

Die zehn Todsünden des Marketing

... ein praktischer Wegweiser durch die Fährnisse des Umgangs mit den Nichtkunden

Meine Ausführungen werden in zwei wesentliche Inhalte aufgeteilt.

Teil eins

Die theoretische Arbeitsgrundlage meiner Arbeit.

Die Basis, auf die ich mich stütze, bei der Bewertung sowohl einer Aufgabenstellung, als auch der Ergebnisse.

Sie wird ergänzt mit einer Auswahl eigener Erfahrungen.

Aus der Summe ergibt sich aber auch der Ansporn zu einem ständigen Lernen, zur eigenen Weiterentwicklung zum Nutzen meiner Kunden/(noch)Nichtkunden und meiner Partner, denn ich arbeite auch in einem Netzwerk.

Teil zwei

Dieser Teil stellt einen Leitfaden für „Arbeiter an der Front“ zur Verfügung.

Er basiert auf dem Teil eins.

Eine kurze Einleitung

Die folgenden Kapitel basieren auf meinen Erfahrungen einer dreißigjährigen Arbeit als Unternehmensberater. Ich setze hier bewußt auf den Schwerpunkt der Marktarbeit, deren Voraussetzungen und Wirkungen auf das Unternehmen.

Ich werde mich dabei bemühen meine Ausführungen in einem verständlichen Deutsch darzulegen, weil ich der Überzeugung bin, dass man durchaus komplexe/ komplizierte Sachverhalte mit deutschen Wörtern/Sätzen beschreiben kann.

Es bedarf weder der „Schöpfung“ neuer Wörter (Worthülsen) noch der Nutzung ausländischer Begriffe.

Deutsch ist die Sprache von Goethe und Schiller, deutsch ist die Sprache hervorragender Wissenschaftler und Philosophen und wir können mit Recht darauf stolz sein!

Ein tolles Wort kommt mir bei dieser Gelegenheit immer in den Sinn:

„Supercalifragilisticexpialidocius“ aus dem Musical „Mary Poppins“ aus dem Jahre 1964.

Das klingt „klug“ und „intelligent“, ist aber völlig sinnfrei!

Es scheint aber das bekannteste der langen Worte in englischer Sprache zu sein.

Teil eins: Die theoretische Basis mit exemplarischen Erfahrungen

Die Definition des Marketing

„ Marketing ist

..... Eine unternehmerische Konzeption, die davon ausgeht, dass sich alle Unternehmensaktivitäten zur optimalen Erfüllung der Unternehmensziele am Markt zu orientieren haben.“

(Brockhaus)

Wenn wir gemeinsam die nächsten Abschnitte verstehen wollen benötigen wir zunächst eine Basis, eine gemeinsame Definition des Ausgangspunktes.

Für mich ist es die Definition des Begriffes „Marketing“.

Unter dem Begriff Marketing verstehen Viele Vieles.

Es kommt aus meiner Sicht immer darauf an, wie man versucht mit dem Begriff „Geld verdienen“ kann, denn das Wort ist nicht geschützt.

Ebenso nicht dessen Inhalt.

Für mich war und ist es die oben angeführte Definition nach Brockhaus.

Sie ist umfassend und der Verlag steht nicht in dem Geruch mit dieser Definition über Seminare und/oder Trainingsangebote Geld zu verdienen.

Selbstverständlich gibt es noch andere Definitionen.

Dafür ist das Marketing auch ständiger Forschungsgegenstand, aber für mich gilt diese Definition nach Brockhaus, weil sich daraus alle betrieblichen Prozesse ableiten lassen und sie sich auch darauf in der Zustandsanalyse beziehen können.

Übrigens: Ohne eine solche Grundlage ist jeder Versuch sein Unternehmen weiterzuentwickeln wie das berühmte „Stochern im Nebel“.

Und noch etwas: Die Reduzierung des Begriffes Marketing auf Werbung und/oder Öffentlichkeitsarbeit führt letztendlich auch zu dem berühmten „Stochern im Nebel“, weil dem Markt dann immer noch völlig unklar, ist wofür das Unternehmen eigentlich steht und ob es morgen auch noch dafür steht (oder gar nicht mehr steht).

Die Reduzierung ist aber durchaus eine gute Voraussetzung für Weiterbildungen, Seminare usw., um es mal sehr vorsichtig auszudrücken.

Kommen wir zurück zu der Definition, auf die wir uns geeinigt haben.

Was verbirgt sich dahinter?

Als erstes: Definition des Unternehmenszwecks.

„Was will ich eigentlich am Markt?“

Als zweites: Analyse dessen, ob der geplante Unternehmenszweck mit den Realitäten des Unternehmens im Einklang stehen.p

„ Kann ich das eigentlich erreichen, oder sind hier Wunsch und Realität im Gegensatz.“

Beide Aktivitäten bedeuten für den Unternehmer, sein Unternehmen wie ein Außenstehender unvoreingenommen zu analysieren.

DAS IST RICHTIGE ARBEIT !!!

Sie jedoch ist zwingend notwendig und eine, immer wiederkehrend, zu lösende Aufgabe.

Ich muss das erste klar und deutlich herausarbeiten und ebenso klar und deutlich dem Markt sagen.

Das zweite ist die Analyse dessen, ob das Unternehmen inhaltlich und organisatorisch auf die effektive Umsetzung/Erfüllung des Unternehmenszwecks aufgestellt ist.

Eine damit im Zusammenhang stehende Frage, die ebenso dringend zu beantworten ist, ist die, ob das Unternehmen mit dem bisherigen Unternehmenszweck nachhaltig , auch für sich verändernde Märkte aufgestellt ist.



Markt

Neuer
Veränderter
Markt

Unternehmenszweck
Unternehmensorganisation
Mitarbeiter/Fähigkeiten
Maschinen/Ausrüstungen

Zur Erläuterung der Grafik:

Ein Hilfsmittel um plastisch zu sehen, was mit meinem Unternehmen geschieht.

Die primäre Pyramide ist die Basis zur Erfüllung des Unternehmenszwecks bei Gründung des Unternehmens.

Die verschobene Pyramide soll die mögliche Reaktion des Unternehmens auf Marktveränderungen verdeutlichen.

Man sieht ganz deutlich, dass sich im Unternehmen Veränderungen einstellen müssen, um weiterhin erfolgreich zu sein, ohne dabei seine Wurzeln preiszugeben.

Um diese Fragen möglichst richtig beantworten zu können gibt es ebenfalls Werkzeuge/Hilfsmittel, um die analytische Arbeit zu erleichtern.

Eines ist die „Schildkrötenmethode“ oder auf englisch „turtle“ Methode genannt wird.

Diese Analysetechnik wurde entwickelt, als erkannt wurde, dass das allseits bekannte Fischgrätendiagramm (Ishikawa Diagramm) zur Darstellung von Zusammenhängen und Abhängigkeiten nicht mehr ausreichte.

Sie wurde für und von der Automobilindustrie als erste eingeführt und hat sich seitdem in allen Industrie- und/oder Dienstleistungsunternehmen als Werkzeug bewährt.

Bild eines Turtles



Ein weiteres Werkzeug ist die SWOT Analyse.

Sie ist ein Hilfsmittel für die strategische Analyse, um das Unternehmen zukunftsfest zu machen.

Sie wurde in den 60-er Jahren von der Harward Business School entwickelt.

Ausgeschrieben heißt das

S Strengths
W Weakness
O Opportunities
T Threats

oder auf deutsch SSCR Analyse

S Stärken
S Schwächen
C Chancen
R Risiken

Man kann es also auch deutsch ausdrücken.

Darstellung des Analysewerkzeuges als Matrix

Externe Analyse	Interne Analyse	
	Stärken	Schwächen
Chancen	Fähigkeiten ausbauen	Defizite vermindern
Risiken	Mit den Stärken gegen Null „fahren“	Erkennen, Gegenstrategie entwickeln

Übrigens ist die Technik nichts Neues.

Bereits der chinesische General, Militärstrategie und Philosoph Sunzi (544 - 496 v.u.Z.) sagte:

„Wenn Du den Feind kennst und Dich selbst kennst, brauchst Du den Ausgang von 100 Schlachten nicht zu fürchten.

Wenn Du Dich selbst kennst, doch nicht den Feind, wirst Du für jeden Sieg , den Du erringst, eine Niederlage erleiden.

Wenn Du weder den Feind, noch Dich selbst kennst, wirst Du in jeder Schlacht unterliegen“.

Eigentlich ist dies eine normale Arbeit eines Unternehmers, aber manchmal vergißt er es und wundert sich über den Zustand seines eigenen Unternehmens

Für mich ist die Nutzung dieser Matrix ganz normal, denn wir wollen immer wissen wo wir stehen. Was können wir, was können wir nicht.

Wo sind unsere Stärken, wo ist unser potentieller Markt und was noch viel wichtiger ist:

Was können wir nicht!!!

