



INSCALA.COM

Business Development & Project Management

Mehr Effizienz in Marketing und Vertrieb?

Projektmethodische Führungskonzeptionen für Marketing- und Vertriebsorganisationen

Vortrag von Dr. Lutz Becker

im

Kompetenzzentrum Projektführung und Projektmanagement

GuT - Gründer- und Technologiezentrum Solingen, 09. Mai. 2005

Inscala bietet ein breites Spektrum an Know-how und Erfahrung in sich schnell wandelnden Märkten.

Inscala unterstützt Unternehmen dabei,

- Projekte zu planen, zu entwickeln und erfolgreich umzusetzen,
- den Wandel von Märkten und Technologien zu beherrschen und
- organisatorische Stress-Situationen zu überbrücken.

Inscala stellt Wissen, Methoden und Personal für

- Aufbau und Skalierung von Projektorganisationen und die
- erfolgreiche Realisierung schwieriger und komplexer Projekte.

Ein paar Stichworte

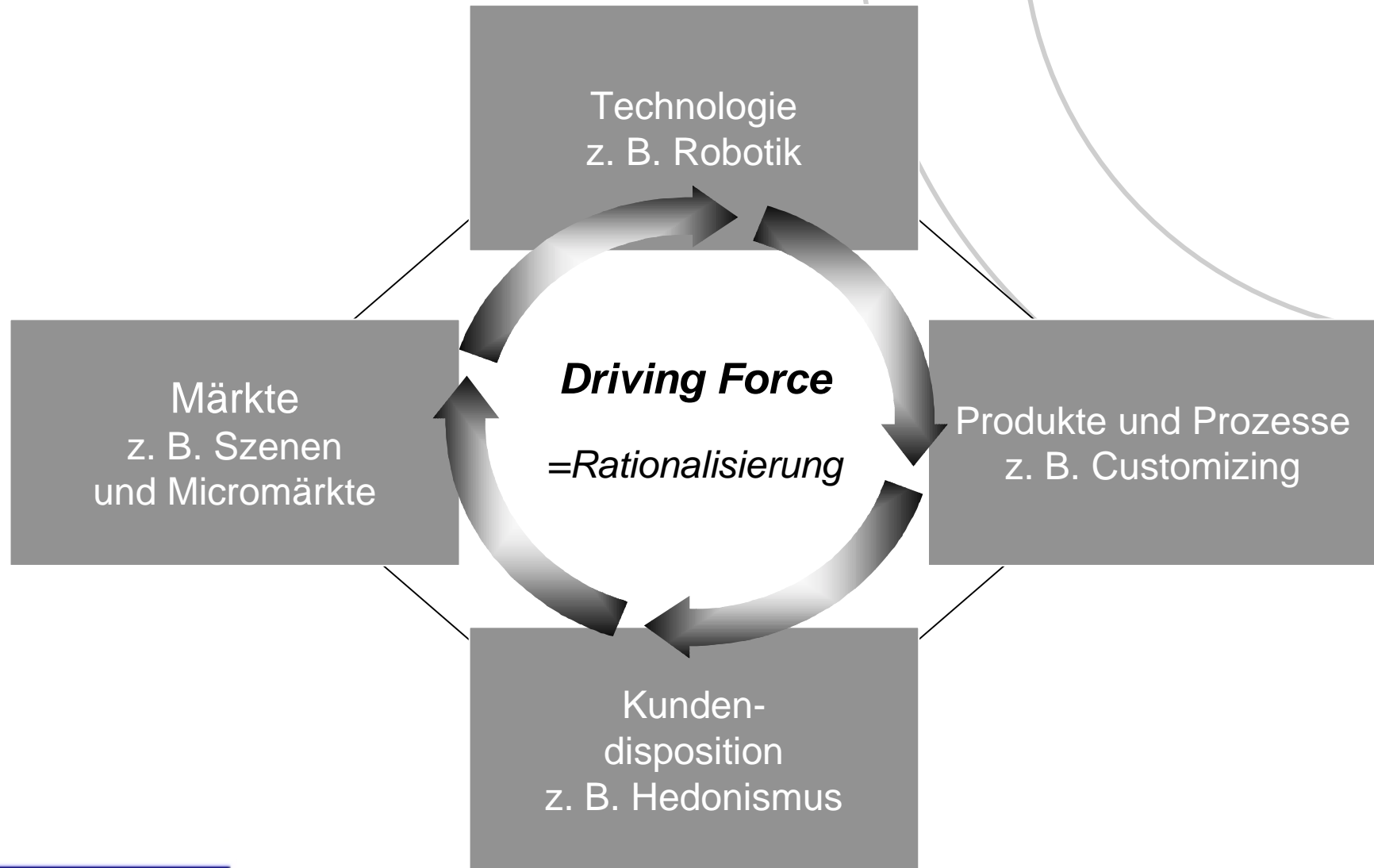
- Willkommen im 21. Jahrhundert...oder...wie Marketing nicht funktioniert
- Können Marketing und Vertrieb noch mithalten?
- Projektbasierte Marketing- und Vertriebskonzeptionen
- Ein paar Beispiele
- Führungshilfen
- IT-Unterstützung

Marketing- und Vertrieb in Stagnation?

