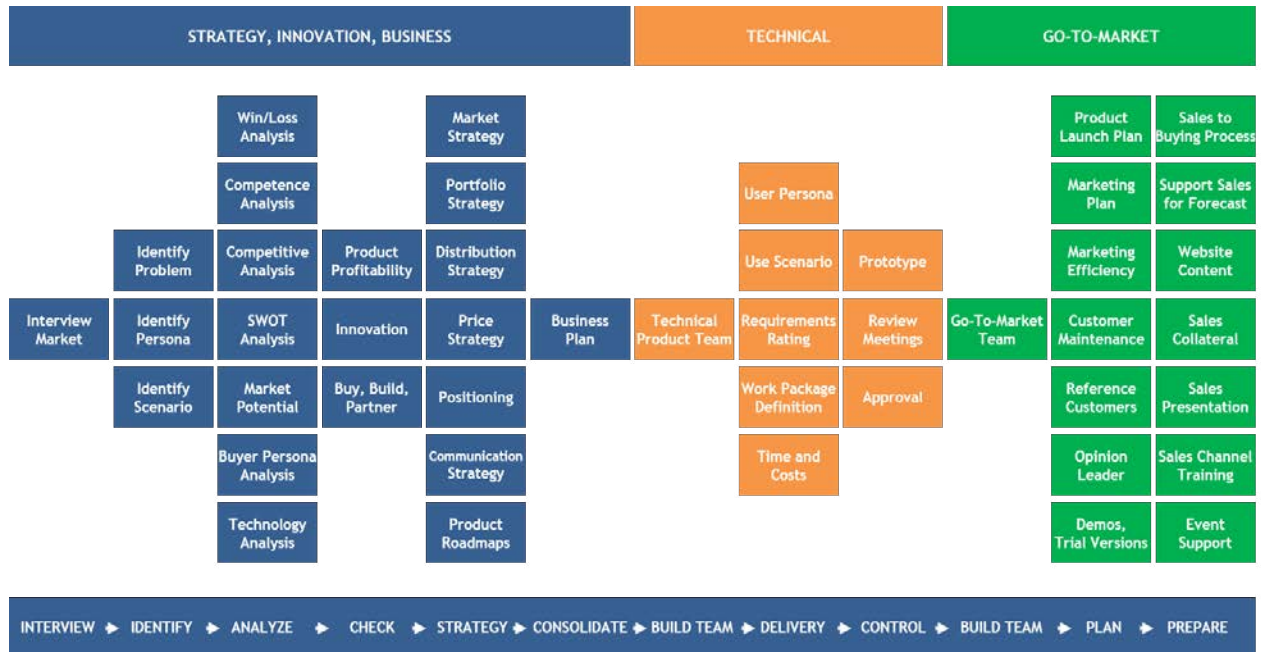


# Erfolgreiches Go-to-Market

nach Open Product Management Workflow™



Autor: Frank Lemser


Letzte Änderung Dezember 2023

Dieses Buch ist Lehrmaterial der:

proProduktmanagement GmbH  
 Deutschherrnstrasse 6  
 90429 Nürnberg

 [www.pro-productmanagement.com/de](http://www.pro-productmanagement.com/de)

 [info@pro-productmanagement.com](mailto:info@pro-productmanagement.com)

 +49 911 801 99778

## INHALT

Vorwort .....	5
Download Open Product Management Workflow™ .....	5
Kostenfrei nutzen - Product Management Dashboard für Jira - Software .....	5
Didaktik der Ausbildung - Flipped-Classroom .....	6
Flipped-Classroom, statt Frontalunterricht .....	6
Vorteile für Sie als Teilnehmer .....	7
Vorteile für Ihr Unternehmen .....	7
Lernziele zur Eigenen Optimierung .....	8
Der Open Product Management Workflow™ .....	9
Produktmanagement als ökologische und ökonomische Chance .....	10
Das Produktmanagement Dilemma oder wie Produktmanagement mit Hammer und Meissel die Zukunft bauen soll .....	11
Product Management ToolBox™ – Ausbildung .....	14
Product Management Dashboard® für Jira - Ausbildung .....	15
Product Management Dashboard® für JIRA sofort kostenfrei nutzen .....	15
Produktmanagement in der Organisation .....	16
Klar priorisierte Aufgaben, Rollen, Verantwortungen und Termine .....	18
Einleitung .....	19
Go-to-Market als planbares Projekt .....	19
Planen des Go-to-Market aus Kundensicht .....	27
Phasen des Einkaufs im Business to Business .....	31
Go-to-Market im Open Product Management Workflow™ .....	34
Das Go-to-Market Team, Aufgaben und Rollen – Dokument G1 .....	36
Go-to-Market Team im Product Management Dashboard .....	40
Produktlaunchplan - Dokument G2 .....	41
Marketingplan – Dokumente G3, G4, G5 .....	44
Marketingmaßnahmenzeitplan – Dokument G5 .....	48
Marketingeffizienz – Dokument G6 .....	48

Ablauf Marketingmaßnahme und Optimierung Marketingeffizienz .....	50
Optimierungspotenziale Marketingeffizienz – Dokument G6.....	56
KPIs Marketingeffizienz und Marketingkennzahlen .....	59
Beispiel Planung Marketingmaßnahme mit optimierter Marketingeffizienz.....	60
Bestandskundenpflege.....	64
Referenzkunden – Dokument G7 .....	67
Referenzkunden Inhalte .....	68
Arten der Referenzen .....	69
Referenzkunden im Produktlebenszyklus und Programme .....	71
Meinungsführer - Opinion Leader.....	74
Test-Versionen, Produkt-Demos, Proben – Dokument G8 .....	76
Verkaufen-, Kaufen-Ablauf (Sales to Buying Process) .....	79
Missverständnis Produktmanagement - Vertrieb .....	79
Vertrieb benötigt von Produktmanagement – Dokument G9.....	82
Unterstützung des Vertriebes beim Forecast – Dokument G10 .....	86
Webseiteninhalte – Website Content .....	89
Vertriebsmaterialien – Sales Collateral .....	94
Vertriebspräsentation – Sales Presentation – Dokument G11 .....	98
Training der Vertriebskanäle .....	101
Event-Support .....	104
Product Management Dashboard® - für JIRA.....	106
Ökologischer, Schneller, Profitabler, Nachhaltiger .....	109
Kostenfrei 3 Monate – Beispiel Produkt enthalten .....	110
Weitere Informationen .....	110
Weitere Unterstützung für Sie .....	111
Kontakt zu unseren Trainern.....	111
Lizenz Open Product Management Workflow™ .....	112

Herzlichen Glückwunsch und vielen Dank!

Sie lesen gerade das weltweit meistgelesene Buch über  
erfolgreiches Go-to-Market.

Ich wünsche Ihnen persönlich viel Erfolg beim Go-to-Market.



Frank Lemser

Vielen Dank auch an Euch.

Co-Autorin: Ulrike Laubner-Kelleher

Lektorat: Claudia Gnahn, Susanne Lemser, Ulrike Laubner-Kelleher

## VORWORT

Das vorliegende Buch soll Ihnen helfen den Arbeitsalltag als Produktmanager zu verstehen, Ihnen die einzelnen Arbeitsschritte, deren Notwendigkeit sowie deren Zusammenhänge aufzeigen, damit Sie ein professioneller Leader Ihres Produktes werden.

Damit Sie und Ihre Kollegen ein gemeinsames Verständnis haben und Sie als Team auch die gleiche Sprache sprechen, würden wir uns sehr freuen, wenn Sie dieses Buch kostenfrei weitergeben.

Dieses Buch wird als Lehrbuch im Rahmen unserer Produktmanagement Schulungen genutzt, in denen wir nach der Methode des Open Product Management Workflow™ und nach der Didaktik Flipped-Classroom lehren.

Die folgenden Lehrbücher sind kostenfrei verfügbar:

- Strategisches Produktmanagement
- Technisches Produktmanagement
- Erfolgreiches Go-To-Market

**Wichtig:** Die Lehrbücher „Technisches Produktmanagement“ und „Erfolgreiches Go-To-Market“ setzen voraus, dass Sie das Lehrbuch „Strategisches Produktmanagement“ zuvor gelesen haben. Das strategische Produktmanagement ist die Vorarbeit, es liefert das grundlegende Wissen und die Ergebnisse, die dann im technischen Produktmanagement sowie auch für erfolgreiches Go-To-Market weiterverarbeitet werden.

[www.pro-productmanagement.com/de/buecher](http://www.pro-productmanagement.com/de/buecher)

## DOWNLOAD OPEN PRODUCT MANAGEMENT WORKFLOW™

Damit Sie beim Lernen alle Schritte stets nachvollziehen können, empfiehlt es sich, dass Sie sich den Open Product Management Workflow™ downloaden, ausdrucken und zu ihren Lernmaterialien dazulegen.

Sie können den Open Product Management Workflow™ hier herunterladen:

[www.pro-productmanagement.com/de/opmw](http://www.pro-productmanagement.com/de/opmw)

## KOSTENFREI NUTZEN - PRODUCT MANAGEMENT DASHBOARD FÜR JIRA - SOFTWARE

Als weiteres Lehrmittel können Sie die, weltweit am häufigsten eingesetzte Software für das vollständige umfassende Produktmanagement, das Product Management Dashboard für JIRA, 3 Monate kostenfrei nutzen. Sie können **sofort starten**, da das Produkt als Cloud-Version und lokale Installation verfügbar ist.

Die Software ermöglicht Ihnen eine noch einfachere praxisorientierte Schritt für Schritt Nachvollziehbarkeit des Lehrstoffes, da diese auch auf dem Open Product Management Workflow™ basiert und ein vollständiges Beispielprodukt enthält.

Nach dem Lernen können Sie die Software auch weiter für die tägliche Arbeit nutzen.

Mehr zum Product Management Dashboard erfahren Sie am Ende des Buches oder auf der Webseite:

[www.pro-productmanagement.com/de/pm-software](http://www.pro-productmanagement.com/de/pm-software)

## DIDAKTIK DER AUSBILDUNG - FLIPPED-CLASSROOM

„Das Training hat mir sehr viel gebracht, ich bin überzeugt von der Methode des Open Product Management Workflow, doch ich muss auf jeden Fall mehr Interviews mit Kunden machen, diese und Weiteres noch mehr üben.“ So äußerten sich die Teilnehmer in den vergangenen Jahren immer wieder am Ende unserer Trainings.

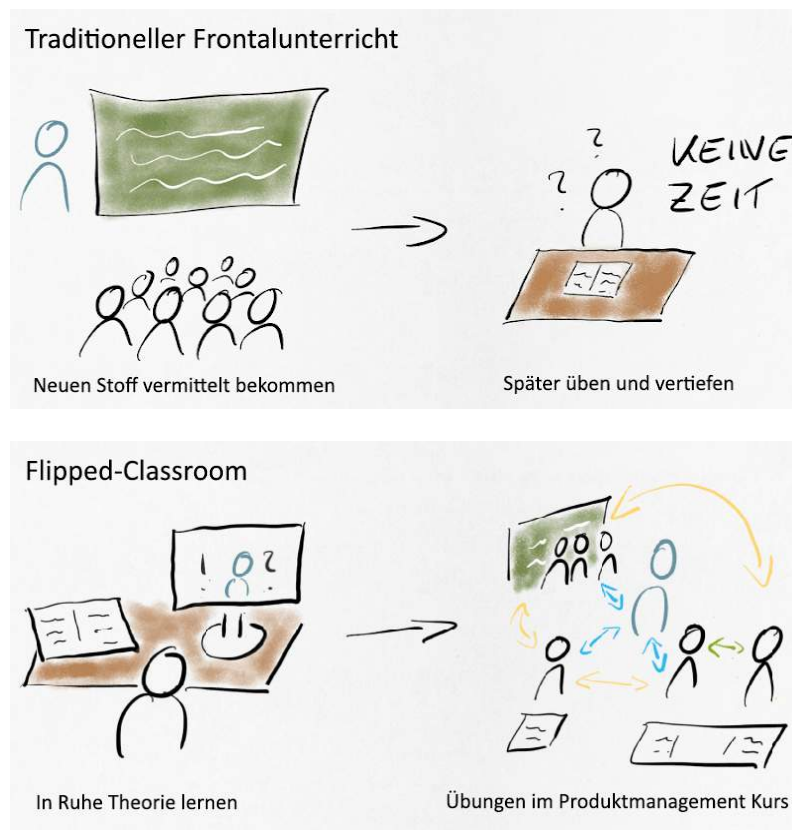
Da die Produktmanager nach dem Training wieder in den normalen Arbeitsalltag hineingezogen werden, bleibt erfahrungsgemäß wenig Zeit zum Üben und Vertiefen. Daher haben wir überlegt, wie wir den Teilnehmern helfen können, um noch mehr mit ihnen in der gemeinsamen Zeit der Kurse zu üben.

Die Lösung ist die didaktische Methode Flipped-Classroom.

## FLIPPED-CLASSROOM, STATT FRONTALUNTERRICHT

Die Theorie in Ruhe selber lernen und in der gemeinsamen Zeit die praktische Umsetzung üben, statt Frontalunterricht, das ist die Idee hinter der Didaktik Flipped-Classroom, nach der wir den Lehrstoff vermitteln.

Die Lernenden eignen sich zuhause in ihrem eigenen Tempo die theoretischen Grundlagen an. Anschließend wird im Unterricht mit verschiedenen Methoden und Aufgabenstellungen geübt und die Lernenden werden individuell gefördert. Die Lernenden werden aus der passiven in eine aktive Rolle versetzt. Somit erreichen die Lernenden die höchste Stufe der Didaktik, da sich der Lerninhalt optimal festigt und die Teilnehmer zum sofortigen täglichen Umsetzen befähigt werden.



## VORTEILE FÜR SIE ALS TEILNEHMER

Für Sie als Teilnehmer bietet eine Produktmanagement-Ausbildung nach der Didaktik Flipped-Classroom folgende Vorteile:

1. Sie als Lernende können in Ruhe mit eigener Geschwindigkeit die Theorie lernen, da Sie unsere Lehrbücher bereits lange im Voraus lesen können, weil es frei verfügbare Exemplare gibt.
2. In der Kurszeit werden Sie als Teilnehmer nicht von neuem Stoff „erschlagen“, sondern Ihre Fragen werden beantwortet sowie das im Vorfeld erlernte Wissen gefestigt und vertieft.
3. Das Anwenden des Handwerkszeugs für Produktmanagement wird in der Zeit im Kurs erlernt.
4. Die Umsetzung der Produktmanagement-Tätigkeit wird gemeinsam und unter Anleitung durchgeführt.
5. Als Teilnehmer sind Sie sofort in der Lage das Neue in die tägliche Arbeit einfließen zu lassen, da das Vertrauen in das eigene Handeln gestärkt wird
6. Sie sparen sich die Zeit für aufwendiges Nacharbeiten.

## VORTEILE FÜR IHR UNTERNEHMEN

Für Ihr Unternehmen ergeben sich folgende Vorteile durch eine Ausbildung des Produktmanagements nach der Didaktik Flipped-Classroom:

1. Sie sparen Zeit und Geld, da Sie für die Vermittlung des theoretischen Stoffs die Mitarbeiter nicht freistellen und deren Lernzeit bezahlen müssen
2. Sie sparen Geld, da Sie nur für die Zeit bezahlen, in der wir mit den Teilnehmern arbeiten
3. Mit Ihrer Investition erhalten Sie Kollegen, die theoretisch sowie praktisch ausgebildet wurden, die ihr Produktmanagement-Handwerkszeug angewendet und Ergebnisse erzielt haben, die für das Herstellen und Vermarkten von erfolgreichen Produkten notwendig sind.
4. Sie profitieren sofort von der veränderten Arbeitsweise Ihrer Produktmanager, da Ihre Kollegen nach den Kursen gleich loslegen können, ohne den Lehrstoff aufwendig nacharbeiten zu müssen.

Was erwartet Sie vor den Kursen und was in den Kursen?

Vor den Kursen:

- (1) Können Sie unsere Lehrbücher, welche kostenfrei verfügbar und zugänglich sind, von unserer Webseite herunterladen
- (2) Erhalten Sie von uns einen Ablaufplan
- (3) Können Sie sich in Ruhe, nach Ihrem eigenen Zeitplan die Theorie aneignen
- (4) Notieren Sie sich Fragen, die wir im Kurs beantworten werden
- (5) Bereiten Sie sich an Hand von Aufgaben vor und setzen sich bereits mit dem Stoff auseinander

In den Kursen werden:

- (1) Fragen zum Verständnis des theoretisch Gelernten beantwortet
- (2) Gemeinsam Produkte entwickelt
- (3) In praktischen Übungen Situationen aus dem Alltag des Produktmanagements umgesetzt
- (4) Handwerkszeuge des Produktmanagements und deren Einsatz gelernt
- (5) Teilnehmer sofort unterstützt und erhalten direktes Feedback

## LERNZIELE ZUR EIGENEN OPTIMIERUNG

Für jeden Kurs und für jedes Thema gibt es definierte Lernziele, d.h. es ist eindeutig definiert, was die Teilnehmer am Ende genau beherrschen sollen. Nur so kann für jeden Teilnehmer individuell ermittelt werden, wo Potenziale für die eigene Optimierung vorhanden sind.

Das Lernziel, welches über allem steht, lautet:

Die Teilnehmer kennen alle Schritte und können die dazugehörigen Werkzeuge anwenden, die notwendig sind, um ein marktgerechtes Produkt herzustellen sowie dieses Produkt vermarkten und den Erfolg steuern zu können.

Exemplarische Lernziele für einzelne Themen aus dem strategischen Produktmanagement:

- a) Teilnehmer können die Bedeutung der Marktorientierung erklären
- b) Teilnehmer können die Aufgaben des PMs benennen und mit dem Istzustand vergleichen
- c) Teilnehmer können Schnittstellen benennen, mit denen sie zusammenarbeiten und zeigen, an wen sie welche Informationen in welcher Form weitergeben müssen



## DER OPEN PRODUCT MANAGEMENT WORKFLOW™

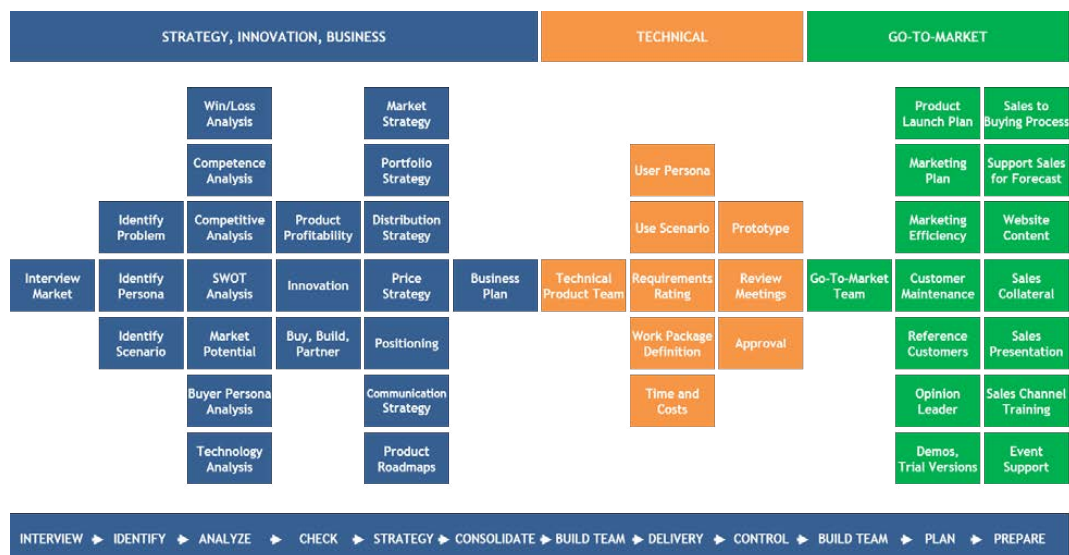
In all den Jahren als Berater im Bereich Produktmanagement wurde ich, Frank Lemser, immer wieder von Produktmanagern gefragt in welcher Reihenfolge welche Arbeitsschritte zu erledigen sind, wo man anfängt und was man als nächstes zu tun hat.

Aus meiner praktischen Erfahrung heraus habe ich dann die Schritt-für-Schritt-Anleitung für Produktmanager, den Open Product Management Workflow entwickelt. Diesen habe ich unter einer freien Lizenz veröffentlicht, so dass jedermann den Open Product Management Workflow kostenlos nutzen und frei verändern kann.

Das Einzigartige bei der Methodik des Open Product Management Workflows ist, dass mit Hilfe unserer Vorlagen und Werkzeuge ein auf Marktfakten basierter und auswertbarer Datenstrom erzeugt wird. Dieser Datenstrom wird an verschiedenen Stellen mit Hilfe der von uns entwickelten Produktmanagementwerkzeuge ausgewertet, wie zum Beispiel dem Positionierer, Agile Business Plan™, Requirements-Bewertungs-Schema etc..

Den Open Product Management Workflow™ können Sie hier herunterladen und ausdrucken:

[www.pro-productmanagement.com/de/opmw](http://www.pro-productmanagement.com/de/opmw)



## PRODUKTMANAGEMENT ALS ÖKOLOGISCHE UND ÖKONOMISCHE CHANCE

Stellen Sie sich vor, Sie entwickeln innovative Produkte, die nachhaltig sind und bei deren Entwicklung Sie viele Ressourcen wie Rohstoffe, Materialien, Energie, Wasser, Arbeitskraft sowie Zeit einsparen.

Stellen Sie sich vor, Sie benötigen für die Entwicklung sowie Vermarktung nur noch 50% der bisherigen Zeit und gleichzeitig wird Ihr Unternehmen bis zu 31% profitabler.

Alle Aufgaben, die Sie dafür zu erledigen haben, sind klar definiert, zeitlich priorisiert und viele davon automatisiert oder sind in wenigen Minuten mit Hilfe des Product Management Dashboards, unserer Produktmanagement Software, zu erledigen.

**GREEN PRODUCT  
DEVELOPMENT™**



Was Sie noch tun müssen: *Sprechen Sie mit Ihren Kunden, führen Sie Interviews.*

So entwickeln Sie Produkte, die nachhaltig sind, weil Sie Probleme lösen, die weitverbreitet sind sowie echte Bedürfnisse von Kunden befriedigen. Gleichzeitig vermeiden Sie kostspielige, zeit- und ressourcenfressende Fehlentwicklungen. Und ganz nebenbei machen Sie Ihr Unternehmen bis zu 50% schneller und 31% profitabler.

*Produktmanagement hat die ökologische Zukunft von uns allen sowie die ökonomische Zukunft Ihres Unternehmens in der Hand.*

Sie haben diese Zukunft in Ihrer Hand.

Starten Sie heute mit dem Green Product Development™.

Die Werkzeuge und Ausbildung dazu erhalten Sie von uns.

Hinweis:

*Das alles gilt auch für bereits existierende Produkte und kann auch da angewendet werden.*

Weitere Informationen: [www.pro-productmanagement.com/de/green-product-development](http://www.pro-productmanagement.com/de/green-product-development)

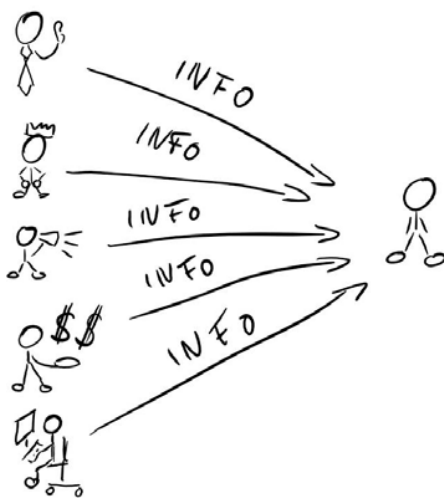
## DAS PRODUKTMANAGEMENT DILEMMA ODER WIE PRODUKTMANAGEMENT MIT HAMMER UND MEISSEL DIE ZUKUNFT BAUEN SOLL

Fängt man als Produktmanager an, hat man einen Job, von dem oft kaum einer im Unternehmen weiß, was eigentlich dessen Aufgabenbereich und Tätigkeiten sind.

Man ist ganz alleine auf sich gestellt.

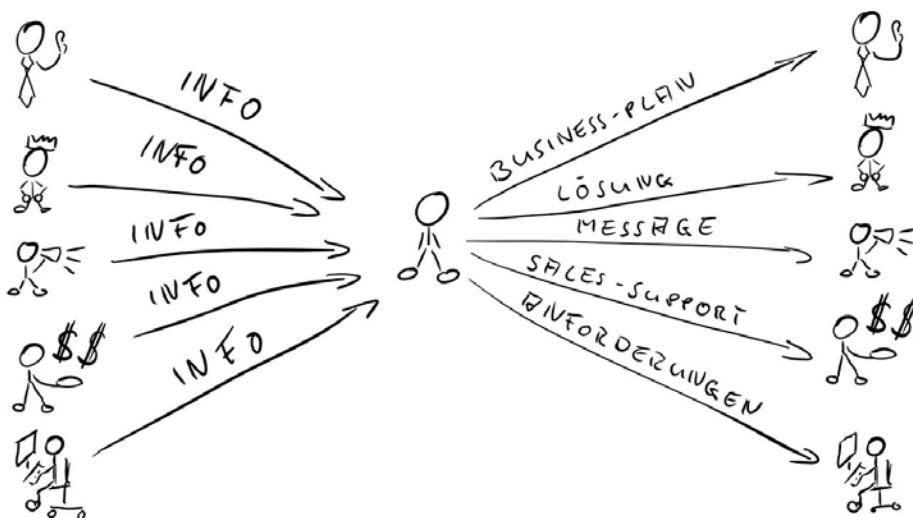


Plötzlich kommen die Kollegen aus allen Richtungen mit Informationen von der Geschäftsleitung, von Marketing, vom Vertrieb und von den Ingenieuren auf einen zu und auch König-Kunde wird an einen weitergereicht.



Man hat irgendwann das Gefühl, jeder kippt sein Zeug bei einem ab.

Gleichzeitig erwartet aber jeder, dass man aus all diesen Informationen wieder Ordnung schafft und die Informationen dann so aufbereitet werden, dass er selber diese anschließend für sich weiterverwenden kann.



So erwartet sich die Geschäftsleitung eine Entscheidungsvorlage und einen Businessplan.

König-Kunde erhofft sich, dass man seine Probleme löst.

Marketing wünscht sich eine Marktmessage, die Kunden verstehen und die die einzigartigen Mehrwerte aufzeigt.

Vertrieb möchte Materialien und Argumente, die ihm dabei behilflich sind, die Geschäfte so einfach und so schnell wie möglich abzuschließen.

Die Ingenieure wollen die Anforderungen so priorisiert haben, dass ein marktgerechtes Produkt entsteht, welches sie dann in Ruhe entwickeln können.

Nicht nur, dass wir zu Beginn unserer Tätigkeit als Produktmanager keine genaue Tätigkeitsbeschreibung erhalten haben oder wir wenigstens eine Ausbildung erhalten, bei der wir unsere Tätigkeit erlernen können und erste Werkzeuge erhalten, die uns helfen können. Nein. Es wird von uns gleich erwartet, dass wir mit den Werkzeugen Word und Excel, also mit Hammer und Meißel, Ordnung in all die Informationen bringen sollen, so dass alle Kollegen und Kunden das bekommen, was sie benötigen. Wir sollen auch mit Word und Excel, Hammer und Meißel Produktstrategien sowie Innovationen liefern und so die Zukunft des Unternehmens gestalten.

 Die Werkzeuge, um im Produktmanagement die Zukunft des Unternehmens zu bauen sind:



Word und  
Excel

=



Hammer und  
Meißel

***Produktmanagement arbeitet heute noch mit Hammer und Meißel, d.h. mit Word und Excel an der Erstellung der Produkte der Zukunft sowie an der Gestaltung der langfristigen Strategien des Unternehmens.***

Dabei nutzen alle anderen Abteilungen heute spezielle Werkzeuge um ihre Arbeit effizienter, zeitsparender und erfolgreicher erledigen zu können.

So hat Vertrieb, um beste Leistungen zur erbringen, ein CRM (Customer Relationship Management) System und/oder ein ERP (Enterprise-Resource-Planning), d.h. SAP ähnliche Systeme.

Die Buchhaltung nutzt ebenfalls ERP und Buchhaltungssysteme zur effizienteren Gestaltung ihrer Arbeit. Ingenieure und Entwickler nutzen als Werkzeuge CAD Systeme, Entwicklungsumgebungen für Software, Projektplanungs-Software etc.. Der Support bedient sich eines Ticket-Systems um effektiver zu werden.

Fragen Sie doch einmal Ihren Vorgesetzten, ob es die folgenden Punkte sind, die von Ihnen als Produktmanager erwartet werden:

- Die Informationen von Kunden, Vertrieb, Geschäftsführung, Technik, Support, Partnern zu konsolidieren und diese am Ende zu priorisieren
- Marktinformationen vom Wettbewerb, den Analysten, aus Studien zu sammeln und auszuwerten
- Verschiedene betriebswirtschaftliche Analysen durchzuführen und deren Ergebnisse zusammenzuführen
- Risiken und Chancen aufzuzeigen
- Vorschläge für Strategien vom Markt her abzuleiten
- Entscheidungsvorlagen zu liefern, die auf Marktfakten basieren, so dass Fehlinvestitionen vermieden werden können
- Markt- und Produkthanforderungen so zu sortieren, dass diese zu einem marktgerechten Produkt führen
- Eine Marktmessage zu erstellen, die Marketing so kommunizieren kann, dass Kunden diese verstehen, der Vertrieb schneller zum Abschluss kommt und die Vertriebsaufwände sinken
- Den Produkterfolg mittels Kennzahlen steuern und ggf. die richtigen Maßnahmen einzuleiten
- Das Go-to-Market mit Launchplan, Marketingplan aufsetzen und umsetzen
- Marketing und Vertriebs Materialien inklusive Webseiten erstellen bzw. den Inhalt liefern

Wenn Sie ihren Vorgesetzten gefragt haben und sich mehrere Übereinstimmungen ergeben haben, so weisen Sie ihn doch einmal darauf hin, dass Sie derzeit nur mit Hammer und Meißel, also mit Word und Excel arbeiten, um alle diese komplexen Aufgaben zu erfüllen.

Eventuell kommt Ihnen der ein oder andere Punkt aus Ihrer eigenen Erfahrung bekannt vor. In zahlreichen Gesprächen mit Produktmanagern haben wir über die Jahre erfahren:

- Die Erfüllung der Produktmanagement Aufgaben mit Word und Excel ist sehr zeitaufwendig
- Die Zusammenarbeit von mehreren Produktmanagern an einem Produkt ist heute mit Word und Excel nicht möglich
- Das Konsolidieren aller Informationen zum Produkt an einer zentralen Stelle ist nur schwer möglich und mit hohen Aufwänden verbunden
- Das Arbeiten an mehreren Produkten gleichzeitig ist meist chaotisch
- Word und Excel sind nur bedingt geeignet für die Verwaltung und Zusammenführung aller Informationen, die ein Produktmanager bekommt und auswerten muss.
- Durchführen von Analysen und das Zusammenführen der Analysen-Ergebnisse sind mit Word und Excel nur extrem zeitaufwendig möglich.
- Das Bewerten und Auswerten von Produkthanforderungen bedeutet hohen zeitlichen Aufwand.
- Alle Dokumente zum Produkt für Vertrieb, Marketing, Technik, Kunden etc. sind verstreut und es benötigt viel Zeit das Richtige zu finden.
- Es ist unklar was für ein erfolgreiches Go-to-Market alles erledigt werden muss.
- Ob unsere Marketingmaßnahmen erfolgreich sind, ist unklar.
- ... (Die Liste könnten wir noch lange fortsetzen)

Wir, die wir selber als Produktmanager arbeiten und immer wieder in verschiedenen Unternehmen unterwegs sind, haben genau vor diesen Problemen gestanden, so wie oben geschildert.

Daher haben wir für unsere Arbeit die Werkzeuge für Produktmanagement entwickelt, die auch Ihnen zur Verfügung stehen.

1. Product Management Dashboard® ist eine Software für das Produktmanagement, die ein vollständig automatisierten Open Product Management Workflow™, mit klaren Aufgaben zur Verfügung stellt.
2. Product Management Toolbox™ als ca. 25 Word und Excel Vorlagen, die Sie in den entsprechenden Trainings erhalten und erlernen.

## PRODUCT MANAGEMENT TOOLBOX™ – AUSBILDUNG

In unseren Lehrbüchern wird immer wieder auf Dokumente und Werkzeuge verwiesen. Diese Werkzeuge sind Bestandteil der Product Management Toolbox™, die aus ca. 25 Vorlagen für Word und Excel besteht.

Diese Werkzeuge wurden entwickelt, damit Sie im Produktmanagement alle notwendigen Aufgaben für die erfolgreiche ökonomische und ökologische Produktentwicklung so einfach wie möglich erledigen können. Sie erhalten die Werkzeuge ausschließlich in den entsprechenden Trainings. Dort lernen Sie diese zu benutzen und lernen, wie deren Zusammenspiel funktioniert.

Die die Product Management Toolbox™, d.h. die Word und Excel Werkzeuge, wurden in der Software Product Management Dashboard® automatisiert. Die Software bietet zusätzlich klar priorisierte Aufgaben sowie eine Abgrenzung der Rollen und Aufgaben plus viele weitere Vorteile.

Wenn Sie auch weiterhin die Werkzeuge der Product Management Toolbox™, d.h. die Word und Excel Werkzeuge, erlernen möchten, dann können Sie dieses gerne in unseren Trainings.

**Informationen zur Ausbildung mit Toolbox™:** [www.pro-productmanagement.com/de/schulung-toolbox](http://www.pro-productmanagement.com/de/schulung-toolbox)

## PRODUCT MANAGEMENT DASHBOARD® FÜR JIRA - AUSBILDUNG

Klar priorisierte Aufgaben, abgegrenzte Rollen sowie Aufgaben und um einen roten Faden im Produktmanagement mit automatisierten Werkzeugen zu haben, dafür gibt es das Product Management Dashboard für Jira.

Somit gibt es nun einen Ort, an dem alle Informationen zum Produkt aus verschiedensten Quellen konsolidiert sind.

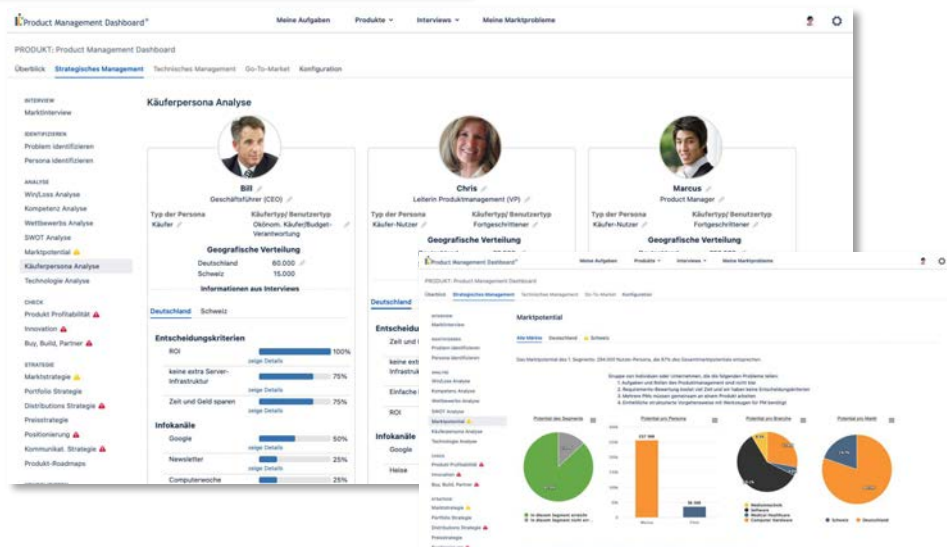
Viele Dinge wie Analysen, Businessplan-Erstellung und Backlog-Priorisierung werden automatisiert erledigt. Das Go-to-Market wird im Team mit klaren Aufgaben geplant und die Aufgaben verteilt. Ebenso können sämtliche Materialien in der Product Materials Library™ abgelegt werden, damit man diese in Sekunden finden kann.

Informationen zur Ausbildung mit Dashboard: [www.pro-productmanagement.com/de/schulung-dashboard](http://www.pro-productmanagement.com/de/schulung-dashboard)

## PRODUCT MANAGEMENT DASHBOARD® FÜR JIRA SOFORT KOSTENFREI NUTZEN

Damit Sie ihre Arbeit sofort geordnet beschleunigen und marktgerecht professionalisieren können, steht Ihnen neben den Lehrbüchern auch das Product Management Dashboard sofort zur Verfügung, welches mit Systemen wie JIRA zusammenarbeitet. Sie können sofort mit der Cloud-Version oder mit der lokalen Installation starten.

Mehr über das Product Management Dashboard erfahren Sie im jeweiligen Kapitel dieses Buches, am Ende des Buches oder auf der Webseite [www.pro-productmanagement.com/de/pm-software](http://www.pro-productmanagement.com/de/pm-software).



Autor: Frank Lemser - Stand Dezember 2023

Dieses Buch ist Lehrmaterial der proProduktmanagement GmbH - Deuschherrnstrasse 6 - 90429 Nürnberg

+49 911 801 99778 | [info@pro-productmanagement.com](mailto:info@pro-productmanagement.com) | [www.pro-productmanagement.com](http://www.pro-productmanagement.com)

## PRODUKTMANAGEMENT IN DER ORGANISATION

Wo sollte Produktmanagement in der Organisation platziert werden und warum? So lautet eine Frage, die uns häufig gestellt wird.

Bevor wir Ihnen die Frage beantworten, bedarf es noch etwas Grundsätzlichem für ein gemeinsames Verständnis. Jeff Bezos, CEO der Amazon Inc. sagte einmal:

*„Wenn wir ein gutes Quartal haben, liegt es an der Arbeit, die wir drei, vier und fünf Jahre vorher geleistet haben. Es liegt nicht daran, dass wir in diesem Quartal gut gearbeitet haben.“*

Welche Abteilung im Unternehmen wird gemessen, wenn wir die Arbeit des letzten Quartales messen?

Wenn Sie jetzt Vertrieb gedacht haben, dann bestätigen Sie Ihre und unsere Erfahrung aus der Praxis.

Welche Abteilung hat in Jeff Bezos Zitat die Arbeit vor drei, vier, fünf Jahren geleistet, damit man heute Erfolg hat?

War Ihr Gedanke Produktmanagement? Dann stimmen wir Ihnen zu.

Die Arbeit und die Aktionen des *Vertriebs* sind also eher *kurzfristig* orientiert. *Produktmanagement* hingegen arbeitet normalerweise immer *langfristig* orientiert, da es durch die Analyse des Marktes und mit der daraus folgenden strategischen Planung der nächsten drei, vier, fünf Jahre beschäftigt ist. Nach der Planung ist das Produktmanagement mit der Umsetzung dieser Planung beschäftigt. Am Ende stellt Produktmanagement seine Ergebnisse dem Vertrieb als Unterstützung zur Verfügung.

Dieses Szenario zeigt auf, wie gegensätzlich und in welcher Reihenfolge arbeitend Vertrieb und Produktmanagement sind.

Kommen wir zurück zu der anfänglichen Frage: Wo sollte Produktmanagement in der Organisation platziert werden und warum?

Am einfachsten beantwortet sich diese Frage, wenn Sie sich über die folgenden Fragen bitte selber Gedanken machen und Sie sich diese in Ruhe beantworten.

1. Was geschieht, wenn Produktmanagement in der Vertriebsorganisation angesiedelt wird?
2. Was passiert, wenn Produktmanagement in der Technik bzw. in der Entwicklung aufgehängt wird?
3. Was ist das Ergebnis, wenn Produktmanagement im Marketing verortet wird?

In unseren Seminaren erarbeiten wir die Antworten mit den Teilnehmern gemeinsam. Über die Jahre hat sich das folgende Ergebnis herausgebildet.



## Produktmanagement in der Organisation Vor- und Nachteile bei Zuordnung an verschiedene Abteilungen

### Vorteile

- + Guter Kundenkontakt
- + Verkaufsargumente bekannt
- + Markt- (und Produkt-) Kenntnisse

### Vertrieb

- Oft geteilte Rolle mit Schwerpunkt Verkaufen statt Strategie
- Viele Einzelkundenlösungen
- Großes Produktportfolio
- Fokus liegt auf Bestandskunden
- Fokus liegt auf Markteinführungstermin und weniger auf Strategie

### Nachteile

### Technik

- + Viele Ideen
- + Hohes und tiefes Produktwissen

- Kein Kundenkontakt
- Wenn Kundenkontakt, dann wird Kunde gleich Vorort beraten und Lösung entwickelt, statt zugehört um Probleme aufzunehmen
- Produkte werden aus Technik heraus entwickelt
- Ohne Marktfakten
- Sehr technische Kommunikation
- Produktspezifikation statt Problem-, Lösungs- und Produktbeschreibung
- Häufig mehr Einzellösungen

### Marketing

- + Direktes Kundenfeedback
- + Kundenhörigkeit
- + Kommunikation im Fokus

- Keine Kundennähe
- Weniger Zuhören
- Einfache Argumente werden zuerst kommuniziert, statt gelöste Probleme
- Kein technisches Verständnis
- Geringes Produktwissen
- Fokus auf Markteinführungsterminen, Marketingaktionen, statt auf Steuern des Produktes

### Unternehmensführung

- + Rückendeckung
- + Akzeptanz im Unternehmen
- + Neutralität und 360° Sicht auf Produkt, Kunden, Markt, Finanzen
- + Produktmanagement hat eigenes Budget wie andere Abteilungen auch
- + Neutralität gegenüber allen anderen Abteilungen

- Möglicherweise keine Akzeptanz anderer Abteilungen zur Teamarbeit

Wie Sie an der obigen Tabelle sehen können, werden Vor- und Nachteile klar deutlich.  
Eine Empfehlung, die sich ergibt:

*Optimal ist Produktmanagement direkt an der Unternehmensführung „aufgehängt“, so wie jede andere Abteilung im Übrigen auch.*

Produktmanagement ist eine zentrale Funktion in einem Unternehmen, von der fast jede Abteilung etwas benötigt. Produktmanagement kann vieles liefern, muss vieles liefern, wenn das Produkt erfolgreich sein soll.

