

# Produktinnovationen erfolgreich verkaufen

Die Innovationskraft deutscher Unternehmen scheint ungebrochen zu sein, aber viele Produkteinführungen erzielen nicht den prognostizierten Markterfolg. Häufig liegt es nicht am jeweiligen Produkt, sondern an der fehlenden Abstimmung zwischen Produktmanagement und Vertrieb.

Produktinnovationen bieten, zumindest für einen kurzen Zeitraum, die Möglichkeit, dem Wettbewerbsdruck saturierter Märkte zu entkommen, dadurch höhere Margen zu realisieren und Kunden an das eigene Unternehmen zu binden. Gerade für Unternehmen, denen es im internationalen Wettbewerb schwerfällt, die Kostenführerschaft zu übernehmen, sind Produktinnovationen oft die einzige Möglichkeit, erfolgreich im Markt zu operieren. Nicht umsonst werden Unternehmen auch nach ihrer Innovationsfähigkeit und einer gut gefüllten Produktpipeline bewertet.

## Der Verkauf scheitert oft an der Umsetzung

Gerade im Vertrieb erklärungsbedürftiger Produkte und Dienstleistungen wie im Technischen Vertrieb ist der Verkauf als Absatzkanal unerlässlich. Leider wird er bei der Einführung neuer Produkte zu oft vernachlässigt oder als gegeben hingegenommen. Was dann passiert, ist vorhersagbar. Auf der einen Seite heißt es zum Beispiel:

### Kompakt

- Die erfolgreiche Vermarktung von Produktinnovationen ist für viele Unternehmen als zentraler Bestandteil der Strategie überlebensnotwendig.
- Zu oft scheitern Produkteinführungen an der fehlenden Abstimmung zwischen Produktmanagement und Vertrieb.
- Nur wenn die Inhalte für den Vertrieb aufbereitet werden, so dass die verkäuferischen Fähigkeiten speziell auf das neue Produkt angewendet werden können, wird die Produkteinführung erfolgreich sein.

- „Meine Kunden wollen keine Änderungen!“
  - „Das neue Produkt ist viel zu teuer!“
  - „Das neue Produkt hat noch zu viele Kinderkrankheiten!“
  - „Das war doch eine Idee aus dem Elfenbeinturm!“
- Auf der anderen Seite stehen Aussagen wie:
- „Das kann doch nicht so schwer sein, wir haben doch alles getan!“
  - „Mehr Unterstützung geht wirklich nicht.“
  - „Man kann sich doch nicht immer gegen nötige Veränderungen stemmen. So verschlafen wir die Zukunft.“
  - „Der Vertrieb sollte anfangen zu verkaufen und nicht nur einfache Aufträge einsammeln!“

Das Phänomen hat viele Namen: „Inseldenk“, „Silomentalität“ oder „Abteilungsblindheit“ zum Beispiel. Alle laufen auf eins hinaus: Produktmanagement und Vertrieb haben nicht ausreichend miteinander geredet, sich nicht ausreichend abgestimmt. Denn eine effektive Zusammenarbeit beschränkt sich nicht nur auf die Kommunikation von Businessplänen und ein paar Online-Trainings, die das Produkt erklären. Die eigentlichen Probleme liegen tiefer.

## Zielkonflikte zwischen Produktmanagement und Vertrieb

Sowohl Produktmanagement als auch Vertrieb sind daran interessiert, erfolgreich zu sein. „Erfolg“ hat für beide aber durchaus eine unterschiedliche Bedeutung. Für das Produktmanagement geht es um die erfolgreiche Einführung des neuen Produkts. Für den Vertrieb geht es oft um nicht-produktspezifische Kennzahlen wie Umsatz und Deckungsbeitrag in einem definierten Gebiet oder Verantwortungsbereich. Dafür haben Verkäufer aber oft mehrere Möglichkeiten. In vielen Fällen steht dem Vertrieb ein Portfolio von Produkten zur Verfügung, darunter auch Produkte, die be-

reits sehr erfolgreich sind. Unter Effizienzgesichtspunkten (Zielerreichung mit minimalem Ressourceneinsatz) kann es im Vertrieb daher manchmal sogar kontraproduktiv erscheinen, eine Produkteinführung zu unterstützen.