Wenn wir wissen, was wir nicht können, dann werden wir dort auch nicht tätig werden, sondern nach Partnern suchen, die nachweislich (!) genau unsere Schwachstellen besetzen.

Wir nennen das in einem Partnernetzwerk zu arbeiten, in dem sich die Stärken addieren.

Die Geschäftsgrundlage

. Geschäft ist, meinem Kunden zu einem ERFOLG zu verhelfen, der ihn in die LAGE und LAUNE versetzt, mir einen Teil seines Erfolges als Honorar für meine Bemühungen zu überlassen. (Denk ich ans Geld kommt das Geschäft nicht, denk ich an das Geschäft, kommt auch das Geld).

. Marketing ist eine Kunst der Implementation genau dieser Geschäftsphilosophie. (Wir müssen trainieren, dass erst der Markt analysiert wird, bevor wir etwas entwickeln bzw. wo wir unsere Stärken erfolgreich einbringen können).

Das klingt auf den ersten Blick etwas eigenartig, vielleicht sogar unverständlich, aber:

Wenn ich weiß was ich kann und weiß was mein potentieller Kunde braucht, dann kann ich mit meiner Leistung für ihn, seinen Erfolg organisieren.

Es gilt also wieder: Ich weiß was ich kann und ich weiß, was mein potentieller Markt, mein Nichtkunde braucht.

Wir kommen, egal wo wir stehen, immer wieder auf die Brockhausdefinition des Marketing zurück.

Im Ergebnis sind bei dieser Vorgehensweise letztendlich beide Seiten eines Geschäftes zufrieden!

Es gilt aber auch der Umkehrschluss:

Ich weiß nicht was ich kann und gehe trotzdem ein Geschäft ein.

Die Folge: Frust, wirtschaftlicher Verlust beim Auftraggeber, nachhaltige Beschädigung des Rufes des Auftragnehmers am Markt, möglicherweise auch hier ein wirtschaftlicher Verlust.
Für beide Seiten ein extrem unbefriedigendes Ergebnis.

Zwei Beispiele ohne Namensnennung:

Ein Unternehmen entwickelt eine neue Maschine, die sehr viele Möglichkeiten in der Nutzung bietet. Die Entwicklung kostete Unsummen, aber der adressierte Markt braucht sie nicht. Das Unternehmen kam in wirtschaftliche Schieflage.

Fazit: völlig falsch, wenn überhaupt durchgeführt, Marktanalyse.

Ein Unternehmen brauchte dringend eine Prozessautomatisierung.

Ein Unternehmen bot sich an, mit seiner „Fachkompetenz“, dieses Problem zu lösen, Das Ergebnis war ein Verlust für beide Seiten.

Der Auftraggeber überschätzte die fachlichen Fähigkeiten und der Auftragnehmer überschätzte seine Kompetenzen.

Beide Beispiele lassen sich wiederfinden bei den Aussagen von Sunzi.

Im drastischen Falle können solche Vorgehensweisen auch zur Insolvenz führen.
Dessen sollte sich jeder Marktteilnehmer bewußt sein.

Die Wettbewerbsgrundlage

. Ein sinnvolles Wettbewerbskonzept basiert auf einer kundenorientierten Geschäftsphilosophie.
(Was will der Markt heute, was wird er in Zukunft wollen/brauchen, wo liegt SEIN ERFOLG)

. Am Spannungsfeld zwischen dem Werben um den Kunden und einer nach innen gerichteten kundenorientierten Gesamthaltung sind viele Unternehmen gescheitert.
(Das ist ein Paradigmenwechsel. Es interessiert keinen, was wir tun, es interessiert was wir für den Markt tun und wie wir es tun)

Zur Wettbewerbsgrundlage:

Ein klassisches Beispiel für die Richtigkeit dieser Aussage ist Henry Ford:

Er reagierte am Schnellsten auf den wachsenden Bedarf individueller Mobilität mittels bezahlbarer Automobile.

Er führte als erster in großem Stil die Fließbandproduktion im PKW - Bereich ein.

Das war 1913 und bereits 1918 war jeder zweite Wagen in Amerika ein Ford Modell T.

Das war die positive Nachricht.

Die negative Nachricht war die, dass Henry Ford zu lange an diesem Modell festhielt und sich den sich verändernden Markt/Kundenwünschen verweigerte.

Diese völlig falsche Beurteilung führte zu einem dramatischem Einbruch der Verkaufszahlen und damit verbunden zu einem Einbruch der absoluten Marktführerschaft.

Erst als sein Sohn Edsel, gegen den entschiedenem Willen seines Vaters, das Modell A auf den Markt brachte, konnte der Marktanteil der Marke Ford wieder steigen.

Von 1927 bis 1931 wurden 4 Mio. PKW dieses Modells verkauft und das Unternehmen wieder stabilisiert.

Dieses Beispiel zeigt aber auch, dass eine rechtzeitige Analyse der Marktveränderungen verbunden mit der Analyse der eigenen Fähigkeiten/Möglichkeiten bei positiver Entscheidung zum Erfolg führen kann.

Es gibt da einen Satz, der hier seine Richtigkeit unter Beweis stellt:

„ Wer nicht mit der Zeit geht, geht mit der Zeit! „

Oder anders ausgedrückt:

„ Man verkauft nicht was man hat, sondern entwickelt und verkauft was der Markt braucht!“

Ich nenne das einen Paradigmenwechsel.

Die Offenheit

. Die Geschäftsphilosophie muß vor allem zu den Kunden/Nichtkunden kommunizierbar sein und kommuniziert werden.

(Das Stilmittel: Einfach, einfach, einfach!!!)

Wenn das Unternehmen einen zukunftsorientierten Unternehmenszweck hat - wie bereits beschrieben - dann muss man ihn dem Kunden/Nichtkunden mitteilen.

Dazu muß der Unternehmer seine Marktansprache EINFACH halten.

Nicht versetzt mit Fremdwörtern (z.B. aus dem Englischen - was sehr beliebt ist), sondern in Deutscher Sprache, denn mein Gegenüber ist in der Regel ein Mensch, der auch deutsch spricht.

Natürlich kann ich die Darlegungen meiner „Fachkompetenz“ auch mit Fremdwörtern spicken.

Ich habe jetzt zwei Chancen:

Erstens: Ich kann mangelnde Fachkompetenz hinter unverständlichen „Worthülsen“ verbergen und meinen Gegenüber so beeindrucken, dass er mir glaubt was ich sage.

Bei focus online gab es einmal einen längeren Auszug aus einem Beratungsbericht, der für das Bundesministerium für Verteidigung gefertigt wurde.

Ich habe diesen Auszug gelesen und nichts verstanden!

Es wurden Worte verwendet, die in keiner, mir zugänglichen Fachliteratur zu finden waren und somit auch im Ergebnis keine Aussage ergaben

Ähnliche Vorgehensweisen konnte ich bei anderen Einrichtungen feststellen.

Fazit für mich: Was ich nicht deutsch ausdrücken kann, habe ich auch nicht verstanden und sollte tunlichst die Finger von lassen.

Zweitens: Mein Gegenüber/Nichtkunden formuliert sein Anliegen in seiner Branchensprache.

Ich entwickle mit ihm in seiner Branchensprache die mögliche Lösung seines Problems.

Der Vorteil einer solchen Art der Herangehensweise ist, dass wir dann in einer Sprache sprechen und zwar über das Gleiche, ohne Missverständnisse und nachträglicher Frustration, bzw. dem Wecken falscher Hoffnung.

Drittens: Ich halte es hier mit der 3. Regel von Elon Musk für einen effektiven Informationsaustausch:

Kein Insider-Sprech

„ Wir wollen nicht, dass Leute ein Wörterbuch auswendig lernen müssen, um bei Tesla zurechtzukommen.“

„ Keine Akronyme oder Unsinn-Wörter für Objekte, Software oder Abläufe bei Tesla!“

„ Generell gilt: Alles was einer Erklärung bedarf, behindert die Kommunikation.“

Manche Firmen basteln durch Fachbegriffe am eigenen Mythos und halten

„ Außenseiter“ draußen.

(Quelle: Handelsblatt, 01.04.2020)

. TQM (Total Quality Management) kann die Methode sein, um Verhaltensregeln zu liefern, dass alle Mitarbeiter eines Unternehmens dieser Geschäftsphilosophie folgen können; im Außen- wie im Innenverhältnis.

TQM ohne kundenorientierter Geschäftsphilosophie muß Form ohne Inhalt bleiben.
Es hat keine Basis!

Eine kurze Nebenbemerkung: TQM kann man auch deutsch ausdrücken als umfassendes Qualitätsmanagementsystem.

Aber TQM klingt natürlich extrem hochtrabend und hoch wissenschaftlich.
Aber das ist es nicht!

Es ist eine andere Betrachtung der Integration von Qualität in die Unternehmensphilosophie, oder anders ausgedrückt:

Der Mitarbeiter ist stolz in „seinem Unternehmen“ zu arbeiten.