*Produktmanagement kann das Unternehmen auf das nächste Level anheben und als Boost wirken.*

Dazu ist es notwendig, dass:

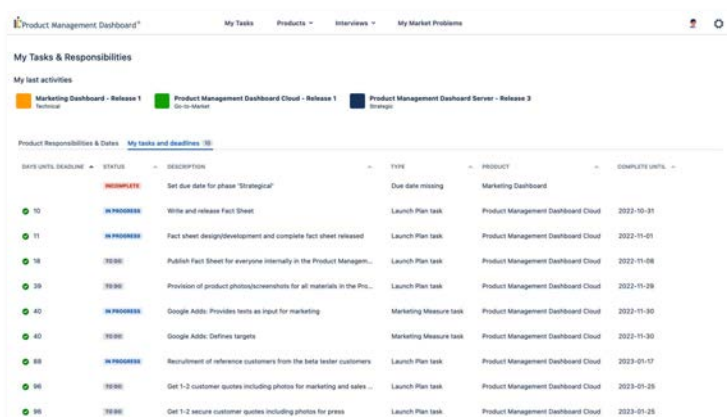
1. Die Produktmanager wissen was sie zu tun haben um marktgerechte Produkte herzustellen
2. Die Produktmanager die notwendigen Werkzeuge beherrschen
3. Ein Budget vorhanden ist wie für jede andere Abteilung auch, dass genutzt wird für:
  - a. Reisen zu Kunden, Konferenzen, Messen
  - b. Spezielle Werkzeuge wie z.B. Software, Vorlagen
  - c. Weiterbildung
4. Die Aufgaben innerhalb des Produktmanagements definiert und ggf. aufgeteilt sind
5. Produktmanager direkt an die Geschäftsleitung angegliedert sind, wie jede andere Abteilung auch!

## KLAR PRIORISIERTE AUFGABEN, ROLLEN, VERANTWORTUNGEN UND TERMINE

Produktmanagement Teams weltweit, nennen uns immer wieder folgende Probleme im Produktmanagement:

- Unklare Aufgaben und unklare Termine sowie keine Übersicht über Termine
- Die Priorisierung der eigenen Aufgaben und das Einhalten von Terminen fällt schwer
- Unklare Rollen und Verantwortung sowie Abgrenzung zu anderen Abteilungen
- Keine Zeit für strategische Arbeit im Produktmanagement
- Priorisierung von Anforderungen benötigt viel Zeit
- Zusammenarbeit mit anderer Abteilung und die Übergabe der Informationen fällt schwer
- Fehlende Transparenz bei der Produktentwicklung etc.

Als Lösung für diese und viele weitere Probleme im Bereich Produktmanagement, können Sie das Product Management Dashboard nutzen, das als Cloud-Version sowie zur lokalen Installation verfügbar ist und mit Projektsoftware wie z.B. Jira zusammenarbeitet. [www.pro-produktmanagement.de/software](http://www.pro-produktmanagement.de/software)



DAYS UNTIL DEADLINE	STATUS	DESCRIPTION	TYPE	PRODUCT	COMPLETE UNITS
	INCOMPLETE	Set due date for phase "Strategical"	Due date missing	Marketing Dashboard	
10	IN PROGRESS	Write and release Fact Sheet	Launch Plan task	Product Management Dashboard Cloud	2022-10-31
11	IN PROGRESS	Fact sheet design/development and complete fact sheet released	Launch Plan task	Product Management Dashboard Cloud	2022-11-01
16	IN PROGRESS	Public Fact Sheet for everyone internally in the Product Managem...	Launch Plan task	Product Management Dashboard Cloud	2022-11-06
39	IN PROGRESS	Provision of product photos/screenshots for all materials in the Pro...	Launch Plan task	Product Management Dashboard Cloud	2022-11-29
40	IN PROGRESS	Google Adids: Provides texts as input for marketing	Marketing Measure task	Product Management Dashboard Cloud	2022-11-30
40	IN PROGRESS	Google Adids: Defines targets	Marketing Measure task	Product Management Dashboard Cloud	2022-11-30
88	IN PROGRESS	Recruitment of reference customers from the beta tester customers	Launch Plan task	Product Management Dashboard Cloud	2023-01-17
96	IN PROGRESS	Get 1-2 customer quotes including photos for marketing and sales ...	Launch Plan task	Product Management Dashboard Cloud	2023-01-25
98	IN PROGRESS	Get 1-2 secure customer quotes including photos for press	Launch Plan task	Product Management Dashboard Cloud	2023-01-25

**MyTasks Dashboard™: "Meine Aufgaben & Zuständigkeiten" sowie alle Termine bis zur Erledigung auf einen Blick und mit Hilfe des richtigen Tools sofort erledigen.**

Autor: Frank Lemser - Stand Dezember 2023

Dieses Buch ist Lehrmaterial der proProduktmanagement GmbH - Deutschherrnstrasse 6 - 90429 Nürnberg

+49 911 801 99778 [info@pro-productmanagement.com](mailto:info@pro-productmanagement.com) [www.pro-productmanagement.com](http://www.pro-productmanagement.com)

## EINLEITUNG

Das Go-to-Market ist der Teil des Produktmanagements, in dem Sie Ihre und die bisher geleistete Arbeit Ihrer Kollegen aus dem strategischen und technischen Produktmanagement vermarkten, d.h. den potenziellen Kunden mitteilen, dass Sie eine Lösung für deren Probleme entwickelt haben, welche ihnen Zeit und/oder Geld spart.

In der Praxis erleben wir jedoch häufig, dass dieser Teil des Produktmanagements sehr stiefmütterlich behandelt wird und somit oft sehr gute innovative Produkte sowie Dienstleistungen auf der Strecke bleiben.

Als Voraussetzung für ein erfolgreiches Go-to-Market bedarf es einer sehr guten Vorarbeit aus dem strategischen Produktmanagement, denn wir nutzen auch hier wieder die Ergebnisse als Grundlage für die Umsetzung der optimalen Vermarktung. Zusätzlich bedarf es eines sehr guten Verständnisses für den Einkaufsprozess seitens der potenziellen Kunden, woraus sich für uns der optimale Marketing- und Vertriebsprozess ableitet.

Gerade beim Verständnis für die Zusammenhänge zwischen Marketing, Kommunikation und Vertrieb sehen wir häufig Defizite bei den Produktmanagern im Markt.

Interessanterweise erstreckt sich das fehlende Verständnis über die verschiedenen Branchen hinweg. Wenn man anfänglich meint, dass Produktmanager aus Technologie- und Software-Unternehmen hier prädestiniert wären, so zeigt die Erfahrung, dass auch Produktmanagern aus dem Bereich Handel, das Wissen um die Zusammenhänge zwischen der Beziehung Kunde-Marketing-Kommunikation-Vertrieb fehlt.

Somit ist es auch nicht verwunderlich, dass Produktmanager häufig auf Marketing, Kommunikation und Vertrieb schimpfen und wir Sätze zu hören bekommen wie: „Der Vertrieb kümmert sich überhaupt nicht um den Verkauf meines Produktes. Wenn der Vertrieb mehr machen würde, könnte mein Produkt auch viel mehr verkauft werden.“

Das Ihnen vorliegende Buch hilft Ihnen dabei dieses Verständnis zu erlangen. Es hilft Ihnen, zusammen mit den von uns entwickelten Werkzeugen, welche Sie in unseren Go-to-Market Schulungen erhalten und praktisch anwenden, die Schritte zu durchlaufen, die für eine geplante erfolgreiche sowie wiederholbare Vermarktung Ihrer Produkte notwendig sind.

## GO-TO-MARKET ALS PLANBARES PROJEKT

Wie bereits eingangs erwähnt, ist das Go-to-Market der Teil, in dem die geleistete Arbeit des bisher tätigen Produktteams sowie aller an der Entstehung des Produktes beteiligten Kollegen vermarktet wird. Es wurde also bisher bereits viel Arbeitszeit und Geld investiert.

Umso wichtiger ist es nun an diesem Punkt, ebenso viel Leidenschaft und Energie aufzuwenden, denn nur, wenn Sie hier genauso professionell wie bislang vorgehen, zahlt sich der bisherige Einsatz aus. Wenn Sie das Go-to-Market nur als notwendiges Übel sehen oder nur mit halber Kraft fahren, dann kann mit einem Male alles verpuffen und Ihr Produkt wird niemals erfolgreich werden. ... und eigentlich war es ja ein erfolgreiches Produkt, was Sie zu Beginn wollten und warum Sie begonnen haben das Produkt zu entwickeln. Oder?

Denken Sie bitte immer daran, beim Go-to-Market hat man nur einen Versuch, nur einen Schuss und der sollte treffen. So können Sie zum Produktstart nur eine Presseveröffentlichung in Ihren Fachmedien verteilen.

*Praxisbeispiel:*

Das folgende Beispiel einer Presseveröffentlichung zum Produktstart haben wir auf dem in Deutschland sehr renommierten IT-News-Ticker „heise online“ gefunden.

**Unifys Kommunikationsplattform Project Ansible ist fertig und heißt jetzt Circuit**

30.10.2014 09:59 Uhr

**Mit den neuen Namen Circuit stellt Unify (ehemals Siemens Enterprise Communications) seine Kommunikationsplattform für Unternehmen vor. Die Umgebung erblickte ursprünglich als Project Ansible das Licht der Welt.**

Unify stellte in München und Kalifornien Circuit vor. Die Kommunikationsplattform war bisher unter dem Namen Project Ansible bekannt. Angekündigt hatte Unify, das damals noch Siemens Enterprise Communications hieß, die Entwicklung im Sommer letzten Jahres.



Angelehnt: Die grafische Oberfläche von Circuit erinnert an Social-Media-Anwendungen.

Circuits Oberfläche, die Unify in Zusammenarbeit mit Frog Design entwickelte, orientiert sich an Social-Media-Anwendungen und zielt auf die Enterprise-Kommunikation. Die Zusammenarbeit erfolgt über Chat, Sprache, Bilder und Videos. Dateien können während der Konversation ausgetauscht werden. Circuit ist Web-basiert und funktioniert nahtlos über Browser, Smartphones und Tablets. Die Kommunikation baut weitgehend auf WebRTC auf. Der W3C-Standard für Echtzeitkommunikation wird maßgeblich von Google, der Mozilla Foundation und Opera unterstützt.

Alle Konversationen werden gespeichert, wobei standardmäßig nur die Teilnehmer Zugriff auf die Historie haben. Die Kommunikation zwischen Clients und Server ist ebenso verschlüsselt wie die auf dem Server gespeicherten Daten.

Der Übergang zwischen unterschiedlichen Endgeräten soll nahtlos geschehen, sodass ein Mitarbeiter mit einer Handbewegung zwischen Browser und Smartphone wechseln kann. Derzeit unterstützt Circuit lediglich iOS auf der mobilen Seite. Einen Android-Client will Unify in etwa zwei Monaten nachreichen. Vermutlich Mitte nächsten Jahres sollen Windows Phone und Blackberry folgen.

Zum Start bietet Unify Circuit als Software as a Service (SaaS) für 14,95 Euro pro Mitarbeiter und Monat an. Firmen können die Plattform 60 Tage kostenlos testen. Die Rechenzentren stehen in Frankfurt, Amsterdam und Washington. Zu einem späteren Zeitpunkt plant Unify sowohl eine On-Premise-Umgebung, als auch eine geospezifische Cloud anzubieten, bei der die Kunden bestimmen, in welchem Land ihre Daten gelagert werden.

Haben Sie beim Lesen herausgefunden, wo der Mehrwert für potenzielle Kunden liegt? Wieviel Zeit und/oder Geld gespart werden kann? Warum Sie das Produkt möglicherweise kaufen sollten?

Hätten Sie die Meldung auf dem News-Ticker gelesen, hätten Sie wahrscheinlich schon bei der Überschrift aufgehört zu lesen. Und genau in diesem Moment, wo Sie aufhören zu lesen, ist die Arbeit der Ingenieure, der Produktmanager und aller weiteren beteiligten Personen verpufft.

Im Detail kann man Feinheiten im Nachhinein immer noch anpassen, aber die Zeit lässt sich nicht mehr zurückdrehen um das Go-to-Market ein zweites Mal durchzuführen.

*Verstehen und planen Sie Ihr Go-to-Market wie ein Projekt.*

Folgende Dinge müssen für das Go-to-Market Projekt geplant werden:

- Zeiten
- Aufgaben
- Wer für das Go-to-Market Team benötigt wird und wer unterstützende Kollegen sind
- Wer was und wann macht
- Regelmäßige Punkte um Status zu prüfen
- Wie und wann die Freigabe erfolgt

Die folgenden groben Kernziele und -aufgaben sollten Sie für und mit Ihrem Go-to-Market Team planen:

- Die Problemlösung kommunizieren
- Ihre einzigartige Kompetenz vermitteln
- Vertriebskanäle fit machen
- Kommunikationspartner einplanen und briefen
- Vertriebsprozess implementieren und/oder optimieren
- Kaufbereitschaft erhöhen
- Potenzielle und evaluierende Kunden gewinnen
- Operation, Zulieferkette und Verfügbarkeit des Produktes sicherstellen
- Support & Service fit machen

An Hand eines weiteren Beispiels möchten wir aufzeigen, welchen Einfluss eine gute Planung beim Ablauf des Go-to-Markets auf den Erfolg Ihres Produktes haben kann.

### Praxisbeispiel:

Im Folgenden schauen wir uns zunächst das aus Marktsicht erkennbare Go-to-Market für das Apple iPhone 4 an, um dann später dasselbe für das Nokia Lumia 1020 zu analysieren.

## Produktlaunch Apple iPhone 4

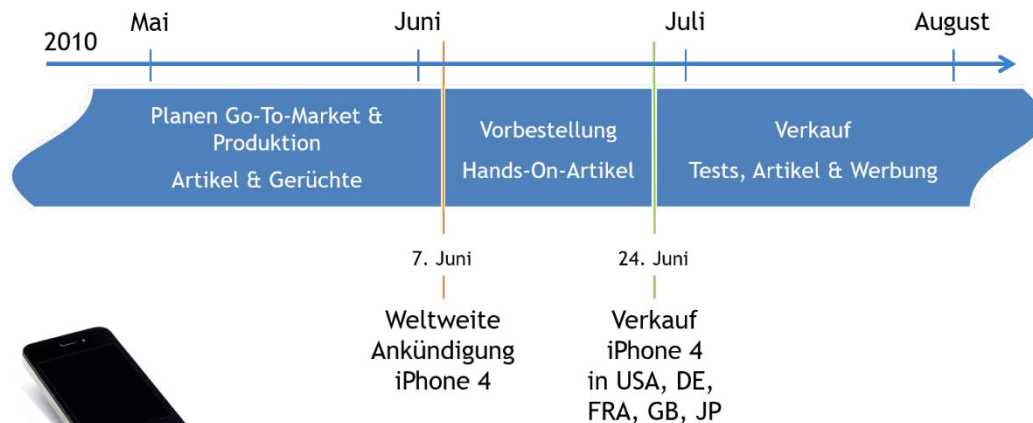


Bild-Quelle: DanielZanetti, Lizenz CC ASA 3.0 Unported

Quelle: Keynote WWDC 2010

Vor dem eigentlichen Tag des Produktlaunches wird das Go-to-Market geplant und die Produktion stellt bereits die Geräte her.

Gleichzeitig kann man im Vorfeld zahlreiche Artikel mit Gerüchten zum Produkt lesen. Journalisten und Blogger füllen das Internet und Zeitschriften mit den möglichen neuen Funktionen, die das Produkt haben soll. Somit wird die Aufmerksamkeit gezielt auf den Tag der eigentlichen Produktvorstellung gelenkt.

Am 7. Juni 2010 wurde das iPhone 4 dann in einer über alle Medien angekündigten Veranstaltung vorgestellt. Sofort danach gab es weltweit schon erste Berichte im Internet zu lesen und auch zahlreiche Bilder wurden nun veröffentlicht.

Apple schaffte es mit der sehr guten Vorarbeit zum Go-to-Market sogar in die 20:15 Uhr Tagesschau, d.h. über eine Produktvorstellung wurde in den Hauptnachrichten Deutschlands berichtet. Somit erfuhren auch weniger technisch interessierte Menschen, dass es ein neues Produkt von Apple gab.

Während der Veranstaltung wurde auch mitgeteilt, dass das Produkt ab dem 24. Juni in den Märkten USA, Deutschland, Frankreich, Großbritannien und Japan verfügbar ist.

Das Produkt konnte nach dem Produktlaunch-Event bei allen Vertriebspartnern vorbestellt werden. Die Journalisten und Blogger erhielten in den Tagen nach dem Event von Apple die Möglichkeit, die Geräte zu testen, worauf nun bis zum eigentlichen Verkaufsstart in fast jeder Zeitung und im Internet Unmengen von sogenannten „Hands-on-Berichten“ erschienen. Dieses heizte natürlich das Interesse bei potenziellen Kunden weiter an und fast niemand kam an der Information vorbei, dass es ein neues iPhone gab.

Selbst über den Tag des eigentlichen Verkaufsstarts wurde im Fernsehen, im Internet und in den Zeitungen berichtet.

Nach dem offiziellen Verkaufsstart folgten nun ausführliche Testberichte über das Gerät in allen Medien. Gleichzeitig startete die Werbung der Vertriebspartner wie zum Beispiel Deutsche Telekom. Aber auch Apple selber schaltete seine Werbe- und Anzeigenkampagne um die einzigartigen Vorzüge des Produktes zu präsentieren.

Um Ihnen deutlich zu machen, wie die öffentliche Aufmerksamkeit im Verhältnis zu den einzelnen Abschnitten des Go-to-Markets verläuft, haben wir eine Kurve über die obige Grafik gelegt.

## Produktlaunch Apple iPhone 4



Die Kurve zeigt das langsam aber stetig steigende Interesse im Vorfeld des Produktlaunch-Events am 7. Juni 2010. Dieses Event stellt den Höhepunkt der öffentlichen Aufmerksamkeit dar und flacht danach langsam ab, um dann zum sehr zeitnahen Verkaufsstart am 24. Juni 2010 noch einmal durch die vorher beschriebenen Aktionen anzusteigen.

Durch alle ab diesem Zeitpunkt startenden Maßnahmen nimmt die Aufmerksamkeit nur langsam ab, zumal nun auch die Geräte im Freundes-, Kollegen- und Bekanntenkreis auftauchen und weitere Beachtung erzeugen.

Das, was wir Ihnen hier aufgezeigt haben, kann nur mit einem akribischen Plan und seiner ebenso akkuraten Umsetzung erfolgen. Neben der nach außen wahrgenommenen kommunikativen Leistung, ist die Leistung der gesamten Produktion sowie der Logistik, aber auch die Organisation der zeitlich passenden Einbindung aller Kommunikationspartner, Vertriebspartner sowie deren Vorbereitung auf die Kommunikation und den Vertrieb anerkendend zu bewerten.

Es ist jedoch auch klar, dass im Bereich des strategischen Produktmanagements die Grundsteine für den Erfolg gelegt wurden, denn dort wurden auch sämtliche Strategien wie zum Beispiel für die Marktmessung (Produktpositionierung) Kommunikation, Kommunikationskanäle sowie für Vertrieb und Vertriebskanäle festgelegt.

Vergleichen wir nun, wie angekündigt, das Go-to-Market aus Marktsicht für das einstige Flaggschiff der Nokia Lumia Reihe - das Lumia 1020.

Das Lumia 1020 haben wir bewusst als Vergleich ausgewählt, denn in unseren Produktmanagement-Schulungen haben die Teilnehmer in den praktischen Übungen früher Interviews zum Thema „Probleme bei der Fotografie“ geführt. Es kam sehr oft vor, dass die Schulungsteilnehmer Probleme bei der Fotografie mit dem Smartphone benannten. Häufig genannte Probleme waren:

- Verwackelte Bilder
- Verrauschte Bilder
- Schlechte Aufnahmen im Dunkeln
- Ungenügender Blitz

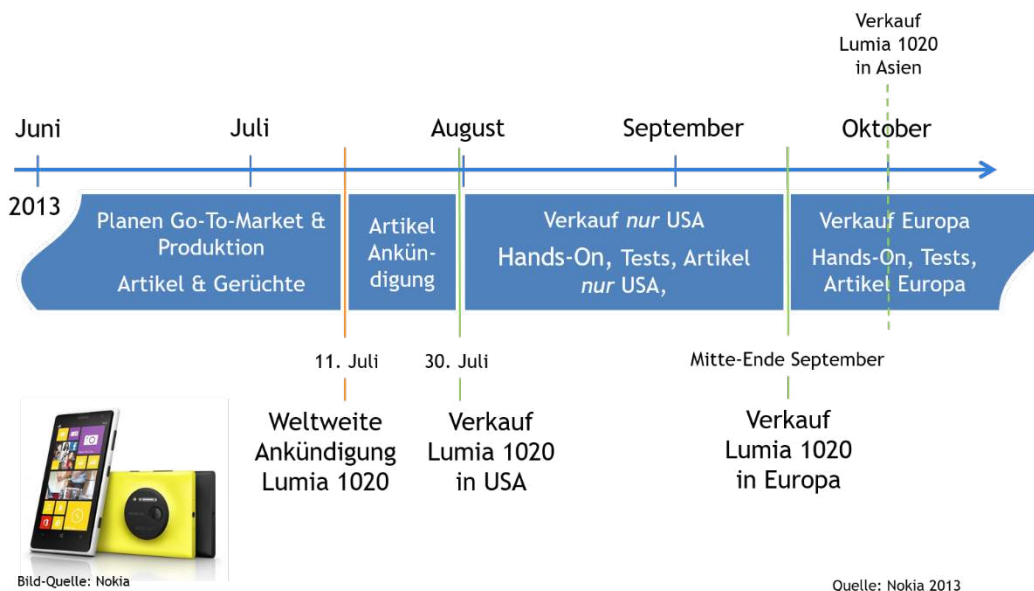
- Man kann das Handy auf kein Stativ stellen
- Keine RAW-Bilder für bessere Nachbearbeitung

Im Jahr 2013 brachte Nokia ein Handy auf den Markt, das genau alle diese Probleme löste, das Lumia 1020. Es war eigentlich ein Fotoapparat mit Handy, denn von den technischen Eigenschaften war alles auf beste Fotos ausgelegt. Zahlreiche Tests bestätigten diesem Kamera-Monster mit 41 Megapixeln eine hervorragende Bildqualität und gerade bei dunkleren Lichtverhältnissen. Es gab von Nokia auch einen ansteckbaren Kameragriff mit eingebautem Zusatz-Akku, der es ermöglichte, das Handy mit Kameragriff auf ein Stativ zu schrauben.

Das Interessante war aber, dass fast keiner der Schulungsteilnehmer dieses Smartphone kannte, welches die stets benannten Probleme löste.

Schauen wir uns daher nun die Grafiken zum Produktlaunch des Nokia Lumia 1020 an, um dann zu verstehen, warum dieses Smartphone trotz innovativster und aller Probleme lösenden Fototechnik so unbekannt war.

## Produktlaunch Nokia Lumia 1020



Wie auch bei Apple wurde bei Nokia das Go-to-Market geplant und die Produktion des Produktes vor dem eigentlichen Produktlaunch gestartet. Auch berichteten zahlreiche Internet-Blogger, News-Ticker-Seiten sowie Zeitschriften im Vorfeld über das außergewöhnliche Gerät und verkündeten bereits die zu erwartende außergewöhnliche Qualität der Fototechnik und Bilder.

Nokia kündigte für den 11. Juli 2013 ein Produktlaunch-Event in New-York an. Auch diese Information wurde in der Breite von Bloggern und Journalisten geteilt.

Am 11. Juli 2013 wurde dann das Gerät in einem Event, das man auch im Internet live verfolgen konnte, präsentiert. Anschließend gab es auch hier erste „Hands-On-Artikel“, die die überragende Leistungsfähigkeit der Kamera herausstellten.

Was Nokia auf dem Produktlaunch-Event jedoch auch verkündete, war der Verkaufsstart des Produktes für den 30. Juli 2013, jedoch nur für den Markt der USA. Alle anderen Märkte sollten später folgen. Für Europa und Asien sprach man von Herbst 2013.



In den Tagen nach dem Produktlaunch erschienen dann erste Test. Ausführliche Tests kamen dann mit dem Verkaufsstart in den USA, also ab 30. Juli.

Da das Produkt zunächst nur auf dem US-Amerikanischen Markt verfügbar war, schwand auch das Interesse bei deutschen Journalisten.

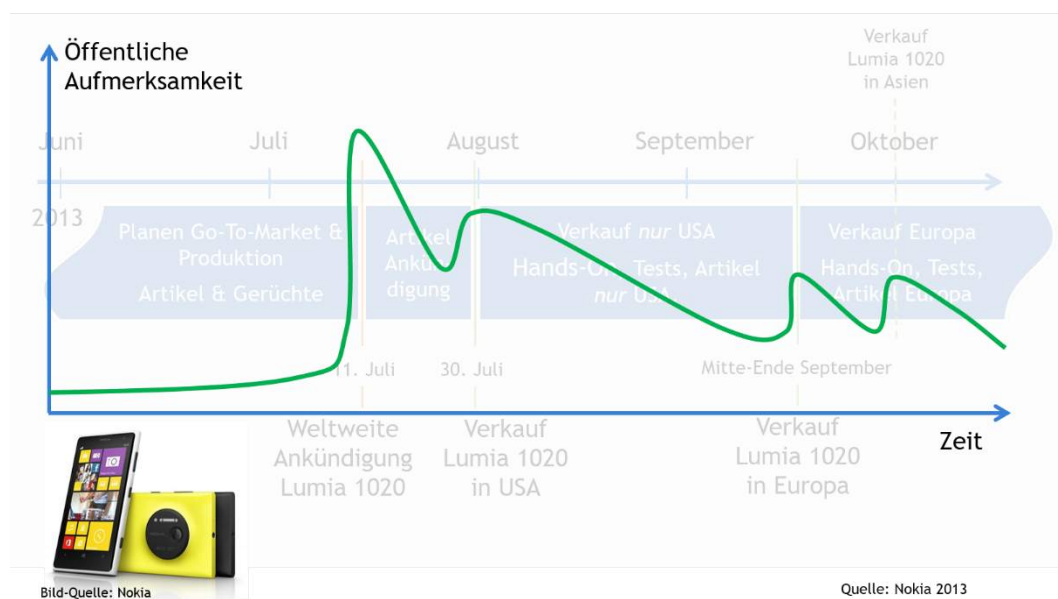
In den USA waren 2013 die Sommerferien und somit auch Urlaubszeit von Anfang Juni bis etwa Mitte August. Auch in Europa waren, ab spätestens Ende Juni, fast überall in Europa Sommerferien angesagt. In dieser Zeit gehen solche Produktlaunches und Technologie-News einfach unter bzw. werden viele Dinge bis zum Ende dieser Zeit einfach auch wieder vergessen.

Irgendwann im September wurde dann auf deutschen News-Tickern und Bloggs veröffentlicht, dass das Lumia 1020 ab etwa Mitte bis Ende September in Deutschland zu beziehen sei. Diese Information rauschte aber bei den zahlreichen Meldungen durch. Als das Produkt später in Deutschland verfügbar war, berichteten nur einzelne Internetseiten mit Tests über das Nokia Smartphone. Echte Werbe- und Kommunikationsaktionen mit Partnern kamen nur selten vor.

Der asiatische Markt wurde erst im Oktober beliefert.

Schauen wir uns die Kurve der öffentlichen Aufmerksamkeit zu diesem Produkt an.

## Produktlaunch Nokia Lumia 1020



Bereits im Vorfeld des Produktlaunches war das Interesse und somit die öffentliche Aufmerksamkeit geringer. Mit dem Tag des Produktlaunches gab es zwar einen Moment der Aufmerksamkeit, der jedoch nicht alle erreichte. So war Nokia zum Beispiel kein Thema in der 20:15 Tagesschau, obwohl die internationale Presse ausreichend zu dem Gerät des einstigen Weltmarktführers berichtete.

Die öffentliche Aufmerksamkeit war von vornherein geringer und schwand auch viel schnell wieder, da wie bereits aufgezeigt, ein Großteil der Menschen auf der Nordhalbkugel in den Sommerferien war. Die gesamte Energie, die man in den internationalen Produktlaunch in New York steckte, verpuffte also ganz schnell wieder, weil Ferien waren und weil sich im September in Europa sowie im Oktober in Asien kaum jemand mehr an das Gerät erinnerte, als man es dann endlich auf diesen Märkten kaufen konnte. Die kleinen lokalen Produktlaunches, also die lokalen Pressemitteilungen für den Verkaufsstart in den einzelnen Ländern,

gingen unter und wurden von den Journalisten auch nicht mehr als die Neuigkeit verkauft, denn es gab ja schließlich auch nicht mehr die große Neuigkeit zu diesem Produkt.

Fassen wir also kurz zusammen, was auf jeden Fall schon einmal anders als bei Apple gelaufen war:

- Internationaler Produktlaunch in der Ferienzeit der Nordhalbkugel
- Verkaufsstart mitten in den USA-Ferien
- Verkaufsstart in Europa und Asien zeitlich zu weit weg vom Produktlaunch-Event

Es ist also kaum verwunderlich, dass kaum ein technisch interessierter Produktmanager in unseren Schulungen in den Interviews das Produkt Nokia Lumia 1020 kannte, um somit seine Probleme bei der Fotografie mit dem Smartphone zu lösen.

Was hätte Nokia aus Ihrer Sicht anders machen können?

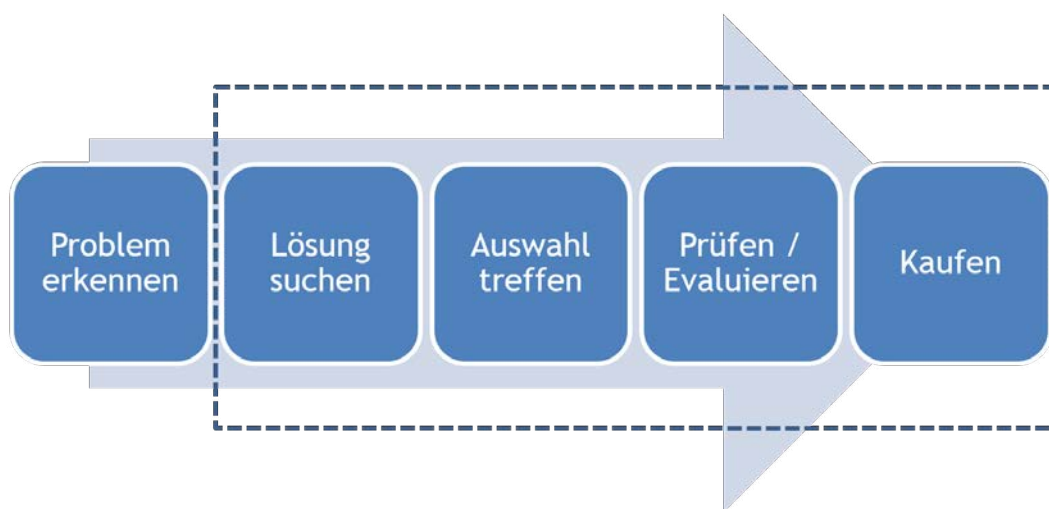
## PLANEN DES GO-TO-MARKET AUS KUNDENSICHT

Wie Sie bereits durch unsere anderen Bücher gelernt haben, betrachten wir das gesamte Thema Produktmanagement aus Sicht des Marktes und der verschiedenen Kundenarten.

Auch das Go-to-Market betrachten wir aus dieser Sicht um das bestmögliche Ergebnis für alle Beteiligten zu erzielen, denn wir wollen keine Dinge übersehen, die den Erfolg verhindern.

Um also die notwendigen Schritte eines Go-to-Markets aus Marktsicht zu analysieren, schauen wir uns zunächst die verschiedenen Phasen des Einkaufs aus Sicht des Kunden an.

## Phasen des Einkaufens



Die Phasen des Einkaufs können Sie ganz einfach nachvollziehen, wenn Sie für sich selber beobachten und analysieren, wie Sie ganz persönlich Dinge einkaufen. Für die folgende Beschreibung der Phasen des Einkaufens können Sie sich bei Kleidungsstücken, technischen Geräten und Dingen, Werkzeugen, Lebensmitteln sowie vielem mehr beobachten.

In der ersten Phase erkennt man für sich ein Problem bzw. Dinge, die einen stören oder nerven bzw. ein Grundbedürfnis darstellen. Daraufhin beginnt man eine Lösung zu suchen.

Hat man mehrere Lösungen für sich gefunden, so trifft man eine Auswahl von Produkten.

Anschließend (über-)prüft bzw. evaluiert man die Produkte, die in der engeren Auswahl sind und entscheidet sich daraufhin für oder gegen eines oder alle Produkte.

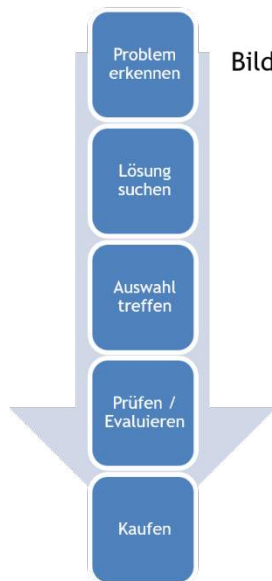
Hat man sich in der vorhergehenden Phase für ein Produkt entschieden, dann tätigt man in der letzten Phase den Kauf.

### *Beispiel SelfBackup:*

Wir nutzen auch in diesem Teil des Produktmanagements wieder unser Beispielprodukt „SelfBackup“, das Sie aus den Büchern, „Strategisches Produktmanagement“ und/oder „Technisches Produktmanagement“ kennen. Falls Sie mit diesem Beispiel noch nicht vertraut sind, so lesen Sie bitte zunächst den Teil „Strategisches Produktmanagement“, auf dem auch dieses Buch aufbaut.

Wenn Sie sich daran erinnern, so hatte Claudia durch ihre Erfahrung für sich ein Problem identifiziert.

## Phasen des Einkaufs - Claudia

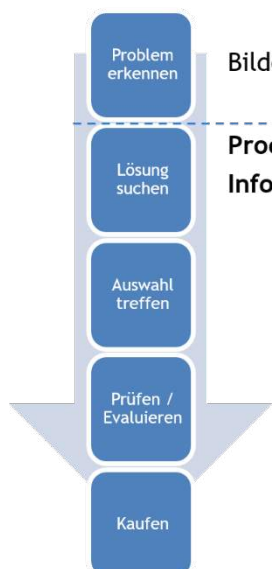


Bilder und Fotoalben sollen jeder Zeit gesichert sein.

Eine ausführliche Beschreibung der Markprobleme von Claudia finden Sie im Übrigen im Ihrem Beispiel-Interview-Protokoll, dass Sie bereits im Kurs „Strategisches Produktmanagement“ erhalten haben.

Nachdem Claudia für sich ihr Problem erkannt hat, beginnt sie mit der Suche nach einer Lösung.

## Phasen des Einkaufs - Claudia



Bilder und Fotoalben sollen jeder Zeit gesichert sein.

**Produktanforderung:** Automatische kabellose Sicherung der Bilder.

**Informationsquellen:** CEWE-Webseite, Soziale-Netzwerke (Facebook,) Familie, Freunde

Bereits in dieser Phase hat Claudia bestimmte Anforderungen an das Produkt, welches ihr Problem lösen soll. Bei der Recherche nutzt sie ihre gewohnten Informationsquellen.

Für Sie als Produktmanager bedeutet dies, dass bereits in allen Informations- und Vertriebskanälen die Informationen, die Claudia benötigt, vorhanden sein müssen, da Sie mit Ihrem Produkt ansonsten bereits in dieser Phase ausgeschieden sind.

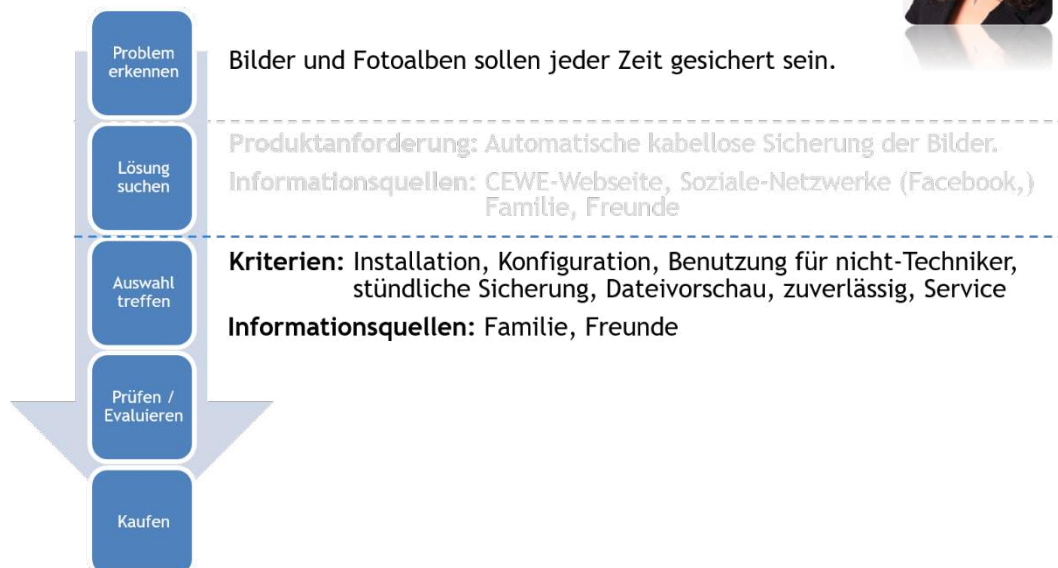
Claudias Produkthanforderungen haben sich in den Interviews ergeben (siehe Beispiel-Interview-Protokoll). Was wir in Claudias Informationsquellen kommunizieren, haben wir bereits im Beispiel-Positionierungs-Dokument im Kurs „Strategisches Produktmanagement“ erarbeitet.

Wo können wir nachschauen, was Claudias Informationsquellen und Einkaufskanäle sind? Wo haben wir diese Informationen dokumentiert und festgehalten?

Ihre Antwort ist richtig, wenn Sie jetzt Persona(-Dokument) gedacht haben.

In der nächsten Phase wird Claudia eine Auswahl an Produkten treffen, die ihr Problem lösen sollen.

## Phasen des Einkaufs - Claudia



Um eine Auswahl an möglichen Produkten zu treffen, hat Claudia für sich eine Reihe von verschiedene Kriterien aufgestellt. Zunächst hat Claudia ihre persönlichen Kriterien, jedoch zusätzlich auch ihre vertrauten Informationsquellen wie Familie und Freunde genutzt, woraus sich weitere Kriterien ergeben haben, die ihr bei der Auswahl helfen.

Wenn im Familien- und Freundeskreis bereits Lösungen für ähnliche Produkte bekannt sind und Erfahrungen existieren, so haben diese einen großen Einfluss auf Claudias Auswahl. Es ist ansonsten auch typisch, dass gerade bei technischen Dingen Claudias Freund oder andere männliche Familienmitglieder gefragt werden und somit Kriterien liefern.

Hat Claudia eine Auswahl getroffen, versucht sie das Produkt zu testen bzw. evaluieren. Falls Produkttests nicht möglich sind, greift sie auf Erfahrungsberichte anderer Nutzer zurück, die das Produkt bereits gekauft haben.

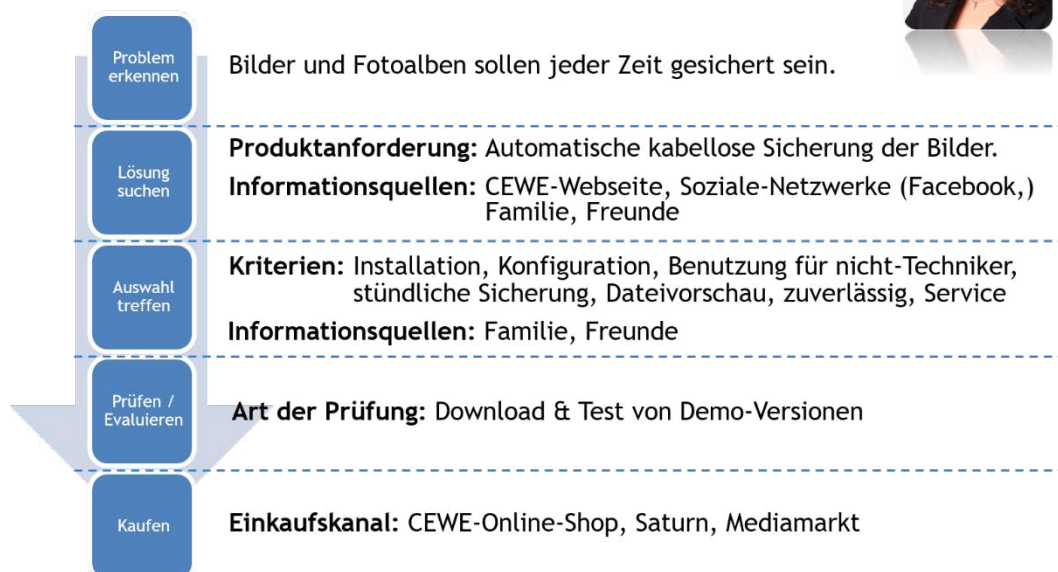
## Phasen des Einkaufs - Claudia



Es ist also sehr hilfreich, Claudia zu ermöglichen ein Produkt zu testen. Sollte dies nicht möglich sein, ist sicherzustellen, dass ihr hilfreiche Testberichte oder andere Kundenerfahrungen zur Verfügung stehen. Auch an diesem Punkt ist es ohne weiteres möglich, dass Ihr Produkt auf Grund der fehlenden vorhandenen Möglichkeit des Evaluierens aus der Auswahl herausfällt.

Je nachdem, wie der Test oder die Prüfung bzw. Evaluierung ausgefallen ist, entscheidet sich Claudia nun ob und welches Produkt sie kauft.

## Phasen des Einkaufs - Claudia



Beim Kauf ist es wichtig, dass wir unser Produkt dort anbieten, wo Claudia gewöhnlich ähnliche Dinge einkauft. Dort müssen auch wieder ihre Zahlungsmodalitäten berücksichtigt werden. Denn auch in dieser Phase droht noch das „Aus“ für das Produkt.

## PHASEN DES EINKAUFES IM BUSINESS TO BUSINESS

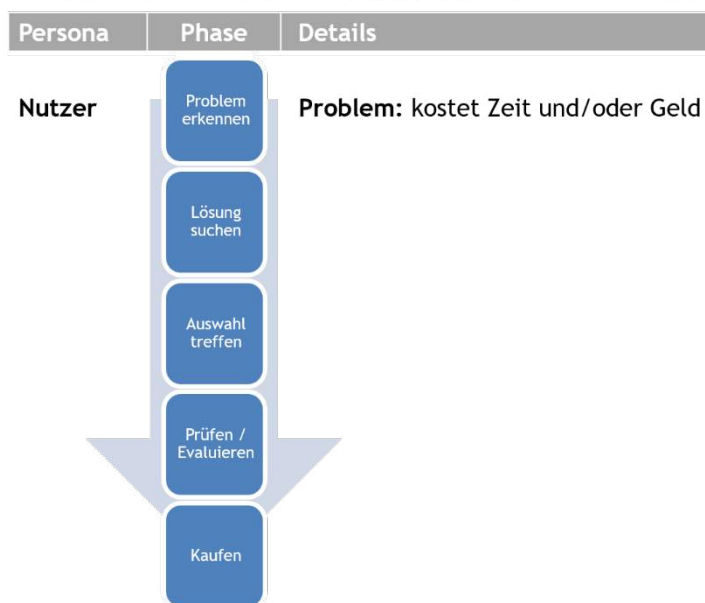
Für alle diejenigen, die im Business to Business Welt unterwegs sind, haben wir die Phasen des Einkaufs ins Allgemeine übertragen, um Ihnen aufzuzeigen, dass Sie Ihre Analyse genauso betreiben können.