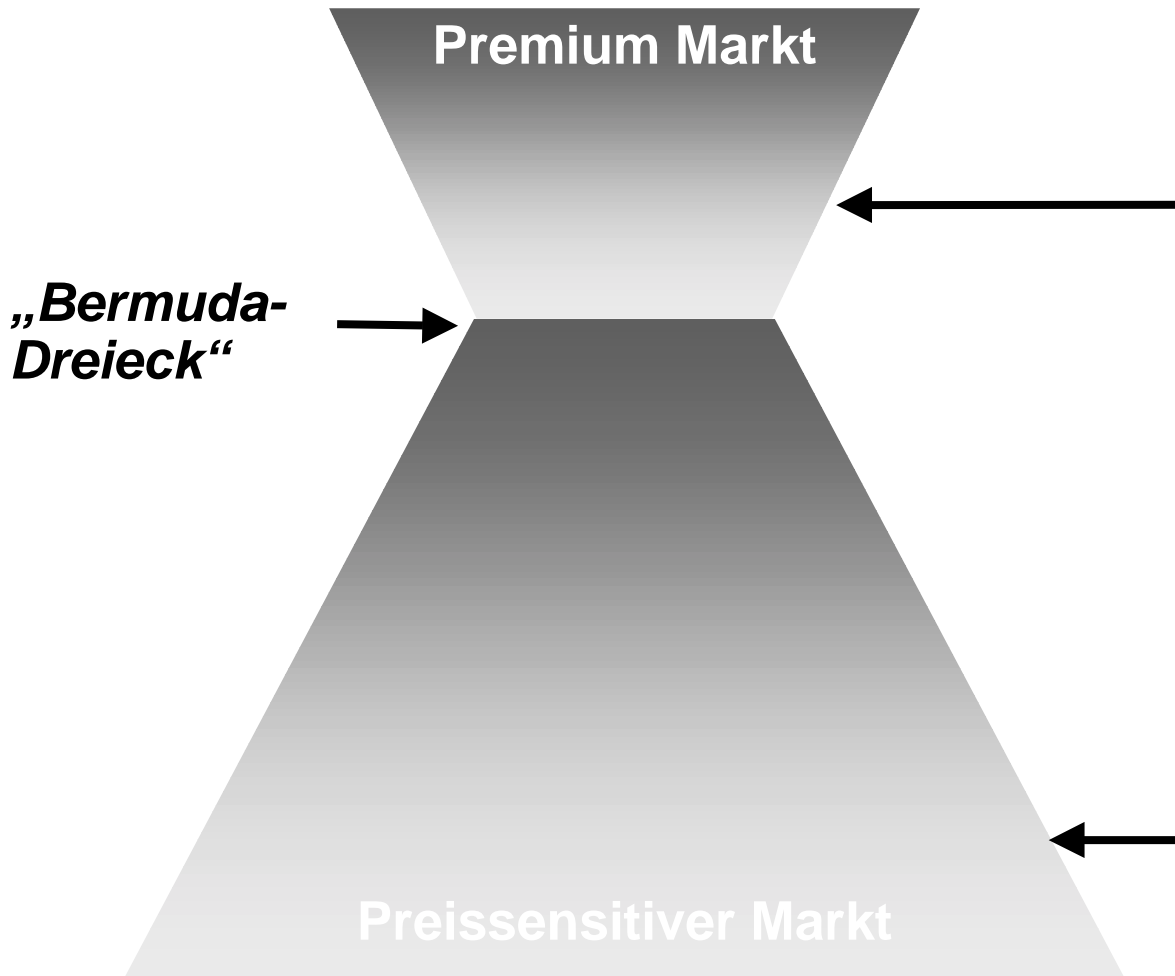
- Zeit und Kosten, ein Produkt an den Markt zu bringen, werden gnadenlos unterschätzt
- „Windows-of-Opportunity“ öffnen und schließen sich immer schneller
- Zunehmende Hürden für Neues und Neue (Internet-Schock)
- Längere technologische Innovationszyklen (IP) – aber: Lebenszyklen für Moden, Ideen und Channels werden bei zunehmend fragmentierten Märkten immer kürzer
- Information-Overload, kurze Halbwertzeiten und ein nicht mehr funktionierender Pressemarkt
- Organisatorische Widerstände (Verlustangst – Angst vor Neuem)
- „Hygienische“, weil einfache Entscheidungen
- Geringe Risikobereitschaft Angst vor Fehlern, Personalknappheit und Überlastung blockieren Entscheidungen - Lieber verzögern als falsch entscheiden
- Liquiditätskrise schlägt am Ende der Nahrungskette durch

