

Schlipf, Matthias; Macketanz, Katharina

Article

Wie (internes) Inbound Marketing dem Vertrieb hilft, komplexe Produkte besser im Markt einzuführen

Marketing Review St.Gallen

Provided in Cooperation with:

Universität St. Gallen, Institut für Marketing und Customer Insight

Suggested Citation: Schlipf, Matthias; Macketanz, Katharina (2016) : Wie (internes) Inbound Marketing dem Vertrieb hilft, komplexe Produkte besser im Markt einzuführen, Marketing Review St.Gallen, ISSN 1865-7516, Thexis Verlag, St.Gallen, Vol. 33, Iss. 3, pp. 76-84

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/275858>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

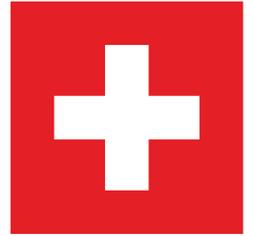
Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Marketing Review St. Gallen



3 | 2016 **SCHWERPUNKT** Interview mit Reto Gurtner, Weisse Arena Gruppe • Interview mit Alexander Jobst, Schalke 04 • Assessing the Effectiveness of Social Media Video Ads • Customer Value bei Finanzdienstleistungen • Zufriedenheit im Premium-Automobilsegment • Customer Insights und stationärer Handel • Big Data im Gesundheitsbereich
SPEKTRUM Customer Journey und Digitalisierung • Steigerung der Akzeptanz von Kundenbefragungen • Inbound Marketing und Vertriebsstrategien

www.marketing-review.ch



Wie (internes) Inbound Marketing dem Vertrieb hilft, komplexe Produkte besser im Markt einzuführen

Die erfolgreiche Markteinführung eines komplexen Produkts im B-to-B-Bereich setzt voraus, die vielen weltweit agierenden Vertriebsmitarbeiter schon während des Produktentwicklungsprozesses kontinuierlich einzubinden, zu trainieren und anzuleiten. Der Beitrag stellt hierfür die Entwicklung und Realisierung einer Inbound Marketing- und Trainingsstrategie für Vertriebsmitarbeiter anhand eines realen Industriebeispiels dar.

Dr. Matthias Schlipf, Katharina Macketanz

Die Markteinführung eines komplexen Produkts im B-to-B-Bereich ist im Zeitalter der Globalisierung ein kostenintensiver, zeitaufwendiger und umfangreicher Prozess. Die steigende Dynamik auf den Märkten und damit resultierend auch in den Produktprogrammen der Unternehmen zwingt letztere, zu immer komplexeren Produkten und Produktentwicklungsprozessen (Wai-sum/Kirby 1998, S. 40ff., Morieux 2011, S. 1, Kairies 2013, S. 2f.). Die Entwicklung und Markteinführung, beispielsweise von Großdieselmotoren oder Gas- und Dampfturbinen, umfasst mehrere Jahre, während derer mehrere hundert weltweit agierende Vertriebsmitarbeiter kontinuierlich eingebunden, trainiert und angeleitet werden müssen.

Bevor eine externe Kommunikation mit potenziellen Kunden, Wettbewerbern, Presse etc. erfolgen kann, muss die interne Kommunikation gegenüber den eigenen Vertriebsmitarbeitern und deren umfassende Produktschulung stehen (Meffert et al. 2012, S. 689). Hierbei spielt die interne Kommunikation schon während des Produktentwicklungsprozesses mit allen internen Stakeholdern eine essenzielle Rolle (Meffert et al. 2012, S. 689, Kairies 2013, S. 11). Diese Kommunikation, besonders mit den eigenen Vertriebsmitarbeitern, muss in Zeiten der dynamischen Marktveränderungen angepasst und optimiert werden (Ahlers 2006, S. 1). Die Komplexität des Produkts an sich, der lange Zeitrahmen der Entwicklung und Markteinführung und die sich hieraus ergebende kontinuierliche Änderung der Marktrahmenbedingungen erfordern, dass die Lerninhalte für die Vertriebsmitarbeiter didaktisch sinnvoll und emotional ansprechend aufbereitet und ohne großen Zeitaufwand zu erfassen sind. Hierbei ist auch dem

unterschiedlichen Wissens- und Erfahrungsstand der Vertriebsmitarbeiter abhängig von deren Ausbildung, Produktaffinität und -expertise sowie Zugehörigkeit zur Firma, Rechnung zu tragen (Landwehr/Herrmann 2008, S. 50). Die Vertriebsmitarbeiter haben hierbei ein limitiertes Zeit- und Motivationsbudget, um welches mit anderen Produkten oder Aufgaben firmenintern ein Wettbewerb besteht. Abbildung 1 fasst die Herausforderungen an ein Vertriebsschulungskonzept und -vorgehen für ein komplexes weltweit zu vertreibendes Produkt zusammen.