Gerade im Business Umfeld werden Entscheidungen viel rationaler getroffen, d.h. hier muss ein Problem existieren, welches Zeit und/oder Geld kostet.

Denken Sie auch daran, dass in einem Unternehmen möglicherweise mehrere verschiedene Persona über den Einkauf entscheiden. Schauen Sie sich gegebenenfalls noch einmal die Definition von Nutzer- und Käufer-Persona sowie das Kapitel „Käufer-Persona Analyse“ im Buch „Strategisches Produktmanagement“ an.

Bei den Phasen des Einkaufs spielt genau dieses eine entscheidende Rolle und stellt ganz klar einen Unterschied zu unserem Beispiel „SelfBackup“ dar.

## Phasen des Einkaufs - B2B



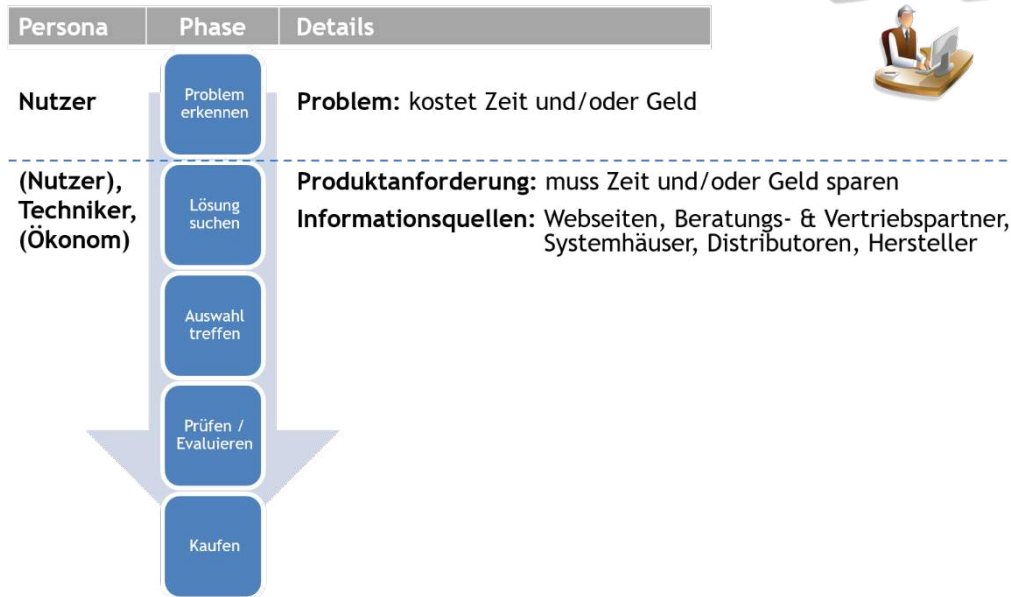
Die Probleme, die mit Hilfe der Interviews identifiziert wurden, betreffen die Nutzer-Persona, was in einem Unternehmen jeder Mitarbeiter sein kann.

Als Quelle für Marktprobleme können Produktmanager auf ihre Interview-Protokolle zurückgreifen, deren Vorlage im Kurs „Strategisches Produktmanagement“ erhältlich sind.

Nachdem die Interviews am Markt geführt und anschließend ausgewertet wurden, kennt man die Top-Marktprobleme. Wurden die Interviews gut geführt, wissen Sie bereits wieviel Zeit und/oder Geld das Problem die Nutzer-Persona kostet.

Da jeder im Unternehmen die Nutzer-Persona sein kann, werden sich bei einem bekannten Problem auch die verschiedenen Käufer-Persona oder sogar die Nutzer-Persona auf die Suche nach einer Lösung machen. Meist wird jedoch die „Technische Käufer-Persona“ bzw. „Fachexperte Käufer-Persona“ beauftragt, um nach einer Lösung zu suchen.

## Phasen des Einkaufs - B2B

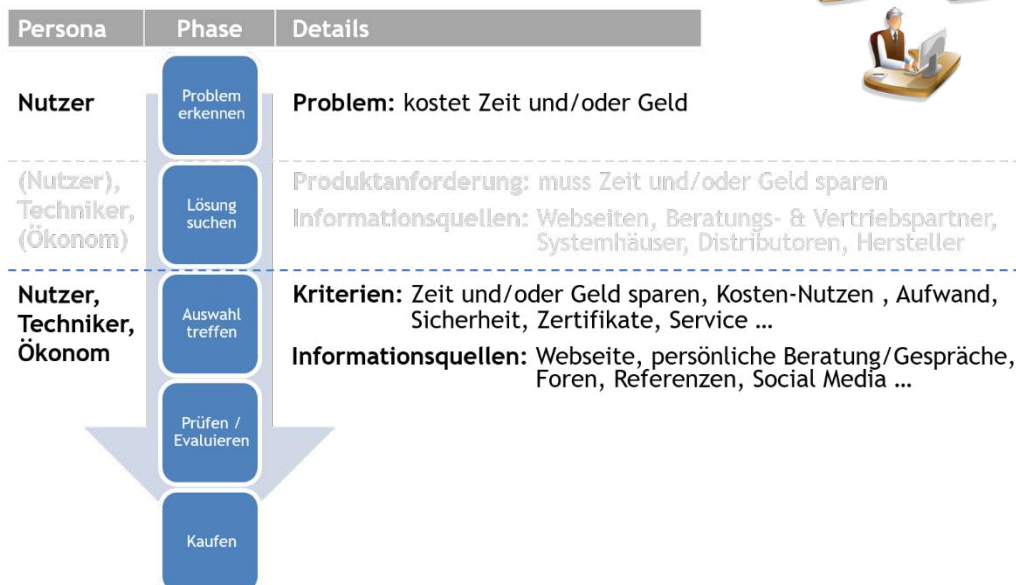


Auch hier müssen die Informationen, welche Fragen zur Produkthanforderung beantworten, bereits bei den Informations- und Einkaufskanälen vorhanden sein. Wichtig ist hier, dass die passende Information für die entsprechende Persona vorhanden ist.

Folgende Fragen und deren Antworten helfen bei der Analyse:

- Welche Informationen müssen für wen bereitgestellt werden?
- In welcher Form müssen Informationen bereitgestellt werden?
- Wer hat dafür zu sorgen, dass die Informationen zu Partnern gelangen, auf deren Webseite erscheinen, Berater und Verkäufer geschult sind ...?

## Phasen des Einkaufs - B2B

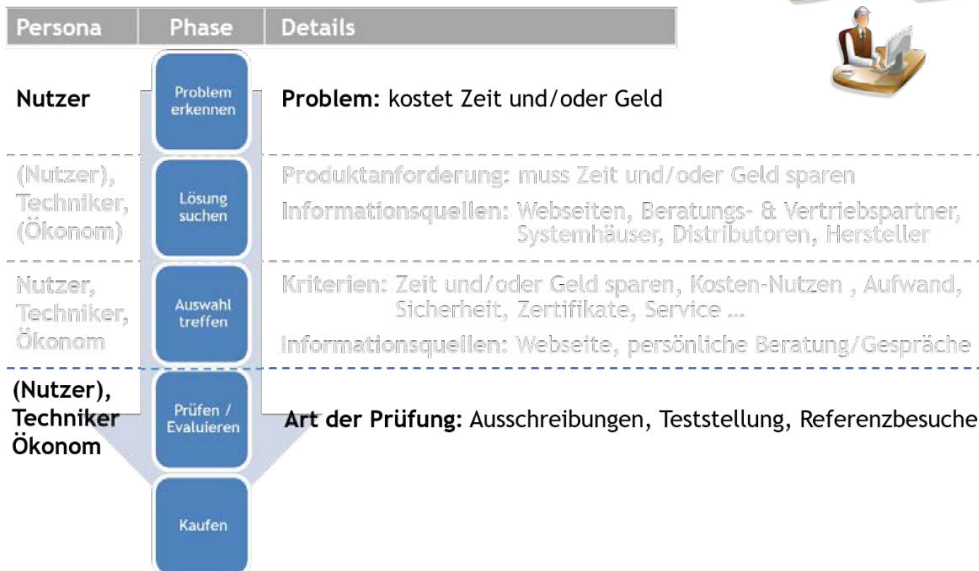




Um eine Auswahl zu treffen, werden die Kriterien der Nutzer-Persona und der verschiedenen Käufer-Persona aufgenommen. Wie Sie bereits aus dem Kurs „Strategisches Produktmanagement“ wissen, haben die verschiedenen Käufer-Persona unterschiedliche Kriterien für ihre Entscheidungen. Dieses gilt es hier zu berücksichtigen, denn es bedarf klarer Antworten. Das bedeutet wiederum, die Informations- und Vertriebspartner müssen die Antworten für die Kriterien je Persona liefern können.

Wenn Sie die entscheidenden Kriterien erfüllt haben, so ist Ihr Produkt auch in der nächsten Phase mit dabei.

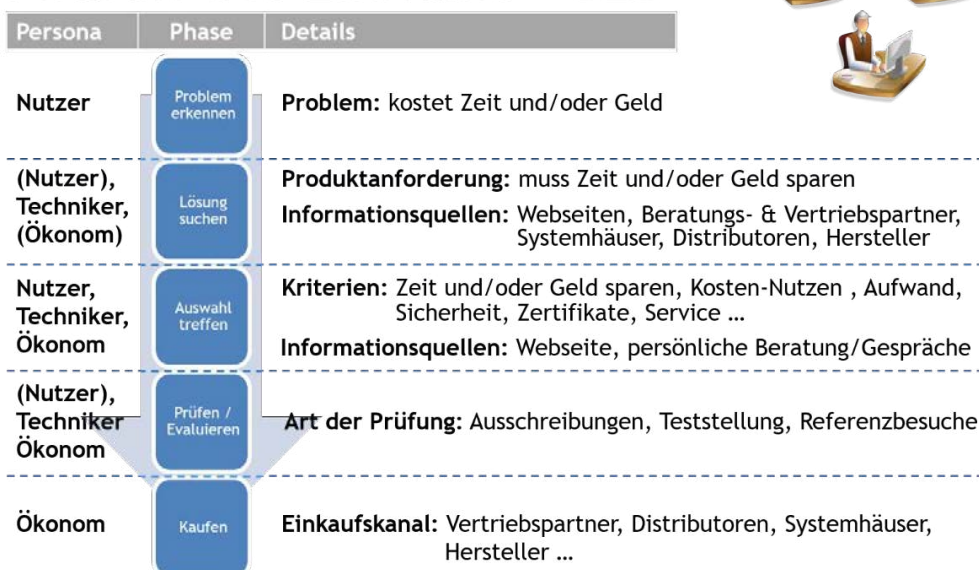
## Phasen des Einkaufs - B2B



Wie fasst nun der Kunde Vertrauen zu Ihrem Produkt und wie kann er sich selber davon überzeugen, ob und wie das Produkt ihm hilft Zeit und/oder Geld zu sparen? Dazu zeigt die obige Grafik verschiedene Möglichkeiten auf. Wir werden im Verlauf des Buches noch näher auf diesen Punkt eingehen.

In der letzten Phase kommt es dann zum Kauf des Produktes.

## Phasen des Einkaufs - B2B



Der Kunde kauft über seine gewohnten und präferierten Einkaufskanäle, wobei auch hier seine gewohnten Zahlungsmodalitäten zu berücksichtigen sind.

Bevorzugte Einkaufskanäle und Zahlungsmodalitäten können Sie im Übrigen Ihrer Distributionsstrategie entnehmen, die Sie ja bereits im strategischen Produktmanagement als Teil des Business-Plans abgeleitet haben.

Ebenso können Sie die passenden Informationskanäle Ihrer Kunden in der Kommunikationsstrategie finden, denn darum haben Sie sich schließlich diese Arbeit gemacht.

## GO-TO-MARKET IM OPEN PRODUCT MANAGEMENT WORKFLOW™

Auf den Open Product Management Workflow™ sind wir bereits ausführlich im Buch „Strategisches Produktmanagement“ eingegangen. An dieser Stelle möchten wir nur noch einmal an einige Dinge erinnern.



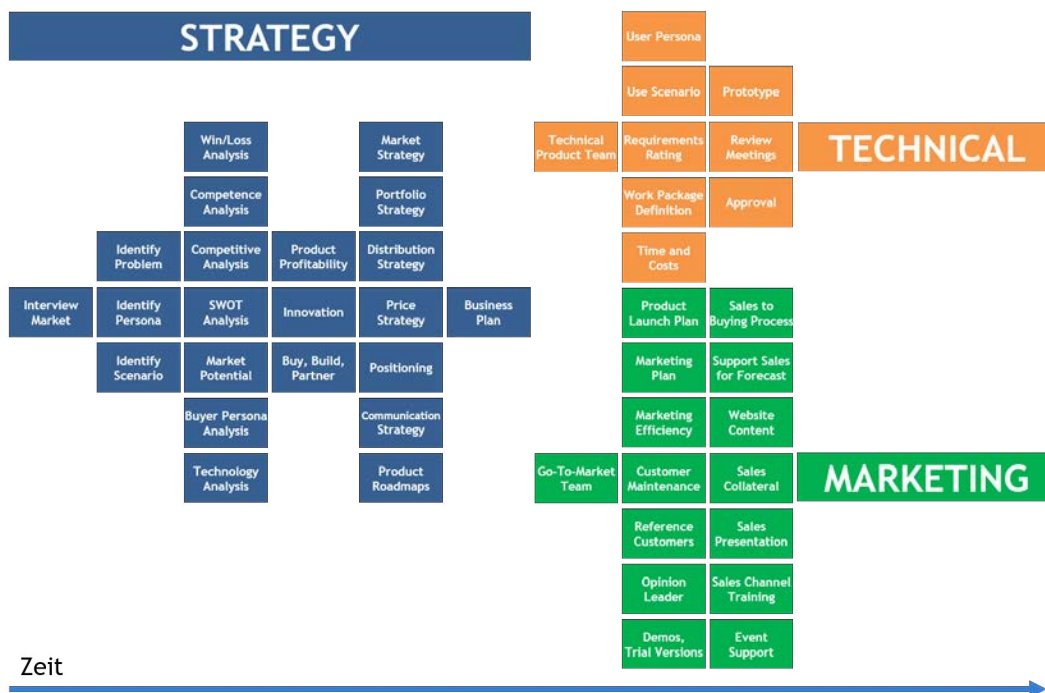
INTERVIEW ▶ IDENTIFY ▶ ANALYZE ▶ CHECK ▶ STRATEGY ▶ CONSOLIDATE ▶ BUILD TEAM ▶ DELIVERY ▶ CONTROL ▶ BUILD TEAM ▶ PLAN ▶ PREPARE

Bildquelle Schnecke: ©prt art/fotolia.com

Hat man die Arbeiten im strategischen Produktmanagement nicht erledigt, wird man sich im Go-to-Market extrem schwertun. Viele von den Dingen, die wir jetzt umsetzen wollen, haben ihre Basis im strategischen Teil unserer Arbeit, was am vorhergehenden Kapitel zu sehen war. Auch das vorher aufgeführte Beispiel von Apple und Nokia zeigt, dass sich mit einer guten strategischen Planung viel gewinnen lässt, aber ohne sie sämtliche bisher investierte Energie verpufft.

*Ein erfolgreiches Go-to-Market benötigt die Ergebnisse des strategischen Produktmanagements.*

Ein weiterer Punkt, den wir noch einmal erwähnen möchten, ist die Gestaltung und Aufteilung der verschiedenen Produktmanagementbereiche.



Die Erfahrung hat immer wieder gezeigt, dass die Kollegen Produktmanager, die den strategischen Teil des Produktmanagements erledigen, auch prädestiniert dafür sind, den Go-to-Market Teil zu erbringen. Es gibt in dieser Kombination auch keinen Verlust an Kommunikation, wenn wir im Go-to-Market die Ergebnisse der Analysen und die abgeleiteten Strategien umsetzen wollen.

Auch ein zeitlicher Vorteil ergibt sich aus der Kombination Strategie + Go-to-Market in einer Person. Während der Technische Produktmanager / Product Owner mit den Ingenieuren und der Produktion arbeitet, kann der Strategische Produktmanager bereits das Go-to-Market planen und mit seinem Team umsetzen. Das ermöglicht ein schnelleres Time-to-Market und erfolgreicherer Go-to-Market.

## DAS GO-TO-MARKET TEAM, AUFGABEN UND ROLLEN – DOKUMENT G1

Produktmanager haben niemals Zeit.

Diesen Satz hören wir oft von den Kollegen und bestätigt sich immer wieder in der Praxis, wenn das Go-to-Market nur halbherzig durchgeführt wird. Einen Teil der Problemlösung, der knappen Zeit, haben wir im vorigen Kapitel aufgezeigt.

Eine weitere Lösung dieses Problems liegt neben dem Aufteilen der Rollen innerhalb des Produktmanagements auch bei den beiden Teams, die Sie als Produktmanager formieren.

*„Erfahrene Produktmanager wissen, dass sie kein Produkt managen, sondern dass eine sehr wichtige Aufgabe darin besteht, die virtuellen Produktteams zu formieren, zu informieren und zu managen.“*

Ähnlich wie im technischen Produktmanagement, wird auch im Go-to-Market mit der Bildung des „Go-to-Market Teams“ ein positiver Effekt bei Ihren Kollegen der angrenzenden Abteilungen erzeugt. Auch die Kollegen vom Marketing, Kommunikation, Vertrieb etc. wollen rechtzeitig mit eingebunden sein und auch frühzeitig alle für sie relevanten Informationen haben.

Ein weiterer Vorteil des „Go-to-Market Teams“ ist, dass somit auch keine entscheidenden Dinge vergessen werden, da jede Abteilung genau ihre Bedürfnisse berücksichtigt.

Schauen wir uns zunächst an, welche groben Aufgaben es beim Go-to-Market gibt.

- Marktmessage: gelöste Probleme inkl. einzigartiger Mehrwerte und besonderer Kompetenzen erstellen, Launch-Plan erarbeiten
- Rechtliche Themen prüfen wie: gesetzliche Bestimmungen & Vorgaben, AGB, EULA
- Organisation: Teile, Verpackung, Artikel anlegen, Logistik ext. Dienstleister, Demo-Version
- Sicherstellen: Service bei Rückfragen, Bestellung, Technik
- Kommunikation zum Markt sowie Lead Generierung
- Erstellen von Marketing- und vertriebsunterstützenden Materialien
- Generierte Leads kontaktieren, beraten und verkaufen
- Informieren und Schulen von Vertrieb sowie Partnern, Servicemitarbeiter

Klar wird sofort, dieses sind Aufgaben, die nicht alleine vom Produktmanagement erledigt werden können.

Das „Go-to-Market Team“ kann wie folgt zusammengestellt werden und dabei die entsprechenden Aufgaben übernehmen.

(Strategischer) Produktmanager (oder Produktmarketingmanager, dann auch nur in Teilen):

- Ist Marktexperte, kommuniziert die Fakten
- Führt Interviews
- Identifiziert & quantifiziert Probleme, Persona, Szenarien
- Führt Marktanalysen durch
- Prüft und steuert Business- und Produkterfolg
- Leitet Strategien ab und liefert Marktmessage
- Erstellt Entscheidungsvorlagen
- Formiert, informiert, schult und managet Go-to-Market Team
- Plant und leitet das Go-To-Market und setzt es mit dem Go-To-Market Team um
- Überprüft den Status des Go-to-Market Projektes und gibt das finale „GO“

**Rechtsabteilung/Legal:**

- Prüft die Einhaltung von gesetzlichen Vorgaben und Compliance Richtlinien
- Erstellt: Verträge, Lizenzen, AGBs
- Vertritt das Unternehmen in Rechtsangelegenheiten

**Operationsmanager:**

Zur folgenden Rolle des Operationsmanagers gibt es etwas mehr zu sagen, denn diese Rolle kann das gesamte Team des Produktmanagements sehr stark entlasten.

Oft erzählen uns Produktmanager, dass sie zu viele operative Tätigkeiten erledigen müssen und einen Großteil ihres Tages damit verbringen.

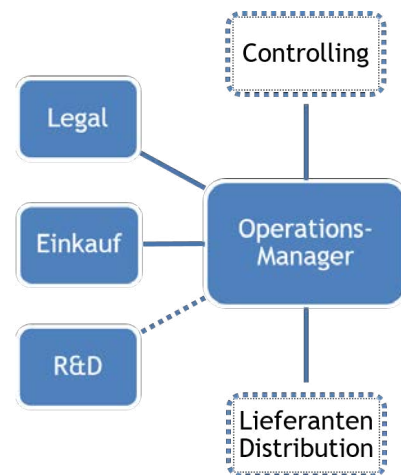
In der Praxis hat sich bewährt, wenn alle Produktmanager diese Tätigkeiten an eine Person, den Operationsmanager abgeben, wobei der Operationsmanager im Produktmanagement angesiedelt ist. Er ist quasi die Teamassistentz des Produktmanagements.

Vorteile der Einführung eines Operationsmanagers sind:

- a) Produktmanager können sich auf ihre eigentlichen Aufgaben fokussieren
- b) Das Unternehmen spart Geld, da ein Operationsmanager und dessen Arbeitszeit günstiger ist als die eines Produktmanagers
- c) Es wird Zeit gespart, weil der Operationsmanager Spezialist für die operativen Tätigkeiten wird und die Arbeiten viel schneller erledigen kann
- d) Das Ansehen des Produktmanagements steigt, weil das ständige nervige Nachfragen zu den Prozessen der anderen Abteilungen wie z.B. Einkauf entfällt.

Folgende Tätigkeiten kann der Operationsmanager übernehmen:

- Er klärt und organisiert
  - Rechtliche Dinge mit Legal
  - Bestellungen
  - Logistik & DEMO mit R&D
- Besorgt Zahlen vom Controlling
- Legt Artikel im ERP an bzw. arbeitet diesbezüglich eng mit Einkauf zusammen
- Kümmert sich um Stücklisten, Verpackung und deren Nachbestellungen
- Arbeitet mit der Entwicklung zusammen, wenn es um die Produkt-DEMO und deren Bereitstellung geht
- Steuert und überwacht:
  - Produktion, Lieferanten/Lieferantenmanagement
  - Distribution, Versand
- Ansprechpartner für Marketing, wenn Marketing-Material nachgeliefert werden muss
- Überwacht und liefert notwendige Zahlen aus dem Unternehmen für KPIs



#### Customer Service oder Insight Sales:

- Erster Ansprechpartner bei Rückfragen für die Themen:
  - Bestellung
  - Lieferbedingungen
  - Ansprechpartner für Vertriebspartner
- Verantwortlich für alles was reinkommt:
  - Info@DeineFirma.com Bearbeitung und Weiterleitung
  - Anlauftelefonnummer für Kunden
  - Beschwerdemanagement
- Versendet Kundeninformation
- Pflegt die Stammdaten
- Kümmt sich um Renewals und Angebotstracking

#### Technischer Support:

- Ist erster Ansprechpartner für technische Fragen
- Hilft bei technischen Fragen zum Produkt:
  - Kunden
  - Evaluierenden Kunden
  - Partnern
- Leitet Produkt-Fehler an Entwicklung weiter
- Meldet die Anzahl der Supporttickets an Operationsmanager, Produktmanager und Technischen Produktmanager/Product Owner für KPI Auswertung

#### Marketing und Kommunikation:

- Kommuniziert die Lösung zum Markt
  - Erstellt Marketing- & Kommunikationsplan
  - Plant das Budget für Marketingmaßnahmen
  - Erstellt Marketing- und vertriebsunterstützende Materialien
- Generiert Leads durch:
  - Kommunikation, Werbung, Telemarketing, Veranstaltungen, Konferenzen, ...
- Übernimmt Kontakt und Kommunikation zu Presse sowie Analysten
- Organisiert Messen
- Ist verantwortlich für das Optimieren von Marketingmaßnahmen:
  - Kosten pro Lead oder Costs per Lead (CPL) senken
  - Qualität der Leads erhöhen
  - Closed Loop: Conversion Rate, Umsatz pro Lead erhöhen

#### Web-Master/Web-Marketing:

- Verantwortlich für die gesamte Kommunikation des Produktes und dessen Lösung im WEB
  - Produkte und Produktinformationen in Web-Shops
  - Optimierung der Seiten auf SEO, SEM/SEA und Social
- Einstellung und Optimierung von Internetwerbung mit relevanten Schlagwörtern nach SEO, SEM/SEA
- ...
- Generieren von Leads über das WEB, überprüft und optimiert:
  - Traffic & Rücklauf
  - Klickverhalten
  - Cost per Lead (CPL), Cost per Click (CPC)
  - Conversion Rate
- Gibt Rückmeldung an Marketing und Produktmanagement

#### Vertrieb und Consulting:

- Übernimmt Leads, kontaktiert und berät diese
- Informiert über neue gelöste Probleme
- Schreibt Angebote und führt Verhandlungen
- Regelmäßig im Kontakt mit:
  - Partnern
  - Kunden und evaluierenden Kunden
- Betreut, unterstützt und nimmt die Probleme auf von:
  - Kunden
  - Partnern
- Akquiriert Kunden (sollte so wenig wie möglich gemacht werden, da teuer)

Ein Organigramm des Go-to-Market Teams sieht dann wie folgt aus:  
(R&D steht für Research & Development, also die Entwicklung)



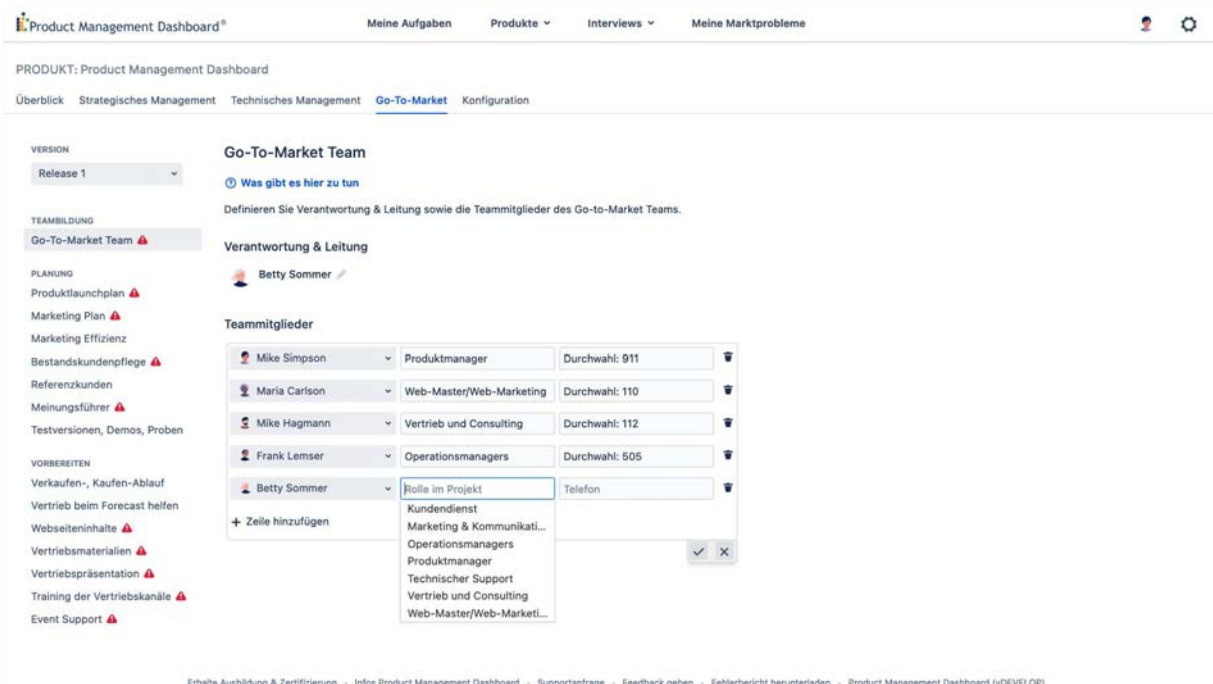
Wie Sie sehen, kann der Operationsmanager den direkten Kontakt zu mehreren Abteilungen übernehmen, was den Produktmanager wiederum sehr entlastet und er sich somit auf seine eigentlichen Aufgaben konzentrieren kann.

Für die Verbindung Operationsmanager und R&D beziehen wir uns an dieser Stelle ausschließlich auf die Bereitstellung von Demo und Testversionen, die wir beim Go-to-Market nutzen wollen.

Um stets einen Überblick darüber zu haben, wer im Go-to-Market Team Ihr Ansprechpartner aus welcher Abteilung ist, nutzen Sie das Dokument G1 „Go-to-Market Team & Ansprechpartner“, welches Sie im Seminar „Erfolgreiches Go-to-Market“ erhalten.

## GO-TO-MARKET TEAM IM PRODUCT MANAGEMENT DASHBOARD

Arbeiten Sie gemeinsam als Team am Go-to-Market bzw. an Marketingmaßnahmen. Formieren Sie das Team. Um Aufgaben zu verteilen und zu managen werden die Informationen zum Go-to-Market Team im Product Management Dashboard hinterlegt. Sie können nun ein wiederholbares sowie erfolgreiches Go-to-Market planen und umsetzen.



The screenshot displays the 'Go-To-Market Team' configuration page in the Product Management Dashboard. The interface includes a navigation menu on the left with categories like VERSION, TEAMBILDUNG, PLANUNG, and VORBEREITEN. The main content area is titled 'Go-To-Market Team' and contains a 'Verantwortung & Leitung' section with Betty Sommer assigned as the manager. Below this is a 'Teammitglieder' table with columns for name, role, and contact information. A dropdown menu is open for Betty Sommer, showing various roles like 'Holle im Projekt', 'Kundendienst', and 'Produktmanager'.

Name	Rolle	Durchwahl	Kontakt
Mike Simpson	Produktmanager	Durchwahl: 911	
Maria Carlson	Web-Master/Web-Marketing	Durchwahl: 110	
Mike Hagmann	Vertrieb und Consulting	Durchwahl: 112	
Frank Lemser	Operationsmanagers	Durchwahl: 505	
Betty Sommer	Holle im Projekt	Telefon	

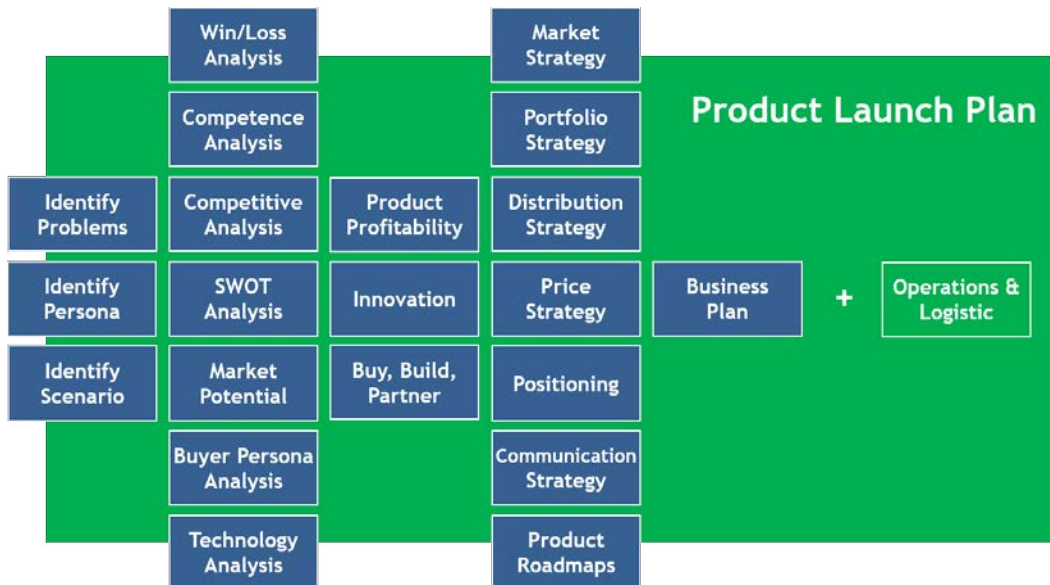
Wenn das Go-to-Market Team hinterlegt ist, dann können Aufgaben verteilt werden und das Team kann zusammenarbeiten.



## PRODUKTLAUNCHPLAN - DOKUMENT G2

Wie bereits im Abschnitt „Go-to-Market im Open Product Management Workflow™“ beschrieben, sind die Arbeit und die Ergebnisse des strategischen Produktmanagements eine unabdingbare Voraussetzung für ein erfolgreiches Go-to-Market.

Im Go-to-Market geht es nun um die Umsetzung der abgeleiteten Strategien, um die Weitergabe von Informationen aus den Analysen und deren Ergebnisse an die Kollegen des Go-to-Market Teams. Zusätzlich müssen sämtliche operative und logistische Tätigkeiten, die rund um das Produkt und dessen Verteilung notwendig sind, geplant, organisiert und umgesetzt werden. Es ergibt sich also folgendes Bild:



Da wir als Produktmanager nicht alle Tätigkeiten alleine durchführen, sondern auf die Hilfe der Kollegen des Go-to-Market Teams und ihrer Abteilungen angewiesen sind, benötigen wir eine Übersicht. Sie soll uns helfen zu sehen, welche Aufgaben erledigt werden müssen und wer für die Erledigung der Aufgaben zuständig ist.

Diese Übersicht, die uns dabei hilft einen Überblick über das Go-to-Market Projekt zu behalten, ist der Produktlaunchplan - Dokument G2, den Sie im Kurs von uns erhalten.

Der Produktlaunchplan – Dokument G2 ist der Masterplan, der allen notwendigen Aufgaben für einen erfolgreichen Produktlaunch, sowie die Zuständigkeiten enthält. Dieses Dokument pflegen und aktualisieren Sie während der gesamten Launchplanung und Umsetzung.

Folgende Schritte helfen beim Entwickeln des Produktlaunchplanes:

*Planen Sie genügend Zeit ein zum Planen!*

1. Formieren Sie das Go-to-Market Team
2. Erarbeiten Sie gemeinsam im Go-to-Market Team vom Markt her (wie Eingangs gezeigt) die notwendigen Aufgaben und besprechen Sie diese Aufgaben für ein einheitliches Verständnis
3. Klären, wer im Team für welche Aufgaben verantwortlich ist
4. Definieren der Zeitpunkte, bis wann Aufgaben erledigt sein sollen, wobei unbedingt Abhängigkeiten wie z.B. Logistikketten beachtet werden müssen
5. Festhalten, wieviel Budget für die Aufgaben zur Verfügung steht und welche Kosten am Ende wirklich entstanden sind
6. Stets den aktuellen Status anpassen und im Go-to-Market Team kommunizieren
7. Dokumentieren der positiven Dinge und Probleme, um den nächsten Produktlaunch zu verbessern

Mit unserem Produktlaunchplan – Dokument G2 erhalten Sie ein Beispiel, das die typischen Aufgaben eines Produktlaunches enthält. Sie sehen auch exemplarisch, wer für welche Aufgaben verantwortlich sein kann.

Wichtiges zur Erstellung des Produktlaunchplanes:

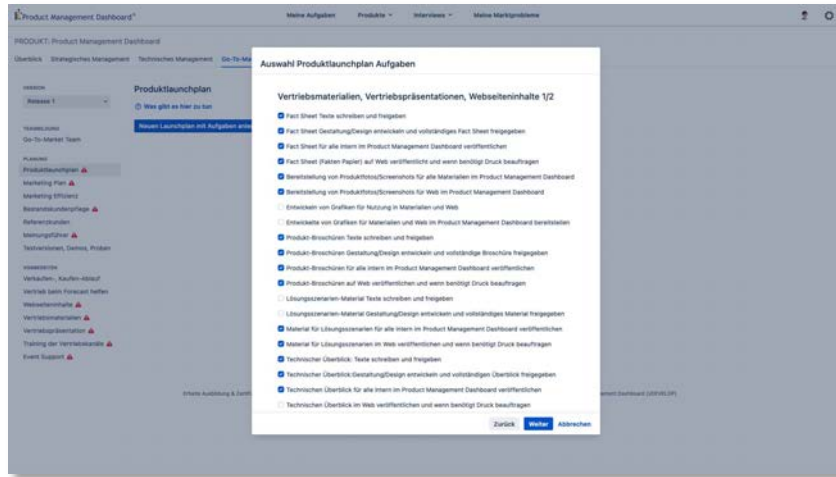
- Go-to-Market bedeutet für die Kollegen zusätzlichen Zeit- und Arbeitsaufwand, zu ihrer täglichen Arbeit
- Planen Sie daher rechtzeitig diese Extra-Zeit und die Extra-Arbeit für das gesamte Team ein
- Planen Sie den Produktlaunch als Projekt, d.h. nutzen Sie neben dem Produktlaunchplan z.B. Projektmanagement-Software für eine klare Übersicht zu den Abhängigkeiten, den Zeiten, den benötigten Kollegen und Ressourcen

*Planen Sie den Produktlaunch stets rückwärts vom Launchtag aus!*

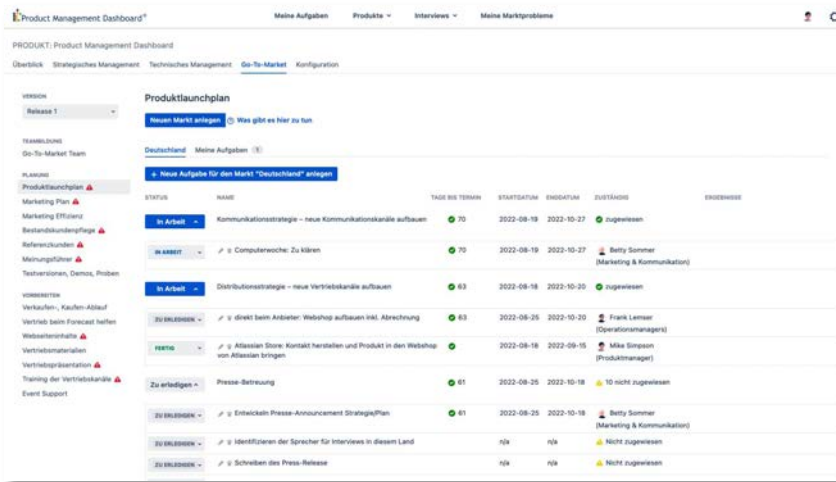
Plant man vom Produktlaunchtag her, wird man erstaunt sein, wieviel Zeit im Vorfeld für die gesamten Aufgaben benötigt wird.

Tauschen Sie sich regelmäßig mit den Kollegen des Go-to-Market Teams aus.

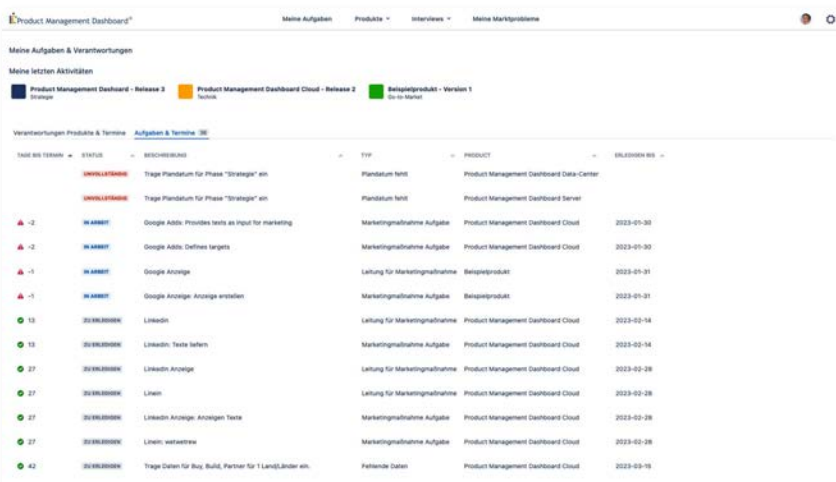
- Stetes Abgleichen des IST-Zustands
- Besprechen der Probleme und wie diese gemeinsam effektiv gelöst werden können
- Stetes Anpassen des Produktlaunchplans
- Rechtzeitiges Kommunizieren der Veränderungen an alle Kollegen des Teams, damit niemand überrascht wird



Erstellen Sie ganz einfach einen funktionierenden und wiederholbaren Standard-Produktaunchplan für Ihr Unternehmen bzw. für das Portfolio. Wählen Sie aus dem mitgeliefertem Standard-Launchplan, die individuellen Aufgaben für ihr Produkt und Unternehmen. Eigene Aufgaben können ebenfalls hinzugefügt werden.



Aufgaben werden an das Go-to-Market Team verteilt. Jedes Mitglied des Teams kann seine Aufgaben erledigen und den Status in „Zu erledigen“, „In Arbeit“ oder „Fertig“ anpassen.



Jeder sieht „Meine Aufgaben“ in der zentralen Hauptansicht nach der Anmeldung.

Autor: Frank Lemser - Stand Dezember 2023

Dieses Buch ist Lehrmaterial der proProductmanagement GmbH - Deutschherrnstrasse 6 - 90429 Nürnberg  
+49 911 801 99778 info@pro-productmanagement.com www.pro-productmanagement.com

## MARKETINGPLAN – DOKUMENTE G3, G4, G5

Bevor wir auf den Marketingplan eingehen, ist es aus der Erfahrung heraus wichtig, dass wir ein gemeinsames Verständnis für den Begriff Marketing und Marketingplan haben.

In einigen deutschen Unternehmen wird unter Marketingplan das Verstanden, was wir im Rahmen des Open Product Management Workflow™ Businessplan nennen.

Auch ein Vergleich der deutschen und englischen Wikipedia zeigt bei diesen Begriffen ein unterschiedliches Verständnis auf.

Unternehmen, die weltweit tätig sind oder die einen angelsächsischen Einfluss haben, verstehen unter dem Begriff Marketing laut Wikipedia folgendes:

*„Marketing ist die Methodik der Kommunikation des Mehrwertes eines Produktes oder Services zum Kunden, mit der Absicht dieses Produkt oder Service zu verkaufen.“*

Da der Open Product Management Workflow™ für das internationale Produktmanagement geschaffen wurde, orientieren wir uns auch an dieser Definition.

Somit ist der Marketingplan:

- Teil eines übergeordneten Businessplans, welcher die Voraussetzung für eine solide Marketing- bzw. Produktstrategie enthält
- Eine Liste von Aktionen, die die Mehrwerte des Produktes bzw. Services an die jeweiligen Persona/Zielgruppen kommuniziert
- Ein Dokument, was alle Marketingaufwände enthält
- Die Basis für das Marketing-Controlling

Oft erleben wir in der Praxis, wie an dieser Stelle dann überlegt und diskutiert wird, welche Marketingmaßnahmen man durchführen möchte. Oft macht man dann das, was man schon immer gemacht hat, weil man es schon immer so gemacht hat.

Bei den neuen Medien wie dem Internet sind viele dann verloren, weil es plötzlich zusätzlich eine Reihe von Möglichkeiten gibt.