Er ist stolz auf den Ruf des Unternehmens am Markt und in seinem individuellem Umfeld.

Jetzt wird es natürlich viele kritische Stimmen geben, die da sagen, das ist Wunschdenken.

Aber in meiner Praxis habe ich viele, gerade mittelständische, Unternehmen kennengelernt, die genau über ein solches internes Betriebsklima seit Jahren erfolgreich sind. Natürlich muss der Unternehmer ein solches Denken und Handeln auch vorleben.

Es half sie auch kritische Situationen durch das aktive Mitwirken der Mitarbeitern zu überwinden.

Oberstes Ziel von TQM ist die Organisation der Kundenzufriedenheit, die nur durch eine ständige und langfristige Entwicklung des Unternehmens gewährleistet werden kann.

Das geht nicht nur über die technische Ausrüstung, sondern besonders durch die interne Organisation, gerichtet auf dieses Ziel und dies wird maßgeblich von den Mitarbeitern gelebt und effektiv gestaltet.

Auch hier halte ich es mit einer Kommunikationsregel von Elon Musk:

Seine 4. Kommunikationsregel:

„ Selbstständiges Denken“

„ Folgen sie grundsätzlich ihrem gesunden Menschenverstand.“

„ Sollte die „ Firmenregel“ in einer Situation klarer Unsinn sein, müssen sich eben die Regeln ändern.“

Es gibt natürlich auch hier Werkzeuge, die helfen den TQM-Gedanken in ein Unternehmen zu integrieren und auf seine Wirkung zu prüfen. Prüfen heißt nicht kontrollieren!

Der Kunde

. Mein Kunde ist ein Mensch, dem ich zu einem Erfolg verhelfe; ich weiß als um meinen Beitrag.

(Unternehmen können keinen Erfolg haben)

. Mein Kunde weiß um meinen Beitrag
(Klare Ansprache)

Viele werden sagen: Diese These ist aber sehr gewagt, denn wir schließen ja mit Unternehmen Verträge.

Aber:

Was ist ein Unternehmen?

Ein Unternehmen ist eine wirtschaftlich selbstständige Organisationseinheit, die einem Unternehmenszweck und einem Unternehmensziel unterliegt.

Letztendlich ist es eine Organisationseinheit, die Gewinne erzielen will.

Diese Organisationseinheiten definieren sich in ihrer Innen- und Außenwirkung über die sie führenden/leitenden Menschen und über die Menschen, die mit ihrem Wirken im Unternehmen zu ihrem Erfolg beitragen.

Zur Erfüllung des Unternehmenszwecks bzw. des Unternehmensziels.

(Siehe die Kommunikationsleitlinien von Elon Musk).

Wenn wir uns an dieser Stelle einig sind, dann ist die These richtig.

Mein Kunde/Nichtkunden ist ein Mensch.

Jetzt hat dieser Mensch ein Problem für das er keine Lösung im eigenen Team findet.

Er sucht einen qualifizierten Lösungspartner.

Auch dieser ist ein Mensch, der einen eigenen Unternehmenszweck repräsentiert.

Wenn der Mensch mit dem Problem den Menschen vom möglichen Lösungspartner kennt und weiß was dieser kann und weiß, dass dieser sein Problem begriffen hat und ihn mit seinem Lösungsvorschlag in seiner Sprache überzeugen kann, dann und erst dann kann es zu einer vertrauensvollen und erfolgreichen Zusammenarbeit kommen.

Aber !

Ich muß meinen Beitrag klar und deutlich darstellen und zwar so, daß mein Gegenüber, mein (ehemaliger Nichtkunde) potentieller Kunde mich auch versteht !

Ganz deutlich wird diese Aussage (aus meiner Erfahrung) gerade bei den Themen :

- Sondermaschinenbau
- Automatisierungstechnik
- Komplexe Softwaresysteme

Bei letzterem besonders dann, wenn sie in die organisatorischen Abläufe des Unternehmens eingreifen.

Deshalb plädiere ich zu folgender Vorgehensweise:

1. Erarbeitung eines Lastenheftes durch den Kunden (eventuell noch Nichtkunden).
Anders gesagt: Eine Problembeschreibung aus seiner individuellen Sicht.
2. Auf Basis dieses Lastenheftes/Problembeschreibung Erarbeitung eines Pflichtenheftes durch der potentiellen Auftragnehmer.

Anders gesagt: Eine Lösungsbeschreibung aus Sicht des Wissens und Könnens des potentiellen Auftragnehmers.

3. Auf Basis beider Dokumente erfolgt dann die GEMEINSAME Erarbeitung einer Lösung, eines Lösungsweges.
4. Wenn der Kunde (eventuell noch Nichtkunde) diese Lösung, diesen Lösungsweg, nachvollziehen kann, kann man davon ausgehen, dass beide Seiten das Problem und seine mögliche Lösung verstanden haben.
5. Erst dann, und nicht vorher, kann es zum Vertrag und zur Umsetzung kommen.

Das Primat bei dieser Vorgehensweise liegt immer beim potentiellem Auftraggeber !
Er entscheidet und wenn er mich nicht verstanden hat, kann es auch keine zufrieden stellende Lösung seines Problems geben.
Nicht im vereinbarten Zeitraum, nicht im Rahmen des vereinbarten Budgets oder im schlimmsten Falle gar nicht!

Der Nichtkunde

. Mein Nichtkunde ist ein Mensch, mit dem ich - gleich aus welchem Grunde - noch kein Geschäft im erfolgreichen Sinne erzielt habe.

Eine der schwersten Aufgaben ist es für den Erfolg des Unternehmens Neukunden zu gewinnen. Viele Geschäftsführer glauben, dass sie dieses Problem damit lösen können, wenn sie ihre Außendienstmitarbeiter zu Schulungen schicken.

Das ist aus meiner Erfahrung nicht der richtige Weg, wenn der Mitarbeiter nicht für den Vertrieb geeignet ist !

Der Mitarbeiter, der für den Vertrieb geeignet ist, muß es von seiner Persönlichkeit und seines Charakters auch ohne Schulungen können.

(Schulungen oder Seminare können nur verstärkende Hilfsmittel für geeignete Persönlichkeiten sein.)

Er muss das eigene Unternehmen und dessen Leistungsfähigkeiten kennen.

Er muss auf Menschen zugehen können !

Er muss den Nichtkunden verstehen.

Er muss in der Lage sein ein vertrauensvolles Verhältnis zwischen dem, von ihm vertretenden Unternehmen und seinem Gegenüber vom Nichtkunden zu entwickeln.

Dazu muss e seine möglichen Probleme kennen, dann bei dem potentiellen Kunden den richtigen Ansprechpartner finden und mit ihm in einen persönlichen Kontakt treten.

Für den Marktarbeiter heißt das, dass er neben seiner persönlichen Eignung :

Das Leistungsvermögen des eigenen Unternehmens kennt !

Das mögliche Problem des Nichtkunden möglichst genau kennt !

Und aus der Kombination ein mögliches Lösungsszenario als Vorschlag entwickelt !

Damit eine solche anspruchsvolle Tätigkeit auch erfolgreich umgesetzt werden soll, dann muss der Vertriebsmitarbeiter, neben der beschriebenen Eignung:

Sich darauf einlassen sein Unternehmen wirklich gründlich zu erlernen.

Er muss jeden Prozessschritt kennen und daraus auch abstrahieren, über welche Fähigkeiten sein Unternehmen verfügt. Nur dann kann er nachhaltig am Markt Erfolg haben.

Er muss zusätzlich ständig den potentiellen Markt für das Leistungsvermögen seines Unternehmens analysieren und Möglichkeiten für seine Vertriebsverantwortung ableiten.

Die Gewinnung von Neukunden ist ein ständiger Lernprozess !

Das muss der Vertriebsmitarbeiter wissen und verinnerlichen !

Ganz wichtig: Er muß Niederlagen, die unvermeidlich sind, als wichtigsten Lerneffekt begreifen und daraus die Aufgaben zur persönlichen Weiterentwicklung ableiten.

Nachsatz:

Ein Vertriebsmitarbeiter mit den oben genannten Talenten, der damit verbundenen Disziplin und seinem Willen zur ständigen Weiterbildung wird mit der Zeit auch ein Netzwerk von ergänzenden Partnern entwickeln, bzw. sich in ein bestehendes integrieren und über diese Netzwerke auch Neukunden gewinnen.

Noch ein Nachsatz:

Unternehmer sind von Haus aus aktive Marktarbeiter !

Oder sie sind keine Unternehmer (auch hierfür gibt es Beispiele).

Eine letzte Bemerkung:

Ein platter Vergleich, der etwas grob gerastert ist:

„Unternehmer unternehmen etwas, Geschäftsführer führen ein Geschäft“

Manchmal entwickeln sich aber auch Geschäftsführer zu Unternehmern - wenn sie die oben beschriebenen Eigenschaften besitzen.