Diesen Herausforderungen Rechnung tragend, entwickelten und schlagen die Autoren ein dreistufiges Vorgehen einer Inbound Marketing- und Trainingsstrategie für einen weltweit tätigen Vertrieb vor, welches in Abbildung 2 grafisch dargestellt ist:

1. Förderung der Identifikation der Vertriebsmitarbeiter mit dem Produkt und kontinuierliche Durchführung der Produkt-Trainings schon während der Produktentwicklung.
2. Realisierung der Trainingsmaßnahmen hauptsächlich durch webbasierte Werkzeuge, um weltweit kosteneffizient und ressourcenschonend zu schulen.
3. Umstellung der Kommunikation von einer Push- zu einer Pull-Strategie – folgend dem Prinzip des Inbound Marketings – für die Vertriebsmitarbeiter durch attraktive und Neugier weckende Aufbereitung der Lerninhalte und Informationen.

Im folgenden Beitrag werden zuerst die einzelnen drei Phasen methodisch erläutert. Anschließend wird anhand der realen Markteinführung eines Großdieselmotors der MAN Diesel & Turbo SE (siehe Literaturverzeichnis MDT) die Realisierung der vorgeschlagenen

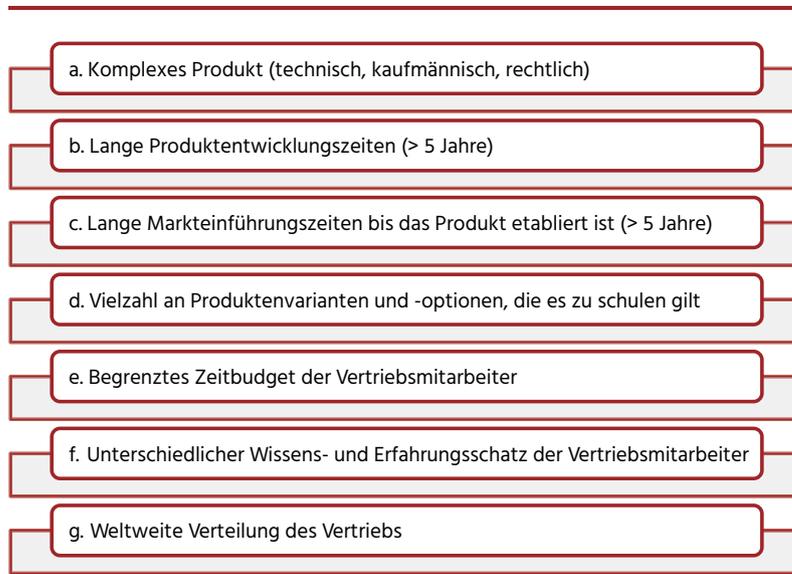
Dr. Matthias Schlipf

ist Vertriebsleiter für HighSpeed Motoren und Projektleiter des aktuell größten Entwicklungsprojektes bei der MAN Diesel & Turbo SE in Augsburg
matthias.schlipf@man.eu
www.man.eu

Katharina Macketanz

ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Kompetenzfeld Materialwirtschaft und Logistik an der Hochschule Augsburg
katharinaulrike.macketanz@hs-augsburg.de
www.hs-augsburg.de

Abb. 1: Herausforderungen an ein Schulungskonzept für den weltweiten Vertrieb



Quelle: Eigene Darstellung.

weltweiten Inbound Marketing- und Trainingsstrategie für Vertriebsmitarbeiter vorgestellt und diskutiert. Der Beitrag schließt mit einer Auswertung über den Erfolg des vorgeschlagenen Vorgehens anhand von qualitativem Feedback der weltweiten Vertriebsmitarbeiter, als auch anhand eines Vergleichs zu bisherigen Markteinführungen ähnlicher Produkte.

1. Identifikation der Vertriebsmitarbeiter mit dem Produkt und kontinuierliche Durchführung der Produkt-Trainings schon während der Produktentwicklung

Die Autoren empfehlen, schon während der frühen Produktentwicklungsphasen die Vertriebsmitarbeiter aktiv einzubinden. Eine solche frühe Einbin-

dung gewährleistet auf der einen Seite, dass die Markt- und Kundensicht mit (noch) mehr Fokus in die Produktentwicklung einfließt – auf der anderen Seite stärkt diese Einbindung auch die Produktidentifikation des Vertriebs, welcher später alleinig verantwortlich

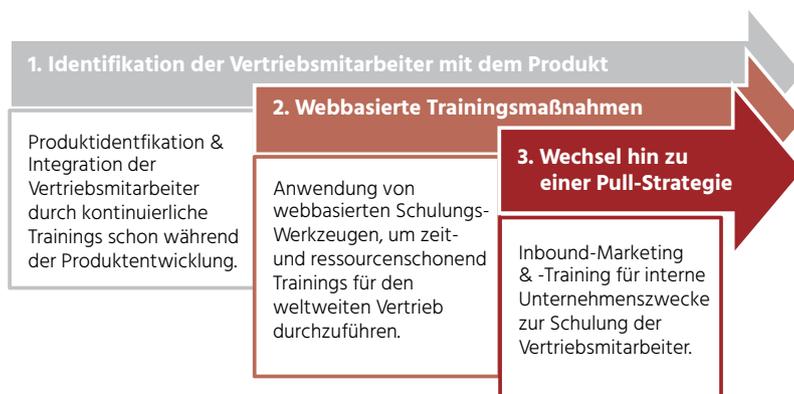
ist, das Produkt erfolgreich zu vertreiben (Schmitz 2006, S. 20). Die Autoren folgen dabei der These, dass je stärker die Identifikation des Vertriebs mit dem Produkt ist, desto höher ist auch dessen Motivation, sich in die technischen, kommerziellen und rechtlichen Aspekte des komplexen Produktes einzuarbeiten und Zeit für Trainings zu investieren. Hierbei gilt, dass in einem Unternehmen mit einer Vielzahl an Produkten und Tätigkeiten die Vertriebsmitarbeiter nur ein limitiertes Zeit- und Motivationsbudget haben, um welches mit anderen Produkten oder Aufgaben firmenintern ein Wettbewerb besteht.

