Unternehmen dieser Aussage zu. Ein für mich unverständlich niedriger Wert. Die Weltklasse im Vertrieb dagegen gibt auch hier wieder einen signifikant höheren Wert, nämlich 84%, an. Ein zweites, plakatives Ergebnis der Studie zum Thema Vertrieb und Marketing. Was leiten wir daraus ab?

Was unsere Kunden wünschen, ist die Rückseite der Medaille - die Vorderseite beschreibt, wer sind eigentlich unsere (besten) Kunden? Dazu gibt es eine einfache Vorgehensweise: Definieren Sie als erstes einmal Ihren idealen Kunden. Das ist ein sehr effektiver, kurzer Workshop mit Vertrieb und Marketing. Anmerkung: Die Details hierfür würden wieder über den gewünschten Umfang dieses Artikels hinausgehen, können aber gerne beim Autor angefordert werden!

Create Opportunities

Sales and Marketing are aligned in the types of prospects to target.

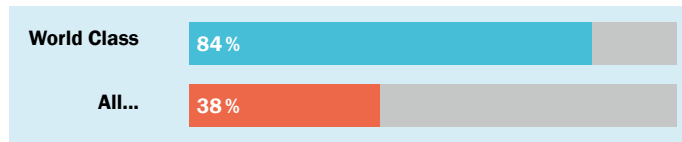


Abb. 6 © Copyright 2015 MHI Global. All Rights Reserved.

Im zweiten Schritt definieren wir das Potential der möglichen Kunden und schon haben wir unseren Fokus-Bereich.

Ideal-Kunden-Strategie-Filter

90% unserer Ressourcen sollten wir in diesem Fokus Bereich sinnvoll einsetzen.

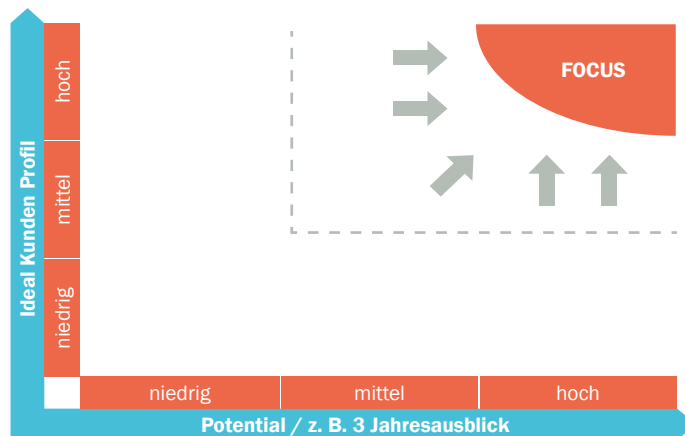


Abb. 7

AUS DER PRAXIS

Laut Studie sind lediglich 34% aller befragten Unternehmen abgestimmt dazu, welche Zielgruppen angesprochen werden. Im Umkehrschluss und in der Praxis heißt das, dass 66% aller Befragten die Botschaften „unkoordiniert“ entsendet. Neben einem nicht zufriedenstellenden Ergebnis betrachte man sich bitte auch den fehlenden Motivationsfaktor für die Beteiligten. Mit einem hohen Aufwand an Energie werden Aktionen gestartet, die ein sehr unterdurchschnittliches Ergebnis liefern. Oft sehen wir Rückmeldungen von kleiner 1%, manchmal gar weniger als 0,1%. Hier fehlt der Spaß am Tun, die Erfolgsquote und letztendlich auch die Motivation, es weiter zu „tun“. Demotivation, innere Kündigung und Burn-Out sind häufig Ergebnisse aus unproduktiver Arbeit.

Wir wenden uns nun einer weiteren Definition zu, den vertikalen oder regionalen Zielgruppen.

Um die Marketing-Ansprache mit hoher Qualität zu versehen, benötigen wir Botschaften, die den Wert unserer Produkte und nicht das Produkt selbst, vermitteln. Verkaufen und Kundenansprache hat sich insofern verändert, als dass heute der Kunde unser Produkt oft besser kennt als wir selbst. Es gilt schon lange nicht mehr, unsere Produkte und Merkmale vorzustellen, sondern den Kunden und deren Kunden wiederum zu verstehen, beziehungsweise zu erkennen, wo welcher Nutzen unseres Produkts anwendbar ist. Das heißt, wir brauchen Botschaften, die den Kunden und seinen Markt in den Mittelpunkt stellen, nicht aber unser Produkt oder unsere Leistung.