**„You can paint it any color,
so long as it's black.“**

Henry Ford über das T-Model



„Diabolo“ Märkte



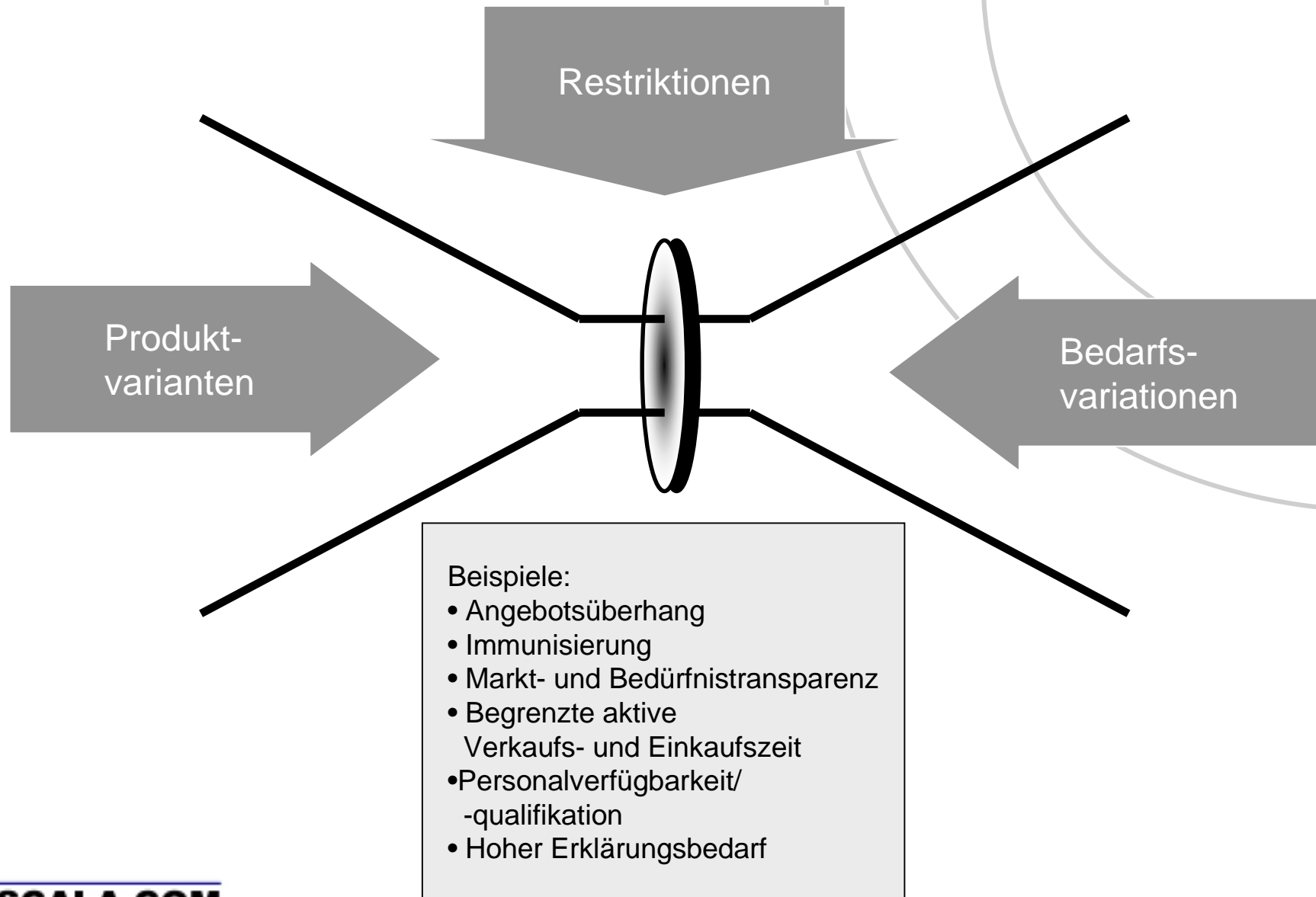
Geringe Stückzahlen
Marken
Mehrwertorientierte,
hedonistische Abnehmer
Sekundäre Preiselastizität
Hoher Kommunikations-
und Serviceaufwand
Individuelle Ansprache
Höhere Margen

-> **Projektparadigma**

Menge
No Names
Kostenbewusste Standardkäufer
Hoher Preisdruck
Hoher Logistikaufwand
Ansprache über den Preis
Niedrige Margen

-> **Prozessparadigma**

Engpass Marketing- und Vertrieb



Klassische Fehler

- „Gute Produkte verkaufen sich von selbst“
- Zielgruppen (Gibt es nicht mehr)
- Keine Differenzierung („So machen das doch alle!“)
- Positionierung, „Zeitgeist“ und Kunden passen nicht mehr zusammen (Product to Market)
- Kunden- oder Positionierungsanforderungen werden nur halbherzig umgesetzt
- Kein Geben und Nehmen: Vertriebsziele werden nicht akzeptiert
- Kein Sales Content („Warum soll mich der Kunden anhören?“)
- Resistance to Change und Angst vor Neuen Kunden
- Patentrezepte statt Lifecycle-Management auf allen Ebenen (Gute Konzepte verschleifen sich)
- Denken in Prozessen statt Projekten

„Chaos, Glück oder Marketing*management*“

Fritz Scheuch

Zwischenruf

- Jedes Konzept hat seine Zeit, und die muss man nutzen
- Es setzt sich immer das Konzept durch, das auf Dauer den höchsten Rationalisierungsvorteil bringt
- ...aber: Keiner wartet darauf

Warum Projekte immer wichtiger werden...

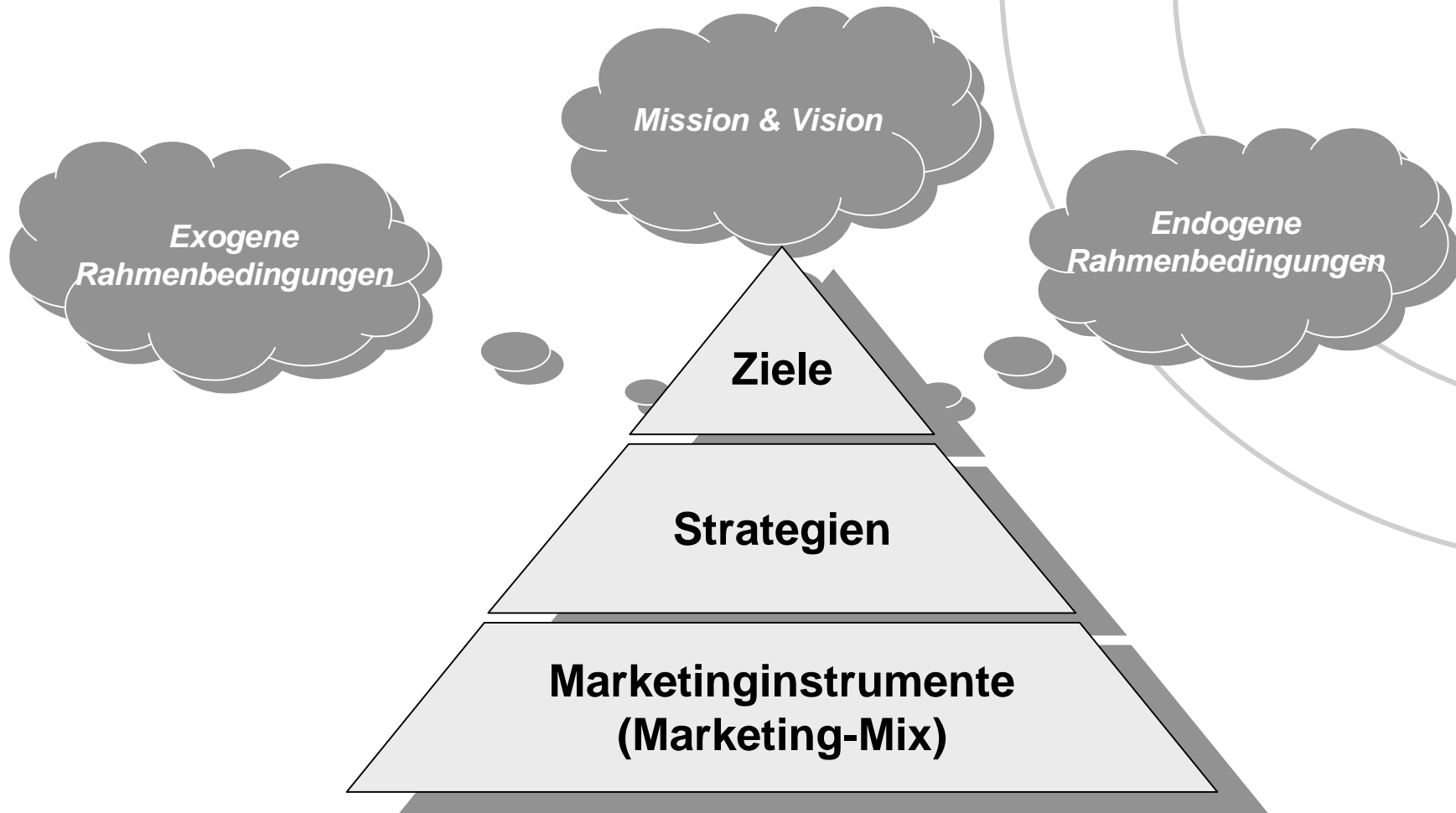
- Prozessorientierte Ansätze wie Business Process Reengineering oder Sales Force Automation haben sich totgelaufen: Die meisten Unternehmen haben ihre Prozesse im Griff, daher lassen sich auf der Ebene kaum noch Wettbewerbsvorspünge erreichen