Als Schlüssel zur Förderung der Identifikation der Vertriebsmitarbeiter mit dem Produkt empfehlen die Autoren die Schaffung eines gemeinsamen Projekt- und Produktlogos oder Brandlabels. Zudem muss neben der kontinuierlichen (einseitigen) Information über den Stand der Produktentwicklung an die Vertriebsmitarbeiter eine doppelseitige Kommunikation gewährleistet werden, die auch den Vertriebsmitarbeitern die Möglichkeit bietet, ihre Fragen und Anregungen einzubringen. Ein solcher kontinuierli-

Zusammenfassung

Die erfolgreiche Markteinführung eines komplexen Produkts im B-to-B-Bereich setzt voraus, die vielen global agierenden Vertriebsmitarbeiter schon während des Produktentwicklungsprozesses kontinuierlich zu informieren und zu schulen. Anhand der realen Markteinführung eines Großdieselmotors zeigen die Autoren die Entwicklung und Realisierung einer dreistufigen (internen) Inbound Marketing- und Trainingsstrategie für Vertriebsmitarbeiter auf. Der Beitrag zeigt den Erfolg des vorgeschlagenen Vorgehens anhand von qualitativem Feedback der weltweiten Vertriebsmitarbeiter, als auch anhand eines Vergleichs zu bisherigen Markteinführungen ähnlicher Produkte.

Abb. 2: Dreistufiges Vorgehen der Inbound Marketing- und Trainingsstrategie



Quelle: Eigene Darstellung.

cher interner Schulungs- und Kommunikationsprozess festigt das Bild, welches später unternehmensextern hin zum Kunden gegeben wird (Dunmore 2002, S. 134ff., siehe auch Ping Jr. 2003; Dwyer 1980).

2. Realisierung der Trainingsmaßnahmen durch webbasierte Werkzeuge

Die im Schritt 1 geschilderte Produkt-/Projektidentifikation und die kontinuierlichen Produktschulungen des Vertriebs werden maßgeblich von der Größe des Marktzugangs des Unternehmens beeinflusst – in vielen Fällen müssen die Schulungen in mehreren Regionen und Ländern oder sogar weltweit zeitgleich durchgeführt werden. Ein mehrere Jahre umfassendes Schulungsprogramm für den weltweiten Vertrieb von mehreren hundert Mitarbeitern ist dabei ein sehr komplexes und v.a. kostenintensives Unterfangen (Berndt et al. 2003, S. 6f., Homburg/Krohmer 2003, S. 906f.)

Um weltweit kosteneffizient und ressourcenschonend zu schulen, wird empfohlen, die Kommunikation und die kontinuierlichen Produkt-Trainings hauptsächlich durch webbasierte Werkzeuge zu realisieren (Bruhn 2013, S. 27, Lusch/Vargo 2009, S. 6, Steinmann 2009, S. 47). Ähnlich wie im klassischen Marketing ist auch hier das „interne“ Online-Marketing und -Training kostengünstiger und ein größerer Personenkreis kann erreicht werden als im klassischen Offline-Marketing und -Training (Braun 2006, S. 145ff.). Als konkrete Werkzeuge können hier eLearnings, eTutorials, Webinars und Social-Media-Kanäle genannt werden.

Die Anwendung solcher webbasierten Werkzeuge erfordert die Integration von Change-Management-Methoden und -Werkzeugen – vor allem in etablierten und konservativen Industriebranchen. Es müssen die Expertise, Ängste, Bedenken und Sorgen der Vertriebsmitarbeiter einbezogen und hierauf reagiert werden.

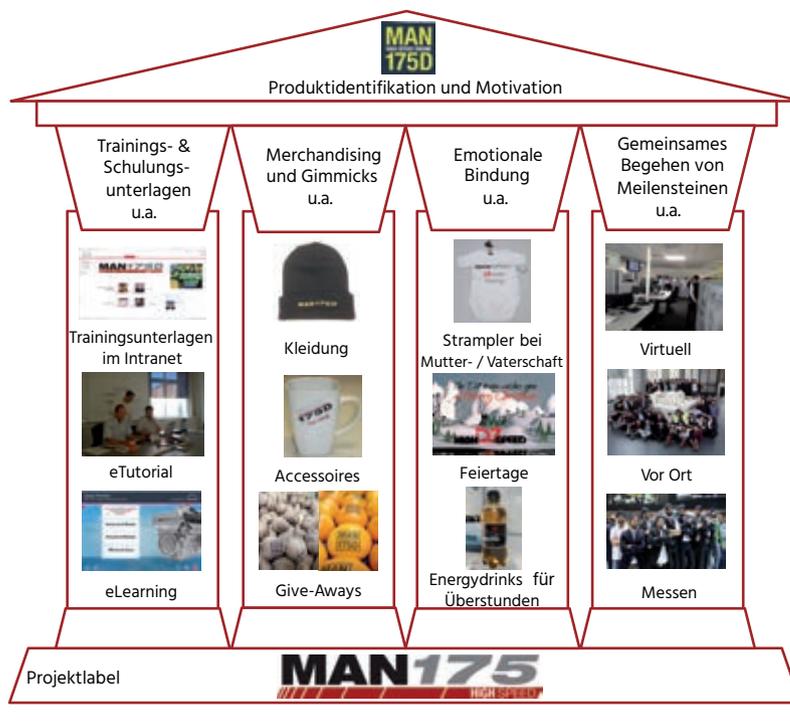
3. Realisierung einer Pull-Strategie, folgend dem Prinzip des Inbound Marketing für Vertriebsmitarbeiter