Die Zielgruppen sind von vertikalen Markteinflüssen geprägt. Deswegen definieren wir zuerst die besten vertikalen Märkte für uns. Dort herrschen Herausforderungen, Veränderungen, Chancen und Bedrohungen, die für den vertikalen Markt einzigartig sind. Diese Erkenntnis bildet das Herzstück unserer Kundenansprache. Gepaart mit Beispielen und/oder Referenzen aus der Branche, möglichen Ansätzen über unsere Leistung und ein beschreibbares, messbares Ergebnis mit unseren Ansätzen, schaffen wir eine Kommunikation, die wesentlich weniger im Papierkorb landet als eine „one fits all“ Strategie.

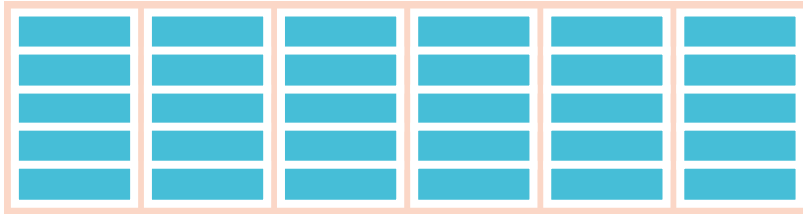
Wir empfehlen in jedem Fall eine vertikale Markt-Definition. Bei regionalen Definitionen sind selten klare Differenzierungen – und wenn, dann meist nur in globalen Regionen – herauszuarbeiten.

Verfeinern wir aber noch einmal und unterteilen die vertikalen Märkte nun in die Rollen/Positionen der angesprochenen Zielgruppe. Es stellt einen erheblichen Unterschied dar, ob Sie einen Geschäftsführer, den Entwicklungs- oder Fertigungsleiter, den Einkäufer oder den Ingenieur ansprechen. HR hat andere Themen als der CFO und so weiter. Lassen wir die „pain points“ dieser Personen noch mit einfließen, hat Marketing die perfekte Kommunikation entwickelt.

Definition der Marketing Zielgruppen

Vom „one fits all“ zu Zielgruppen-Marketing

Unterteilung in z. B. 6 (ideale) vertikale Märkte



Unterteilung in z. B. 5 Positionen
wie GF, HR, Finanzen, Fertigung,
Einkauf, R&D etc.

Abb. 8

Nun erst geht es darum „wie und wo“ wenden wir diese Kommunikation an. E-Mail, Postwurf, Anruf, Social Media, persönliches Gespräch oder Events – das alles sind „Transportmittel“ der Kommunikation, die sich aufgrund des Mediums – wenn überhaupt – nur unwesentlich ändert.

ERFOLGS-STORY

Zielgruppenorientierte Ansprache! Weltklasse-Unternehmen machen genau das. Die Differenzierung findet heute schon lange nicht mehr über das Produkt statt, sondern über den Nutzen, den dieses Produkt für den jeweiligen Kunden, darstellt. Wie der Begriff „Marketing“ sagt, geht es um die Kommunikation in den Markt hinein. „One fits all“ allerdings, überzeugt dabei nicht mehr. Die Botschaften müssen zielgruppenorientiert - und noch besser zielpersonorientiert - sein. Weltklasse-Unternehmen

unterteilen ihre Botschaften schon heute in vertikale Märkte und oft auch in Personenzielgruppen wie „für den Vertriebsleiter“, „für den HR Leiter“, „für den Entwicklungsleiter“, „für den Geschäftsführer“ etc. Das erscheint Ihnen sehr (oder gar zu) aufwändig? Das genau ist der Unterschied zwischen „alle Unternehmen“ mit 39% Zustimmung und der „Weltklasse“ mit 92% Zustimmung.

