

Universität St. Gallen - Institut für Marketing (Ed.)

**Periodical Part**

## Marketing Review St.Gallen, Ausgabe 3/2018: Reorganisation in Marketing und Verkauf

Marketing Review St.Gallen

**Provided in Cooperation with:**

Universität St. Gallen, Institut für Marketing und Customer Insight

*Suggested Citation:* Universität St. Gallen - Institut für Marketing (Ed.) (2018) : Marketing Review St.Gallen, Ausgabe 3/2018: Reorganisation in Marketing und Verkauf, Marketing Review St.Gallen, ISSN 1865-7516, Thexis Verlag, St.Gallen, Vol. 35, Iss. 3

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/275977>

**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 | 2018 **ABSCHIED** Prof. Dr. Christian Belz **SCHWERPUNKT** Reorganisation im Kreuzverhör • IT und Marketing in Zusammenarbeit • Channel-Management • Wirkungsvolle Verkäufer • Voraussetzungen der Digitalisierung • Akquisition und Integration **SPEKTRUM** Employer Marketing • Firstmover Digitalisierung im Druck • Digitale Unterstützung von Kundengesprächen • Ende des traditionellen Agenturmodells **KOMMENTAR** Top-Down vs. Bottom-up Marketing

[www.marketing-review.ch](http://www.marketing-review.ch)

## Reorganisation in Marketing und Verkauf



Erfolgsgeschichten auf:  
[webrepublic.com/kunden](http://webrepublic.com/kunden)

# DIGITAL IST GANZ EINFACH MEHR ALS KLICKS.

Führende nationale und internationale Marken wie Migros, local.ch und Miele vertrauen seit Jahren unserer digitalen Expertise in Marketing, Werbung und Analyse. Weil es auch in der zunehmend komplexen digitalen Welt nicht um einzelne KPIs, sondern um die gekonnte Verknüpfung unterschiedlicher Disziplinen und den gesamtheitlichen Unternehmenserfolg geht.

**web★republic**

# Reorganisation in Marketing und Verkauf

**U**nternehmen scheinen sich zu polarisieren: Während einige Anbieter auch Marketing und Vertrieb jährlich neu strukturieren, leben andere über Jahrzehnte mit den Unzulänglichkeiten aber auch den Vorteilen der bestehenden Organisation. Ohne Zweifel steigt die Forderung nach dem agilen Unternehmen der Zukunft – neue Strukturen und Prozesse sind dabei Teil der Lösung.

Trotz zunehmender Relevanz wird eine konstruktive Auseinandersetzung mit der Marketing- und Vertriebsorganisation in der Forschung dagegen stiefmütterlich behandelt. Trends wie Rationalisierung, Internationalisierung, Vernetzung, Omni-Channel-Ansätze, Digitalisierung oder auch neue Unternehmensstrategien verlangen allerdings nach neuen, fundierten Lösungen.

Welche Aufgaben sollen Marketing und Vertrieb erfüllen; wie lassen sie sich zusammenfassen oder trennen? Wie gelingt der Anschluss von Marketing und Vertrieb mit anderen Bereichen, wie beispielsweise der Geschäftsleitung, technischen Stellen, Logistik oder dem Kundendienst? Wann begrenzen bestehende Strukturen die Fortschritte von Marketing und Vertrieb so stark, dass Reorganisation nötig wird, und wie lässt sie sich erfolgreich umsetzen?

Verschiedene Veränderungen beobachten wir:

- Strukturen werden zunehmend durch Prozesse und Projekte begleitet. Damit gelingt es, die Fachverantwortlichen zusammenzubringen und Silos zu vermeiden. Die informale Zusammenarbeit wird wichtiger, jedoch wächst damit die interne Koordination, was sich beispielsweise in zahlreichen internen Meetings äussert. Mit verschiedenen Hilfen der Digitalisierung lässt sich beweglicher, effizient und über Distanz in Unternehmen zusammenarbeiten.
- Bestehende Strukturen werden durch neue Spezialisten ergänzt, die häufig integrierend wirken und nicht dem bestehenden Organisationsprinzip entsprechen. Beispiele sind solche Spezialeinheiten für Business Development, Analytics im Marketing, Customer Journey, Sales-Excellence-Development sowie Gross- und Kleinkunden. Die Schnittstellen nehmen zu.
- Periodisch erörtern die Verantwortlichen, welches Organisationsprinzip in Marketing und Vertrieb am stärksten gewichtet werden soll. Sind es Leistungsgruppen, Regionen, Kundensegmente, Kanäle oder Funktionen? Umstrukturierungen von der Leistungs- zur Kundenorganisation verändern viel.



**Prof. Dr. Christian Belz**  
Direktor am Institut für Marketing und Herausgeber der Marketing Review St. Gallen  
[christian.belz@unisg.ch](mailto:christian.belz@unisg.ch)

- Zentral bleibt es, wie stark Unternehmensstrategie, Marketing, Verkauf, Produktmanagement und Kundendienst verbunden werden. Manche erfolgreiche Unternehmen fokussieren sich ganzheitlich auf den Markt.

Die Aufgaben der Reorganisation sind somit gross – die Autoren aus Praxis und Forschung können allerdings nur einige Akzente setzen. Wir wünschen der Leserin und dem Leser wertvolle Impulse und freuen uns über Rückmeldungen.

## Abschied von Christian Belz

### Interview

#### 06 ... auf eine Zigarre mit Christian Belz

Reales Marketing und situative Forschung: Der Ordinarius für Marketing verabschiedet sich und schlägt ganz neue Wege ein.

Das Interview führt Christoph Wortmann

## Schwerpunkt

### Fachgespräch

#### 12 Reorganisation in Marketing und Verkauf

Welche Stellschrauben im Marketing und Verkauf für eine echte Reorganisation gedreht oder vielleicht sogar abgeschafft werden müssen, wird im Fachgespräch eifrig und kontrovers diskutiert.

Fachgespräch zwischen Hajo Rapp, Martin Handschuh und Christian Belz

## Service

#### 47 Call for Papers

#### 77 Buchrezensionen

#### 89 Literatur zum Thema: Reorganisation in Marketing und Verkauf

#### 95 Vorschau & Impressum

#### Beilagenhinweis

Diese Ausgabe enthält folgende Beilage:  
Dr. Marc Rutschmann AG.  
Wir bitten um Beachtung.



### Zwischen übergreifenden Lösungen und Widerständen

#### 20 Digitale Transformation

Erweiterung der Zusammenarbeit zwischen Marketing und Sales um einen dritten Player

Die IT ist wichtiger Bestandteil des modernen Marketing und die Zusammenarbeit massgeblich für wirtschaftlichen Erfolg.

Susanne Hensel-Börner, Inga Schmidt-Ross, Wolfgang Merkle

#### 28 Praxisbeispiel Channel Management bei Swisscom

#### Konsistente Kundenerlebnisse über alle Kanäle

Wirkungsorientierte Abstimmung der Kanäle, emotionale Kundenbindung, Abbau von Barrieren für Kunden, relevante Datensammlung: alles im Unternehmen schaut Richtung Kunde.

Stephan Mignot

## Spektrum I Marketingmanagement

**Veränderung wirkungsvoll gestalten****36 Verkaufsspezialisierung**

Ziel ist es, die Aufgaben des Verkäufers so abzugrenzen, dass er seine maximale Wirkung entfaltet.

**Christian Belz**

**48 Digitalisierung braucht einen organisatorischen Nährboden**

Grundsätzliche kulturelle und organisatorische Veränderungen sind erforderlich, um der Digitalisierung einen möglichst hohen Nutzen abzugewinnen und Technologien erfolgreich zu integrieren.

**Udo Kords**

**56 Akquisition und Integration eines ergänzenden Geschäftes**

Die entscheidende Frage lautet „Wie würden wir es mit all unseren Erfahrungen gestalten, wenn wir es nochmals von Grund auf neu machen müssten?“

**Karl Spachmann**

**Kommentar****64 Was bringt Ihrem Unternehmen den Durchbruch:****Marketing Top-down – oder Marketing Bottom-up?**

Den Kunden auf seinem Weg begleiten hilft, Kerben zu finden, die Kerben zu finden – die Kerben, an denen Marketingmassnahmen ansetzen und Hebelwirkungen entwickeln, sodass sie sich langfristig lohnen.

**Marc Rutschmann**

**68 Erfolgsfaktoren des Employer Marketing**

Aus einer Studie unter Führungskräften in der Pharma-Branche konnten die Autoren essenzielle Empfehlungen für das Employer Branding ableiten. Wichtig ist dabei, das Branding stets neu zu hinterfragen.

**Florian Stahl, Robin Katzenstein, Mark Heitmann, Volker Herdtweck**

**78 „Das perfekte Käuferlebnis ist für uns ein selbstverständlicher Hygienefaktor“**

Als Firstmover der Branche macht Christian Würst mit der Onlineprinters GmbH es vor: Internetpräsenz macht zukunftsstüchtig und steigert die Effizienz.

**Das Interview führt Christoph Wortmann**

**82 FRONERI – Digitale B-to-B-Vertriebsunterstützung**

Über die Wirkungserfolge einer Tablet-basierten Applikation in Kundengesprächen

Kundengespräche sollen vor allem eines: Mehrwert schaffen. Das gelingt bei hochinformierten Kunden nur, wenn man seine Methoden dieser Lebenswelt anpasst.

**Axel Thoma, Oliver Lukas, Christian Hacker**

**90 „Das traditionelle Agentur-Modell hat für zukunftsorientierte Unternehmen ausgedient“**

Zur Debatte steht das traditionelle Agentur-Modell und im Zentrum des Interviews die Frage, ob es wohl ausgedient hat.

**Interview führen Maximilian Pahl, Martin Schumacher**

# ... auf eine Zigarre mit Christian Belz

---

Am 8. Mai 2018 hielt Prof. Dr. Christian Belz, Ordinarius für Marketing an der Universität St. Gallen und Direktor am Institut für Marketing, seine Abschiedsvorlesung. Dies hat Christoph Wortmann, Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut und Leiter der Redaktion der Marketing Review St. Gallen, zum Anlass für ein persönliches Gespräch genommen.

**Das Interview führt Christoph Wortmann, M.Sc., Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Marketing der Universität St. Gallen**

**Lieber Christian, seit nunmehr 45 Jahren führst Dich Dein Weg jeden Morgen an unser Institut. Welche Gefühle hast Du beim Gedanken, dass dies bald nicht mehr der Fall sein wird?**

Neben unserem Institut gab es zum Glück auch viele spannende weitere Einsätze. Das Leben eines Professors ist abwechslungsreich. Mein Gefühl ist sehr ambivalent. Gleichzeitig fühle ich mich erleichtert und es tut mir weh. Schön ist es immerhin, in Sitzungen Vorschläge zu machen, die ich dann nicht mehr selbst realisieren muss. Zudem bin ich gespannt, wie ich meine nächste Lebensphase meistere.

**Und wie sieht diese neue Lebensphase aus? Ändert sich beispielsweise die morgendliche Routine?**

Nicht wesentlich. Die Prozesse gleichen sich – nur eben ohne Marketing. Der Tag beginnt um 6.30 Uhr mit Aufstehen. Danach natürlich ein feines Morgenessen mit meiner Frau Ruth und ab 7.30 Uhr ist dann der Arbeitsbeginn als Hilfsarbeiter in der Schreinerei von meinem Sohn Roman und seinem Kollegen Fabian.

Viele Tage werden nicht einfach Routine sein. Eine Konstante bleibt aber: Ich werde die Dinge tun, die ich gerne mache.

**Abschiede sind Momente des Innehaltens. Was waren die markantesten Erlebnisse während Deiner Zeit am Institut für Marketing?**

Die Institute der Universität St. Gallen werden wie kleine Unternehmen selbstständig geführt. Sie erst schaffen das

Potenzial, um die Forschung weiterzutreiben. Diese Herausforderung hat mir stets gefallen. Unser Institut ist eine Leistungsgemeinschaft und eine Familie zugleich. Mit einigen Kollegen ist die Zusammenarbeit konstant, der grösste Teil der Mitarbeitenden erneuert sich aber ca. alle 5 Jahre; das schafft Dynamik. Und mit jeder Generation haben wir die Chance, alles besser zu machen.

Markante Erlebnisse sind schwer zu benennen – jeder Mitarbeiter, jedes Unternehmens- und Forschungsprojekt war herausfordernd. Die Liste würde zu lang werden.

Dennoch möchte ich ein paar Schlaglichter setzen. Gehen wir zurück in das Jahr 1994. Da begann ich mit ersten Versuchen, Unternehmen aktiv in die Institutsarbeit einzubinden. Schnell einigte man sich auf das damals hochrelevante Thema „strategisches Direct



**Prof. Dr. Christian Belz**  
Ordinarius für Marketing an  
der Universität St.Gallen.  
[christian.belz@unisg.ch](mailto:christian.belz@unisg.ch)

Marketing“. Nach dieser Gründungs-  
idee erhöhten wir die Schlagzahl. Da-  
raus sind dann im Nachgang die sehr  
umfangreichen und erfolgreichen Pro-  
jekte für Reales Marketing, Best Practi-  
ce in Marketing und Sales Driven Com-  
pany entstanden. Gerade vor dem Hin-  
tergrund eines immer kompetitiver  
werdenden Weiterbildungsmarktes  
war das natürlich ein sehr interessantes  
neues Geschäftsmodell.

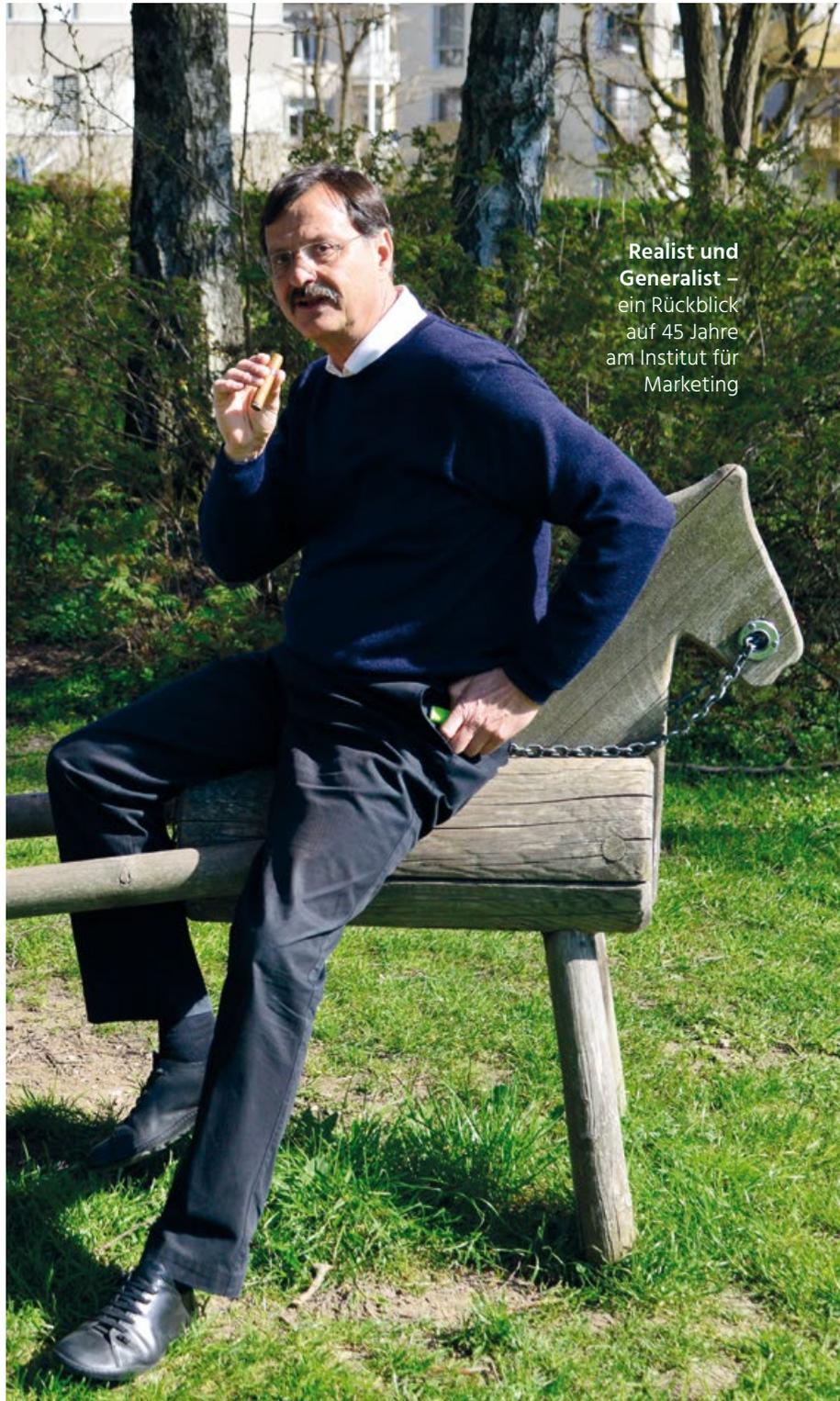
Ein weiterer Einschnitt war auch  
die „Zellteilung“ des Instituts im Jahr  
2009. Damals gründeten Torsten Tom-  
czak und Thomas Rudolph ihre eige-  
nen Institute – auch weil wir schlicht  
zu gross wurden. Im Nachhinein war  
das genau der richtige Ansatz. Inzwi-  
schen sind drei ähnlich grosse Einhei-  
ten entstanden, die sich stärker fokus-  
sieren. Dabei fühlen wir uns unseren  
Schwesterinstituten natürlich weiter-  
hin eng verbunden.

Bleibt ein letzter Punkt, der mich  
mit Stolz erfüllt: die Marketing Re-  
view St. Gallen, die ich 1984 mitbe-  
gründete und für die Du heute zum  
Glück die Redaktion führst.

**Gibt es Dinge, die Du im  
Rückblick anders machen  
würdest?**

Das ist eine sehr akademische Frage –  
es macht wenig Sinn, sich mit Vergan-  
genem zu befassen. Ich schaue lieber  
nach vorne und bin dankbar dafür, was  
ich erleben konnte. Aber wenn Du  
mich festnagelst: Ich würde wieder  
versuchen, meine Arbeit bestmöglich  
zu erledigen. Es ist meine Passion,  
mein grosses Los sozusagen und dabei  
habe ich nie jemals eins gekauft.

**Ich möchte hier gerne aber  
nochmals genauer in die Tiefe  
gehen. Dein beruflicher  
Lebensweg ist durch und  
durch von der HSG geprägt.**



**Realist und  
Generalist** –  
ein Rückblick  
auf 45 Jahre  
am Institut für  
Marketing

### Hattest Du nie einmal Lust auf eine andere berufliche Herausforderung?

Hier muss ich ein wenig ausholen. Mein grosser Bruder Otti hat an der HSG studiert – also entschloss ich mich, es ihm gleichzutun. Ab dem zweiten Semester habe ich aktiv am Institut gearbeitet, um mein Studium zu finanzieren. Entsprechend weniger war ich in Vorlesungen anzutreffen – man muss früh Prioritäten setzen. Ich organisierte das Seminar für Verkaufsmanagement mit 60 Teilnehmenden. Keine ganz triviale Aufgabe. Nach dem Grundstudium hat sich dann die Frage gestellt, ob ich die Nachfolge im elterlichen Betrieb für Unterhaltungs- und Heimelektronik-technik in Brazzaville (Kongo) antrete. Es war richtig, dass sich meine Familie dagegen entschieden hat.

So blieb ich der HSG und dem Institut weiter treu. Ich übernahm dann die Verantwortung für alle angebotenen Weiterbildungsseminare. Die Arbeit mit den Führungskräften hat mich geprägt. Sie sind das Zielpublikum

meiner täglichen Arbeit – nicht die Forschungskollegen. Bei meiner Dissertation suchte ich nach Synergien zu meiner Arbeit und wählte das Thema „Lerntransfer in der überbetrieblichen Weiterbildung von Marketing-Führungskräften“. Aber erst nach der Habilitation zum „konstruktiven Marketing“ ergab sich die Möglichkeit einer neuen Weichenstellung. Wäre ich an

**„Am meisten vermissen werde ich ... die Menschen, mit denen ich zusammengearbeitet habe.“**

der HSG nicht weitergekommen, hätte ich den Weg in die Praxis eingeschlagen. Optionen waren da.

Später als Professor sah ich keinen Grund zum Wechsel. Erstens ist die HSG ein wunderbarer Ort, um zu forschen und zu lehren. Zweitens bin ich

als Professor ohnehin für meine Arbeitsschwerpunkte selbst zuständig und ich schätze diese Freiheit ungemein. Trotz dieser Verbundenheit habe ich aber immer versucht, über den berühmten Tellerrand zu schauen. In diesem Zusammenhang sei auf meinen halbjährigen Auslandsaufenthalt in den USA verwiesen. Dort konnte ich mich mit Koryphäen wie Philip Kotler, Michael Porter oder Robert Buzzel austauschen.

### Welche Rolle hat Deine Familie für Deine berufliche Entwicklung gespielt?

Leider leben meine Eltern nicht mehr. Mein Bruder Otti ist für mich schon seit jeher eine absolute Vertrauensperson und auch meiner Schwester Heidi stehe ich nahe. Zudem bin ich unendlich dankbar und glücklich, bereits seit mehr als 40 Jahren mit meiner Frau Ruth verheiratet zu sein. Wunderbar sind unsere vier Kinder David, Eliane, Sebastian und Roman. Und auch mit vier Enkelkindern wurde ich bereits beschenkt. Ich lebe mit meiner Frau in einem Mehr-Generationen-Haus. Das gibt Halt und Kraft für schwierige berufliche Entscheidungen. Das wertvollste im Leben wurde mir geschenkt. Das habe ich nicht erarbeitet. Selbstverständlich gibt es manchmal Konflikte zwischen der Familie und dem Beruf. Dennoch gilt für mich die Maxime: Der Beruf ist für die Familie und das Leben da, nicht umgekehrt.

### Jetzt ist Deine Zigarre bereits fertig, sollen wir trotzdem fortfahren? Ich habe noch einige Fragen.

Gerne, das liegt nicht an Deinen Fragen, sondern an den langen Antworten.

### Als Ordinarius bist Du das Gesicht des Instituts für Marketing. Wie interpretierst

### Bitte vervollständige die folgenden Sätze:

1. Am 8. Mai um 19.00 Uhr werde ich nach der Abschiedsvorlesung ... erleichtert sein und mich darauf freuen, mit vielen – für mich – wichtigen Menschen den Abend zu verbringen.
2. Doktorvater sein bedeutet für mich ... gemeinsam mit Doktorierenden ein Forschungsprojekt zu gestalten, bei dem persönliche Höchstleistungen möglich sind.
3. Die Disziplin Marketing wird sich zukünftig ... auf konkrete Geschäftsergebnisse konzentrieren oder an Bedeutung verlieren. Getreu dem Motto: Der Schnee von gestern ist der Matsch von morgen.
4. Am meisten vermissen, werde ich ... die Menschen, mit denen ich zusammengearbeitet habe.
5. Ein Leben ohne Marketing ... ist für mich möglich, weil das Institut und meine Nachfolger die wichtigen Themen besser als ich weiterführen werden.



**Prof. Dr. Christian Belz** im Gespräch mit Christoph Wortmann, Wissenschaftlicher Mitarbeiter und Redaktionsleiter der Marketing Review St. Gallen.

### **Du Deine Rolle als Professor und was hast Du an der Universität St. Gallen bewirkt?**

Ich habe stets versucht in Forschung, Lehre, Weiterbildung und Führung des Instituts meine Arbeit gut zu erfüllen. Gut heisst für mich realitätsorientiert, situativ und substanziell. Auch bin ich dankbar für die vielen Erlebnisse und Wege, die ich gemeinsam mit so vielen Persönlichkeiten gehen konnte.