Der dritte Schritt des vorgeschlagenen Vorgehens beinhaltet die Umstellung der Informationsbereitstellung, der Kommunikationspolitik und der Produkt-Trainings von einer Push- zu einer Pull-Strategie, folgend dem Prinzip des Inbound Marketings (Loevenich (2002), S. 7ff., Bruhn 2003, S. 172ff., Bretznütz/Fischer 2011, S. 18). Die weltweit verteilten Vertriebsmitarbeiter können dann selbstständig die Inhalte aufsuchen, auswählen und auswerten. Die Grundvoraussetzung für ein erfolgreiches Inbound Training ist dabei, dass die Lerninhalte für die Vertriebsmitarbeiter didaktisch sinnvoll, Neugierweckend und emotional ansprechend aufbereitet und ohne großen Zeitaufwand zu erfassen sind. Nur wenn das Inbound-Angebot auf Interesse bei den Vertriebsmitarbeitern stößt und Freude auslöst, werden letztere „freiwillig“ und langfristig die Trainings besuchen, Informationen abrufen und somit geschult werden.

Umsetzung der Inbound Marketing- und Trainingsstrategie für Vertriebsmitarbeiter

Anhand der realen Entwicklung und Markteinführung eines Großdieselmotors der MAN Diesel & Turbo SE zeigen die Autoren die Realisierung des vorgeschlagenen dreistufigen Vorgehens. Die Inbound Marketing- und Trainingsstrategie beinhaltet hierbei sowohl die Aufbereitung und Durchführung von eLearnings, eTutorials und Webinars und die Nutzung von Social-Media-Kanälen wie YouTube, Twitter, Facebook etc. als auch den Aufbau der

Abb. 3: Die vier Säulen der Produktidentifikation und Motivation



Quelle: Eigene Darstellung.

Produktidentifikation mittels Produkt-/Projektlogo und Branding.

1. Projektidentifikation & kontinuierliche Trainingsmaßnahmen schon während der Produktentwicklung

Um sich mit dem neuen Produkt – einem schnelllaufenden Großdieselmotor (siehe Literaturverzeichnis Dieselfacts) – bestmöglich zu identifizieren, wurde ein einfaches aber visuell einprägsames Projekt- und Produkt-Labeling kreiert und in der Folge für alle Kommunikationsmaßnahmen verwendet (siehe Abbildung 3). Das Pro-

duktlabel wurde mit einem neuen Farb- und Gestaltungsansatz gewählt, das sich allein dadurch vom Corporate Branding und somit auch von dem bestehenden Produktportfolio der MAN Diesel & Turbo SE unterscheidet.

Durch die Schaffung des „eigenen“ Projekt- und Produktlogos fanden sich die involvierten Mitarbeiter zu einem Team zugehörig – ein „Wir-Gefühl“ im Kontext eines großen gemeinsamen Ziels wurde kreiert. Das Projekt- und Produkt-Labeling wurde während aller internen Marketingmaßnahmen und in allen Trainingswerkzeugen integriert (siehe Abbildung 3). Dieses Labeling erstreckte sich von Schulungs- und

Präsentationunterlagen über gebrandete Merchandising-Artikel (v.a. Kleidung) bis hin zum gemeinsamen Begehen von Meilensteinen in der Produktentwicklung, zu welchen die Vertriebsmitarbeiter vor Ort eingeladen oder via Videokonferenz zugeschaltet wurden. Sowohl die gebrandeten Accessoires als auch die virtuell-gemeinschaftlichen Teamevents förderten bei den Vertriebsmitarbeitern das Zusammengehörigkeitsgefühl, die emotionale Bindung zum Projekt und die Identifikation mit dem Produkt schon während des Produktentwicklungsprozesses.

Die Integration der weltweit ansässigen Vertriebsmitarbeiter in die Produktentwicklung wurde mit Abschluss der Projektkonzeptphase und Start der Konstruktion des Großdieselmotors begonnen. Jedes Quartal wurden den Vertriebsmitarbeiter neue Schulungen zu folgenden Themenbereichen angeboten:

- Technische Aspekte: Produktfunktion, Benchmarking etc.
- Kaufmännische Aspekte: Auftragsabwicklung, Marktgröße etc.
- Rechtliche Aspekte: Vertragsgestaltung, Preisgestaltung etc.