Was hat das Ganze mit der Abstimmung Marketing und Vertrieb zu tun? Der Vertrieb stellt die entsprechenden Inputs aus der Kundenbasis zur Verfügung. Er ist beteiligt an der Definition des idealen Kunden und an der Auswahl der vertikalen Märkte, die es anzugehen gilt. Marketing setzt diese Inputs in die oben beschriebene Kommunikation um, generiert daraus die entsprechenden Leads, die wiederum vom Vertrieb übernommen und mit hoher Wahrscheinlichkeit konvertiert werden können. „Lead

Nurturing“ ist das - und ein weiteres Thema, das separat abgehandelt wird. Es entsteht eine positive Spirale der Motivation, Loyalität und Mitarbeiter-/Kundenbegeisterung.

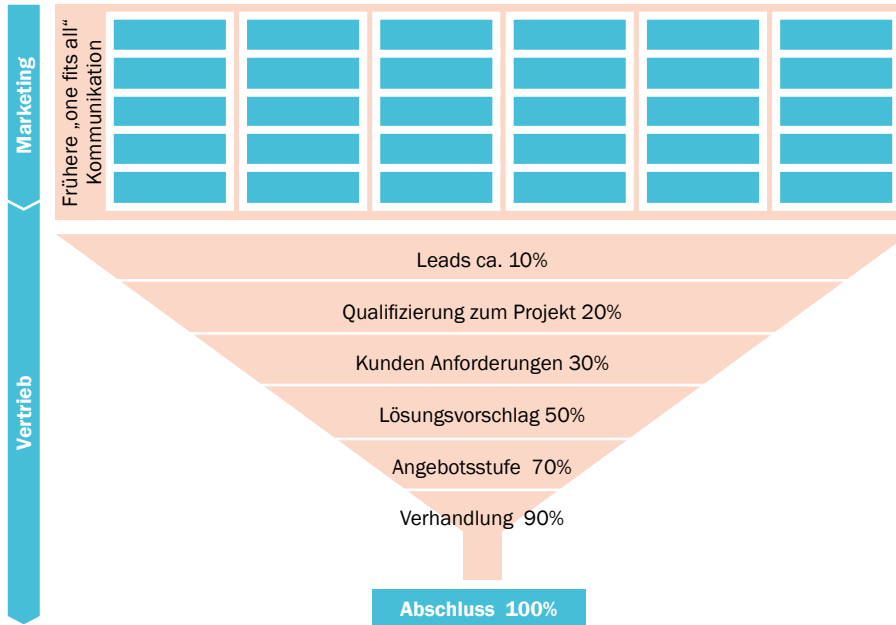
BEST PRACTICE BEISPIEL

Aus der Politik: Donald Trump investierte in seinem Wahlkampf „zum Kandidaten der USA Präsidentschaftswahlen 2016“ so viel wie kein anderer vor ihm. Dieses Investment wird sehr gezielt eingesetzt. Über die verschiedensten Kanäle werden genau die Personengruppen in bestimmten US Staaten, mit genau der richtigen Themen- und Wortwahl, angesprochen, mit denen sich das beste Ergebnis erzielen lässt. Ohne dies politisch zu bewerten, stupe ich dieses Zielgruppen-Marketing als absolute Best Practice im Marketing ein

Ideale Marketing-Vertrieb Kooperation

Struktur des Marketing- und Verkaufsmodells

Unterteilung in z. B. 6 (ideale) vertikale Märkte



Unterteilung in z. B. 5 Positionen wie GF, HR, Finanzen, Fertigung, Einkauf, R&D etc.

Abb. 9

Die beschriebenen Trichterstufen und Prozentangaben sind beispielhaft und von Markt zu Markt verschieden. Die Prozent-Angaben sind jedoch relativ - umso höher, je besser Vertrieb und Marketing hier abgestimmt agieren.