Aber lass mich an dieser Stelle doch etwas ausholen. Mir war es immer ein Anliegen, die Studierenden bestmöglich auf die Praxis vorzubereiten. Dabei habe ich mich nie auf Scheinsicherheiten mit Theorien, Konzepten und Methoden zurückgezogen. Diese Unsicherheit fordert aber auch Studierende heraus. Mir war wichtig, mit der Vielfalt der praktischen Probleme umzugehen. Das ist mir soweit gelungen. Neben den vielen Lehrveranstaltungen, Exkursionen oder Bachelor- und Masterarbeiten erinnere ich mich an zwei Dinge.

Vor der Bologna-Reform kannten wir die Studienrichtungen an unserer

Universität. Nahezu jedes Institut war hauptverantwortlich für eine Vertiefung zuständig. Nach der Reform lag unser Fokus auf verhältnismässig wenige „Masterstudiengänge“. Mit dem Master Marketing, Service und Kommunikationsmanagement ist es uns gelungen, die Bereiche Versicherungen, Tourismus, Klein- und Mittelunternehmen, Nachhaltigkeit und Ökologie, Handel, Kommunikation und Medien sowie Marketing zu einem gemeinsamen und in sich stringenten Lehrgang zu verknüpfen. Hierzu entwickelten wir mit dem „Customer-Value“-Ansatz ein verbindendes Element. Die Studierenden profitieren damit von einem neuen Gesamtansatz, kombiniert mit Expertise und Verknüpfungen zu unterschiedlichen Branchen. Die grossen Anstrengungen, um die vielfältigen Kräfte zu bündeln, haben sich gelohnt.

Seit Beginn dieses Masterstudiengangs lancierte ich zudem mit den Kolleginnen und Kollegen die sogenannten Anwendungsprojekte: Teams von Studierenden arbeiten intensiv über drei Semes-

ter mit einem Unternehmen zusammen. Diese Form der Zusammenarbeit ist für Unternehmen, Studierende und Dozenten ausgesprochen erfreulich. Ich habe daraus gelernt, dass sich neue und anspruchsvolle Lernformen an der Universität besonders auf die eigene Initiative der Studierenden stützen müssen. Übernehmen die Studierenden eine Verantwortung für den Ernstfall, so entwickeln sie auch ihre Sozialkompetenz weiter.

### **Kommen wir zu Deiner Forschungsarbeit. Welche Punkte sind und waren Dir besonders wichtig?**

Auf die interessanten Fragen zur Forschung bin ich immer im Gespräch mit Führungskräften gestossen. Dabei habe ich gemerkt, dass selbst bei vermeintlichen Klassikern, wie Segmentierungsansätzen und dem Key-Account-Management, noch viele Fragen offen sind. Grundsätzlich spielt für mich immer eine situative Forschung eine grosse Rolle. Das bedeutet, dass unsere Antworten nicht generisch bleiben dürfen, sondern

sich auf die spezifischen Situationen der Unternehmen zubewegen müssen.

### **Welche Themen hast Du besonders bearbeitet?**

Wenn ich einen Blick in mein Literaturverzeichnis werfe, entdecke ich inzwischen rund 480 Eintragungen, davon rund 45 Bücher. Ich bin ein Generalist und habe viele Themen aufgegriffen. Hinzu kommt die stattliche Anzahl von bald 100 Dissertationen, die ich als Hauptreferent betreut habe. Die Zusammenarbeit mit Doktorierenden ist ein wertvolles Potenzial – sie hat meine persönliche Entwicklung massgeblich beeinflusst. Folgende Themen kennzeichnen meine langjährige Forschungsarbeit: Innovatives Marketing, Kunden- und Leistungsmanagement, interaktives Marketing (früher Direkt Marketing) und (internationales) Verkaufsmanagement. Dabei hat

fen für die Praxis. Die Frage ist einfach: Welche Situation müssen wir meistern, welche Massnahmen ergreifen wir und welchen Erfolg haben wir damit? Leider hat die Disziplin des Marketings dazu kaum wichtige Fortschritte gemacht. Für mich ist das Marketing vor allem ein anspruchsvoller, individueller Lernprozess von Forschern und Führungskräften. Und ich betone es nochmals: der Fortschritt der Disziplin wird überschätzt. Bei vielen klassischen Themen, wie Segmentierung, Verkaufs- oder Kleinkundenmanagement müssen wir unsere Hausaufgaben noch machen.

Die aufkommende Digitalisierung verändert die Möglichkeiten stark, wie wir Marketingprobleme lösen können. Zuerst müssen Unternehmen aber definieren, was ihre Herausforderungen sind. Geht es beispielsweise darum, die vielschichtigen Kundenprozesse besser zu begleiten? Oft scheinen mir die

mit anspruchsvollen multivariaten Methoden ausgewertet und über den oft widersprüchlichen Ergebnissen gebrüht zu haben. Es gibt einfach keinen leicht zugänglichen Sprung in eine digitale Zukunft, welcher die Probleme löst, die wir bisher nicht konsequent angehen. Oft scheint mir, dass die Verantwortlichen hoffen, all die menschlichen Unzulänglichkeiten und mühsamen Verhaltensänderungen zu kompensieren.

### **Wir nähern uns dem Ende, aber zwei Fragen hätte ich noch. Die Erste mit einem persönlichen Hintergrund. Die Forschungswelt im Marketing ist hochkompetitiv. Kannst Du noch mit ruhigem Gewissen empfehlen, eine wissenschaftliche Laufbahn einzuschlagen?**

Ich sehe die Problematik, aber die Antwort ist einfach: Der Weg ist richtig, falls die Aufgabe für die eigene Persönlichkeit stimmt. Ich habe in vielen Berufungskommissionen mitgewirkt. Auch bei 60 oder 100 Bewerbungen hatten wir nie mehrere Personen, die wir gleich gerne gewonnen hätten. Kurz: Wenn es passt, so klappt es. Zudem gibt es heute vielfältige Möglichkeiten, um Forschungs-Know-how später als Vorteil zu nutzen. Die Professur an einer Universität ist nur eine Option.

### **Wagen wir einen Blick in die Glaskugel. Was wird passieren, wenn ich im Jahr 2020 nach den Begriffen Christian Belz und Marketing auf Google suche?**

Der Zeithorizont bis 2020 ist zum Glück noch überschaubar. Daher lehne ich mich aus dem Fenster: Man wird Hinweise zu Vorträgen, Publikationen und Aktivitäten finden. Und bei einigen Bildern stehe ich dann vielleicht voll Stolz neben einem selbst gefertigten Schrank aus Kirschbaumholz. 🚩

**„Grundsätzlich habe ich immer gerne und viel geschrieben. Das muss auf einen missionarischen Eifer zurückzuführen sein, denn rational lässt sich das kaum richtig begründen.“**

mich immer der Umsetzungs- und Realisierungsaspekt im Marketing bewegt und fasziniert. Getreu dem Motto der HSG: „From Insight to Impact“.

Grundsätzlich habe ich immer gerne und viel geschrieben. Das muss auf einen missionarischen Eifer zurückzuführen sein, denn rational lässt sich das kaum richtig begründen.

### **Und wo siehst Du noch Forschungslücken im Marketing?**

Es gibt viele Veröffentlichungen aber zu wenig vernünftige Antworten und Hil-

Verantwortlichen von den Lösungsmöglichkeiten der Digitalisierung auszugehen und dann nach Problemen zu suchen, die sie angehen können. Das führt immer zu einer Überschätzung und zu mangelnden Fortschritten.

Die ganze Diskussion über Big Data und Artificieller Intelligenz bleibt oft naiv und zukunftsgläubig. Das lenkt von vielen Herausforderungen ab, die wir zuerst lösen müssen. Ein Beispiel: Ich erlebe oft, dass Manager munter über Big Data und Digitalisierung diskutieren, ohne selbst einmal eine Befragung

# Reorganisation in Marketing und Verkauf

---

Wo beginnt Veränderung? An welchen Stellschrauben kann gedreht werden und welche müssen gänzlich verschwinden? Wie können sich Marketing und Vertrieb sinnvoll und dauerhaft neu organisieren? Zentrale Bestandteile der kommenden Veränderung sind die Nutzbarkeit von neuen Technologien, neue Herausforderungen in der Mitarbeiterführung und revolutionäre Segmentierungsmöglichkeiten. Im vorliegenden Fachgespräch werden neue Gedanken elaboriert, Ansätze konkretisiert und unterschiedliche Strategien diskutiert.

**Fachgespräch zwischen Dr. Hajo Rapp, Dr. Martin Handschuh und Prof. Dr. Christian Belz**

## VERÄNDERUNGEN

### Wie verändern sich im Business-to-Business-Geschäft (B-to-B) die Kunden und Märkte? Welche Folgerungen ziehen wir für Marketing und Vertrieb?



**HANDSCHUH** Digitalisierung ist seit zwei Jahren das Top-Thema auf der Agenda von nahezu allen B-to-B-Vertriebsmanagern weltweit. Das ist die klare Erkenntnis unserer unter 1600 Vertriebsmanagern durchgeführten Befragung zur Zukunft des B-to-B-Vertriebs sowie aus zahlreichen Klientenprojekten weltweit. Ein Treiber steht dabei häufig im Vordergrund: Das Finden von Antworten auf sich verändernde Kundenanforderungen sowie auf neues Einkaufs-, Nutzungs- und Interaktionsverhalten. Höhere Geschwindigkeit, Echtzeitinteraktion, mehr persönlich wahrnehmbare Unterstützung und Wertgenerierung, vielfältigere Kommunikationskanäle und -formen – all das wird relevant, vornehmlich induziert durch neue Erwartungen von Kunden. Dabei lohnt es sich voranzumarschieren. Vorreiter der Digitalisierung in Marketing und Vertrieb wachsen organisch – das heisst ohne Unternehmenszukäufe – doppelt so schnell wie ihre durchschnittlichen Wettbewerber.



**RAPP** Der Kunde hat neue Möglichkeiten zur Informationsgewinnung, Entscheidungsvorbereitung und Beschaffung. Aus Sicht des Vertriebs wird die Kontrolle über die Interaktion schwächer. Wir sprechen von der „Customer Journey“. Die „face time“ mit dem Kunden wird weniger und muss damit besser sowie effizienter genutzt werden. Neue Aktionsfelder für den Vertrieb bieten sich in den Feldern von Business Analytics, Social Selling, Social Networking and Branding sowie Sales Automation und natürlich dem Einsatz von Artificial Intelligence und Bots (e.g. Call-Center / Inside Sales).



**HANDSCHUH** Amazon hat bei den Veränderungen im B-to-B-Vertrieb eine durchaus relevante Rolle – und das in mehreren Dimensionen. Erstens: Im Privatkundenbereich setzt Amazon eindrucksvolle Standards und demonstriert, wie einfach Einkauf erfolgen kann und welchen Service man als Kunde erwarten darf. Und der Standard ist auch im B-to-B-Geschäft die Messlatte. Mit weniger geben sich Kunden nicht zufrieden. Zweitens: Amazon Business – und vergleichbare B-to-B-Plattformen – sind oftmals Anlass zum Überdenken und zur fundamentalen Neuausrichtung klassischer Vertriebskanalaufstellungen. Wenn irgendjemand – und das kann ein Handwerker sein – beginnt, Restbestände der Produkte eines Herstellers online zu stellen, ist es dahin mit klassisch regional geprägten Strukturen. Kunden bekommen die Ware, wo immer sie sind. Die Basis des etablierten Systems ist dahin. Und es stellen sich sehr grundsätzliche Fragen beispielsweise zur

grundsätzlichen Rolle der Distribution in der Zukunft – und auch sehr operative, beispielsweise dahingehend, wie man durch neue Formen der Zusammenarbeit die Leistungsfähigkeit des gesamten vertrieblichen Systems steigern kann.

Weitere Treiber sind neue, disruptive Geschäftsmodelle und neue Spieler – insbesondere daten- und analysebasierte Intermediäre, die sich in bestehende Systeme und Kunden-Lieferanten-Beziehungen zwängen. Wer nahe am Kunden ist und guten Datenzugang – gekoppelt mit Analytikpower – hat, besitzt das Potenzial, Märkte umzukrempeln und substanzielle Macht aufzubauen.



**BELZ** Ich stimme überein, dass der Kundenprozess in Vertrieb und Marketing zum relevanten Bezug wird. Auch wird er durch die Chancen im Internet laufend verändert. Generell werden Kaufprozesse von Kunden nicht initiiert oder länger, stärker etappiert und häufig abgebrochen. Der Kunde möchte sich um viele Dinge oder Käufe kümmern und findet auch viele Dinge gut. Nur bewegt er sich nicht. Den grösseren Teil seines Weges gestaltet der Kunde ohne direkte Lieferantenkontakte. Trotzdem fühlt sich der Kunde überfordert. Kaufentscheidungen werden schon früh im Prozess eingespurt. Die Buying Center werden grösser und immer weniger Personen können Ja sagen, immer mehr aber Nein. Viele Kunden fühlen sich rasch belästigt. Das äussert sich darin, dass Push Marketing und Verkauf oft abprallen. Um einen neuen Kunden zu kontaktieren, braucht es eine Unzahl von Mails und telefo-

#### Dr. Hajo Rapp

VP Strategic Account  
Management and Business  
Enablement TÜV SÜD AG  
Hans-Joachim.Rapp@tuev-sued.de

#### Dr. Martin Handschuh

Geschäftsführender Gesellschafter MAAARKETS GmbH und  
e.venture consulting GmbH  
martin.handschuh@maaarkets.com

#### Prof. Dr. Christian Belz

Ordinarius für Marketing an der  
Universität St.Gallen und Direktor  
am Institut für Marketing  
christian.belz@unisg.ch

nen, falls das überhaupt noch klappt. Die meisten der Kaufentscheide werden besonders stark durch Fachkollegen beeinflusst.

Generell weist mir die Diskussion in Vertriebs- und Marketingkreisen zu einseitig in die Richtung von Digitalisierung. Die Diskrepanz zwischen Diskussion und Realität scheint mir täglich grösser zu werden. Wenn wir den Kundenprozess ernst nehmen, so gilt es, vorerst einige Hausaufgaben zu erledigen. Wie sehen die detaillierten Kundenwege bei Erfolg und Misserfolg aus? Wo wird verzögert, weitergemacht oder abgebrochen? Warum versanden Beschaffungsprozesse? Zur Erklärung genügen ausgedachte Kundenprozesse und Sales Funnels nicht. Zudem ist es wichtig, verschiedene Momente der Wahrheit im Vertrieb und Marketing für den Kunden zu verbessern. Was heisst gute Beratung und produktive Herausforderung des Kunden? Wirken die Präsentationen bei Kunden? Sind die Offerten ein Marketinginstrument? Die Liste ist also auch bereits ohne Digitalisierung recht lang.

#### KOMPLEXITÄT UND ORGANISATION

**Jedes Unternehmen richtet sich nach Produkten und Services, Marktsegmenten, Regionen/ Ländern, Kanälen und Funktionen aus. Auch spielen die Ebenen von Headquarter bis zu Einheiten eine Rolle. Die Kombinatorik schafft Komplexität. Wie gelingt es, damit umzugehen? Soll die Zentralisierung zunehmen? Wie können Unternehmen vereinfachen und agiler vorgehen?**



**BELZ** Hier liegt tatsächlich die Herausforderung. Marketing und Vertrieb befassen sich mit vielen Produkten, vielen Services, differenzierten Kundengruppen und einzelnen Kunden, manchen Regionen und multiplen Kanälen. Eine Grossbank definierte beispielsweise 19 Kundensegmente und 120 Produktbereiche; kein Vergnügen, in einer Matrix 2280 Felder zu bearbeiten. Manche Unternehmen stöhnen unter einer Matrixorganisation, es wäre aber ein Leichtes, nur zwei Dimensionen zu berücksichtigen. Gleichzeitig umfassen Marketing und Vertrieb immer mehr Spezialisten. Beispiele reichen von Verantwortlichen für Marken, Internet, Events, Marktforschung, Sales Analytics, CRM bis zu Produktmanagern, Kundendienst, Kleinkunden-Center, Flächenvertrieb oder Key-Account-Management. Spezialisierung löste früher Probleme, weil Spezialisten besonders kompetent sind. Heute ist die Zusammenarbeit und Zersplitterung die grosse Herausforderung. Die Empfehlungen wirken etwas banal: Akzente setzen, überschaubare Einheiten schaffen und Gemeinsamkeiten klären. Schlanke Zentralen beschäftigen übrigens auch die dezentralen Einheiten weniger. Wenn mir Führungskräfte sagen, dass sie 70 Prozent ihrer Zeit in Meetings verbringen, so wird mir mulmig. Zwischen unproduktiver und pro-

duktiver Arbeit gilt es, rigoros zu unterscheiden. Unternehmen beschäftigen sich zu viel mit sich selbst.



**HANDSCHUH** Dem stimme ich hundertprozentig zu. Spannend finde ich in diesem Zusammenhang, dass die Digitalisierung die Möglichkeit bietet, die Zusammenarbeit im Unternehmen neu zu denken und substanziell weiter zu entwickeln. Digitalisierung bietet Skalierbarkeit – gekoppelt mit Individualisierung, Personalisierung und Losgrösse eins. Richtig angewendet: Bessere Kollaboration, mehr Transparenz, mehr Erkenntnisgewinn – und das in Echtzeit.

All das kann Anlass und Basis dafür sein, beispielsweise die uralte Fragestellung, was zentral und was dezentral durchgeführt wird, neu zu beantworten. Globale Plattformen – die von vielen Unternehmen seit langer Zeit angestrebt und herbeigeseht wurden – können nun Wirklichkeit werden.



#### Dr. Hajo Rapp

gestaltet globale Key-Account-Management- und Sales-Organisationen. Daneben engagiert er sich im Beirat der Strategic-Account-Management-Organisation in Chicago. Er ist ein gefragter Sprecher bei KAM-Konferenzen und an Universitäten auf verschiedenen Kontinenten. Hajo Rapp war viele Jahre in Vertrieb und Key-Account-Management tätig, um anschliessend als „Head of Account Management und Market Development“ im Corporate Development des Siemens Headquarters zu arbeiten. Seit Oktober 2017 leitet er die weltweiten Account-Management- und Sales-Enablement-Aktivitäten für TÜV Süd.

Wie genau? Und wie sieht die neue Rolle „der Zentrale“ und/oder übergreifender Funktionen in globalen Unternehmen aus? Erstens viel näher am Markt. Zweitens wissender u.a. durch online und Social-Media-Monitoring und vielfältiger weiterer Analysen. Und drittens operativer u.a. durch Plattformaufbau z.B. für digitale Lösungen sowie aktive Marktkommunikation, Pre-Sales, Launchmanagement und auch zentralisierte Backoffice-Automatisierung.



**BELZ** Immer wenn die zentrale Organisation weit mehr differenziert ist als die Niederlassungen, entstehen Schnittstellen. Es fehlt der Durchgriff bis an die Front.



**RAPP** Und ein weiterer Punkt ist wichtig: Organisationen müssen mehr Agilität ermöglichen. Da helfen flache Hierarchien und die Arbeit in Projektorganisationen. Andererseits kann Digitalisierung Transparenz schaffen (the world is flat) und an vielen Stellen auch vereinfachen sowie die zentrale Governance im agilen Umfeld stärken.

## ZUSAMMENSPIEL VON MARKETING UND VERTRIEB

### Bereits lange Zeit beklagen wir, dass Marketing und Vertrieb schlecht zusammenarbeiten. Wie schaffen wir Durchbrüche für mehr Wirkung beim Kunden?



**HANDSCHUH** Viele privatkundenorientierte Unternehmen zeigen den Weg, wie sich die klassischen und oftmals durchaus tiefen Demarkationslinien zwischen Marketing und Vertrieb auflösen und/oder überwinden lassen. Performance-Online-Marketing beispielsweise im Konsumgüterbereich, in der Tourismusindustrie und der Telekommunikation funktioniert nur, wenn beide Funktionen Hand in Hand zusammenarbeiten. Bannerwerbung und Suchmaschinenoptimierung mögen klassische Marketingfunktionen sein. Wenn Kunden heutzutage über ein oder zwei Klicks im Webshop sind, ist das eine klassische Vertriebsdomäne. Der Prozess funktioniert dabei nur, wenn der Kunde alles als wohl- abgestimmt und supereinfach wahrnimmt.

Gleiches gilt im B-to-B-Vertrieb. Automatisierte Marketing- und Leadgenerierung führen nur dann zum Erfolg, wenn Marketing und Vertrieb eng verzahnt sind. Selbst der beste Vertriebsmitarbeiter hat Schwierigkeiten, halbgare Leads zu einem erfolgreichen Abschluss zu führen. Und auch andersrum geht's nicht. Leads können noch so gut sein, wenn's der Vertrieb vermässelt, kommt wenig dabei raus. Egal ob B-to-C oder B-to-B, es gilt gleichermassen: Auf das Zusammenspiel entlang der gesamten „Customer Journey“ kommt es an.



**RAPP** In jedem Fall müssen wir uns am Informations- und Beschaffungsverhalten der Kunden orientieren. Dabei gibt uns die Digitalisierung die Mög-

lichkeit einer individualisierteren Adressierung unserer Ansprechpartner durch das Marketing. Ich denke, da hilft die Arbeit in (Pilot-)Projekten beim Lernen.



**BELZ** Ich verstärke nur. Es gibt nur eine und zwar eine gemeinsame Aufgabe für Marketing und Vertrieb: Den Kunden zum Kauf führen. Dabei sind nicht gute Kaufargumente der Schlüssel, sondern der Schwung im Prozess. Viele Vertriebs- und Marketingmassnahmen sind Sackgassen. Sie gefallen zwar dem Kunden, führen aber nicht weiter. Damit werden beste Internetauftritte oder Kundenevents weitgehend wertlos.

## EINBETTUNG VON MARKETING UND VERTRIEB

### Wie müssen sich Marketing und Vertrieb noch weiter im Unternehmen vernetzen und beispielsweise mit Innovation, Technik, Informatik, Controlling und Beschaffung zusammenarbeiten?



**HANDSCHUH** Wer die Grenzen der bisherigen Leistungsfähigkeit im Vertrieb durchbrechen will, muss im gesamten Unternehmen und darüber hinaus über Grenzen hinweg denken und wirken. Wachstum ist Team sport. Neues entsteht durch Zusammenwirken verschiedener Funktionen.

Die Nutzungsmöglichkeiten sind vielfältig: Digitale Ansätze ermöglichen es, frühzeitig Kunden in den Produktentwicklungsprozess einzubinden, beispielsweise, indem man mittels Virtual Reality Prototypen vorstellt und bewerten lässt. Gleiches gilt für Supply-Chain-Management. Wer Vertriebsmanagement und insbesondere das Management von Opportunitäten im Griff hat, kann Lieferkettenaktivitäten vorausschauend und mit hoher Zuverlässigkeit triggern, sobald sich Kunden für Produkte interessieren, und nicht erst, wenn sie bestellt haben.



**BELZ** Meine kurze Umschreibung lautet: Marketing und Vertrieb brauchen einen neuen Job. Sie brauchen tragfähige Verbindungen innerhalb und ausserhalb des Unternehmens und dann sollten sie sich auch noch besser vermarkten. Über Sales Funnels könnten wir übrigens diskutieren. Diese Schemen (immer noch angelehnt an die altherwürdige AIDA-Formel) helfen zu wenig. Immer wenn Phasen irgendwelche Befindlichkeiten des Kunden wie beispielsweise Attention oder Interest ausdrücken, taugen sie nicht für den wirksamen Einsatz von Instrumenten und lassen sich auch nicht messen. Relevante Kaufschritte sind der ergiebige Bezug.



