



MERCURI
international

Experten-Interview: Martin Michel

Founder MMC (Martin Michel Consulting)
Beratung für Vermarktung TV/ Streamingdienste & Digital
Ehemaliger Geschäftsführer Sky Media GmbH

„Das Team muss über die Hintergründe des Veränderungsprozesses informiert sein und immer wieder auch inhaltlich neu abgeholt werden.“

Derzeit Berater für TV/ Streamingdienste und Digital mit Schwerpunkt Vermarktung, Entertainment und Sport.

Aktuelle Position:

- Founder MMC (Martin Michel Consulting)

Vorherige Positionen:

- Geschäftsführer Sky Media GmbH
- COO El Cartel Media (RTL2)
- SVP & Stv. Geschäftsführer MTV Networks
- Verkaufsdirektor & Geschäftsführer IP Deutschland GmbH



„Insbesondere mit Blick auf die Dominanz von Pricing und Rabatten hat das Thema „Sales Excellence“ natürlich eine gewaltige Bedeutung.“

1

Lieber Martin, Du verfügst über eine beeindruckende Karriere im Bereich der Vermarktung elektronischer Medien. Du hast in führender Management-Position für Unternehmen wie Sky Media, El Cartel Media (Vermarktungsorganisation von RTL2), MTV Networks sowie IP Deutschland (Vermarktungsorganisation von RTL, VOX, ntv, u.a.) gearbeitet. Kannst Du uns sagen, mit welchen Herausforderungen diese Branche insbesondere konfrontiert ist?

Aktuell ist die Medienbranche sicherlich - ähnlich anderer Branchen- natürlich massiv von der Coronakrise betroffen und die Werbeeinnahmen sind seit April teils dramatisch eingebrochen. Allerdings ist das nicht die erste Krise, die es zu bewältigen gilt und ich bin da eher zuversichtlich, spätestens 2021 wieder eine positive Entwicklung zu sehen. Als wirkliche Herausforderung sehe ich allerdings zwei Themen: 9 von 10 Media-Pitches haben die Zielsetzung Media günstiger einzukaufen und meist erhalten die Werbetreibenden auch diese Garantie. Wenn der Preis weiterhin so dominiert und die Qualität der Mediaplanung und/oder der Impact des gebuchten Mediums nur sekundär betrachtet wird, dann wird es zwangsläufig dazu kommen, dass Werbegelder immer mehr eingespart werden. Diese Entwicklung könnte in der Tat durch die aktuelle Krise nochmals beschleunigt werden. Ich kann diesen Punkt übrigens aus meiner Beratungstätigkeit heraus global

beobachten, egal in welches Land man schaut, die Problematik dieser Pitches ist generell vorhanden.

Die zweite große Herausforderung liegt in der sich verändernden Mediennutzung. Auch hier gibt es gerade durch Corona ein komplett anderes Bild (eine steigende TV Nutzung auch jüngerer Zielgruppen seit April), aber man darf sich davon nicht täuschen lassen. Die Fragmentierung ist seit Jahren da und insbesondere die großen TV Sender verlieren Jahr für Jahr an Reichweite. Hat man zunächst immer darauf verwiesen, dass Streaminganbieter nur für US Serien und Filme stehen und die Kompetenz der nationalen TV Branche im Sport, Show und lokalen Produktionen läge und damit an sich unangreifbar schien, dann wandelt sich dies inzwischen auch. Die Streaming Anbieter sind und werden zur zentralen Herausforderung der gesamten TV Branche.

2

Kannst Du uns etwas mehr darüber erzählen welche Bedeutung das Thema „Sales Excellence“ für Dich vor diesem Hintergrund hat? Und welche Ziele aus Deiner Sicht in diesem Zusammenhang relevant sind?

Insbesondere im Blick auf die Dominanz von Pricing und Rabatten hat das Thema „Sales Excellence“ natürlich eine gewaltige Bedeutung. Lasse ich es als Sales Manager zu, mich alleine über den Preis oder zu gebenden Rabatt zu definieren, dann darf ich mich nicht wundern, dass es am Ende des Tages auch nur noch darum geht.

„Sales Excellence“, insbesondere für die Vermarktung von Medien besteht für mich im Kern in zwei entscheidenden Punkten: 1. Wie gut kenne ich meinen Kunden? Welche Informationen habe ich über ihn, sein Produkt, seine Branche? Wie sieht seine Zielsetzung und Mediastrategie aus? 2. Wie kann ich diese Zielsetzung mit meinem Produkt matchen oder für den Kunden verbessern?