...aber...

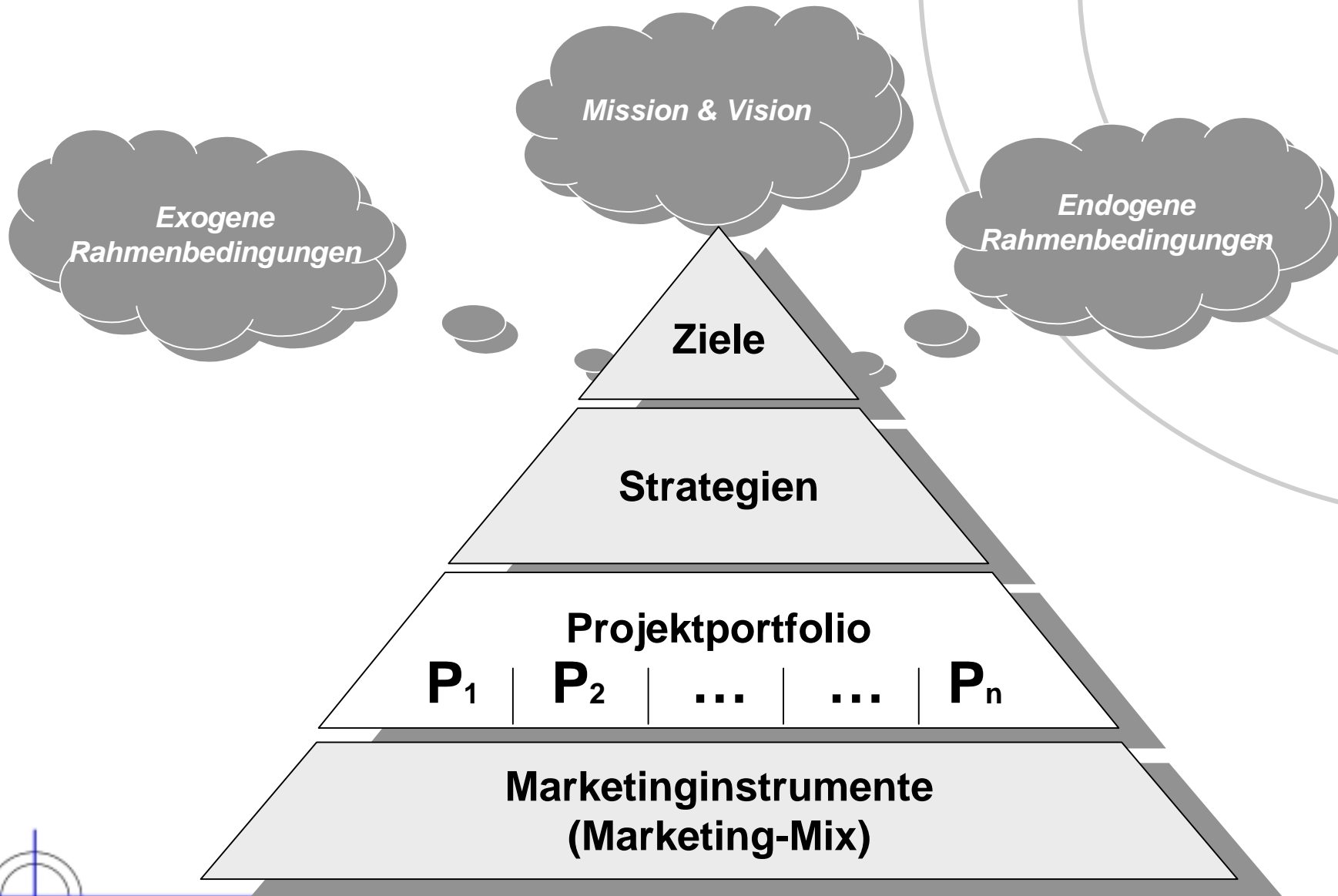
- Projekte lassen sich weit schwieriger bewältigen als Prozesse, denn sie gehorchen nicht den Prinzipien von Aufbau- und Ablauforganisation, sondern den Gesetzen komplexer Netzwerke
- Nach wie vor ist Projektmanagement auch Blindflug: Es fehlt an kollaborativer Softwareunterstützung, geeigneten Organisationsformen, funktionierendem Risikomanagement, Durchsetzungskompetenz und vielem mehr.
- Erfahrung, Wissen, Managementkapazität und Ressourcen sind knapp und haben sehr kurze Halbwertszeiten