**HANDSCHUH** Und weitere Themen kommen hinzu. Was wir aktuell besonders intensiv im Markt wahrnehmen, sind externalisierte unternehmensübergreifende Innovation, Innovationsnetzwerke, Corporate Venturing etc. Das erfordert nicht nur neue Formen der Zusammenarbeit im Bereich R&D, sondern in allen relevanten Funktionen – und

offensichtlich auch in den Bereichen Marketing und Vertrieb, denn nicht selten geht es darum, innovative Lösungen in konsortialer Weise anzubieten und zu realisieren. Denken Sie aktuell nur an die zahlreichen Smart-City-Projekte, bei denen Anbieter verschiedener Industrien Hand in Hand zusammenarbeiten.

#### NEUE MARKETING- UND VERTRIEBSAUFGABEN

**Gibt es aktuell und zukünftig neue sowie wichtige Aufgaben für Marketing und Vertrieb? Müssen Unternehmen dafür eigene neue Spezialisten und**



#### Dr. Martin Handschuh

gestaltet aktiv die digitale Zukunft von Vertrieb und Marketing. Im Rahmen von MAAARKETS sowie e.venture consulting erschliesst er mit seinen Kunden im Kapitalmarkt, in der Energiewirtschaft sowie in weiteren Industrien mittels Analytik, Automatisierung und Artificial Intelligence (AAA) innovative Wege zu profitablen Wachstum. Zusätzlich investiert in Unternehmen, die mittels AAA bestehende Märkte revolutionieren und/oder gänzlich neue Märkte schaffen. In den letzten 18 Jahren hat er als A.T. Kearney Partner und Managing Director sowie Leiter des globalen A.T. Kearney B-to-B-Vertriebs- und Wachstumsteams in weit über 100 Projekten und in über 40 Ländern gemeinsam mit seinen Kunden herausragendes Wachstum realisiert.

#### Organisationseinheiten einsetzen oder Dienstleister beiziehen?



**RAPP** Hier sehe ich vor allem ein viel stärker auf Zielgruppen (oder gar Individuen) ausgerichtetes Marketing als Methode der Wahl. Das Wissen zu den Zielgruppen, einzelnen Kunden, Budgets, Projekten und Entscheidern hat der Vertrieb. Den Content, die Methode und das Wissen zum Informationsverhalten – Stichwort Customer Journey – muss das Marketing liefern. Daneben wachsen Inside-Sales-Funktionen und die Künstliche Intelligenz beginnt, neue „Vertriebskollegen“ zu generieren.



**BELZ** Inside Sales werden von Ihnen als Verkaufsfunktionen im Unternehmen interpretiert. Kunden-Sachbearbeiter, Innendienst, Ausschreibungs-Factories können dazu gehören. Davon zu unterscheiden ist der Verkauf nach innen. Verkäufer meinen nämlich oft, dass es einfach ist, den Kunden etwas zu verkaufen, aber schwierig, die internen Fachleute für Kundenprojekte zu mobilisieren. Diesen Verkauf nach innen müssen wir einmal richtig aufgreifen.



**HANDSCHUH** In der Tat, die Marktentwicklungen, über die wir zu Beginn unseres Gesprächs diskutiert haben, machen verändertes Arbeiten notwendig und erfordern neue Kompetenzen und Rollen. Viele der neuen Funktionen werden bereits als Einzel-Dienstleistungen angeboten – und das Schöne ist, vieles kann heutzutage gemessen werden. So sind beispielsweise in einem stark digital ausgeprägten Marketing- und Vertriebsmodell die Konversionsraten entlang wesentlicher Teile der gesamten Customer Journey transparent. In solchen Fällen können Funktionen leistungsorientiert fremdvergeben werden – und Leistungserbringung bezahlt werden an Stelle von reinem Arbeitsaufwand. Wir erwarten, dass zunehmend immer grössere Leistungseinheiten – von der Erarbeitung von Wachstumsstrategien über die Angebotsentwicklung bis hin zur Durchführung von Marketing- und Vertriebskampagnen – fremdvergeben und erfolgsbasiert entlohnt werden. Wir nennen das „Growth as a Service“.



**BELZ** Und noch etwas beobachte ich: Zunehmend professionalisieren Unternehmen ihren Vertrieb länder- und spartenübergreifend. Dazu richten sie zentrale Stellen für Sales-Excellence-Development ein. Aufgabe der zentralen Verantwortlichen für den Verkauf ist es, neue Lösungen für den Verkauf zu entwickeln, den Verkauf zu professionalisieren und zu unterstützen. Allerdings sind Eingriffe im Verkauf auch immer kritisch und sie sollen das lokale Engagement nicht schmälern. Es geht um die richtigen Eingriffe, sonst wirkt das Vorgehen kontraproduktiv. Diese Eingriffe reichen von der Abstimmung von Strategie und Verkauf, der Verkaufsqualifikation, der Nähe zu Vertriebsmitarbeitern bis zu geteiltem Verkaufs-Know-how in Unternehmen und „Sales

Metrics“. Das musste ich einbringen. Darüber handelt nämlich mein neuestes Buch.

## DIGITALISIERUNG FÜR MARKETING

### Wie wirken sich Automatisierung, Analytik und Artificial Intelligence (AAA) auf das Marketing aus? Wo und wie müssen Unternehmen ihre spezifischen Chancen aufgreifen? Was verändert sich bei den bisherigen Marketingaufgaben?



**HANDSCHUH** Die AAA haben das Potenzial, die Grundfeste bestehender Aufstellungen in Marketing und Vertrieb zu verändern. Extrem wichtig ist das Potenzial der Technologien, (fast) grenzkostenfreie, maximal skalierbare Kundeninteraktionen, Transaktionen, Geschäftsprozesse und sogar Geschäftsmodelle zu ermöglichen. Was heisst das konkret? Nehmen Sie Ihre leistungsfähigsten Mitarbeiter, multiplizieren sie deren Leistung mit unendlich und zahlen Sie ihnen fast nichts. Das ist die Wirkung der AAA. Dazu höhere Geschwindigkeit und bessere Qualität. Was wir aktuell beispielsweise mit „Chat Bots“ und „Robotic Process Automation“ sehen, ist erst der Anfang dessen, was diesbezüglich noch auf uns zukommen wird.



**BELZ** Viel haben wir schon angesprochen. Mit Digitalisierung lassen sich Kunden vor allem früh im Prozess begleiten und prägen. Und das ist oft erfolgsentscheidend.

## DIGITALISIERUNG FÜR VERKAUF

### Wie wirken sich Automatisierung, Analytik und Artificial Intelligence (AAA) auf den Vertrieb aus? Wo liegen die grössten Reserven? Was verändert sich für die klassischen Vertriebsleute und das Key-Account-Management oder auch den Innendienst? Brauchen wir in Zukunft weniger Leute im persönlichen Verkauf?



**BELZ** Manche Forscher prognostizieren bereits den Ersatz des persönlichen Verkaufs. Ich gehe nicht so weit, bin aber überzeugt, dass sich seine Rolle ändern muss. Mehr Wertschöpfung für Kunden und Unternehmen ist die kurze Umschreibung. Kunden sind unsicher, gute Beziehungen und Vertrauen sind ein wachsendes Defizit in der Wirtschaft. Das wird wichtiger, weil es schlechter wird.



**RAPP** Wie gesagt, Inside Sales ist ein grosses Wachstumsfeld. Insgesamt verändert und vergrössert sich das relevante Ökosystem. Neue Partner (Plattformen und IT-Service-Provider) werden wichtig, Budgets verschieben sich,

neue Ansprechpartner werden relevant (Chief Digital Officer) und der Kunde des Kunden ist nun zunehmend auch ein relevanter Parameter (Business Modelling). Zur Frage „weniger Leute“: Es geht weiterhin um Vertrauen und um Menschen, und deshalb wird der Vertrieb nicht aussterben. Aber ich erwarte eine stärkere Differenzierung. Da wo wenig Komplexität in Produkten und organisatorischen Rahmenbedingungen liegt, werden wir weniger Menschen brauchen, aber dort, wo Komplexität herrscht und Beratungskapazität gefordert ist, brauchen wir mehr Arbeitsplätze.



**BELZ** Jetzt muss ich mir doch etwas Luft machen. Digitalisierung als Trend ist alt, unspezifisch und doch in aller Munde. Unternehmen bündeln eifrig ihre bisherigen Initiativen unter diesem Stichwort. Berater erkennen scheinbar flächendeckend den neuen Zugang zu ihren Kunden. Nur verändern Geschwätz und Kosmetik wenig. Das Stichwort Digitalisierung wirkt zunehmend hohl. Auch im Verkauf ist beispielsweise die Digitalisierung omnipräsent. Allerdings ist es wenig ergiebig, nach dem Motto vorzugehen: hier Digitalisierung, wo Verkaufsanwendung. Am Anfang stehen Kundenprozesse, Verkaufsarbeit, angestrebte Kommunikation und Zusammenarbeit mit Kunden sowie Möglichkeiten der Standardisierung und Modularisierung. Die Ansätze für eine Kundeninspiration in frühen Kaufphasen, für eigene Bedarfsabklärungen und Evaluationen der Kunden oder für „self advisory“ sowie einfache Geschäftstransaktionen im Internet lassen sich ableiten und dann digital umsetzen sowie unterstützen. Erfolgskriterien sind dabei Verbreitung, Wirksamkeit und Kosten.

Kurz: Digitalisierung wird zwar nicht überschätzt, ist aber der falsche Zugang. Oft wird das Ross damit quasi am Schwanz aufgezäumt. „Solutions looking for a problem“, nennt man das. Zudem wird mir beim Thema Digitalisierung viel zu wenig über Standardisierung und explizite Inhalte diskutiert, da liegt eine Voraussetzung.

Manche Unternehmen verändern mit Digitalisierung vor allem ihre eigentliche Leistung für Kunden, beispielsweise mit Industrie 4.0. So entwickelt sich beispielsweise Sick mit ihren intelligenten Sensoren zum Anbieter von Datenmanagement für Produktionsprozesse. Der Verkauf hat damit die Aufgabe, dem Kunden neue Geschäftsmodelle zu verkaufen. Digitalisierung zu verkaufen, wird damit zu einer neuen Aufgabe des umfassenden Value Selling mit anderen Gesprächspartnern und Inhalten bei Kunden. Da liegt ein ergiebiger Ansatz, mit dem wir uns befassen müssen.

## SPEZIALISIERUNG DES VERKAUFS

### Welche Breite kann ein Verkäufer bei Kunden abdecken? Während manche Unternehmen den Verkäufern nur engste Produktbereiche und

### Segmente zuordnen, versuchen komplexe Konzerne ihr Angebot über Generalisten zu verkaufen. Ist das eine Glaubensfrage oder gibt es die optimale Spezialisierung?



**HANDSCHUH** Digitalisierung sorgt für Komplexität durch neue Angebote, schneller werdende Innovationszyklen etc. Und Digitalisierung ermöglicht es auch, Komplexität besser zu handhaben. Man kann es an vielen Stellen, beispielsweise im Maschinenbau sehen: Was noch vor kurzer Zeit als aufwendige Lösung angeboten wurde, mit viel Beratung und Engineering, kann heute vom Kunden selbst konfiguriert und parametrisiert werden. Mit viel weniger auftragsbezogenem Beratungs- und Konzeptionsaufwand. Diese Entwicklung hin zu „produktisierten Lösungen“ hat das Potenzial, vieles auf den Kopf zu stellen, was wir bislang glaubten, zu Spezialisten-, Experten- und Generalistentum gewusst zu haben.



**RAPP** Ich spreche im Bezug auf die notwendigen Kompetenzen gerne vom T-Profil. Man muss schon zeigen, dass man in die Tiefe gehen kann und ein Thema beherrscht. Nur so erreicht man Akzeptanz beim Kunden. Aber im Umfeld eines breiten Portfolios darf man dann auch dadurch glänzen, dass man die richtigen Spezialisten an den Tisch bringt.



**BELZ** Es sind verschiedene Ansätze in der Praxis anzutreffen. Vorwerk ist überzeugt, dass Staubsauger und Küchenmaschinen für Privatkunden nicht durch den gleichen Aussendienst verkauft werden sollen. Industrieanbieter setzen demgegenüber Generalisten im Verkauf ein, die beispielsweise acht bis zehn Sparten in einem Land für Kunden verkaufen; beides funktioniert. Ist also Spezialisierung eine Glaubensfrage? Auf alle Fälle ist es anspruchsvoll, die Verkaufressourcen so einzusetzen, dass die Märkte wirtschaftlich ausgeschöpft werden. Spezialisierte oder breite Verkaufsaufgaben lassen sich bezogen auf Produkte, Services und Lösungen, Kunden, Regionen, Kanäle und Funktionen bestimmen. Tatsache ist, dass viele Unternehmen ihren Verkauf überfordern. Sie verlangen 150, wenn dieser 100 erfüllen kann und erreichen dann nur 70. Ich habe einmal versucht, alle Vorgaben des Verkaufs in Gespräche mit Kunden von 30 bis 60 Minuten umzulegen. Rasch erkennt man, man verlangt da von Verkäufern einfach ein Unding.

Übrigens diskutierten wir das Thema Verkaufsspezialisierung kürzlich in einem Workshop. In unserer Diskussion stand im Vordergrund, dass der bestehende Verkauf mit den geforderten Zusatzaufgaben und Leistungssteigerungen nicht Schritt hält. Die Schere zwischen Anspruch und Wirklichkeit wird grösser. Deshalb versuchen Unternehmen, den angestammten Verkauf zu flankieren und ihm Aufgaben abzunehmen. Daraus entsteht beispielsweise ein getrenntes Gross- und

Kleinkunden-Management. Neue Geschäftsfelder werden mit einem getrennten Verkauf bearbeitet usw. Interessant ist dabei, dass der Verkauf oft als „heilige Kuh“ behandelt wird. Eine Revolution möchte sich niemand einhandeln und deshalb wahrt das Management den Besitzstand der Vertriebsmitarbeiter. Das heisst, es honoriert ihnen Leistungen, die sie gar nicht selbst erbringen.

### TRENDS IN DER REORGANISATION

#### Gibt es Trends für die Reorganisation von Marketing und Verkauf? Wie stellen sich Siemens und TÜV SÜD neu auf und geht jede Sparte verschiedenen vor?



**RAPP** Inside Sales wächst auch bei Siemens. Social Selling und digitale Plattformen – z.B. die Siemens Mall – werden massiv gepusht. Aber auch Key-Account-Management und Consultative Sales stehen oben auf der Agenda. Dabei hilft Siemens die starke Ausrichtung nach Kundenbranchen – auch bei der spartenübergreifenden Zusammenarbeit. Bei TÜV SÜD haben wir gerade das zentrale Marketing und den Vertrieb unter eine einheitliche Leitung gestellt. Ich denke, auf dem Weg werden uns noch einige Unternehmen folgen.



**BELZ** Wir haben die Dimensionen der Organisation von Produkten, Kunden, Kanälen, Gebieten und Funktionen diskutiert. Gestern dominierten Produkt und Land, morgen sind es Kunden und Kanäle. Die Kundenorganisation erbringt einen wachsenden Teil der Wertschöpfung, spezialisiert nach Kunden.

### ORGANISATION, PROZESSE UND FÜHRUNG

#### Suchen wir oft zu einseitig in neuen Strukturen? Was ist im Zusammenspiel von Organisation, Prozessen und Führung bedeutend? Was sind die Grenzen der Ordnung?



**HANDSCHUH** Egal wie die Detailaufstellung ausgestaltet ist. Das Team macht den Unterschied. Auf das Zusammenwirken und das An-einem-Strang-Ziehen kommt es an.



**RAPP** Absolut. Ich bin überzeugt, dass die Aufbauorganisation immer unwichtiger wird. Virtuelle Teams und Projektorganisation schaffen die Agilität, die wir brauchen.



**HANDSCHUH** Hinzu kommt sicherlich auch das, was gutes Vertriebsmanagement bewirken kann: Die besten Vertriebsorganisationen haben einen fast doppelt so hohen Anteil an motivierten und engagierten Mitarbeitern wie der Durchschnitt: 88% vs. 48%. Und die Ursache



### Prof. Dr. Christian Belz

ist Autor von rund 400 Fachartikeln und 40 Büchern zu Marketing und Vertrieb, besonders im B-to-B-Marketing. Dazu gehören u.a. (oft in Zusammenarbeit mit weiteren Autoren): „Cross Selling“ (2017), „Value Selling“ (2016), „Key Account Management“ (2015), „Reales Marketing“ (2014), „Stark im Vertrieb“ (2013), „Marketing gegen den Strom“ (2012), „Internationales Vertriebsmanagement in der Industrie“ (2012), „Innovationen im Kundendialog“ (2011). Seine letzten Fachartikel befassen sich besonders mit Prozessen und Momenten der Wahrheit im Vertrieb. Er ist Verwaltungsrat in einigen Unternehmen.

dafür liegt häufig im Vertriebsmanagement. Erfolgreiche Vertriebsmanager legen besonderen Wert auf eine klare Vision, Kundenverständnis, Kundenwertgenerierung sowie Leistungstransparenz und -management. Das macht sich bemerkbar und zahlt sich aus.



**BELZ** Ich glaube auch, dass eine Struktur immer mit Menschen, Teams, Führung und Incentives, Projekten, Prozessen und Controlling zusammenspielen muss. Das System ist entscheidend, und schon vor Jahren sprach man von der agilen „Spaghetti-Organisation“. In manchen Dingen könnten Konzerne in der Organisation von kleinen Unternehmen lernen. Zu wenig bearbeitet sind in Forschung und Praxis die wichtigen Prozesse für Marketing und Vertrieb. Es kann ja beispielsweise nicht sein, dass wir bei

Produkteinführungen oder der Erschliessung neuer Segmente und Märkte regelmässig die Fristen im Vergleich zu den Business-Plänen verdoppeln müssen. Über Customer Journey, Touchpoints usw. wird viel gesprochen, wer aber genau hinschaut, stellt fest: Da sind ja gar keine realen Kundenprozesse drin. Das meiste ist nur fein ausgedacht.

### ANLIEGEN

**Was ist Ihnen für die Thematik der Reorganisation in Marketing und Vertrieb (nochmals) besonders wichtig? Wollen Sie mit einem markanten Statement abschliessen? Oder haben Sie ein kurzes Szenario der zukünftigen Marketing- und Vertriebsorganisation?**



**HANDSCHUH** Das grosse Zukunftsthema im B-to-B-Vertrieb lautet Einfachheit. „Being loved by customers for the ease of doing business with“ sagen meine amerikanischen Kollegen. Und ich gehe noch weiter: Nicht nur von Kunden – auch von Mitarbeitern und Geschäftspartnern.

Und wichtig ist dabei nicht nur das Ziel, sondern auch der Weg der Veränderung – oder wovon alle sprechen, die „Transformation“. Top-down-Programme – wie sie in den letzten Jahren in schier unendlicher Anzahl von grossen wie kleinen Unternehmen durchgeführt wurden – werden den aktuellen Herausforderungen nicht gerecht. Sie greifen zu kurz und verfehlen ihr Ziel. Nicht selten führen sie zu substanzieller Demotivation und Frustration. Und das können und dürfen wir uns – gerade jetzt – nicht erlauben.

Der Weg in die digitale Zukunft des Vertriebs kann nur „aus der Mitte der Organisation“ heraus – gemeinsam getragen von Mitarbeitern und Management – erfolgen. Entfesseln und nutzen Sie die Erfahrung, Kraft und Kreativität, die in Ihrer Organisation steckt. Es ist viel viel mehr, als man glauben mag – und das lohnt sich. Positive Systemdynamik für kontinuierliche Weiterentwicklung, mehr Geschwindigkeit und Leistungsfähigkeit – und das mit Begeisterung. Erfolg macht erfolgreich. Los geht's.



**BELZ** Was kommt als Nächstes, was kommt danach? Das ist eine häufige Frage an mich. Ebenso oft sage ich als Antwort: Es kommt viel davor. Es macht mir Angst, wenn Führungskräfte und ihre Mitarbeitenden lieber über die Zukunft reden, statt die Ärmel hoch- zukrempeln. Und: Um Organisation in Verkauf und Marketing sollten sich Unternehmen und Verantwortliche professionell kümmern. Weder Tagesorganigramme noch jahrzehntealte Strukturen sind richtig.

Gegenseitig danken wir uns für einen interessanten Austausch!



# Digitale Transformation

## Erweiterung der Zusammenarbeit zwischen Marketing und Sales um einen dritten Player

---

Während Kunden heutzutage eine sofortige und ganzheitliche Lösung, massgeschneidert auf ihre Bedürfnisse, erwarten, dominieren innerhalb der Unternehmen oftmals noch Unsicherheit und Kompetenzgerangel den Alltag zwischen Marketing, Sales – und neuerdings auch der IT. Dieser Artikel nimmt erstmals alle drei Disziplinen in den Fokus und identifiziert vier Dimensionen der Zusammenarbeit, die durch die digitale Transformation zu kritischen Erfolgstreibern für einen konstruktiven Dreiklang werden.

**Prof. Dr. Susanne Hensel-Börner, Prof. Dr. Inga Schmidt-Ross, Prof. Dr. Wolfgang Merkle**

**K**ompetenzgerangel und der Kampf um den Vorrang zwischen Marketing und Sales sind keine neuen Themen. Seit den sechziger Jahren wird für die Verbindung der beiden Perspektiven zum Wohl einer ganzheitlichen Kundenorientierung geworben (Christian 1960). Trotzdem umschreiben Kotler/Rackham/Krishnaswamy fast fünf Jahrzehnte später die Zusammenarbeit zwischen Marketing und Sales noch immer mit mangelnder Kommunikation, gegenseitigen Vorhaltungen und unterdurchschnittlichen Ergebnissen. Die Autoren appellieren ausdrücklich, den Krieg zwischen Sales und Marketing zwingend zu beenden, gemeinsame Teams zu bilden, die regelmässig cross-funktional miteinander kommunizieren und wirklich partnerschaftlich zusammenarbeiten (Kotler/Rackham/Krishnaswamy 2006). Homburg/Jensen/Krohmer liefern hierfür 2008 explizit ein sehr umfassendes Framework zur erfolgreichen Ausgestaltung der Schnittstelle zwischen beiden Abteilungen (Homburg/Jensen/Krohmer 2008).

Als wäre die Debatte nicht schon Herausforderung genug, stehen diese beiden Abteilungen – Marketing und Sales – unter dem massiven Einfluss des Mega-Themas Digitalisierung. Auch wenn es teilweise als Trendthema des 21. Jahrhunderts gehandelt wird, ist es in Wirklichkeit alles andere als neu. Informationstechnologien und CRM-Systeme kommen im Sales seit Jahrzehnten zum Einsatz, um das Kundenmanagement und den Vertriebs Erfolg zu verbessern (Ries 1990; Bach/Österle 2000; Schögel/Schmidt 2002). Die Potenziale dieser Technologien werden allerdings bis heute nicht voll ausgeschöpft und die Erfolge bleiben oftmals weit hinter den Erwartungen zurück (Becker/Greve/Albers 2010).

Im Gegensatz zum Sales hat die Digitalisierung das Marketing mit Zeitverzögerung erreicht. Man könnte fast sagen, die Marketingabteilungen haben erst mit der Einführung des Web 2.0 die Auswirkungen der Digitalisierung wirklich realisiert. Etwas später, dafür mit disruptiven Veränderungen: Der Kunde als Mit-Gestalter der Marke, Verlust der Kommunikationshoheit sowie ganz neue Wettbewerber, die bisherige BusinessModelle und Wertschöpfungsketten von Grund auf ändern. Dies führt dazu, dass sich die Marketingdisziplin fragen muss, wie ihre Zukunft aussehen wird oder gar um ihr Selbstverständnis bangt (Bathen/Jelten 2014). So zeigen die Ergebnisse von Verhoef/Leeflang (2010) einen Bedeutungsverlust des Marketings gerade in strategischen Entscheidungsfeldern, was Homburg et al. (2015) in ihrer Längsschnittstudie noch einmal bestätigen. Interessanterweise wird die Relevanz des Marketings bisher immer nur im Vergleich zu Sales, R&D und Finance und Operations analysiert; die IT-Abteilung wird – wenn überhaupt – nur implizit berücksichtigt. Und das, obwohl gerade der digitale Wandel die zentrale Ursache für die fundamentalen Umwälzungen in Unternehmen, Prozessen und Kundenbeziehungen ist (Bernhard/Wank/Sander 2016; Buck et al. 2017).