Das Problem verschärft sich, wenn Produktmanagement und Vertrieb nicht zur selben organisatorischen Einheit gehören. Viele international operierende Unternehmen organisieren Produktentwicklung und -management zentral, während der Vertrieb in den Regionen aufgehängt ist und mehrere Produktbereiche vertreten soll. Die Berichtslinien der beiden Bereiche kommt dann oft erst auf der Vorstandsebene zusammen. Dass alle am gleichen Strang ziehen, kann nicht immer vorausgesetzt werden.

### Wer hat welchen Fokus?

Kennzahlen der Verkäufer werden quartalsweise, wenn nicht sogar monatlich gemessen. Daher denken Verkäufer natürlich eher kurzfristig. Außerdem können sie ihre Ziele, wie bereits erwähnt, nicht nur mit einem Produkt erreichen, sondern haben ein breiteres Spektrum zur Auswahl. Keiner will es sich daher erlauben, auf Produkte zu setzen, die vielleicht später, vielleicht aber auch nie Umsatz bringen werden. Dazu kommt, dass Verkäufer ihr Feedback in der Regel vom Kunden bekommen und deswegen natürlich auch ihr Verhalten darauf ausrichten, den Bedarf ihrer Kunden zu erfüllen. Gerade für Innovationen muss dieser Bedarf aber oft erst noch aufgebaut, vielleicht sogar andere Ansprechpartner kontaktiert und eine andere Argumentation gegenüber dem Kunden eingesetzt werden. Das ist für

viele Verkäufer mit Unsicherheiten verbunden, kostet Zeit und Energie.

Produktmanager hingegen müssen in langfristigen Dimensionen, über den gesamten Lebenszyklus ihres Produktes denken. Es versteht sich außerdem von selbst, dass sie klare Prioritäten beim eigenen Produkt setzen und erwarten, dass diese Prioritäten von anderen geteilt werden. Darüber hinaus bekommt ein Produktmanager eher Feedback aus dem Unternehmen heraus und ist folglich bemüht, interne Erwartungen zu befriedigen.

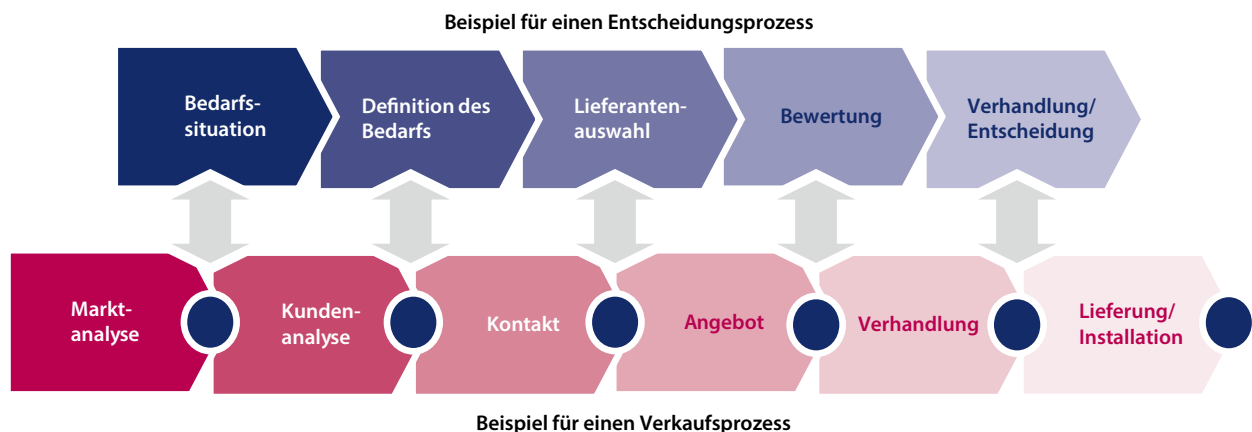
Produktmanager und Verkäufer verfolgen also unterschiedliche Ziele und setzen ihren Fokus sehr unterschiedlich. Konflikte sind programmiert.