Die Schulungen mit einer Bearbeitungsdauer von je 15 bis 20 Minuten wurden dabei so aufgebaut, dass repetitiv Lerninhalte wieder vorkamen und die Komplexität der Schulungen von Quartal zu Quartal zunahm.

2. Webbasierte Werkzeuge

Die im Schritt 1 geschilderte Identifikation und kontinuierliche Produktschulung des Vertriebs wurden am Beispiel

der Markteinführung des schnelllaufenden Motors der MAN Diesel & Turbo SE für eine dreistellige Anzahl an Vertriebsmitarbeitern weltweit durchgeführt. Um ein solches mehrere Jahre umfassendes Trainingsprogramm finanziell und kapazitiv stemmen zu können, wurde der Großteil der Informationen und der Schulungen durch webbasierte Werkzeuge abgebildet.

- Durchführung von eTutorials mit den Vertriebsmitarbeitern, um Informationen zum Produkt schon während der Produktentwicklung zu vermitteln und aufkommende Fragen zu beantworten. Die eTutorials fanden live über eine Webkonferenz statt. Dabei wurde eine Präsentation auf die lokalen Rechner der Vertriebsmitarbeiter übertragen, die durch mündliche Erklärungen und Erläuterungen des Produktentwicklungsteams ergänzt wurden. Die eTu-

torial-Termine wurden zu verschiedenen Wochentagen und Tageszeiten angeboten, um sicherzustellen, dass alle weltweit verteilten Vertriebsmitarbeiter die Möglichkeit hatten, teilzunehmen. Ein eTutorial dauerte nicht länger als 60 Minuten, wobei 40 Mi-

nuten der eigentlichen Präsentation der Inhalte und 20 Minuten der Fragen- und Antwort-Session galten.

- Angebot von emotional ansprechenden eLearnings, die darauf abzielten, zu einem Lernen via Internet zu mo-

tivieren. Hierbei wurde es den Vertriebsmitarbeiter selbst überlassen, wann sie welches eLearning-Modul absolvieren und wie viel Zeit sie für Wiederholungen investieren wollten (vgl. Carnes 2012, S. 1). Die eLearning-Module wurden anhand eines

Die Grundvoraussetzung für ein erfolgreiches Inbound Training ist, dass die Lerninhalte sinnvoll, Neugier weckend und emotional ansprechend aufbereitet sind.

Learning-Management-Systems (LMS) übermittelt – ein Programm, das die einzelnen Module bei User-Abfrage einspielt. Jeder Nutzer erhält einen eigenen Zugang für jedes eLearning-Modul. Sobald das eLearning durch den User gestartet wird, kann anhand des LMS aufgezeichnet werden, wann welcher Teilnehmer welches Modul absolviert hat. Die Inhaltsfülle und Bearbeitungsdauer pro eLearning-Modul wurde auf 15–20 Minuten begrenzt. Hierbei wurde der Nutzer zuerst über die Lernziele informiert, anschließend durch das Thema geleitet und am Ende zu einem Frage-/Antwort-Austausch eingeladen.

- Aufbau einer firmeninternen Intranet-Seite als Nachschlagewerk für den Vertrieb. Über das Intranet wurden FAQ-Frage-/Antwortbögen, Projektzeitpläne und Produktinformationen (technisch, kaufmännisch und rechtlich) des Motors zur Verfügung gestellt. Des Weiteren gibt es Teamseiten mit Fotos zu Teamevents oder mit angebotenen Merchandising-Artikeln, um die Projekt- und Produktidentifikation kontinuierlich zu stärken.

Handlungsempfehlungen

1. Von der ersten Produktkonzeptphase an, sollten die (weltweit verteilten) Vertriebsmitarbeiter aktiv und kontinuierlich in die Produktentwicklung eingebunden und geschult werden.
2. Zur Förderung der Identifikation der Vertriebsmitarbeiter mit dem Produkt und dem Entwicklungsprojekt sollte ein gemeinsames (internes) Projekt- und Produktlogo geschaffen werden.
3. Um weltweit kosteneffizient und ressourcenschonend zu schulen, wird empfohlen, die Kommunikation und die kontinuierlichen Produktschulungen hauptsächlich durch webbasierte Werkzeuge zu realisieren.
4. Es wird empfohlen, die Informationsbereitstellung, die Kommunikationspolitik und die Produktschulungen der Vertriebsmitarbeiter von einer Push- zu einer Pull-Strategie – folgend dem Prinzip des Inbound Marketing – umzustellen.
5. Ein erfolgreiches (internes) Inbound Marketing und Training basiert darauf, dass die Lerninhalte für die Vertriebsmitarbeiter Neugier- und Freude weckend sowie emotional ansprechend aufbereitet und ohne großen Zeitaufwand zu erfassen sind.