Es werden dann Fragen gestellt wie:

*„Was sollen wir kommunizieren?“*

*„Wo sollen wir kommunizieren?“*

*„Wann müssen wir kommunizieren?“*

*„Erreichen wir die Zielgruppe wirklich?“*

Gerade bei der letzten Frage sehen wir die Unsicherheit. Sicherheitshalber wird doch lieber die Große Kanone genommen und auf alles und jeden mit der eigenen Werbung gefeuert. Aus Unsicherheit wird dann in Magazinen, Tageszeitungen oder sogar im Fernsehen kommuniziert. Dass dieses Vorgehen extrem teuer werden kann, sollte jedem klar sein.

Sicher erreiche ich damit viele, viele Menschen, aber wieviel Prozent sind eigentlich bei der Masse an Leuten von meiner eigentlichen Zielgruppe dabei?

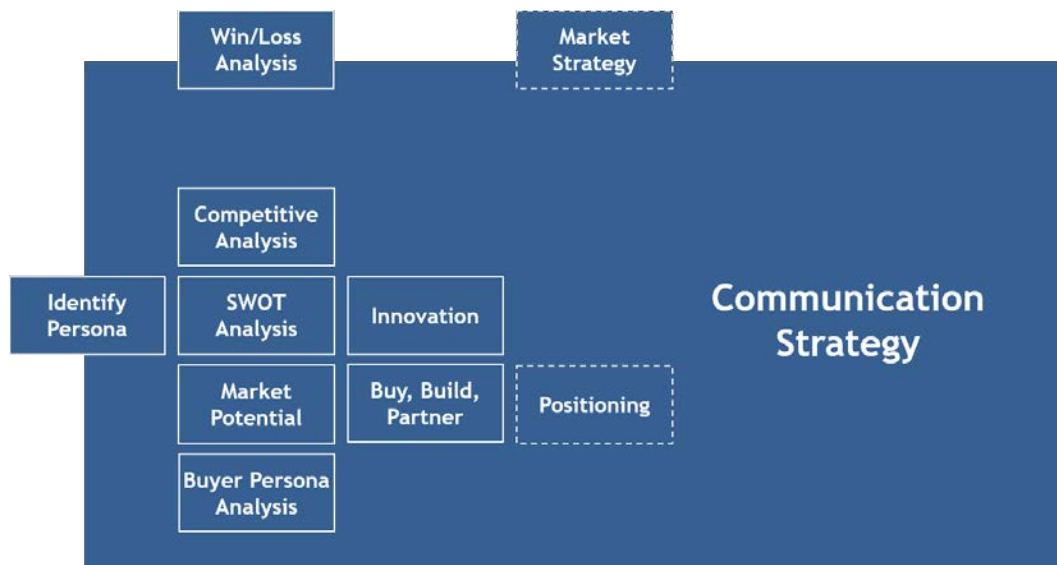
Unser Ziel ist es doch, mit so wenig wie möglich Aufwand und Geld, zu 100% und ausschließlich unsere Zielgruppe zu erreichen.

Denken Sie einmal an das Strategische Produktmanagement zurück.  
Wo haben Sie denn festgelegt:

- An wen
- Wo
- Wann
- Was

zu kommunizieren ist?

All das haben wir aus unseren Interviews und Analysen abgeleitet.  
So ist in der Kommunikationsstrategie festgehalten, an wen wir wo kommunizieren.



Um überprüfen zu können, ob die Ergebnisse der Kommunikationsstrategie mit der aktuellen IST-Situation im Unternehmen bzw. dem Produkt übereinstimmt oder ob hier Veränderungen vorgenommen werden müssen, erhalten Sie von uns zur Unterstützung als Werkzeug die Kanäle-Matrix – Dokument G3 in unserem Seminar.

Die Kanäle-Matrix ist so aufgebaut, dass Sie die Überprüfung für jede Ihrer Persona durchführen können. Ebenso lassen sich die zu erledigenden Aufgaben festlegen und der aktuelle Status dokumentieren.

Kommen wir nun zu der Frage: Wann müssen wir kommunizieren? Diese Frage ist nur zu beantworten, wenn man das Verhalten der jeweiligen Persona kennt.

#### *Beispiel SelfBackup:*

Stellen wir uns für das Beispielprodukt SelfBackup die Frage, wann wir Claudia mit unserer Message „Ihre Bilder sind jederzeit sicher durch die kabellose, automatische Sicherung mit SelfBackup.“ optimal erreichen können. Wir wissen aus dem strategischen Produktmanagement durch unsere geführten Interviews und unsere Käufer-Persona-Analyse über Claudia, dass sie Fotobücher bei der Firma CEWE im Internet bestellt. Gelernt haben wir auch, dass Claudia diese Fotobücher und ähnliche Produkte gerne als Geschenke zum Beispiel zu Weihnachten verschenkt.

Somit ergibt sich, dass wir Claudia auf jeden Fall in der Vorweihnachtszeit auf der Homepage der Firma CEWE erreichen.

Wenn sie ihre Urlaubsbilder bei CEWE entwickeln lässt, dann erreichen wir Claudia auch noch kurz nach dem Urlaub auf dieser Webseite.

Schauen Sie in den Dokumenten zur Käufer-Persona und in der Kommunikationsstrategie nach.

Welche Anhaltspunkte findet man dort?

Gibt es Zeitpunkte, zu denen die Persona regelmäßig mit ihrem Problem konfrontiert werden und haben wir einen Zugang, dann an dieser Stelle zu kommunizieren?

Falls Sie in Ihren Persona-Dokumenten und in Ihrer Kommunikationsstrategie keine Anhaltspunkte finden, dann überlegen Sie nicht lange, fragen Sie einfach nach und halten die Informationen in Ihren Dokumenten für die Persona und Kommunikationsstrategie fest.

Nun geht es noch darum was wir zu kommunizieren haben. Auch hier hilft die Vorarbeit aus dem strategischen Produktmanagement.



Beim Punkt Positionierung haben wir die Marktmessage für alle relevanten Käufer-Persona erstellt und in den verschiedenen Positionierungsdokumenten festgehalten.

Überprüfen Sie bitte noch einmal den Inhalt Ihrer Marktmessage, ob diese auch die Entscheidungskriterien der Käufer-Persona trifft und überprüfen Sie Ihre Ansprache in der Satzstellung bitte auch anhand des folgenden Zitates von Leo Burnett.

*„Sagt den Leuten nicht, wie gut ihr die Güter macht, sagt ihnen, wie gut eure Güter sie machen.“*

*Leo Burnett*

Um zu überprüfen ob alle Positionierungsdokumente für jede Käufer-Persona ggf. für jedes Land fertig erstellt sind, nutzen Sie das Werkzeug Positionierungsmatrix - Dokument G4, welches Bestandteil des Marketingplans ist.

Kommen wir nun zum Marketingplan.

Wie wir bisher gelernt haben, werden verschiedene Quellen aus dem strategischen Produktmanagement benötigt um die Fragen zu beantworten:

- An wen
- Wo
- Wann
- Was

zu kommunizieren ist.

Haben wir wie oben beschrieben in unseren Quellen und entsprechenden Dokumenten nachgeschaut, so können wir diese Fragen beantworten.

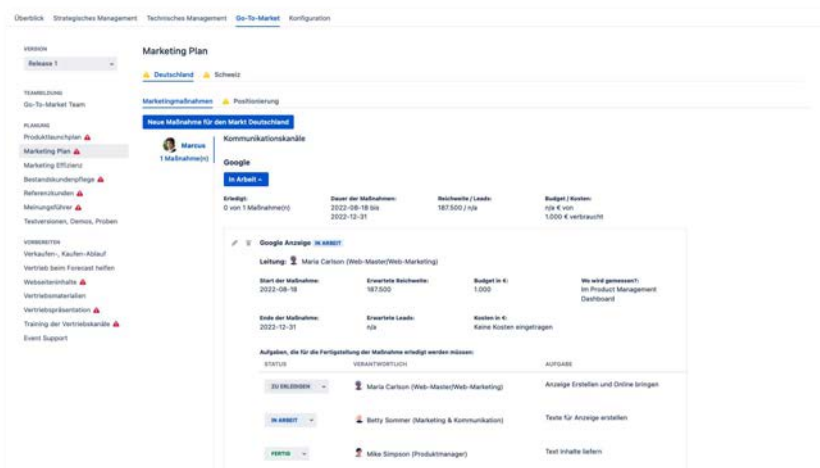
Als zentralen Platz für diese Antworten nutzen wir den Marketingplan. Neben diesem Aspekt, hilft uns der Marketingplan auch bei folgenden Dingen:

- Als Übersicht für Marketing- und Kommunikationsaktivitäten je Produkt, Zielsegment und Land
- Definieren von Zielen und Budget
- Zur Klärung, wie und mit welchen Kriterien der Erfolg gemessen werden soll
- Festhalten der Verantwortlichkeiten
- Verteilung der Aufgaben an die Abteilungen, deren Status zu prüfen sowie die Dokumentation dazu

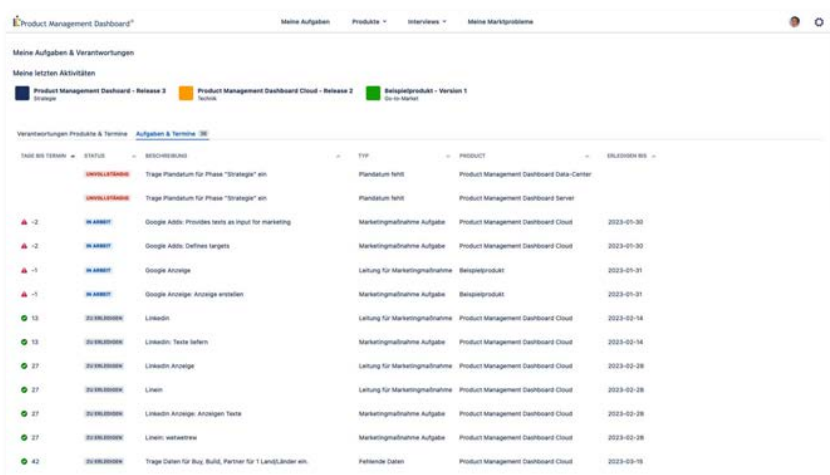
**Praxis-Tipp:**

In der Praxis hat es sich bewährt, den Marketingplan mit dem Go-to-Market-Team zu erstellen, damit alle Kollegen und deren Abteilungen rechtzeitig informiert sind, denn jede der Abteilungen benötigt einen zeitlichen Ablauf, der an das Unternehmen und an dessen Märkte angepasst ist.

Im Übrigen besprechen wir den Marketingplan - Dokument G4, ausführlich in unserer Schulung „Erfolgreiches Go-to-Market“.



Marketingmaßnahmen werden im Marketing-Team geplant. Die Aufgaben werden verteilt. Jedes Mitglied des Teams kann seine Aufgaben erledigen und den Status in „Zu erledigen“, „In Arbeit“ oder „Fertig“ anpassen.



Jeder sieht „Meine Aufgaben“ in der zentralen Hauptansicht nach der Anmeldung.

## MARKETINGMAßNAHMENZEITPLAN – DOKUMENT G5

Die meisten Unternehmen haben mehr als ein Produkt im Portfolio, welches sie vermarkten. Da die Ressourcen für das Planen und Umsetzen von Marketingmaßnahmen begrenzt sind, können nicht für alle Produkte gleichzeitig Marketingprojekte initiiert und gesteuert werden.

Damit Sie und Ihre Kollegen aus Produktmanagement, Marketing & Kommunikation sowie aus den Vertriebsbereichen bzw. die verschiedenen Go-to-Market-Teams einen Überblick über alle Marketingmaßnahmen haben, können Sie den Marketingmaßnahmenzeitplan – Dokument G5 nutzen. Zusätzlich zu der Übersicht, sehen Sie genau, wann die Kollegen aus dem Marketing mit welcher Maßnahme beschäftigt sind, was wiederum hilft, die Marketingkapazitäten zu planen um Kosten und Auslastungsspitzen so niedrig wie möglich zu halten.

## MARKETINGEFFIZIENZ – DOKUMENT G6

Henry Ford sagte einmal:

*„Fünfzig Prozent bei der Werbung sind immer rausgeworfen.  
Man weiß aber nicht, welche Hälfte das ist.“*

Zahlreiche Produktmanagement- und Marketingabteilungen stimmen Henry Ford hier bestimmt zu. In der Praxis werden uns oft noch sehr viel niedrigere Zahlenwerte für den Erfolg von Marketingmaßnahmen genannt.

In den Unternehmen, speziell in den Bereichen Produktmanagement, Marketing- sowie Vertriebsabteilungen, geistern Zahlenwerte herum, die als scheinbar unumstößliche Werte und als beinahe faktische Wahrheit dienen. Um welche Zahlenwerte es sich hier handelt und dass diese Zahlen etwas Anderes widerspiegeln als die scheinbare Marketing-Wahrheit, damit beschäftigen wir uns im späteren Verlauf dieses Kapitels.

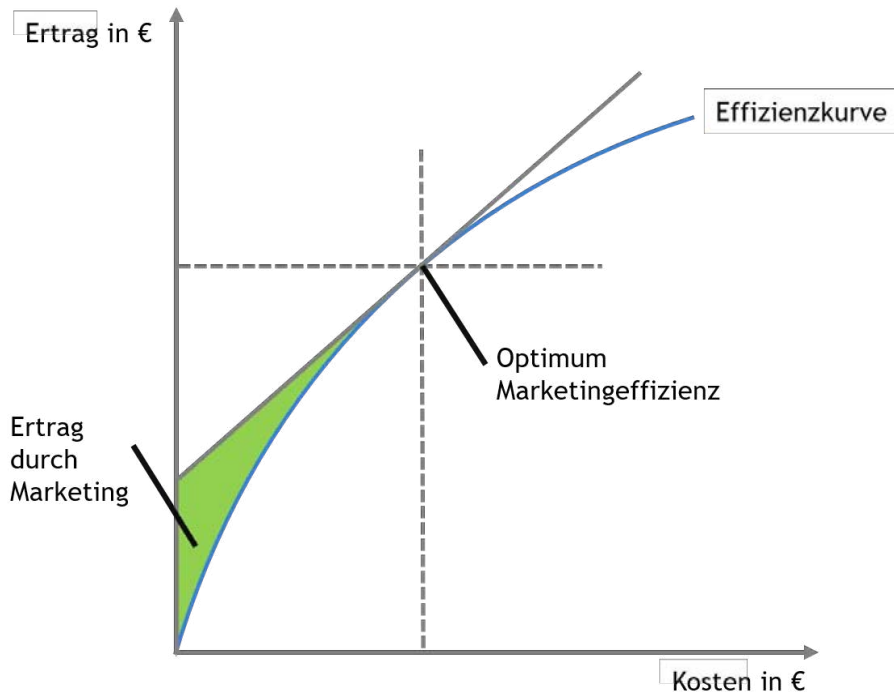
Das, was Henry Ford mit seinen Worten so plakativ ausdrückt, beschreibt den Zustand, dass wir Geld in Marketingmaßnahmen investieren und anschließend einen gewissen, möglichst positiven, monetären Ertrag erwarten.

Wir bezeichnen den Wert, der aus dem Verhältnis von Kosten und monetären Ertrag entsteht, als Marketingeffizienz.



**Definition:**

Marketingeffizienz ist das Verhältnis von Kosten und entstandenem Ertrag der Marketingmaßnahmen. Das Optimum erreicht die Marketingeffizienz, wenn der Grenzertrag jeder Maßnahme gerade noch positiv ist. Die Effizienzkurve ergibt sich aus der Bewertung und Anordnung aller existierenden und potenziellen Marketingmaßnahmen.



Übertragen in die Praxis ist es das Ziel, mit Hilfe der Marketingeffizienz den Erfolg der Marketingmaßnahmen zu messen um zu erfahren:

- Ob das Budget optimal eingesetzt wurde
- Ob wir mit der Maßnahme die von uns definierten Persona erreicht haben
- Welche Anzahl der definierten Persona, im Verhältnis zu generierten Leads und den Kosten, erreicht wurden
- Mit welcher Maßnahme wir das Optimum erreicht haben für:
  - Zielgruppe und Persona
  - Leads und Kaufabschlüsse
  - Minimale Kosten

## ABLAUF MARKETINGMAßNAHME UND OPTIMIERUNG MARKETINGEFFIZIENZ

Um Ihnen aufzuzeigen wie die Marketingeffizienz gesteigert werden kann, nutzen wir das folgende Model, welches wir von oben nach unten betrachten. Ähnliche Modelle finden Sie in CRM Software (Customer Relationship Management Software, z.B. Salesforce, MS Dynamics) oder unter der Bezeichnung Marketing- und Vertriebsstrichter oder auf Englisch Marketing and Sales funnel.



Ganz oben haben wir den gesamten Markt, also alle Marktteilnehmer und somit alle Menschen. Darunter finden wir eine gefilterte Menge an Marktteilnehmern, nämlich die von uns im strategischen Produktmanagement im Kapitel Marktpotenziale (Market Potential) definierten Zielsegmente und Persona. Je nach Zielgruppe und Persona führen wir eine Marketingmaßnahme durch. Mit dieser Marketingmaßnahme erreichen wir einen Teil dieser Zielgruppe bzw. Persona, die dann als Kontakte oder Leads bezeichnet werden. Auf unsere Maßnahme hin erfolgt bei einem Teil dieser Kontakte/Leads eine Aktion. Im nächsten Schritt sprechen wir von Marketing Qualified Leads, also durch Marketing qualifizierte Kontakte. Zu diesen Marketing Qualified Leads kann man auf mehreren verschiedenen Wegen gelangen, was wir uns gleich an Beispielen aus der Praxis anschauen werden.

Marketing Qualified Leads sind evaluierende Kunden, die durch unsere Marketingmaßnahmen, z.B. Werbung oder Fachartikel zu uns kommen, also durch unsere Marketingmaßnahme qualifiziert wurden.

Nach der Vorqualifizierung der Kontakte/Leads durch Marketing werden diese dann weitergegeben oder führen von selber den nächsten Schritt aus.

Entweder werden sie vom Vertrieb übernommen und beraten oder sie können die Produkte evaluieren. Eine weitere Möglichkeit ist, dass sie selber auf Grund der weiteren Informationen zum Produkt entscheiden, ob sie kaufen oder nicht. In dieser Phase spricht man von Sales Qualified Leads, d.h. die vertrieblichen Informationen führen zum Kaufabschluss oder nicht.

Damit die Schritte einfacher nachvollzogen werden können, folgen nun verschiedene Beispiele, die auch gewisse Unterschiede aufzeigen.

#### *Praxisbeispiel Marketingmaßnahme Messe:*

Das folgende Beispiel entspricht den zahlreichen Beobachtungen, die wir selber bei mehreren Unternehmen gemacht haben und auch den Erzählungen vieler Kollegen verschiedener Unternehmungen.

#### 1. Gesamter Markt

Hier finden Sie alle Marktteilnehmer. Da Ihnen klar ist, dass es zahlreiche Fachmessen zu den verschiedensten Themen gibt und Sie nicht auf fachfremden Messen werben wollen, gehen Sie für die genaue Auswahl zum nächsten Schritt.

#### 2. Definiertes Zielsegment und Persona

Sie haben Ihr Zielsegment und Persona definiert und herausgefunden, dass sich ein Teil davon auf einer Fachmesse informiert.

#### 3. Marketingmaßnahme

Da Sie wissen, dass sich Ihr Zielsegment und Ihre Persona auf einer Fachmesse informiert, haben Sie sich entschieden, als Marketingmaßnahme, auf dieser Fachmesse präsent zu sein. Die Kosten für Ihre Präsenz sind relativ hoch.

#### 4. Kontakte/Leads

Auf der Fachmesse kommen Besucher zu Ihrem Stand, d.h. Sie haben Kontakte/Leads.

#### 5. Aktion der Kontakte/Leads

Diese Kontakte/Leads sind teils genau die Persona, die aus Ihrem definierten Zielsegment stammen, jedoch auch Besucher, die nur mal schauen wollen oder mal eine (Support-)Frage haben.

Für zahlreiche dieser Besucher füllen Sie Kontaktformulare bzw. Leadbögen aus um deren Kontaktdaten und das Gesprächsthema festzuhalten.

#### 6. Marketing Qualified Leads

Im optimalen Fall wird auf den Kontaktformularen bzw. Leadbögen vermerkt, ob und von welcher Abteilung der Kontakt/Lead nach der Messe noch einmal kontaktiert werden möchte, z.B. Support, Vertrieb oder Produktmanagement.

Alle Kontaktformulare bzw. Leadbögen werden nun so sortiert, dass die Kontakte/Leads von den entsprechenden Abteilungen bearbeitet und kontaktiert werden können.

## 7. Sales Qualified Leads

Der Vertrieb hat nun alle für ihn relevanten Kontakte/Leads erhalten. Jetzt gilt es herauszufinden, hinter welchen dieser Kontakte/Leads ein potenzieller Kaufabschluss steckt. Dazu müssen alle diese Kontakte/Leads erneut kontaktiert werden. Gegebenenfalls werden zunächst weitere Informationen an den potenziellen Kunden verschickt oder es erfolgt ein Beratungsgespräch.

Aus dem Pool der potenziellen Kunden wird ein Teil zum evaluierenden Kunden.

## 8. Kaufabschluss

Aus dem Kreis der evaluierenden Kunden wird nun hoffentlich ein Teil das Produkt kaufen.

### *Fazit Praxisbeispiel Messe:*

Eine Messe ist eine sehr kostspielige Marketingmaßnahme, auch wenn Sie eine Messepräsenz typischerweise nicht nur für ein einziges Produkt machen.

Es bedarf viel Vorbereitung und, wie Sie an unserem obigen Beispiel sehen konnten, auch einen erheblichen personellen Aufwand für alle weiterführenden Aufgaben inklusive Nachbearbeitung. Dieses Beispiel verdeutlicht zudem, bei einer Messe hat man stets eine erhebliche Streuung, d.h. die erzielten Kontakte/Leads sind so unscharf, so dass Marketing die Qualified Leads sowie auch Sales Qualified Leads „händisch“ nachbearbeiten muss. Diese Nachbearbeitung bedeutet erhebliche personelle Aufwände bis es letztendlich zum Kaufabschluss kommt.

Aus Sicht der Marketingeffizienz haben wir hier oft ein sehr ungünstiges Verhältnis aus hohen Kosten und erzieltm Ertrag für diese Marketingmaßnahme.

Schauen wir uns nun ein zweites klassisches Beispiel an, wie es in fast jedem Unternehmen vorkommt.

### *Praxisbeispiel Marketingmaßnahme Werbeanzeige:*

Im folgenden Beispiel wählen wir bewusst kein Medium für die Anzeige, denn wir wollen mit Ihnen später die Möglichkeiten, der Steigerung der Marketingeffizienz durchgehen.

#### 1. Gesamter Markt

Die Marketingmaßnahme soll möglichst viele Marktteilnehmer erreichen und Ihnen ist/wird klar, dies ist sehr teuer. Zusätzlich ist die Streuung groß, d.h. durch die große Reichweite werden auch Menschen erreicht, die sich nicht für Ihre Lösung interessieren, was Sie auch mitbezahlen würden.

#### 2. Definierte Zielsegmente und Persona

Ihnen ist klar, dass eine Marketingmaßnahme für den gesamten Markt ein schlechtes Verhältnis von Kosten und Ertrag, also eine geringe Marketingeffizienz hat.

Sie nutzen die Informationen über Ihre Zielsegmente und Persona.

#### 3. Marketingmaßnahme

Auf Grund der Ergebnisse Ihrer Analysen und der abgeleiteten Strategien aus dem strategischen Produktmanagement wählen Sie einen geeigneten Kommunikationskanal und eine geeignete Marketingmaßnahme aus. In unserem Beispiel eine Werbeanzeige.

#### 4. Kontakte/Leads

Ihre Werbeanzeige kommt nun mit zahlreichen Marktteilnehmern in Kontakt. Bei Druckerzeugnissen entspricht das in etwa der Auflagenanzahl. Das Äquivalent im Internet sind die sogenannten Impressions, also die Anzahl der Einblendungen der Werbeanzeige.

Die Auflagenanzahl und die Impressions geben den Wert an, mit wie vielen Kontakten/Leads die Werbeanzeige in Kontakt gekommen ist. Dieses bedeutet aber nicht, dass die Werbeanzeige von jedem Kontakt/Lead bewusst wahrgenommen wurde oder eine Aktion ausgelöst hat.

#### 5. Aktion der Kontakte/Leads

Einige Kontakte/Leads haben Ihre Werbeanzeige bewusst wahrgenommen, fühlen sich angesprochen und führen letztendlich eine Aktion aus. Eine Aktion kann der Besuch Ihrer Webseite sein oder auch die Suche nach weiteren Informationen zum Produkt.

#### 6. Marketing Qualified Leads

Kontakte/Leads sind nun z.B. auf die Webseite gekommen, wo sie sich weiter zum Produkt informieren wollen, d.h. sie sind Marketing Qualified Leads. Diese Marketing Qualified Leads wurden automatisch durch unsere Marketingmaßnahme qualifiziert.

#### 7. Sales Qualified Leads

Marketing Qualified Leads werden, wenn sie Kontakt aufnehmen, an den Vertrieb weitergegeben oder sie führen von selber den nächsten Schritt aus.

Im ersteren Fall werden sie vom Vertrieb übernommen und beraten. Sie können Produkte evaluieren oder sie entscheiden selber auf Grund der zur Verfügung gestellten Informationen zum Produkt ob sie kaufen oder nicht.

#### 8. Kaufabschluss

Ist die Kaufentscheidung gefallen, kauft der Kunde beim Vertriebsmitarbeiter oder bei einem Vertriebspartner, z.B. in einem Webshop, Laden etc.

#### *Fazit Praxisbeispiel Werbeanzeige:*

Die Werbeanzeige, als typische Marketingmaßnahme, generiert automatisch die Marketing Qualified Leads, weil jeder Schritt des Marketing- und Vertriebsstrichters Einfluss darauf hat, was in der jeweiligen Stufe geschieht und wer für sich entscheidet, ob er den nächsten Schritt geht.

So praktisch wie diese Automatisierung der Kunden-Qualifizierung auch klingt, in der Praxis stellt sich diese aber auch immer wieder als Problem dar.

Ohne akribische Vorbereitung und ohne das Nutzen der Ergebnisse aus dem strategischen Produktmanagement ist auch hier das Verhältnis aus Kosten und Ertrag für die Marketingmaßnahme eher mäßig.

Die Praxis zeigt, dass die meisten Unternehmungen entweder:

- a) Ohne akribische Vorbereitung

oder

- b) Ohne Ergebnisse aus dem strategische Produktmanagement arbeiten.

Belegen lässt sich dieses durch die bereits eingangs dieses Kapitels erwähnten scheinbar unumstößlichen Werte, die als beinahe faktische Wahrheit dienen, die einfach so hingenommen und akzeptiert werden.

In den vergangenen Jahren haben wir sehr viele Gespräche mit Produktmanagern, Marketingkollegen, Vertriebsmitarbeitern sowie mit zahlreichen internationalen Top-Managern und Geschäftsführern geführt. Immer wieder wurden uns beim Thema Marketingmaßnahme und dessen Rücklauf bzw. dem Ergebnis ähnliche Zahlen genannt.

Läuft eine Marketingmaßnahme gut, so wurde das Ergebnis mit 3% bzw. die Marketing Qualified Leads mit 6% als extrem positiv bewertet, was aber laut Aussage nur erreicht wird, wenn es wirklich gut läuft. Oft jedoch würden die realen Werte unter diesen Zahlen liegen.

Wir haben uns dann alle diese Marketingmaßnahmen genauer angeschaut und zwar vom strategischen Produktmanagement bis zu den Endergebnissen.

Unsere Untersuchungen haben ergeben, dass die meisten Unternehmen:

1. Kein marktorientiertes strategisches Produktmanagement machen, bei denen die Produktmanager selber im und am Markt agieren, d.h. sämtliche echte Marktfakten fehlen oder Marktfakten für Businesspläne am Schreibtisch zusammengeklaut werden.

oder

2. Nicht wussten, wie die Ergebnisse des strategischen Produktmanagements auch für Marketingmaßnahmen genutzt werden können.

Bevor wir in das Thema Optimierungsmöglichkeiten einsteigen, zeigen wir Ihnen noch einmal an Hand von zwei Praxisbeispielen auf, welche unterschiedlichen Ergebnisse Marketingmaßnahmen erzeugen können und dass scheinbar unumstößliche Werte von maximal 3% bzw. 6% nur ein Abbild der obengenannten Punkte unserer Untersuchung sind.

#### *Praxis Werbemaßnahme Beispiel 1:*

Der Anbieter eines Produkts für die Erstellung einer eigenen Webseite, bot eine Lösung an, die es den Kunden ermöglichte, aus bereits vorgefertigten Vorlagen, sogenannten Templates auszuwählen, um mit wenigen Mausclicks eine themenorientierte Webseite zu erstellen. Dabei hatte sich der Anbieter auf kleinste bzw. kleine Unternehmen fokussiert, wie z.B. Handwerker, Restaurants, Metzger, Apotheken etc., also alles Unternehmen, die wenig Aufwand sowie Zeit in die Erstellung und Pflege der eigenen Webseite stecken möchten.

Das Produktmanagement führte im Vorfeld keine Gespräche mit Marktteilnehmern.

Stattdessen wurden in der Businessplan-Präsentation die Werte des Statistischen Bundesamtes für Unternehmen mit 0 bis 9 und 10 bis 49 sozialversicherungspflichtigen Mitarbeitern als Marktpotenzial sowie als definiertes Zielsegment genutzt, welche sich damals auf etwa 3,6 Millionen Unternehmen in Deutschland beliefen.

Für dieses Produkt wurden verschiedene Marketingmaßnahmen genutzt. Unter anderem wurde Fernsehwerbung auf verschiedenen Kanälen geschaltet, in denen gesagt wurde, dass man das Produkt auch kostenlos testen konnte. Dabei wurde in dem Werbespot darauf hingewiesen, dass es sehr viele Vorlagen für alle möglichen Szenarien gab.

Die wohl teuerste Werbung mit der größten Reichweite wurde im Fußball Champions-League Finale geschaltet. Das Ergebnis war, dass man viele Kontakte/Leads hatte. Es gab auch zahlreiche Kontakte/Leads, die die kostenlose Möglichkeit nutzen und sich das Produkt anschauten.

Die Marketingmaßnahme schien bis hierher erfolgreich zu verlaufen.

Viele der evaluierenden Kunden testeten das Produkt, jedoch kam es nur zu sehr wenigen Kaufabschlüssen, worauf hin ein Nachtelefonieren des Vertriebs erfolgte, um die evaluierenden Kunden doch noch zum Kauf zu bewegen.

Eine Berechnung ergab irgendwann, dass dieses Produkt sieben Jahre lang von den Kunden genutzt und bezahlt werden müsste, bevor sich das gesamte Investment amortisierte, d.h. das Unternehmen hatte also bis dato einen ROI von sieben Jahren für das Produkt erreicht.

Das Verhältnis von Kosten und Ertrag der Marketingmaßnahmen, also die Marketingeffizienz, ist aus unternehmerischer Sicht inakzeptabel.

Bitte überlegen Sie einmal, welche Punkte Sie in diesem Beispiel für sich ändern würden, anhand dessen, was Sie bereits im strategischen Produktmanagement und bisher im Go-to-Market gelernt haben.

Dass Marketingmaßnahmen auch wesentlich effektiver verlaufen können, zeigt folgendes Beispiel.

#### *Praxis Werbemaßnahme Beispiel 2:*

Ein Anbieter für Software und Dienstleistungen, der sich auf das Lösen von Problemen einer speziellen Berufsgruppe fokussiert hat, möchte seine Lösungen an diese Berufsgruppe kommunizieren.

Das Produktmanagement führte im Vorfeld zahlreiche Interviews mit Marktteilnehmern. Daraus entwickelte es sämtliche Persona und Zielsegmente. An Hand von Zahlen des Statistischen Bundesamtes zusammen mit den getroffenen Annahmen wurden unternehmensweit akzeptierte Marktpotenziale bestimmt (siehe Buch Strategisches Produktmanagement, Kapitel Marktpotenzial).

Aus den Käufer-Persona und der abgeleiteten Kommunikationsstrategie wurden dann die optimalen Kommunikationskanäle sowie die geeigneten Marketingmaßnahmen abgeleitet. Man entschied sich in einem Fall für Werbeanzeigen auf bestimmten Plattformen im Internet.

Der Anbieter hat eine eigene Abteilung für Webmarketing, die darauf spezialisiert ist die Werbeanzeigen so einzustellen, dass nur die vom Produktmanagement vorgegebene Zielgruppe erreicht wird.

Als Ergebnis wurde im Durchschnitt eine Klickrate von 17% erzielt, was am Ende unseren Marketing Qualified Leads entspricht.

Im Vergleich dazu kam eine Studie, basierend auf 30.000 Teilnehmern, zu dem Ergebnis, dass der Wert für die Klickraten, also Marketing Qualified Leads, im Durchschnitt bei etwa 3,2% liegt (Quelle: <https://onlinemarketing.de/news/adwords-5-erkenntnisse-aus-30-000-accounts>).

Da das Produktmanagement seine Informationen mit den anderen Kollegen des Go-to-Market Teams teilte und sehr gute Vorarbeit leistete, konnte auch der Vertrieb mit den zur Verfügung gestellten Materialien extrem effizient arbeiten. Ein aufwendiges Nachtelefonieren zu Marketingmaßnahmen war nicht notwendig.

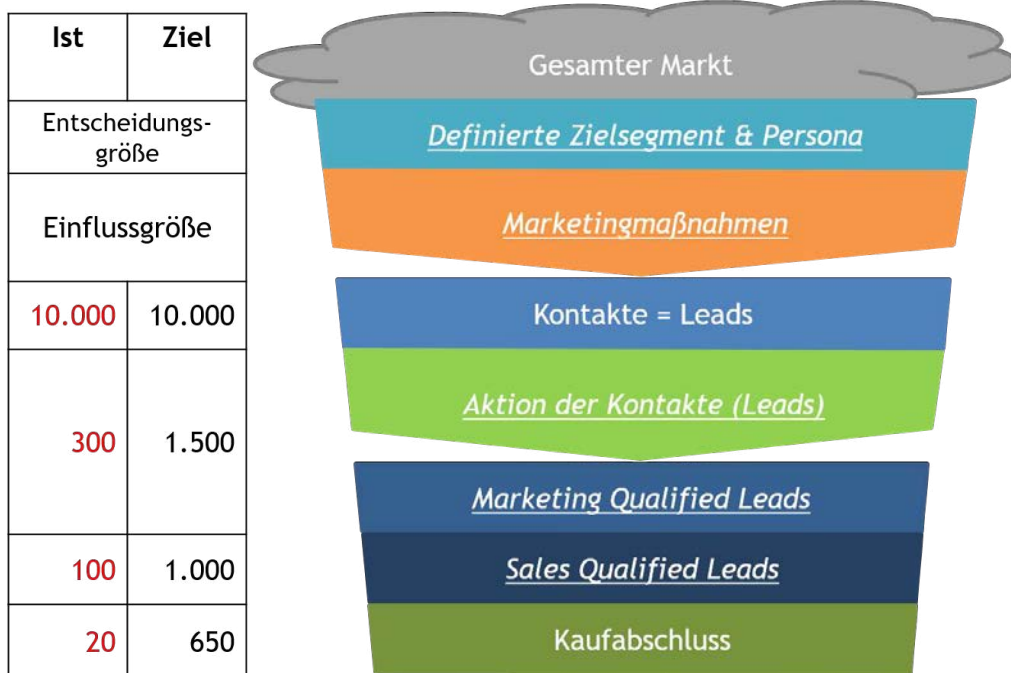
Marketing, Vertrieb und die Geschäftsleitung äußerten sich sehr positiv zu dem Verhältnis von Kosten und entstandenem Ertrag der Marketingmaßnahmen. Dank der Vorarbeit des Produktmanagements erreicht dieser Anbieter eine sehr hohe Marketingeffizienz.

## OPTIMIERUNGSPOTENZIALE MARKETINGEFFIZIENZ – DOKUMENT G6

Nach dem wir uns an Hand der Beispiele angeschaut, welche extremen Unterschiede es beim Thema Marketingeffizienz gibt, beschäftigen wir uns nun damit wo es welche Potenziale zur Steigerung der Marketingeffizienz gibt.

Schauen wir uns zunächst folgende Grafik an:

# Optimierung Marketingeffizienz



In der Tabelle haben wir Ist- und Ziel-Werte zu jedem Punkt.

Des Weiteren gibt es ganz zum Anfang eine Entscheidungsgröße, nämlich das Potenzial für das definierte Zielsegment und die Persona. Nur, wenn dieser Wert ausreichend groß ist, werden wir überhaupt ein Produkt entwickeln und alle weiteren Dinge, wie z.B. Marketingmaßnahmen durchführen.

Für alle weiteren Dinge, die nun folgen, gibt es eine erhebliche Einflussgröße, nämlich die eigentliche Marketingmaßnahme.

Zunächst haben viele Dinge aus dem strategischen Produktmanagement erheblichen Einfluss auf die Marketingmaßnahme selbst:

1. Zielsegment und Käufer-Persona
2. Produktpositionierung bzw. Marktmessage je Persona
3. Informationskanäle je Persona bzw. Kommunikationskanäle von uns
4. Ergebnisse der Kommunikationsstrategie

Andersherum hat nun wieder die gewählte Marketingmaßnahme eine erhebliche Auswirkung auf den Erfolg bis hin zum Verkaufsabschluss.



Möchten Sie also den Erfolg der Maßnahme steigern, so sollten Sie die richtigen Antworten für die vier genannten Punkte haben.

Wir haben uns nun entschieden eine Marketingmaßnahme durchzuführen und herausgefunden, dass wir mit dem vorgegebenen Budget 10.000 Kontakten/Leads erreichen.

Um nun die Aktionen bei den Kontakten/Leads auszulösen, ist immer noch unsere Marketingmaßnahme, die wir zuvor unter Berücksichtigung der vier Punkte erstellt haben, zuständig. Wenn Sie also mehr Aktionen bei den Kontakten/Leads auslösen möchten und somit mehr Marketing Qualified Leads erhalten wollen, sind Ihre Stellschrauben die vier aufgeführten Punkte und deren Umsetzung als Marketingmaßnahme.

Wenn Sie beispielsweise die Qualität in Hinblick auf die Informationskanäle und Entscheidungskriterien Ihrer Käufer-Persona verbessern wollen, so kann auch die von uns entwickelte Produktmanagement-Software genutzt werden. Die Software wertet die Informationen zu den Käufer-Persona automatisch aus und hält die Käufer-Persona so stets aktuell. (siehe Bild rechts)

Auch bezüglich der Sales Qualified Leads gibt es Steigerungspotenzial. Dazu benötigt der Vertrieb jedoch die richtigen Informationen, passend zu den Entscheidungskriterien der jeweiligen Käufer-Persona. Selbstverständlich sollten diese so aufbereitet sein, dass sich die Käufer-Persona je nach Art Ökonom, Technischer- bzw. Fachentscheider und Nutzer-Käufer-Persona wiederfindet und Antworten auf die eigenen Fragen erhält. Vergessen Sie nicht, Ihre einzigartigen Mehrwerte für das Produkt und zu Ihrem Unternehmen zu kommunizieren. (Siehe strategisches Produktmanagement)

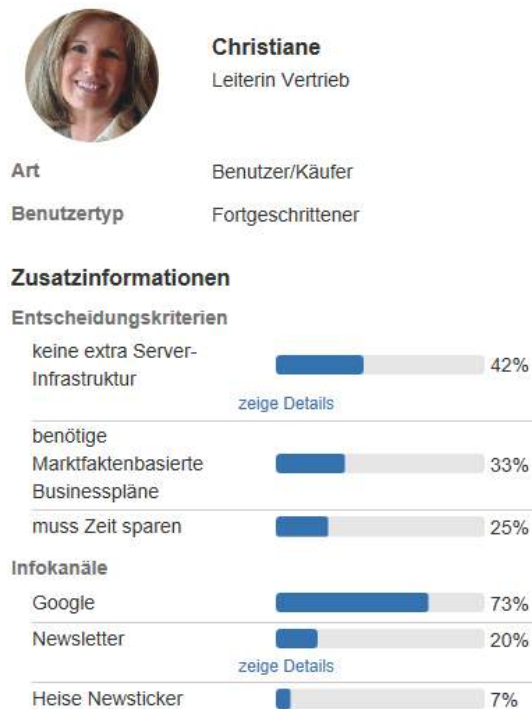
Wenn Sie Ihre Vertriebskollegen bestmöglich mit Informationen versorgt haben und genügend Informationen zum Aufbau der Vertriebsmaterialien aus den strategischen Ergebnissen geliefert wurden, wird sich auch hier die Kaufabschlussquote deutlich erhöhen.

Sie sollten trotzdem regelmäßig Win/Loss Analysen durchführen (siehe strategisches Produktmanagement), um herauszufinden, ob Sie alle Entscheidungskriterien der Kunden erfüllen oder ob Sie ungelöste Probleme für die Kunden lösen können, mit denen Sie neue und einzigartige Mehrwerte schaffen können, die Sie vom Wettbewerb differenzieren. Nur so kann man der ewigen Diskussion um den niedrigsten Preis entfliehen und trotzdem die Kaufabschlussrate erhöhen.

Erinnern Sie sich an folgenden Satz aus dem strategischen Produktmanagement?

*„Zeit, die Sie in die Strategie investieren, reduziert die verschwendete Zeit für die operative und taktische Umsetzung.“*

Die folgende Abbildung zeigt, welche Dinge aus dem strategischen Produktmanagement Einfluss auf die Optimierung der Marketingeffizienz und somit auf die operative sowie taktische Umsetzung haben.



Ausschnitt der Ergebnisse einer Käufer-Persona Analyse innerhalb der von uns entwickelten Produktmanagement Software

# Maßnahmen zur Optimierung



- Überprüfen Sie Ihre Marketingmaßnahme im Markt.
- Nutzen Sie die Win/Loss Analyse zur Überprüfung:
  - Lösen wir ein Problem für die Persona?
  - Wird unsere Message verstanden?
  - Sind der Persona unsere einzigartigen Mehrwerte klar?
- Versuchen Sie für sich Werte zu finden, mit denen die Schritte des Marketing- und Vertriebstrichters gemessen sowie überprüft werden können

Zur Planung von Marketingmaßnahmen mit optimierter Marketingeffizienz erhalten Sie von uns in der Schulung „Erfolgreiches Go-to-Market“ Dokument G6, das Werkzeug „Marketing-Aktivitäten-Planer mit optimierter Marketingeffizienz“.