Das digitale Ökosystem der Kunden und neue Wettbewerbsumfelder üben massiven Druck auf alle Disziplinen aus. Wer hier überleben will, darf wertvolle Zeit nicht mit Machtkämpfen zwischen den Abteilungen vergeuden, sondern muss das Kräfteverhältnis neu ausbalancieren. Wie integriert man aber einen dritten Partner, wenn sich bereits zwei Disziplinen oftmals nicht über den Takt einigen konnten. Dieser Beitrag nimmt zum ersten Mal alle drei Disziplinen in den Blick und liefert ei-

#### **Prof. Dr. Susanne Hensel-Börner**

Professor of Marketing & Sales  
Head of Marketing & Sales  
Department, HSBA Hamburg  
School of Business Administration

Tel.: +49 (0) 40 36138-783  
Susanne.HenselBoerner@hsba.de  
www.hsba.de

#### **Prof. Dr. Inga Schmidt-Ross**

Professor of Marketing  
Vice President Academic & Manag.  
Education, Quality Management,  
HSBA Hamburg School of Business  
Administration

Tel.: +49 (0) 40 36138-782  
Inga.SchmidtRoss@hsba.de  
www.hsba.de

#### **Prof. Dr. Wolfgang Merkle**

Professor of Marketing  
UE University of Applied Science  
Europe

Tel.: +49 (0) 176 16380009  
Wolfgang.merkle@ue-germany.com  
www.ue-germany.com

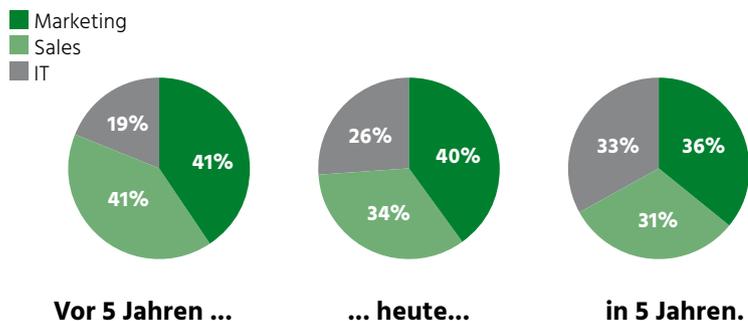
ne Bestandsaufnahme zum aktuell herrschenden Selbstverständnis zwischen Marketing, Sales und IT. Darauf aufbauend, werden vier Dimensionen analysiert, die durch die digitale Transformation zu kritischen Erfolgstreibern avancieren.

### Methodisches Vorgehen

Die empirische Datengrundlage basiert auf einem zweistufigen Vorgehen. Die Bestandsaufnahme zur aktuellen Stimmungslage in und zwischen den drei Disziplinen umfasst 55 explorative, semi-strukturierte Tiefeninterviews mit einer durchschnittlichen Interviewlänge von 46 Minuten. Die Interviewpartner wurden aus den Fachabteilungen Marketing, Sales und IT 22 unterschiedlicher Unternehmen und vier Hochschulen rekrutiert und agieren auf unterschiedlichsten Hierarchieebenen von Young Professionals bis zu Geschäftsführern. Mit einer Altersspanne von 22 bis 58 Jahren reicht die Perspektive von der Generation Z bis zu den Baby-Boomern; ein Drittel der befragten Personen ist weiblich. Die betrachteten Unternehmen bieten einen Querschnitt aus Dienstleistern, B-to-B- und B-to-C-Unternehmen unter-

### Abb. 1: Wahrgenommene Relevanz der Fachbereiche im Zeitverlauf

Interviewfrage: Wenn Sie einmal die Bedeutung der drei Fachbereiche in Relation zueinander setzen. Drücken Sie dies bitte innerhalb eines Kuchendiagramms in % aus.



Hinweis: Aufgrund des explorativen Charakters der Interviews liegen die Daten nicht für den gesamten Stichprobenumfang vor. Quelle: Eigene Erstellung.

schiedlicher Grössen und internationaler Reichweite.

In einer zweiten Stufe der Datenerhebung wurden die vier Dimensionen interdisziplinärer Zusammenarbeit im Rahmen einer Fachkonferenz mit rund 220 Teilnehmern (davon 43% weiblich) noch einmal in drei parallelen World-Cafés (siehe Infobox) in zufällig aus Marketing, Sales und IT zusammengestellten Kleingruppen diskutiert. Hierbei bestätigte sich un-

abhängig von der fachlichen Heimat der Diskussionsteilnehmer zunächst die Relevanz der vier Dimensionen, ausserdem konnten bestehende Herausforderungen sowie Reibungspunkte konkretisiert werden. Die Auswertung der Kartenabfragen und Moderatorenprotokolle bekräftigten einerseits die durch die Digitalisierung verschärften Spannungsfelder und liefern gleichzeitig erste Handlungsempfehlungen.

### Kernthesen

1. Marketing und Sales haben die alleinige Vorherrschaft im Management der Kunden verloren.
2. Die Charakterisierung der Zusammenarbeit zwischen Marketing, Sales und IT reicht aktuell von Dreikampf, über notwendiges Übel bis zu Dreiklang.
3. Die vier Dimensionen Zeit, Fachwissen, Mindset und Kollaboration sind durch die digitale Transformation zu kritischen Faktoren erfolgreicher Zusammenarbeit geworden.
4. Die drei Disziplinen dürfen unterschiedliche Töne anschlagen, müssen aber stets aus einer Partitur spielen.

### Das aktuelle Selbstverständnis

Die wahrgenommene Relevanz der drei Fachbereiche im Zeitverlauf, von der Vergangenheit über die Gegenwart bis zur Zukunft, bestätigt die aufgezeigten Entwicklungen durch die Digitalisierung (vgl. Abbildung 1). Vor circa fünf Jahren noch als kleiner reiner Unterstützer der beiden Kerndisziplinen Marketing und Sales wahrgenommen, hat die Relevanz der IT zunächst auf Kosten des Sales zugenommen. Der Blick in die Zukunft belegt die Auswirkungen der digitalen

Transformation auf den drohenden Bedeutungsverlust des Marketings und liefert die klare Botschaft, dass die digitalen Experten künftig als dritte Stimme zu integrieren sind.

Fragt man nach der wahrgenommenen Qualität der Zusammenarbeit zwischen den Disziplinen, zeigen sich grosse Unterschiede. Trotz jahrzehntelanger Appelle entscheiden sich bei gestützter Abfrage 30% der Befragten noch eindeutig für den Begriff Dreikampf und umschreiben die Fachbereiche als unkoordinierte Silos (vgl. Abbildung 2). 36% der Probanden können dem Begriff Dreiklang zustimmen und erleben die Zusammenarbeit als von Wertschätzung geprägte Teamarbeit. Ein Drittel schwankt in Abhängigkeit von Situation, Projekt oder Beteiligten zwischen Kampf und Klang. Dies bestätigt die Ergebnisse von Homburg/Jensen (2007). Die Autoren zeigen, dass Unterschiede in den Herangehensweisen von Marketing und Sales (IT wurde nicht berücksichtigt) nicht per se als positiv oder negativ bewertet werden können.

**Vier kritische Dimensionen der Zusammenarbeit**

Die digitale Transformation hat nicht nur die Anzahl der Player verändert, sondern wirft die Frage nach der stimmigen Orchestrierung des konstruktiven Dreiklangs zwischen Marketing, Sales und IT auf. Es sind dies die Dimensionen Zeit, Fachwissen, Kollaboration und das Mindset, deren Ausgestaltung zu kritischen Erfolgstreibern werden und das Kräfteverhältnis neu ausbalancieren (vgl. Abbildung 3).

 Dimension 1: Zeit

Alle Befragten berichten von einem stark beschleunigten privaten und

beruflichen Alltag. Zeit wird immer mehr zum kritischen Faktor, häufig sind Wettbewerbsvorteile in zunehmend globalisierten Märkten nur noch durch immer schnelleres Time-to-Market zu realisieren. Gleichzeitig erhöhen verkürzte Produktlebenszyklen den ohnehin bestehenden Zeitdruck. Eine Managerin eines internationalen Konsumgüterherstellers fasst ihre als beklemmend empfundene Position in der Spirale aus Wettbewerb, Kundenerwartungen und Zeitdruck prägnant zusammen: „Egal wie schnell Du bist, dem Kunden ist es immer zu langsam!“

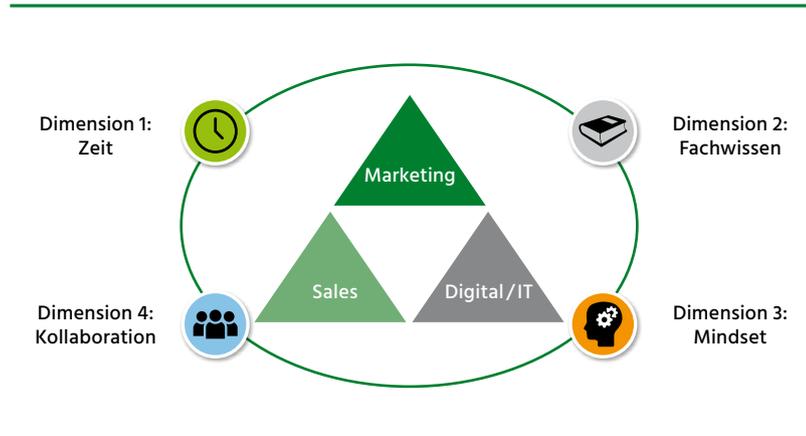
Gerade die auf Digitalisierung beruhenden Tools werden daher vielfach als Gewinn und Zeitsparer gesehen. Sie lassen die Zusammenarbeit innerhalb und zwischen Bereichen schneller, zielführender und transparenter werden. Angefangen von E-Mail-Kommunikation, über online-basierte Kollaborations-Tools bis hin zu Real-Time-Datenzugängen oder Cloud-basierten Infrastrukturen. Daten und Informationen sind jederzeit und an jedem Ort für jedes Teammitglied verfügbar und können (zumindest theoretisch) gemeinsam bearbeitet werden.

**Abb. 2: Selbstverständnis der Zusammenarbeit zwischen Marketing, Sales und IT**



Quelle: Eigene Erstellung (n=45).

**Abb. 3: Vier kritische Dimensionen interdisziplinärer Zusammenarbeit im Zeitalter der Digitalisierung**



Quelle: Eigene Erstellung.

### Info-Box: das World-Café als moderne Datenerhebungsmethode

Diese dynamische Methode ermöglicht, mit einer grösseren und heterogenen Gruppe authentische Gespräche zu führen und ein Thema gemeinsam zu bearbeiten (Brown/Isaacs 2005). Die Teilnehmer setzen sequenziell auf den Gedanken der anderen Teilnehmer auf, sodass mittels kollektiver Intelligenz kreative Ansätze systematisch weiterentwickelt werden. In dem sog. World-Café-Raum sitzen oder stehen parallel verschiedene Gruppen mit jeweils fünf bis 20 Teilnehmenden um jeweils eigene Tische; dadurch können mehrere Teilfragen gleichzeitig besprochen werden. Jeweils ein Tisch-Moderator, der seine Rolle auch als Gastgeber versteht, begleitet eine Diskussionsrunde. Er gibt eine Fragestellung vor, tritt dann aber in den Hintergrund, um in der Gruppe eine gemeinsame Antwort erarbeiten zu lassen. Diese wird handschriftlich auf Karten oder einer grossen

Pinnwand dokumentiert. Nach Ablauf einer vorher vereinbarten Zeit wird die Diskussion beendet und alle Teilnehmer eines World-Cafés begeben sich zum nächsten Thementisch. Diese räumliche Veränderung unterstützt die Teilnehmer, sich auf andere Blickwinkel einzulassen. Der Gastgeber stellt der neuen Diskussionsrunde den bisherigen Stand der Lösungsfindung vor und fordert auf, die bestehenden Ideen weiter zu vertiefen, miteinander zu vernetzen und zu kommentieren. Nach mehreren solcher Diskussionsrunden werden die gewonnenen Lösungen und Erfahrungen verschiedener Cafés zusammengetragen und verglichen. Durch diesen iterativen Prozess kann die Reichhaltigkeit der Daten erhöht und die Verzerrung reduziert werden, sodass robustere Ergebnisse als bei konventionellen Fokusgruppen erzielt werden (Fouche/Light 2010).



**World-Café** hier beispielsweise zum Thema „Wie gelingt Integration?“, u. a. mit Minister Thomas de Maizière, 2016, Köln.

Gleichzeitig zeigen die Studienergebnisse, dass diese neuen Tools auch zu mehr Komplexität führen und nicht zum Selbstzweck werden dürfen. Bei ihrer Etablierung kommt es auf das Timing und die Art und Weise der Einführung an, damit bei Mitarbeitenden der Mehrwert gesehen wird und nicht Renitenz gegenüber den vermeintlich zeitsparenden Tools steigt. Ein Befragter konstatiert: „Es verwirrt, ständig wird Funktionierendes ersetzt, und man fängt wieder von vorn an!“



#### Dimension 2: Fachwissen

Durch die Digitalisierung veraltet Fachwissen heute schnell(er) und der Bedarf für Weiterbildung steigt, so die Befragten. In jedem der drei Fachbereiche wird immer mehr Spezialwissen notwendig. Als wäre diese zunehmende Detailtiefe und Komplexität der eigenen Fachkompetenz nicht Herausforderung genug, wächst gleichzeitig eine Erkenntnis für die Notwendigkeit eines tiefergehenden Wissens in den jeweils anderen Disziplinen. Nicht nur, um neue Tools und Prozesse anwenden zu können oder das Vokabular und Denkweisen der anderen Bereiche zu verstehen, sondern um überhaupt erst eine engere Zusammenarbeit zu ermöglichen.

Dies impliziert, dass alle Akteure heute über deutlich mehr Fachwissen verfügen müssen, und das auch jenseits der eigenen Komfortzone. Ein Manager eines internationalen Konzerns bekräftigt: „Während früher Englisch ausreichte, zählen im digitalen Zeitalter von Online-Marketing und sozialen Medien neue technologiebasierte Fertigkeiten wie Datenanalyse und Programmierung zum Standard.“

Erfolgreiche Unternehmen stellen allen Mitarbeitern der drei Abtei-

lungen kontinuierlich Quellen für neuen Input zur Verfügung und räumen ausreichend zeitliche Freiräume für gezielte Weiterbildung ein. Gleichzeitig ist jeder Einzelne gefordert, sich weiter zu entwickeln und Eigeninitiative zu zeigen. Ein erster Einstieg kann hier bereits das Einbringen des persönlichen digitalen Know-how und des eigenen (fordernenden) Konsumentenverhaltens in die Arbeitswelt sein.



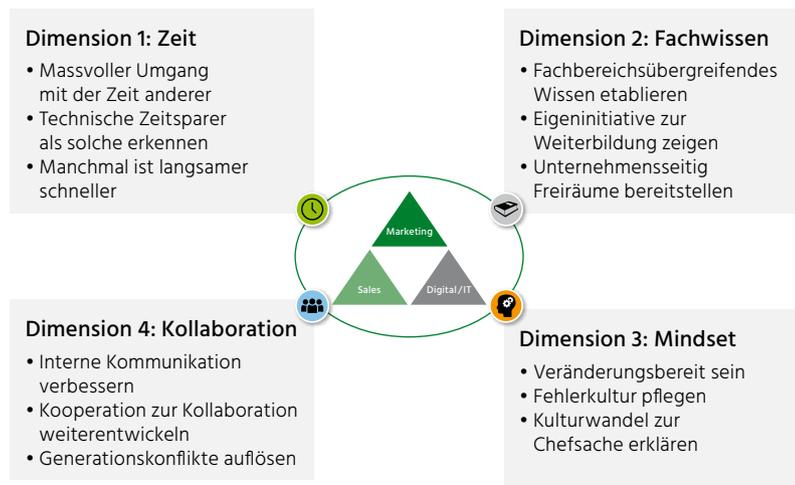
### Dimension 3: Mindset

Die digitale Transformation bedeutet mehr als nur die Digitalisierung bisher analoger und vertrauter Prozesse. Sie erfordert grundlegende Veränderungen im Mindset der handelnden Personen. Dabei geht es zunächst um die Offenheit, neue Themen und andere Denkweisen anzunehmen; statt sich aus Angst vor Neuem hinter Routinen zu verschanzen, muss Veränderungsbereitschaft selbstverständlich werden.

Die Erfahrungen der Befragten zeigen, dass ein solch verändertes Mindset gefördert wird, indem Unternehmen sich auf eine neue Fehlerkultur einlassen. Learnings aus Fehlern sind für zukünftige Prozesse hilfreich und können über gemeinsame Diskussion die Offenheit für ein neues Miteinander ebnet.

Allen Entscheidungsträgern muss klar sein, dass Mitarbeiter nur neu denken und vernetzt handeln, wenn Unternehmen den kulturellen Rahmen dafür bereitstellen. Der notwendige Kulturwandel muss zur Chefsache erklärt werden und massvoll, integrativ und konsequent gestaltet und vor allem vorgelebt werden. Aus Erfahrungen berichten die Probanden, dass es bei Weitem nicht ausreicht, nur die Büroarchitektur umzugestalten.

**Abb 4: Erfolgstreiber für einen konstruktiven Dreiklang**



Quelle: Eigene Erstellung.



### Dimension 4: Kollaboration

Die Dynamik der heutigen Märkte erfordert, je nach Aufgabenstellung und Situation, kooperative Arbeitsweisen in kollaborative Formen der Zusammenarbeit zu überführen. Wer nur kooperiert, arbeitet parallel an unterschiedlichen Teilaspekten und damit auch nur an einem Teil des Gesamtergebnisses. Echte Kollaboration dagegen entsteht, wenn Personen oder Teams gemeinsam und sequenziell einzelne Teilaspekte bearbeiten. Dies stellt sicher, dass die einzelnen Teile nicht nur zueinander passen, sondern auch von allen Betroffenen (Beteiligten) mitgetragen werden (Roschelle/Teasley 1995; Ashkenas 2015).

Unabhängig ob noch Einzelkämpfer im Dreikampf, Kompromissbereite oder schon interdisziplinäre Teamarbeiter im Dreiklang, alle Befragten nennen die interne Kommunikation als die Herausforderung schlechthin, um

eine solche kollaborative Arbeitsweise zu realisieren.

Die empirischen Ergebnisse zeigen weiterhin, dass in den Unternehmen heute ein doppelter Generationenkonflikt herrscht. Die Befragten berichten mehrfach von einer fehlenden Affinität der Älteren zu agilen Formen der Zusammenarbeit und neuen Techniken. Andererseits wird berichtet, dass Jüngere weniger Verständnis gegenüber traditionellen Hierarchien oder Interesse für Erfahrungen im Unternehmen zeigen, worunter die Qualität der Zusammenarbeit leidet. Aufgelöst werden können diese Konflikte nur durch ein Umdenken über alle Generationen und Hierarchien hinweg. Hierfür kommt einer neuen Führungsphilosophie eine zentrale Bedeutung zu. Vorgesetzte müssen zu Sparringspartnern werden, Mitarbeiter aller Generationen enablen und im entscheidenden Moment führen. Ein erfahrener Geschäftsführer reflektiert die Gefahr eines tradierten Managementstils wie folgt: „Wenn der Chef

nur Top-Down kennt, wird er zum grössten Hemmschuh seines Unternehmens.“

Abbildung 4 fasst die kritischen Erfolgstreiber in der Ausgestaltung der identifizierten Dimensionen zusammen. Vieles davon erscheint nicht neu und doch haben sich die Relevanz und der notwendige Handlungsdruck durch die digitale Transformation für alle drei Disziplinen massiv erhöht. Manches spiegelt sich in den heute schon verbreiteten agilen Arbeitsweisen wider. Gleichwohl sind alle Player gefordert, das richtige Mass für einen konstruktiven und letztendlich erfolgreichen Dreiklang zu finden.

## Ausblick

Es besteht kein Zweifel, dass durch die digitale Transformation neuerdings drei statt nur zwei Disziplinen zum Klingen gebracht werden müssen. Während bisher Marketing und Sales

## Handlungsempfehlungen

1. Wenn Du schnell sein willst, geh langsam (chinesisches Sprichwort).
2. Weiterbildung und Lernen müssen heute fester Bestandteil der Arbeitszeit sein. Hierfür braucht es Freiräume, die von den Mitarbeitenden genutzt werden müssen.
3. Veränderungsbereitschaft und Fehlerkultur müssen feste Bestandteile im Mindset aller Akteure sein. Dazu gehört, fehlerhaftes Handeln als solches zu erkennen und revidieren zu dürfen.
4. Reden hilft! Klingt banal und doch ist die Kommunikation zentraler Schlüssel, um über Generationen, Hierarchien und Disziplinen erfolgreiche Zusammenarbeit zu leben.

allein um die Vorherrschaft im Management der Kundenbeziehungen kämpfen, müssen die digitalen Experten als zusätzliche Player integriert werden. Wie die Komposition dieses Dreiklangs genau aussieht, kann noch nicht abschliessend beantwortet wer-

den. Sicherlich sind situationsbedingt unterschiedliche Tonlagen, Rhythmen und Variationen harmonisch und zulässig. Voraussetzung ist aber, dass alle Disziplinen von der gleichen Partitur spielen, in der der Kunde als Leitmotiv fest verankert ist. 

## Literatur

Ashkenas, R. (2015): There's a Difference Between Cooperation and Collaboration, <https://hbr.org/2015/04/theres-a-difference-between-cooperation-and-collaboration>, Abruf, 20.12.2017.

Bach, V. / Österle, H. (Hrsg.) (2000): Customer Relationship Management in der Praxis – Erfolgreiche Wege zu kundenzentrierten Lösungen, Springer, Berlin, Heidelberg.

Bathen, D./Jelden, J. (2014): Marketing-organisation der Zukunft, Herausgeber: Deutscher Marketing Verband, Nürnberg.

Becker, J. / Greve, G. / Albers, S. (2010): Left Behind Expectations. How to prevent CRM implementations from failing, in: GfK-Marketing Intelligence Review, Nov, Vol. 2 Issue 2, pp. 34–41.

Bernhard, R. / Wank, C. / Sander, M. (2015): Die Brücke zwischen CMO und CIO – Rollenverteilung und Zusammenarbeit in Zeiten des digitalen Wandels; SAP /VIVALDI-Studie)

Brown, J. / Isaacs, D. and the World Café Community (2005): The World Café: Shaping Our Futures through Conversations that Matter, Berrett-Koehler Publisher, New York.

Buck, R. / Cvetanovski, B. / Harper, A. / Timelin, B. (2017): Building a marketing organization that drives growth today, in: McKinsey Quartely, August 2017

Christian, R.C. (1960): Are You Conducting Sales Meetings ... Or Marketing Meetings? in: Journal of Marketing, Jul, Vol. 25 Issue 1, pp. 72–74.

Fouche, C./ Light, G. (2010): An Invitation to Dialogue, in: Qualitative Social Work, Vol. 10, Issue 1, pp. 28–48.

Homburg, C. / Jensen, O. (2007): The Thought Worlds of Marketing and Sales: Which Differences Make a Difference?, in: Journal of Marketing, Vol. 71, pp. 124–142.

Homburg, C. / Jensen, O. / Krohmer, H. (2008): Configurations of Marketing and Sales: A Taxonomy, in: Journal of Marketing, Vol. 72 (March 2008), pp. 133–154.

Homburg, C./ Vomberg, A./Enke, M./Grimm, P.H. (2015): The loss of the marketing department's influence: is it really happening? And why worry?, in: Journal of the Academy of Marketing Science, 43, pp. 1–13.

