

Bild 1: Wichtige Meilensteine im internationalen Markteinführungsprozess

Produktmanager als Unternehmer im Unternehmen Teil 3

Erfolgreicher Produkt Launch – Begeisterung im Vertrieb schaffen

Unternehmen mit einem professionellen Produktmanagement sind innovativer als ihre Wettbewerber: Bei technischen Lösungen, Dienstleistungen und im Marktauftritt. Sie bringen in kürzerer Zeit mehr erfolgreiche Produkte, bzw. Verbesserungen auf den Markt als ihre Konkurrenten. Wenn allerdings der internationale Vertrieb nicht mitzieht, geht kostbare Zeit verloren und Umsatzpotenziale bleiben ungenutzt.

Gute Produkte verkaufen sich nicht von allein und schon gar nicht, wenn der Vertrieb von den neuen Produkten nicht überzeugt ist. Wie bereits in Teil 2 erläutert, ist es für den Verkaufserfolg hilfreich, den internationalen Vertrieb bereits in den frühen Phasen der Ideenfindung, Anforderungsdefinition und Konzeptentwicklung einzubinden. Sehr gute Erfahrungen gibt es mit internationalen Produktdefinitionsteams, die gemeinsam die Inhalte des Anforderungsprofils (Lastenheft) festlegen. Die Laufzeit bis zu einem abgestimmten Anforderungsprofil wird verkürzt, indem sich der verantwortliche Produktmanager auf ausgewählte Vertreter (z.B. Produkt Markt Manager, Area Sales Manager, Industrie Segment Manager) solcher Märkte beschränkt, die ein hohes Umsatzpotenzial repräsentieren und besondere Erfahrungen für die relevanten Anwendungsthemen einbringen. Vorteilhaft ist es ebenfalls, wenn Teammitarbeiter den Zugang zu

nützlichen Kundennetzwerken eröffnen. Ähnliches gilt auch für den Produkt Launch.

Blockaden im Vertrieb vermeiden

Vermeiden Sie beim Produkt Launch unbedingt folgende Fehler, um Motivationsblockaden im Vertrieb rechtzeitig zu verhindern:

- Falsches Timing: Das Produkt wird zu früh angekündigt. Wenn mehrfach Terminverschiebungen folgen, schlägt die anfängliche Begeisterung in Frust um.
- Die Erwartungshaltung des Vertriebes wurde unnötig nach oben angeheizt. Leichtfertig versprochene Leistungsanforderungen werden nicht realisiert. Das Produkt hält nicht, was versprochen wurde.
- Zum Launch Start sind wichtige Varianten, Zubehör, internationale Dokumente und Zulassungen nicht verfügbar.
- Unkoordinierte Informationspolitik: Der Vertrieb erfährt erstmalig beim Kunden vom neuen Produkt.
- Das Produktmanagement beschränkt sich bei der Argumentation auf technische Merkmale, statt den Kundennutzen konkret herauszuarbeiten.

- Der Vertrieb wird ohne Produkttraining und Verkaufshilfen (z.B. Argumentationscharts und Demonstrationsmittel) zu Kunden gejagt und scheitert schließlich an kritischen Fragen der Kaufentscheider. Gebranntes Kind scheut das Feuer.
- Bei der Produktvorstellung fehlt dem Produktmanager die Begeisterung für seine eigenen Produkte. Der Funke springt nicht über.

Erfahrungen zeigen: der Produkt Launch gelingt besser, wenn Produktmanager mit voller Überzeugung hinter ihren Produkten stehen und mit Begeisterung ihre Produkte dem Vertrieb vermitteln. Dazu ist Identifikation und Substanz erforderlich. Darüber hinaus funktionieren Markteinführungen reibungsloser, wenn Aktivitäten strukturiert und koordiniert mit Unterstützung eines Launch Teams durchgeführt werden. Ähnlich, wie bei der Produktentwicklung sollte ein praktikabler Prozess mit Phasen und Meilensteinen die Vorgehensweise transparenter machen. Meilensteine sollten mit der Verfügbarkeit