## KPIs MARKETINGEFFIZIENZ UND MARKETINGKENNZAHLEN

Als letzten, der vorher aufgeführten Punkte, zeigen wir noch einige Beispiele für Werte, die gemessen werden und je nach Geschäft und Maßnahme relevant sein können:

- Marketing-Maßnahmen messen:
  - Kosten
  - Reichweite
  - Rücklauf (Marketing Qualified Leads)
  - Konversion
  - Qualität
  - Sales Qualified Leads und Verkäufe
- Berechnung: Costs per Leads (CPL), Leadquote, Marketingkosten je Einheit
- Wahrnehmung: Analysten, Presse
- Web: Klicks, Einblendungen, Likes, Verlinkungen, Bewertungen ...

Nutzen Sie für sich auch die folgenden Marketingkennzahlen um den Erfolg Ihrer Maßnahmen zu überprüfen, die Kosten zu optimieren und vor allen Dingen bei der Präsentation der Ergebnisse

$$\text{Costs Per Lead} = \frac{\text{Maßnahmenkosten}}{\#\text{Leads}} \quad \text{z.B. €5 je Lead}$$

$$\text{Leadquote} = \frac{\#\text{Leads}}{\#\text{adressierter Personen}} \quad \text{z.B. 1:100}$$

$$\text{Marketingkosten je Einheit} = \frac{\text{Maßnahmenkosten}}{\#\text{verkaufte Einheiten}} \quad \text{z.B. €1/Stück}$$

Weitere für die eigene Maßnahme passende Kennzahlen sind individuell aufzustellen.

Für eine optimale Steuerung des Produkterfolges, sollten alle Marketingkennzahlen und KPIs im strategischen Produktmanagement unter dem Punkt „Product Profitability“ mit den übrigen Werten zusammengeführt werden.

Der Vorteil für Produktmanagement, man hat einen zentralen Ort, erhält eine hervorragende Gesamtübersicht und kann die Erfahrungen in die nächsten Schritte sowie Iterationen einfließen lassen.



Steuern des Produkterfolges mit KPIs und Marketingkennzahlen sowie auswerten und pflegen, zum Beispiel mit Hilfe der Produktmanagementsoftware.

Autor: Frank Lemser - Stand Dezember 2023

Dieses Buch ist Lehrmaterial der proProductmanagement GmbH - Deutschherrnstrasse 6 - 90429 Nürnberg

☎ +49 911 801 99778 ✉ info@pro-productmanagement.com 🌐 www.pro-productmanagement.com

## BEISPIEL PLANUNG MARKETINGMAßNAHME MIT OPTIMIERTER MARKETINEFFIZIENZ

Bevor wir Ihnen zeigen, mit Hilfe welcher Punkte Sie auf Marketingeffizienz optimierte Marketingmaßnahmen planen können, haben wir noch einen Tipp aus der Praxis, was das Schalten von Werbeanzeigen betrifft.

### *Praxis-Tipp:*

Viele Unternehmen aus klassischen Bereichen schalten immer noch Werbeanzeigen in Zeitschriften. Meist geschieht das, weil man es schon immer so gemacht hat.

Werbeanzeigen in Zeitschriften sind oft teuer. Begründet wird der Preis meist mit der Auflagenanzahl und der Anzahl der Kontakte, d.h. mit wie vielen Menschen die Auflage in Kontakt kommt. Meist behaupten die Verlage, dass eine Zeitschrift mit mehr als einer Person in Kontakt kommt, so dass es eine Auflagenanzahl von z.B. 100.000 Stück gibt und die Kontakte 150.000 sind. Dieses würde bedeuten, dass jede Zeitschrift 1,5 Menschen erreicht.

So erhält zum Beispiel jedes Mitglied der IHK (Industrie und Handelskammer) eine Zeitschrift zugesandt. Eine von uns durchgeführte Befragung ergab, dass fast niemand diese Zeitschrift liest, sondern diese oft im Abfall landet. Die IHK begründet den Preis für eine Anzeige in der Zeitschrift jedoch mit der Auflage.

Bei Zeitschriften und Zeitungen:

- Wird immer davon ausgegangen, dass jede Zeitschrift auch von jedem gelesen wird, an den sie zugestellt wird
- Kann nur für die vorgegebene Menge an Auflagen und Kontakten gebucht werden, d.h. kleinere Mengen sind nicht möglich
- Messen und Überprüfen ist für den Werbenden sehr schwierig
- Liegt es am Werbenden, ob er die Zahlen glaubt oder nicht

Es ist stets zu prüfen, ob die Käufer-Persona die Zeitschrift wirklich liest bevor eine Anzeige geschaltet wird.

Im Folgenden beschreiben wir wie eine Marketingmaßnahme unter Berücksichtigung einer optimalen Marketingeffizienz geplant wird.

Zu ermitteln bzw. zu erstellen sind in der Reihenfolge (siehe strategisches Produktmanagement)

1. Segment
2. Potenzial
3. Käufer-Persona
4. Informationskanäle Käufer-Persona
5. Kommunikationsstrategie
6. Produktpositionierung bzw. Marktmessage je Persona
7. Prozentuale Verteilung der Informationskanäle für Käufer-Persona (mit Hilfe unserer Produktmanagement-Software möglich)
8. Auswahl der präferierten Kommunikationskanäle
9. Marketingmaßnahme für die präferierten Kommunikationskanäle wählen
10. Kosten für die Maßnahme je Kommunikationskanal je potenziell erreichbarer Käufer-Persona ermitteln
11. Budget für Marketingmaßnahmen
12. Entscheidung über tatsächliche durchgeführte Marketingmaßnahmen
13. Geplante Anzahl von Leads je Kommunikationskanal und Maßnahme
14. Aktion der Kontakte/Leads
15. Geplante/geschätzte Anzahl Marketing Qualified Leads je Kommunikationskanal und Maßnahme
16. Wie erfolgt die Übergabe von Marketing zu Sales?
17. Geplante/geschätzte Anzahl Sales Qualified Leads

## 18. Geplante/geschätzte Kaufabschlüsse

Es sollte stets klar sein, wie die einzelnen Schritte und auch der Erfolg der gesamten Maßnahme gemessen werden. Daher hilft es bei diesen Punkten diesen Schritt gleich bei der Planung hinzuzufügen.

### *Beispiel SelfBackup:*

Für unser Beispielprodukt SelfBackup, haben wir folgende Werte im strategischen Produktmanagement ermittelt und leiten anschließend die Marketingmaßnahmen sowie die Zahlen ab.

1. Segment:  
Menschen, die geringe technische Kenntnisse besitzen und ihre Daten regelmäßig mit kabelloser Verbindung vom Laptop sichern wollen.
2. Potenzial:  
800.000 Claudias
3. Käufer-Persona:  
Claudia (Nutzer-Käufer-Persona)
4. Informationskanäle Käufer-Persona:  
Facebook, TV, CEWE-Webseite
5. Prozentuale Verteilung der Informationskanäle für Käufer-Persona (mit Hilfe unserer Produktmanagement-Software möglich):  
Facebook: 39%  
CEWE-Webseite: 40%  
TV: 21%
6. Kommunikationsstrategie:  
Facebook, CEWE-Webseite, (TV – zu hohe Kosten)
7. Produktpositionierung bzw. Marktmassage je Persona:  
„Ihre Bilder sind jederzeit sicher durch die kabellose, automatische Sicherung mit SelfBackup.“ Weitere Details siehe Positionierungs-Dokument.
8. Auswahl der präferierten Kommunikationskanäle:  
Facebook, CEWE-Webseite
9. Marketingmaßnahme für die präferierten Kommunikationskanäle wählen:  
Facebook: Anzeige schalten, Werbevideos  
CEWE-Webseite: Präsenz bei Partner
10. Kosten für die Maßnahme je Kommunikationskanal je potenziell erreichbarer Käufer-Persona ermitteln:  
Facebook Anzeige je Klick: EUR 1,45  
Facebook Video je Klick: EUR 3,26  
CEWE-Webseite: Marge an Partner zahlen, je verkaufte Einheit
11. Budget für alle Maßnahmen zusammen:  
EUR 5000,-

12. Entscheidung über tatsächliche durchgeführte Marketingmaßnahmen:  
 Facebook Anzeige je Klick: EUR 1,45  
 Facebook Video zu teuer für den Moment, daher nein.  
 CEWE-Webseite: Marge an Partner zahlen, je verkaufte Einheit (wird nicht über Marketing sondern über Vertrieb abgerechnet)
  
13. Geplante Anzahl von Leads je Kommunikationskanal und Maßnahme:  
 Facebook Anzeige: 5000/1,45 ~ 3450 Leads
  
14. Aktion der Kontakte/Leads:  
 Klick auf die Werbeanzeige  
 Abrechnung erfolgt nur bei Klick auf die Anzeige und nicht für Einblendung  
 Messen: Landing-Page, d.h. spezielle Webseiten-URL
  
15. Geplante/geschätzte Anzahl Marketing Qualified Leads je Kommunikationskanal und Maßnahme:  
 Facebook Anzeige: ~ 3450 Marketing Qualified Leads  
 Abrechnung erfolgt nur bei Klick auf die Anzeige und nicht für Einblendung, daher sind geplante Leads = Marketing Qualified Leads
  
16. Wie erfolgt die Übergabe von Marketing zu Sales je Kommunikationskanal und Maßnahme?  
 Facebook Anzeige: Lead gelangt nach Klick auf Anzeige auf die SelfBackup-Webseite, wo er weiter Informationen erhält. Lead entscheidet selbstständig, ob er im Online-Shop kauft oder nicht.  
 Messen: Conversion-Tracking, d.h. wer geht von Landing-Page in den Shop
  
17. Geplante/geschätzte Anzahl Sales Qualified Leads (gesamt aus allen Maßnahmen):  
 1.500 Sales Qualified Leads, die in Online-Shop gehen
  
18. Geplante/geschätzte Kaufabschlüsse:  
 1.200 Stück verkaufte Produkte  
 Messen: Conversion-Tracking, d.h. wer geht in den Shop und hat gekauft

Für eine planbare Steigerung der Effizienz und des Erfolges Ihrer Marketingmaßnahmen hilft Ihnen das Werkzeug Dokument G6 „Marketing-Aktivitäten-Planer mit optimierter Marketingeffizienz“ oder unsere Software für Produktmanagement.

Die Marketingeffizienz wird anhand der Leads mit Hilfe der KPIs gemessen. Maßnahmen zur Optimierung werden in den jeweiligen KPIs hinterlegt. Die jeweiligen Aktionen wie die Kunden übergeben werden bzw. wohin diese weitergeleitet werden wird, ebenfalls hinterlegt. Dadurch ist sichergestellt, dass das Go-to-Market Team eine messbare sowie optimierbare Marketingmaßnahme durchführt und somit das Budget optimal einsetzt.

Eine ständige Optimierung der Marketingmaßnahme ist möglich, da die KPIs zur Optimierung der Marketingmaßnahmen automatisch angelegt werden und verfügbar sind.

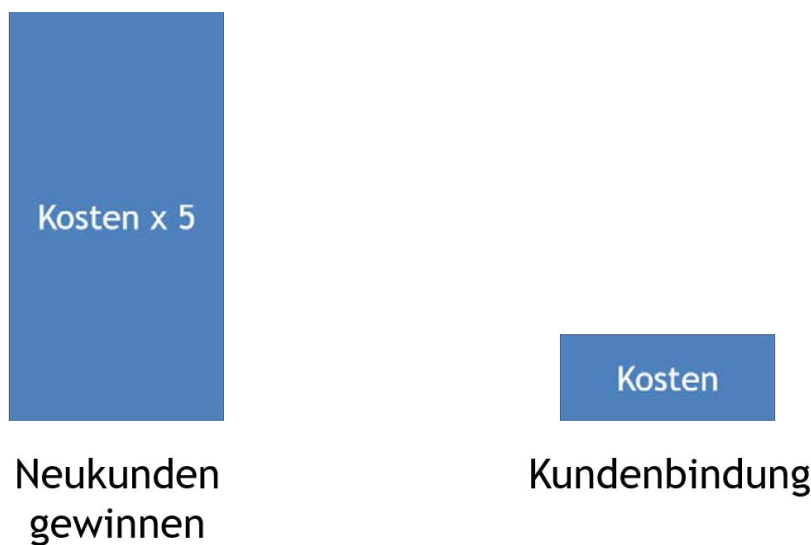
## BESTANDSKUNDENPFLEGE

Das Thema Bestandskundenpflege scheint in der Praxis beinahe eine Selbstverständlichkeit zu sein, denn fast alle Unternehmen, denen wir begegnen, investieren bereits heute Zeit und Geld in dieses Thema, wenn auch in unterschiedlicher Ausprägung.

Möglicherweise ist es ja auch der unternehmerische Verstand, der einem sagt:

„Nun habe ich so viel Zeit und Geld in diesen Kunden investiert um diesen für uns zu gewinnen, dann bin ich doch gerne bereit, ein wenig Aufwand dafür zu betreiben, diesen Kunden bei uns zu behalten.“

Und tatsächlich ist das Verhältnis auch so, denn Katja Bergmann hat die Kosten für die Neukundengewinnung im Verhältnis zur Investition für die Bestandskundenbindung untersucht und herausgefunden, dass die Kosten Neukunde vs. Bestandskunde im Verhältnis 5:1 stehen.



Quelle:  
Katja Bergmann -  
„Angewandtes Kundenbindungsmanagement“

Warum sind Bestandskunden eigentlich so wichtig für Unternehmen, dass sie sich um die Bestandskundenpflege kümmern?

Um dieses zu verstehen, schauen wir uns einmal die Ziele der Bestandskundenpflege an:

- Kundenbindung erhöhen
- Cash-Flow erhalten
- Umsatz je Kunde erhöhen
- Positive Mund-zu-Mund Weitergabe
- Potenzielle Leads für neue Produkte generieren
- Erste Referenzaussagen für neue Produkte

Bestandskunden helfen den Unternehmungen offensichtlich an vielerlei Stellen und haben einen entscheidenden Einfluss auf die zukünftige geschäftliche Entwicklung des Unternehmens.

Aber Vorsicht!

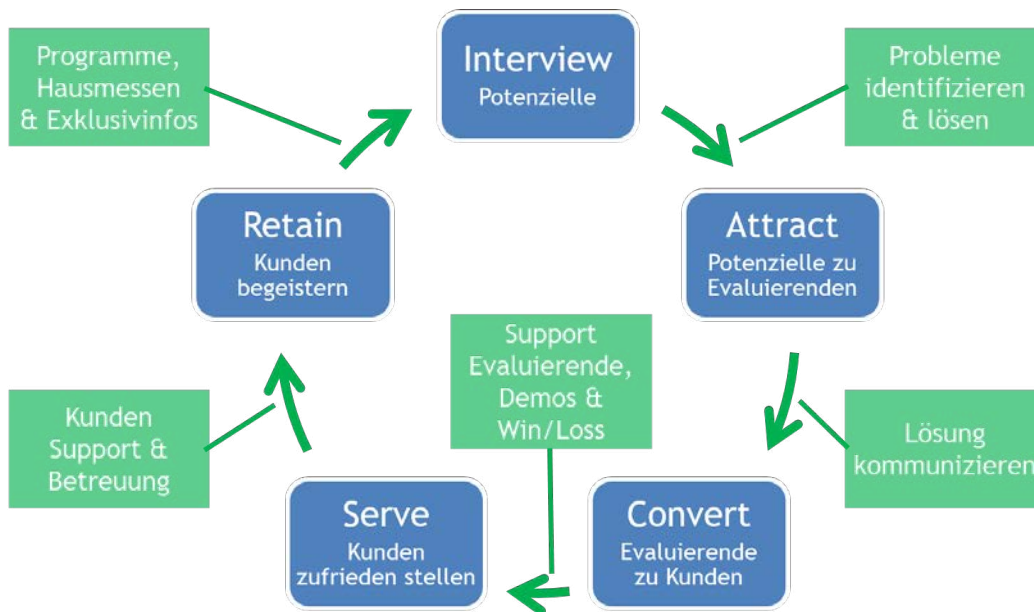
Wie wir bereits im Buch „Strategisches Produktmanagement“ gezeigt haben, wäre es für das Unternehmen fatal, sich nur auf die Bestandskunden zu fokussieren. Es ist ungemein schwerer mit Bestandskunden



weitverbreitete und ungelöste Marktprobleme zu finden, als wenn Sie mit evaluierenden und potenziellen Kunden sprechen. Schauen Sie sich bitte dazu noch einmal im Buch „Strategisches Produktmanagement“ die Definition der Kundenarten, sowie das Thema Overengineering an.

Bevor wir uns anschauen, welche Möglichkeiten und Programme es für die Bestandskundenpflege gibt, ist es wichtig zu verstehen, in welchen Phasen sich die Loyalität der Bestandskunden Ihrem Unternehmen gegenüber steigert.

## Phasen der Loyalitätssteigerung



Die Grafik veranschaulicht mit den blauen Feldern die Stufen der Loyalität. Alle grünen Kästchen erklären, wie bzw. durch welche Maßnahmen wir die Loyalität steigern können.

Wir betrachten hier speziell das Szenario, wie man potenzielle Kunden, also Nicht-Kunden, gewinnt und in weiteren Schritten in unsere Kundenbindung überführt.

**Interview:**

Zunächst führen wir Interviews mit potenziellen Kunden, um ungelöste Probleme zu identifizieren und zu lösen.

**Attract (aufmerksam machen):**

Nun gilt es aus den potenziellen Kunden evaluierende Kunden zu machen. Dieses können wir dadurch erreichen, indem wir unsere Lösung für die Probleme kommunizieren.

Erfahren die potenziellen Kunden, dass ihre Probleme gelöst sind, so werden sie die Lösung evaluieren, werden also zum evaluierenden Kunden.

**Convert (konvertieren):**

Anschließend gilt es den evaluierenden Kunden soweit zu unterstützen, dass er den Kaufabschluss tätigt und somit zum Kunden wird. In dieser Phase erhält der evaluierende Kunde je nach Produkt, eine Teststellung oder Demoversion und erhält Unterstützung und Beratung von unserem Vertrieb, dem Technical Presales, etc..

**Serve (behilflich sein):**

Es wurde der Kaufabschluss getätigt und wir haben einen neuen Kunden. Ab jetzt ist es wichtig den Kunden bei Problemen zur Seite zu stehen und ihm zu helfen. Dazu gibt es zum Beispiel den technischen Service bzw.

Support, an den sich der Kunde in Bedarfsfall wenden kann und wo ihm dann geholfen wird.  
Sehr guter Service und Support sind die Voraussetzung dafür, dass der Kunde langfristig Kunde bleibt.

Retain/Delight (binden/begeistern):

Nun geht es darum, die Bindung zwischen dem Kunden und unserem Unternehmen zu verstärken um den Kunden langfristig zu binden. Am besten erreicht man das durch Dinge, die den Kunden begeistern und die ihm das Gefühl der besonderen Wertschätzung geben.

Der letzte Punkt Retain/Delight führt uns direkt hinüber zu den Möglichkeiten um den Kunden zu begeistern. Möglichkeiten, dies zu erreichen gibt es zahlreiche, daher führen wir hier exemplarisch einige von ihnen an.

- Hausmessen, Kundenevents, Konferenzen für verschiedene Zielgruppen z.B. Geschäftsführer, Ingenieure, Vertriebspartner ...
- Communities, Anwendertreffen
- Exklusive Informationen z.B. Vorabinformationen
- Exklusivangebote & Exklusivweiterbildung
- Boni, Rabatte und Coupons
- Prämien, Zusatzleistungen
- Service-Vorteile
- Kombination aus mehreren der oberen Punkte

Im Übrigen ist es empfehlenswert, für die Bestandskundenbindung alle Aktivitäten in einem Programm zusammenzuführen, da diese so besser koordiniert und kommuniziert werden können.

*Praxis-Tipp:*

In der Praxis hat es sich bewährt, wenn das Programm für die Bestandskundenbindung von der Marketingabteilung betreut wird.

Beispiele für Programme:

- Exklusive Vorabinformationen: z.B. Newsletter, Microsoft Insider Programm
- Boni, Rabatte und Coupons: z.B. in Lebensmittelmärkten
- Prämien, Zusatzleistungen: z.B. Miles & More von Lufthansa
- Service-Vorteile: Mobilitätsgarantie bei Automobilherstellern
- Kombination: Service-Vorteil + Exklusivweiterbildung: Canon Professional Network für Profifotografen

Ein sehr wichtiger, jedoch in der Praxis oft übersehener Punkt der Bestandskundenpflege ist die Hilfestellung, welche die Kunden beim Wechsel auf neue Versionen von Produkten benötigen.

Ein Beispiel aus der Praxis:

Mit Microsoft Office 2007 wurde die Benutzerführung von den damals klassischen Menüs, zu den heute bekannten Ribbons eingeführt. Für zahlreiche Anwender war die Umstellung vom Altgewohnten hin zum Neuen sehr schwierig, weil der gesamte Arbeitsablauf geändert werden musste.

Microsoft bot aber gleichzeitig viel Unterstützung für seine bestehenden Kunden an. So wurden zum Beispiel Webseiten aufgesetzt, die ausführlich in Bildern erklärten, wie die aus Office 2003 gewohnten Arbeitsabläufe nun mit Office 2007 erledigt werden konnten.

Überprüfen Sie für sich, welche Maßnahmen zur Bestandskundenbindung geeignet sind und nutzen Sie Bestandskunden auch bewusst als Multiplikatoren. Wie sich dies effektiv umsetzen lässt, erklären wir im nächsten Kapitel.

## REFERENZKUNDEN – DOKUMENT G7

Referenzkunden sind ein wichtiger Bestandteil des Go-to-Market. Sie können beim Produktlaunch wie ein Booster wirken. Aber auch für bestehende Produkte sind sie ein wichtiges Kriterium, an dem sich potenzielle Kunden orientieren.

Die Ziele des Referenzkundenmarketings sind aufzuzeigen:

- Wie die Lösung bzw. das Produkt Kunden in der Praxis hilft
- Welche Nutzer-Persona und Käufer-Persona das Produkt wie unterstützt
- Wieviel Zeit und/oder Geld die Lösung in der Praxis spart
- Welche Erfahrungen andere Unternehmen mit dem Produkt, der Beratung und dem Service gemacht haben

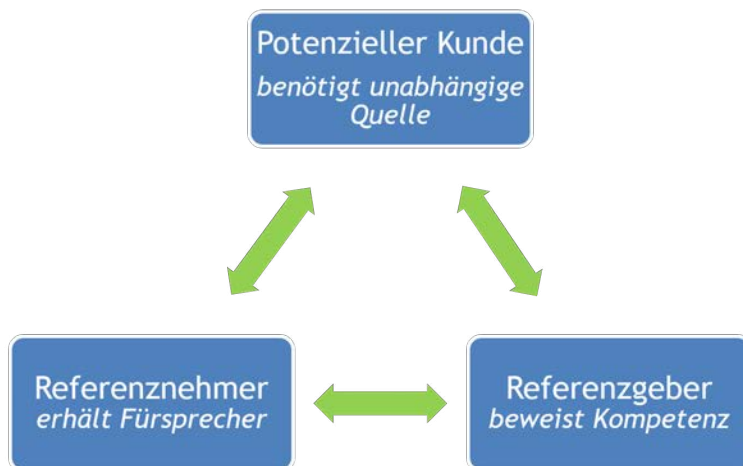
Des Weiteren sollen mit Referenzkunden:

- Potenzielle Kunden bei Ihrer Kaufentscheidung unterstützt werden
- Vertrauen in das Produkt bzw. die Lösung aufgebaut werden
- Die Entscheidungen für den Kauf beschleunigt werden

Es wird also indirekt mit dem eigenen Produkt, für das eigene Produkt geworben.

Mit dem Referenzkundenmarketing entsteht eine Beziehung aus drei Parteien, die am Ende zu einer Win-Win-Win-Situation führt.

## Referenz ist Win-Win-Win-Situation



Der Referenznehmer, also das eigene Unternehmen, erhält einen Fürsprecher, der als Dritter eine erhöhte Glaubwürdigkeit besitzt. Dadurch erhöht sich auch die Glaubwürdigkeit des Referenznehmers.

Der Referenzgeber beweist nach außen hin seine eigene Kompetenz, speziell in dem Bereich, wo das Produkt bzw. die Lösung beim Referenzgeber eingesetzt wird, da er sich offensichtlich mit den Problemen tiefgründiger auseinandergesetzt und für sich erkannt hat, dass die Lösung des Referenznehmers ihn selber besser macht und ihm ggf. einen Vorsprung am Markt verschafft.

Für den potenziellen bzw. evaluierenden Kunden ergibt sich der Gewinn daraus, dass er nun eine unabhängige Quelle gefunden hat, die ihm die Vorteile des Produktes bzw. der Lösung bestätigt. Es bietet sich je nach Art

der Referenzgebung die Möglichkeit, mit dem Referenzgeber persönlich in Kontakt zu treten und sich auszutauschen.

## REFERENZKUNDEN INHALTE

Auch bei den Referenzen spielen die Persona eine wichtige Rolle, da jede Käufer-Persona unterschiedliche Entscheidungskriterien besitzt.

Daher sollte auch darauf geachtet werden, dass die jeweilige Persona, an die Sie sich mit dem Referenzkunden richten, die für sie relevanten Entscheidungskriterien wiederfindet.

Beispiel:

Wenn der Referenzgeber eine Technische- bzw. Fachspezialisten-Käufer-Persona war, dann wird der Geschäftsführer eines potenziellen bzw. evaluierenden Kunden, kaum etwas mit dieser Referenz anfangen können.

Dem Geschäftsführer hilft an dieser Stelle ein Geschäftsführer als Referenz, da beide sehr ähnliche Entscheidungskriterien haben.

*Praxis-Tipp:*

In der Praxis erleben wir es sehr oft, dass viele Unternehmungen immer die großen börsennotierten Konzerne als ihre Referenzen nach vorne stellen, weil sie irgendwann mal mit diesen zu tun hatten.

Die Anforderungen dieser Konzerne passen aber oft nicht zu denen des klassischen Mittelstandes und kleiner Unternehmen. Somit können sich der Mittelstand und kleine Unternehmen auch nicht mit dieser Referenz identifizieren.

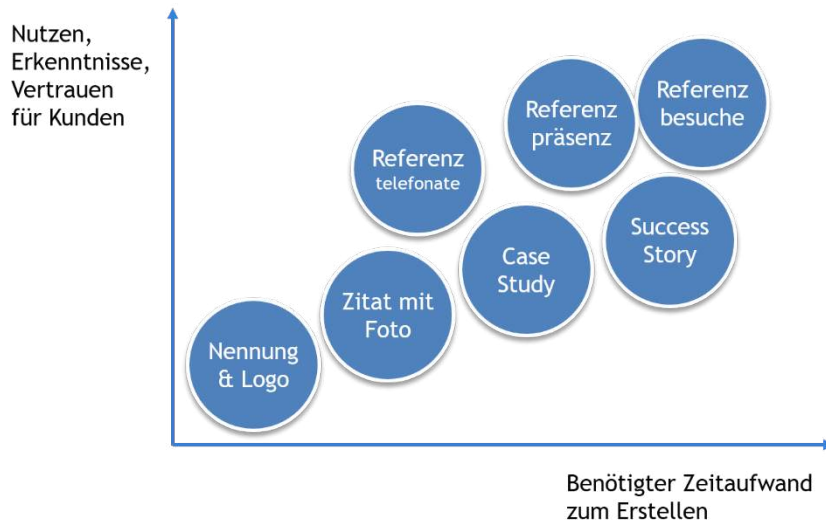
Umgekehrt findet das ganze genauso statt.

*Achten Sie stets darauf, dass Ihre Referenzkunden zu Ihren Zielsegmenten und zur Persona passen!*

Als Unterstützung erhalten Sie von uns an dieser Stelle in der Schulung „Erfolgreiches Go-to-Market“ die Referenz-Matrix – Dokument G7.

## ARTEN DER REFERENZEN

Der Referenzgeber kann auf verschiedene Arten seine Referenz geben. Je nach Art, steigen der Nutzen, die Erkenntnisse und natürlich das Vertrauen beim potenziellen bzw. evaluierenden Kunden. Gleichzeitig bedeutet dieses aber für Sie als Referenznehmer und für Ihren Kunden den Referenzgeber einen unterschiedlichen Zeitaufwand beim Erstellen der Referenz.



Die Nennung von Referenzkunden und Darstellung seines Logos sind die kleinste Form des Referenzmarketings.

*Vorteil:* Wenig Zeitaufwand

*Nachteil:* Geringe Wirkung, weil die Leistungen nicht nachprüfbar sind und keine Projektdetails vermittelt werden.

Zitate von Referenzkunden (mit Foto) ist eine häufig genutzte Form, da sie durch das Foto persönlicher wird.

*Vorteil:* Geringer Zeitaufwand; Vertrauen erhöht sich, da etwas zum Produkt/Projekt gesagt wird und der Referenzgeber persönlich genannt und mit Foto gezeigt wird.

*Nachteil:* Es fehlen ausführliche nachprüfbare Projektdetails

Case Study (Fallstudie) ist ein klassisches Instrument des Referenzmarketings. Sie ist die Darstellung eines Projekts mit dem Referenzkunden in Print-Form, in der Regel auf zwei Seiten DIN A4.

Heute werden Case Studies auch als Videos gedreht und genutzt.

In einer Case Study kommt ausschließlich der Referenzkunde zu Wort. Er ist mit Logo, Bildern und Zitaten vertreten.

*Vorteil:* Hohes Vertrauen und der Kunde erfährt genaue Details zum Projekt, somit kann er sich besser identifizieren.

*Nachteil:* Höherer Zeitaufwand. Es besteht die Gefahr, dass das Projekt nicht optimal zum Kunden passt und dadurch wieder Unsicherheit beim Kunden entsteht.

Anwenderbericht ist eine spezielle Form der Case Study mit einem Referenzkunden, der für die Presse-Verwertung angepasst ist und in einem Medium erscheint.

*Vorteil:* Kann schnell aus einer Case Study erstellt werden.

Success Story ist ein Bericht über das Gesamtverhältnis zwischen Referenzgeber und Referenznehmer. Im Gegensatz zu einer Case Study ist diese weniger fachbezogen und mehr werblicher ausgerichtet.

*Vorteil:* Hohes Vertrauen und der Kunde erfährt etwas über das Projekt. Durch unschärfere Details des Projekts und die mehr werbliche Aussage wird die Referenz allgemeingültiger.

*Nachteil:* Höherer Zeitaufwand notwendig. Es fehlen genaue Projektdetails.

Referenztelefonate. Der Referenzgeber gibt sein Einverständnis, dass Interessenten ihn anrufen dürfen.

*Vorteil:* Sehr hohes Vertrauen. Der Kunde kann die gewünschten Details zum Projekt selber abfragen und erhält für sich einen Großteil an Informationen.

*Nachteil:* Voraussetzung ist ein sehr hohes Vertrauensverhältnis zwischen Referenznehmer und Referenzgeber, was oft am Referenznehmer scheitert. Der zeitliche Aufwand ist schwer kalkulierbar.

Referenzpräsenz, d.h. Präsenz von Referenzkunden auf Veranstaltungen. Der Referenzkunde berichtet auf Messen, in Foren und bei Veranstaltungen auf Einladung des Referenzgebers über das gemeinsame Projekt.

*Vorteil:* Sehr hohes Vertrauen durch persönliche Begegnung. Der Kunde kann die gewünschten Details zum Projekt selber abfragen und erhält für sich einen Großteil an Informationen.

*Nachteil:* Hoher zeitlicher Aufwand für den Referenzgeber. Sehr gute Vorbereitung notwendig. Voraussetzung ist ein sehr hohes Vertrauensverhältnis zwischen Referenznehmer und Referenzgeber.

Referenzbesuche. Der Referenzgeber gibt sein Einverständnis für den Besuch von Interessenten in seinem Unternehmen, um die Lösung des Referenznehmers im Einsatz im Echtbetrieb zu sehen. Der Referenzbesuch gilt als Königsdisziplin des Referenzmarketings.

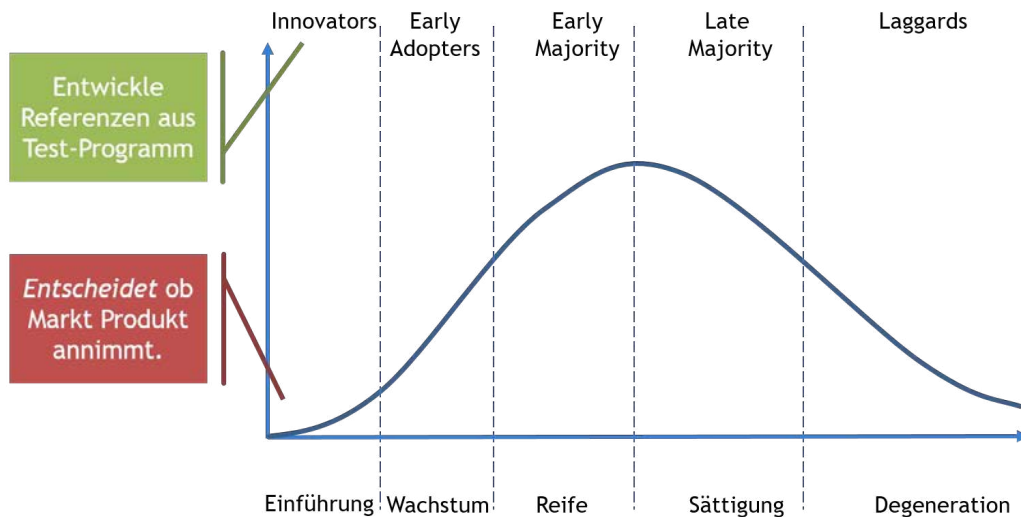
*Vorteil:* Maximal hohes Vertrauen. Der Kunde erhält das Optimum an Informationen für sich.

*Nachteil:* Hoher zeitlicher Aufwand für den Referenzgeber und Referenznehmer. Referenzgeber erteilt Einblicke in sein Unternehmen, was oft unerwünscht ist. Es ist sehr schwer Referenzgeber zu finden. Eine ausführliche Vorbereitung ist notwendig. Voraussetzung ist ein sehr hohes Vertrauensverhältnis zwischen Referenznehmer und Referenzgeber.

## REFERENZKUNDEN IM PRODUKTLEBENSZYKLUS UND PROGRAMME

Referenzen stehen im engen Verhältnis zum Produktlebenszyklus.

So haben wir zu den verschiedenen Phasen des Produktlebenszyklus auch verschiedene Arten von Kunden. Dieses bedeutet für uns, wir benötigen in jeder Phase des Produktlebenszyklus auch die entsprechenden Referenzen.

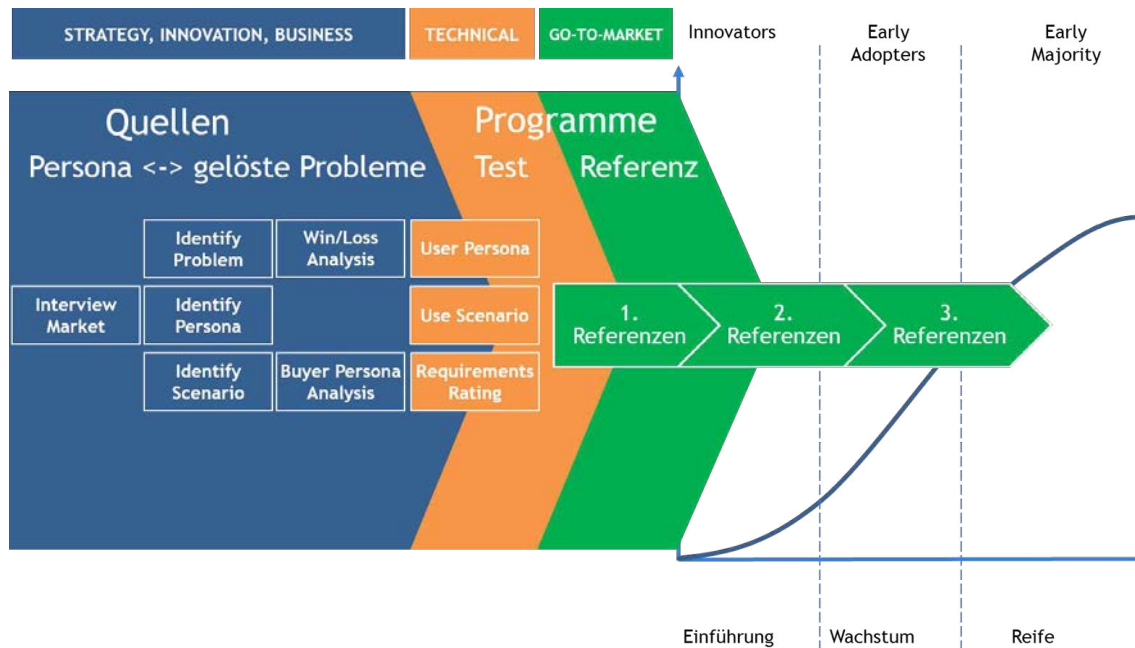


### *Referenzen zum Produktlaunch wirken als Booster!*

Die kritischste Phase für neue Produkte ist die Einführung am Markt. Diese Phase entscheidet darüber, ob das Produkt angenommen wird oder ob es floppt. Zahlreiche Dinge, die wir als Produktmanager für den Erfolg des Produktes beim Start tun können, haben wir bereits betrachtet, da wir viele unserer Ergebnisse aus dem strategischen Produktmanagement beim Go-to-Market weiterverwenden.

Beim Start eines neuen Produktes helfen Referenzkunden als zusätzlicher Anschlag über die kritische Phase, besonders bei Investitionsgütern.

Das Entwickeln von Referenzkunden für den Produktstart sollten gerade Sie als Produktmanager bereits bei den Interviews, die Sie am Markt führen, im Hinterkopf behalten. Hier können bereits persönliche Kontakte aufgebaut werden, die sich in den weiteren Phasen vor dem Produktlaunch und später während der Produkteinführung positiv nutzen lassen.



Durch die Interviews lernt man den potenziellen Kunden und seine Probleme kennen.

Hat sich nun herausgestellt, dass diese herausgefundenen Probleme weitverbreitet sind, die Kunden auch bereit sind für die Lösung zu bezahlen und die Geschäftsleitung die Investitionen genehmigt hat, so können Sie und die Produkt-Teams starten.

Aus dem Pool der Kunden, für die die Top-Marktprobleme gelöst werden, sollten auch die vertrauensvollen Kontakte stammen.

Ziel ist es, diese Kontakte auch für die folgenden Programme zu gewinnen.

In erster Linie bietet sich ein Produkt-Test-Programm (Beta-Programm, 0-Serie) an, das den Kunden ermöglicht, das Produkt ab einer bestimmten Phase der Produktentwicklung zu testen und zu benutzen. Das gewonnene Feedback fließt dann direkt in die Produktentwicklung zurück. Aus diesem Grund sollte das Programm beim Technischen-Produktmanager/Product-Owner, oder wie in der Praxis auch oft vorzufinden, in der Qualitätssicherung aufgehängt sein.

Sind die Kontakte mit dem Testprodukt und der Betreuung zufrieden, kann man sie darauf ansprechen, ob sie sich als Referenzkunde zur Verfügung stellen würden.

Hat der Kontakt zugesagt als Referenzkunde aufzutreten und gibt es bereits ein Referenzkunden-Programm im Unternehmen, so kann man ihn darüber informieren, dass er nun von den Kollegen des Referenzmarketings betreut wird.

Sollten im Unternehmen noch kein Referenzkundenmarketing existieren, so ist es an den Kollegen des Marketing, dieses aufzubauen.

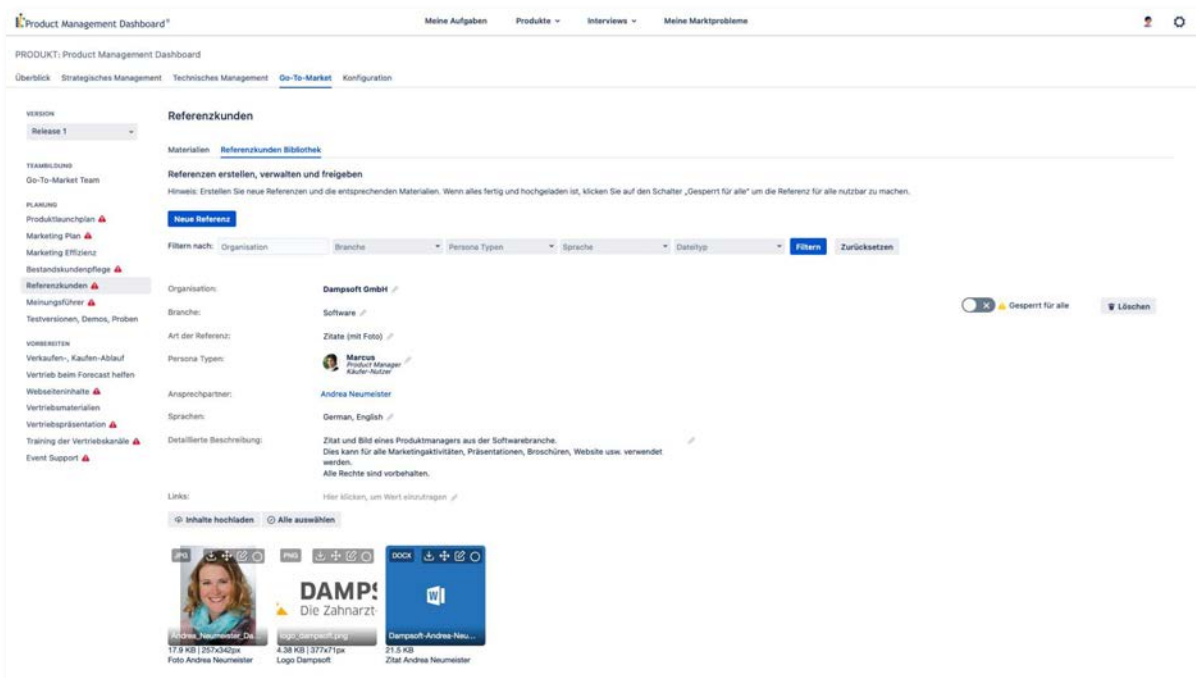
Die ersten Referenzkunden können nun bereits zum Produktlaunch genutzt werden um das Produkt zum Start anzuschieben.

Im weiteren Verlauf des Produktlebenszyklus werden Referenzen benötigt, die den Kunden dieser Phase entsprechen. Daher ist es notwendig, aktuell die Referenzen für die nächste Phase aufzubauen, um diese anschließend nutzen zu können.

Die gesamten bisherigen Erklärungen zu Programmen und Produktlebenszyklus lassen sich am besten verstehen, wenn man sich gleichzeitig die vorhergehende Grafik anschaut.



Um den Überblick über die bereits vorhandenen Referenzen zu behalten, die in Abhängigkeit zu Persona sowie Produktlebenszyklus und Referenzart stehen, erhalten Sie von uns in der Schulung „Erfolgreiches Go-to-Market“ die Referenz-Matrix – Dokument G7.



Alle Informationen zu den Referenzkunden können hinterlegt werden. Dabei gibt es eine Sicht für das Produktmanagement bzw. Marketing und alle anderen.