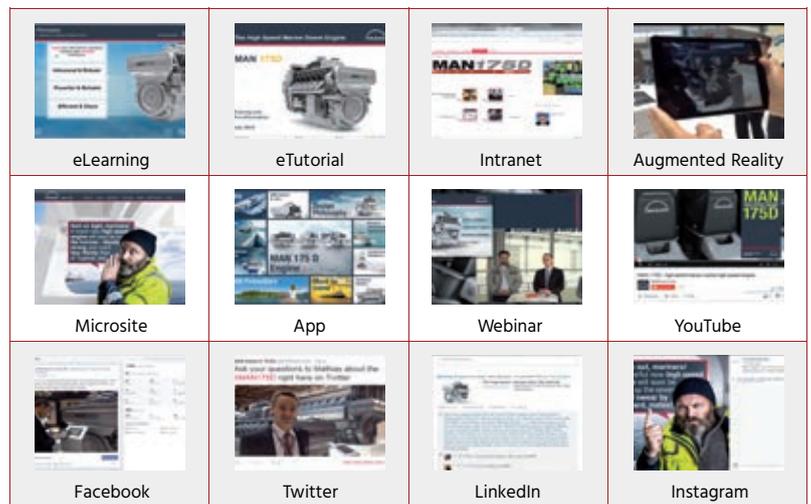
- Durchführung von Webinars für Vertriebsmitarbeiter und potenzielle Kunden. Die Webinars (u.a. MAN 175D, 2016) beinhalten einen knapp 30-minütigen Livestream, in welchem Produktexperten ein spezifisches Produktthema präsentierten und diskutierten. Da es sich bei Webinars um Kommunikationsinstrumente handelt, die ein hohes Niveau an Wissen voraussetzen, werden sie bewusst für Teilnehmer und Experten mit einem gewissen Know-How am Thema eingesetzt (Kreutzer et al. 2015, S. 213f.) und sprechen gerade deswegen auch die eigenen Vertriebsmitarbeiter an. Auch hier ist der Einsatz der doppelseitigen Kommunikation durch eine Chat-Funktion und eine Q&A-Session (Zeit für Fragen und Antworten) am Ende jedes Webinars gegeben.

Bei der Einführung der genannten webbasierten Tools wurde neben Change-Management-Aspekten besonders auf den leichten und schnellen Einsatz der Tools sowie auf die kostengünstige Umsetzung geachtet.

3. Pull-Strategie: Internes Inbound Marketing und Training

Bei den webbasierten Marketing- und Trainingsmaßnahmen wurde gegenüber früheren Produkteinführungen von einer Push- hin zu einer Pull-Strategie umgestellt, bei der die Produkt- und Schulungsinformationen durch die Vertriebsmitarbeiter selbstständig abgerufen werden mussten. Zu den Pull-Instrumenten zählten neben den beschriebenen Werkzeugen wie eTutorials, eLearnings, Intranet-Site und Webinars auch eine eigene für den neuen Motor angefertigte Produkt-Microsite (siehe Literaturverzeichnis MAN 175D). Dem Inhalt der

Abb. 4: Werkzeuge der angewendeten Inbound Marketing- und Trainingsstrategie



Quelle: Eigene Darstellung.

Microsite angepasst, wurde eine App entworfen (siehe Literaturverzeichnis iTunes), die die Seite als Mobile Site des Produktes auf ein Smartphone oder Tablet überträgt. Über die App können Vertriebsmitarbeiter zudem über Augmented-Reality-Funktionen mehr über die technischen Details und die Modularität des Motors lernen. Die Alleinstellungsmerkmale des Motors für die einzelnen Kundenapplikationen (Yachten, Schlepper, Schnellfähren etc.) wurden über Produktvideos zuerst auf der Intranet-Site, anschließend im Internet zur Verfügung gestellt. So wurden für die Pull-Strategie verschiedenste Social-Media-Kanäle, wie die Social Networks Facebook und LinkedIn, Microblogging-Kanäle wie Twitter und Media-Sharing-Plattformen wie YouTube oder Instagram in das Kommunikationsprogramm mitaufgenommen. Die Social-Media-Instrumente dienen der Promotion der

eigentlichen Leitinstrumente, wie eLearning, eTutorial, Microsite und Webinar, die das Produkt die gesamte Lebensdauer mitbegleiten sollen. Abbildung 4 fasst die Werkzeuge der Inbound Marketing- und Trainingsstrategie zusammen.

Bei allen genannten Marketing- und Trainingswerkzeugen wurde die Teilnahme den Vertriebsmitarbeitern angeboten, aber nicht verbindlich eingefordert. Dementsprechend kann eine hohe Teilnahmequote auf die Akzeptanz und Attraktivität der Marketing- und Trainingswerkzeuge und die Motivation der Vertriebsmitarbeiter zurückgeführt werden.

Vergleich & Auswertung des Erfolgs des vorgeschlagenen Vorgehens

Bisherige Trainings zu neuen Produkten und Markteinführungen wurden

bei der MAN Diesel & Turbo SE vornehmlich durch Vor-Ort-Schulungen, jährliche Vor-Ort-Vertriebskonferenzen und das Versenden von Schulungsunterlagen via E-Mail realisiert. Bei den genannten Vor-Ort-Veranstaltungen war aufgrund von Zeit- und Kosteneinsparungen eine Präsenz der gesamten oder eines Großteils der weltweiten Vertriebsmannschaft nicht möglich. Durch den reinen E-Mail-Versand der Schulungs- und Vertriebsunterlagen konnten nur wenige Rückschlüsse über den Erfolg der Schulungen und die Akzeptanz bei den Vertriebsmitarbeitern gezogen werden.