Der Kundenerfolg

. Erfolg ist subjektiv

- durch die subjektive Auswahl objektiver Kriterien
- durch subjektive Kriterien

Natürlich werden viele „Prediger des unternehmerischen Erfolges“ jetzt entrüstet aufschreien, denn diese These widerspricht dem wichtigsten Satz der „Marktgurus“, der da lautet:

„Der wichtigste Satz ist der Umsatz“

Wenn wir uns aber zurückbesinnen, dann wird der unternehmerische Erfolg von Menschen erarbeitet,
also subjektiv gestaltet .

Zwei Beispiele für die Richtigkeit der These aus der eigenen Praxis:

Das positive Beispiel für subjektive Entscheidungen nach objektiven Herausforderungen:

Ein Unternehmer muss auf Druck seiner Kunden seine Fertigungsprozesse automatisieren. Seine Fertigungsprozesse lassen sich in vier Etappen aufspalten, die objektiv betrachtet eigenständig automatisiert werden können, ohne den Gesamtprozess zu gefährden. Der Unternehmer entscheidet sich subjektiv für die Automatisierung zunächst eines Prozesses. Seine Begründung für seine Entscheidung:
Seinem Kunden gegenüber: Er zeigt, dass er beginnt seine Forderungen umzusetzen. Er setzt ein positives Signal!
Seinen Mitarbeiter gegenüber: Er zeigt, dass er beginnt sein Unternehmen in den Fertigungsabläufen zu modernisieren und somit in einem ersten Schritt zukunftsfest zu machen. Er setzt auch hier ein positives Signal !
Beide Sichten sind subjektive Entscheidungen, die sowohl nach außen, als nach innen ihre Wirkung zeigen.
Das war ein rundum gelungener Erfolg !

Das negative Beispiel für rein subjektive Entscheidungen:

Ein Unternehmer trifft rein subjektiv die Entscheidung sofort und bedingungslos „ zu neuen Ufern aufzubrechen“, was sein Unternehmensziel betrifft.
Er ignoriert die Objektivität einer gründlichen Analyse der Fähigkeiten seiner Mitarbeiter und seines bisherigen Standes am Markt.
Er ignoriert auch eine möglichst objektive Analyse des Marktes allgemein und in Bezug auf seinen bisherigen Unternehmenszweck und den Fähigkeiten seiner Mitarbeiter, die den bisherigen Unternehmenszweck erfolgreich trugen.
Er ignoriert aber auch die Analyse des Marktes, den er in Zukunft bedienen will.
Aus dieser diffusen Lage kann nur der Versuch einer Marktarbeit erfolgen, die dem Goldwaschen bezüglich eines Erfolges sehr ähnlich ist.
Wie sagte bereits Sunzi (an anderer Stelle bereits vorgestellt):
„Wenn Du weder den Feind, noch Dich selbst kennst, wirst Du in jeder Schlacht unterliegen.“
Genauso kam es dann, trotz ständiger Warnungen!
Im Ergebnis endete es auch in diesem Fall in einem Desaster.

Die Messlatte

. Grad des Kundenerfolgs
Kundenzufriedenheit!

- nicht: Marktanteile
- nicht: Stückzahlen
- nicht: Profitabilität

Auch hier werden die „Marktgurus“ wieder entrüstet sein.

Aber, wir erinnern uns:

Der Erfolg wird von Menschen organisiert, erarbeitet und letztendlich geschätzt.
Wenn diese Reihenfolge stimmt, dann nenne ich das ein gutes Geschäft.

Beide Seiten des Geschäftes sind zufrieden!!!

Dies und die folgenden Seiten sind aus Sicht des Vertriebsmitarbeiters/-Leiters, des Geschäftsführers und/oder des Unternehmers zu betrachten.

Warum:

Das von den vorgenannten Menschen zu erreichende Ziel ist es doch zu einem Geschäft mit einem Kunden/Nichtkunden zu gelangen.

Wenn aber in deren Mittelpunkt der eigene Profit steht, dann merkt es die Gegenseite sehr schnell, weil seine Sorgen und Probleme nicht im Mittelpunkt möglicher Verhandlungen für eine beiderseits erfolgreiche Zusammenarbeit stehen.

Beide Seiten stehen sich gegenüber, aber sie arbeiten nicht an einer Lösung, die für beide einen Erfolg bringt, die der Definition eines Geschäftes nicht gerecht wird.

Natürlich wird diese Anschauung der Marktarbeit, der Geschäftstätigkeit bei vielen, besonders bei Unternehmensberatern und „Predigern des unternehmerischen Erfolges - Wachstum und Profit“, nicht gefallen, aber es ist meine Erfahrung aus meiner Arbeit am Markt.

Man darf sich nicht auf Dinge einlassen, die nur den eigenen Profit (rücksichtslos) im Auge und nicht den Kunden im Blick haben!

Das bringt kein nachhaltiges Geschäft.

Die Coronakrise zeigt mehr als deutlich, wohin eine solche Denkweise führen kann.

Ein positives Beispiel:

Zwischen zwei Unternehmen bestehen bereits seit Jahren positive Geschäftsbeziehungen.

Jetzt erfährt der Kunde, dass sein Lieferant seine Produkte in der Herstellung mit großem Aufwand energieeffizienter und somit wesentlich umweltfreundlicher herstellt als in der Vergangenheit. Er ist hocherfreut und nimmt jetzt für sich in Anspruch, dass er jetzt von einem Unternehmen beliefert wird, welches den Umweltschutz nicht nur plakatiert, sondern bewußt umsetzt!

Der Kunde ist hochzufrieden und nimmt jetzt für sich in Anspruch, dass er von einem Vorreiter für die Ressourcenschonung in der Branche beliefert wird.

Beide Seiten sind zufrieden und es ist davon auszugehen, dass die Geschäftsbeziehungen sich festigen und möglicherweise auch ausbauen.

Wobei zu sagen ist, dass der Lieferant viel in die Ressourcenschonung seiner Produktion investiert hat und dies nicht vordergründig in die Erhöhung der Kundenzufriedenheit.

Dies wurde erste deutlich, als einer seiner Kunden voll des Lobes über diese Aktivitäten war und seine Produkte jetzt noch höher einschätzt und ebenso die Kundenbeziehungen.

Ein negatives Beispiel:

Ein Teileproduzent für die Automobilindustrie sucht wegen des Preisdrucks in diesem Markt nach Reserven für eine Effektivitätssteigerung seiner Produktion.

Nach gründlicher Analyse seiner Fertigungsabläufe bleibt ihm nur die Entscheidung der Automatisierung eines Prozessschrittes, der noch optimiert werden kann - die Teilekontrolle. Er sucht am Markt nach einem kompetenten Partner mit dem er sein Problem, so hofft er, lösen kann.

Er findet ein Unternehmen, welches ihn überzeugt, dass es sein Problem versteht und dass es der richtige Lösungspartner ist.

Eine Vermutung von mir:

Der „Lösungspartner“ hat den Unternehmer mit seinem „Inside Sprech“ (nach Elon Musk) so beeindruckt, dass er das für Kompetenz hielt.

Der „Lösungspartner“ sah zwei Dinge:

Einen Unternehmer in Not,

Hier ist viel Geld zu verdienen.

Er denkt in den Kategorien des eigenen Gewinns und des eigenen Profits.

Er denkt nicht an den Kundenerfolg!

Was er nicht sah, oder sehen wollte war, dass er für diese Aufgabe in seinem Unternehmen nicht die Fähigkeiten hatte, um zu einer Kundenzufriedenheit zu gelangen (fehlende SWOT - Analyse).

Die „Zusammenarbeit“ zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer konnte bei den o.g. Voraussetzungen nur in einem Desaster enden.

Was dann auch so kam.

Der Auftraggeber hat nun einen Automaten, der keinen Prozess automatisiert.

Es ist ein so genanntes „Soda-System“.

Will heißen, es steht so da.

Über Projektverzögerungen und Zusatzkosten soll hier erst gar nicht gesprochen werden. Sein Problem wurde nicht gelöst!

Das Ergebnis:

Für den Auftraggeber:

Kein Automat

Kosten ohne Gegenleistung

Zusatzkosten aus der Produktionsreorganisation

Anwaltskosten

Zusätzliche Zeitaufwände, die nicht der Marktarbeit dienen

Für den Auftragnehmer

Regressforderungen für wirtschaftlichen Verlust beim Auftraggeber

Anwaltskosten

Gerichtskosten

Möglicherweise Rückbaukosten

Dramatische Rufschädigung am Markt

Schlussbemerkung:

Kundenunzufriedenheit, wie die negativen Ergebnisse einer „Problemlösung“, spricht sich am adressierten Markt schnell rum, denn ein Unternehmer/Kunde lebt nicht im „luftleeren Raum“, sondern er ist immer in einem Netzwerk von Kunden, Lieferanten und anderen Unternehmen eingebunden.

Das sollte niemand außer Acht lassen.