**Eine Marketing- und
Vertriebsorganisation kann man als
die
Summe ihrer Projekte
verstehen**

Traditionelle Marketingkonzeption



Projektorientierte Marketingkonzeption



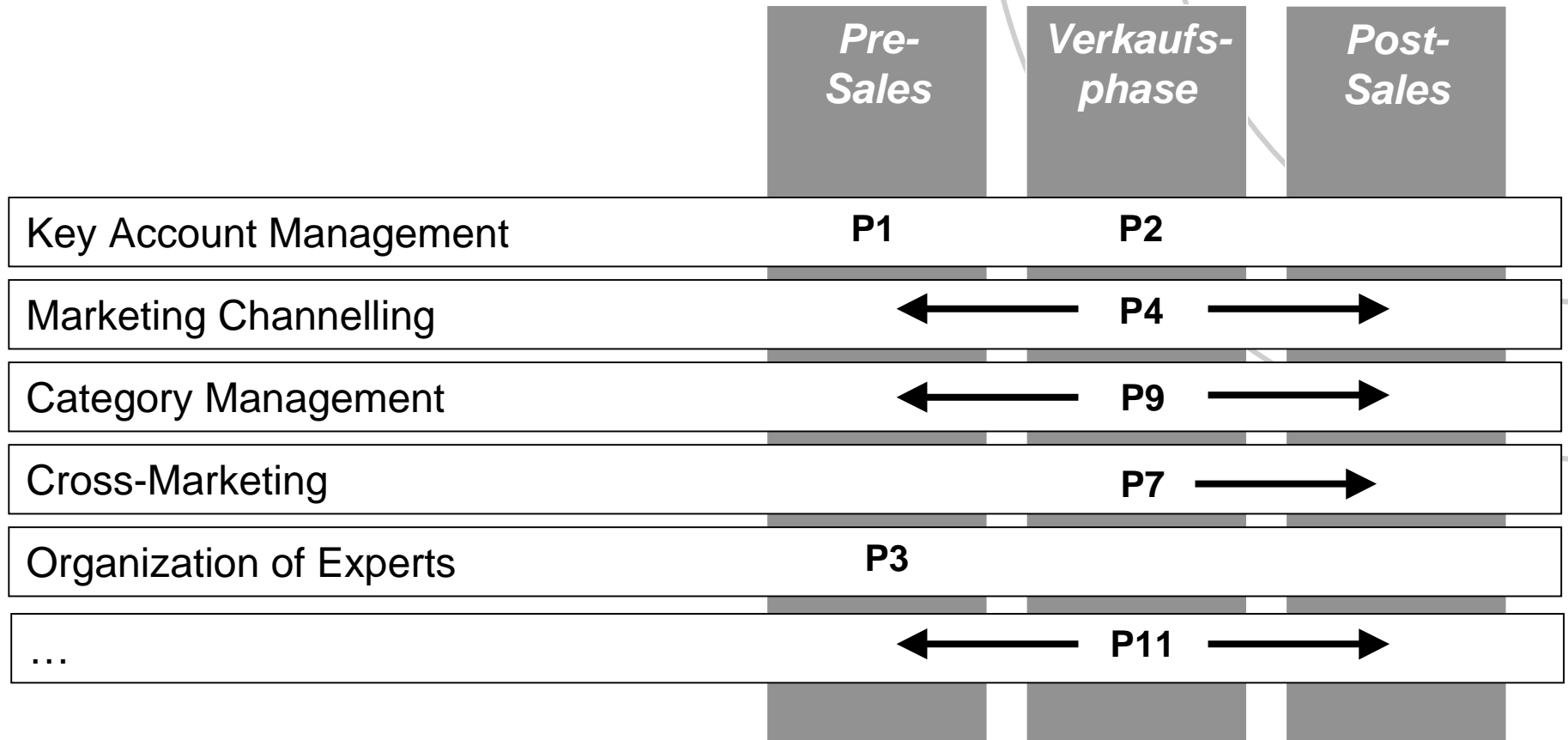
Was ist ein Marketing-/Vertriebsprojekt?

- Ein komplexes Netzwerk von an Absatzzielen orientierten sowie markt- bzw. kundenfokussierten Aktivitäten und Ressourcen (Mitarbeiter, Partner...) unter bestimmten situativ variierenden Umfeldbedingungen, Anforderungen und Erwartungshaltungen
- Einmalig und in vielen Aspekten innovativ
...oder...
revolvierend und stark von wechselnden Rahmenbedingungen determiniert
- Ein-eindeutige, messbare und terminierte Ziele
...aber...
kein belastbarer Ursachen-Wirkungszusammenhang
- Harter und weicher zeitlicher Rahmen (Start – Phasen – Arbeitspakete – Meilensteine - Ende)
- Sachlich, zeitlich und inhaltlich begrenzt und ergebnisorientiert
- Hohes Risiko (Ergebnis, Kosten, Zeit)