Als Musterbeispiel nenne ich an dieser Stelle immer wieder folgenden Case: ein großer Markenhersteller hatte eigentlich beschlossen eine 30 Jahre alte Marke komplett einzustellen. Der Umsatz ging Jahr für Jahr

runter, die Deckungsbeiträge ebenfalls, an eine Bewerbung des Produkts war seit Jahren nicht mehr zu denken. Dank Kundenkenntnis und einem herausragenden Beziehungsmanagement zu diesem Kunden konnte ein perfektes Angebot entwickelt werden, das alle bisherigen Probleme der Markenführung aufgenommen hat und am Ende eine Umsatzverbesserung von über 30% erzielen konnte. Das Produkt gibt es immer noch, wir reden hier von einem langfristigen Erfolg. Das ist für mich dann „wahre Sales Excellence“, wenn mein eigener Verkaufserfolg zum langfristigen Verkaufserfolg meines Kunden führt.

3

Sales Excellence umfasst ja viele Parameter. Was sind aus Deiner Erfahrung die wichtigsten Stellhebel?

Zuhören. Zuhören. Zuhören. Ich lasse erst meinen Kunden reden und höre zu. Ich habe Verkäufer erlebt die mit ihren vorgefertigten Präsentationen aufgeschlagen sind und ohne Punkt und Komma ihr Portfolio oder Angebot runtergerattert haben. Solche Auftritte gibt es dann meist nur zweimal. Das erste – und zeitgleich letzte Mal. Die Wahrscheinlichkeit, bei einer solchen Vorgehensweise die Ziele des Kunden zu matchen sind eher gering oder man hat ein wirklich Top Angebot im Gepäck. Dann hat das aber relativ wenig mit „Verkauf“ zu tun.

Wie gesagt, es geht in erster Linie doch darum, wie ich mit meinem speziellen Produkt/Angebot meinen Kunden davon überzeugen kann, dass er seinen Bedarf damit besser erfüllt bekommt. Dafür muss ich den Bedarf aber im ersten Schritt erst ermitteln. Als weiteren Parameter sehe ich den Punkt, vor einem Termin mit einem Kunden eine klare Zielsetzung zu definieren. Was will ich eigentlich in diesem Termin erreichen? Klingt banal aber in der Realität habe ich viele Beispiele erlebt, wo genau das nicht gemacht wurde und wahrscheinlich weder Kunde noch der Verkäufer nach dem Termin einen erkennbaren Vorteil für sich ausmachen konnten.

4

Sales Excellence-Initiativen führen in der Regel auch zu einer erheblichen Anpassung der Markt- und Kundenbearbeitung. Und sind damit auch häufig mit erheblichen Anforderungen an Führungskräfte sowie Mitarbeiter im Vertrieb verbunden. Was sind aus Deiner Sicht und vor dem Hintergrund Deiner Erfahrungen hierbei die größten Herausforderungen und wie bist Du diese angegangen?

Auch hier möchte ich auf ein aktuelles Praxisbeispiel verweisen. Im Rahmen meiner Beratung einer südeuropäischen TV Gruppe habe ich auch dort den dramatischen Einbruch im Werbemarkt verfolgen müssen. Zunächst gab es dort Tendenzen, die sinkende Nachfrage mit höheren Rabatten zu stimulieren, was aus meiner Erfahrung in der Regel tödlich ist. Diejenigen, die in der Krise noch werben zahlen dann noch weniger. Wir haben dann versucht die Kunden zu clustern. Welche Kunden sind direkt von der Krise betroffen und können ihr Produkt beispielsweise gerade nicht anbieten, wie zum Beispiel eine Fluggesellschaft. Welche Kunden sind teilweise betroffen und welche weniger oder profitieren teils sogar davon (wie in Teilen bei Retail der Fall). Kann man für die Segmente 2 und 3 zusätzliche Themen/Pakete schnüren, die speziell auf diese Kunden abgestimmt sind und damit deren Bedarf entsprechen? Man hat den Verkauf dann gezielt auf diese Kunden angesetzt. Als Führungskraft ist man in diesen Situationen natürlich noch mehr gefordert. Die Vorbildfunktion in der Umsetzung, der Motivation, der Beachtung des Erfolgs wie klein er auch sein mag ist derzeit noch wichtiger als sonst.

5

Führungskräfte spielen in solchen Veränderungsprozesse immer eine entscheidende Rolle. Welche Erwartungen hast Du bei Sales Excellence-Initiative an Führungskräfte?

Ich erwarte eine gute Kommunikation und wie schon vorab erwähnt, stets eine Vorbildfunktion der Führungskraft. Das Team muss über die Hintergründe des Veränderungsprozesses informiert sein und immer wieder auch inhaltlich neu abgeholt werden. Ziele werden klar kommuniziert und überwacht. Voraussetzung dafür ist allerdings eine Übereinkunft aller Beteiligten, dass diese Veränderungen oder Maßnahmen auch so umgesetzt werden sollen. Zudem kommt der Führungskraft in diesen Zeiten eine erhöhte Coachingaufgabe zu. Best Practices werden herausgestellt und die Verantwortlichkeiten auch gezielt und gesondert hervorgehoben.