Teil zwei: Der Leitfaden zur Vermeidung der „Zehn Todsünden des Marketing“

Die Erste Todsünde

- . Du weißt nicht, was für ein Geschäft Du betreibst.
Oder
- . Du weißt, was für ein Geschäft Du betreibst und Du irrst Dich.

Ein erfolgreicher Vertriebsmitarbeiter/-leiter muß das, von ihm vertretende Unternehmen kennen. Kennen heißt hier, daß er das Wissen und Können der Mitarbeiter des Unternehmens kennt. Er weiß wie ein Produkt, eine Leistung erarbeitet wird und daraus auch schlußfolgern kann, was das Unternehmen leisten kann. Das Stichwort heißt: Kernkompetenzen.

Wer dieses Hintergrundwissen nicht hat, kann dieses Unternehmen auf Dauer nicht erfolgreich vertreten!

(Wie schon es schon Sunzi sagte.)

Bei den ersten Nachfragen des potentiellen Kunden kommt er unweigerlich „ins Schwimmen“ und verliert auf der Stelle und nachhaltig seine Glaubwürdigkeit.

Er verliert die Basis für weitere Gespräche über das Problem des Kunden/Nichtkunden und die Lösungsmöglichkeiten des, von ihm vertretenden Unternehmens.

Der andere Fall ist, dass er glaubt den Unternehmenszweck zu kennen, vielleicht geschuldet eines gewissen Grades an Überheblichkeit, und deshalb es auch nicht für notwendig erachtet sich Wissen anzueignen.

Auch diese Haltung merkt der potentielle Kunde und lehnt sie subjektiv ab, weil er sich diskriminiert und minderwertig fühlt.

Es kann natürlich auch sein, dass das von ihm vertretende Unternehmen am sich verändernden Markt vorbei agieren will.

Das wäre die schlimmste aller Varianten.

Aber hier setzt auch eine Verantwortung des Menschen im Vertriebsaussendienst ein. Er muß den Unternehmer, Geschäftsführer auf diese Situation nachdrücklich/drastisch aufmerksam machen und falls sich nichts ändert auch von sich aus Konsequenzen ziehen - bis zur Kündigung.

Gute Vertriebler sind rar gesät!

Die Zweite Todsünde

- . Du sagst Deinem Nichtkunden nicht, was für ein Geschäft Du betreibst.
Oder
- . Du sagst Deinem Nichtkunden, was für ein Geschäft Du betreibst und er versteht es nicht.

Es ist kaum zu glauben, aber es kommt sehr häufig vor, weil der „Vertriebler“ in der Regel nur darauf „getrimmt“ wird, Produkte des Unternehmens „an den Mann“ zu bringen ohne das notwendige Hintergrundwissen zu haben.

Das gilt auch für das Innenverhältnis.

Es fehlt an der notwendigen Marktanalyse, um eine erfolgreiche Marktplatzierung zu gestalten. Wenn diese Informationen nicht gegeben sind, kann sich der Vertriebsmitarbeiter auch nicht in das Problem des pot. Kunden hinein versetzen und mit ihm mögliche Lösungen - zum beiderseitigen Vorteil - erarbeiten.

In Summe heißt das, dass der Vertriebsmitarbeiter dem Nichtkunden gar nicht sagen kann, wie helfen kann, welches Geschäft er vertritt. Er ist nicht in der Lage über ein einstudiertes Wissen, Wissen zu vermitteln.

Zur Verteidigung der „Vertriebler“ sei aber auch gesagt, dass sehr oft ein Mitarbeiter für den Vertrieb „rekrutiert“ wird, obwohl er dafür völlig ungeeignet ist.

(Sie kennen alle den Abzählreim „eene, meene, mu, und Vertriebler bist Du“ etwas abgewandelt).

Die andere Variante Erfolglosigkeit zu organisieren ist das Unvermögen die Leistungen des Unternehmens in einer verständlichen Sprache auszudrücken.

Hier setzt meine Kritik an der zunehmenden Unsauberkeit in der Verwendung der deutschen Sprache an.

Ein Beispiel aus unserer Branche:

Früher gab es z. B. organisatorische Probleme/Veränderungen. Heute heißt das organisationelle Probleme/Veränderungen.

Dieses Wort gibt es nicht in der deutschen Sprache!!! Es sind entweder organisatorische Probleme/Veränderungen notwendig, oder es gibt keinen Handlungsbedarf.

Aber es klingt sehr bedeutend!

Auch hier gilt der Satz von Elon Musk vom „inside-sprech“.

Wenn also der Nichtkunde nicht versteht, welches Geschäft Du betreibst, wird er im Zweifelsfalle kein Geschäft mit Dir abschließen. Nennt man gesundes Mißtrauen.

Eine andere Sicht auf diese These ist die, daß der „Verkäufer“ selbst nicht versteht, welches Geschäft er betreiben soll und dies hinter einem Wortwust verbirgt in der Hoffnung sein Gegenüber ist beeindruckt.

Die zunehmende Nutzung von Fremdwörtern kaschiert, aus meiner Sicht, sehr oft nur das fehlende Wissen des Vertriebsmitarbeiters über die Fähigkeiten des, von ihm vertretenen Unternehmens am Markt, des Nichtkunden und des Zielmarktes allgemein.

Es ist zwingend notwendig an dieser Stelle darauf hinzuweisen, dass nur Erfolg organisiert werden kann, wenn der Vertreter des Nichtkunden die Argumentation versteht (!!!) und das ist bei jedem Nichtkunden anders, weil ja die angesprochenen Menschen anders sind.

Diese Arbeitsweise kann nicht in teuren Schulungen erlernt werden, sondern nur in der Praxis.

Meine Goldenen Regeln für den Vertrieb

Niederlagen erleben, daraus lernen, Schlüsse ziehen, wieder aufstehen und weiterarbeiten.

Hier noch ein passendes Zitat für den Vertrieb:

„Lernen, lernen und nochmals lernen...“
(Lenin 1870-1924)

Die Dritte Todsünde

. Du überschätzt die Aufnahmefähigkeit Deines Nichtkunden

Oder

. Du änderst Dein Geschäft ständig

Der Vertriebsmitarbeiter ist trainiert/konditioniert die Leistungen/Produkte seines Unternehmens zu „verkaufen“ !

Mit allen bereits genannten möglichen Wissenslücken.

Er ist nicht trainiert seinen Nichtkunden und dessen Probleme/Bedürfnisse zu verstehen.
Er ist nicht darauf trainiert im Vorfeld abzugleichen, ob seine Argumentation die Lösung der Probleme seines potentiellen Kunden darstellen könnte.

Deshalb versucht er mit seinem (Pseudo-) Wissen zu „glänzen“, so den Nichtkunden zu imponieren und ihn zu einem Vertrag mit seinem Unternehmen zu drängen.

Das daraus resultierende Ergebnis steht nicht in seiner Stellenbeschreibung.

Eine Anmerkung:

Die Argumentation der so beschriebenen Vorgehensweise ist eigentlich nach innen, in das eigene Unternehmen gerichtet und nicht nach außen, zum Markt!
Seine Argumentation kann unter seinesgleichen verständlich sein, aber das ist sein Mitbewerb und nicht sein Zielmarkt.

Diese Aussagen gelten, nach meiner Erfahrung, besonders für die Branchen der Dienstleistungen für Unternehmen und hier besonders hervorzuheben sind dies:

Die Anbieter komplexer Softwaresysteme zur Steuerung von Unternehmensabläufen, oder die Anbieter von Automatisierungssystemen.

In beiden Fällen handelt es sich um Individuallösungen, zugeschnitten auf die Kundenbedürfnisse, unter Nutzung von Standardmodulen.

Der Erklärungsbedarf ist in beiden genannten Fällen wesentlich höher als beim Verkauf von fertigen Produkten/Teilen und erfordern einen höheren Aufwand an inhaltlicher, sprachlicher und zielorientierter Vorbereitung.

Wird die Notwendigkeit des Aufwandes negiert, dann ist ein mögliches Desaster vorprogrammiert! Das Ergebnis für den Nichtkunden, der dann, trotz eines grundlegenden Nichtverstehens, wegen der „fachlichen Kompetenz“, gespickt mit „überragendem Wortschatz“ spezieller Begriffe, in „Demut auf den Leim“ geht ist eine später einsetzende Frustration bei den so gewonnenen Kunden.

In der Praxis heißt das, dass es zu Zeitverzögerungen, oder zu Kostensteigerungen kommt, oder zu einem Gemenge aus beiden.

Es kann aber auch zu einem kostenintensiven Abbruch, verbunden mit einem kostenintensiven Rückbau kommen.

So sollten keine Geschäfte geschlossen werden.

(Übrigens hat der Leistungsanbieter auch in einem solchen Fall fast immer noch die Chance trotzdem Geld zu verdienen!)

Ein Nachsatz:

Zur Ehrenrettung des Vertriebes sei aber auch gesagt, dass ein Vertrieb nur so gut sein kann, wie das Unternehmen an sich schon vertriebsorientiert organisiert ist und auch so geführt wird. Ich verweise an dieser Stelle auf die Definition der Wettbewerbsgrundlage.