### Unterschiede in der Denkweise

Unterschiedliche Ziele und Perspektiven bedingen unterschiedliche Denk- und Herangehensweisen. Die „Welt“ der beiden Funktionen ist sehr unterschiedlich. Produktmanager sind nicht mit den täglichen Notwendigkeiten der Verkäufer konfrontiert, müssen nicht Kundeneinwänden begegnen oder gegen den Wettbewerb argumentieren. Daraus folgt oft ein Unverständnis: „Dieses großartige Produkt müsste sich doch verkaufen lassen wie geschnittenes Brot.“

Verkäufer wiederum können oft nicht nachvollziehen, welche limitierenden Faktoren (zum Beispiel Produktionskapazitäten, Working Capital, Investitionsbudgets) bei der Produktentwicklung eine Rolle spielen. Für sie ist hauptsächlich das Feedback der Kunden wichtig und dort wiegen negative Rückmeldungen schwerer als positive. Als Fazit steht für die

Abb. Entscheidungsprozesse verstehen und beeinflussen



Quelle: Mercuri International

Verkäufer dann oft : „Dieses Produkt wurde am Markt vorbei entwickelt.“

### In vier Schritten zum Erfolg

Vier Schritte sind die Voraussetzung, um die Umsetzung der Produkteinführung im Vertrieb sicherzustellen. Die folgenden Faktoren werden zwar nicht alle Probleme beseitigen, aber es wird wesentlich einfacher, mit ihnen umzugehen:

- **Rahmenbedingungen** – Ohne die nötigen organisatorischen Rahmenbedingungen und die notwendigen Ressourcen ist die Produkteinführung von vornherein zum Scheitern verurteilt.
- **Inhalte** – Ausgehend von den Botschaften der Kampagne müssen alle Inhalte vom Kunden her gedacht werden und für den Verkauf aufbereitet werden. Ein „Spickzettel“ muss alle verkaufsrelevanten Fragen beantworten können.
- **Kompetenzen** – Kein Verkäufer braucht das Wissen eines Produktmanagers, um das Produkt verkaufen zu können. Entsprechend müssen die Verkäufer geschult werden.
- **Aktivitäten** – Umsetzung erfolgt nur, wenn Aktivitäten definiert und gesteuert werden. Dabei kommt es vor allem auf die Abstimmung zwischen Produktmanagement und Vertriebsleitung an.

### Welche Ressourcen für den Erfolg nötig sind

Ohne die geeigneten Rahmenbedingungen wird es nicht möglich sein, dem neuen Produkt zum Durchbruch zu verhelfen. Grundlage für die Schaffung der nötigen Rahmenbedingungen ist der Verkaufsprozess für die Produktinnovation (siehe Abbildung). Welche Schritte sind nötig, um die wichtigen Meilensteine im Entscheidungsprozess des Kunden abzudecken? Wie können die Aktivitäten der einzelnen Abteilungen, wie Marketing, Vertrieb oder Service miteinander verzahnt werden?

Auf dieser Basis sollte zunächst entschieden werden, ob die bestehende Vertriebsmannschaft in der Lage ist, das neue Produkt einzuführen oder ob diese Aufgabe besser von einer gesonderten Vertriebsorganisation übernommen werden sollte. Schlüsselfragen hierzu sind:

- Wie groß ist der Unterschied zwischen bestehenden und neuen Verkaufsaktivitäten?
- Welche Überschneidung gibt es zwischen der bestehenden Kundenbasis und den avisierten Zielkunden für die Produktinnovation?
- Sind fundamental neue Kenntnisse und Fähigkeiten notwendig, um im neuen Verkaufsprozess erfolgreich zu sein?
- Wie unterschiedlich sind die Kennzahlen, die zur Steuerung der Verkäufer genutzt werden? Wie hoch ist der An-

teil neuer Kennzahlen, die allein auf das neue Produkt abzielen? Lassen sich diese Kennzahlen in bestehende Steuerungssysteme integrieren?