Marketing und Produktmanagement können in Ruhe alle Daten für einen Referenzkunden zusammentragen und alle Details wie Bilder, Texte etc. hinterlegen, um daraus dann fertige Dokumente wie z.B. eine Success-Story als PDF-Datei zu erstellen.

Die fertige Success-Story, die fertige PDF-Datei wird dann als Material für alle freigegeben, so dass Vertrieb, Consulting etc. selbstständig die aktuellen Materialien finden und nutzen kann.

### Neue Referenz

Organisation\*

Branche\*

**Ansprechpartner**

Name\*

Berufsbez.\*

Land\*

Telefon\*

E-Mail\*

Beim Anlegen eines neuen Referenzkunden führt Sie ein Wizzard, der alle notwendigen Abfragen macht, so dass die notwendigen Informationen für Vertrieb, Consulting etc. verfügbar sind.

## MEINUNGSFÜHRER - OPINION LEADER

Viele Menschen orientieren sich im privaten und geschäftlichen Umfeld an sogenannten Meinungsführern. Im Privaten können das Politiker, Journalisten, Pfarrer, Künstler, Sportler etc. sein, weil die Menschen diesen zuhören, ihnen vertrauen und deren Ideen auch weitergeben.

Ähnliches gibt es ebenso im Umfeld von Produkten. Auch dort gibt es in vielen Bereichen Meinungsführer, denen die Kunden zuhören, vertrauen und deren Ideen, Gedanken sowie Produkte sie weiterempfehlen. Wie oft erlebt man emotionale Diskussionen um Autos, Smartphones, Ernährung, Erziehung, Fußball etc. Hinter diesen Themen steckt auch immer jemand, dessen Aussagen und/oder Handeln die Menschen überzeugt hat. Am Ende kaufen sie auch die zugehörigen Produkte, wie Autos, Smartphones, Diäten und Lebensmittel, Bücher zur Erziehungsberatung oder Stadionkarten und Merchandising-Produkte vom Fußball-Club.

Im Bereich Produkte gibt es verschiedene Arten der Meinungsführer:

- Analysten und Marktforschungsinstitute, z.B. Gartner, IDC, GfK
- Visionäre, z.B. Bill Gates, der bereits 1976 sagte, dass irgendwann jeder Haushalt seinen eigenen PC besitzen würde
- Innovatoren, z.B. Henry Ford, dessen Model T für jeden erschwinglich sein sollte und dessen Produktion als erstes Serienauto am Fließband erfolgte
- Benutzerführung, z.B. die Designer von Apple
- Aktive Stimmen einer Community, z.B. der „Erfinder“ von Linux Linus Torvalds, dessen Aussagen heute noch innerhalb der Community Beachtung finden und er so auch Meinungen bildet
- Verbände und Interessensgruppen, z.B. der Automobilclub ADAC, der als Sprachrohr der Autofahrer in Deutschland auftritt
- Lokale Leader, Freunde, Geschäftspartner
- etc.

Für unser Go-to-Market können wir uns den Umstand, dass potenzielle Kunden auf Meinungsführer reagieren, zu Nutze machen.

Dazu müssen wir mit Hilfe unserer Interviews, der Win/Loss Analyse sowie unserer Käufer-Persona Analyse identifizieren:

- Existieren Meinungsführer in unserem Markt?
- Wer sind die Meinungsführer und Leader?
- Wie beeinflussen sie den Markt?
- Wie groß ist deren Einfluss auf einzelne Persona und auf ihre Kaufentscheidung?

Es gilt am Ende also herauszufinden, wem eine Person bei bestimmten Themen vertraut und sich dort Rat dazu holt. Dieser Beeinflusser ist somit der Meinungsführer in diesem Bereich.

Nun gilt es noch diese Meinungsführer für uns zu nutzen.

Beispiele:

Wenn man weiß, dass ein Geschäftsführer regelmäßig Studien zu einem Thema liest, so kann man selber eine Studie zu diesem Thema z.B. bei den Analysten und Marktforschern in Auftrag geben, deren Ergebnis positiv in unsere Richtung zielt.

Haben Sicherheitszertifikate des TÜVs als anerkannte Institution für Sicherheit Einfluss bei den Entscheidern, so kann auch hier gemeinsam mit dem TÜV ein Zertifikat erstellt werden.

Bei unserem Beispiel SelBackup, ist für unsere Claudia der eigene Freund großer Beeinflusser bei technischen Dingen. Wenn man diesen erreichen und überzeugen kann, so wird sich Claudia für unser Produkt entscheiden.

Möglich wäre auch, dass das eigene Unternehmen zum Meinungsführer wird. Dazu liefert man eigene Inhalte zu bestimmten Fachthemen, was als sogenanntes Content-Marketing bezeichnet wird.

Folgendes ist wichtig und zu tun:

- Über Marktprobleme schreiben
- In den Inhalten Lösungen liefern bzw. über die Lösungen schreiben
- Zeigen, dass Sie Experten auf ihrem Spezialgebiet sind
- Eigene Erkenntnisse aus der Kompetenz-Analyse nutzen
- Der Lieferant der Inhalte sollte mehr Markt- und/oder Fachexperte sein, weniger Produktexperte
- Inhalte liefern durch jeden, der sich dazu berufen fühlt
- Keine Inhalte über das „eigene tolle“ Produkt liefern, denn das ist Werbung

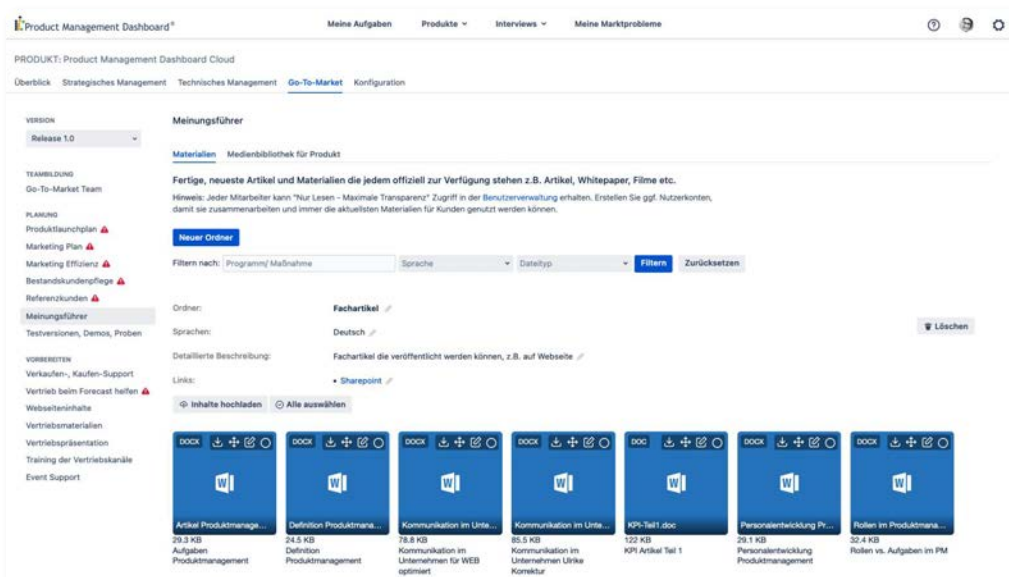
Für die Publikation in die passenden Kanäle sind dann die Spezialisten für die Kommunikation im Go-to-Market Team verantwortlich.

Die genutzten Medien und Kanäle sind abhängig von den Käufer-Persona.

Zur Kommunikation eignen sich unter anderem:

- Blogs
- Fachartikel (in Zeitschriften, auf eigener Webseite), Presseartikel
- Whitepaper
- Videos
- Redner auf Fachtagungen, ggf. Fachtagungen selber organisieren
- Social Media, da wo relevant
- Studien

Meinungsführer zu werden bedeutet Aufwand und benötigt seine Zeit um Kompetenz, Glaubwürdigkeit und Vertrauen am Markt aufzubauen, aber es bringt als Ergebnis Vorteile, die uns beim Go-to-Market nutzen.



Sämtliche Dokumente wie zum Beispiel Fachartikel oder Whitepaper können geordnet unter dem Punkt Meinungsführer, innerhalb des Product Management Dashboard, abgelegt werden, so dass auch jeder diese in Sekunden findet.

Autor: Frank Lemser - Stand Dezember 2023

Dieses Buch ist Lehrmaterial der proProductmanagement GmbH - Deuschherrnstrasse 6 - 90429 Nürnberg  
☎ +49 911 801 99778 ✉ info@pro-productmanagement.com 🌐 www.pro-productmanagement.com

## TEST-VERSIONEN, PRODUKT-DEMOS, PROBEN – DOKUMENT G8

Test-Versionen, Produkt-Demos und Proben sind Dinge, die jedem im Alltag begegnen.

Autohäuser bieten Probefahrten, Lebensmittelhersteller und der Metzger machen Probieraktionen im Supermarkt, Parfümhersteller geben Duftprobenflakons aus, Internet-Medienportale bieten zeitlich limitierte kostenlose Probiermitgliedschaften und so weiter.

Alle diese Aktionen haben eines gemeinsam, der Anbieter möchte potenzielle Kunden zu evaluierenden Kunden machen und mit seinem Produkt überzeugen, so dass man am Ende kauft und zum Kunden wird.

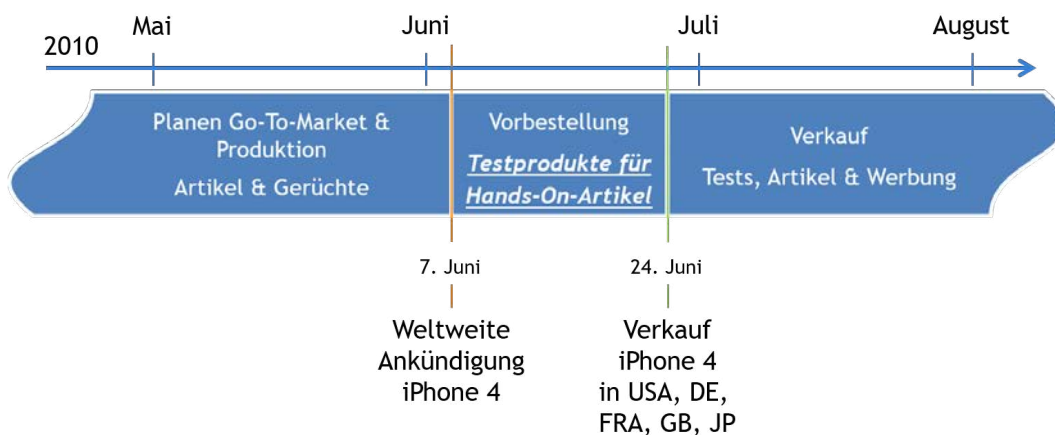
Gerade bei Investitionsgütern ist es ratsam dem Kunden die Möglichkeit zu bieten, dass er das Produkt testen kann. Im Übrigen wird dies auch in vielen Ausschreibungen von Behörden und Unternehmen als Bedingung gefordert.

Durch die Möglichkeit des Testens und Probierens beschleunigt sich auch der Vertriebsprozess, weil der Kunde schneller über den Kauf entscheiden kann.

Test-Versionen, Produkt-Demos und Proben können auch dazu genutzt werden Meinungsführer, Analysten, Journalisten, Blogger etc. zu gewinnen.

Erinnern Sie sich an das Beispiel vom Anfang dieses Buches? In welcher Phase des Go-to-Market hat die Firma Apple Testprodukte für Journalisten, Blogger, Meinungsführer bereitgestellt, damit diese mit den ersten Hands-On-Artikel die Kunden überzeugen?

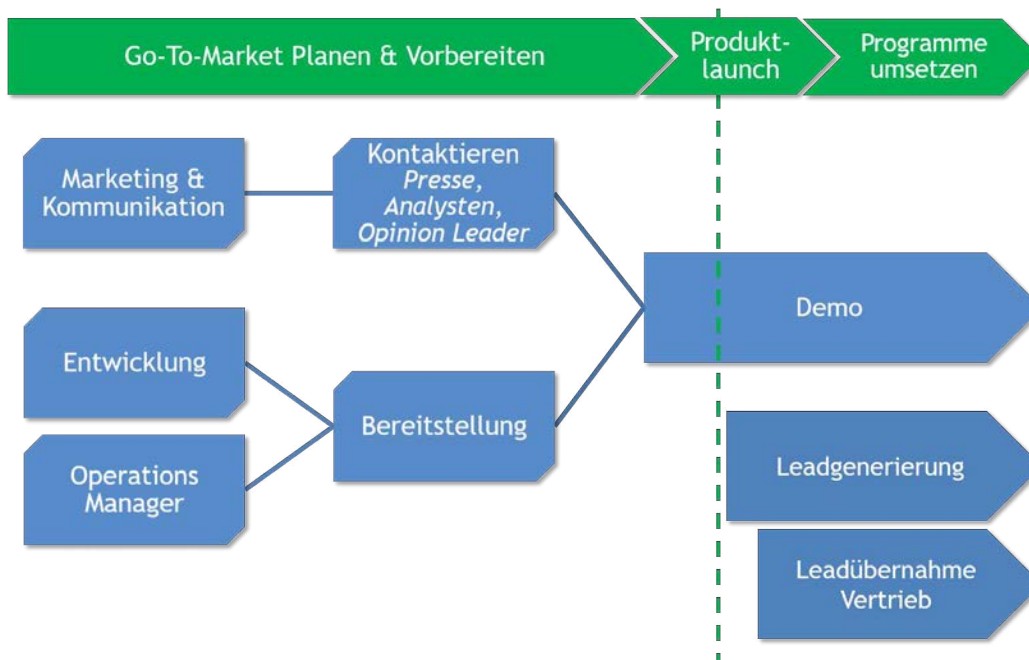
### Produktlaunch Apple iPhone 4



Sofort nach der Ankündigung und noch während der Phase der Vorbestellung gab es die Produkte für Journalisten, Blogger und Meinungsführer zum Testen.

Ob eine Test-Version, Produkt-Demo bzw. Probe benötigt wird, ergibt sich aus der Analyse des Einkaufsprozesses sowie der Entscheidungskriterien für die Käufer-Persona.

Somit ist bereits zum Anfang der Planung des Go-to-Market klar, ob eine Test-Version bzw. Probe erstellt werden muss.



Wenn klar ist, dass eine Test-Version bzw. Probe erstellt werden muss, so kann diese von der Marketing- und Kommunikationsabteilung vor dem Produktlaunch für Presse, Analysten und andere Meinungsführer genutzt werden.

Das Ziel ist es, von diesen Personen positive Berichte zum Produktlaunch zu erhalten, die wiederum auf die potenziellen Endkunden Einfluss haben.

Für die technische Bereitstellung sind die Ingenieure verantwortlich. Sämtliche organisatorischen Dinge wie Logistik, d.h. wie die Test-Version bzw. Probe zum Kunden kommt, benötigte Zugangscode oder ähnliches übernimmt der Operations-Manager. Ihm stehen die notwendigen Abteilungen und deren Ansprechpartner aus dem Go-to-Market-Team zur Seite.

#### *Praxis-Tipp:*

Achten Sie unbedingt darauf, dass der Zugang zur Test-Version bzw. Probe für die interessierten Kunden so einfach wie möglich ist, sonst verlieren Sie bereits in diesem Schritt die ersten Kunden. Fragen Sie so wenig wie nötig Daten ab, niemals Daten für eine spätere Bezahlung, denn das schreckt ab.

Folgende Dinge sollten für eine Test-Version unbedingt klar sein:

- 1) Wer betreut den Kunden während der Test-Phase?
- 2) Was geschieht nach Beendigung der Test-Phase?
- 3) Wer kontaktiert den Kunden nach Ablauf?
- 4) Welchen Feedbackkanal hat der Kunde?

Damit die Dinge zur Test-Version bzw. Probe nach immer wiederholbaren Schritten ablaufen, empfiehlt es sich ein Test-Versions-Programm aufzusetzen, d.h. es gibt einen Zentralverantwortlichen und Protokolle, die neben den oben aufgeführten Punkten zusätzlich dokumentieren:

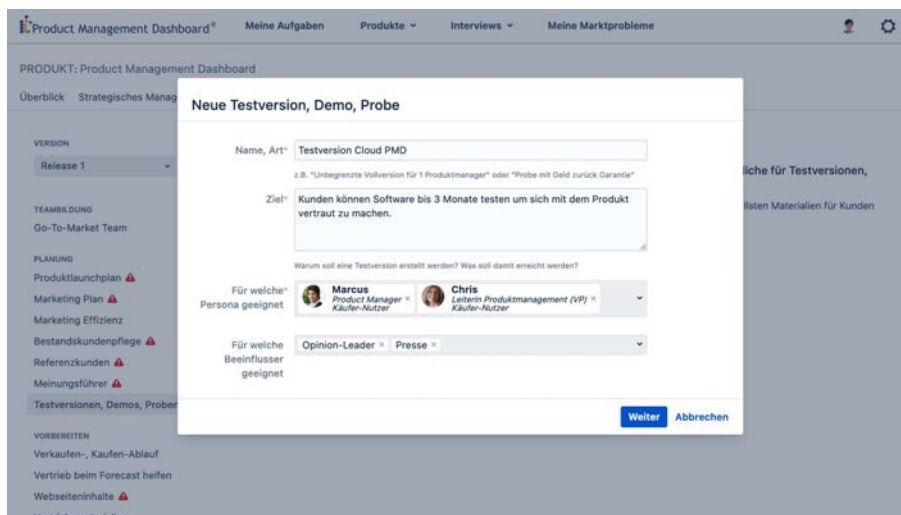
- Warum eine Test-Version bzw. Probe erstellt wird
- Welche Persona eine Test-Version benötigt
- Ob es funktionale und zeitliche Einschränkungen gibt und wann diese enden
- Wer die verantwortlichen Kollegen für die Bereitstellung sind
- Wer für die Kommunikation zu den Analysten, Presse sowie Meinungsführern ist

Als Unterstützung für ein Test-Versions-Programm erhalten von uns das Dokument G8 - Demo-Programm in der Schulung „Erfolgreiches Go-to-Market“.

Folgende Möglichkeiten für Test-Versionen gibt es:

- Produktproben
- Produktversion mit geringerem Umfang
- Zeitlimit aber volle Funktion
  - Nur zum Testen
  - Mit automatischer Überführung in Vollversion
  - Ohne automatische Überführung in Vollversion
- Vertriebs-Demo Versionen zum Vorführen beim Kunden
- Andere Formen: Geld-Zurück-Garantie; z.B. Produkt 4 Wochen testen, wenn nicht zufrieden, Produkt zurückschicken und Geld zurück

Eine Test-Version bzw. Probe bedeutet zusätzlichen Aufwand, beschleunigt aber den Verkaufsprozess. Ist man vom eigenen Produkt überzeugt, dann hilft dies dabei, potenzielle Kunden zu überzeugen.



**Neue Testversion, Demo, Probe**

Name, Art:   
z.B. "Unbegrenzte Vollversion für 1 Produktmanager" oder "Probe mit Geld zurück Garantie"

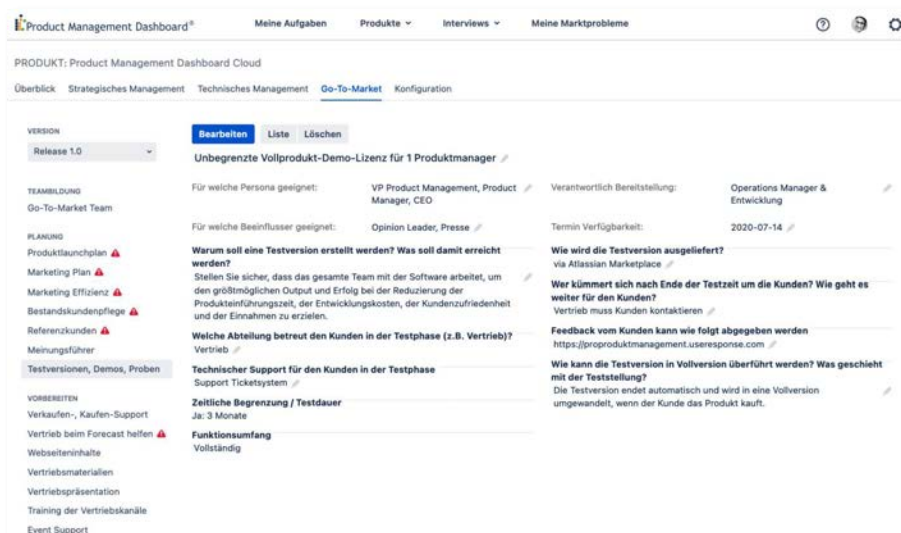
Ziel:

Warum soll eine Testversion erstellt werden? Was soll damit erreicht werden?

Für welche Persona geeignet:

Für welche Beeinflusser geeignet:

Damit Vertrieb sowie alle anderen alle Informationen zu Test-Versionen finden und Sie so wenig wie nötig Fragen beantworten müssen, werden alle Informationen mit einer geführten Abfrage gesammelt.



**Unbegrenzte Vollprodukt-Demo-Lizenz für 1 Produktmanager**

Für welche Persona geeignet: VP Product Management, Product Manager, CEO

Für welche Beeinflusser geeignet: Opinion Leader, Presse

Termin Verfügbarkeit: 2020-07-14

Verantwortlich Bereitstellung: Operations Manager & Entwicklung

**Warum soll eine Testversion erstellt werden? Was soll damit erreicht werden?**  
 Stellen Sie sicher, dass das gesamte Team mit der Software arbeitet, um den größtmöglichen Output und Erfolg bei der Reduzierung der Produkteinführungszeit, der Entwicklungskosten, der Kundenzufriedenheit und der Einnahmen zu erzielen.

**Wie wird die Testversion ausgeliefert?**  
 via Atlassian Marketplace

**Wer kümmert sich nach Ende der Testzeit um die Kunden? Wie geht es weiter für den Kunden?**  
 Vertrieb muss Kunden kontaktieren

**Feedback vom Kunden kann wie folgt abgegeben werden**  
<https://proproduktmanagement.usersresponse.com>

**Welche Abteilung betreut den Kunden in der Testphase (z.B. Vertrieb)?**  
 Vertrieb

**Wie kann die Testversion in Vollversion überführt werden? Was geschieht mit der Teststellung?**  
 Die Testversion endet automatisch und wird in eine Vollversion umgewandelt, wenn der Kunde das Produkt kauft.

**Technischer Support für den Kunden in der Testphase**  
 Support Ticketsystem

**Zeitliche Begrenzung / Testdauer**  
 Ja: 3 Monate

**Funktionsumfang**  
 Vollständig

In Einer Übersicht, werden sämtliche Informationen zur Testversion für Vertrieb und alle anderen zur Verfügung gestellt, so dass mehr Klarheit geschaffen wird und weniger nachgefragt wird.

Autor: Frank Lemser - Stand Dezember 2023

Dieses Buch ist Lehrmaterial der proProduktmanagement GmbH - Deutschherrnstrasse 6 - 90429 Nürnberg  
 ☎ +49 911 801 99778 ✉ info@pro-productmanagement.com 🌐 www.pro-productmanagement.com

## VERKAUFEN-, KAUFEN-ABLAUF (SALES TO BUYING PROCESS)

Im nun folgenden Kapitel klären wir ein Missverständnis auf, dem wir in der Praxis häufig begegnen und welches auch teilweise zu einem Konflikt zwischen den Kollegen des Produktmanagements sowie des Vertriebs führt.

### MISSVERSTÄNDNIS PRODUKTMANAGEMENT - VERTRIEB

Wir hören von den Kollegen Produktmanagern, dass sie die folgenden Dinge bemängeln:

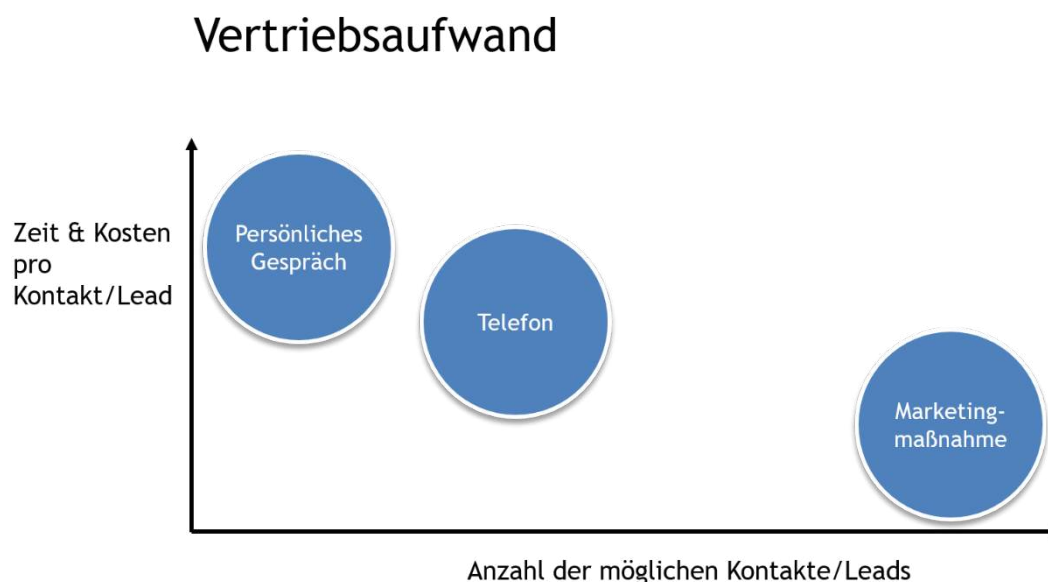
- Vertrieb verkauft meine Produkte nicht
- Vertrieb hat kaum Zeit für Vertriebs- und Produktschulungen
- Vertrieb will scheinbar gar nichts lernen und fragt stattdessen jedes Mal bei mir nach
- Wenn Vertrieb sich mehr für mein Produkt engagieren würde, aktiver wäre, dann könnte man viel mehr verkaufen und mein Produkt wäre erfolgreicher
- Irgendwie unterstützt mich keiner dabei mein Produkt erfolgreicher zu machen

Die Abschlussworte der Produktmanager sind dann häufig: „... und das verstehe ich nicht.“

Liebe Produktmanagement Kollegen, was ihr uns beschreibt ist die Welt aus Sicht eines Produktmanagers, der sich scheinbar wenig mit den Kollegen aus dem Vertrieb, deren Aufgaben, Problemen und dem gesamten Verkaufsablauf beschäftigt hat.

Schauen wir uns daher zunächst den Verkaufsvorgang an, der sehr eng mit dem Kaufvorgang beim Kunden verknüpft ist, da diese in ständiger Wechselwirkung zueinanderstehen.

Wenn vom Vertrieb verlangt wird, er solle sich mehr engagieren und aktiver verkaufen, dann schauen wir uns bitte in Ruhe das folgende Diagramm an.



Mehr aktiver Verkauf bedeutet mehr Aufwand für den Vertrieb, was wiederum mehr investierte Zeit und somit auch höhere Kosten mit sich bringt.

### Praxis-Beispiel:

Ein Produktmanager aus dem Bereich Handel schilderte Folgendes:

Er war von dem Produkt überzeugt, welches das Handelsunternehmen aus einer Kombination von verschiedenen existierenden Produkten als eigenständiges Produkt entwickelt hat. Seinen Angaben nach löste das Produkt ein existierendes Marktproblem, was er durch Gespräche am Markt identifiziert hatte.

Nun sollte das Produkt verkauft werden. Die Kollegen aus dem Vertrieb wurden über das Produkt informiert und geschult.

Leider verkaufte sich das Produkt nicht so wie erwartet, weil sich die Vertriebskollegen laut Aussage des Produktmanagers, zu wenig engagierten.

Der Produktmanager verstand nicht, warum der Vertrieb nicht einfach zu jedem potenziellen Kunden fuhr, diesen aktiv beriet und Kaufabschlüsse machte.

Was der Kollege Produktmanager verlangte, war letztendlich die sogenannte „Kaltakquise“, welche die aufwendigste, teuerste und die am wenigsten mit Erfolg verknüpfte Maßnahme des Vertriebs ist.

In unserem obigen Diagramm ist das Beispiel demnach ganz links und oben einzuordnen.

Auch die Kollegen aus dem Vertrieb haben auf Grund der geringen Erfolgsaussicht wenig Lust auf „Kaltakquise“, was im Übrigen ganz normal und menschlich ist. Niemand hat Lust etwas zu tun, was am Ende wenig Erfolg verspricht und dazu noch aufwendig ist.

Laut dem Diagramm erzielen wir mit Marketingmaßnahmen die meisten Kontakte/Leads mit den geringsten zeitlichen Aufwänden sowie Kosten. An dieser Stelle setzen wir voraus, dass in Ihre Marketingmaßnahme alles bisher Gelernte eingeflossen ist, speziell die Erkenntnisse aus dem Kapitel Marketingeffizienz.

Nutzen wir an dieser Stelle wieder den Marketing- und Vertriebstrichter.

## Wer ist verantwortlich?





Der Marketing- und Vertriebsstrichter zeigt uns auf, in welcher Reihenfolge die Dinge erledigt werden müssen, bis unsere Kollegen aus dem Vertrieb an der Reihe sind.

- 1) Für die Marktanalyse sowie für die Definition der Zielsegmente und Persona sind Sie als Produktmanager verantwortlich.
- 2) Auf Grund der Analysen und der Zuarbeit des Produktmanagements, kann Marketing die geeigneten Marketingmaßnahmen festlegen und durchführen.
- 3) Vertrieb übernimmt anschließend die durch die Marketingmaßnahme qualifizierten Kontakte/Leads um letztendlich diese Kunden zu beraten und zu unterstützen, bis es zum Kaufabschluss kommt.

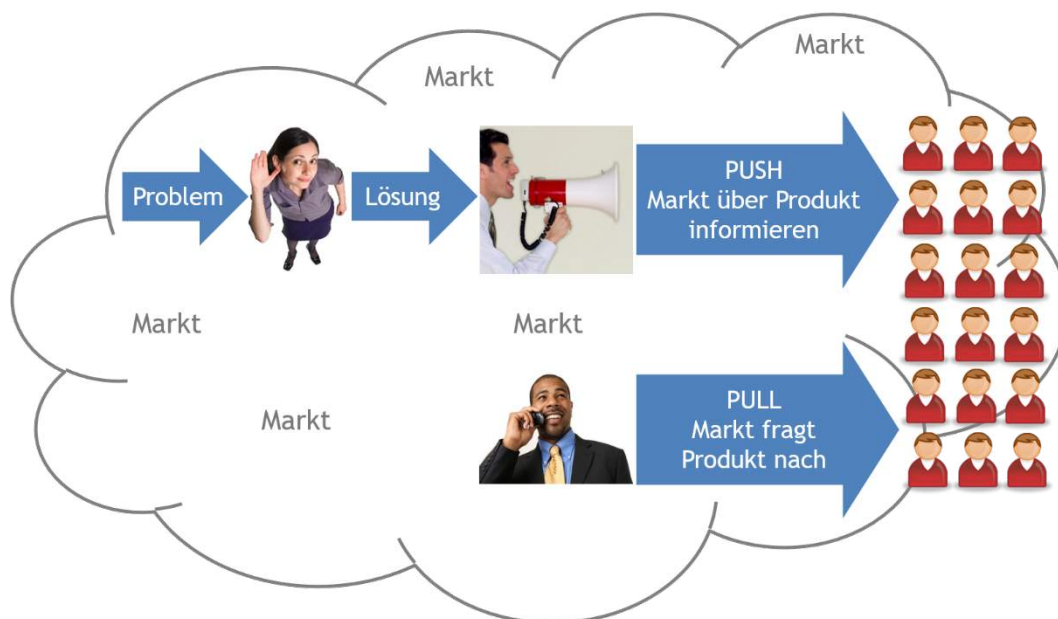
Schauen wir uns noch einmal die Aufgaben des Vertriebs innerhalb unseres Go-to-Market-Teams, vom Anfang dieses Buches an. Darin widerspiegelt sich genau das, was wir eben mit Hilfe des Marketing- und Vertriebsstrichters abgeleitet haben.

Aufgaben Vertrieb und Consulting:

- Übernimmt Leads, kontaktiert und berät diese
- Informiert über neue gelöste Probleme
- Schreibt Angebote und führt Verhandlungen
- Regelmäßig im Kontakt mit:
  - Partnern
  - Kunden und evaluierenden Kunden
- Betreut, unterstützt und nimmt die Probleme auf von:
  - Kunden
  - Partnern
- Akquiriert Kunden (sollte so wenig wie möglich gemacht werden, da teuer)

Wenn also der Vertrieb die Kontakte/Leads aus den Marketingmaßnahmen übernimmt, dann müssen dem Vertrieb regelmäßig neue vorqualifizierte Kontakte/Leads zugeführt werden. Dafür sind Produktmanagement und Marketing/Kommunikation verantwortlich.

## Unterstütze den Vertrieb: Push-Pull



Produktmanagement identifiziert die Probleme des Marktes und liefert die Message für die Lösung an Marketing/Kommunikation. Diese wiederum kommuniziert die Message an den Markt, speziell an die definierten Marktsegmente und Persona.

Diesen Vorgang bezeichnen wir als PUSH (Anstoß), weil wir das Interesse und die Nachfrage anstoßen.

Wenn der Markt nun auf unsere Marketingmaßnahme reagiert und das Produkt bei uns nachfragt, so bezeichnen wir diese generierte Produktnachfrage als PULL (Ziehen), da der Markt nun die Produkte von selbst aus unserem Shop/Lager zieht.

Da es auch Produkte gibt, die Beratung, Teststellungen, Preisverhandlungen etc. bedürfen, landen diese Marktteilnehmer, die „Ziehen“ bzw. nachfragen, bei den Vertriebskollegen.

Aus diesem Grund muss jede Marketingmaßnahme gemeinsam im Team Produktmanagement, Marketing/Kommunikation sowie Vertrieb geplant werden, da klar sein muss

1. Wie

und

2. Wo

können sich die Nachfrager bei Fragen an unser Unternehmen wenden.

Es gibt noch weitere Gründe, warum dieses Team Marketingmaßnahmen gemeinsam planen sollte, dazu aber mehr im Kapitel „Unterstützung des Vertriebes beim Forecast“.

## VERTRIEB BENÖTIGT VON PRODUKTMANAGEMENT – DOKUMENT G9

Über viele Jahre hinweg haben wir immer wieder mit den Kollegen aus den angrenzenden Abteilungen gesprochen um zu erfahren, welche Schmerzen sie mit dem Produktmanagement haben.

Auch die zahlreichen Kollegen aus dem Vertrieb, seien es nun Vertriebsmitarbeiter, Abteilungsleiter oder internationales Top-Management, haben alle immer wieder sehr ähnliche Dinge berichtet und bemängelten:

- Produktmanagement liefert selten, meist jedoch gar keine detaillierten Marktinformationen
- Die Inhalte und die Qualität der Informationen, die Produktmanagement liefert, reichen nicht aus um Kunden umfassend zu beraten
- Mit den gelieferten Informationen kann man selten aufzuzeigen, was die einzigartigen Vorteile bzw. Mehrwerte unseres Unternehmens und des Produktes sind
- Die Aussagen zum Produkt werden oft nicht verstanden, da diese viel zu technisch sind
- Dem Kunden kann nicht aufgezeigt werden, was es ihn an Zeit und/oder Geld spart, d.h. warum sich die Investition für ihn lohnt

Damit ist für uns Produktmanager klar, was Vertrieb benötigt um seine Aufgaben besser zu erfüllen:

- Vertriebsmaterialien, Vertriebswerkzeuge sowie Vertriebsschulungen, deren Inhalte die bemängelten Punkte beheben
- Verständliche Beschreibung der gelösten Marktprobleme und was diese dem Kunden an Zeit und/oder Geld sparen, um Argumente zu haben und erklären zu können, wann sich die Investition für den Kunden lohnt
- Übersicht über den Wettbewerb und unsere einzigartigen Vorteile diesem gegenüber
- Eine Meldung, für welche potenziellen Kunden, welche Probleme mit dem aktuellen Produkt gelöst wurden

Gerade der letzte Punkt ist sehr interessant, denn er bietet dem Unternehmen die Möglichkeit, neue Kunden zu gewinnen. Gemeint ist damit Folgendes:



Wenn das Produktmanagement:

- Regelmäßig Interviews am Markt führt
- Marktinterviews vom Vertrieb aufnimmt
- Win/Loss Analysen macht und möglicherweise ähnliche Probleme findet
- Probleme, Szenarien und die Persona identifiziert
- Die entsprechenden Käufer-Persona ausmacht

Weiß Produktmanagement genau, welche Probleme mit dem neuen Produkt gelöst werden und kann:

- Eine Marktmassage liefern, die die Lösung bezüglich der Kriterien Käufer-Persona beschreibt

Weil alle Interviews erfasst wurden ist klar, welche Kunden die Probleme hatten, die wir nun mit dem Produkt gelöst haben. Diese Kontaktdaten können wir als Produktmanager an den Vertrieb, inklusive aller Argumente übergeben um den potenziellen Kunden zu sagen: „Wir haben dein Problem nun gelöst.“

Damit diese Verbindung zwischen gelösten Marktproblem, Interview und Kontaktdaten hergestellt werden kann, benötigt es eine Möglichkeit, die das abbildet. Diese Möglichkeit bietet unsere Software, das Product Management Dashboard.

### Verkaufen-, Kaufen-Support

Liste potenzieller Kunden die informiert werden können, dass ihre genannten Probleme mit diesem Produkt gelöst wurden.

Hinweis: Jeder Mitarbeiter kann "Nur Lesen - Maximale Transparenz" Zugriff in der [Benutzerverwaltung](#) erhalten. Erstellen Sie ggf. Nutzerkonten, damit sie zusammenarbeiten und immer die aktuellsten Materialien für Kunden genutzt werden können.

[Export der Liste als CSV](#)

GESPRÄCHSPARTNER	ENTSPRICHT PERSONA	ORGANISATION	BRANCHE	GELÖSTE MARKTPROBLEME MIT AKTUELLER VERSION
Marcus Power (Senior Product Manager Server)	Marcus	Company AG	Computer Hardware	Requirements-Bewertung kostet viel Zeit und wir haben keine Entscheidungskriterien, Atlassian verified muss vorhanden sein, Aufgaben und Rollen des Produktmanagement sind nicht klar, Wenig Vertrauen in Businesspläne, fehlende Marktfakten in Entscheidungsvorlagen, Abgrenzung der Aufgaben von PM zu anderen Abteilungen ist nicht klar definiert.

Der Verkauf kann beschleunigt werden, da interviewte Kunden direkt von Vertrieb kontaktiert werden können und erfahren, dass ihre Probleme gelöst wurden. Es kann eine Liste als CSV exportiert werden und somit in andere Systeme wie z.B. das CRM des Vertriebs übergeben werden.

Management Dashboard Cloud

### Details

Marcus Power (Senior Product Manager Server bei Company AG)

[Link zum Interview](#)

Kontaktinformationen	Für den Kunden gelöste Probleme
Name: Marcus Power	Atlassian verified muss vorhanden sein, Requirements-Bewertung kostet viel Zeit und wir haben keine Entscheidungskriterien,
Berufsbez.: Senior Product Manager Server	Wenig Vertrauen in Businesspläne, fehlende Marktfakten in Entscheidungsvorlagen,
Organisation: Company AG	Aufgaben und Rollen des Produktmanagement sind nicht klar, Abgrenzung der Aufgaben von PM zu anderen Abteilungen ist nicht klar definiert,
Land: Deutschland	Aufgaben und Rollen des Produktmanagement sind nicht klar
Telefon: +49921123456	
Fax: +49921876543	<b>Kunde hat folgendes Wettbewerbsprodukt benannt</b>
E-Mail: mpower@example.org	Name des Produktes: uservice
URL: www.example.org	Stärken des Produktes: <ul style="list-style-type: none"> <li>Feedback kann hinterlegt werden</li> </ul>
<b>Interview</b>	Schwächen des Produktes: <ul style="list-style-type: none"> <li>Löst nur ein Problem für PMs</li> <li>zu teuer für die Funktionen</li> </ul>
Interviewdatum: 2014-10-22	<b>Kunde gefällt an unserem Unternehmen</b>
Kontaktkanal: Persönlich	Kunde gefällt an uns: <ul style="list-style-type: none"> <li>Alles aus einer Hand, Schulung, Software, Consulting</li> <li>Workflow ist toll</li> <li>tolter Service bei den Schulungen</li> </ul>
Branche: Computer Hardware	
Kommentar:	
Interview geführt von:  Frank	

[schließen](#)

Markus Kraft (Senior Product Manager Server) Marcus SUSE LINUX Software Wenig Zeit und Ressourcen für die Produktentwicklung,

### Details zu Kunden die kontaktiert werden können.

Wenn wir den Verkaufen-, Kaufen-Ablauf (Sales to Buying Process) verstehen, dann können wir auch ableiten, welche Materialien und Informationen der Vertrieb und die Vertriebspartner benötigen.

Am einfachsten ist es, wenn man sich den Prozess von Käuferseite her anschaut, denn dann wird schnell klar, welche Informationen der Käufer an welcher Stelle des Prozesses benötigt.

Anders ausgedrückt, schauen wir uns den Einkaufsprozess des Käufers an, dann erfahren wir, welche Informationen wir welchem Vertriebskanal zur Verfügung stellen müssen.

Dazu können wir noch einmal die Grafiken aus den Kapiteln „Planen des Go-to-Market aus Kundensicht“ sowie „Phasen des Einkaufs im Business to Business“ nutzen.

## Welche Informationen bereitstellen ?

Persona	Phase	Details
Nutzer	Problem erkennen	<b>Problem:</b> kostet Zeit und/oder Geld
(Nutzer), Techniker, (Ökonom)	Lösung suchen	<b>Produktanforderung:</b> muss Zeit und/oder Geld sparen <b>Informationsquellen:</b> Webseiten, Beratungs- & Vertriebspartner, Systemhäuser, Distributoren, Hersteller
Nutzer, Techniker, Ökonom	Auswahl treffen	<b>Kriterien:</b> Zeit und/oder Geld sparen, Kosten-Nutzen, Aufwand, Sicherheit, Zertifikate, Service ... <b>Informationsquellen:</b> Webseite, persönliche Beratung/Gespräche
(Nutzer), Techniker Ökonom	Prüfen / Evaluiieren	<b>Art der Prüfung:</b> Ausschreibungen, Teststellung, Referenzbesuche
Ökonom	Kaufen	<b>Einkaufskanal:</b> Vertriebspartner, Distributoren, Systemhäuser, Hersteller ...



Um zu erfahren, welche Kanäle der Käufer für seinen Einkauf nutzt, schauen wir in den Ergebnissen des strategischen Teils des Produktmanagements nach. Das Ergebnis unserer Analysen haben wir in der Distributionsstrategie abgeleitet und dokumentiert.

Damit wir eine einheitliche Message an alle Vertriebspartner weitergeben, nutzen wir die Ergebnisse der Positionierung, die wir ebenfalls im strategischen Produktmanagement erarbeitet haben.