Zur Thematik der ständigen Änderung der Geschäftsgrundlage.

Wir hatten uns ja schon geeinigt über die Definition was ein Geschäft ist.

Es gibt aber immer wieder Unternehmen, die dem Lockruf des Geldes folgend ihre Geschäftsgrundlage ändern und dadurch ihr Bild am Markt mehr als verwischen.

Volkstümlich gesagt, sie „hängen ihre Fahne in den Wind“ - in der Hoffnung schnell zu Geld zu kommen.

Ohne Rücksicht sowohl auf die Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter als auch auf den Markt, den sie bisher mit mehr oder weniger Erfolg bedienen.

Sie irritieren den angestammten Markt und sie erreichen den neuen Markt der Nichtkunden erst recht nicht.

Es fehlen hier die notwendigen Kompetenzen und auch die notwendigen Marktzugänge.

Solche Entscheidungen zum Wechsel der Geschäftsgrundlage basieren auf Angst, mangelnder Marktkenntnis und möglicherweise auch darauf, dass ihr angestammter Markt sich verändert und sie diese Entwicklung zu spät merken.

Die Reaktion kann man dann nur als panisch und kopflos bezeichnen.

Auch für diese These gibt es aus meiner eigenen Praxis Beispiele, die letztendlich damit endeten, dass ich das Mandat zurück gab.

Ist mein Klient nicht bereit den aufgezeigten Weg, der auf den Kompetenzen der Mitarbeiter des Unternehmens aufbaut und mit den möglichen Märkten abgeglichen wurde, mitzugehen und sich letztendlich trotz aller Warnungen wieder zur Änderung seines Unternehmenszwecks entscheidet, dann ist es für mich Zeit mit klarer Aussage des „Warum“ die Zusammenarbeit zu beenden.

Im übrigen gilt diese These und deren Folgen auch uneingeschränkt für meine eigene Tätigkeit. Ich bin der festen Überzeugung, dass auch ein Unternehmensberater nur das tun sollte, was er bezüglich seiner Fähigkeiten verantworten kann und er sollte dies auch seinen potentiellen Mandanten auch so vorlegen, dass er auch verstanden wird.

Ein Beispiel was mehr sagt als eine langatmige Abhandlung: In einem Gespräch mit einem Mitarbeiter eines Klienten verfiel ich in ein „inside-sprech“ und der Mitarbeiter rüffelte mich sofort und fragte ob ich das auch deutsch sagen könne.

Diese Episode hat mich nachhaltig geprägt!!!

Ein weiterer Aspekt zur Thematik.

Ich glaube, dass das was ich als Unternehmer mache ist richtig.

Auf dieser Basis plane ich die Zukunft meines Unternehmens und blende die Marktentwicklung aus.

Ich bin stolz was ich (mein Unternehmen) kann und merke nicht, was der Markt von mir erwartet.

Die Folge:

Ich entwickle mich/mein Unternehmen nicht weiter.

Die nächste Folge:

Eine harte Aussage!

Ich/mein Unternehmen wird in Zukunft nicht mehr am Markt gebraucht.

Wenn diese Vorgehensweise mein „Erfolgsweg“ sein soll ist das Ende meines Unternehmens nicht mehr weit!

Hektisches Reagieren, falls es mir überhaupt bewußt wird, führt zielgerichtet zu „Todsünde drei“ und ändert nichts an der Situation. Es kann den Weg nach unten höchstens beschleunigen.

Wir sind wieder bei den Themen Nachhaltigkeit und strategischer Analyse.

Wenn man die Statistik von Insolvenzen und deren Ursachen zur Hand nimmt können sich diese Thesen sicherlich beweisen lassen.

Sind wir aber bei den Großunternehmen, dann sehen wir ein herausragendes Beispiel für die Richtigkeit der obigen Ausführungen in der deutschen Automobilindustrie, im „Verschlafen“ von Zukunftstechnologien und des sich verändernden Marktes/Marktumfeldes.

Der Industriezweig führt mit seiner fehlenden Zukunftsplanung auch zu Insolvenzen im Netz der Zulieferindustrie.

Die Vierte Todsünde

- . Du planst und entscheidest ohne Deine Nichtkunden
oder
- . Du schmorst im betriebsinternen „Saft“

„Wer nicht mit der Zeit geht, geht mit der Zeit“

Gerade die kleinen und mittelständischen Unternehmen im Osten Deutschlands, die sich mit viel Engagement nach der Wende mit einer Idee oder einem Produkt gründeten, haben vielfach heute ein Problem. Sie haben möglicherweise keine Zeit, oder aber keine Voraussetzungen sich mit veränderten Marktbedingungen auseinander zu setzen.

Sie sind stolz aus ihr Produkt und sie sind der festen Überzeugung, dass der Markt dies ebenso sehen muss! (Der Markt hat sich aber mit der Zeit verändert!).

Das aber dieses Produkt das Ergebnis des Wissens, des Könnens und der Fähigkeiten seiner Mitarbeiter und seiner selbst ist, haben sie in der Tagesroutine (möglicherweise) vergessen.

Somit können sie auch nicht mehr reflektieren, was sie eigentlich in der Vergangenheit befähigten diese derzeitigen Produkte zu entwickeln, herzustellen und erfolgreich zu verkaufen.

Sie wissen nicht mehr was sie können.

Wenn sie dies nicht mehr können, können sie auch nicht auf Marktveränderungen reagieren.

Sie können nicht auf die veränderten Anforderungen seiner Nichtkunden (potentiellen Kunden) reagieren. Übrigens gelten diese Aussagen auch für, in der Vergangenheit erfolgreiche, Unternehmen in den alten Bundesländern. Stellvertretend nur ein Beispiel: „Chef unsere Zahlen stimmen nicht mehr, unser Kundenstamm schmilzt und die Ansprache von Neukunden läuft ins Leere.

Antwort des Chefs: „Das stimmt nicht!“ Zwei Jahre später wurde die Insolvenz beantragt.)

Diese Feststellungen gelten für den Unternehmer ebenso, wie für den, von ihm indoktrinierten Vertrieb.

Sollte der Vertriebsmitarbeiter/Vertriebsleiter widerspruchslos den Vorgaben des Unternehmers/ Geschäftsführers Folge leisten, kann er mit der Zeit ebenso wenig erfolgreich sein. Er „arbeitet“ an seiner Entlassung oder Schlimmerem.

Kümmert er sich aber darum die Marktveränderungen zu analysieren und mit den derzeitigen Fähigkeiten des, von ihm vertretenden Unternehmens, abzugleichen und versucht er dies mit dem Unternehmer/Geschäftsführer so abzustimmen, dass das Unternehmen sich den neuen Marktanforderungen stellt, dann hat er eine Zukunft in diesem Unternehmen. Wenn nicht, sollte er der möglichen Insolvenz zuvor kommen und sich beruflich neu orientieren.

Diese Herangehensweise kann jedoch seinen Arbeitgeber irritieren, denn sie verdeutlicht ihm seine eigene Schwäche.

Es gehört ein erhebliches Maß an Größe des Unternehmers/Geschäftsführers dazu, dass er sich die Argumentation seines Vertriebes zu der veränderten Marktbedingungen nicht nur anhört, sondern seinen Vertrieb in seiner Arbeit/Analyse bestärkt und sich selbst und sein Unternehmen weiterentwickelt.

Aus meiner Sicht findet man die Bestätigung dieser Ausführungen besonders häufig bei Unternehmen, die spezialisiert sind auf Sonderlösungen.

Diese können durchaus ihren Niederschlag in einem Unikat finden.

Aber dieses Produkt ist dann einzigartig, und kann nicht transferiert werden.

Transferiert in andere Lösungen kann nur das Wissen und Können der Mitarbeiter.

Stichwort: „Wir hatten schon einmal so eine ähnliche Herausforderung“

Übrigens: Wenn ich mir nicht sicher bin, ob ich eine Kundenanfrage positiv beantworten kann, dann muß ich es offen und ehrlich sagen und absagen.

Alles andere wäre unredlich dem Kunden gegenüber, schadet mir selbst und meinem Ruf am Markt.

Die Fünfte Todsünde

- Du verkaufst, was Du herstellst.
- Das heißt, Du weißt nicht, was Du kannst!

Oder

- Du ignorierst den Unterschied zwischen Produkt und Angebot.
- Produkt = Ergebnis eines von Menschen bewirkten Transformationsprozesses.
- Angebot = Reaktion eines Anbieters auf die Anfrage eines potentiellen Kunden nach einem Produkt.

Man kann auch sagen, dass Du versuchst Dein Produkt immer noch zu verkaufen, obwohl sich der Marktanspruch geändert hat. Verzweifelt versuchst Du herauszufinden, warum keiner Dein Produkt kaufen will und landest in einer Sackgasse.

Du reagierst auf die veränderten Marktansprüche nicht mit einer Analyse Deines real vorhandenen Leistungspotentials und gleichst dieses ab mit den genannten Marktansprüchen.