- Reichen die Kapazitäten der bestehenden Vertriebsmannschaft aus, um alle nötigen Aktivitäten zur Produkteinführung umzusetzen?

### Ideen in Verkaufserfolge umwandeln

Eine der größten Herausforderungen im Verkauf ist es, Produktvorteile in zählbaren Kundennutzen zu übersetzen. Bei Produktinnovationen muss dieser Bedarf in vielen Fällen geweckt und entwickelt werden. Dazu kommt, dass der Einsatz einer Innovation oft erhebliche Veränderung bei Produktionsprozessen, der Organisationsstruktur oder den Anforderungen an die Mitarbeiter des Kunden voraussetzt. Nur weil ein neues Produkt „auf dem Papier“ sinnvoll ist, bedeutet das nicht, dass Kunden sich einfach so darauf einlassen werden.

Um Verkäufern dabei zu helfen, lohnt es sich, die Produktinnovation in Form eines „Spickzettels“ aufzubereiten:

- Welchen Grund gibt es für die Kunden, bestehende Vorgehensweisen zu ändern? Welche Veränderungen im Marktumfeld, im Kundenverhalten, bei gesetzlichen Rahmenbedingungen oder dem Wettbewerbsverhalten erfordern neue Vorgehensweisen? Welche neuen Absatzmärkte können erschlossen werden? Welche Ziele können durch die Produktinnovation besser erreicht und welche Strategien leichter umgesetzt werden? Diese Informationen helfen Verkäufern, gezielt einen Bedarf für die Produktinnovation aufzubauen.
- Ein Business Case sollte beschreiben, wie der Kunde durch das neue Produkt Zeit und Kosten einsparen oder wettbewerbsfähiger werden und mehr Umsatz generieren kann. Idealerweise bekommen Verkäufer dafür ein Kalkulationstool, das sie in der Diskussion mit dem Kunden nutzen können.
- Wie sieht der Einkaufsprozess für die Produktinnovation aus? Für Produktneuheiten existiert oft kein etablierter Entscheidungsprozess beim Kunden und in vielen Fällen müssen andere Funktionsebenen bei Kunden involviert werden. Welche Stakeholder müssen dazu wie, wann und vom wem kontaktiert werden?
- Produktinnovationen konkurrieren mit anderen Technologien, ähnlichen Wettbewerbsprodukten oder der Möglichkeit, auf die Innovation zu verzichten und alles beim Alten zu lassen. Wenn es den Verkäufern also gelungen ist, den Kunden von der Notwendigkeit einer Lösung zu überzeugen, müssen sie noch den Kunden davon überzeugen, dass das neue Produkt die beste Alternative darstellt.

Die wahrgenommenen Vorteile der konkurrierenden Lösungen werden den Verkäufern als Einwände im Verkaufsgespräch begegnen. Verkäufer müssen darauf reagieren können, etwa indem sie eigene Vorteile in Mehrwerte für den Kunden übersetzen und konkurrierende Lösungen kritisch hinterfragen.

Dieser „Spickzettel“ sollte vor allem die Informationen enthalten, die der Verkäufer benötigt, um Kundenentscheidungen wirksam zu beeinflussen.

## Was Verkäufer wissen und können müssen

Interne Kampagnen zur Einführung von Produktinnovationen sind oftmals vorwiegend technisch ausgerichtete Powerpoint-Schlachten, die gelangweilte oder verwirrte Teilnehmer zurücklassen. Schade um die schöne Zeit! Worauf es wirklich ankommt, ist die Kombination von Produktwissen und verkäuferischen Fähigkeiten:

**Produktwissen** – Produktwissen gibt dem Verkäufer das Selbstvertrauen, in einem Gespräch mit dem Kunden bestehen zu können. Darüber hinaus vermittelt es dem Kunden eine Glaubwürdigkeit, die für den Aufbau von Vertrauen sehr wichtig ist. Kein Verkäufer benötigt aber all das technische Wissen eines Produktmanagers. Konzentrieren Sie sich auf die wesentlichen Dinge, die Verbesserungen im Vergleich zu alten Versionen, die Unterschiede im Vergleich zum Wettbewerb. Denken Sie das Produkt vom Ergebnis für den Kunden her. Was bedeutet es für den Kunden, sich auf die Innovation einzulassen, welchen Mehrwert kann der Kunde (als Entscheider, als Anwender) erwarten.