ERFOLGS-STORY

In den Anfängen unseres Unternehmens – so um 2005 – haben wir auch eine „one fits all“ Kommunikation verwendet. Es ging in erster Linie um uns, unser Produkt und was wir denn alles so können. Heraus kam eine Rücklaufquote, die

immer so um 1% lag. Wir waren recht zufrieden mit einem 2000er Mailing satte 20 Leads generiert zu haben! Gegen 2008 haben wir dann auf Zielgruppenansprache umgestellt, ansonsten aber die gleichen Kerninhalte verwendet. Interessanterweise haben sich die Anschreiben dabei lediglich in ein paar we-

nigen Schlüsselbegriffen und -sätzen zu den Jahren davor unterschieden. Statt jedoch 1 x 2000 Briefe oder Mails, haben wir dann circa 6 – 8 Mal einige hundert Briefe/Mails versendet. In Summe somit wieder eine Anzahl um die 2.000 Stück. Die Rücklaufquote war von da an immer zweistellig, meist 12 – 14%!

Event-Marketing

Einer der wichtigsten Punkte hier ist, dass Marketing und Vertrieb wieder gemeinsam vor dem (möglichen) Kunden stehen. Eine gute Abstimmung ist unbedingt erforderlich. Ich empfehle hier bei der Definition von möglichen Events (aktiv oder passiv) wieder genau die Zielgruppen (vertikaler Markt und horizontale Rolle/Position) zu berücksichtigen. Unter „aktiv“ verstehe ich die Organisation von eigenen Events,

während „passiv“ den Besuch von Events wie Kongressen, Messen, Konferenzen etc. bedeutet.

Im Prinzip ist das Event-Marketing eine Untergruppe des Kampagnen-Marketings auf persönlicher Ebene. Die definierte Botschaft bleibt gleich, das Transportmedium ist der persönliche Kontakt.

Sollten Sie „aktiv“ Breitband-Events orga-

nisieren müssen, weil beispielsweise die kritische Menge der Zielgruppe nicht erreicht wird, so bilden Sie Clusters innerhalb der Events und stellen zum Beispiel jedem Cluster einen Experten aus dem Vertrieb zur Seite. Bei „passiven“ Breitband-Events empfehle ich unbedingt auch eine Vorgehensweise in Clustern und die Botschaften entsprechend zu nutzen beziehungsweise zu transportieren.

Organisation

Die Organisation muss obige Vorgehensweisen ermöglichen, indem auch Marketing und Vertrieb enger organisatorisch zusammenrücken. Nein, ich empfehle nicht, zum Marketing- und Vertriebsleiter der 90er Jahre zurückzukehren. Dafür sind beide Aufgaben zu komplex und auch zu verschieden. Jedoch sollten beide, der Marketing- und der Vertriebsleiter, in die gleiche Richtung reporten. Matrixorganisationen erleichtern dabei die Zusammenarbeit. Die Organisation ist wichtig und es ist hilfreich wenn die Zusammenarbeit schon über Organigramme ausgedrückt wird. Vertrieb und Marketing müssen auf dem Organigramm eine erkennbare Einheit bilden.

Als wichtiger jedoch erachte ich, welche Instrumente, Datenpools (CRM, ERP, Kam-

ERFOLGS-STORY

Marketing und Vertrieb waren in unserem Unternehmen stets getrennte Aufgabenbereiche, die wir Lead Factory und Sales Factory nannten. Interessanterweise war der Vertriebs-Innendienst der Marketing-Abteilung unterstellt - da dieser ja die Leads direkt übernahm und vorqualifizierte. Der Innendienst saß per Definition genau zwischen Marketing und Vertrieb. Wir fanden es effektiver, den Innendienst dem Marketing zu unterstellen und an den Vertrieb wirklich nur qualifizierte Verkaufschancen weiterzugeben.

pagnen-Manager, Social Media, etc) und vor allem Prozesse, verwendet werden.

Instrumente und Prozesse

Die Vorgehensweise, wie im Kampagnen- und Event-Marketing beschrieben, ist nicht beziehungsweise nur mit höchstem Aufwand manuell umsetzbar. Sie benötigen ein erstklassiges und umfassendes CRM System dazu. Die Datenqualität sollte schon erkennbar hoch sein, einige hundert relevante Datensätze sind in jedem Markt zu wenig. Hilfreich ist, wenn solche Datensätze wiederum getagged sind, das heißt, zum Beispiel in vertikale Märkte oder auch in definierbare Positionen einteilbar sind.