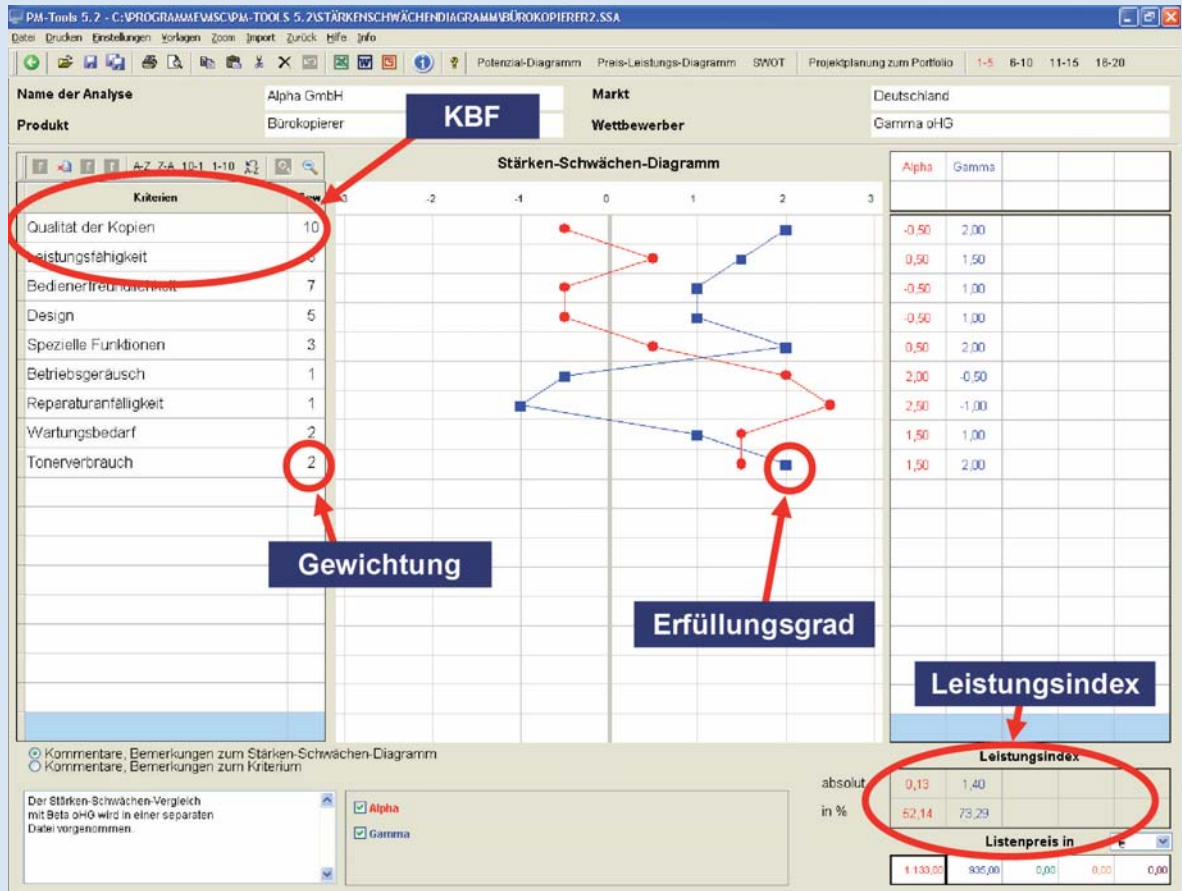


Bild 2: Arbeiten Sie über die Identifikation der KBFs das entscheidende Alleinstellungsmerkmal heraus.

bestimmter Dokumente sowie dem Abschluss bestimmter Maßnahmen verknüpft werden. Beispiele für Meilensteine und Informationspakete, bzw. Maßnahmen:

- Produktankündigung: Produktroadmap, Pre-launch Package
- Vertriebsfreigabe: Launch Package, Produktschulung
- Produktverfügbarkeit: Produkt mit Dokumenten und Verpackung

Die Moderation der Abstimmungsgespräche, z.B. auch mit der Marketingabteilung, sollte vom zuständigen Produktmanager durchgeführt werden. Zielgerichtetes und abgestimmtes Vorgehen verbessert das Zusammenspiel zwischen Produktmanagement und dem internationalem Vertrieb und führt zu einer Beschleunigung der Markteinführungsphase. Damit die Richtung stimmt, sollte die Launch Strategie mit der Vertriebsstrategie synchronisiert werden. Der Produktmanager ist der erste interne Verkäufer seiner Produkte. Verkaufen heißt,

den Nutzen überzeugend zu vermitteln und den Vertrieb zu begeistern.