Letztendlich führt dies zielgerichtet zur Betriebsaufgabe.

Wenn Du aber die Fähigkeiten Deiner Mitarbeiter kennst und Mut zur Veränderung hast, kannst Du Dich sehr schnell auf neue Marktansprüche einstellen, oder aber neue Märkte akquirieren.

In meiner Praxis habe ich beide Seiten kennengelernt. Ich rede hier nicht dem „Hängen des Fähnchens in den Wind“, sondern einer stabilen Neuorientierung des Unternehmens, basierend auf dem Abgleich der eigenen Fähigkeiten mit den neuen Marktherausforderungen.

Wird eine solche stabile Neuorientierung richtig am Markt kommuniziert, dann kann dies zu einer schnellen und nachhaltigen Akzeptanz führen (das genannte Fähnlein im Wind wird dies nicht erreichen, im Gegenteil !).

Die These vom Unterschied zwischen Produkt und Angebot ist provokativ.

Sie ist darauf gerichtet, das mein, über Jahre bewährtes Produkt, nicht alle neuen Herausforderungen/Ansprüche erfüllen kann, aber ich nicht gewillt bin Änderungen vorzunehmen.

Die schlimmste Entscheidung wäre die, daß eine Anfrage in ihrer Beantwortung (mit „inside speak“) so „hineinbogen“ wird, dass ich sie mit meinem Produktangebot „positiv“ beantworte.

Nimmt der Kunde dies an (weil meine Argumente für mein Produkt so „überzeugend“ sind), dann wird es für beide Seiten sehr teuer !

Auch hier stehen besonders die Anbieter von Automatisierungsanlagen, oder Softwareanbieter im Focus solcher beiderseitigen Probleme.

Besonders bei Anbietern komplexer Softwareanwendungen zur Steuerung betrieblicher Abläufe besteht eine große Gefahr betriebliche Abläufe so zu verändern, dass sie zur „Softwarestandardlösung“ passen.

Eine bis dato gut funktionierende betriebliche Ablauforganisation kann in diesem Fall nur ad absurdum geführt werden.

Der Grundkonflikt hier besteht darin, dass auf der Seite des Auftraggebers in der Regel keine Betriebs-/Ablauforganisatoren stehen und auf der Seite des Auftragnehmers ebenso wenig.

Die Sechste Todsünde

Du orientierst Dich am und gegen den Wettbewerb
. Du musst Dich am Trend orientieren.

Oder

. Du öffst nach.
Über den Zweiten am Markt spricht man nicht.
Dann geht es nur über Dumpingpreis !

Zuerst kommt der Markt und seine Veränderungen !
Interessant ist es zu wissen, welche Veränderungen sind absehbar um sich mit seinen Fähigkeiten darauf einzustellen.

Sträflich ist es sich am Wettbewerb/Mitbewerb zu orientieren.
Diese Orientierung heißt sein eigenes Profil so zu verwässern, dass es nicht mehr zu erkennen ist.
(Möglicherweise fehlen mir für ein solches Handeln auch die Mitarbeiterfähigkeiten.)
Die Orientierung am Wettbewerb/Mitbewerb heißt letztendlich nichts anderes , als seine Sicht auf den Markt zu adaptieren.

Der quasiobjektive Blick (ist für das Subjekt Mensch nur eingeschränkt möglich) auf den Markt der potentiellen Kunden geht verloren.
Der Abgleich mit den eigenen Fähigkeiten ist stark eingeschränkt und damit auch die notwendige Ableitung für die eigene Weiterentwicklung des Unternehmenszwecks.

Die Orientierung gegen den Wettbewerb hat ähnliche Folgen, weil im Focus aller Aktivitäten am Markt nicht der potentieller Kunde steht, sondern der Versuch den Mitbewerber zu verdrängen.

Letztendlich schwindet das „eigene unverwechselbare Gesicht“ des Unternehmens am Markt.
Es geht unter in der „Masse der Mitbewerber“.

Ich kann dann nur noch „hinterher hecheln“, um vom „großen Marktkuchen“ noch ein „Krümelchen“ ab zu bekommen.

Ich öffte nach, obwohl mein eigentlicher Unternehmenszweck ein anderer war.
Hier bitte in der Vergangenheitsform, denn ich bin mit meinem Unternehmen nicht mehr zukunftsfähig !

Eine persönliche Anmerkung: Die Aussagen gelten nicht für mich, aber ich habe in den letzten 30 Jahren viele Fälle in meiner Arbeit gesehen, die diese These mehr als stützen.

Die Siebte Todsünde

. Du versuchst, Dich für Deinen Preis zu entschuldigen.
oder
. Du versäumst, dem Nichtkunden seinen Erfolg aus dem Nutzen Deines Angebotes zu verdeutlichen.

Sein Erfolg ist Dein Gewinn !!!

Diese These ist zweischneidig.

Wenn ich weiß was ich kann, welche Fähigkeiten meine Mitarbeiter besitzen um ein Kundenproblem zu lösen,
dann kann ich diese Leistungen auch zu einem vernünftigen Preis verkaufen.

Ich bringe die Sicherheit für die Zufriedenheit des Kunden und dafür muss ich mich nicht entschuldigen !

Entschuldige ich mich für den Preis entwickelt mein Nichtkunde sofort eine Portion gesundes Misstrauen, ob er nicht von mir „verladen“ wird.
Das es nicht darauf ankommt sein Problem zu seinem Erfolg zu führen, sondern nur meine „Taschen“ zu füllen.

Die andere Seite ist die, daß ich kein Angebot unterbreiten kann, wenn es unter meinen Selbstkosten liegt.
Hier ergibt sich die Frage, nach innen gerichtet, ob meine Leistungserbringung zu teuer ist im Vergleich zum Wettbewerb.

Ein Beispiel aus meiner Praxis:

Ein Unternehmer verläßt seinen Gründungsunternehmenszweck weil er meint damit kein Geld mehr verdienen zu können. Fehlende Marktanalyse!
Er hat sich aber nicht zukunftsorientiert - wegen fehlender Analyse!
Er sucht am Markt nach einem neuen Geschäftsfeld und versucht - ohne Vorkenntnisse (fehlende Analyse!) - ohne Änderung seiner bisherigen Geschäftsorganisation (nach innen und außen) - sich hier positiv (gewinnbringend) einzubringen.
Seine Angebote an den Nichtkunden spiegeln das wider.
Erste Reaktion der Nichtkunden gleich Null !
Zweite Reaktion: Er muß sich im Gespräch für den angebotenen Leistungspreis entschuldigen.
Die Folge: Erfolg gleich Null !
Er hat hunderte von Angeboten geschrieben und Null Erfolg !
Er konnte aber auch dem Nichtkunden nicht plausibel darlegen, welchen Erfolg der Nichtkunde durch die Annahme seiner Leistung haben wird.
(Weil er es nicht weiß !)

Er konnte es ebenfalls nicht verdeutlichen, weil er das Nichtkundenproblem in seiner möglichen Komplexität und Tiefe nicht erkennen und bewerten konnte.
Fehlende Marktkenntnisse, falsche Beurteilung der Mitarbeiterfähigkeit.

Zum anderen versuchte er über die Bearbeitung eines Marktes, dessen Spezifik er nicht kannte, den Erfolg seines Unternehmens zu organisieren und vernachlässigte dabei die möglichen Kunden seines angestammten Marktes.

Das Unternehmen hat sein eigenständiges, unverwechselbares Gesicht verloren und „verschwindet in der anonymen Masse“ ähnlicher Leistungsanbieter mit dem zusätzlichen Makel fehlender Referenzen bzw. der Integration in ergänzende Netzwerke.

Die Achte Todsünde

- . Du läßt Dir Zeit.
- Oder
- . Du hältst Dich für unnachahmlich.

Diese Todsünde läßt sich nur mit einem Wort beschreiben:

„ ARROGANZ“

Der Unternehmer/Das Unternehmen mißachtet den Menschen, der sein Kunde werden soll !
Der Unternehmer/Geschäftsführer denkt - ohne Rücksicht auf den Wettbewerb - er wäre einzigartig mit seinen Fähigkeiten und denen seines Unternehmens.
Auch ist dieses Verhalten arrogant gegenüber dem Wettbewerb.
Übrigens hat dieses Verhalten schon vielen Unternehmen „das Genick gebrochen“!

Niemand ist allein auf dem Markt (!), jedenfalls nicht auf Dauer.
Es gibt immer verschiedene Menschen/Unternehmer/Unternehmen, die ähnliche Leistungen anbieten können und die vielleicht den Nichtkunden mit seinen Problemen nicht allein im „Regen“ stehen lassen.

Läßt sich das Unternehmen Zeit, dann liegt die Vermutung nahe, dass man den Kunden/ die Dringlichkeit seiner Anfrage nicht ernst nimmt.