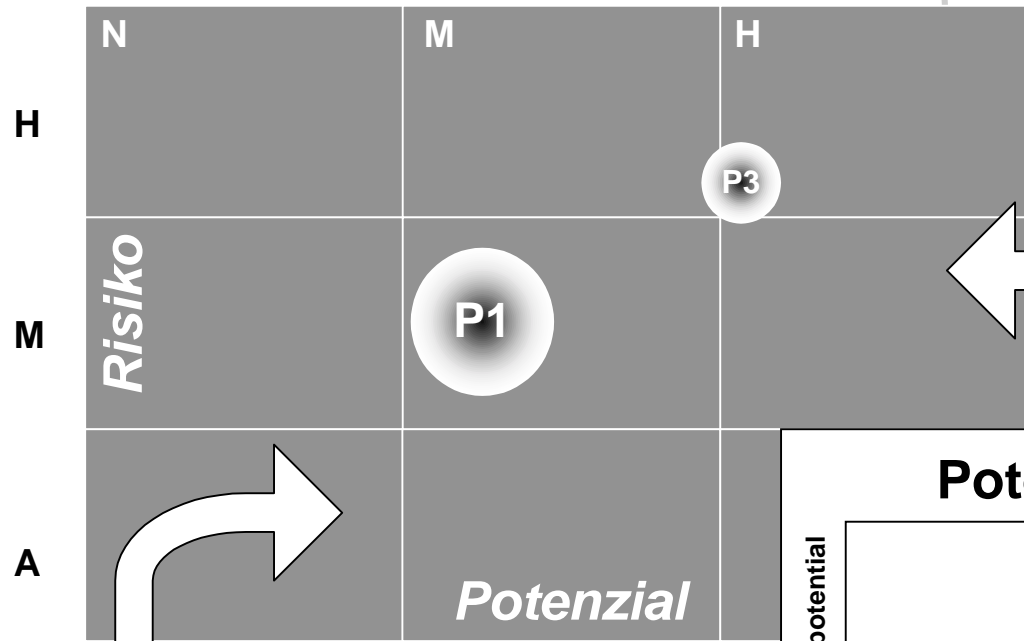
Typische Projekte

- Produktspezifische Projekte, z. B.
 - Produkteinführung
- Kommunikationsspezifische Projekte, z. B.
 - Awarenesssteigerung
- Distributionsspezifische Projekte, z. B.
 - Aufbau eines Absatzsystems (Franchise)
- Integrale Projekte, z. B.
 - Aufbau von spezifischen Kundengruppen, Geschäftsfeldern und Zielmärkten
 - Entwicklung kundenspezifischer Dienstleistungen (Clienting)
 - Erfüllung von Umsatz-/Ertragszielen
 - Wettbewerbsorientierte Projekte
 - Vertriebsinnovationen

Nur ein paar Anwendungsbeispiele



Projektpriorisierung (Beispiel)

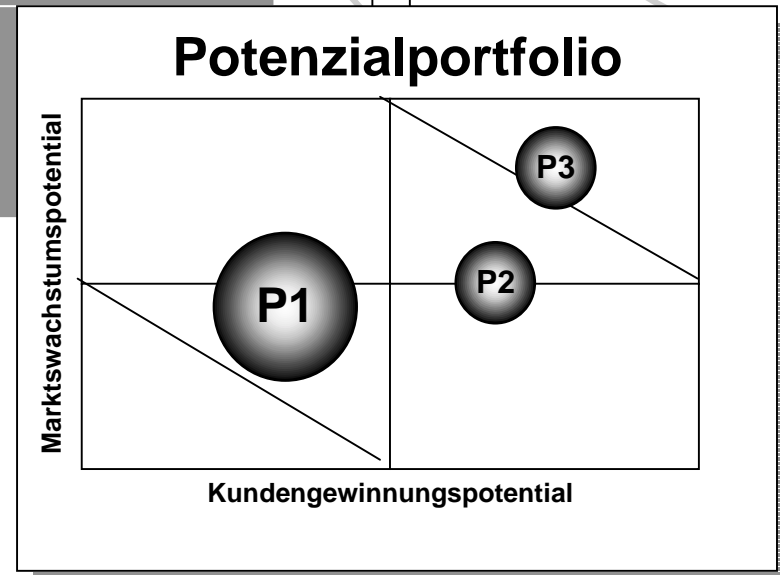


Risikomatrix

	100 %	*	U	U	U	U	U
	80 %	A	H	H	U	U	U
	60 %	A	A	H	H	U	U
	40 %	A	A	A	M	M	M
	20 %	A	A	A	A	M	M
	0	A	A	A	A	A	M
Risiko- potential		0	20 %	40 %	60 %	80 %	100 %
		Eintrittswahrscheinlichkeit					

U = unstrategisch
A = akzeptabel
H = hoch
M = mittel
* = unstrategisch

Quelle: SS 2009 (modified)