6

Für alle Unternehmen ist die Nachhaltigkeit von Sales Excellence-Initiativen von sehr hoher Bedeutung. Wie gehst Du mit diesem Thema um und welche Rolle hast Du dabei bisher persönlich übernommen?

Auch hier kenne ich persönlich erlebte, gute wie schlechte Beispiele. Als schlechtes Beispiel sehe ich beispielsweise Sales Strategien, die ohne eine mit dem Team abgestimmte Vorgehensweise aufdikturiert werden. Wenn eine veränderte strategische Ausrichtung dann auch noch am Markt vorbei geht oder unrealistische Ziele daran gekoppelt sind, dann ist die Konsequenz daraus leicht beschrieben. Der Glaube an den Erfolg dieser Veränderung fehlt und die Umsetzung wird scheitern. Selbst gut gemeinte Teilziele (wie beispielsweise eine langfristige Verbesserung der Kundenkenntnis), leiden dann unter diesem gewählten Ansatz und werden nur halbherzig angegangen. Das ist wie ein Puzzle mit fehlenden oder nicht passenden Teilen.

Dieses Negativbeispiel habe ich mir als Berater stets zum Beispiel genommen. Ein Auslandsprojekt aus

dem Vorjahr hatte eine ähnliche Zielsetzung an mich. Erarbeitung einer Sales Strategie mit einer mittel- bis langfristigen Verbesserung der Verkaufsleistung. Ich hätte relativ einfach meine Erfahrungen und Kompetenzen als TV Experte auf diesen Markt überstülpen können. In diesem Fall habe ich aber auch zunächst ausnahmslos zugehört und mir ein Gesamtbild über den Markt eingeholt. Es war meine klare Zielsetzung, den Markt erst zu 100% zu verstehen, um dann Empfehlungen oder Ideen einzubringen. Die Besonderheiten des Marktes waren teils so diffizil, dass man darauf sehr speziell eingehen musste und daher bisherige Erfahrungswerte oder Vorgehensweisen fatal in der Umsetzung gewesen wären. Ich habe die Strategie dann zudem mit den Mitarbeitern entwickelt, diskutiert und gemeinsam verabschiedet. Die Mitarbeiter glaubten daran, was sie selber zu Papier gebracht hatten und wir haben ambitionierte aber realistische Ziele gemeinsam verabschiedet. Der Erfolg war vorprogrammiert und hat das Team nicht nur motiviert sondern nachhaltig gefestigt.

7

Was waren Deine größten Learnings bzw. gibt es etwas, was Du im Nachhinein anders machen würdest?

Mein Learning ist, mich nicht nochmal verbiegen zu lassen. Ich hätte im oben beschriebenen Fall sofort intervenieren müssen, auch auf die Gefahr hin gehen zu müssen, da ich die veränderte Sales Strategie so nicht mitgetragen habe. Aber so war es ein großer Fehler weiterzumachen und ohne die eigene Überzeugung und Motivation eine mir aufdikturierte Strategie und Ziele an mein Team weiterzugeben. Das verunsicherte meine Mitarbeiter, hat interne Grabenkämpfe aufkommen lassen und am Ende gab es eigentlich nur Verlierer. Das was ich von jedem Verkäufer erwarte, für sein Produkt zu stehen, zu brennen, an den Erfolg zu glauben, das kam mir abhanden weil ich diese Strategie nicht teilen konnte. Eigentlich fatal, da es bis zu diesem Zeitpunkt mein Traumjob und Unternehmen war.

8

Wie viele eigene Kundenkontakte hat Dir Dein eigener Tagesablauf noch zugelassen? Wie oft bist Du selber noch auf „Tour“ mit Deinen Vertriebsmitarbeitern gegangen?

Ich habe mich mich immer als „Vollblutverkäufer“ verstanden und hatte auch dazu einige Diskussionen mit meinem Vorstand. Der wollte mich als Geschäftsführer mehr „innen“ sehen. Für mich war hier immer eine gut angelegte Balance wichtig, mit einer gewissen Neigung zu „extern“. Warum mir das wichtig ist? Ich wollte stets mit einem Ohr am Markt sein. Das direkt und nicht über Berichte und Reports. Nur so kann man Veränderungsprozesse richtig einordnen und sich bei Entscheidungen leichter tun. Das gilt insbesondere für Branchen, die unter massiven Veränderungen stehen. Aber wie gesagt, die Balance muss stimmen.

9

Eine letzte Frage Martin – spielen elektronische Medien auch außerhalb Deines Berufes eine Rolle für Dich?

Auf jeden Fall, ich bekomme inzwischen regelmäßig meine Onscreen Nutzung von meinen Devices wöchentlich aufgezeigt. Berufliche und private Nutzung verschwimmen darin, das kann man kaum noch differenzieren. Eine neue Serie auf Netflix schaue ich beispielsweise wirklich aus beiden Gründen. Meinen täglichen Informationsbedarf stille ich mittlerweile zu >90% aus digitalen Kanälen.