**Lösungen statt Produkte:
Den Nutzen auf den Punkt bringen**

Seit über 20 Jahren trainiere und coache ich Produktmanager, die Performance ihrer Produkte mit den richtigen Argumenten und dem richtigen Auftreten überzeugender dem Vertrieb zu vermitteln. Blockaden, die immer wieder genannt werden sind:

- Produkte werden immer vergleichbarer und austauschbarer
- Konkurrenten haben bessere Produkte
- Dienstleistungen zur Differenzierung bieten mittlerweile auch die anderen
- Kunden, insbesondere Einkäufer hören so wieso nicht auf Argumente
- Verkäufer lassen sich nur durch niedrige Preise motivieren. Sonst geht nichts.

Produktmanager tun sich manchmal schwer, in einem technischen Umfeld mit ganz anderen Sichtweisen zu agieren, z. B. Vermarktungspotenziale, Problemlösungsverkauf, Added

Value, EVN, Total Cost of Ownership, USPs, Nutzenargumentationen und 3E-Analysen. Längst nicht alle technischen Produktmanager beherrschen souverän die Methoden und Tools, den Vertrieb für ihre Produkte zu begeistern. Dabei kann das sehr einfach sein. Der Schlüssel zum Erfolg liegt darin, die Denke der Kunden und des Vertriebes besser zu verstehen. Kein Kunde kauft wirklich Produkte, sondern Lösungen und den Nutzen der Produkte. Wer Kundenprozesse, Bedürfnisse, Probleme und Applikationen durchdringt, denkt ähnlich wie ein Kaufentscheider. Sagen Sie dem Kunden nicht nur, was er bekommt, sondern vor allem, was er davon hat. Und vor allem, welchen messbaren Mehrwert er durch Ihre Lösung erzielt. Nicht wer die besseren Produkte anbietet gewinnt mehr Aufträge, sondern wer den Kunden nachhaltig überzeugt. Vertriebsmitarbeiter benötigen gerade für den Produkt Launch innovativer Produkte wohl durchdachte und gut aufbereitete Argu-



mente, schnelle, kompetente Antworten auf Fragen, Sicherheit im Umgang mit kritischen Einwänden, die Gewissheit, dass sie nicht ständig mit Reklamationen genervt werden, eine überzeugende Sales Story und vor allem stimulierende Verkaufserfolge. Was können Sie als Produktmanager tun? Dazu einige Beispiele:

- Sich mit Kunden identifizieren. Wie ein Kunde denken
- Den Kundenprozess analysieren: An welcher Stelle können Ihre Produkte den Kunden helfen, Kosten zu senken?
- Kundenproblemanalysen durchführen
- Was ist das brennendste Problem der Kunden?
- Anwendungsbezogene Pakete schnüren
- Produkte mit Zubehör und Dienstleistungen bündeln
- Anwendungsbezogene Systemlösungen statt Komponenten anbieten
- Messepräsentationen zu Erlebnissen machen
- Das Produkt Launch Team kreativ einsetzen
- Die Markteinführungsstrategie kommunizieren
- Auswahlhilfen für den Vertrieb erstellen
- Übersicht: Was wird wo benötigt?
- Vermarktungssynergien bewusst machen (Cross Selling)
- Wettbewerbsvorteile herausarbeiten (USPs ausformulieren)
- Key Buying Factors ansprechen
- Konkreten Kundennutzen herausstellen
- Argumente visualisieren

Wettbewerbsprodukte berücksichtigen

Produktmanager sollten ihre Wettbewerber und deren Produkte kennen. Welche Stärken und Schwächen hat mein Produkt im Vergleich zu denen meiner Hauptwettbewerber? Was ist der entscheidende Unterschied und welchen Mehrwert hat der Kunde davon? Die Stärken-Schwächen-Analyse sollte Nutzungseigenschaften berücksichtigen, aber Achtung: besonders bei den kaufentscheidenden Kriterien die signifikanten Vorteile aufzeigen. Ein gut herausgearbeitetes Alleinstellungsmerkmal mit beweisbaren Kostenvorteilen für Kunden kann Wettbewerber mit ihren Angeboten aus dem Feld werfen.