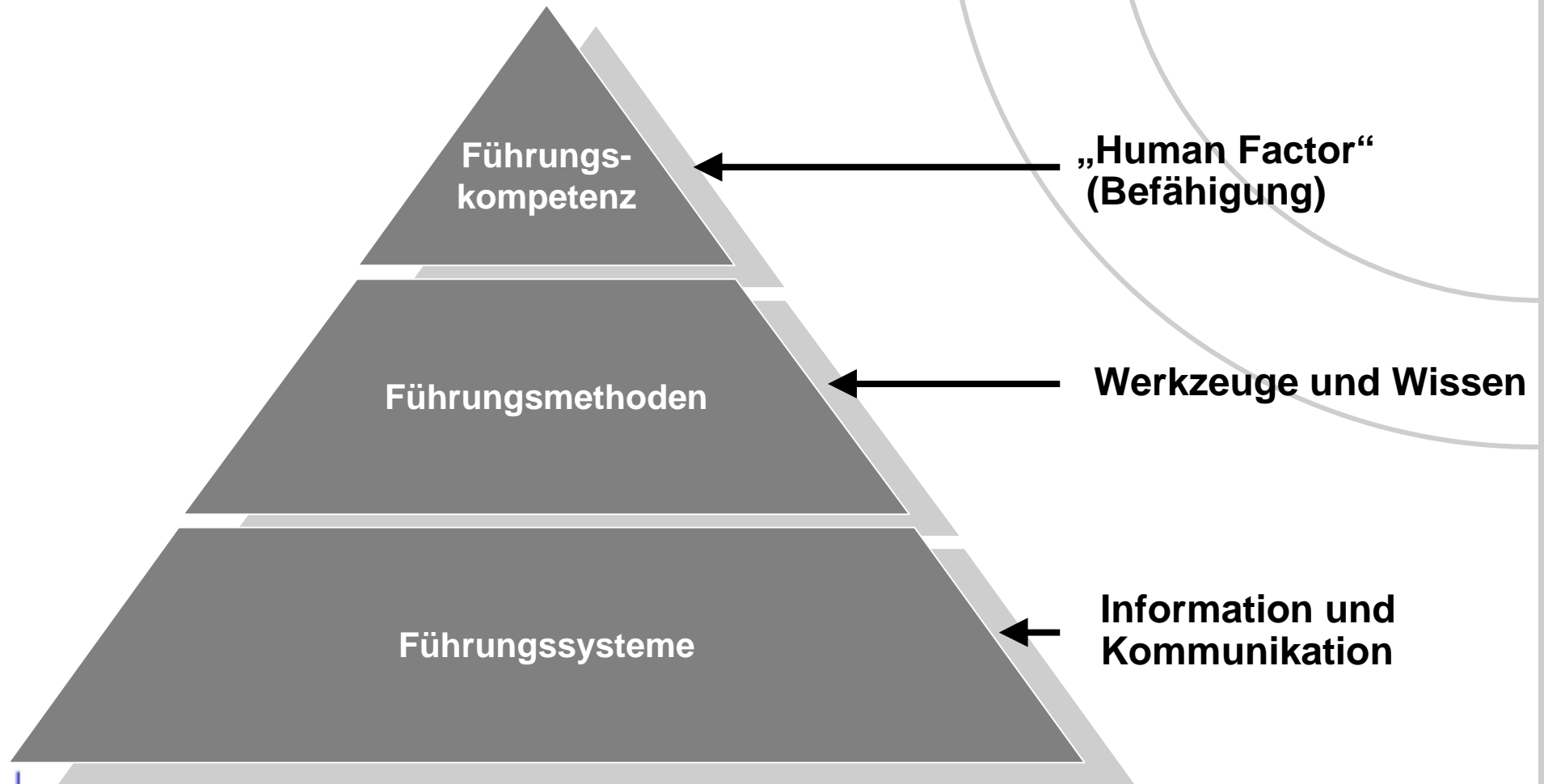


○ = Prognostiziertes Volumen

**„The Golden Rule is, there is no
Golden Rule.“**

George B. Shaw

Was ist eigentlich Führung?



- Grundsatz 1: „*Erkenne und agiere*“
- Grundsatz 2: „*Ableitung und Beitrag*“
- Grundsatz 3: „*Challenge and Common Sense*“
- Grundsatz 4: „*Geben und Nehmen*“
- Grundsatz 5: „*Planung ersetzt den Zufall durch den Irrtum*“ (E. Kappler)
- Grundsatz 6: „*What gets measured gets done*“ (T. Peters)

Merkmale eine projektorientierten Marketing- und Vertriebsführung

- Aufgabe wird aus Kunden- bzw. Marktsicht bearbeitet („Was ist der nächste Meilenstein auf dem Weg zum Ziel - einer geplante Handlung des Kunden“?)
- Outside-In statt „Schubladen-Perspektive“
- Keine „zementierten“ Funktionen
- Stattdessen: kundenbezogener Beitrag und ergebnisorientierte Rollen
- Keine eindeutigen Prozessketten („Verkaufsprojekte“ statt „Verkaufsprozess“)
- Klare messbare Ziele (aber: Inhalte statt „nur“ Zahlen)
- Eindeutige, aber wechselnde Verantwortlichkeiten
- Flexibles, auf die jeweiligen Ziele ausgerichtetes Zusammenspiel (Projektorganisation)
- Feste Terminierung und Budgetierung