Der Prozess ist hier das A und O. In der vorangegangenen Abbildung ist schon ein

marketing- und vertriebsübergreifender Workflow erkennbar. Der Prozess muss klar strukturiert und nach Verantwortlichkeiten und Schnittstellen definiert sein. Wichtiges Thema ist auch: Was messen wir? Nur eine Antwort dazu: Weniger ist mehr! Das Thema Trichtermanagement mit überlagertem Marketing-Universum ist zu komplex um es hier ausführlicher darstellen zu können.

AUS DER PRAXIS

Neben dem Prozess bestimmen Sie bitte auch Meetingpläne und deren Agendas. Ein wöchentliches Reporting in die Führung ist empfehlenswert. Diese Reporting sollte auf die Schlüsselkennzahlen (KPI) reduziert sein und wenn überhaupt lediglich zum Beispiel die Top 3 und die Low 3 als Kommentar beinhalten.

Führung und Management

Organisation und Prozesse müssen gelebt werden. Da es für die meisten Unternehmen einen Veränderungsprozess darstellt, liegt der Schlüssel zum Erfolg bei der Führung und im Management.

Vorleben und vor allem Coachen heißen hier die Zauberwörter. Kein Mitarbeiter wird tun, was er nicht von seinen Vorgesetzten überzeugend vorgelebt bekommt. Und wenn Sie anfangs die Zügel zu locker lassen, wird sich jeder Versuch etwas zu verän-

dern schneller vaporisieren als Sie sich das vorstellen können. Marketing und Vertrieb brauchen hier einen Management-Regelkreis, bei dem vor allem die Reflexion eine entscheidende Rolle spielt.

Am Ende eines solchen Veränderungsprozesses sind wir am Idealzustand angekommen. Dem vertriebslosen Unternehmen. Gehen wir kurz zurück zu Peter Druckers Statement: „Marketing ist der Tod vom Vertrieb“...und umgekehrt, so sehen wir nun was er damit meint. Wenn alle Marketing, Vertrieb aber auch die ihnen nahestehenden Unternehmenskompetenzen wie Entwicklung (F&E, Produktentwicklung, etc.) Fertigung (Qualität, Logistik, SCM, etc.) und weitere ergänzende Kompetenzen (Finanzen, HR, etc.) an dem einen Strang ziehen der da heißt „totale Kundenorientierung“ so werden wir ein vertriebsloses Unternehmen vorfinden, in dem alle Beteiligten mehr oder weniger verkaufen.

Zusammenfassung

Wir haben aus dem großen Gebiet der Marketing- und Vertriebs-Kooperation lediglich zwei Schwerpunkte herausgenommen.

Wenn Sie beim Thema Produkt-Definition mehr Informationen über Ihre wichtigsten Kunden wie aus dem anonymen Markt mit Umfragen generieren, liegen Sie deutlich besser in der Adaption Ihrer Produkte durch den Markt. Ein unheimlich guter „Nebeneffekt“ ist, dass Sie über solche Gespräche nahezu automatisch in der Beziehungshierarchie mit Ihrem Kunden nach oben wandern. Auf der für Sie höchsten sinnvollen Ebene angelangt, stellen Sie bald fest, dass Ihr Wissens- und Zeitvorsprung gegenüber Ihrem Wettbewerb enorm ist, und dass die Kunden Sie dann einfach lieben, beziehungsweise bevorzugen werden, weil Sie endlich einen Sparringspartner auf Augenhöhe haben - und nicht einen Lieferanten, der immer nur verkaufen will. Diese Aufgabe kann nur von Marketing UND Vertrieb gemeinsam gelöst werden. Eine beste Abstimmung vor allem bei gemeinsamen Kundenbesuchen wird schnell

Früchte tragen. Erinnern Sie sich bitte an den Unterschied zwischen allen Unternehmen und jenen der Weltklasse: 38% gegenüber 92% geben an, Marketing und Vertrieb sei abgestimmt. Sollten Sie zu der Fraktion 38% zählen, handeln Sie! Gehören Sie zur Weltklasse, darf ich Ihnen gratulieren – Sie haben es geschafft und sind auf dem richtigen Weg.