**Verkaufstraining** – Wie können Verkäufer den Überzeugungsprozess für die Produktinnovation beim Kunden gestalten. Das Wissen aus dem „Spickzettel“ muss auch trainiert werden! Es geht darum, den Verkäufern zu zeigen, dass das neue Produkt eine Chance bietet, ihre Ziele einfacher erreichen zu können. Verkäufer müssen nicht nur über finanzielle Anreize, sondern auch über den Reiz des Neuen, die Freude an der Innovation und die Möglichkeit, das Geschäft mit den eigenen Kunden auszubauen, motiviert werden. Darüber hinaus sollte das Training der Verkäufer natürlich auch den Aspekt der Kaufabwicklung beleuchten, zum Beispiel Preisgestaltung, Lieferzeiten oder rechtliche Anforderungen.

## Aktivitäten steuern, Ziele erreichen

Auch wenn die beste Product Road Map geschrieben ist, alle Produkteigenschaften in Mehrwerte für den Kunden übersetzt sind, der Verkaufsprozess sich genau am Entscheidungsprozess der Zielkunden orientiert und trainiert ist –

der Erfolg der Produkteinführung entscheidet sich an der Nachhaltigkeit der Umsetzung.

Es wäre Augenwischerei anzunehmen, dass das Produktmanagement bestimmen kann, welche Verkaufsressourcen wie eingesetzt werden. Im Vorfeld ist eine Abstimmung zwischen Produktmanagement und Vertriebsleitung also unabdingbar. Aus Betroffenen müssen Beteiligte werden.

Es genügt nicht, allein die Quantität der Verkaufsaktivitäten zu messen. Ohne die gleichzeitige Betrachtung der Richtung und Qualität der Verkaufsaktivitäten kann die Produkteinführung im Vertrieb nicht gesteuert werden.

- **Quantität:** Wird die vereinbarte Anzahl von Vertriebsaktivitäten durchgeführt? Gibt es ausreichend Erstkontakte mit potenziellen Kunden bezüglich des neuen Produkts? Werden Produktdemos in vereinbarter Anzahl durchgeführt? Wie entwickelt sich die Anzahl der Angebote zu dem Produkt?
- **Richtung:** Werden die richtigen Zielkunden kontaktiert? Schaffen es Verkäufer, mit den richtigen Ansprechpartnern zu sprechen? Sind die Verkäufer früh genug im Entscheidungsprozess der Zielkunden präsent?
- **Qualität:** Wie gestalten Verkäufer ihre Gespräche mit den Kunden? Welche Qualität hat die Gesprächsführung? Wie wird der „Spickzettel“ umgesetzt, um Bedarf zu wecken? Welche Argumentation nutzen Verkäufer und wie spezifisch ist sie auf den Kunden beziehungsweise den Ansprechpartner umgesetzt?

Nur wenn solche Kennzahlen definiert und gemessen werden, auf Abweichungen reagiert wird und ein permanenter Austausch zwischen Vertrieb und Marketing erfolgt, lassen sich Produktinnovationen systematisch im Markt umsetzen. ■



**Autor**

**Alexander Wolter**

ist Partner bei der Mercuri International Deutschland GmbH in Meerbusch.  
E-Mail: alexander.wolter@mercuri.de

 **Springer**Professional.de

Produktinnovationen



Arnold, C., Klee, C.: Akzeptanz von Produktinnovationen (Essential), Wiesbaden 2016,  
[www.springerprofessional.de/link/6658610](http://www.springerprofessional.de/link/6658610)

Heinemann, G.: Spezifikation des B2B eCommerce, in: Heinemann, G.: B2B eCommerce, Wiesbaden 2020,  
[www.springerprofessional.de/link/17199944](http://www.springerprofessional.de/link/17199944)