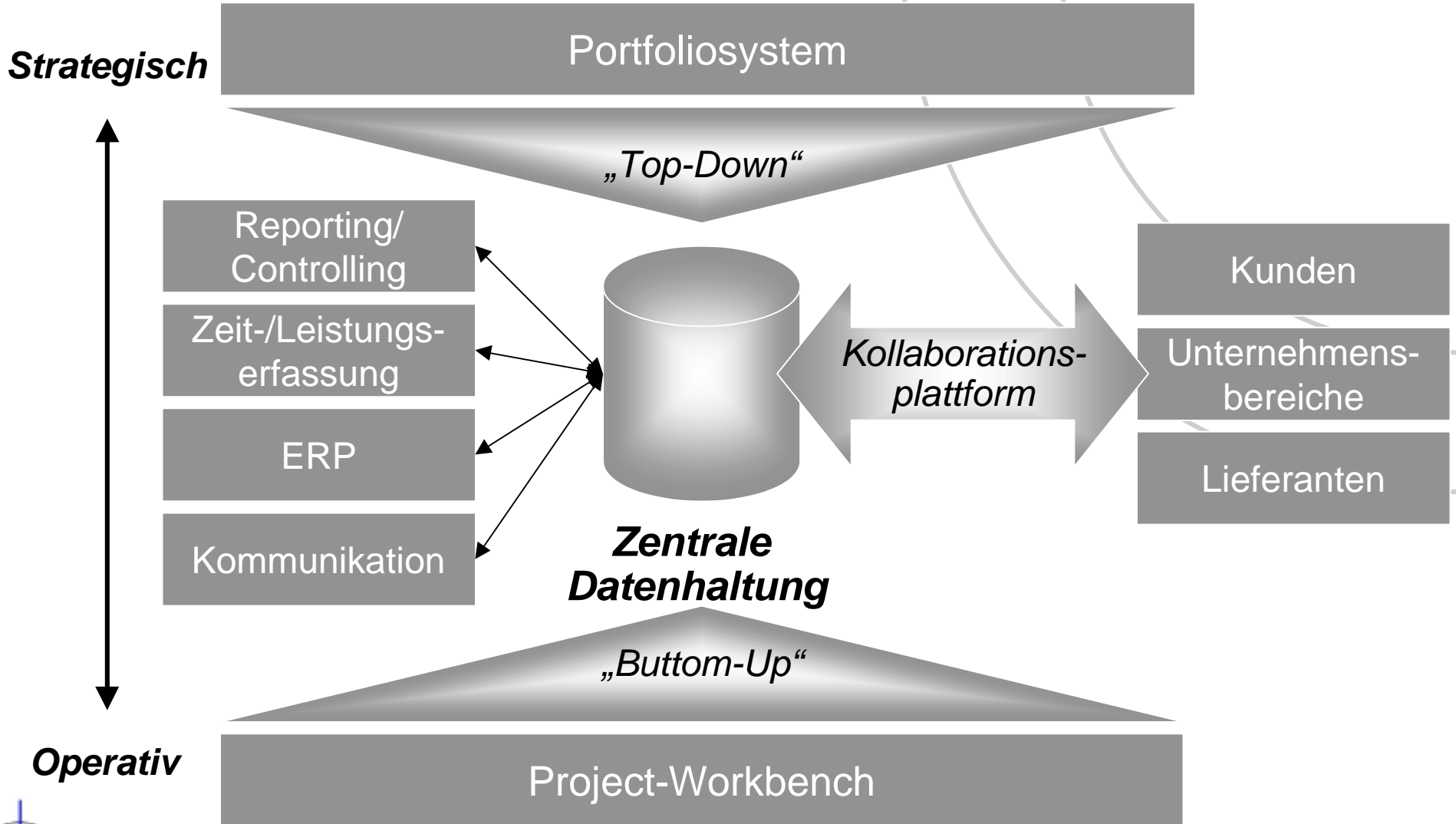
Wo es Sinn macht, mit Projektmanagement zu führen

- Junge Märkte
- Wettbewerbsintensive, dynamische Märkte
- Innovative und hochtechnische Produktwelten
- Interdisziplinäre Zusammenarbeit, etwa mit Ärzten im Pharmamarketing
- Auf- und Umbau von Vertriebsorganisationen (Niederlassungen)
- Schrumpfende Märkte und Turn-Around Situationen
- Zusammenführung von Vertrieben (Post-Merger)
- Konfliktsituationen zwischen Marketing und Vertrieb
- Unternehmen in den es Schwierigkeiten mit Prioritätenmanagement gibt
- Organisationen mit Business Development, Produkt-, Key-Account- oder Zielmarkt-Management Strukturen
- Indirekte Vertriebsorganisationen

IT-Anforderungen

- Einfach und schnell im Tagesgeschäft zu bedienen, den kreativen Prozess unterstützend
- „Top-Down“ und „Bottom-Up“: von der Strategie zum Projekt und zurück
- Abbildung von Unschärfen und Nichtwissen in der Planung
- Kollaborativ mit Einbindung von Fachabteilungen, Lieferanten und Kunden
- Saubere Schnittstellen zu Rechnungswesen/ERP, Directories, DMS etc.
- Minimaler Schulungs- und Bedienungsaufwand für Mitarbeiter und Externe
- Datenqualität wird beim Mitarbeiter erzeugt – sie kann durch eine jederzeit einheitliche Datenbasis (online und real-time) dramatisch verbessert werden
- Starke Report- und Analysefunktion (Trendanalysen, Benchmarking) auf Basis der zeitnah vor Ort erzeugten Daten sichern die Entscheidungsqualität

Modernes Projektmanagementsystem



Vorteile einer projektorientierten Marketing- und Vertriebsführung

- Ergebnisorientierte Führungskonzeption
- Beschleunigung und Flexibilisierung der Marketingorganisation
- Schnelle Anpassung an Markt- und Umweltveränderung
- Bessere Zielerreichung und –kontrolle
- Zielorientierte Integration von Marketing, Vertrieb und anderen Bereichen
- Bessere Steuerung von Partnern
- Überwindung von Bereichs- und Abteilungsdenken
- Punktgenaues Key-Account und Partnermanagement
- Optimierter Ressourceneinsatz
- Früherkennung
- Risikokontrolle und –reduktion
- Erhebliche Verbesserung des Vertriebskosten-/Vertriebsergebnis-Verhältnisses

**„For every management theory,
there is an opposite one that
makes as much sense.“**

Jennifer Reingold und Ryan Underwood

Was Sie von uns erwarten können!

- Einführung von (Multi-) Projektmanagement in Marketing- und Vertriebsorganisationen
- Projektplanung, Services und Unterstützung
- Aufbau von Projektorganisationen und Projektmanagementstrukturen
- Organisation, Methoden und Werkzeuge
- IT-Konzepte, Systemevaluierung, -auswahl und -implementierung
- Controlling und Risk Management
- Führungskonzepte, Training und Coaching
- Unterstützung bei Projektführung und Projektsteuerung
- Bereitstellung von Projektmanagern und Projektressourcen
- Planung, Aufbau und Betrieb von Project Offices



Dr. Lutz Becker
INSCALA Consultants
42719 Solingen

www.INSCALA.com

© Dr. Lutz Becker, 2000-2005 - www.inscala.com

Diese Arbeit und alle ihre Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwendung bedarf der Zustimmung des Urhebers. Eine Reproduktion von Auszügen für Vorträge und Publikationen ist mit einem deutlichen Hinweis auf den Urheber und dessen URL zulässig.