Bitte denken Sie daran, wenn Sie Marketingmaßnahmen oder Aktionen planen, den Vertrieb und die Vertriebspartner rechtzeitig mit einzubinden damit:

- Keine bösen Überraschungen beim Vertrieb und beim Vertriebspartner entstehen, da z.B. an Kunden kommuniziert wurde, an den Vertriebspartner jedoch nicht und der Vertriebspartner erst vom Kunden von der Aktion erfährt
- Rechtzeitig Ressourcen reserviert sind und ggf. die Logistik geplant werden kann
- Klar ist, wie und wie viele Leads erzeugt werden sollen
- Vertrieb und die Vertriebspartner wissen, wie Leads übergeben bzw. übernommen werden
- Customer Service Hilfe für Kunden leisten kann

Für eine bessere Übersicht über Vertriebskanäle, benötigte Informationen, Materialien, Status etc. erhalten Sie von uns in der Schulung „Erfolgreiches Go-to-Market“ das Werkzeug „Sales-Channel-Info-Matrix“ - Dokument G9.

Mit welchen Materialien wir den Vertrieb sowie die Vertriebspartner unterstützen können, erklären wir detailliert im Kapitel „Vertriebsmaterialien – Sales Collateral“.

## UNTERSTÜTZUNG DES VERTRIEBES BEIM FORECAST – DOKUMENT G10

Diejenigen, die bereits länger in Unternehmen tätig sind, kennen die Situation bestens, wenn sich die Kollegen aus dem Vertrieb die Bäuche reiben, die Glaskugeln aus der Schublade holen oder wenn wieder überall das Geräusch von fallenden Würfeln auf den Fluren zu hören ist. Denn dann ist wieder die Zeit des Forecasts, also derjenigen Abschätzung des Vertriebes, die als Plan dafür gilt, was man demnächst so alles verkaufen möchte.

Und ja, alle Kollegen aus dem Vertrieb, mit denen wir gesprochen haben, bestätigen dieses Bild, egal ob kleine Unternehmen oder Weltkonzern.

Bei Produkten, die schon länger am Markt sind, stützt man sich auf die Erfahrungen der letzten Jahre. Bei neueingeführten Produkten landet man stattdessen oft voll daneben.

Warum das so ist?

Eine gute Freundin Petra Heinrich VP, Partners & Alliances EMEA at Red Hat Inc., schildert die Situation so:

*„In all den Jahren im Vertrieb musste man sich den Forecast zusammenklauben, denn man bekommt von nirgendwoher vernünftige Zahlen, mit denen man planen kann. Das Meiste beim Forecast ist Erfahrung. Vom Produktmanagement bekommt man fast nie irgendwelche Informationen oder Marktfakten weitergegeben, denn meistens haben die Kollegen selber keine Zahlen und Fakten. Dabei ist es wünschenswert, dass Produktmanagement diese Informationen hat und uns diese zur Verfügung stellt, damit wir im Vertrieb Forecasts schneller und genauer erstellen können.“*



Petra Heinrich  
VP, Partners &  
Alliances EMEA at  
Red Hat Inc.

Die Auswirkung der fehlenden Unterstützung des Vertriebes beim Forecast durch das Produktmanagement sind:

- Große Unsicherheit bei den Vertriebszahlen
- Viele „Auf und Abs“ für das Unternehmen
- Teurer Aktionismus, um die Ziele doch noch zu erreichen
- Lange Forecast Phasen
- Häufiges Anpassen der Zahlen
- Ständiges Nachfragen des Managements, warum die Zahlen nicht stimmen
- Unzufriedene Geschäftsleitung/Investoren

Unterstützen Sie Ihren Vertrieb beim Forecast.

Geben Sie Ihre Ergebnisse aus dem strategischen Produktmanagement an die Kollegen weiter.

Liefern Sie Informationen und Zahlen wie:

- Marktpotenziale und Zielsegmente (genaue Definition)
- Wettbewerber inkl. Stärken, Schwächen, Risiken
- Die Strategie, wie Sie gegen den Wettbewerb gewinnen wollten
- Die besondere Kompetenz des Unternehmens
- Nutzer-Persona und Käufer-Persona sowie die Message für diese
- Ergebnisse der Win/Loss Analysen
- Marktstrategie
- Portfoliostrategie
- Preisstrategie und Businessmodel

- Distributionsstrategie und ggf. Mehrwehrt für Vertriebspartner
- Strategische Roadmap
- Geplante Marketingmaßnahmen und deren Ziele

Gerade beim letzten Punkt, den geplanten Marketingmaßnahmen und deren Ziele zeigt sich in der Praxis immer wieder, dass viele Produktmanager wenig Verständnis für den gesamten Marketing- und Verkaufsprozess haben.

Viele Kollegen glauben, wenn ich heute eine Marketingmaßnahme durchführe, so habe ich demnächst auch gleich eine spürbare Erhöhung des Umsatzes.

Um aufzuzeigen, wie lange dieser Zyklus wirklich dauert und vor allem warum, nutzen wir wieder unseren Marketing- und Vertriebstrichter. Die folgende Grafik zeigt an einem Beispiel den sogenannten Sales-Cycle oder auf Deutsch Verkaufszyklus.

In der Grafik haben wir für die Geschäftswelt typische Daten genommen, da wir gerade in diesem Bereich oft das fehlende Verständnis für den Sales-Cycle erleben. Für Konsumprodukte sehen die Phasen und Zahlen zumindest im Bereich des Sales Qualified Leads anders aus.



Die blauen Zahlen zeigen den gesamten Marketing- und Vertriebszyklus, d.h. wir berücksichtigen hier die Planung sowie die Erstellung bis hin zum Start der Marketingmaßnahme. Wir berücksichtigen auch die Informationsphase und Aktionsphase der Marktteilnehmer bis hin zu dem Zeitpunkt, wo sie Marketing Qualified Leads sind und zum Vertrieb gelangen.

Alleine bis zu diesem Punkt vergehen in unserem Beispiel 70 Tage.

Die roten Zahlen zeigen auf, wie lange der Zyklus alleine für den Bereich Vertrieb dauert, bis zum Punkt, an dem auch der Zahlungseingang erfolgt ist. In unserem Beispiel sind das 235 Tage.

Nehmen wir den Teil des Marketings dazu, so ergibt sich ein Zeitraum von 305 Tagen.

Für uns als Produktmanager bedeutet dieses, dass wir also lange vorher planen müssen bis wir durch Marketingmaßnahmen etwas Spürbares am Umsatz unseres Produktes verzeichnen können.

Daher ist es extrem wichtig, dass Sie Ihren Vertrieb mit in die Planung von Marketingmaßnahmen einbinden, denn somit kann der Vertrieb auch für sich den Forecast

1. Viel genauer
2. Langfristiger
3. Mit weniger Zeitaufwand

planen.

Nutzen Sie das Werkzeug Dokument G10 „Marketing- und Sales-Cycle Planer“, welches Sie in unserer Schulung erhalten.

#### Praxis-Tipp:

Planen Sie alle Marketingmaßnahmen gemeinsam mit Ihrem Go-to-Market Team, denn so stellen Sie sicher, dass jeder für sich planen und vorbereiten kann. Somit stellen Sie von organisatorischer Seite sicher, dass die Marketingmaßnahme erfolgreich werden kann.

Gleichzeitig wächst Ihr Ansehen bei den Kollegen, da Sie nun die Rolle eines professionellen Leaders für das Produkt übernehmen.

#### Praxis-Tipp:

Für eine Planung von Marketingmaßnahmen empfehlen wir die Nutzung unseres „Marketing- und Sales-Cycle Planer“ Dokument G10. Mit dessen Hilfe erkennen Sie sofort, wie lange der Marketing- und Vertriebszyklus dauert und wann Vertrieb mit welchen Umsätzen rechnen kann.

**Bearbeiten**

Zielsegmente & Persona

Marketingmaßnahme

Erreichte Kontakte = Leads

Leads reagieren auf Marketing & kommen zu Euch

Marketing Qualified Leads

Kontakte die bei Vertrieb oder im Shop ankommen. Sales Qualified Leads

Kaufabschluss, Bezahlung

Werte von vorhandener Marketingmaßnahme übernehmen --> Maßnahme wählen von der Werte übernommen werden sollen. x

	DAUER IN ARBEITSTAGEN		WO WIRD DIE DAUER ERMITTELT Z.B. CRM, ERP, MS PROJEKT ETC.?
	GESCHÄTZT	REAL BENÖTIGT	
NEU ERSTELLEN: DAUER IN ARBEITSTAGEN			
Wieviele Arbeitstage dauert das planen der Maßnahme inklusive Erstellen bis zum Start?	10	7	Product Management Dashboard
Wieviele Arbeitstage benötigt es bis die ersten Leads auf die Maßnahme reagieren?	30	28	Google Analytics
Wieviele Arbeitstage dauert es wenn sich ein Kunde meldet bis Infomaterial versendet ist?	30	28	CRM
Wie lange dauert es bis der Kunde sich wieder meldet, nachdem er das Infomaterial erhalten hat?	25	30	CRM
Wieviele Arbeitstage dauert es bis das Problem des Kunden genau identifiziert und definiert ist?	14	14	CRM
Wieviele Arbeitstage dauert es bis das passende Produkt/Lösung für den Kunden gefunden wird?	5	10	CRM
Wie lange dauert es vom Start der Angebotsphase, bis zum Versand des Angebots?	10	14	CRM
Wie lange evaluiert der Kunde die Lösung und das Angebot?	90	90	CRM
Wieviele Arbeitstage dauern die Verhandlungen?	5	10	CRM
Wie lange dauert es von der Bestellung des Kunden bis zum Ende der Leistungserbringung?	10	14	CRM
Wie lange dauert es von Leistungserbringung bis zur Rechnungsstellung in ihrem Unternehmen?	5	5	ERP
Wieviele Arbeitstage dauert es von Rechnungsstellung bis Zahlungseingang?	30	30	ERP
<b>Gesamt</b>	<b>264</b>	<b>280</b>	

**Wird eine Marketingmaßnahme geplant und umgesetzt, so kann Vertrieb nun informiert werden, wann er frühestens mit Umsatz aus der Marketingmaßnahme rechnen kann. Dieses hilft Vertrieb beim Forecast. Jede Maßnahme kann individuell betrachtet werden, um Vertrieb genauere Ergebnisse zu liefern.**



## WEBSEITENINHALTE – WEBSITE CONTENT

*Eine Webseite muss benutzbar sein wie eine gute Software, nur, dass Kunden hier in 3 Sekunden entscheiden, ob sie diese weiter nutzen oder nicht.*

Neben der Benutzbarkeit, auf die wir als Produktmanager nur selten Einfluss haben, zählen vor allem die Informationen, die der Kunde auf unserer Webseite findet. Entscheidend sind auch hier die ersten Sekunden.

1. Löst das Produkt mein Problem?
2. Wie hilft es mir?
3. Erfüllt es meine Kriterien?
4. Befriedigt es meine Bedürfnisse?
5. Spart es mir Zeit und/oder Geld?

Findet der Kunde keine Antworten, ist er wieder weg und all die ganze Arbeit, die alle beteiligten Kollegen vorher geleistet haben sowie das investierte Geld, sind für diesen Kunden vergebens gewesen.

*Praxis Beispiel:*

Bevor Sie weiterlesen überlegen Sie bitte, was Ihre Entscheidungskriterien für den Kauf eines neuen Fernsehers sind.

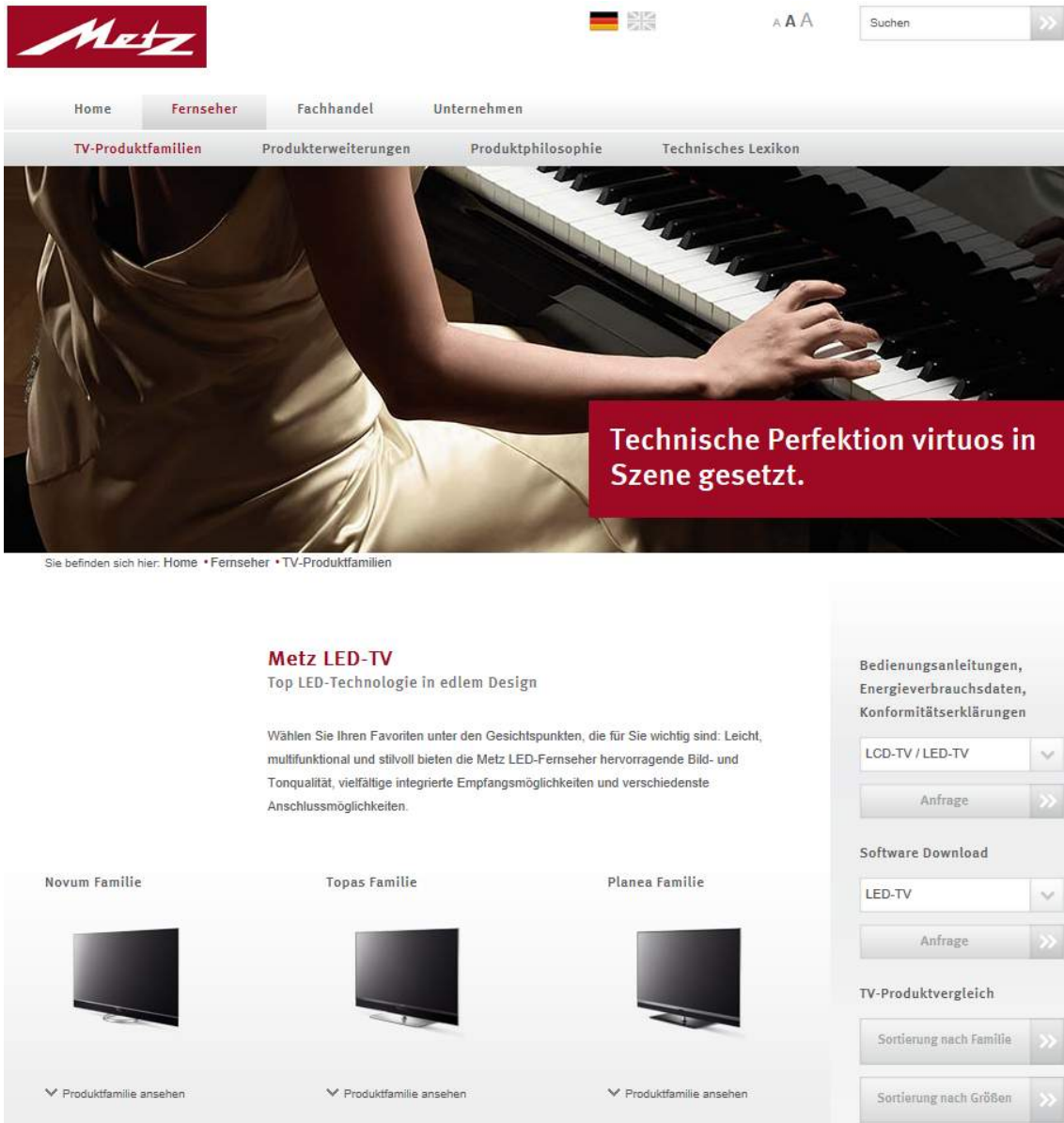
Fertig? Dann dürfen Sie jetzt weiterlesen.

Die Firma Metz ist im Bereich Fernseher eine deutsche Traditionsmarke. Im November 2014 meldete sie Insolvenz an. Begründet wurde dieser Schritt unter anderem mit der großen Übermacht aus Asien.

Metz hatte sich selber als Hersteller qualitativ hochwertiger Produkte positioniert. Zudem wollte Metz auch außerhalb des klassischen Fachhandels (kleine Fernsehläden), in dem die Produkte zuvor exklusiv erhältlich waren, sichtbar werden.

Wenn die Firma Metz außerhalb des klassischen Fachhandels sichtbar werden wollte, dann zählt das Internet auf jeden Fall dazu.

Schauen Sie sich bitte die folgende Einstiegswebseite für Fernseher an.



**Metz**

Home **Fernseher** Fachhandel Unternehmen

TV-Produktfamilien Produkterweiterungen Produktphilosophie Technisches Lexikon

**Technische Perfektion virtuos in Szene gesetzt.**

Sie befinden sich hier: Home • Fernseher • TV-Produktfamilien

**Metz LED-TV**  
Top LED-Technologie in edlem Design

Wählen Sie Ihren Favoriten unter den Gesichtspunkten, die für Sie wichtig sind: Leicht, multifunktional und stilvoll bieten die Metz LED-Fernseher hervorragende Bild- und Tonqualität, vielfältige integrierte Empfangsmöglichkeiten und verschiedenste Anschlussmöglichkeiten.

Novum Familie Topas Familie Planea Familie

Bedienungsanleitungen, Energieverbrauchsdaten, Konformitätserklärungen

LCD-TV / LED-TV

Anfrage

Software Download

LED-TV

Anfrage

TV-Produktvergleich

Sortierung nach Familie

Sortierung nach Größen

Bildquelle: <http://www.metz-ce.de/de/fernseher/tv-produktfamilien.html>

Der Text in der Mitte lautet:

**Metz LED-TV**

*Top LED-Technologie in edlem Design*

*Wählen Sie Ihren Favoriten unter den Gesichtspunkten, die für Sie wichtig sind: Leicht, multifunktional und stilvoll bieten die Metz LED-Fernseher hervorragende Bild- und Tonqualität, vielfältige integrierte Empfangsmöglichkeiten und verschiedenste Anschlussmöglichkeiten.*

Unter dem Text stehen die drei Produktfamilien zur Auswahl.

- Novum Familie
- Topas Familie
- Planea Familie

Da wir persönlich keine dieser Produktfamilien kennen, uns auch nicht verraten wird, was die Alleinstellungsmerkmale der einzelnen Familien sind, klicken wir für Sie auf die Novum Familie, also das linke Bild. Es folgt dann diese Seite:

The screenshot shows the Metz website's product page for the Novum OLED TV. At the top, there is a Metz logo, a language selector (German and English), and a search bar. The navigation menu includes 'Home', 'Fernseher', 'Fachhandel', and 'Unternehmen'. Below this, there are sub-navigation options: 'TV-Produktfamilien', 'Produktweiterungen', 'Produktphilosophie', and 'Technisches Lexikon'. The main content area features a large image of a Metz Novum OLED TV in a modern living room. A red banner overlaid on the image says 'Die Zeit ist reif für OLED!'. Below the image, there are tabs for 'Novum 65 OLED twin R' and 'Novum 55 OLED twin R', and a link to 'zur Familienübersicht'. The product description is titled 'Metz Novum' and describes the 'Die neue Dimension des Fernsehens.' It highlights the UHD-3D-OLED display, the Tri-Star remote control, Twin-Multi-Tuner, 1 TB Digitalrecorder, and the elegant metal stand. On the right side, there are sections for 'Bedienungsanleitungen, Energieverbrauchsdaten, Konformitätserklärungen' with a dropdown for 'LCD-TV / LED-TV' and an 'Anfrage' button, and a 'Software Download' section with a dropdown for 'LED-TV' and another 'Anfrage' button. At the bottom right, there is a 'TV-Produktvergleich' link.

Bildquelle: <http://www.metz-ce.de/de/fernseher/tv-produktfamilien/metz-novum.html>

Hier wieder der Text:

**Metz Novum**

**Die neue Dimension des Fernsehens.**

*Der neue Metz Novum OLED bietet Ihnen ein völlig neues Seherlebnis dank der neuesten und besten OLED-Bildschirmtechnologie. Metz Novum OLED kombiniert auf einzigartige Weise alle für Metz typischen Vorteile mit der atemberaubendsten Bildschirmtechnologie unserer Zeit: Ein UHD-3D-OLED Bildschirm trifft hier auf unser bestes Tonsystem, das einzigartige Metz Tri-Star Bedienkonzept, einen Twin-Multi-Tuner, einen 1 TB Digitalrecorder, einen eleganten Metalldrehfuß sowie ein OLED-Zusatzdisplay für Sendernamen oder Uhrzeit.*









Und was sagen Sie?

Haben Sie Ihre Kriterien für den Kauf eines neuen Fernsehers bisher wiedergefunden?

Ist Ihnen klargeworden, was Sie mit den Metz Novum Geräten bekommen, was diese einzigartig macht? Warum Sie diese Geräte kaufen sollten, statt eines Gerätes aus Asien?

Da Sie unser Buch lesen, haben Sie sich schon viel Zeit für die Webseite der Firma Metz genommen. Im realen Leben wären Sie vermutlich schon viel früher ausgestiegen.

Denken Sie noch einmal an Ihre Kriterien und überprüfen Sie bitte die folgende Einstiegswebseite für Fernsehprodukte, des asiatischen Herstellers Panasonic:

 <p><b>TX-85XW944</b> 85-Zoll-/4K-Ultra-HD-Fernseher /LED-LCD-Fernseher/3D-Fernseher</p> <p>unverbindliche Preisempfehlung: <b>€ 14.999,00</b></p> <p><b>KAUFEN</b></p> <p><b>B</b></p>	 <p><b>TX-65AXW904</b> 65-Zoll-/4K-Ultra-HD-Fernseher /LED-LCD-Fernseher/3D-Fernseher</p> <p>unverbindliche Preisempfehlung: <b>€ 5.799,00</b></p> <p><b>KAUFEN</b></p> <p><b>B</b></p>	 <p><b>TX-55AXW904</b> 55-Zoll-/4K-Ultra-HD-Fernseher /LED-LCD-Fernseher/3D-Fernseher</p> <p>unverbindliche Preisempfehlung: <b>€ 4.299,00</b></p> <p><b>KAUFEN</b></p> <p><b>C</b></p>	 <p><b>TX-65AXW804</b> Smart 4K Ultra HD LED-LCD TV - 164cm/65" - SAT&gt;IP - Twin HD Triple Tuner</p> <p>unverbindliche Preisempfehlung: <b>€ 3.999,00</b></p> <p><b>KAUFEN</b></p> <p><b>B</b></p>
 <p><b>TX-58AXW804</b> Smart 4K Ultra HD LED-LCD TV - 146cm/58" - SAT&gt;IP - Twin HD Triple Tuner</p> <p>unverbindliche Preisempfehlung: <b>€ 2.599,00</b></p> <p><b>KAUFEN</b></p> <p><b>B</b></p>	 <p><b>TX-50AXW804</b> Smart 4K Ultra HD LED-LCD TV - 126cm/50" - SAT&gt;IP - Twin HD Triple Tuner</p> <p>unverbindliche Preisempfehlung: <b>€ 1.899,00</b></p> <p><b>KAUFEN</b></p> <p><b>B</b></p>	 <p><b>Neu</b> <b>TX-60ASW804</b> 60" / FHD TV / IPS LED LCD TV / 3D TV</p> <p>unverbindliche Preisempfehlung: <b>€ 2.599,00</b></p> <p><b>KAUFEN</b></p> <p><b>A+</b></p>	 <p><b>Neu</b> <b>TX-55ASW804</b> 55 Zoll (140 cm) / FHD-TV / IPS-LED- LCD-TV / 3D-TV</p> <p>unverbindliche Preisempfehlung: <b>€ 1.999,00</b></p> <p><b>KAUFEN</b></p> <p><b>A</b></p>

Bildquelle: [www.panasonic.de](http://www.panasonic.de)

Leider sehen wir solche Webseiteninhalte, wie die von der Firma Metz, ziemlich häufig in der Praxis. Vor allen Dingen sind deren Texte leider oft genauso geschrieben.

Warum das so ist? Ganz einfach, die Kollegen Produktmanager haben die Aufgaben des strategischen Produktmanagements vernachlässigt und sich nur technisch orientiert.

Im Übrigen haben wir die Firma Metz kontaktiert und ihr eine ausführliche Analyse zugeschickt. Da Metz ein fränkisches Unternehmen aus dem Nachbarort ist, haben wir ihnen kostenlos unsere Hilfe angeboten, woraufhin sie sich nie bei uns zurückgemeldet haben.

Nutzen Sie die Ergebnisse aus dem strategischen Produktmanagement auch für Ihre Webseite, also die Message und das von Ihnen erstellte Positionierungs-Dokument.

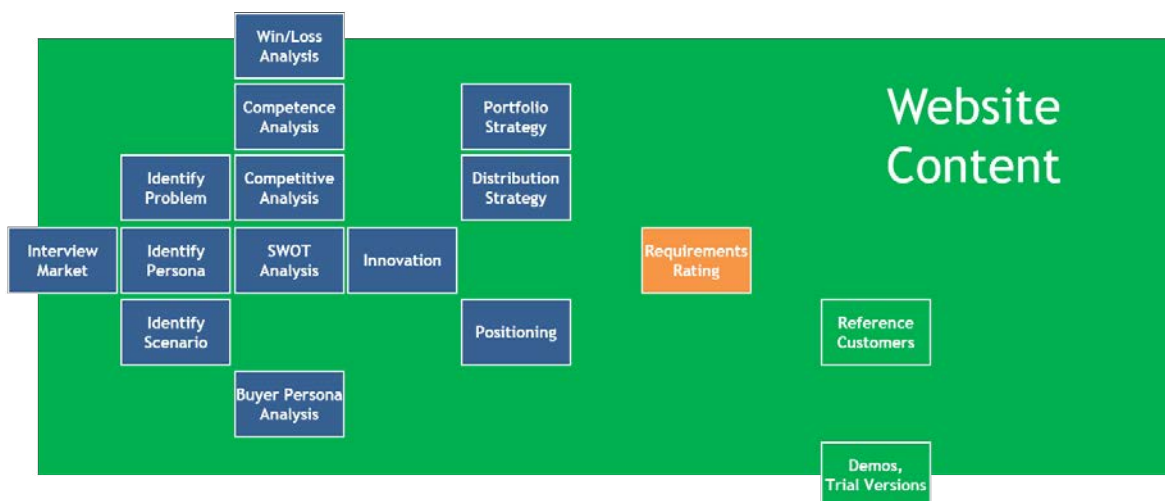
Folgende Dinge sollte die Webseite enthalten:

- Gelöste Probleme allgemein
- Gelöste Probleme je Persona sowie Antworten für die jeweiligen Entscheidungskriterien
- Wieviel Zeit und/oder Geld wird gespart
- Einzigartigkeiten (USPs)
- Produktvarianten -> Zielgruppe (Portfolio)
- Preise ggf. ausführliche Preisliste
- Erfüllte gesetzliche Anforderungen & Normen sowie erfüllte Sicherheitsstandards
- Detaillierte technische Spezifikationen
- Referenzen oder/und Testergebnisse aus der Presse
- Externe Roadmap inklusive Erklärung der verschiedenen Service-Stufen

Denken Sie auch an diese überaus wichtigen Informationen:

- Kontaktdaten für Anfragen
- „Call to Action“ – Handlungsaufforderung

## Quellen für Webseiten-Informationen



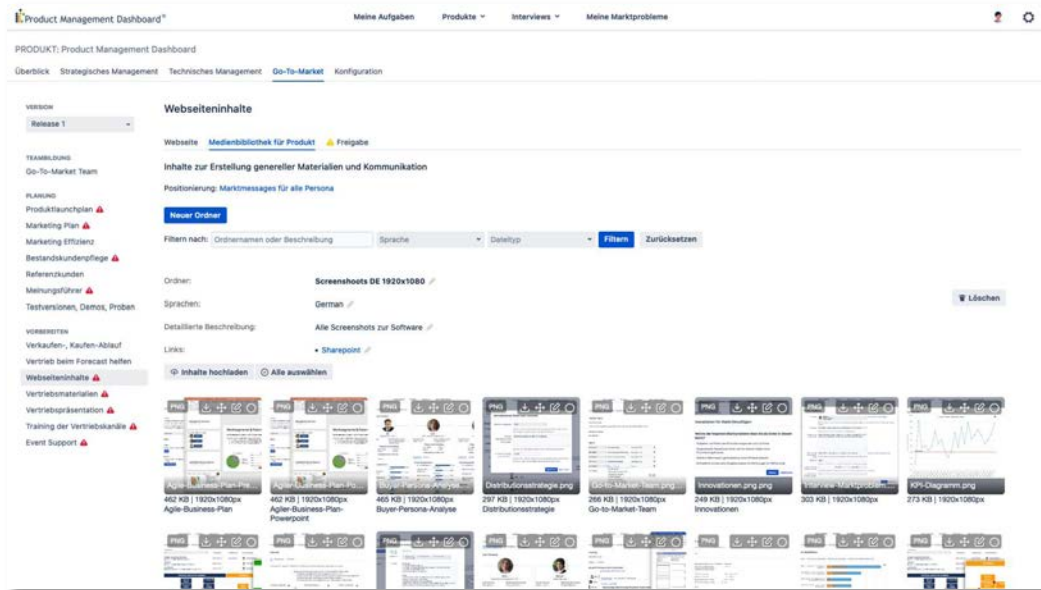
*Hinweis:*

Denken Sie bitte daran, in einer Win/Loss Analyse auch die Inhalte Ihrer Webseite zu prüfen, d.h. fragen Sie, ob der Kunde die Inhalte verstanden hat. Denn:

*Produktmanagement liefert die Informationen und die Message.*

*Nutzen Sie dafür die strategischen Ergebnisse und die Positionierungs-Dokumente.*

*Webmarketing kümmert sich um den Rest.*



Alle Inhalte für die Webseite können hinterlegt werden. Somit hat das Go-to-Market Team einen zentralen Platz an dem die Inhalte wie Bilder, Texte, Filme etc. hinterlegt werden können und langes Suchen entfällt.

## VERTRIEBSMATERIALIEN – SALES COLLATERAL

Wie bereits im Kapitel „Verkaufen-, Kaufen-Ablauf (Sales to Buying Process)“ beschrieben, benötigen die Kollegen aus dem Vertrieb eine auf Marktfakten basierende Unterstützung vom Produktmanagement.

Da es in den meisten Unternehmen oft mehrere Produktmanager mit mehreren Produkten gibt, ist es für die Kollegen aus dem Vertrieb unmöglich, sich die Informationen zu den einzelnen Produkten zu merken. Interessanterweise treffen wir in der Praxis immer wieder Produktmanager, die scheinbar dafür kein Verständnis haben. Diese erzählen uns, dass der Vertrieb nur wenig Ahnung von dem Produkt hat, ständig nachfragt und irgendwie scheinbar auch zu faul zum Lernen ist. Somit sei es denn auch kein Wunder, dass sich die Produkte dieser Produktmanager auch nur mäßig verkaufen.

Fragt man die Kollegen, wie und mit welchen Vertriebsmaterialien sie ihre Kollegen aus dem Vertrieb unterstützen, so beläuft es sich schnell auf eine meist sehr technische Präsentation und auf eine Schulung, die den Vertrieb mit vielen Fachbegriffen sowie Features überschüttet.

Rufen wir uns an dieser Stelle noch einmal die Aufgaben des Vertriebs in Erinnerung.

Aufgaben Vertrieb und Consulting:

- Übernimmt Leads, kontaktiert und berät diese
- Informiert über neue gelöste Probleme
- Schreibt Angebote und führt Verhandlungen
- Regelmäßig im Kontakt mit:
  - Partnern
  - Kunden und evaluierenden Kunden
- Betreut, unterstützt und nimmt die Probleme auf von:
  - Kunden
  - Partnern
- Akquiriert Kunden (sollte so wenig wie möglich gemacht werden, da teuer)

*Arbeitszeit für Beratung und Information ist teuer.*

Da viele Informationen, die Kunden benötigen, generisch sind kann diese Zeit gespart werden, wenn der Vertrieb nach einer kurzen Beratung dem Kunden zunächst ausführliche Informationsmaterialien zur Verfügung stellen kann.

Im Übrigen wünschen die meisten Kunden im ersten Schritt auch ausführliche Informationsmaterialien, damit sie sich in Ruhe informieren und ggf. Anbieter vergleichen können.

Diese Informationsmaterialien, die der Vertrieb dem Kunden zur Verfügung stellt, sind im Übrigen die sogenannten Vertriebsmaterialien oder Sales Collateral.

Die Ziele, die wir mit den Vertriebsmaterialien verfolgen sind:

- Kunde kann sich selber in Ruhe informieren
- Kunde findet die relevanten Informationen
- Kunde versteht die gelösten Probleme sowie Argumente in seiner Sprache
- Kunde erkennt und versteht unsere einzigartigen Mehrwerte bzw. die Vorteile gegenüber dem Wettbewerb
- Unterstützung und Beschleunigung des Vertriebsprozesses

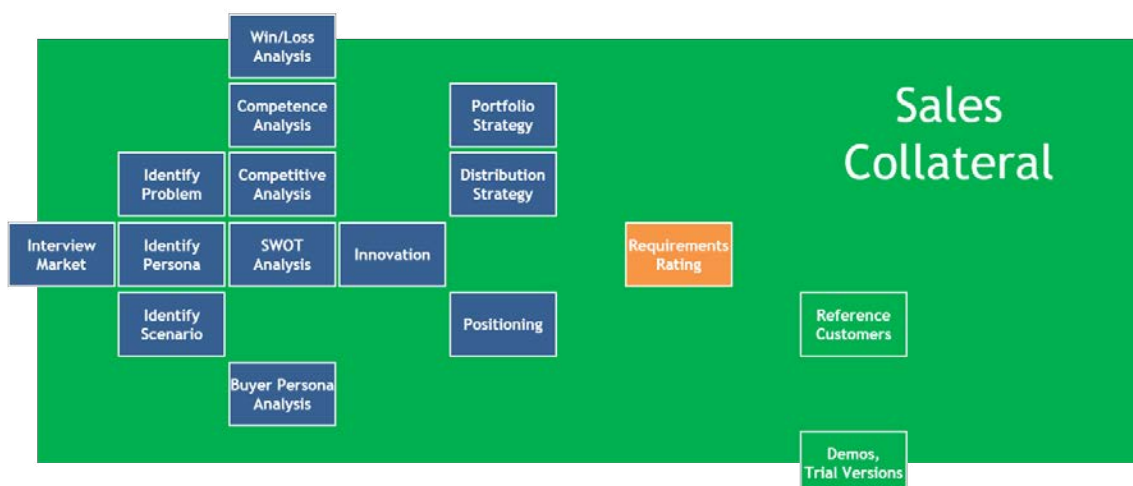
Die gelieferten Informationen sollten ähnlich wie auf der Webseite sein.

1. Weil nicht jeder die Webseite ausführlich liest.
2. Die Informationen auf der Webseite oft verteilt sind.
3. Da dieses ein kontinuierliches Bild der Aussagen ergibt.

*... und Sie sparen auch viel Zeit, denn Sie können einmal erstellte Informationen wiederverwenden.*

Als Quellen für die Inhalte der Vertriebsmaterialien (Sales-Collateral) können Sie wieder folgende Punkte des Open Product Management Workflow™ nutzen:

## Quellen für Inhalte Sales Collateral



Zusammengefasst sollten die Vertriebsmaterialien folgende Informationen enthalten:

- Gelöste Probleme allgemein
- Gelöste Probleme je Persona sowie Antworten für die jeweiligen Entscheidungskriterien
- Wieviel Zeit und/oder Geld wird gespart
- Einzigartigkeiten (USPs)
- Produktvarianten -> Zielgruppe (Portfolio)
- Preise ggf. ausführliche Preisliste
- Erfüllte gesetzliche Anforderungen & Normen sowie erfüllte Sicherheitsstandards
- Detaillierte technische Spezifikationen
- Referenzen oder/und Testergebnisse aus der Presse
- Externe Roadmap

Die folgenden Informationen sollten stets enthalten sein:

- Kontaktdaten für Anfragen

Nutzen Sie dazu wieder Ihre Positionierungs-Dokumente, die Sie im strategischen Produktmanagement erstellt haben.

Welche Materialien erstellt werden müssen, hängt von der Art der Informationen ab, die benötigt werden. Dieses erfahren wir in den Gesprächen mit den Käufer-Persona sowie von unseren Kollegen vom Vertrieb bzw. können wir diese in der abgeleiteten Kommunikationsstrategie finden.

Einige typische Beispiele für Vertriebsmaterialien (Sales Collateral) sind:

- Flyer, Broschüren als Papier oder digital als PDFs
  - Produktbroschüren, Case-Studies, Success-Stories
  - Kick-Off Materialien für Partner
- Factsheets
- Vertriebspräsentation
- TCO/ROI Kalkulator (TCO = Total Cost of Ownership – Gesamtbetriebskosten; ROI – Return on Investment)
- Gesprächsleitfäden für externe Partner
- Videos
- Produkt-Demo-Versionen, Produkt-Proben
- Whitepaper
- Produktinformationen für Angebotsvorlagen

Damit Sie stets eine Übersicht über die erstellen und vorhandenen Vertriebsmaterialien haben können Sie als Hilfe das Werkzeug „Sales-Collateral-Matrix“ - Dokument G11 nutzen, welches Sie in unserer Schulung „Erfolgreiches Go-to-Market“ erhalten.

Werden die Produkte über Vertriebspartner verkauft, d.h. indirekter Vertrieb, dann müssen den Vertriebspartnern ebenfalls diese und ggf. weitere Vertriebsmaterialien zur Verfügung gestellt werden. Auch die Vertriebler Ihrer Partner haben die gleichen Herausforderungen wie Ihre Kollegen aus dem Vertrieb. Daher sind diese ebenfalls dankbar für Materialien, die ihre Arbeit unterstützen.



### Praxisbeispiel:

Ein Beispiel, was vermutlich jeder kennt, sind Autohäuser. Autohäuser sind Vertriebspartner, also der indirekte Vertrieb von Automobilherstellern. Sämtliche Informationsmaterialien kommen vom Automobilhersteller. Als Kontakt und Ansprechpartner findet man aber stets die Adresse des Autohauses.

### Praxisbeispiel:

Informationsmaterialien für Partner können aber auch elektronisch zur Verfügung gestellt werden. Hier können verschiedenste Informationen abgelegt und aufbereitet werden, die die Partner unterstützen.

Schauen Sie sich dazu einmal die Webseiten des Partner-Netzwerkes des größten Software Herstellers der Welt, Microsoft an: <https://partner.microsoft.com/de-DE/>

### Wichtig:

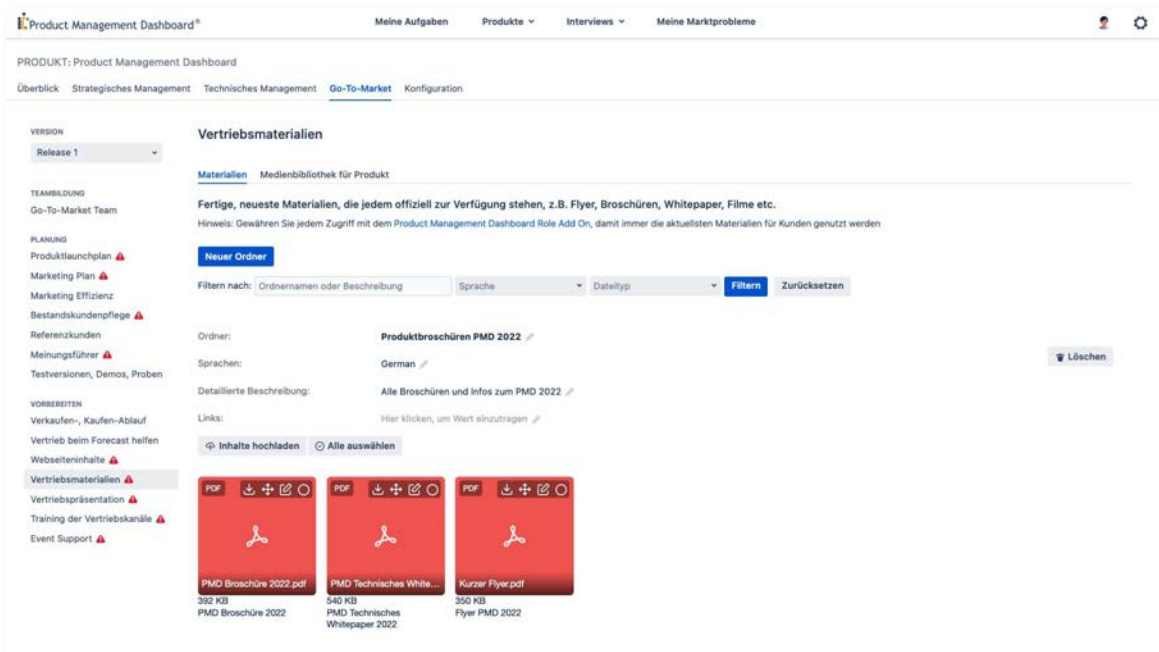
Überprüfen Sie immer, ob ihre Vertriebsmaterialien von den Kunden verstanden werden. Nutzen Sie dazu die Win/Loss Analyse aus dem strategischen Produktmanagement. Fragen Sie auch ihre Kollegen aus dem Vertrieb, welche Materialien von ihnen genutzt und vom Kunden verstanden werden, damit sie die Materialien ggf. anpassen und verbessern können.

### Hinweis:

*Produktmanagement liefert die Informationen und die Message.*

*Nutzen Sie dafür die strategischen Ergebnisse und die Positionierungs-Dokumente.*

*Marketing kümmert sich um die Erstellung der Materialien.*



**Alle Vertriebsmaterialien zum Produkt haben einen zentralen Platz. Somit sind diese für Vertrieb und alle anderen mit wenigen Klicks auffindbar. Langwieriges Suchen entfällt.**

## VERTRIEBSPRÄSENTATION – SALES PRESENTATION – DOKUMENT G11

Häufig hören wir in der Praxis von Produktmanagern, dass sie wenig Zeit für ihre strategische Arbeit haben, da sie oft mit den Kollegen des Vertriebs bei Kunden vor Ort unterwegs sind, um diese bei Erstterminen mit dem Kunden zu unterstützen.

Hier haben wir scheinbar ein typisches Henne-Ei Problem.

Dieses lässt sich aber relativ einfach lösen, denn wenn ich meine strategische Arbeit mache, den Kollegen mit einer aus Marktfakten aufgebauten Vertriebspräsentation versorge, dann kann ich den Vertriebskollegen bedenkenlos alleine zum ersten Besuch beim Kunden losschicken.