In den vielen Jahren meiner Tätigkeit am Markt habe ich viele Menschen kennengelernt, die genau diesen arroganten Standpunkt vertreten haben (die dann aber auch „beratungsresistent“ waren/ sind) und die es als Unternehmer/Unternehmen heute nicht mehr gibt.
Ihr größtes Problem bestand darin, dass sie den Wettbewerb nicht kannten!
Trotzdem glaubten sie, dass sie viel, viel, besser waren als andere.
Deshalb waren sie auch überzeugt, dass der potentielle Kundenmarkt nur auf sie wartet - und sie diesen zusätzlich noch mit einem anderen Preisniveau bedienen können.

EIN FATALER IRRTUM !!!

Andere glaubten, dass sie ohne ein Netzwerk mit sich ergänzenden Partnern allein alle anstehenden Herausforderungen des potentiellen Kunden lösen können.
Eine totale Selbstüberschätzung!
(Leider gibt es immer noch solche Unternehmen am Markt.)

Es gilt immer der Grundsatz:
Zuerst die Analyse der eigenen Fähigkeiten und deren mögliche Weiterentwicklung.
Danach die Analyse des potentiellen Marktes mit Bezug auf die eigenen Fähigkeiten.
Danach Analyse, wie auf diesen Markt reagiert werden kann und nicht zuletzt:

„Nimm Deinen potentiellen Kunden ernst!!!“

Und Dich selbst auch, ohne Dich zu überheben!

Ein letztes Beispiel aus der eigenen Praxis:

Ein Unternehmer hat ein dringendes Problem u. a. auch deshalb, weil sein Kunde auf eine Steigerung der Leistung drängte.

Die Auflösung dieses Dilemmas ging nur über die Automatisierung von Prozessschritten.

Gesagt, getan:

Er sucht einen Lösungspartner und er fand einen, der von sich behauptete dieser Herausforderung gewachsen zu sein.

Jetzt das „Abenteuer“ der Umsetzung.

Als erstes: Der gefundene Partner brauchte VIEL Zeit für die Angebotserstellung.

Als zweites: Die Umsetzung dauerte DOPPELT so lange wie vereinbart.

Ständig kamen Ausreden, das dieser oder jener nicht liefern konnte.

Als drittes: Nach „Inbetriebnahme“ zeigte es sich, dass der gefundene Partner weder das Problem verstanden hatte, noch die zugesagte Lösungskompetenz besaß.

Als viertes: Wegen dieser Summe von Arroganz ist die „Lösung“ auch mit einem Jahr Verspätung, bezogen auf den sowieso zeitlich verschobenen Fertigstellungstermin, nicht einsetzbar. Einfach gesagt: Nichts geht!

Als letztes: Das Projekt landet vor Gericht, und der Auftraggeber hat noch immer keine Automatisierungslösung.

Das Ergebnis:

Der Auftraggeber hat betriebswirtschaftliche Verluste und „sitzt“ auf einer nicht funktionierenden Automatisierung.

Er muss seinem Kunden zusätzlich noch diese Situation erklären (was nicht einfach ist, weil es auch nicht erklärbar ist, dass ein „Spezialist“ kein Spezialist ist.)

Der Auftragnehmer verliert Geld, den Prozess und seine Reputation am Markt.

Potentielle Kunden werden es sich in Zukunft dreimal überlegen in ihm einen möglichen Problemlöser zu sehen.

Die Neunte Todsünde

. Du denkst zuerst an Dich.

(Du musst an den Erfolg Deines Kunden denken !!!)

(Und das musst Du kommunizieren)

Oder

. Du willst zuerst Deinem eigenen Erfolg naheilen.

(Hat Dein Kunde Erfolg, hast Du auch Erfolg.)

(Die Umkehrung funktioniert nicht !!!!)

Es ist wirklich ein Spagat den es hier zu meistern gilt!

Auf der einen Seite will der Unternehmer sein Unternehmen erhalten (dieses Denken birgt schon den Keim des Niedergangs in sich), positiv entwickeln (was dem Unternehmer im „Blut liegen“ muss) um auch in Zukunft noch ein sichtbarer Partner am Markt zu sein.

Dabei sollte er aber auf keinen Fall sein Profil so verändern, dass er nicht mehr zu erkennen ist als der Partner, der er mal war!

Hier beginnt das eigentliche Problem:

Die Gedanken des Unternehmers sind zuerst auf sein Unternehmen gerichtet (er denkt zuerst an sich) und erst viel später - wenn überhaupt - an den Kunden/Nichtkunden und deren Erfolg.

Diese Haltung/Denkweise merkt der potentielle Kunde sehr schnell im Gespräch und es fördert ein Misstrauen, ob denn eine mögliche Zusammenarbeit ihm und nicht nur dem anderen nutzt.

Meine Erfahrung ist, dass eine Zusammenarbeit kaum zustande kommt.

Es fehlt die Vertrauensbasis, die notwendig ist um BEIDERSEITS Erfolg zu haben.

Aber genau diese Handlungsweise, diese Grundhaltung gegenüber meinem Kunden/Nichtkunden muß ich am Markt bedingungslos kommunizieren UND leben.

Nur dann kann ich nachhaltig Erfolg haben.

Es gilt der alternativlose Grundsatz:

Nur ein zufriedener Kunde bleibt mein Kunde und bringt neue Kunden!

Wird dieser Grundsatz aus der vorgenannten Haltung „über Bord“ geworfen, dann ist das beiderseitige -Auftraggeber/Auftragnehmer- Desaster vorprogrammiert.

Eigentlich sind die vorher genannten Thesen „Binsenweisheiten“ und trotzdem stößt man am Markt immer wieder auf solche Haltungen.

Auf der anderen Seite steht der Kunde/Nichtkunde mit seinem Problem und sucht einen „Problemlöser“.

Was tun?

Ich muß den potentiellen Kunden davon überzeugen, dass ich erstens sein Problem verstehe - und dies muß ich in SEINER Sprache kommunizieren!

Ich muß ihn überzeugen, daß für mich nicht mein Erfolg, sondern SEIN Erfolg im Vordergrund steht.

Ich zeige ihm, daß ich nicht meinem (vermeintlichen) Erfolg naheile, sondern mit all meinen Kräften an seinem Erfolg arbeite.

Wenn mir das gelingt, haben beide Seiten Erfolg und das spricht sich am Markt weiter.

Die Umkehrung funktioniert möglicherweise in einem (!) Einzelfall, aber nicht auf Dauer, denn der potentielle Markt merkt sehr schnell, daß nur meine eigenen Interessen im Vordergrund stehen.

Die Zehnte Todsünde

. Du glaubst gegen Todsünden gefeit zu sein

Kann es sein, daß der Unternehmer oder sein Außendienst unsicher ist in dem, was er dem Markt der potentiellen Kunden anbieten kann?

Hier steht die Frage, ob seine Produkte technisch noch zeitgemäß sind.

Technische und Marktanalyse sind hier angezeigt.

Kann es sein, daß er seine Fähigkeiten selbst nicht kennt, bzw. nicht davon überzeugt ist und diese Unsicherheit auf seinen Außendienst überträgt?

Kann es sein, daß sich aus diesen Situationen dann diese These bewahrheitet?

Diese Unsicherheit kann dazu führen, daß man sich zum Selbstschutz einen „Schutzpanzer“ der Unvergleichbarkeit zulegt.

Dieser Schutzpanzer heißt: Ich mache alles richtig. Nur die anderen verstehen mich nicht.

Die andere Möglichkeit kann sein, daß ich nicht willens oder in der Lage bin ständig zu lernen.

Einerseits aus Angst des Eingeständnisses möglicherweise etwas falsch gemacht zu haben, oder aber einzusehen, daß die Marktanforderungen sich mit den Jahren inhaltlich und technisch weiterentwickelt haben - und ich nicht.

Andererseits aus der Überheblichkeit der eigenen Unfehlbarkeit resultiert auch, daß man nicht in der Lage ist zu erkennen, daß man an einem sich ständig verändernden Markt immer einem ständigem Lernprozess unterworfen ist.

Man ist nicht fähig (oder willens), eine regelmäßige SWOT-Analyse durchzuführen.

Womit wir wieder am Anfang unserer Ausführungen wären.

Marketing ist die Gesamtheit und wechselseitige Ergänzung von Unternehmenszweck, der darauf aufbauenden zielorientierten Unternehmensorganisation, den Fähigkeiten der Mitarbeiter und letztendlich des Begreifens des Unternehmens als einen lebendigen Organismus, der der ständigen Weiterentwicklung unterliegt.

Marketing ist auch als Synonym eines ständigen Lernprozess des Unternehmers zu sehen und zu begreifen wie sich sein Markt verändert und zu analysieren wie er erfolgreich darauf reagieren kann (muß).

Schlussbemerkung

ES GIBT KEINEN MENSCHEN , DER FEHLERFREI IST.

Deshalb sei als (positiver) Trost angemerkt:

„Gepriesen seien die weniger Sündhaften, denn es gibt keine Tugendreichen“