Die vorgeschlagene und realisierte Inbound Marketing- und Trainingsstrategie erlaubt dagegen, durch eingebaute Feedback-Funktionen sowie Fragebögen und Auswertungen durch Analysetools der einzelnen Kommunikationsinstrumente, Rückschlüsse auf den Erfolg der umgesetzten Maßnahmen zu ziehen. Dabei wurde zwischen quantitativen und qualitativen Auswertungen unterschieden.

Bei den quantitativen Analysen wurde festgestellt, dass 89 % der eingeladenen Mitarbeiter aktiv an den eTutorials teilnahmen. Besonders die doppelseitige Kommunikation durch die Beantwortung der Fragen des Vertriebs-teams trug hier zum Erfolg bei. Die bisherigen eLearning-Module erreichten eine Beteiligung der Vertriebsmitarbeiter von durchschnittlich 60 %. Die eLearning-Module erlauben darüber hinaus festzustellen, wo Lerninhalte verstanden wurden (Klicks auf die richtigen Antworten) und wo noch Potenzial bestand. Diese Analysen halfen beim Aufbau der weiteren eLearning-Module und der repetitiven Lerninhalte. Auch die Feedback-Funktion des eLearnings wurde von zahlreichen Mitarbeitern genutzt, sodass Schlussfolgerungen auf die technische Ausarbeitung der Inhalte gemacht sowie Verbesserungspotenziale aufgezeigt werden konnten und Schulungsthemen, die die Vertriebsmitarbeiter als zusätzlich notwendig erachteten noch mit in den eLearning-Kata-

log aufgenommen werden konnten. Die Einladung zu den bisherigen Webinars nahmen live über 30 % und per anschließendem Download fast 90 % der Vertriebsmitarbeiter an.

Aufgrund der nicht verpflichtenden Teilnahme zeigen die Quoten des eTutorials, der eLearning-Module als auch der Webinars, dass die Vertriebsmitarbeiter ein großes Interesse am Produkt haben und engagiert das Angebot der Trainingsmaßnahmen annehmen. Gerade bei Online-Schulungstools ist aufgrund der Anonymität zwischen Lehrenden und Lernenden der Aufbau einer Produkt- und Projektidentifikation (siehe Schritt 1 des vorgeschlagenen Vorgehens und These 1) zu forcieren.

Neben den genannten quantitativen Auswertungen fanden auch qualitative Analysen per Telefon und E-Mail (Tabelle 1) statt. Hierbei wurden teilnehmende Mitarbeiter nach ihren Erfahrungen mit den webbasierten Werkzeugen befragt, sodass diese gemäß den Wünschen der Mitarbeiter angepasst und verbessert werden konnten. Ebenso wurden einzelne Vertriebsmitarbeiter kontaktiert, die nicht an den virtuellen Schulungen teilgenommen haben, um deren Gründe zu erfahren.

Zusammenfassend zeigt der Vergleich der vorgeschlagenen Inbound Marketing- und Trainingsstrategie gegenüber den traditionellen Vor-Ort-Schulungen und einer Push-Strategie (z.B. Schulungsunterlagen per E-Mail), dass durch eine hohe Produkt- und Projektidentifikation und dem Angebot von webbasierten Werkzeugen, die unabhängig voneinander zu verschiedenen Zeitpunkten kontinuierlich schon während der Produktentwicklung eingesetzt werden, eine größere Menge an Vertriebsmit-

Tabelle 1: Beispiele des eLearning-Feedbacks von Vertriebsmitarbeitern

Sehr gute Idee ...
Die Idee ist sehr gut.
Genauso wie die eTutorials, sind auch die eLearnings eine sehr gute Idee. Sehr informativ.
Sehr nützlich und ein wirklicher Pluspunkt für Vertriebsmitarbeiter.
Das gute an den eLearnings ist, dass sie jederzeit zur Verfügung stehen, und es einem dadurch freigestellt wird, wann und in welchen zeitlichen Abständen teilgenommen wird.
eLearnings sind im Gegensatz zur selbstständigen Informationsbeschaffung besser und leichter durchzuführen.

Quelle: Eigene Darstellung.

Kernthesen

- Die weltweite Markteinführung eines komplexen Produkts ist ein kostenintensiver, zeitaufwendiger und umfangreicher Prozess.
- Die Markteinführung des neuen Produkts wird erfolgreicher, wenn die global verteilten Vertriebsmitarbeiter kontinuierlich eingebunden, motiviert und geschult werden.
- Die Motivation und die Identifikation des Vertriebs mit dem Produkt wird durch dessen frühe Einbindung in die Produktentwicklung und die Schaffung eines gemeinsamen (internen) Projekt- und Produktlogos erhöht.
- Webbasierte Werkzeuge ermöglichen eine kosten- und zeiteffiziente Informationsbereitstellung und Schulung der weltweit verteilten Vertriebsmitarbeiter.
- Die Umstellung der Information, Kommunikation und Schulung der Vertriebsmitarbeiter von einer Push- zu einer Pull-Strategie – folgend dem Prinzip des Inbound Marketing – führt zu mehr aktiver Beteiligung und besseren Schulungsergebnissen.
- Erfolgreiches (internes) Inbound Marketing und Training basiert darauf, dass die Lerninhalte für die Vertriebsmitarbeiter emotional ansprechend sowie didaktisch sinnvoll aufbereitet und ohne großen Zeitaufwand zu erfassen sind.

arbeitern weltweit erreicht und dadurch eine Kosten- und Zeitersparnis erzielt werden kann.