*„Kein Kunde kauft jemals ein Erzeugnis.*

*Er kauft immer das, was das Erzeugnis für ihn leistet.“*

*Peter Ferdinand Drucker*

... folglich muss auch die Vertriebspräsentation so aufgebaut werden, dass der Kunde versteht, was unser Produkt für ihn leistet:

- Welche Probleme es für ihn löst
- Wieviel Zeit und/oder Geld es ihm spart
- Welche Bedürfnisse es ggf. für ihn befriedigt
- Dass es seine Kriterien erfüllt

Ziel der Vertriebspräsentation ist:

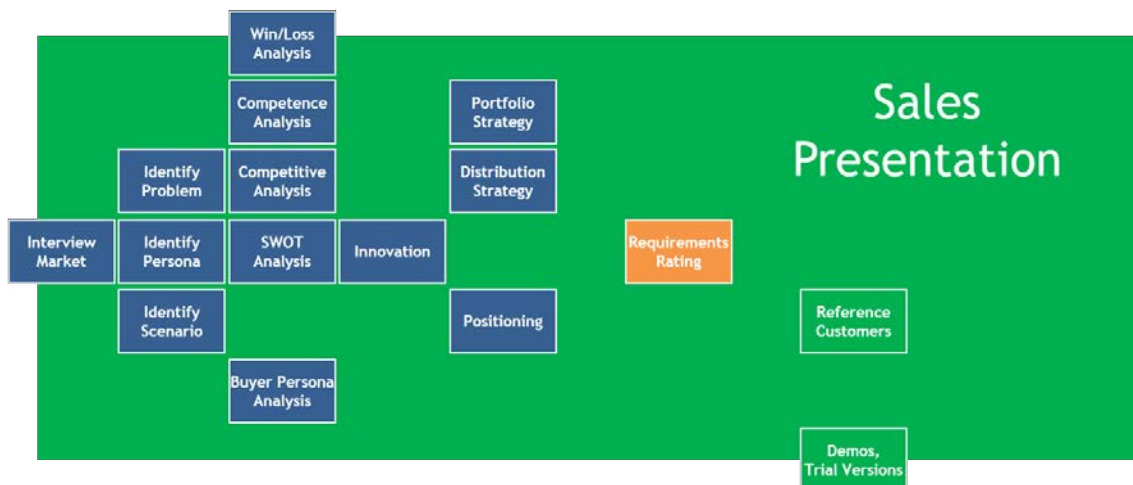
- Vertrieb bei der Beratung des Kunden unterstützen
- Gelöste Probleme je Persona darzustellen
- Berücksichtigte und erfüllte Kriterien je Persona aufzuzeigen
- Mehrwerte und Ersparnisse für den Kunden zu vermitteln
- Den direkten Austausch, d.h. Fragen und Antworten zu ermöglichen
- Auf individuelle Kundensituation und Kundenprobleme eingehen

Als Hilfsmittel im Rahmen der Präsentation kann der Vertrieb die Vertriebsmaterialien (Sales Collateral) nutzen. Speziell aber folgende Dinge:

- TCO/ROI Kalkulator (TCO = Total Cost of Ownership – Gesamtbetriebskosten; ROI – Return on Investment)
- Preiskalkulator
- Gesprächs- und Argumentationsleitfaden

Die Quellen sind wie bereits bei den Vertriebsmaterialien folgende Punkte:

## Quellen für Inhalte Sales-Presentation



### Praxis-Tipp:

Beachten Sie, dass Sie in der Kommunikation konsistent sind, d.h. die Vertriebspräsentation sollte die gleichen Aussagen widerspiegeln, wie die Webseite und die Vertriebsmaterialien.

Für die Vertriebspräsentation empfiehlt sich ein zweiteiliger Aufbau, aus einem generischen Teil und einem Teil, der individualisiert werden kann.

- Generischer Teil
  - Gelöste Probleme allgemein
  - Einzigartigkeiten (USPs)
  - Referenzen
  - Möglichkeiten Teststellung, Produkt-Demo, Produkt-Probe
  - Externe Roadmap
- Individualisierung (Vorgefertigte Folie mit Lücken)
  - Eingehen auf individuelle Kundensituation, -probleme
  - Gelöste Probleme bezogen auf Kundensituation sowie je Persona
  - Erfüllte Kriterien je Persona
  - Passende Produktvariante aus dem Portfolio und warum die Variante passt
  - Wieviel Zeit und/oder Geld es dem aktuellen Kunden spart
  - Erfüllte gesetzliche Anforderungen sowie Normen
  - Erfüllte Sicherheitsstandards
  - Individuelle auf den Kunden angepasste ROI-Kalkulation

### Praxis-Tipp:

Vermeiden Sie bitte die häufigsten Fehler aus der Praxis:

1. Message, die für Kunden unverständlich ist
2. Häufig ist es von Marketing aufgehübschtes technisches Blabla bzw. Buzzwords
3. Wenig individuell auf die Kriterien der Käufer-Persona des jeweiligen Kunden zugeschnitten

### Wichtig:

Überprüfen Sie, ob die Vertriebspräsentation von den Kunden verstanden wird:

- Versteht Kunde den Wert für sich und somit den Preis?
- Wurden die Inhalte verstanden?
- Sind Unterschied zum Wettbewerb und die Einzigartigkeiten klargeworden?
- Ist klar, warum diese Produktvariante aus dem Portfolio für Kunden passt?
- ....

Möglicherweise denken Sie gerade beim Lesen, die Quellen für die Inhalte sowie die Inhalte der Vertriebspräsentation selbst, sind doch ähnlich denen der Webseite und der anderen Vertriebsmaterialien.

Richtig! Daher kann folgende Aussage getroffen werden, die Sie als Produktmanager auch motivieren soll:

Wenn Produktmanagement den **strategischen Teil professionell erledigt** hat, so können diese Ergebnisse genutzt werden. Es muss sich **dann nur einmal Arbeit** für die verschiedenen Vertriebsunterstützenden Dinge wie Webseite, Vertriebsmaterialien und Vertriebspräsentation machen, da sich deren Inhalte für den Aufbau einer konsistenten Kommunikation stets wiederholen.

The screenshot displays the 'Product Management Dashboard' on the left and a PowerPoint presentation on the right. The dashboard sidebar includes sections for 'VERSION' (Release 1), 'TEAMBILDUNG' (Go-To-Market Team), 'PLANUNG' (Produktlaunchplan, Marketing Plan, Marketing Effizienz, Bestandskundenpflege, Referenzkunden, Meinungsführer, Testversionen, Demos, Proben), 'VORBEREITEN' (Verkaufen-, Kaufen-Ablauf, Vertrieb beim Forecast helfen, Webseiteninhalte, Vertriebsmaterialien, Vertriebspräsentation, Training der Vertriebskanäle, Event Support), and 'Erhalte Ausbildung & Zertifizierung'. The presentation slide, titled 'Preise & Kunden ROI', shows a table of 'Durchschnittliche Zeitersparnis - Deutschland' with columns for 'Stunden pro Jahr' and 'Kosten pro Jahr in €'. Below the table, it notes that requirements evaluation saves time and that clear roles and structured procedures are needed. Another slide shows 'Preise & ROI für Kunden - Deutschland' with a similar table structure.

**Starke Argumente für Vertrieb mit 1 Klick in einer Vertriebspräsentation, die auf Basis ihrer Marktfakten aus dem strategischen Teil erstellt wird. Vertrieb kann sich selber die aktuelle Präsentation herunterladen, wenn Sie die fertige unter dem Reiter "Präsentation" ablegen.**

## TRAINING DER VERTRIEBSKANÄLE

Wie bereits am Eingang des Kapitels „Vertriebsmaterialien – Sales Collateral“ erwähnt, berichten uns zahlreiche Produktmanagementkollegen, dass sie bereits ihren Vertrieb beim Go-to-Market schulen, die Kollegen aus dem Vertrieb sich aber scheinbar nicht die tollen Features und Funktionen des Produktes merken um diese dann den Kunden zu erzählen.

### *Praxisbeispiel:*

Nun auch ich, Frank Lemser, habe zum Beginn meiner Tätigkeit als Produktmanager bei der Firma SuSE Linux erlebt, wie Kollegen aus dem Produktmanagement den Vertrieb, den Support und weitere Abteilungen geschult und diese dabei mit allerlei technischen Informationen versorgt haben.

Die Kollegen aus dem Vertrieb haben mir erzählt, dass jeder mehrere Produkte verkaufen muss und es unmöglich ist, sich all diese technischen Details je Produkt zu merken.

Nach zahlreichen Gesprächen mit den verschiedenen Kollegen aus dem Vertrieb und anderen Abteilungen, habe ich mir überlegt, wie man das Problem lösen kann und wie man die Vertriebsabteilung wirklich unterstützen kann.

Als Ergebnis sind verschiedene Schulungen zum Produktlaunch herausgekommen.

Die Vertriebskollegen wurden in ihrer Schulung zunächst über die Ergebnisse aus dem strategischen Produktmanagement informiert, wie z.B. gelöste Marktprobleme, Zielgruppen, Marktmessage, Mehrwerte für Partner und Kunden, Wettbewerber und Argumente für uns sowie Referenzkunden etc.. Dann wurde den Kollegen erklärt, welche Vertriebsmaterialien ihnen zur Verfügung standen, was deren Inhalt war und wann sie diese einsetzen konnten.

Eine zweite Schulung war für die Kollegen aus dem Support, Training, Consulting sowie technischen Presales bestimmt und wurde mit Hilfe des Software-Architekten erstellt und von diesem auch präsentiert, um detaillierte technische Fragen zu beantworten. Im Übrigen erhielten Support, Training, Consulting sowie technischer Presales ebenfalls die eigentliche Vertriebsschulung, damit auch hier gelöste Probleme, Zielgruppen, Message, Wettbewerb, Mehrwerte für Partner und Kunden etc. klar wurden.

Die Kollegen aller Abteilungen waren von dieser neuen Vorgehensweise begeistert, so dass wir diese an den verschiedenen Standorten hielten.

Die gleichen Schulungen nutzten wir um auf unserer Produktlaunch-Tour, um die Vertriebspartner vor dem Produktlaunch zu informieren. Dabei vermittelte ein Kollege aus dem technischen Presales den zweiten technisch orientierteren Teil der Schulung. Auch hier war die Begeisterung groß. Einer der Partner war so begeistert, dass er uns einlud, diese Präsentation doch einmal für seine Partner und Kunden im Stadion des Fußballclubs 1. FC Schalke 04 zu halten.

Trainieren Sie vor dem Produktlaunch den Vertrieb und die Partner:

- Damit sie die Inhalte der Vertriebsmaterialien verstehen
- Wie es zu den Inhalten kommt (Marktfakten, Ergebnisse aus strat. Produktmanagement)
- Vermitteln von Inhalten aus dem Sales-Collateral und der Sales-Presentation:
  - Gelöste Probleme je Persona
  - Wie viel Zeit und/oder Geld wird an Beispiel gespart
  - Einzigartigkeiten (USPs)
  - Produktvariante -> Zielgruppe (Portfolio)
  - Erfüllte gesetzliche Anforderungen & Normen
  - Erfüllte Sicherheitsstandards
  - Externe Roadmap
  - etc.
- Welche Mehrwerte es für Partner gibt

- Welche Möglichkeiten es für Vertriebspartner gibt ihr Geld zu verdienen
- Wie das Produkt den Partner unterstützt, „noch mehr Geld“ durch eigene Zusatzleistungen zu verdienen
- Wie und wann welche Materialien genutzt werden können:
  - Sales-Collateral
  - Sales-Presentation
  - Demos, Trials
  - Referenzkunden
  - Vertriebspräsentation
  - etc.

Für **technische Produkte** ist es empfehlenswert **zwei Trainings** aufzubauen. Eines für Vertrieb und eines für die technisch interessierten Kollegen und Partner, wie Support, Consulting, technischer Presales etc.

An Hand der Distributionsstrategie werden die Vertriebskanäle ermittelt, die vor dem Produktlaunch geschult sowie mit Informationen versorgt werden müssen, so dass Kunden sich nach dem Produktlaunch zu dem Produkt auch bei den Vertriebspartnern informieren können.

## Phasen des Einkaufs - B2B

Persona	Phase	Details
Nutzer	Problem erkennen	<b>Problem:</b> kostet Zeit und/oder Geld
(Nutzer), Techniker, (Ökonom)	Lösung suchen	<b>Produktanforderung:</b> muss Zeit und/oder Geld sparen <b>Informationsquellen:</b> Webseiten, Beratungs- & Vertriebspartner, Systemhäuser, Distributoren, Hersteller
Nutzer, Techniker, Ökonom	Auswahl treffen	<b>Kriterien:</b> Zeit und/oder Geld sparen, Kosten-Nutzen, Aufwand, Sicherheit, Zertifikate, Service ...



### Informationsquellen eines B2B Kunden bei der Entscheidung des Einkaufs

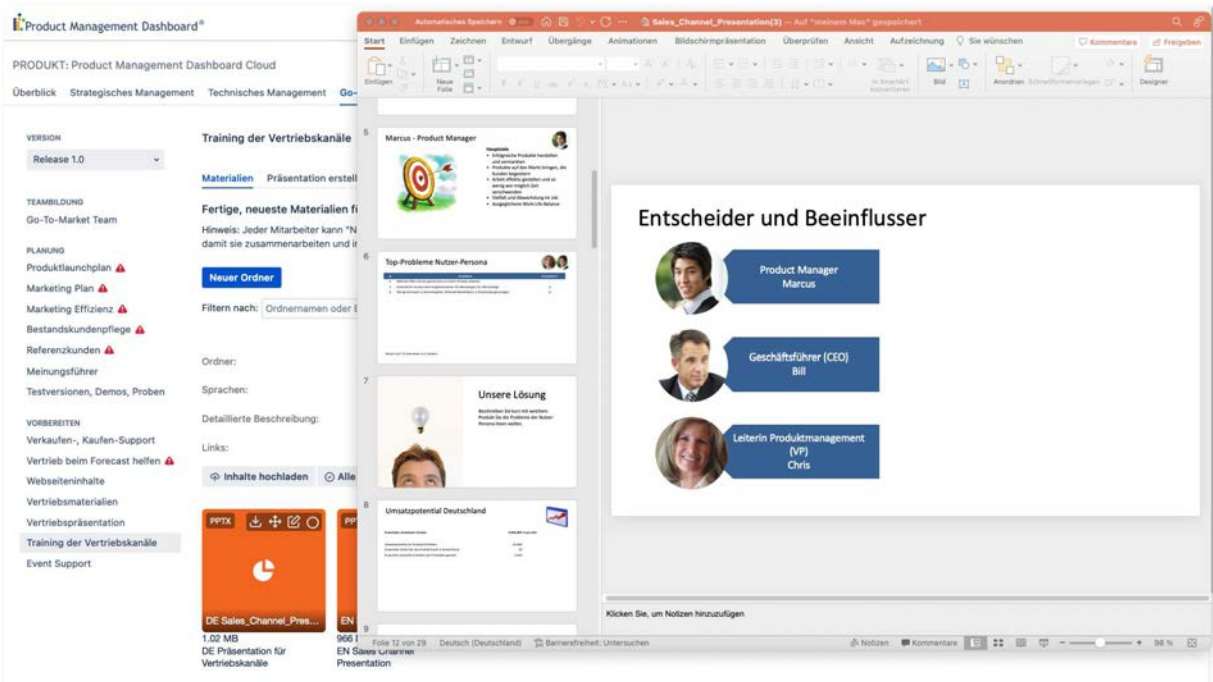
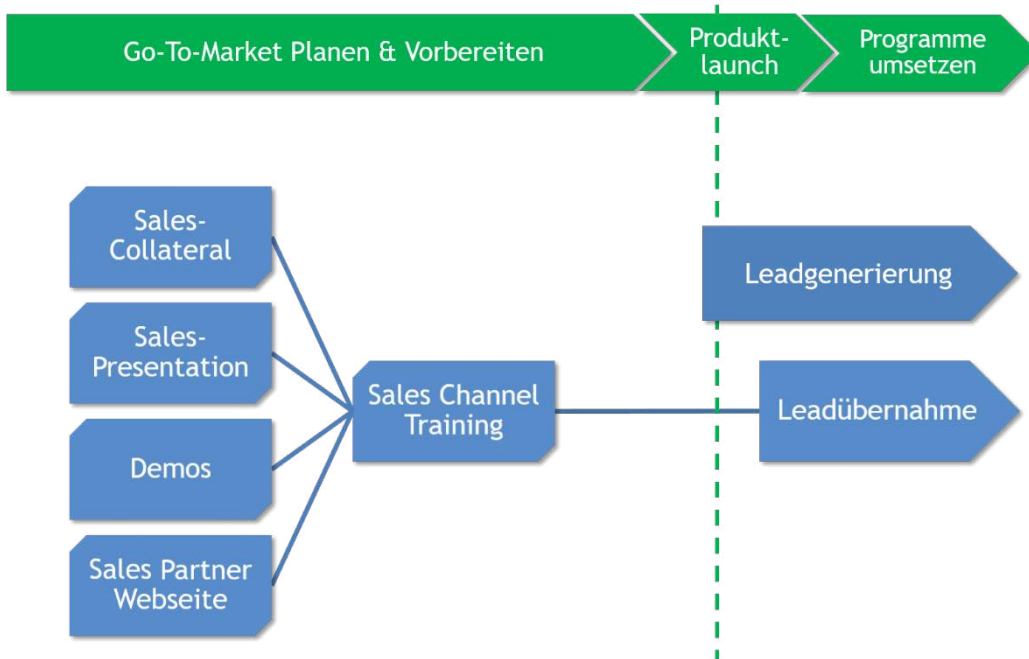
Bei der Produktlaunchplanung mit dem Go-to-Market-Team sollte bereits im Launch-Plan festgelegt werden:

- Wer trainiert Tier (Stufe) 1, 2 und 3 Partner?
- Wann werden die Partner vor dem Produktlaunch trainiert?
- Wer stellt Partnern die Materialien bereit?
- Wie kommt Sales-Collateral zu Partnern?
  - Wer kümmert sich um die Belieferung?
- Wer kümmert sich um die Einstellung der Produktinformationen z.B. bei Online Shops?

### Praxis-Tipp:

Wenn Sie sehr viele Informationen für die verschiedenen Partner haben, nutzen Sie das Internet für spezielle Partnerwebseiten. Hier können Sie Materialien hinterlegen, Online-Trainings durchführen etc. Schauen Sie sich einmal als Beispiel das Microsoft Partner Network an: <https://partner.microsoft.com/de-DE/>

Ziel des Trainings des Vertriebs und der Vertriebspartner ist es, Leads bereits zum Produktlaunch bedienen zu können, so dass die Energie des Schubes durch die Pressearbeit und der Marketingmaßnahmen zum Launch gleich positiv genutzt werden kann.



Nur 1 Klick und in Sekunden erhalten Sie eine klar strukturierte Präsentation mit allen aufbereiteten Informationen, für das Training Ihrer Vertriebskanäle. Befähigen Sie Vertriebspartner schneller, durch gezielte Trainings Argumente zu liefern, die Kunden zu verstehen, da diese auf 100% Marktfakten basieren.

Fertige Präsentationen können für alle Mitarbeiter des Unternehmens zugänglich in der Medienbibliothek abgelegt werden.

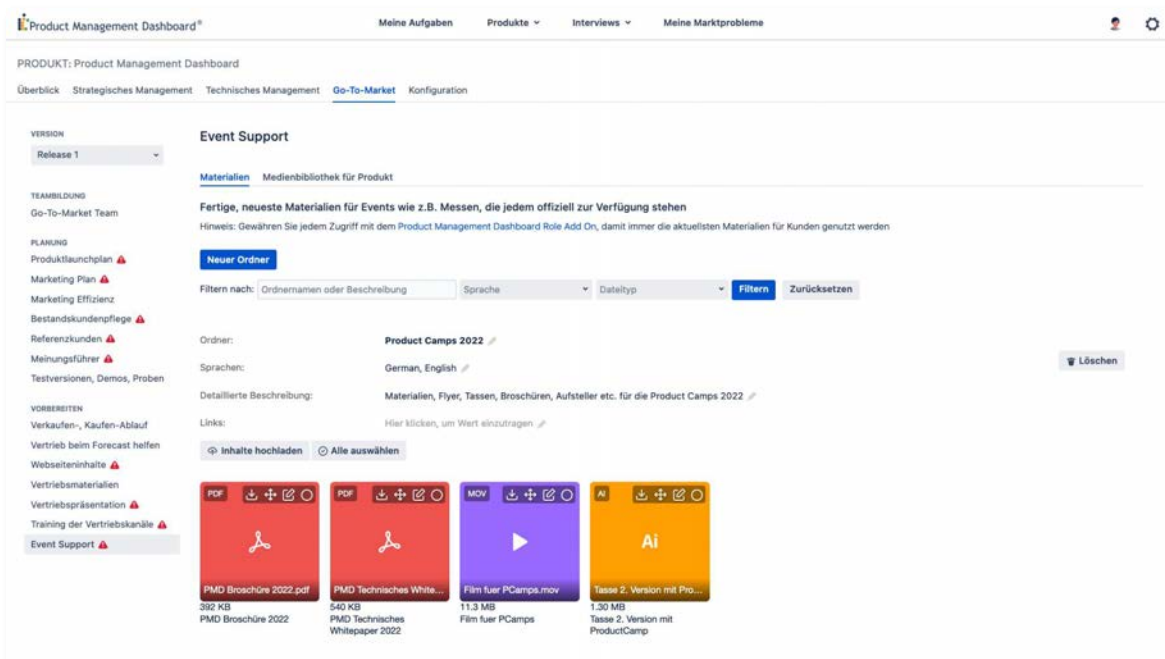
## EVENT-SUPPORT

Zu den Aufgaben des Produktmanagements gehört auch immer wieder die Unterstützung der Kollegen bei der Vorbereitung und bei der Durchführung von Events, wie Messen, Hausmessen, Kunden- sowie Partnerveranstaltungen.

Informationen und die zentrale Message zum Produkt, die wir zu liefern haben, haben wir bereits an Marketing mit dem Positionierungs-Dokument aus dem Strategischen Produktmanagement übergeben. Somit wird sichergestellt, dass auch hier wieder die Kommunikation konsistent ist.

Zusammengefasst sind die Aufgaben des Produktmanagements für Events:

- Die Message des Produktes für Marketing liefern
  - Positionierungs-Dokument
- Unterstützung des Vertriebs bei besonderen Leads
- Fragen von Presse und Analysten beantworten
  - Produktmanagement ist der Marktexperte
  - Produktmanagement kennt:
    - Message für das Produkt
    - Zielgruppe, deren Probleme und wie das Produkt diese löst
    - Einzigartigkeit des Produktes gegenüber Wettbewerb
    - Wieviel Zeit und/oder Geld Kunden sparen können



The screenshot shows the 'Product Management Dashboard' interface. The main section is 'Event Support', which displays a media library for 'Product Camps 2022'. It lists several materials with their file types, sizes, and names:

File Name	File Type	Size
PMD Broschüre 2022.pdf	PDF	392 KB
PMD Technisches Whitepaper 2022	PDF	540 KB
Film fuer PCamps.mov	MOV	11.3 MB
Tasse 2. Version mit ProductCamp	AI	1.30 MB

Ein Ort für Materialien zu Events. In wenigen Sekunden finden Sie alle Materialien für das jeweilige Event, für das jeweilige Land und Sprache, mit Hilfe der Event Support Library™. Die Ablage aller Materialien erfolgt in wenigen Sekunden für die jeweiligen Events, für das jeweilige Land und Sprache, mit Hilfe der Event Support Library™



*Praxis-Tipp:*

Nutzen Sie Events auch immer zum Zuhören, um neue ungelöste Marktprobleme zu entdecken. Sie können die Events auch dazu nutzen, die Marktmessage zu überprüfen. Damit Sie diese Dinge tun können und auch mehr Zeit für Presse und Analysten haben, achten Sie auf Folgendes:

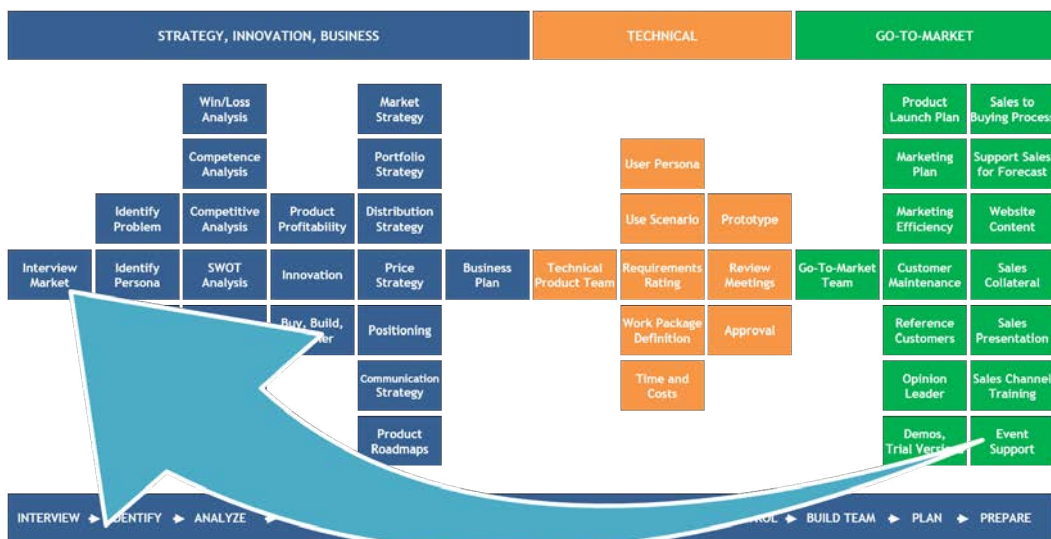
1. Ihre Aufgabe ist es nicht zu verkaufen
2. Passen Sie auf, dass Vertrieb Sie nicht zum Vertriebssupport macht
3. Ihre Aufgabe ist es nicht technischen Support zu leisten

Events kann man als Produktmanager folgendermaßen für die eigene strategische Arbeit nutzen:

- a. Halten Sie möglichst einen Vortrag oder eine Präsentation, dieses hilft Ihnen anschließend viel leichter Kontakte zu knüpfen.
- b. Achten Sie darauf, wenn Sie in Gesprächen neue Probleme identifizieren, dann halten Sie die Kontaktdaten und alle weiteren Informationen anschließend im Interview-Protokoll aus der Schulung Strategisches Produktmanagement fest.

Und somit schließt sich der Kreis für uns Produktmanager.

## Open Product Management Workflow™

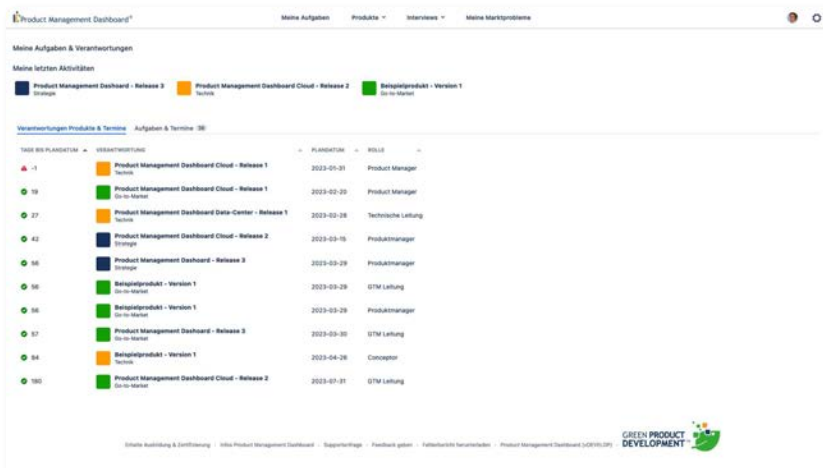


## PRODUCT MANAGEMENT DASHBOARD® - FÜR JIRA

Das Product Management Dashboard® ist die weltweit am häufigsten eingesetzte Software für das vollständige umfassende Produktmanagement, bestehend aus Strategisches- und Technisches-Produktmanagement sowie Go-to-Market/Vermarktung/Marketing.

**Ihr Unternehmen wird bis zu 50% schneller, 31% profitabler durch:**

- Klar priorisierte Aufgaben & Verantwortlichkeiten durch vollautomatisierten agilen Open Product Management Workflow™
- 100% marktgerechtes & strategisches Produktmanagement, Entwicklung und Marketing
- Einheitliches und strukturiertes Arbeiten als Team mit einem Werkzeug für Strategie und Technik
- Erhalten Sie in nur 2 Stunden Ihre Strategien & Agile Business Plan™ als PowerPoint
- Automatisch priorisiertes Requirements Backlog mit Requirements Backlog Prioritizer™
- Finden Sie in Sekunden alle Produktmaterialien und -informationen in der Product Materials Library™
- Die gesamte Produktentwicklung und Vermarktung in einem System vom strategischen über technisches Produktmanagement, Entwicklung und Marketing



Verantwortlichkeiten und Aufgaben im Überblick. Anklicken, erledigen, fertig.

### KLARE AUFGABEN & ZUSTÄNDIGKEITEN

Werden Sie schneller durch klar definierte Aufgaben und Zuständigkeiten für Strategisches Produktmanagement, Technisches Produktmanagement und Go-to-Market

### IMMER WISSEN WAS ZU TUN IST MIT MYTASKS DASHBOARD™

"Meine Aufgaben & Zuständigkeiten" sowie alle Termine bis zur Erledigung auf einen Blick und mit Hilfe des richtigen Tools sofort erledigen.

### AUTOMATISIERTER AGILER WORKFLOW & DATEN-POOL

Ihre Strategien, Entwicklung und Marketing vollständig agil und 100% marktgerecht mit dem Agile Business Plan™, vollständig priorisierte Requirements (Backlog) und alle Informationen, Dokumente und Materialien an einem Ort, die Sie für ein erfolgreiches Go-to-Market benötigen.

**Einzigartige Vorteile für Produktmanagement:**

Werden Sie bis zu 50% schneller und zu 100% marktorientiert im Produktmanagement, durch klare Aufgaben sowie einem einheitlichen, strukturierten Arbeiten mit automatisierten Werkzeugen für Strategie, Technik & Go-to-Market.

- "Meine Aufgaben & Zuständigkeiten" sowie alle Termine bis zur Fertigstellung auf einen Blick und sofort mit dem richtigen Werkzeug erledigen.
- Erhalten Sie in 2 Stunden zu 100% auf Marktdaten basierende Strategien sowie den Agile Business Plan™ als PowerPoint inkl. Management-Summary.
- Priorisieren Sie in 1 Sekunde alle Anforderungen (Backlog) automatisch an Hand von Strategie, Kundennutzen, Umsatz und Zeit
- Produktmanagement-Teams können gemeinsam an einem bzw. mehreren Produkten arbeiten
- Sie finden alle Informationen zum Produkt in Sekunden, da sich alles zum Produkt an einem Ort befindet
- Zusammenführen sowie automatische Auswertung aller Ideen und Marktinformationen verschiedenster Quellen wie Kunden, Vertrieb, Geschäftsleitung, Technik, Support an einem zentralen Ort
- 100% Fakten, weniger Diskussionen da automatisierte Unterstützung für Strategieableitungen & Erstellung von Entscheidungsvorlagen
- Direkte Übergabe der Marktanforderungen als Produkthanforderungen an die Entwicklung in das native Entwicklungs-JIRA
- Gemeinsam im Team ein erfolgreiches Go-to-Market umsetzen, d.h. Aufgaben verteilen, erledigen und Ergebnisse kontrollieren

**Einzigartige Vorteile für Management:**

Steigern Sie die durchschnittliche jährliche Effektivität je Produktmanager um 500 Stunden, erhalten Sie 100% strategische sowie marktfaktenbasierte Businesspläne durch eine strukturierte und marktorientierte Arbeitsweise mit dem Product Management Dashboard.

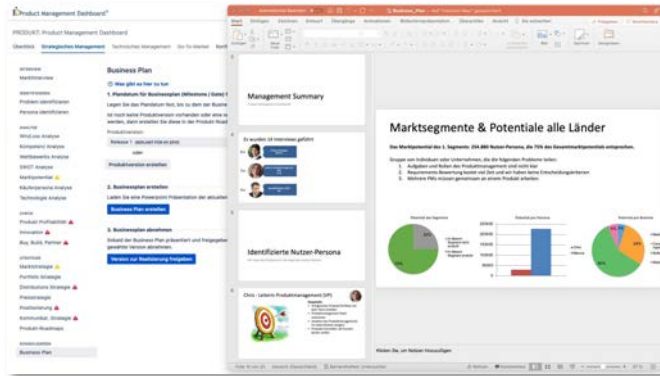
- 1 Klick und kompakten Businessplan incl. Management Summary als PowerPoint erhalten, die 100% auf Marktfakten basiert
- ROI in 1,5 Stunden für Ihr Unternehmen bei Einsatz des Product Management Dashboard (bezogen auf den Monat)
- Vermeiden von Fehlinvestitionen und steigender Unternehmenserfolg durch langfristige strategische Produkt-Planung
- Verschiedene Quellen wie Vertrieb, Produktmanagement, Geschäftsleitung oder Technik können Ideen und Marktinformationen in einen Trichter kippen, welcher die Informationen automatisch auswertet
- Verringern der Zeit für Meetings, weniger Diskussionen dafür schneller sichere Entscheidungen treffen durch mehr Marktfakten
- Keine Kosten für zusätzliche Server-Infrastruktur oder Administration, da alles auf der Projektmanagementsoftware JIRA läuft
- Die gesamte Produktentwicklung findet in einem System statt, vom strategischen über technisches Produktmanagement bis hin zur Produktion
- Wissen bleibt langfristig für jedermann nachvollziehbar erhalten, auch wenn Mitarbeiter das Unternehmen verlassen, da alles Wissen transparent dokumentiert wird

## STRATEGISCHES PRODUKTMANAGEMENT

Werden Sie marktfaktenbasiert, reagieren Sie sofort auf Marktveränderungen mit Hilfe des automatischen Warnsystems für Analysen und Strategien und machen Sie Ihre Strategien vollständig agil.

### IN 2 STUNDEN AGILE BUSINESS PLAN™ INKL. POWERPOINT

Erhalten Sie in nur 2 Stunden Ihren zu 100% auf Marktdaten basierenden Agile Business Plan™ als PowerPoint inklusive Marktpotentialen, allen Strategien, Preise, Kosten, Marktmessage und strategischer Roadmap.



### STRATEGISCHE ROADMAPS™ IN SEKUNDEN AUF BASIS VON FAKTEN

Mit nur wenigen Klicks erstellen Sie eine faktenbasierte Strategic Roadmap™, die Ihr Management versteht.

## TECHNISCHES PRODUKTMANAGEMENT

Teammanagement, User-Persona, automatisch priorisierte Anforderungen, Projektstatus, Zeit- und Kostenübersicht und Übergabe der Arbeitspakete an JIRA an einem Ort.

### BACKLOG AUTOMATISCH PRIORISIERT DANK REQUIREMENTS BACKLOG PRIORITIZER™

Sparen Sie viele Tage und Wochen an Zeit. Ihre Requirements werden automatisch 100% marktorientiert und strategisch priorisiert.

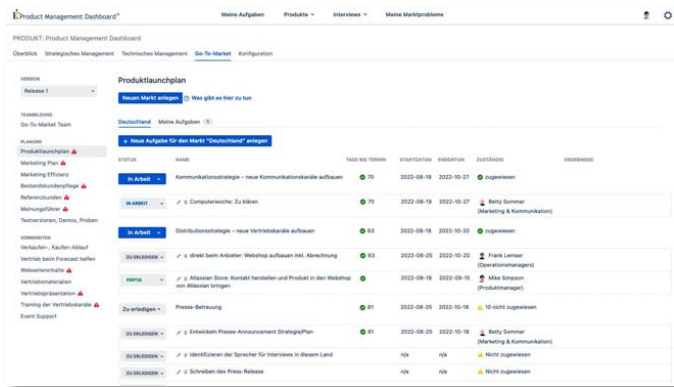
MARKTPROBLEME	PRIORITÄT	ANFORDERUNGSBEDECKUNG	ZUSAMMENGEHÖRIGE ANFORDERUNGEN
Technisches Produktteam Zwingende Anforderung: JIRA	799992	Bereits abgedeckt Anforderung lösungsfähig	Das Produkt muss zusammen mit JIRA funktionieren
Auswertung Nutzer-Persona Requirements-Einstufung Zahl und Kosten	33	38 von 11 in Interviews genannten Problemen Anforderung lösungsfähig	Definition Aufgaben strategisches Produktmanagement Definition Aufgaben technisches Produktmanagement
schrittweise Prozess Review Meetings Zustimmung	21	38 von 7 in Interviews genannten Problemen Anforderung lösungsfähig	Priorisierung von Anforderungen kostet viel Zeit
	15	8 von 5 in Interviews genannten Problemen Anforderung lösungsfähig	Mehrere PMs müssen gemeinsam an einem Produkt arbeiten Alle Daten zum Produkt an einer gemeinsamen Stelle ablagern
	15	4 von 5 in Interviews genannten Problemen Anforderung lösungsfähig	Einheitliche strukturierte Vorgehensweise mit Werkzeugen für PM benötigt
	8	4 von 4 in Interviews genannten Problemen Anforderung lösungsfähig	Wenig Vertrauen in Businesspläne, fehlende Marktdaten in Entscheidungsunterlagen
	8	2 von 2 in Interviews genannten Problemen Anforderung lösungsfähig	Abgrenzung der Aufgaben von PM zu anderen

### VOLLSTÄNDIGE ENTWICKLUNGSÜBERSICHT IM PROJECTTRACKER™

Sie haben jederzeit den Überblick über Entwicklungsfortschritt, Kosten, Zeiten, den Plan und Abweichungen.

## GO-TO-MARKET & MARKETING

Werden Sie erfolgreicher und erzielen Sie größere Marketingerfolge bei gleichem Budget, durch 100% marktfaktenbasierte Planung und durch individuell standardisierte Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Termine.



## ALLE MARKETING- UND VERKAUFSMATERIALIEN AN EINEM ORT

Sparen Sie sich stundenlanges Suchen, denn alle Marketing- und Vertriebsmaterialien sind sofort in der Product Materials Library™ zu finden.

## 1 KLICK: VERTRIEBS- & CHANNEL-TRAININGS-PRÄSENTATION

Sparen Sie Wochen und erhalten Sie mit 1 Klick Ihre Vertriebspräsentation und Präsentation für die Schulung von Vertriebspartnern.

## ÖKOLOGISCHER, SCHNELLER, PROFITABLER, NACHHALTIGER

Stellen Sie sich vor, Sie entwickeln innovative Produkte, die nachhaltig sind und bei deren Entwicklung Sie viele Ressourcen wie Rohstoffe, Materialien, Energie, Wasser, Arbeitskraft sowie Zeit einsparen.

Stellen Sie sich vor, Sie benötigen für die Entwicklung sowie Vermarktung nur noch 50% der bisherigen Zeit und gleichzeitig wird Ihr Unternehmen bis zu 31% profitabler.

Alle Aufgaben, die Sie dafür zu erledigen haben, sind klar definiert und viele davon automatisiert oder sind in wenigen Minuten mit Hilfe des Product Management Dashboards, unserer Produktmanagement Software, zu erledigen.

**GREEN PRODUCT  
DEVELOPMENT™**



Was Sie noch tun müssen: *Sprechen Sie mit Ihren Kunden, führen Sie Interviews.*

So entwickeln Sie Produkte, die nachhaltig sind, weil Sie Probleme lösen, die weitverbreitet sind sowie echte Bedürfnisse von Kunden befriedigen. Gleichzeitig vermeiden Sie kostspielige, zeit- und ressourcenfressende Fehlentwicklungen. Und ganz nebenbei machen Sie Ihr Unternehmen bis zu 50% schneller und 31% profitabler.

Produktmanagement hat die ökologische Zukunft von uns allen sowie die ökonomische Zukunft Ihres Unternehmens in der Hand.

Sie haben diese Zukunft in Ihrer Hand.

Autor: Frank Lemser - Stand Dezember 2023

Dieses Buch ist Lehrmaterial der proProduktmanagement GmbH - Deutschherrnstrasse 6 - 90429 Nürnberg

+49 911 801 99778 [info@pro-productmanagement.com](mailto:info@pro-productmanagement.com) [www.pro-productmanagement.com](http://www.pro-productmanagement.com)

## KOSTENFREI 3 MONATE – BEISPIEL PRODUKT ENTHALTEN

Sie können das Product Management Dashboard für JIRA, die weltweit am häufigsten eingesetzte Software für das vollständige umfassende Produktmanagement, kostenfrei für 3 Monate nutzen und sofort starten, da es eine Cloud-Version und eine lokal installierbare Version gibt. Ebenfalls enthalten ist ein vollständiges Beispielprodukt, der Product Management Dashboard Showcase.

[www.pro-productmanagement.com/de/pm-software](http://www.pro-productmanagement.com/de/pm-software)

## WEITERE INFORMATIONEN

Detaillierte Informationen zum Product Management Dashboard erhalten Sie auf der Webseite

[www.pro-productmanagement.com/de/pm-software](http://www.pro-productmanagement.com/de/pm-software)

und den zugehörigen Unterseiten.

## WEITERE UNTERSTÜTZUNG FÜR SIE

Wenn Sie Schulungen in Ihrem Unternehmen durchführen möchten oder Unterstützung für Ihr Produktmanagement benötigen, dann kontaktieren Sie uns einfach.

Desweiteren erhalten Sie Unterstützung für folgende Themen:

- Coaching & Mentoring
  - Ihre Produktmanager werden im Arbeitsalltag begleitet, um das Gelernte in die Praxis umzusetzen
- Vertiefen, Üben und Umsetzen Ihrer Themen in Workshops, z.B.:
  - Interviews sowie Win/Loss führen & auswerten
  - Produktpositionierung & Strategien ableiten
  - Businessplan & Businesscase erstellen
  - Techn. PM inkl. Requirementsbewertung
  - Go-To-Market planen und umsetzen

## KONTAKT ZU UNSEREN TRAINERN

Mail: [info@pro-productmanagement.com](mailto:info@pro-productmanagement.com)

Telefon: **+49 911 801 99778**

Newsletter: [www.pro-productmanagement.com](http://www.pro-productmanagement.com)

Twitter: [@proprodmgmt](https://twitter.com/proprodmgmt)



**Frank Lemser**  
CEO & Ausbilder



**Ulrike Laubner-Kelleher**  
Head of global Training



**Markus Kraft**  
Ausbilder

## LIZENZ OPEN PRODUCT MANAGEMENT WORKFLOW™

Unter folgenden Bedingungen dürfen Sie den Open Product Management Workflow™ teilen, bearbeiten und kommerziell nutzen:

- **Namensnennung** — Sie müssen angemessene Urheber- und Rechteangaben machen, einen Link zur Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden. Diese Angaben dürfen in jeder angemessenen Art und Weise gemacht werden, allerdings nicht so, dass der Eindruck entsteht, der Lizenzgeber unterstütze gerade Sie oder Ihre Nutzung besonders.
- **Weitergabe unter gleichen Bedingungen** — Wenn Sie das Material remixen, verändern oder anderweitig direkt darauf aufbauen, dürfen Sie Ihre Beiträge nur unter derselben Lizenz:

Open Product Management Workflow™ ([Frank Lemser](#)) / [CC BY-SA 4.0](#)

wie das Original verbreiten.

- **Keine weiteren Einschränkungen** — Sie dürfen keine zusätzlichen Klauseln oder technische Verfahren einsetzen, die anderen rechtlich irgendetwas untersagen, was die Lizenz erlaubt.

### Folgendes dürfen Sie im Detail:

- **Teilen** — das Material in jedwedem Format oder Medium vervielfältigen und weiterverbreiten
- **Bearbeiten** — das Material remixen, verändern und darauf aufbauen und zwar für beliebige Zwecke, sogar kommerziell.
- Der Lizenzgeber kann diese Freiheiten nicht widerrufen solange Sie sich an die Lizenzbedingungen halten.

Open Product Management Workflow™ ist eine Trademark von Frank Lemser (proProduktmanagement GmbH) und lizenziert unter einer Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International (CC BY-SA 4.0):