Kotler, P. / Rackham, N. / Krishnaswamy, S. (2006): Ending the War between Sales and Marketing, in: Harvard Business Review, July-August, pp. 1–14.

Ries, K. (1996): Vertriebsinformationssysteme und Vertriebsserfolg, Gabler, Wiesbaden.

Roschelle, J. / Teasley, S. D. (1995). The construction of shared knowledge in collaborative problem solving, in: O'Malley, C. E. (Hrsg.), Computer-Supported Collaborative Learning, Berlin, pp. 69–197.

Schögel, M. / Schmidt, I. (Hrsg.) (2002): eCRM – mit Informationstechnologien Kundenpotenziale nutzen, Symposium, Düsseldorf.

Verhoef, P.C. / Leeflang, P.S.H. (2010): Getting marketing back into the boardroom: The influence of the marketing department in companies today, in: GfK Marketing Intelligence Review, Vol. 2, No. 1, pp. 35–41.

pdc Gruppe

**Marketing und CRM Services**

Information Technology Services

Marketing Research Services



«Der persönliche Dialog mit dem Kunden –  
One-To-One-Marketing und Customer Relationship  
Management – ist die Zukunft.»

CRM Services: Database Management, CR-Management (mandantenfähig und relational), Kundenbindungsprogramme, Dialogmanagement, DataMining Management, Customer Satisfaction Management, TeleMarketing und CallCenter Services, LetterShop Management – alles aus einer Hand.



pdc Marketing + Information Technology AG  
Schwimmbadstrasse 45, CH-5430 Wettingen  
Tel. +41 56 437 88 55, Fax +41 56 437 88 35  
s.isliker@pdc-online.com  
www.pdc-online.com

# Praxisbeispiel Channel Management bei Swisscom

## Konsistente Kundenerlebnisse über alle Kanäle

---

Der Telekom-Markt ist gesättigt. Die Anbieter müssen trotz Kostendruck und sinkenden Umsätzen Gewinne erwirtschaften. Ein wichtiger Schritt dazu ist es, Kunden zu halten und die Kundenbeziehung zu erweitern. Swisscom will ihre Kunden nicht primär mit Verträgen binden, sondern auch mit emotionalen Werten. Dies setzt voraus, dass das Kundenerlebnis positiv und auf allen Kanälen wirkungsorientiert abgestimmt ist. Das Instrument heisst Channel Management. Dazu ist Swisscom auch organisatorisch modern aufgestellt.

**Stephan Mignot**

**A**nders als öffentlich oft wahrgenommen, herrscht im Telekom-Markt in der Schweiz ein harter Wettbewerb. Produkte und Dienstleistungen werden von Kunden zunehmend als substituierbar wahrgenommen. Eine Differenzierung über die eigentliche Marktleistung (Netzqualität, Abdeckung etc.) wird immer anspruchsvoller. Der Umsatz bei der Telefonie erodiert. Die Telekom-Anbieter müssen trotz sinkenden Umsätzen profitabel arbeiten, um in die Zukunft investieren zu können (insbesondere Breitband-Infrastruktur und 5. Generation Mobilfunk). Swisscom investiert rund 1,7 Milliarden CHF pro Jahr, was einem Fünftel des Umsatzes entspricht. Früh hat der Konzern erkannt, dass die Gestaltung von Kundenbeziehungen ein wichtiges strategisches Asset sein kann, um Kunden langfristig zu binden und Umsatz zu sichern. Drei wesentliche Einflussfaktoren bestärken diese Denkhaltung:

### **Faktor 1: Markttrends**

Kernleistungen werden immer günstiger und gleichzeitig laufend erweitert. Bestes Beispiel ist die Flatrate bei der Mobiltelefonie. In der Konsequenz kündigten 2017 über 300 000 Swisscom-Kunden ihren Festnetzanschluss. Deshalb wird mit Marketing intensiv um die Gunst der Mobile Kunden geworben. Werbeaktionen wie Wechselangebote oder subventionierte Geräte sind an der Tagesordnung. Ebenso versucht der Konzern mit neuen Geschäftsfeldern, wie zum Beispiel ICT-Dienstleistungen, den Umsatzrückgang zu kompensieren. Ein Telekom-Anbieter muss antizipieren, was die Kunden wollen. Dann gilt es, rasch neue Angebote zu entwickeln und an allen für die Kunden relevanten Touchpoints zu verkaufen.

### **Faktor 2: Technologischer Fortschritt**

Die digitale Transformation schreitet rasch voran. Aktuelle Beispiele sind Artificial Intelligence (AI) und Augmented Reality (AR). Praktisch im Wochentakt kommen neue Geräte mit neuen Features, Standards und Anwendungen auf den Markt. Dieses Eiltempo hat einen hohen Einfluss auf die Mitarbeitenden. So müssen bei Swisscom regelmässig rund 2800 Kundendienstmitarbeiter, 1200 Field-Service-Mitarbeitende und 900 Mitarbeitende in den Shops geschult werden. Nur wer die Produkte selber kennt und beherrscht, kann die Kunden optimal beraten. Es geht nicht darum, in jedem Fall die neueste Technologie einzusetzen. Sondern es geht darum, Kundenbedürfnisse optimal zu erfüllen.

### **Faktor 3: Kundenverhalten**

Sowohl im Breitbandbereich wie auch im Mobilfunk sind die Produktqualitätseigenschaften wie Netzqualität und Geschwindigkeit, aber auch die entsprechenden Servicemerkmale (rasche Problemlösung, Support) die grössten Hebel für eine hohe Zufriedenheit mit den Angeboten – das Preis-Leistungs-Verhältnis insgesamt muss aber ebenso stimmen. Pro Woche gehen bei Swisscom rund 250 000 Anrufe im telefonischen Kundendienst ein. Im gleichen Zeitraum finden in den Swisscom-Shops um die 100 000 Kundenkontakte statt und im Online-Kanal entstehen Millionen Kontakte. Im Zuge des technologischen Fortschritts verändern Kunden ihr Nutzungsverhalten kontinuierlich. Sie erwarten hohe Erreichbarkeit, Flexibilität, Self Services und zunehmend Online-Beratung (z.B. Chat, Social Media etc.). Zudem erwartet der Kunde, dass er frei zwischen

### **Stephan Mignot**

Leiter Channel Management  
Swisscom

[stephan.mignot@swisscom.com](mailto:stephan.mignot@swisscom.com)  
[www.swisscom.ch](http://www.swisscom.ch)

den Kanälen wechseln kann und diese über seine Interaktionen in den anderen Kanälen informiert sind.

### Zwischenfazit

Zusammengefasst leitet sich aus diesen Faktoren das übergeordnete Ziel des Channel Management ab: Den Kunden für jedes Anliegen auf die besten Kanäle führen, ohne ihn zur Nutzung eines bestimmten Kanals zu zwingen. Dabei gilt es, den Schwung in den Prozessen des Kunden zu behalten und Brüche zu vermeiden.

### Kanalwechsel ohne die Customer Journey zu verlassen

Kunden erwarten von Swisscom persönliche Beratung und besten Service. Erst recht, wenn etwas einmal nicht so funktioniert, wie es sollte. Unterschiedliche Segmente nutzen dafür unterschiedliche Kanäle. Die wichtigsten sind die Swisscom-Shops, der telefonische Kundendienst (Hotline), der Verkauf für Geschäftskunden sowie der Online-Kanal. Während ältere Menschen tendenziell eher den Swisscom-Shop bevorzugen, setzt das Segment der „Digital Natives“ auf Online-Services. Swisscom entwickelte ab 2010 eine Multi-Channel-Strategie (je nach Definition kann diese auch als Omni-Channel-Strategie verstanden werden). Hauptziel: Den Kunden die freie Kanalwahl zu ermöglichen und eine hohe Erreichbarkeit zu garantieren. Die Strategie erwies sich im Ansatz als richtig, hatte aber auch ihre Schwächen. Zwar waren die einzelnen Kanäle inhaltlich aufeinander abgestimmt, agierten aber unabhängig voneinander. Die Touchpoints begannen, eigene Aktivitäten zu planen und zu steuern. Sie waren wie eigenständige Unternehmen im Unternehmen und lancierten sogar eigene

Abb. 1: Das Channel Management von Swisscom



Quelle: Mignot, 2018.

Marketingaktivitäten. Silodenken breitete sich aus. Jeder Kanal wollte das Beste für sich, was nicht zwangsläufig auch immer das Beste für den Kunden bedeutete, wenn er über unterschiedliche Kanäle Kontakt suchte. Die Customer Journey wurde meist nur auf einem einzigen Kanal gestaltet. So konnte es passieren, dass sich Kunden beim telefonischen Kundendienst meldeten, um von einer Promotion zu profitieren. Da diese aber von den Shops lanciert wurden, wussten die Callcenter-Mitarbeitenden nicht Bescheid. Wurden die Kunden dann an den Shop verwiesen, mussten sie die ganze Geschichte wieder von vorne aufrollen. Mit der Multi-Cross-Channel-Strategie zündete Swisscom deshalb 2014 die nächste Stufe. Anders als bei der Multi- bzw. Omni-Channel-Strategie können Kunden jetzt zwischen den Touchpoints wechseln, ohne dass die Customer Journey unterbrochen wird. In jedem Kanal erhält der Kunde dieselbe Kommunikation und das gleiche Angebot. Das Resultat: Eine verbesserte Customer Experience und ein Anstieg des

Net Promoter Score (NPS). Dieser misst die Weiterempfehlungsbereitschaft der Kunden und ist damit ein Indikator für die Loyalität. Er ergibt sich aus der Differenz zwischen „Fans“ (Kunden, die Swisscom stark weiterempfehlen würden) und „Kritikern“ (Kunden, die Swisscom nur bedingt oder nicht weiterempfehlen) im Verhältnis zur Gesamtzahl der Kunden. Swisscom weist in der Schweiz den höchsten NPS aller schweizweit tätigen Telekommunikationsunternehmen auf und gehört hier auch international zu den führenden Anbietern. Konkrete Umsetzungen der Multi-Cross-Channel-Strategie waren z.B. eine einheitliche Arbeitsoberfläche der Verkaufs- und Kundenservice-IT-Systeme der Shops oder die Möglichkeit, Termine im Shop über die Hotline oder die Website zu vereinbaren.

### Das Multi-Cross-Channel-Management von Swisscom

Multi-Cross-Channel-Management erreicht die Absatz-, Umsatz-, Kosten-

und Kundenzufriedenheitsziele mit einem optimalen Einsatz aller Marketing-, Vertriebs- und Service-Kanäle. Mit „Human Centered Design“ hat Swisscom eine Disziplin geschaffen, die sich damit beschäftigt, wie neue Produkte und Services am Bedürfnis des Menschen ausgerichtet werden. Und zwar so, dass sie für Kunden einfach und intuitiv sind. Wer hätte vor zehn Jahren gedacht, dass Swisscom als Telekommunikationsanbieter einst die Nr. 1 im TV-Geschäft sein würde? Möglich waren Innovationen wie Live-Pause und die Replay-Funktion nur durch stetige und intensive Interaktionen mit Kunden. Die Produkte werden iterativ um den Kunden herum gebaut: Zuhören, Bauen, Ausliefern, Weiterentwickeln. Dieser Prozess hat Auswirkungen auf die Kanäle, das Marketing sowie auf Prozesse und Systeme. Die per Anfang 2016 geschaffene Querschnittsfunktion Channel Management funktioniert hier als Drehscheibe. Es gilt, die Gesamtheit der Aktivitäten zu planen, steuern und zu orchestrieren.

Abbildung 1 zeigt das integrierte Management der Kanäle bei Swisscom und verdeutlicht, welche Bereiche Teil der Gesamtorganisation Channel Management sind. Die verschiedenen Bereiche des Channel Management beschreiben wir in der Folge.

**Customer Service Planning & Steering**

Im Zentrum dieses Teilbereichs steht die Ressourcenplanung. Wie viele der rund 2800 Kundendienstmitarbeitenden müssen wann, mit welchen Fähigkeiten eingesetzt werden? Wie viele Kollegen braucht es wann und in welcher Region im Customer-Field-Service, um die rund 20000 Vor-Ort-Einsätze pro Woche leisten zu können?

Basis für die Planung bilden die vom Konzern vorgegebene Long-Range-Planung (LRP) und das Budget. Das zu erwartende Eingangsvolumen wird unter Berücksichtigung der Marketingaktivitäten sowie der Projekt- und Prozess-Einflüsse möglichst genau prognostiziert. Bei der Bedarfsplanung werden alle verfügbaren Daten wie Ferien, Feiertage, Schulungen, Meetings etc. berücksichtigt. In der taktischen Planung werden kurzfristige Entwicklungen analysiert und weitere Informationen beigezogen. Beispielsweise weiss Swisscom heute sehr genau, welchen Einfluss die Lancierung eines neuen iPhones von Apple auf die Sales- und Serviceorganisation hat. In einem nächsten Schritt werden die Ergebnisse auf tagesaktuelle Massnahmen heruntergebrochen, welche von der Tagessteuerung umgesetzt werden. Schliesslich werden die Massnahmen analysiert und die gewonnenen Erkenntnisse in der nächsten Planperiode genutzt.

**Sales Planning & Steering**

Die Mission dieses Bereiches: Steuerung des Vertriebs. Ziele werden festgelegt, die Performance gemessen, Er-

gebnisse analysiert, Handlungsfelder identifiziert und Massnahmen entwickelt. In einem ersten Schritt werden strategische Ziele definiert und auf Key-Performance-Indikatoren (KPI) heruntergebrochen. Diese erfassen Umsatz- und Absatzzahlen, planbare Kosten, Kunden- und Kommunikationskennzahlen sowie Kernzahlen zum Preismanagement. Markt- und Business-Entwicklungen werden laufend gemessen und analysiert. Für die Swisscom-Shops existiert sowohl eine strategische wie auch eine operative Kapazitätsplanung. Diese berücksichtigt alle Parameter wie prognostizierte Frequenzen, Ferien, Feiertage, Weiterbildung etc.

In die Festlegung der Ziele fliesst auch ein, dass die Kanäle in Abhängigkeit von einem Ziel unterschiedliche Eignungen und unterschiedliche Kosten pro Zielerreichung (z.B. Kosten pro Verkaufsabschluss) aufweisen. So eignet sich bspw. der Online-Kanal hervorragend für den standardisierten Verkauf eines neuen Smartphones, während komplexe KMU-Produkte über den KMU-Account-Vertrieb oder die spezialisierte KMU-Hotline vertrieben werden müssen.

**Abb. 2: Die Kundenerlebniskette bei Swisscom**



Quelle: Mignot, 2018.

### Smart Data & Business Intelligence

Mittels Business Intelligence werden Daten erfasst, analysiert und durch Analyse- und Reporting-Instrumente kommuniziert. In allen Punkten der Kundenerlebniskette (vgl. Abbildung 2) werden relevante Daten erhoben und ausgewertet. Damit entsteht eine 360°-Sicht auf den Kunden.

Business Intelligence hilft, zahlreiche Fragen zum Verhalten des Kunden zu beantworten. Sind Bestellungen offen? Wie hoch ist sein Umsatz? Wann hat er das letzte Mal etwas gekauft? Hat er Verträge gekündigt oder nicht erneuert? In welchen Kanälen bewegt er sich? Musste er wegen eines technischen Problems den telefonischen Kundendienst kontaktieren? Wenn ja, wie lange hat der Prozess bis

zur Lösung gedauert? Musste er für dasselbe Anliegen mehrmals anrufen? Business Intelligence liefert exakt solche Informationen und damit die Grundlagen, um das Kundenerlebnis laufend zu verbessern. Mithilfe von Smart Data werden prädiktive Analysen durchgeführt. Unterschiedlichste Datensätze werden verknüpft und Zusammenhänge hergestellt. An diesem Punkt wird deutlich, dass Daten nicht nur zu Marketing- und Verkaufszwecken verwendet werden, sondern auch, um die Kundenzufriedenheit zu steigern. Swisscom arbeitet beispielsweise daran, Kunden von sich aus auf eine schlechte Konfiguration aufmerksam machen. So wird ein Problem proaktiv behoben, bevor der Kunde von sich aus Swisscom kontaktieren muss.

Ein weiteres Ziel von Business Intelligence und Smart Data ist die Auto-

matisierung, zum Beispiel von personalisierten Marketingkampagnen. Was liegt näher, als mit einem Kunden, dessen Vertrag ausgelaufen ist, mittels eines personalisierten Angebots (Rabatt, vergünstigtes Gerät etc.) in Kontakt zu treten? Daten zu generieren, ist in einem Telekommunikationsunternehmen nicht sonderlich schwierig. Diese Daten aber richtig zu lesen, zu verstehen, zu analysieren und zu interpretieren hingegen erfordert ein hohes fachliches und technisches Know-how.

### Customer-Development-Management

In dieser Disziplin geht es darum, die Kunden mittels personalisierten Kommunikationsmassnahmen weiterzuentwickeln. Angesichts der hohen Kundenbestände bzw. des Marktanteils

### Mit inOne Kunden gewinnen

Mit dem Launch von inOne, dem flexiblen Paket für TV, Internet und Telefonie, startete Swisscom im April 2017 eine breit angelegte Above-the-Line-Marketingkampagne, welche über mehrere Wochen on air war. Das Erscheinungsbild des monatlichen Swisscom-Shop Magazins (1 Mio. Leser) wurde gezielt auf den Launch-

Termin ausgerichtet. Auf zehn Seiten wurden die Kunden Schritt für Schritt in das neue Produkt eingeführt. Auch in Publikationen von Drittkanälen (z.B. im Magazin von „Mobilezone“) war inOne prominent abgebildet. Die zum Produkt gehörende PoS-Visualisierung bedeutete für die 120 Swisscom-Shops die grösste Umgestaltung seit der Einführung des aktuellen „Campus“-Shop-Konzepts. Innerhalb von zwei Tagen wurden grössere Veränderungen vorgenommen, wie die Auswechslung von Tischen oder die Einführung eines neuen Sales Tool. Auch der Online-Kanal wurde im inOne-Design gestaltet, genauso wie das One-to-one-Marketing und der Newsletter. Die Aufgabe des Go2Market-Teams im Prozess war die Orchestrierung der Vermarktungsmassnahmen über alle Marketinginstrumente und Kundenkontaktpunkte.

**Abb. 3:** Inszenierung inOne im Swisscom-Shop



### Mitarbeitende befähigen und begeistern

inOne veränderte die Beratungstätigkeit für die Mitarbeitenden schlagartig. Sie müssen heute in der Lage sein, die Kunden zu allen Einzelkomponenten des Angebots (Internet, TV und Telefonie) im Detail zu

von Swisscom (z.B. rund 60% im Mobile Markt) eine sehr zentrale Aufgabe für den Unternehmenserfolg. Die verschiedenen Kundensegmentierungen und die Potenzialanalyse sind Basis dafür, einem Kunden zum richtigen Zeitpunkt das für ihn passende Angebot im idealen Kanal zu unterbreiten. Im Fokus stehen die Erreichung der Absatz-, Umsatz- und Kundenzufriedenheitsziele sowie das Lead- und Opportunity-Management. Mit gezielten One-to-one-Marketingaktivitäten über sämtliche Kanäle soll sichergestellt werden, dass bestehende Kunden Swisscom die Treue halten und Neukunden gewonnen werden. Die Bearbeitung der Bestandskunden erfolgt anhand der Customer Journey und wird konsistent sowohl über Online- wie Offline-Kanäle ausgespielt. Dank der zentralen Planung, Steuerung und

Orchestrierung der Massnahmen steht der Kunde dabei immer im Mittelpunkt. Auch nicht-salesorientierte Bereiche, wie zum Beispiel der Mitarbeitende im Customer-Field-Service, nutzen Vor-Ort-Kundenkontakte gezielt, um Kaufprozesse anzustossen.

### Go2Market

Das Go2Market-Team ist verantwortlich für die Orchestrierung aller Marketingbotschaften. Es stellt sicher, dass diese in den Shops, im telefonischen Kundendienst, im Verkauf, im Customer-Field-Service und im Online-Kanal konsistent sind. In einer 360°-Sicht geht es darum, Kunden zu gewinnen und weiterzuentwickeln sowie Mitarbeiter zu befähigen bzw. zu motivieren. Die Aufgabe des Go2Market-Teams im gesamten Prozess sind Planung,

Konzeption und Durchführung. Unten stehend ein Praxisbeispiel.

### Service Marketing

Die Swisscom Services sichtbar machen, vermarkten und neue Services gestalten, das ist die Aufgabe von Service Marketing. Gleichzeitig schafft der Bereich Transparenz und Orientierung über das Swisscom-Service-Portfolio. Den Kunden werden die kostenlosen Rund-um-die-Uhr-Hilfestellungen zu den Swisscom-Angeboten aufgezeigt, die ihn durch den digitalen Alltag begleiten (Kundencenter, My Swisscom App, Community etc.) und das Leben einfacher machen. Mit „My Service“ begleitet Swisscom die Kunden auch über die Grundversorgung hinaus im Umgang mit PC und Smartphone. Die „My Service“-Experten

beraten. Innert einer Woche wurden an 14 Booster-Events rund 700 Mitarbeitende mittels eines „Train-the-Trainer-Konzepts“ ausgebildet. Ausgewählte Mitarbeitende haben ihr Wissen im Anschluss an die Schulung an mehrere Tausend Kundenkontaktpunkt-Mitarbeitende weitergegeben. Um die Motivation zusätzlich zu erhöhen, wurde ein kanalübergreifendes Incentivierungs-Programm durchgeführt.

### Mit neuen Zielen steuern

inOne erforderte auch neue Kenngrößen für die Steuerung der Kanäle. So ist bei einem komplett neuen Angebots-Portfolio und der damit verbundenen Weiterentwicklung der Kunden vom alten zum neuen Angebot entscheidend, dass der Kundenwert gehalten oder positiv entwickelt wird. Dazu wurden neue Steuerungsgrößen etabliert und je nach Kanal die Zielerreichung über spielerische Anreizsysteme oder durch direkte Beeinflussung des variablen Lohnanteils beeinflusst.

Das Zusammenspiel zwischen den Kanälen war für den Erfolg von inOne auch zentral. So wurden bspw.



**Abb. 4:** Swisscom-Shop

über One-to-one-Marketingaktivitäten Kunden zu den Shops und auf den Online-Kanal zugeführt und Service-Interaktionen an der Hotline genutzt, um den Kunden auf die neuen Angebote hinzuweisen.

helfen beispielsweise, das E-Mail zu konfigurieren, den Drucker einzurichten, ein Anti-Virusprogramm oder eine Firewall zu installieren oder den Computer zu optimieren. Ein Kundenprogramm für besonders treue und wertige Kunden rundet das vermarktete Portfolio nach oben hin ab. Diese Dienstleistungen tragen erheblich dazu bei, die Marke zu differenzieren, die Kundenzufriedenheit (NPS) zu steigern und das Geschäftsergebnis von Swisscom zu verbessern.

### Channel Development

In diesem Bereich geht es darum, die Vertriebs- und Servicekanäle im Hinblick auf neue Marktanforderungen weiter zu entwickeln. Ein Anwendungsbei-

spiel dafür sind Angebote von Swisscom im Lösungsgeschäft im Kundensegment KMU. Anders als bei Grossunternehmen verfügen diese Firmen in der Regel nicht über eigene Informatikspezialisten. Doch auch sie haben hohe Ansprüche, wenn es darum geht, Prozesse zu optimieren, effizienter zu werden und Kosten zu senken. Beispielsweise müssen die Kanäle für KMU in der Lage sein, jeder Firma eine massgeschneiderte Lösung zur Verfügung zu stellen. Ein KMU-Berater muss ein breites Produktportfolio, von Cloud-Services bis hin zu komplexen Work-Smart-Lösungen, abdecken. Je mehr Arbeit Swisscom den Kunden bei der Installation und im Betrieb der Infrastruktur abnimmt, desto höher ist die Kundenzufriedenheit. Die Zukunft liegt eindeutig in sogenannten Managed-Lösungen. Diese werden von Swisscom installiert, betrieben und unterhalten. Der Kunde braucht sich um nichts zu kümmern.