Beim Thema Kampagnenmanagement sind neben der gemeinsamen Umsetzung vor allem die Instrumente wie CRM und Datenpool wichtig. Die definierten KPIs sollten durch den Management Regelkreis entsprechend bewertet und Schritt für Schritt in einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess verändert werden.

Bester Effekt von allen guten Effekten ist die positive Veränderung der Mitarbeiter. Es macht einfach ganz großen Spaß „effektiv und erfolgreich“ zu arbeiten.

Ich wünsche Ihnen bestes Gelingen bei der Umsetzung!

DIE SERVICEBROSCHÜREN DES BUNDESVERBANDES DER VERTRIEBSMANAGER

Customer Relationship Management: Der Auswahlprozess im Fokus

Ansätze und Anregungen von der ersten Idee bis zum Projektstart



Die Servicereihe
des Bundesverbandes der
Vertriebsmanager



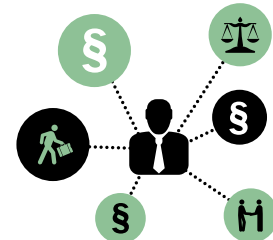
Performance im Vertrieb Essentials der Verhandlungs- technik



Die Servicereihe
des Bundesverbandes der
Vertriebsmanager e.V.



Vertriebsrecht: Haftungsfallen für Vertriebsmanager



Die Servicereihe
des Bundesverbandes der
Vertriebsmanager



Mehrmals im Jahr veröffentlicht der Bundesverband der Vertriebsmanager Servicebroschüren, die Sie über aktuelle Themen im Vertrieb kurz und knapp informieren. Dabei sind wir stets daran interessiert, Themenschwerpunkte zu wählen, die für Sie relevant sind. Den Auftakt unserer Servicereihe macht das Thema „Customer Relationship Management: (1.) Der Auswahlprozess im Fokus“. Weitere Exemplare zu den Themen (2.) „Performance im Vertrieb. Essentials der Verhandlungstechnik“ und (4.) „Vertriebsrecht. Haftungsfallen für Vertriebsmanager“ können Sie in Kürze online unter www.bdvm.eu/informationmaterial kostenfrei bestellen.

Ihr Thema ist noch nicht dabei? Die Geschäftsstelle freut sich über Ihre Vorschläge und Ideen unter info@bdvm.eu.

Weitere Informationen zu den Leistungen des BdVM finden Sie unter: www.bdvm.eu

9 GRÜNDE FÜR EINE MITGLIEDSCHAFT

1 Berufsbild

Der BdVM entwickelt mit seinen Mitgliedern Konzepte für die Professionalisierung des Berufsstandes gegenüber Politik, Medien und Gesellschaft. Der Verband leistet aktiv Imagearbeit für Vertriebsmanager, gibt ihnen ein Gesicht in der Öffentlichkeit und trägt dazu bei, dass der Berufsstand stärker in den Medien präsent ist.

2 Netzwerk

Das Netzwerk des BdVM erlaubt einen intensiven Dialog mit Kollegen aus der Nähe – beispielsweise durch Diskussionsrunden und Stammtische. Länderübergreifende Fachgruppen erlauben es den BdVM-Mitgliedern, sich detailliert mit einzelnen Themenkomplexen zu befassen – was nicht zuletzt der Förderung der beruflichen Weiterbildung und damit der Qualifizierung des Berufsstandes dient.

3 Information

Der BdVM informiert seine Mitglieder schnell, verständlich und kompetent zu aktuellen Themen sowie heutigen und zukünftigen Trends der Branche über die zentrale Verbandswebseite www.bdvm.eu sowie über Online-Dienste, Servicebroschüren und das Printmagazin.

4 Wissen

Durch brancheninterne Kongresse und Fachkonferenzen ermöglicht es der BdVM seinen Mitgliedern, sich bundesweit persönlich mit Kollegen auszutauschen, Experten zu den verschiedensten Fachthemen kennenzulernen und von ihrem Wissen und ihren Ideen zu profitieren.

5 Zukunft

Der Verband zeigt Wege für ein vorausschauendes Vertriebsmanagement und Lösungsvorschläge für drängende Herausforderungen, die den Berufsstand betreffen, vor allem, um ein erweitertes Verständnis von Vertrieb zu schaffen.