Zusammenfassung & Fazit

Die Markteinführung eines komplexen Produktes ist ein kostenintensiver, zeitaufwendiger und umfangreicher Prozess, in welchem die weltweite Vertriebsmannschaft kontinuierlich eingebunden, trainiert und geführt werden muss. Der Beitrag präsentiert und diskutiert ein dreistufiges Vorgehen zur Realisierung einer Inbound Marketing- und Trainingsstrategie für die Markteinführung komplexer Produkte für den weltweiten Vertrieb. Dieses Vorgehen basiert auf der Förderung von Produkt- und Projektidentifikation (1) unter der Anwendung von vornehmlich webbasierten

erlich eingebunden, trainiert und geführt werden muss. Der Beitrag präsentiert und diskutiert ein dreistufiges Vorgehen zur Realisierung einer Inbound Marketing- und Trainingsstrategie für die Markteinführung komplexer Produkte für den weltweiten Vertrieb. Dieses Vorgehen basiert auf der Förderung von Produkt- und Projektidentifikation (1) unter der Anwendung von vornehmlich webbasierten

Literatur

- Ahlers, G.M. (2006): Organisation der Integrierten Kommunikation. Entwicklung eines prozessorientierten Organisationsansatzes, Wiesbaden: Basler Schriften zum Marketing, 18.
- Berndt, R./Fantapié Altobelli, C./Sander, M. (2003): Internationales Marketing Management, Berlin.
- Braun, G. (2006): Medien im Vergleich. in Schwarz, T./Braun, G. (Hrsg.): Leitfaden integrierte Kommunikation, Wie Web 2.0 das Marketing revolutioniert, Mit 36 Fallbeispielen aus der Praxis, Waghäusel, S. 145–151.
- Bretnütz, H./Fischer, D. (2011): Social-Media-Instrumente im Online-Marketing – Bewertung am Beispiel eines elektronischen Marktplatzes für Personaldienstleistungen. Hrsg.: Bankhofer, U./Nissen, V./Stelzer, D./Straßburger, S., Ilmenau: Universitätsbibliothek Ilmenau (Ilmenauer Beiträge zur Wirtschaftsinformatik, 2011-04), <http://www.db-thueringen.de/servlets/DerivateServlet/Derivate-24407/ilm1-2011200550.pdf>, Abruf 27.10.2014.
- Bruhn, M. (2003): Konsequenzen des Relationship Marketing für die Integrierte Kommunikation, in Merten, K. (Hrsg.): Das Handbuch der Unternehmenskommunikation 2002/2003, München/Neuwied, S. 171–185.
- Bruhn, M. (2013): Kommunikationspolitik. Systematischer Einsatz der Kommunikation für Unternehmen. 7. Aufl., München.
- Carnes, B. (2012): Making eLearning stick. Techniques for easy and effective transfer of technology-supported training, American Society for Training & Development (ASTD) Press, Abruf 22.12.2014.
- Dieselfacts (2014): http://marine.man.eu/docs/librariesprovider6/dieselfacts/dieselfacts_2014-3_web.pdf?sfvrsn=8, in Dieselfacts (3), S. 1–2, Abruf 04.05.2015.
- Dunmore, M. (2002): Inside-out Marketing. How to Create an Internal Marketing Strategy. London: Kogan Page, <http://web.b.ebscohost.com/ehost/ebookviewer/ebook/bmxlYmfXzEyNTkxNF9fQU41?sid=882170e8-bbf7-4887-a012-308f54537770@sessionmgr112&vid=0&format=EB&rid=1>, Abruf 29.12.2014.
- Dwyer, F. R. (1980): Channel-Member, Satisfaction: Laboratory Insights, in: Journal of Retailing, Vol. 56, No. 2, S. 45–65.
- Homburg, C./Krohmer, H. (2003): Marketingmanagement, Wiesbaden.
- iTunes: <https://itunes.apple.com/de/app/man-175d/id911780563?mt=8>, Abruf 04.05.2015.
- Kairies, P. (2013): Professionelles Produktmanagement für die Investitionsgüterindustrie. Praxis und moderne Arbeitstechniken; mit zahlreichen Checklisten. 10. neu bearb. Aufl., Renningen.
- Kreutzer, R. (2010): Praxisorientiertes Marketing. Grundlagen – Instrumente – Fallbeispiele, 3. vollst. überarb. und erw. Aufl., Wiesbaden.
- Kreutzer, R. et al. (2015): B2B-Online-Marketing und Social Media, Ein Praxisleitfaden, Springer Fachmedien Wiesbaden, Abruf 29.01.2014.
- Landwehr, J. R./Herrmann, A. (2008): Zeitliche Dynamik im Marketing: Neue Verfahren zur Auswertung, in Thesis 25 (6), S. 50–54.
- Loevenich, P. (2002): Substitutionskonkurrenz durch E-Commerce, Messansätze, Determinanten, Auswirkungen – Eine theoretische und empirische Untersuchung im deutschen Einzelhandel, Wiesbaden.