### Channel Strategy & Transformation

Das Channel-Strategy- und Transformation-Team definiert, welche Rolle die Kanäle übermorgen wahrnehmen sollen und begleitet die Kanäle aktiv in der Veränderung, z.B. zum Thema Online-Shift. Der Anteil der Online-Lösungen im Bereich Service und Support wird sich aufgrund der sich ändernden Kundenbedürfnisse voraussichtlich von heute 25 Prozent mittelfristig auf über 50 Prozent steigern. Im Bereich Verkauf wird eine Steigerung des Online-Anteils von heute 10–15 Prozent auf 25–50 Prozent je nach Produkt erwartet. In Kombination mit künstlicher Intelligenz entstehen neue Self-Service-Angebote. Ein Kunde soll sich dabei nicht durch Dutzende Seiten navigieren müssen, bis er die gewünschten Informationen findet. Das

System soll den Kunden und sein Anliegen identifizieren und ihm die richtige Lösung direkt anzeigen. Einfache Anliegen werden irgendwann in Zukunft gänzlich in den Online-Kanal oder zum vollautomatisierten Service-Bot verlagert. Der telefonische Kundendienst und die Shops werden dadurch entlastet. Die gewonnenen Kapazitäten werden genutzt, um Kunden in komplexeren und emotionalen Fragen noch besser zu beraten.

### Erfolge und Weiterentwicklung des Channel Management

Die Erfahrungen bei Swisscom zeigen, dass eine Channel-Management-Organisation die damit verbundenen Zielsetzungen erreicht. So wurden durch das Setup des Channel Management kanalübergreifende Effizienzen und Mehrwerte realisiert, die im klassischen Kanal-Setup nicht möglich waren. Wichtig ist, dass Channel Management seine Aufgabe einerseits als Challenger wahrnimmt, der den Kanälen Ziele setzt und diese einfordert. Andererseits ist entscheidend, dass das Channel Management als Unterstützer und Befähiger auf Augenhöhe mit den Kanälen interagiert.

### Schlussfolgerung

Die Gestaltung von Kundenbeziehungen kann ein Differenzierungsmerkmal in einem hart umkämpften Markt sein. Das Erreichen von Absatz-, Umsatz-, Kosten- und Kundenzufriedenheitszielen bei optimalem Einsatz aller Marketing-, Vertriebs- und Service-Kanäle ist Aufgabe des Channel Management. Dieses kann nur erfolgreich agieren, wenn gute Kundenbeziehungen als Ziel in der Unternehmensstrategie verankert sind. 

## 6 Erfahrungstipps für erfolgreiches Channel Management

1. Lassen Sie den Kunden entscheiden, welchen Kanal er nutzen will. Machen Sie ihm die Kontaktaufnahme so einfach wie möglich.
2. Sorgen Sie für ein konsistentes Kundenerlebnis und eine durchgehende Customer Journey – auch und besonders bei einem Kanalwechsel.
3. Stellen Sie sicher, dass alle Kundenkontaktpunkt-Mitarbeitenden über den gleichen Wissensstand verfügen.
4. Gestalten Sie Ihre Organisation und Systeme so flexibel, dass sie jederzeit Veränderungen im Kundenverhalten angepasst werden können.
5. Sammeln Sie so viele Kundendaten wie möglich. Aber nur relevante. Nicht die Menge an Daten ist entscheidend, sondern was Sie daraus für Ihr Business ableiten.
6. Schaffen Sie für Channel Management eine dezidierte Organisation auf Augenhöhe der Kanäle.

Jetzt **10 %** auf  
alle Plakate!\*

Rabattcode:

**HEROPLMA18CHP**

[www.onlineprinters.ch](http://www.onlineprinters.ch)

# BASICS, DIE INS BUDGET PASSEN. ■

**Handwerk ist unsere Basis,**  
smarte Lösungen sind unser Konzept.  
Wir drucken vom Flyer bis zum Plakat  
alles, was Ihr Unternehmen braucht.  
In bester Qualität. Und vor allem:  
**mit Leidenschaft.**

 **ONLINEPRINTERS**

DER BESTE EINDRUCK BLEIBT

10 % Rabatt auf den Nettowarenwert in der jeweiligen Kategorie. Kein Mindestbestellwert.  
Rabatthöhe max. 30€ des Nettowarenwertes. Keine Barauszahlung. Nicht mit anderen Aktionen kombinierbar.  
Einmalig einlösbar. Gültig bis: 30.06.2018.

# Verkaufsspezialisierung

---

Wie breit oder wie eng soll die Aufgabe der Verkäufer bestimmt werden, damit sie den Markt erfolgreich ausschöpfen?  
Die Antwort prägt massgeblich, wie stark der Verkauf wirkt.

**Prof. Dr. Christian Belz**

**D**ie optimale Spezialisierung des Verkaufs ist eine wichtige, doch in Praxis und Forschung eher vernachlässigte Aufgabe. Verschiedene Lösungen sind in der Praxis anzutreffen. So ist beispielsweise Vorwerk überzeugt, dass nicht die gleichen Verkäufer Staubsauger und Küchengeräte an private Kunden verkaufen können und nutzt dafür zwei Verkaufsorganisationen. Ein anderer Anbieter, wie beispielsweise Swisscom, vereint den Verkauf seines riesigen Sortiments für Telekom und Informatik. Funktionieren damit Spezialisten und Generalisten im Verkauf? Ist der Grad der Spezialisierung eine Glaubensfrage für Manager? Der vorliegende Beitrag hilft, diese Fragen zu klären. Es gibt aber keine einfachen Antworten.

**Ziel ist es**, die Aufgabe des Verkäufers so abzugrenzen, dass er eine optimale Wirkung entfaltet. Diese Wirkung umfasst realisierte Vorteile für Kunden sowie erzielte Umsätze und Erträge bezogen auf die Verkaufskosten. Dabei gilt es, die Verkaufsorganisation auch flexibel auf zukünftige Unternehmens- und Marktentwicklungen auszurichten.

Vorerst zeigt der Beitrag wichtige und vielfältige interne Mechanismen, die eine Rolle spielen, um die Verkaufsspezialisierung zu optimieren. Dann wird das Optimum zwischen Spezialisten und Generalisten grundsätzlich behandelt. Bezug für die erfolgreiche Spezialisierung sind dabei stets das Marktpotenzial und die Intensität des Wettbewerbs. Schliesslich wird die Ausrichtung auf Strategie, Produkte, Services und Lösungen, Kunden, Regionen, Kanäle und Funktionen erörtert; in jeder Dimension lässt sich die Aufgabe des Verkaufs enger oder breiter fassen. Der Fachbeitrag ist konzeptionell ausgerichtet und stützt sich auf praktische Fälle.

## Interne Mechanismen für die Verkaufsspezialisierung

Zur Spezialisierung gilt es, mehrere grundsätzliche Spannungsfelder oder Mechanismen zu beachten, sie werden strukturiert in Verkaufskomplexität, organisatorische Einbindung, Kompetenz und Ressourcen der Verkäufer, Unterstützung des Verkaufs sowie Wirtschaftlichkeit und Führung (auch Belz/Huckemman/Lee/Weibel 2018, S. 229–244).

### Verkaufskomplexität

#### 1. Dynamik:

In Unternehmen besteht oft eine eigene Dynamik – mehr Produkte, mehr Services, mehr Kunden, mehr Kanäle oder mehr Aufgaben im Verkauf sind ein Trend. Deshalb bleibt die Diskussion um die richtige Aufgabe des Verkaufs ein wiederkehrendes Thema. Entscheidend bleibt es, wie viele Aufgaben ein Verkäufer aktiv erfüllen kann.

#### 2. Verkaufsinteraktion:

Leicht lassen sich dem Verkäufer beliebig anspruchsvolle und viele Aufgaben delegieren. Die Verkaufskomplexität steigt oft, während gleichzeitig die Ressourcen vermindert werden (Belz/Schmitz 2011). Ein wichtiger Engpass ist dabei, was sich in einem Gespräch mit den Kunden von 30 bis 60 Minuten einbringen lässt. Legen wir beispielsweise alle Vorgaben an den Verkauf auf ein Kundengespräch um (welches oft nur noch einmal jährlich stattfinden kann), so lässt sich häufig eine unmögliche Verkaufsaufgabe erkennen (Belz 2014; Belz/Dannenber/Pahl 2018).

### Organisatorische Einbindung

#### 3. Teilen und Verbinden:

Mit jeder Spezialisierung und damit Trennung der Verantwortlichkeiten im Verkauf steigt gleichzeitig auch der Ruf nach Verbindung. Typisch die Frage: Wie lässt sich bei einer Spezialisierung nach Sparten das

### Christian Belz

Professor für Marketing an der Universität St. Gallen und Direktor am Institut für Marketing  
christian.belz@unisg.ch

Cross Selling steigern (umfassend Belz/Lee 2017)?

#### **4. Unterstützung und Konzentration:**

Mit jeder Ausweitung der Verkaufsaufgabe steigt der Bedarf nach interner Unterstützung. In jedem Hebel ist dazu eine aufwendige Koordination mit den entsprechenden Spezialisten in Produktmanagement, Kundenservice oder Kanälen erforderlich. So etablierte beispielsweise Heidelberg Druck mehrere Eskalationsstufen der Kundenbetreuung. Die erste Stufe bewältigt der Verkäufer weitgehend selbstständig, bei anspruchsvolleren Kundenprojekten zieht der Verkäufer in der zweiten Stufe spezialisierte Verkaufskollegen bei (die einen anderen Hintergrund zu Produkten und Kunden mitbringen), in der dritten Stufe werden spezialisierte Techniker zur Kundenbearbeitung integriert.

Auch lohnt es sich, die bestehenden Verkaufsaufgaben von Zeit zu Zeit zu prüfen und zu bereinigen. Oft erfüllen teure Verkäufer verschiedene Aufgaben, die günstigere Mitarbeitende gleichzeitig noch besser erledigen können.

Kompetenz und Ressourcen der Verkäufer

#### **5. Generalisierung, Verkäufer-Fähigkeiten und Einsatz:**

Jede Generalisierung oder Spezialisierung gilt es, durch die Fähigkeiten und das Engagement der Verkäufer abzustützen. So sollte beispielsweise der Verkäufer das gesamte Sortiment beherrschen, welches er verkauft, und sämtliche Kunden verstehen, die er bearbeitet. Begleitet werden Fähigkeiten und Motivation des Verkäufers durch sein Mengengerüst mit der Kundenzahl, den angestrebten Besuchshäufigkeiten, der erforderlichen Reisezeit usw. Ein Verkäufer kann mit 3000 Kunden nicht gleich zusammenarbei-



### Zusammenfassung

Verkaufsressourcen und Markt- oder Kundenpotenziale gilt es, sorgfältig abzustimmen. Dazu ist die Zahl der Verkäufer wichtig, aber besonders auch ihre Spezialisierung.

Die Aufgabe des Verkaufs lässt sich nach Strategie, Produkten, Services und Lösungen, Kunden, Kanälen und Funktionen bestimmen.

ten wie mit 500! Anforderungsprofile für Verkäufer lassen sich leicht bestimmen, aber schwierig in Fähigkeiten und Mengen einlösen.

#### **6. Repertoire des Verkaufs:**

Spezialisierung definiert nicht nur die wichtigen Leistungen und Kunden für spezifische Verkäufer. Wichtig ist, welche Wertschöpfung der Verkauf für den Kunden erbringt. Grundsätzlich wird

die Aufgabe des Verkäufers (auch im Trend zur Digitalisierung) dort wichtiger, wo er selbst für Kunden leistet und nicht nur vermittelt. Typische Antworten suchen beispielsweise Mehrwertanbieter auch im Volumengeschäft, um den Multioptionskunden mit schlanker bis intensiver Zusammenarbeit anzugehen. Bei solchen differenzierten Interaktionsmodellen stellt sich die Frage, wie weit der Verkauf ein ganzes Repertoire von Zusammenarbeitsformen erfolgreich verkaufen kann. Die Herausforderung zum Repertoire stellt sich auch bei der technischen Unterstützung des Kunden, dem Anwendungssupport, der Zusammenarbeit nach dem Kauf und dem Projektmanagement.

#### **7. Prioritäten:**

Generalisten sind laufend herausgefordert, die richtigen Prioritäten zu setzen. Ihre Vorgesetzten befürchten, dass diese Prioritäten bezogen auf Strategie und Ergebnisse nicht optimal oder gar zufällig sind. Oft weicht der Verkäufer bei mangelnden Ergebnissen in einem Bereich auf weitere aus. Persönliche Disziplin und Gespür des Verkäufers sowie Verkaufsmanagement sind damit gefordert.

## Unterstützung des Verkaufs

### **8. Delegierfähige Verkaufsaufgabe:**

Unternehmen können verschiedene Voraussetzungen schaffen, damit der Verkauf zusätzliche Leistungen an Kunden verkaufen kann. So erleichtern beispielsweise einfache Servicemodule, dass Verkäufer sie vermarkten können. Datenbanken zu Kundensegmenten helfen dem Verkauf, spezifisch auf angezielte Segmente und einzelne Kunden einzugehen. Einfache und rasche Unterstützung zu Sonderfragen entlasten den Verkauf und lassen ihn nicht in langwierigen, internen Rückfragen ersticken. Auch vorbereitete, qualifizierte Leads für attraktive Kunden entlasten den Verkauf massgeblich oder der Kunde kann sich gleich selbst mit entsprechenden Hilfen auf der Webseite oder auf Landing Pages des Anbieters informieren oder einfache Transaktionen abwickeln.

## Wirtschaftlichkeit

### **9. Gewinnschwelle des Verkäufers:**

Manche Unternehmen können sehr präzise bezeichnen, wieviel Umsatz ein Verkäufer braucht, dass er sich für das Unternehmen lohnt. Dabei ist auch zu berücksichtigen, welche Fluktuation besteht und wie lange ein neuer Verkäufer braucht, um die Gewinnschwelle zu erreichen. Kostendruck ist in Unternehmen omnipräsent. Normalerweise kostet aber eine neue Spezialisierung mehr als ein generelles Vorgehen. Natürlich muss das durch zusätzliche Umsätze und Erträge wettgemacht werden. Nur bleibt es beispielsweise sehr kritisch, kostenneutrale Verkaufsreorganisationen zu propagieren. Besser ist es, die Relation zu bewerten. Die zusätzliche Ausschöpfung durch eine Spezialisierung im Verhältnis zu den zusätzlichen Kosten.

### **10. Wirkungsschwelle der Spezialisierung:**

Eine Spezialisierung kann erst wirken, wenn Ressourcen und Spezialisierungsbereich zusammenpassen. Zu oft installieren Unternehmen auch Spezialisten mit einer viel zu grossen Aufgabe. Gelingt es nicht, eine neue Spezialisierung genügend auszustatten, sind Enttäuschungen programmiert und die zusätzlichen Einheiten (oder manchmal Nebenfunktionen von bestehenden Verkäufern) werden nur zum Sand im Getriebe des Unternehmens. Besonders der Aufwand der Koordination stört die Zusammenarbeit, ohne wirksam zu ergänzen. Kurz: Auf kleine Zusatzspezialisierungen soll verzichtet werden.

## Führung

### **11. Komplexe Führung:**

Verschiedene Verkaufsspezialisten haben andere Voraussetzungen für Umsätze und Erträge und ihre Arbeit ist unterschiedlich. So lassen sich die Verantwortlichen für bestehende Kunden und für neue Kunden kaum vergleichen, ebenso wie Spezialisten für Key Accounts und Flächenvertrieb. Spezialisierung braucht eine differenzierte

Führung. Davon sind auch Systeme für Lohn und Incentives betroffen. Damit steigt die Komplexität der Führung.

### **12. Zugang:**

Wer hat unmittelbaren Zugang zum Verkäufer? Versuchen beispielsweise sechs Produktmanager oder sechs Sparten, den Verkäufer zu beauftragen und zu stossen, so folgt für den einzelnen Verkäufer eine Flut von Anfragen, Anregungen und Anweisungen, die ihn ganzheitlich in eine defensive Rolle drängen. Indiz ist eine wachsende Zahl von „burn outs“ im Verkauf.

### **13. Relative Verkaufsspezialisierung:**

Der Verkauf ist relativ zur Spezialisierung im Unternehmen organisiert. Generalisten im Verkauf stehen beispielsweise verschiedene Spezialisten der Technik gegenüber. Daraus entsteht die Herausforderung, über Schnittstellen die besondere Fachkompetenz von internen Spezialeinheiten zum Kunden zu transportieren. Beispielsweise hat eine Vertriebseinheit mit gesamthaft fünf Mitarbeitenden in einem kleinen Markt die Beiträge von spezialisierten, zentralen Produkt- und Segmentbereichen zum Kunden zu bringen. Dabei

## Handlungsempfehlungen

1. Analysiere die ergiebigen Spezialisierungen bezogen auf Kundenvorteile, Kundenpotenziale und Wettbewerb. Nutze Zugänge wie Business Case, Aufgaben, Verkäufergruppen und Kundentransaktion, damit Spezialisierungen auch funktionieren.
2. Stimme die Ressourcen des Verkäufers mit seinen Aufgaben ab.
3. Optimierte die spezialisierte und generalisierte Verkaufsaufgabe nach Strategie, Produkten, Services und Lösungen, Kunden, Kanälen und Funktionen.
4. Erprobe neue Lösungen in Pilotprojekten zur neuen Verkaufsorganisation.
5. Nehme Verkäufer auf die Reise der Aufgabenveränderung mit, damit sie sich nicht durch jede Reorganisation in ihrem Besitzstand bedroht fühlen, sondern neue Chancen nutzen.

kämpfen die zentralen Spezialisten um das begrenzte Engagement der Verkäufer, um ihren Bereich zu fördern. Umgekehrt gibt es Unternehmen, die beispielsweise nur den Verkauf für Segmente spezialisieren, aber die Restorganisation ist nach Produktparten oder Ländern ausgerichtet.

Naturgemäss wirken diese Mechanismen zusammen und der Markt ist der entscheidende Bezug.

### Spezialisten oder Generalisten zwischen internen Mechanismen und Markt

Flankiert werden die internen Stellgrößen der Spezialisierung durch den Markt: Erstens ist es bedeutend, welche Vorteile der Verkauf für Kunden realisiert. Zweitens ist es wichtig, wie gross die Poten-

ziale im Markt sind (wenige bis viele Kunden, kleine bis grosse Umsätze, kleine bis grosse Erträge). Je kleiner das Potenzial, desto weniger lässt sich spezialisieren. Das erfahren beispielsweise Unternehmen, die in den Hauptmärkten weit differenzierter vorgehen als in Nebenmärkten. Drittens ist die Intensität des Wettbewerbs entscheidend, denn grosser Wettbewerb steigert den Aufwand und fördert die Spezialisierung.

### Auf der Suche nach dem Optimum

Jede spezielle oder generelle Organisation des Verkaufs verfolgt das Ziel, die Märkte effizient und erfolgreich auszuschöpfen. Abbildung 1 beschreibt diese Suche nach dem Optimum.

Spezialisten kosten mehr, weil sie gleiche Kunden parallel bearbeiten. Ge-

neralisten haben nicht den Tiefgang, um wirksam zu verkaufen oder müssen intensiv unterstützt werden. Um die Aufgaben des Verkaufs auszuweiten, sind auch verschiedene Voraussetzungen nötig.

Einige erste Massnahmen zur Optimierung zeigt bereits die Abbildung. Allerdings interessiert, ob sich neue Spezialisierungen bewerten lassen. Vier Ansätze stehen im Vordergrund:

#### 1. Business Case:

Für neue Verkaufsspezialisten lassen sich erforderliche Mehraufwendungen und erreichbare Kundenpotenziale (auch im Zeitablauf) errechnen.

#### 2. Aufgaben-Analyse:

Relevant sind die Aufgaben, die der Verkauf aktuell und zukünftig erfüllen muss. Daraus lässt sich abschätzen, was sich durch die bestehende Mannschaft erreichen lässt und wo neue Spezialisten einzusetzen sind.

#### 3. Fähigkeiten von Verkäufergruppen:

Bereits bei bestehenden Verkäufern sind grosse Unterschiede zu beobachten. Manche Verkäufer gehen gekonnt mit riesigen Sortimenten oder verschiedenen Kunden um, manche Verkäufer realisieren weit mehr Cross Selling als ihre Kollegen. Oft lassen sich daraus Verkäufergruppen bilden, die durchaus unterschiedliche Aufgaben erfüllen können. Einen bestehenden Vertrieb „flächendeckend“ neu orientieren zu wollen, gelingt meistens nicht. Einzelne Gruppen lassen sich aber gezielt nach ihren Stärken einsetzen.

#### 4. Transaktion mit Kunden:

Wichtiger Bezug kann auch sein, was in den möglichen Gesprächen mit Kunden stattfinden soll und kann. Die konkrete Zusammenarbeit mit Kunden zeigt oft eindrücklich, was machbar und was illusionär ist.

Abb. 1: Optimum der Spezialisierung im Verkauf



Quelle: Eigene Darstellung.

Die Ansätze lassen sich kombinieren. Das zeigt, dass sich die optimale Spezialisierung nicht einfach mechanisch optimieren lässt. Diese Überlegungen verdeutlichen, was bei der Wahl der Spezialisierung überdacht werden muss.

### Hebel der Spezialisierung

Nach jedem der sechs aufgezeigten Hebel in Abbildung 2 von Strategie bis Funktionen lässt sich der Verkauf inhaltlich mehr spezialisieren oder mehr generalisieren. Die früher aufgezeigten Mechanismen und Entwicklungsoptionen beeinflussen die Wahl.

Der Verkauf für einen grossen Markt lässt sich weit mehr spezialisieren als für einen kleinen. Auch ist die Zentrale eines Unternehmens oft weit mehr spezialisiert als die kleinere Niederlassung eines Unternehmens. Dadurch entstehen Herausforderungen in Führung und Koordination.

Der *Sales Excellence Survey 2017* (Mercuri International 2017, S. 35; n=926) zeigte übrigens, dass 47% der Unternehmen im Verkauf nach Regionen (bei den erfolgreichsten Unternehmen nur 44%), 22% nach Industriesegmenten (oder Kunden) (bei den Besten 21%), 19% nach Produkten (bei den Besten nur 13%) und 12% nach verschiedenen Verkaufsaufträgen (z.B. Akquisition und Wiederverkauf) (bei den Besten stärker mit 22%) organisiert sind.

Folgende Aspekte gilt es, für jeden Hebel zu beachten.

#### Hebel 1: Strategie

Realisieren Verkäufer differenzierte Strategien des Unternehmens oder sind sie nur für Teilstrategien zuständig? Für verschiedene Strategien unterschiedliche Verkaufsmannschaften einzusetzen, ist aufwendig und mindestens zu Beginn risikoreich.

### Abb. 2: Hebel zur Verkaufsspezialisierung

Mit typischer Ausprägung für kleine und grosse Märkte



Quelle: Eigene Darstellung.

**Generalist:** Geberit richtet den Vertrieb strategisch generell aus. Die übernommene Firma Sanitec wurde vollständig im Vertrieb integriert. Damit verkauft der Aussendienst neu das gesamte Sortiment für Sanitärtechnik (hinter der Wand) und für Badkeramik (vor der Wand). Allerdings wurden dafür auch klare Schwerpunkte im Sortiment für den Verkäufer gesetzt.

**Spezialist:** Ein Beispiel für eine strategische Spezialisierung ist Mettler Toledo (Mess- und Präzisionstechnik). Das Unternehmen verfolgt eine konsequente Mehrwertstrategie für Kunden. Im ebenfalls angestrebten Volumengeschäft wird unter dem Tochterunternehmen Ohaus ein völlig getrennter Vertrieb eingesetzt. Die Vertriebseinheiten stehen auch im Wettbewerb.