USPs erst visualisieren, dann kommunizieren

Eine der entscheidenden Fragen im Produktmanagement ist: Warum soll der Kunde das Produkt bei meinem Unternehmen statt beim Wettbewerb kaufen? Ihr Vertrieb benötigt eine Sales Story. Hier einige Tipps:

- Fangen Sie bei einer Produktpräsentation niemals mit dem Produkt an.
- Holen Sie Kunden in ihrer Anwendungswelt ab. Zeigen Sie Schwächen bei bisherigen marktüblichen Lösungen auf. Legen Sie den Finger in die Wunde, welche unnötigen Kosten entstehen und wo der Kunde Zeit verliert.
- Visualisieren Sie das brennendste Problem des Kunden eindringlich.
- Erläutern Sie erst dann die Lösung mit Ihren Produkten
- Zeigen Sie Charts, simulieren Sie Software, demonstrieren Sie Produkte.
- Visualisieren Sie den Nutzen über den gesamten Life Cycle (TCO-Vorteile), z.B. mit Hilfe von Kuchen-, Balken, und Verlaufsdiagrammen. Ein Bild sagt mehr als tausend Worte. Die Sprache des Produktmanagers ist die Visualisierung von Problemen, Lösungen und Nutzen.

mationspaket, das auf seine Bedürfnisse zugeschnitten ist. Das Launch Package ist eine Zusammenstellung aller wichtigen Informationen und Materialien, um mit dem Produkt erfolgreich an den Markt zu gehen. Vereinfacht ausgedrückt ist das Launch Package der Erfolgsleitfaden für den Verkäufer.

- Wo verkaufe ich das Produkt?
- Wie verkaufe ich das Produkt?
- Welche Hilfsmittel stehen mir zur Verfügung?
- Welche Unterstützung bekomme ich?

„Ohne Begeisterung ist noch nie etwas Großes geschaffen worden.“ Ich beschäftige mich seit mehr als 30 Jahren mit Produktmanagern und dem Thema

„Kennst Du den Gegner und kennst Du Dich,
so magst Du hundert Schlachten schlagen,
ohne dass Dir eine Gefahr besteht.

Kennst Du Dich,
aber nicht den Gegner,
so sind Deine Aussichten auf Gewinn oder Verlust gleich.

Kennst Du weder Dich noch ihn,
so wirst Du in jeder Schlacht geschlagen werden.“

Sim Tse – Chinesischer Philosoph

- Zeigen Sie den Mehrwert, bzw. die Alleinstellungsmerkmale gegenüber den Hauptwettbewerbern auf.
- Vergeuden Sie weniger Zeit mit endlosen PowerPoint-Präsentationen.
- Langweilen Sie Ihren Vertrieb nicht mit detaillierten und komplizierten technischen Erklärungen.
- Demonstrieren Sie Ihre Produkte beeindruckend. Und überzeugen Sie mit Aha-Effekten.
- Stellen Sie Ihrem Vertrieb Demonstrationsmittel zur Verfügung, um diese Aha-Effekte bei seinen Kunden zu reproduzieren.
- Beweisen Sie den Kundennutzen an Hand von Betatests und, wenn schon verfügbar, mit Referenzen und Applikationsbeispielen. So wird aus Ihrer Sales Story in kürzester Zeit eine Success Story.

Produktmanagement. Aus meiner Sicht ist der Job des Produktmanagers eine der spannendsten Aufgaben, die ein Unternehmen zu vergeben hat, für diejenigen, die Mut für Neues haben, flexibel sind und an der Zukunft des Unternehmens mitgestalten wollen. Der Produktmanager ist der Unternehmer seiner Produkte. ■

www.peterkairies.de

Verkaufs- und Marketingunterlagen: Das Launch Package

Schaffen Sie optimale Voraussetzungen, damit Ihr neues Produkt erfolgreich international vermarktet wird. Dazu benötigt der Vertrieb ein Infor-



Autor: Peter Kairies ist Unternehmensberater, Trainer und Geschäftsführer von MSC Management Seminar Center GmbH in Sinsheim.