6 Dialog

Als überparteilicher Verband vertritt der BdVM die Interessen der Vertriebsmanager gegenüber Regierungen und Parlamenten. Er bündelt Meinungen, unterstützt die Willensbildung innerhalb des Berufsstandes und verleiht Vertriebsverantwortlichen Gewicht.

7 Service

Als Dienstleister bietet der BdVM seinen Mitgliedern ein umfangreiches Serviceangebot: Jobbörse, Informationsbroschüren, Veranstaltungen auf regional- und Bundesebene, sowie eine digitale Plattform zum Kontaktaustausch (BdVMnet).

8 Internationalität

Der BdVM behält bei all seinen Aktivitäten stets eine europäische Perspektive im Blick, fördert aktiv Vernetzung und Wissensaustausch auf internationaler Ebene und steht in Kontakt mit anderen Organisationen für Vertriebsmanagement.

9 Ausbildungsstandards

Der Verband setzt sich für die Förderung von Ausbildungsstandards bei Nachwuchskräften ein.

Kontakt: Robert Pietsch

E-Mail: info@bdvm.eu

Tel.: 030 / 84 85 97 300

ANTWORTFAX 030 / 84 85 92 00

oder per E-Mail an info@bdvm.eu

Ich bin hauptberuflich als Vertriebsmanager in einem Unternehmen, einer Institution oder einem Verband tätig und möchte **persönliches Mitglied im BdVM** zum Mitgliedsbeitrag von 120 Euro pro Kalenderjahr werden.

Ich bin Mitglied im BdVM und möchte kostenfrei folgendes Informationsmaterial per Post bestellen:

Servicebroschüre Nr. 1 „Customer Relationship Management“

Servicebroschüre Nr. 4 „Haftungsfallen für Vertriebsmanager“

Servicebroschüre Nr. 2 „Performance im Vertrieb“

Ich möchte zukünftig den Newsletter des BdVM erhalten.

Ich interessiere mich für den BdVM. Bitte lassen Sie mir unverbindlich weitere Informationen zukommen.

Name, Vorname

Geburtsdatum

Adresse (privat)

E-Mail (privat)

Telefon (privat)

Arbeitgeber

Funktion / Stellung

Adresse (dienstlich)

Telefon/-fax (dienstlich)

URL des Arbeitgebers

E-Mail (dienstlich)

Rechnungsadresse: dienstlich privat

Bezahlung: per Rechnung per Bankeinzug

Bankeinzug: Hiermit ermächtige ich Sie widerruflich, den von mir zu entrichtenden Mitgliedsbeitrag bei Fälligkeit zu Lasten meines Kontos durch Lastschrift einzuziehen.

Konto-Nr.

Bankinstitut

Bankleitzahl

Wenn mein Konto die erforderliche Deckung nicht aufweist, besteht seitens des kontoführenden Kreditinstituts keine Verpflichtung zur Einlösung. Teileinlösungen werden in Lastschriftverfahren nicht vorgenommen.

Durch meine Unterschrift erkenne ich Satzung und Beitragsordnung des BdVM e. V. in der jeweils gültigen Fassung an. Ausführliche Informationen zur Satzung und Beitragsordnung des BdVM e. V. sowie zur Mitgliedschaft finden Sie auf www.bdvm.eu. **Ich willige ein, dass die oben auf dieser Seite genannten Daten zur Erfüllung der satzungsgemäßen Zwecke des BdVM e. V. erhoben, verarbeitet, genutzt und übermittelt werden (vgl. §§ 4, 4a BDSG).** Ich weiß, dass ich der berufsständischen Vereinigung des BdVM e. V. nur als natürliche Person beitreten kann und mich daher alle mitgliedschaftlichen Pflichten auch persönlich treffen.

Ich bestätige meine Angaben mit meiner Unterschrift.

Datum, Unterschrift



BdVM

Bundesverband der
Vertriebsmanager

**Oberwallstraße 24
D-10117 Berlin**

Tel +49 (0) 30 / 84 85 97 300

Fax +49 (0) 30 / 84 85 92 00

info@bdvm.eu

www.bdvm.eu