Für neu erkannte und attraktive Geschäftsfeldern setzt Bego (Zahntechnik) in den ersten Jahren eine eigene und neue Verkaufsmannschaft ein. Erst bei Erfolg wird entschieden, wie der neue Geschäftsbereich im bestehenden Aussendienst integriert wird. Auch hier handelt es sich also um eine strategische Verkaufsspezialisierung. Unternehmen beschäftigt besonders, wie sie im Verkauf mit Bereichen umgehen, die sie neu aufbauen wollen.

#### Hebel 2: Sortiment

Verkaufen die Verkäufer breite Sortimente des gesamten Unternehmens oder sind sie nur für Sparten und Teilsortimente zuständig? So stützen sich beispielsweise viele Unternehmen ohne Services zu berücksichtigen bereits auf 30 000 und mehr Produkte, offensichtlich eine grosse Aufgabe für den Verkäufer. Sind die Leistungen für Kunden verbunden, so sollte sie auch der Verkäufer integrieren.

*Generalist:* Generell wird der Vertrieb von Starrag (Werkzeugmaschinen) auf Kundensegmente ausgerichtet. Die Gruppe umfasst rund zehn internationale Produktionseinheiten mit Traditionsmarken und speziellen Maschinen. Für definierte Segmente, wie beispielsweise Transportation, werden die Potenziale dieser Einheiten im Vertrieb für Kunden verbunden. Unterstützt wird dieses Vorgehen durch eine Einmarkenstrategie ab 2017. Generalist ist auch der internationale Vertrieb von Heidelberg Druck. Gegenwärtig kämpfen 14 Geschäftseinheiten oder Sparten um ein Engagement des internationalen Vertriebs. Beispiel einer solchen Sparte ist Gallus (Maschinen für den Druck von Etiketten). Ziel von Gallus ist es, den bisher eigenen Vertrieb an den weltweiten Vertrieb von Heidelberg zu delegieren, nur Key Accounts werden direkt bearbeitet. Dazu gilt es, gemeinsam realistische Potenziale der Märkte zu evaluieren, gemeinsame Ziele zu bestimmen, die Kompetenz vor Ort zu steigern, die Zusammenarbeit und Prozesse zu klären sowie für den Vertrieb attraktive Konditionen, Preise und Leistungen bereitzustellen.

*Spezialist:* Spezialisiert ist der Verkauf für A- und B-Kunden von SFS Unimarket je in den Sparten Befestigungstechnik, Beschläge, Werkzeuge, Bausupport und Handelssupport. Damit ist die spezifische Fachkompetenz in jedem Bereich ein Erfolgsmotor im Markt.

Zu breite Sortimente behindern den Verkäufer, die Zeit mit Kunden produktiv zu nutzen. Wer zu viel

anspricht, verkauft weniger oder gar nichts.

### Hebel 3: Service und Lösungen

Ist der Verkäufer für Produkt- und Serviceverkauf (bis zu komplexen Lösungen) gesamthaft zuständig oder braucht Service einen eigenen Aussendienst? Manche Unternehmen wollen ein ertrageiches Servicegeschäft verstärken, während ihr Aussendienst sich bisher auf den Produktverkauf konzentrierte.

*Generalist:* Manche Unternehmen forcieren ihren Verkauf, zusätzlich auch Serviceleistungen zu verkaufen. Als Beispiel für diese verbreitete Lösung nennen wir Ullmann (Verpackungsmaschinen für die Pharma-Industrie). Es ist dabei anspruchsvoll, die neuen Spielregeln des Servicegeschäfts professionell zu erfüllen.

*Spezialist:* Lienhard Office Group (Büromöbel) baute zu Beginn eine spezialisierte Einheit mit dem Namen Office Consulting Group auf. Sie betreute ausschliesslich anspruchsvolle Lösungen für Kunden, während das Produktgeschäft beim angestammten Vertrieb blieb. Nach dem erfolgreichen Aufbau werden die Bereiche wieder stärker integriert.

Auch bei der erwähnten Starrag wird für den internationalen Kundenservice übergreifend (auch) ein eigener Verkauf eingesetzt.

### Hebel 4: Kunden

Werden alle Kunden durch einen einheitlichen Verkauf nach Prioritäten bearbeitet? Oder soll ein spezieller Verkauf je nach Kundengruppe eingesetzt

werden? Entscheiden die gleichen Verantwortlichen bei Kunden über verschiedene Angebote des eigenen Unternehmens, ist es leichter, die Leistungen über den Verkauf zu verbinden.

*Generalist:* Kundengeneralisten im Verkauf sind die klassische Lösung von Unternehmen. Dazu ist kein Beispiel nötig. Herausforderung ist dabei ein genügendes Know-how zum Kunden. Auch funktioniert ein genereller Ansatz oft für spezifische Kundennischen oder Kunden ungenügend. Produkthanbieter verfolgen diesen Ansatz stärker als kundennahe Problemlöser.

*Spezialist:* Zahlreich sind Spezialisierungen nach Kundengruppen. So unterscheiden manche Unternehmen besondere Verkäufer für neue und bestehende Kunden. Auch richten manche Anbieter ein spezielles Key-Account-Management mit eigenen Verkäufern ein (umfassend Belz/Müllner/Zupancic 2015). Sie haben die Aufgabe, beispielsweise die Spezialisierung des Unternehmens nach Sparten für grosse Kunden zu überbrücken, um die gesamte Leistungsfähigkeit des Anbieters für Kunden einzubringen. Interessanterweise funktioniert auch ein spezialisiertes Small-Account-Management analog, hier lohnt sich der Aufwand nicht, vorhandene Sparten für kleine Kunden anzuwerfen. Kleinkunden-Center (oft mit Callcenter und einem starken Innendienst) koordinieren die Leistung für kleine Kunden effizient (umfassend Belz et al. 2008). SFS Unimarket lancierte 2017 eine entsprechende Initiative.

Ein Beispiel der Spezialisierung ist auch bei Création Baumann (Vorhänge) anzutreffen: Für den Verkauf an den Fachhandel und den Verkauf für Objekte wird in grossen Märkten der Verkauf getrennt. Dabei sind die Vertriebsgebiete für das Objektgeschäft grösser als jene für das Fachhandelsgeschäft. Spezialisiert ist auch die kleinere Biomed (Medikamente und besondere „Devices“ für Spitäler), das Unternehmen trennt den Aussendienst für Spitäler, Ärzte und Drogerien sowie Apotheken. Bei Apotheken und Drogerien werden zudem die Anstrengungen für Ketten von Verkauf bis Supply Management zusätzlich durch einen Spezialisten koordiniert.



#### Hebel 5: Regionen

Bearbeiten die Verkäufer ein grosses oder kleines Verkaufsgebiet? Natürlich ist das vom Potenzial in einem Gebiet abhängig. Gleichzeitig stellt sich die Frage, ob ein Verkäufer besser arbeitet, wenn er zu grosse Gebiete oberfläch-

**Man könnte sich den Verkaufsmanager als Ingenieur vorstellen, der gekonnt mit den Variablen der Spezialisierung spielt, um die Märkte erfolgreicher und effizienter auszuschöpfen.**

lich oder sehr kleine Gebiete ausgesprochen gründlich bearbeitet. Optimierungskriterien sind auch erforderliche Sprachen und kulturelle Fähigkeiten oder Fahrtwege bis zum Wohnort der Verkäufer. Sind Kunden selbst in meh-

rerer Regionen tätig, so ist eine übergreifende Abstimmung und Integration im Verkauf wichtig. Das ist meistens bei Grosskunden der Fall.

*Generalist:* Grosse Gebiete betreuen Vertreter in Unternehmen mit wenigen Kunden, grossen und schwankenden Aufträgen und hoher Spezialisierung nach den weiteren Hebeln. So sind beispielsweise die Global-Account-Manager von Hilti naturgemäss für alle Produktions- und Absatzgebiete ihrer grossen Kunden zuständig, müssen aber auch vor Ort in jedem Land und Vertriebsgebiet flankiert werden.

*Spezialist:* Besonders für mittlere und zahlreiche Kunden sind nahezu alle Anbieter nach Vertriebsgebieten ausgerichtet. Vertriebsgebiete sind das dominierende Organisationsprinzip im Verkauf. In der Regel bilden Unternehmen ähnlich ergiebige Vertriebsgebiete, die auch vergleichbare Leistungen der einzelnen Verkäufer erlauben.

Kritisch ist bei der klaren Zuteilung eines Vertriebsgebietes zu einem Verkäufer allerdings, dass damit die Bearbeitung eines Vertriebsgebiets von diesem spezifischen Verkäufer abhängt. Vernachlässigt er angestrebte Produktverkäufe oder Kundengruppen, wird das Gebiet nicht ausgeschöpft. Neuere Lösungen setzen zwei bis mehrere, sich ergänzende Verkäufer für ein Gebiet parallel ein, um diese Potenziale besser zu heben. Teilweise übernehmen damit Teams die Verantwortung gemeinsam für ein Gebiet und optimieren ihre Zusammenarbeit selbst.

Zoltners/Sinha/Lorimer (2015) belegten, dass sich Umsatzgewinne von zwei bis sieben Prozent erzielen lassen, wenn es gelingt, die Verkaufsgebiete so zu justieren, dass Verkaufsressourcen und Kundenbearbeitung zusammenpassen; ohne dabei den bisherigen Verkaufsansatz zu verändern.

#### Hebel 6: Kanäle

Mehr und mehr Unternehmen bearbeiten ihre Kunden off- und online über mehrere Kanäle und nutzen vielfältige Instrumente von Internet-Marketing

bis Kundenevents. Im Leadmanagement, also der Begleitung des Kunden zum Kauf, werden Kanäle und Instrumente abgestimmt. Ist beispielsweise der persönliche Verkauf einfach ein Kanal, der im Wettbewerb zu weiteren Kanälen steht oder übernimmt er auch Verantwortung für weitere Instrumente und Kanäle? Generell nehmen Kundenzentren, Telefonverkauf, Online-Geschäft und Internetberatung zu.

*Generalist:* Häufig ist der Aussendienst nicht nur für seinen persönlichen Verkauf zuständig, sondern seine Aufgabe ist es, dem Kunden auch die optimalen Kanäle des Unternehmens zu verkaufen. Entsprechend wird beispielsweise bei Würth (Befestigungstechnik und Werkzeuge) der Aussendienst auf den Gesamtumsatz seiner Kunden provisioniert.

*Spezialist:* Manche Unternehmen trennen Internet- und physischen Verkauf. Beispiel dafür war über viele Jahre Weltbild (Bücher und weitere Sortimente). Die interne Konkurrenz verhinderte gleichzeitig optimale Gesamtlösungen oder führte zu Diskussionen der gegenseitigen Verrechnung von Leistungen und der Provisionierung. Denn der Kunde kombiniert die Kanäle und damit tragen immer mehrere Bereiche zu einem Kauf bei.

## Hebel 7: Funktion

Was tut der Verkäufer für den Kunden selbst, wo wird er im Unternehmen unterstützt? Verbunden mit der Aufgabe des Verkaufs sind auch alle Bestrebungen, welche die produktive Kundenzeit des Verkäufers steigern.

*Generalist:* Breite Verkäufer nutzen verschiedene Verkaufsansätze von Hard Selling bis Value Selling. Sie sind in der Lage, schlanke bis extensive Formen der Zusammenarbeit mit Kunden professionell umzusetzen. Sie managen Kundenprojekte umfassend und übergeben sie nicht anderen Stellen im Unternehmen, selbst nach dem Verkauf betreuen sie die Kunden. Als Alleskönner sind sie „die eine Stimme für den Kunden“ und erfüllen also die meisten Aufgaben gleich selbst. Diese breiten Aufgaben sind oft bei Konsumgüterherstellern oder Anbietern von Standardprodukten anzutreffen.

*Spezialist:* Typisch der Verkauf der Banken für eine enge Aufgabe. Die Berater betreuen ihre Kunden mit Gesprächen zu Risikoprofilen und Anlagen, sie haben aber bei normalen Kunden das angelegte Geld nicht ganzheitlich im Blick und interagieren kaum proaktiv mit den Kunden. Diese Aufgaben sind an die „Maschinerie“ der Bank delegiert. Deshalb bleibt die Wertschöpfung für den Kunden durch den Verkauf sehr schmal und passiv; verantwortliche Verkäufer betreuen auch oft 2000 und mehr Kunden.

Enge Verkäufer schaffen vor allem qualifizierte Kundenkontakte und übergeben rasch an andere Stellen im Unternehmen. Das ist in Unternehmen mit komplexen, individuellen und teuren Leistungen für Kunden üblich.

So verstärkt beispielsweise Siemens generell den sogenannten Inside Sale, wobei Spartenunterschiede zu berücksichtigen sind. Manche Unter-

nehmen richten „Ausschreibungsfabriken“ ein, also interne Stellen, die sich nur um die Beteiligung des Unternehmens an wichtigen Ausschreibungsverfahren von Kunden kümmern (auch Schmidt/Regier/Krafft 2017).

Die Hebel gilt es, richtig zu kombinieren. Eine schematische Lösung lässt sich dafür nicht vorschlagen. Die Ressourcen des Verkaufs und die Ergiebigkeit der Märkte sind dazu die wichtigen Bezüge.

## Verkäufer in Reorganisationen auf die Reise mitnehmen

Weil die Herausforderung komplex ist, entstehen oft zufällige Lösungen der Spezialisierung, geprägt durch Erfahrungen und Überzeugungen der Führungskräfte. Der ganzheitliche Ansatz mit allen Hebeln und den Ansätzen Business Case, Aufgaben, Verkäufergruppen und Kundeninteraktion hilft. Massstab ist dabei, was in der konkreten Interaktion mit Kunden geschieht. Das ist in der Erfolgskontrolle für Spezialisierungen neben den Ergebnissen zu erfassen.

Man könnte sich den Verkaufsmanger als Ingenieur vorstellen, der gekonnt mit den Variablen der Spezialisierung spielt, um die Märkte erfolgreicher und effizienter auszuschöpfen. Diese Variablen behandelten wir: Produkte, Services, Kunden, Gebiete, Kanäle und Funktionen. Praktische Diskussionen zeigten aber deutlich, dass Verantwortliche ihre steigenden Ansprüche nicht mehr mit der bestehenden Vertriebsorganisation realisieren können (Sales Driven Company 2017). Sie gehen von Begrenzungen aus, weil der Verkauf mit den geforderten Zusatzaufgaben und Leistungssteigerungen nicht Schritt hält. Die Schere zwischen Anspruch und Wirklichkeit wird grösser. Deshalb kompensieren sie die



Lücken im Verkauf mit Spezialisten und nehmen ihnen Aufgaben ab. Typisch sind dabei vorerst neue Lösungen für grosse und kleine Kunden, Inside Sale und E-Business. Auch werden neue Geschäftsfelder teilweise mit einem Spezialverkauf angegangen.

Dabei ist ein Widerstand der Verkäufer wahrscheinlich; sie wehren sich dagegen, potenzielle und aktuelle Kunden abzugeben, die bisher ihrem Portfolio zugeordnet waren. So sperrten sich Verkäufer, beispielsweise die Verkäufer von Sick (Sensoren), gegen ein Kleinkundenmanagement, obschon das Unternehmen sich auf Kunden konzentrierte, die nachweislich seit vier Jahren vom Aussendienst nicht kontaktiert wurden. Ein Praktiker meinte in einem unserer Verkaufsworkshops: „Verantwortliche behandeln den Verkauf als ‚heilige Kuh‘. Sein Besitzstand wird gewahrt, weil eine Revolte der Verkäufer als zu risikoreich und mühsam eingeschätzt wird.“ Das heisst, die Unternehmen honorieren dem Verkauf auch Leistungen, die neue Spezialeinheiten

erbringen; die Umsätze werden den bestehenden Gebieten oder Verkaufsverantwortlichen zugeordnet.

Es ist mir keine weitere Berufsgruppe bekannt, die einen ähnlichen Schutz beansprucht. Aufgaben verändern sich selbstverständlich. Verkaufsm

**Lösungen mit vielen Variablen lassen sich nur ganzheitlich entwickeln. Es ist schwierig, die Wirkung auf den Erfolg abzuschätzen.**

managern muss es gelingen, ihre Mannschaft auf diese Reise mitzunehmen, sonst ersticken sie im Status quo und realisieren notwendige Anpassungen in der Organisation nie oder zu spät. Dazu gilt es, ein gemeinsames Verständnis von Problemen und Chan-

cen im Verkauf zu erarbeiten. Veränderte und neue Aufgaben im Verkauf könnten auch Teil einer positiven, beruflichen Entwicklung des Verkäufers sein. Sie werden damit ein Teil der vielgeforderten Fachkarriere im Vertrieb, welche die Verkaufsaufgabe längerfristig attraktiv hält.

Neue Spezialisierungen des Verkaufs verändern zudem nicht nur die Aufgaben der Verkäufer, sondern auch der Führung. So kann ein verstärkter Fokus auf Kundensegmente die interne Position der Verantwortlichen für Produktparten und der Ländereinheiten im Verkauf schwächen. Auch die Schnittstellen zwischen den Organisationseinheiten werden neu geschaffen. Damit gewinnen oder verlieren Führungskräfte und Mitarbeitende in den betroffenen Abteilungen. Das bewirkt Kämpfe um mehr Einfluss.

Letztlich zählen aber nur Umsatzzuwachs und Kostensenkung, die sich kurz- und langfristig erzielen lassen, um eine Reorganisation zu bewerten. Ohne Dringlichkeit bei den Betroffe-

nen zu erzeugen und Umstellungsprozesse ernst zu nehmen, scheitern die Reorganisationen.

### Fazit

Wie ist Spezialisierung und wie ist Generalisierung erfolgreich? Um auf die Beispiele am Anfang zurück zu kommen:

- Vorwerk verkauft Staubsauger und Küchenmaschinen begrenzt an die gleichen Endkunden und die beiden Produktsortimente hängen für diese nicht zusammen. Die neueren Küchenmaschinen liessen sich auch getrennt und gezielt mit einem spezifischen Verkauf entwickeln. Die riesige Zahl von Verkäufern lässt sich konzentriert qualifizieren und führen, ihr Erfolg ist eng definiert. Die Zeit bei Kundenbesuchen wird verkaufswirksam genutzt. Beide Produktbereiche lassen sich spezifisch mit Marketing begleiten. Kochen ist beispielsweise durch Genuss und Soziales geprägt und unterscheidet sich vom Reinigungsprozess.
- Bei Swisscom wachsen die Technologien der Telekommunikation und Informatik in zukunftssträchtigen Lösungen für Konsumenten und Geschäftskunden zusammen. Für Unternehmen ist eine ganzheitliche Unterstützung in der Digitalisierung der Anspruch. Projekte werden mehrheitlich mit Fachteams abgewickelt. Die langjährigen Kundenmanager sind breit qualifiziert und ziehen also Fachkräfte der Technik bei. Kundenbeziehungen sollen ganzheitlich und langfristig optimiert werden.

Solche Erklärungen sind plausibel, aber nicht zwingend. Leider ist es häufig so – eine klare Frage, wie jene nach der optimalen Verkaufsspezialisie-

rung, lässt sich nicht eindeutig beantworten. Immerhin helfen die Mechanismen, die Bewertungsansätze und die Hebel von Strategie bis Funktionen, die wichtigen Aspekte einzubeziehen.

Lösungen mit so vielen Variablen lassen sich nur ganzheitlich entwickeln. Es ist schwierig, die Wirkung auf den Erfolg abzuschätzen. Deshalb ist es sinnvoll, neue Spezialisierungen oder Generalisierungen im Verkauf zu erproben. Pilotprojekte sollten dabei immer begrenzt werden, sonst folgen keine vernünftigen Ergebnisse. Will beispielsweise ein Unternehmen ein spezialisiertes Key-Account-Management beurteilen, so ist es wichtig, einen ersten Key-Account-Manager auf ganz wenige und keinesfalls auf alle Grosskunden anzusetzen. Will ein Unternehmen eine Segmentspezialisierung erproben, so ist es richtig, diese Spezialisierung auf ein begrenztes

### Literatur

Belz, Ch. (2014): Verbreiterung der Verkaufsaufgabe verunsichert die Kunden, in: Sales Management Review, Nr. 1, S. 18–24.

Belz, Ch. (2015): Mehrwertanbieter im Massengeschäft, in: Marketing Review St. Gallen, Nr. 5, S. 12–24.

Belz, Ch./Dannenberger, H./Pahl, M. (2018): Veränderte Kaufprozesse im Business-to-Business-Marketing gestalten – Fakten und Folgerungen, St. Gallen und Meerbusch: Thexis und Mercuri.

Belz, Ch./Huckemann, M./Lee, J.-Ch./Weibel, M. (2018): Sales Excellence Development, Schäffer-Poeschel.

Belz, Ch. et al. (2008): Erfolg mit kleinen Geschäften – Smart Account Management im Business-to-Business Marketing, St. Gallen: Thexis.

Belz, Ch./Lee, Y.Ch. (2017): Cross Selling überwindet Distanz, St. Gallen: Thexis.

Belz, Ch./Müllner, M./Zupancic, D. (2015): Spitzenleistungen im Key Account Management, 3. völlig überarbeitete und erneuerte Auflage, München: Vahlen.

Gebiet zu richten. Von Beginn weg überforderte Verkäufer können die Leistungsfähigkeit einer neuen Spezialisierung nie belegen. Indiz für eine Überlastung ist besonders, wenn verschiedene Produktmanager, Key-Account-Verantwortliche oder Verkäufer auch völlig verschiedene Aufgaben wahrnehmen und verschiedene Erfolge ausweisen. So realisieren beispielsweise Segmentspezialisten oft völlig unterschiedliche Umsatzanteile der Produkte, obschon die Markt- und Kundenpotenziale ähnlich wären.

Zudem lassen sich neue Spezialisierungen erst längerfristig aufbauen. Innerhalb eines halben Jahres lassen sie sich kaum bewerten.

Die Komplexität der Aufgabe macht das Glaubensbekenntnis des Managements für ein Vorgehen auf alle Fälle verlockend. Immerhin nützen ja Überzeugungen immer. 

Belz, Ch./Schmitz, Ch. (2011): Verkaufskomplexität: Leistungsfähigkeit des Unternehmens in die Interaktion mit den Kunden übertragen, in: Homburg, Ch./Wieseke, J. (Hrsg.): Handbuch Vertriebsmanagement, Wiesbaden: Gabler, S. 179–206.

Mercuri International (2017): Sales Excellence Survey 2017, Untersuchung mit n=926 der Mercuri Group, mercuri.net.

Sales Driven Company (2017): Verkaufsorganisation und -spezialisierung, Workshop mit den Unternehmen AXA, Biomed, Gallus (Heidelberg Druck), Depuy Synthes (Johnson & Johnson) und Weidmann (Wicor) am 24. und 25. August 2017. Sales Driven Company ist ein Entwicklungsprogramm der Universität St.Gallen gemeinsam mit namhaften Unternehmen.

Schmidt, J./Regier, K./Krafft, M. (2017): Inside Sales als Vertriebskonzept der digitalen Ära, in: Sales Management Review, Nr. 4, S. 12–21.

Zoltners, A.A./Sinha P.K./Lorimer, S.E. (2015): Why Sales Teams Should Reexamine Territory Design, in: Harvard Business Review, August.

## Call for Papers: Können wir Sie als Autor gewinnen?

Die Marketing Review St. Gallen verfolgt das Ziel, den Austausch zwischen Theorie und Praxis zu fördern. Alle Beiträge werden im Rahmen eines Double-Blind-Review-Prozesses anonym von einem Wissenschaftler und einer Marketingführungskraft begutachtet. Dadurch wollen wir die anwendungsorientierte Qualität der Marketing Review St. Gallen für den Leser sicherstellen. Beiträge können in deutscher oder englischer Sprache eingereicht werden.

**Können wir auch Sie zu den nachstehenden Themen als Autor gewinnen?**

### Grundsatzbeiträge

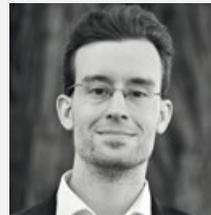
Neben unseren inhaltlichen Themenheften suchen wir auch fortlaufend nach Grundsatzbeiträgen. Voraussetzung für einen solchen Grundsatzbeitrag ist, dass das Thema auf ein breites Interesse stösst und in sich geschlossen behandelt wird. Dabei eignen sich besonders Beiträge mit einem thematischen Fokus auf den Bereichen Marketingstrategie, Verkaufs- oder Markenmanagement.

Falls Sie Interesse an einem Grundsatzartikel in der Marketing Review St. Gallen haben, senden Sie bitte einen kurzen Abstract (max. eine Seite) an [iris.schmutz@unisg.ch](mailto:iris.schmutz@unisg.ch) und [marketingreview@unisg.ch](mailto:marketingreview@unisg.ch)

### Schwerpunktthemen

**MRSG 01.2019: CRM still alive (!)**

Bitte senden Sie einen Abstract (max. eine Seite) bis zum 22.06.2018 an [maximilian.pahl@unisg.ch](mailto:maximilian.pahl@unisg.ch) und [iris.schmutz@unisg.ch](mailto:iris.schmutz@unisg.ch)



**Inhaltliche Koordination  
dieser Ausgabe**

**Maximilian Pahl, M.Sc.**

Wissenschaftlicher  
Mitarbeiter am Institut für  
Marketing (IfM) der  
Universität St. Gallen (HSG)

Institut für Marketing



Universität St.Gallen

**Nächster  
Start  
August  
2018**

### Marketing Executive HSG (DAS)

Das Weiterbildungsdiplom „Marketing Executive HSG“ vermittelt ein fundiertes, ganzheitliches Wissen in Marketing und Kommunikation. Das Diploma of Advanced Studies (DAS) setzt sich aus den beiden Intensivstudiengängen in Marketingmanagement sowie Kommunikation und Management zusammen. Mit Abschluss des ersten Lehrgangs erhalten Sie bereits ein vorläufiges Certificate of Advanced Studies (CAS). Durch den modularen Aufbau bietet der Studiengang hohe Flexibilität und sichert die Vereinbarkeit mit Beruf und Familie. Den Starttermin und das Tempo Ihrer Weiterbildung können Sie selbst mitbestimmen. Sie besuchen 12 Module à 3–4 Tage (insgesamt 38 Tage) in St.Gallen, nächster Start am 28. August 2018.

**Weitere Infos unter [www.ifm.unisg.ch/weiterbildung](http://www.ifm.unisg.ch/weiterbildung)**

Gerne berät Sie Doris Maurer auch persönlich zu unseren Weiterbildungsangeboten unter +41 71 224 28 55 oder per Mail an [doris.maurer@unisg.ch](mailto:doris.maurer@unisg.ch).

# Digitalisierung braucht einen organisatorischen Nährboden

---

Um in einem digital dynamisierten Wettbewerbsumfeld Schritt halten zu können, steht der Vertrieb weniger vor technischen als vor organisatorischen, strukturellen und kulturellen Herausforderungen. Ziel ist es, eine Vertriebsorganisation zu schaffen, die als Nährboden für die fortlaufende digitale Transformation des Vertriebs wirkt.

**Dr. Udo Kords**

**S**tellen Sie sich vor, Sie beginnen in einem Unternehmen als neuer Vertriebschef. Das Unternehmen ist ein mittelständiges Unternehmen. Das Management ist digitalen Themen gegenüber aufgeschlossen, wenn auch nicht wirklich kompetent, und sich bewusst, dass hier erheblicher Handlungsbedarf besteht. Es gibt bereits einige technologiebezogenen Initiativen, die obligatorische App für Kunden, einen Webshop und auch eine Facebook-Präsenz. Ein recht modernes, wenn auch nicht im ursprünglich geplanten Umfang genutztes CRM-System ist ebenfalls vorhanden. Sie werden nun gebeten, einen Massnahmenplan für die digitale Weiterentwicklung des Vertriebs zu präsentieren.

Als Strukturierungshilfe für die Lösung dieser Aufgabe, die sich im Augenblick für die Mehrheit aller Unternehmen stellt, werden im Folgenden fünf zentrale Aufgabenfelder beschrieben, die beim Vorhaben einer digitalen Transformation des Vertriebs in den Mittelpunkt gestellt werden sollten.

## 1. Engagement

Startpunkt sollten im Vertrieb immer die Kunden sein. Digitalisierung im Vertrieb heisst, sich mit Kunden auf möglichst vielfältige Art zu vernetzen, bessere und engere Beziehungen aufzubauen als Wettbewerber. Früher waren Kunden diejenigen, denen Produkte oder Dienstleistungen verkauft wurden. Heute wird man Kunden mit diesem eindimensionalen Verständnis nicht mehr gerecht. Eine solche Perspektive verschliesst den Blick vor wichtigen vertrieblichen Handlungsmöglichkeiten. Sie macht den Vertrieb nicht nur blind dafür, was Kunden brauchen und erwarten, sondern auch dafür, was Kunden für ein Unternehmen leisten können.

Herkömmliches Kundenbeziehungsmanagement heisst im B-to-B-Vertrieb, dass der Vertrieb Kontakt hält, um auf dem Kundenradar zu bleiben. Wichtige Kunden werden einmal im Jahr besucht und erhalten pro Quartal einen Anruf. Kleinkunden erhalten einen Newsletter und die Nummer eines Callcenters als Ansprechpartner. Es geht darum zu verkaufen, nicht vergessen zu werden, früh zu erfahren, wenn Kaufentscheidungen anstehen. Und das alles natürlich möglichst kosteneffizient. Der Kunde bekommt weniger die Form der Zuwendung, die er möchte, sondern das, was das Unternehmen aufgrund der tatsächlichen oder erwarteten wirtschaftlichen Ergiebigkeit vertrieblich zu investieren bereit ist. Für die meisten Kunden liegt das Kundenbeziehungsmanagement daher hauptsächlich in den Händen des Marketings,

das Werbung schaltet, in sozialen Medien postet, Gutscheine und Newsletter verschickt. So entstehen sicherlich Beziehungen. Fraglich ist jedoch, wie belastbar und dauerhaft Bindungen in der Regel sind, die auf diese Weise „gepflegt“ werden, und was der Kunde bereit ist, in eine solche Beziehung einzubringen.

Dabei ist sehr viel mehr möglich, um sich mit Kunden zu vernetzen, sie einzubeziehen, zu mobilisieren und dadurch in weit grösserer Masse von Kunden zu profitieren als nur in Form von direkten Kaufumsätzen. Das Stichwort lautet Engagement. Die Aufgabe besteht darin, aus Kunden Beteiligte zu machen. Der schlichte Tausch von Leistung gegen Geld wird ersetzt durch eine deutlich komplexere gegenseitige Austauschbeziehung, die nicht mehr nur zwischen Unternehmen und Kunden stattfindet, sondern idealerweise in einer Kunden-Community.

Natürlich entsteht Engagement selten einfach so, ohne Impuls und ohne Rahmen. Aber Unternehmen können grundsätzlich davon ausgehen, dass bei Kunden generell eine hohe Bereitschaft und Lust besteht zu bewerten, bei Aktionen mitzumachen, sich selbst darzustellen, mitzuteilen und auszutauschen. Kunden rezensieren Bücher und teilen ihre Reiseerfahrungen. Sie beantworten Fragen anderer Produktnutzer, posten Bilder und testen neue Produkte. Sie unterbreiten kostenlos Vorschläge für Verbesserungsideen, veröffentlichen selbstgemachte „Werbe“-Filme auf YouTube und schreiben in eigenen Blogs.

### Dr. Udo Kords

Investment Director, PRA Group,  
Lehrbeauftragter für Vertriebsmanagement an der FOM –  
Fachhochschule für Oekonomie  
und Management, Hamburg  
[udo.kords@web.de](mailto:udo.kords@web.de)



Ein Beispiel für die Vielfalt und Intensität von Kunden-Engagement liefert der Thermomix von Vorwerk. Um dieses Multifunktions-Küchengerät herum hat sich ein buntes digitales Ökosystem entwickelt. Das interessante daran ist, dass die meisten Internetforen, Online-Rezeptsammlungen, YouTube-Kanäle und Facebook-Gruppen nicht vom Hersteller betrieben werden, sondern von Kunden. Oder sollte man hier treffender von Fans sprechen? Thermomix hat im Wettbewerbervergleich die mit Abstand grösste Nutzer-Community, was sich seit Jahren deutlich in den Absatzzahlen spiegelt. Ein extremes Beispiel für Kundenengagement findet sich bei einer amerikanischen Fluglinie, die Kunden in die Recruiting-Prozesse einbindet. Kunden haben also Einfluss auf die Auswahl von Mitarbeitern, von denen sie möglicherweise später bei einem Flug einmal betreut werden. Viel konsequenter kann man Kundenbeziehungsmanagement und Kundenorientierung kaum denken.

Diese Möglichkeiten des Kunden-Engagements eröffnet auch für das Ressourcenmanagement in Vertrieb und Marketing völlig neue Optionen. Eine für Unternehmen zentrale Frage ist, wie sich Vertriebskraft skalieren lässt, um Marktpotenziale auszuschöpfen, neue Kundengruppen oder Märkte zu erschliessen? Vertrieb ist in vielen Unternehmen bereits ein erheblicher Kostenfaktor und die Digitalisierung macht kontinuierlich zusätzliche Investitionen erforderlich. Möglichkeiten der Entlastung auf der Kostenseite können sich durch die systematische Nutzung externer Ressourcen für Vertrieb und Marketing ergeben. Zentraler Gedanke ei-

**Digitalisierung im Vertrieb heisst, sich mit Kunden auf möglichst vielfältige Art zu vernetzen, bessere und engere Beziehungen aufzubauen als Wettbewerber.**

nen jeden Netzwerkkonzeptes ist es, dass man nicht mehr alles selber macht. Dass man kooperiert, um gemeinsam bessere Lösungen und Leistungen anbieten zu können. Kunden können hier eine wesentliche Rolle spielen. Vertrieb und Marketing werden dadurch zu Community-Managern, die Strukturen bereitstellen, Engagement stimulieren, Beteiligte betreuen und eine Community pflegen und entwickeln. Viele Aufgaben müssen dann nicht mehr komplett von Vertrieb oder Marketing wahrgenommen werden, sondern werden von den Teilnehmern der Kunden-Community übernommen.

## **2. Verschmelzung von Marketing und Vertrieb**

Das nächste Aufgabenfeld betrifft das Neben- bzw. Miteinander von Marketing und Vertrieb. Die Gestaltung von Customer Journeys, das Management von unzähligen Touchpoints, die Integration von Vertriebskanälen oder ein einheitliches Kun-

enerlebnis mit einheitlicher Servicequalität ist mit der traditionellen Trennung und dem konventionellen Selbstverständnis von Vertrieb und Marketing nicht möglich.

Das Marketing beschäftigt sich mit dem Markt, der Vertrieb mit den Kunden.

- Das Marketing wirbt.  
Der Vertrieb verkauft.
- Das Marketing ist verantwortlich für die Marke, der Vertrieb für die Kundenbeziehung.
- Das Marketing definiert und identifiziert die Zielkunden.  
Der Vertrieb bearbeitet sie.
- Das Marketing entwickelt Inhalte.  
Der Vertrieb spricht mit den Kunden.
- Das Marketing hat die Kundenbedürfnisse im Blick.  
Der Vertrieb seine Verkaufsziele.
- Das Marketing ist mehr und mehr online.  
Der Vertrieb hauptsächlich offline.

Mit diesem Verständnis wird in vielen Unternehmen noch gearbeitet, werden Aufgaben und Verantwortlichkeiten voneinander abgegrenzt. Und warum? Weniger, weil es so am besten funktioniert, sondern weil Strukturen und Denkweisen gewachsen sind und sich verfestigt haben. Weil Marketing und Vertrieb sich als eigenständige Fachdisziplinen lange etabliert haben – auch in der Ausbildung. Aber diese Abgrenzung, mental wie organisatorisch, passt immer weniger und erzeugt zunehmend Probleme.

Bei jedem Kontakt eines potenziellen Kunden mit einem Unternehmen kann Interesse geweckt und ein Beitrag zu ei-

ner positiven Kaufentscheidung geleistet werden. Von jedem Touchpoint können sich Kunden in jede Richtung weiter bewegen, per E-Mail eine Frage schicken, Freunde befragen, Unterlagen anfordern oder online Preise vergleichen, eine Filiale aufsuchen, sich zum direkten Gespräch mit einem Experten treffen oder im Webshop bestellen. Beide, Marketing und Vertrieb, kommen permanent mit dem Kunden in Kontakt und müssen in der Lage sein, abgestimmt, schnell und perfekt zu reagieren. Das erlaubt keine Fachgrenzen und keine Expertenegoismen, keine unterschiedlichen Ziele und Steuerungsmechanismen, und auch keine zeitraubenden Abstimmungsprozeduren.

Mit der sich immer weiter ausdifferenzierenden Vertrieboberfläche von Unternehmen, mit einer wachsenden Zahl von Touchpoints wird die klassische Aufgabenverteilung zwischen Vertrieb und Marketing sowieso hinfällig. Wer moderiert Foren und Blogs? Wer beantwortet Kundenanfragen und kümmert sich um Beschwerden? Vertriebsmitarbeiter, die sich besser mit Produkten und deren Anwendung auskennen als das Marketing und vielfältige Erfahrung mit Kunden haben. Wer betreut Influencer? Wer verantwortet die Leadgenerierung, deren Pflege und Weiterqualifizierung? Wer entscheidet über Preispolitik und Produktgestaltung? Wer bestimmt die Themen und erstellt die Inhalte für die verschiedenen Stufen eines Kaufprozesses und managt die Touchpoints? Am besten offene und flexible Projektteams einer Customer-UX-Einheit, in der Vertrieb und Marketing aufgegangen sind, und zu denen nach Bedarf die jeweils benötigte Expertise anderer Unternehmensbereiche hinzugezogen wird. Eine friktionsfreie Customer Journey in einem integrierten Omni-Channel-Vertrieb funktioniert nur in einer entsprechend integrierten und konsequent nach Kundenanforderungen ausgerichteten Verkaufsorganisation aus einem Guss, mit einem Budget, hoher Entscheidungskompetenz und einem einheitlichen Ziel- und Arbeitsverständnis.

Kunden interessieren sich nicht dafür, ob sie es gerade mit dem Marketing oder dem Vertrieb zu tun haben. Sie haben ein Problem oder ein Bedürfnis, von dem sie hoffen, dass es von einem Unternehmen zufriedenstellend adressiert wird. Zugespitzt sollten Unternehmen dem Grundsatz folgen, dass organisatorische Grenzen nur dann sinnvoll sind, wenn diese helfen, bessere Lösungen und mehr Nutzen für den Kunden zu erzeugen. Das Potenzial für interne Abstimmungsnotwendigkeiten, zeitraubende Entscheidungskaskaden, Kompetenzstreitigkeiten und Machtkämpfe sollte strukturell minimiert werden, weil diese Formen der Selbstbezogenheit immer auch zu Lasten der Kunden-

## Zusammenfassung

Wenn nicht nur neue digitale Technologien eingesetzt, sondern qualitativ signifikante Veränderungen bei Kundenorientierung und Kundennutzen im und durch den Vertrieb erreicht werden sollen, dann müssen sich im Unternehmen grundsätzliche kulturelle und organisatorische Veränderungen vollziehen. Der gemeinsame Oberbegriff der fünf dargestellten Handlungsfelder ist Integration. Es geht darum, dass sich Organisationen öffnen, Grenzen abgebaut werden und neue Formen der Zusammenarbeit entstehen.

orientierung gehen. Mit Schnittstellenproblemen und Schwerfälligkeit macht man nur dem Wettbewerb Freude.

### 3. Den Vertrieb agilisieren

Die Verschmelzung von Vertrieb und Marketing ist allerdings nur ein erster Schritt, um durch die Entfernung von Grenzen und die Veränderung von Strukturen Einfluss auf die Art und Weise der Zusammenarbeit zu nehmen und damit Voraussetzungen für mehr Kundenorientierung und reibungsloseren Kundenservice zu schaffen. Digital ist kein Synonym für Kundenorientierung. Das ist ein verbreitetes Missverständnis. Digitale Technologien schaffen Möglichkeiten, die jedoch ein Unternehmensumfeld mit ebenso hohem Kundenfokus wie ausgeprägter Innovationsfähigkeit benötigen, um eine wirkliche positive Wirkung für Kunden entfalten zu können. Wie aber versetzt man ein Unternehmen als Ganzes und eine Vertriebsorganisation im Speziellen in die Lage, schnell, kundenorientiert und innovativ auf Veränderungen bei Kaufgewohnheiten, Serviceerwartungen und Informationsbedürfnissen zu reagieren und die Potenziale digitaler Lösungen zu nutzen?

Klassische hierarchische Strukturen sind dafür nicht geschaffen und im Vertrieb dominiert vielerorts noch das traditionelle vertikale Mindset. Vertriebsziele spiegeln in-

terne Gewinn- und Wachstumsabsichten und kommen streng hierarchisch vom Top-Management. Im Mittelpunkt steht der Einzelverkäufer als Einzelkämpfer, der seine Ergebnisse seinem Manager gegenüber rechtfertigen muss. Steuerung basiert auf engmaschiger Kontrolle, Rechenschafts-Routinen und internem Wettbewerb. Im Vordergrund stehen Planerfüllung und Effizienz beim Ressourceneinsatz. Gedacht und gearbeitet wird in selbst entworfenen Verkaufsprozessen, die idealerweise standardisiert sind. Das Unternehmen mit seinen Anforderungen und Zielen ist die zentrale Referenz für den Vertrieb.

## **Marketing und Vertrieb kommen permanent mit dem Kunden in Kontakt und müssen in der Lage sein, abgestimmt, schnell und perfekt zu reagieren.**

In einem solchen Umfeld kann Kundenorientierung nur eine nachgeordnete Rolle spielen. Und es erstaunt deshalb auch nicht, dass der Wachstumsmotor Vertrieb in vielen Unternehmen stottert und Probleme hat, den immer neuen Anforderungen in einem turbulenten Marktumfeld mit permanenten digital induzierten Veränderungen gerecht zu werden. Der Kunde ist schlicht aus dem Blickfeld des Vertriebs gefallen.

Um das zu ändern, braucht es weniger Einwandbehandlungsschulungen als vielmehr grundlegende Änderungen: ein neues vertikales Mindset. Der Vertrieb muss im direkten Sinne des Wortes agil werden. Die agile Methode kommt ursprünglich aus der Softwareentwicklung. Aber die Prinzipien agilen Managements werden mittlerweile als genereller Management- und Steuerungsansatz eingesetzt und können auch und gerade dafür genutzt werden, um den Vertrieb zu dynamisieren und Kunden wieder dorthin zu rücken, wo sie hingehören: in den Mittelpunkt.

Ein agiler Vertrieb organisiert sich in Teams. Entscheidungen und Verantwortung werden in interdisziplinäre Teams delegiert, die selbstständig und kurzfristig Ziele festlegen und Aufgaben verteilen. Aufgaben übernimmt immer derjenige, der dazu am besten geeignet ist. Feste Rollen, formale Zuständigkeiten und Titel verlieren ihre zentrale Rolle als Referenzrahmen der Organisation und werden ersetzt durch Eigenverantwortung und ein gemein-

### Kernthesen

1. Digitalisierung erfordert, bestehende Strukturen aufzubrechen, Organisationen neu zu gestalten und Beziehungen neu zu definieren. Es geht primär um die Herstellung zukunftsfähiger organisatorisch-kultureller Rahmenbedingungen für die Entwicklung und den Einsatz digitaler vertrieblicher Innovationen.
2. Kunden sind mehr als nur Käufer. Sie können zu wertvollen Partnern für den Vertrieb werden. Dazu muss der Vertrieb jedoch ein neues Verhältnis zu seinen Kunden und ein neues Verständnis von Kundenbeziehungsmanagement entwickeln.
3. Erst die Integration der kundenbezogenen Unternehmenseinheiten schafft die Bedingungen, um Kunden ein einheitliches, überzeugendes und friktionsloses Käuferlebnis zu ermöglichen und den Vertrieb zum Nutzenfaktor für Kunden werden zu lassen.
4. Kundendaten sind das Schmiermittel einer hochgradig kundenorientierten Organisation. Das bedeutet für das Kundendatenmanagement eine zentrale Datenhaltung, Verfügbarkeit von Daten, wo und in der Form, wie sie gebraucht werden.



**Apple-Store** Erst mit der Eröffnung von Filialen wurde Apple zur wirklichen Luxusmarke.

sames Verständnis der Handlungsnotwendigkeiten. Notwendig ist das, was getan werden muss, um den Kunden zufriedenzustellen sowie die erzeugten Erwartungen und gegebenen Versprechen zuverlässig zu erfüllen. Abstimmungsprozesse und Informationsaustausch erfolgen nicht mehr in ritualisierten Meetings, sondern spontan, nach Bedarf und in kurzen täglichen Treffen, in denen hauptsächlich der Bearbeitungsstand von Aufgaben und die Einhaltung von Terminen besprochen werden. Motivation speist sich aus Teamerfolgen, vom Management entgegengebrachtem Vertrauen und erweiterten Entscheidungskompetenzen. Finanzielle Belohnungen gibt es, wenn überhaupt, nur für Teamleistung und Erfolge auf Unternehmensebene. Es gibt regelmässige Team-Retrospektiven, um Vorgehensweisen, Erfolge und Misserfolge, Probleme und gefundene Lösungen zu diskutieren und daraus gemeinsam zu lernen. Transparenz wird grossgeschrieben. Jeder weiss, was wer macht, was getan werden muss, wo man gemeinsam steht, was funktioniert und was nicht. Agilität beschreibt nicht nur eine andere Arbeitsweise, sondern ist gewissermassen eine kopernikanische Revolution im Vertrieb. Nämlich die Erkenntnis, dass sich nicht alles um das Unternehmen drehen sollte, sondern die Kunden im Mittelpunkt stehen sollten. Gerade für junge Vertriebsmitarbeiter ist ein agiles ein ideales Entwicklungsumfeld. Klingt revolutionär. Ist es für viele Vertriebsorganisationen auch.

Auch die Rolle des Managements ändert sich dadurch fundamental. Die wichtigsten Fragen des Vertriebsmanagers lauten nun: Wie kann ich die Fertigkeiten des Vertriebs, um Mehrwert für Kunden zu schaffen, weiterentwickeln? Wie kann die Kundenorientierung gesteigert werden? Wie können Schnittstellen weiter abgebaut und interne Prozesse vereinfacht werden? Damit Vertriebsmitarbeiter sich auf Lösungen für Kunden konzentrieren können.

#### **4. Neue Filialkonzepte als Element im Omni-Channel-Vertrieb**

Zunächst die gute Botschaft. Filialen sind nicht nur das Lebenselixier von Fussgängerzonen. Sie sind elementarer Bestandteil einer Omni-Channel-Vertriebsstrategie. Und sie werden es auch absehbar bleiben. Städte werden auch in Zukunft Unternehmen nicht finanziell dafür belohnen müssen, dass diese ihre Filialen nicht schliessen. Denn Filialen können ihre zentrale vertriebliche Bedeutung behalten. Allerdings nur, wenn sie neue Rollen im Gesamtvertriebskonzept und für den Kunden übernehmen und nicht weiter als eigenständige Verkaufsorganisationen mit dem klassischen Regal-Fachverkäufer-Konzept verstanden und betrieben werden.

Viele Unternehmen leben allerdings noch in der alten Filialwelt. Sie merken, dass Filialen nicht mehr automa-

tisch erster und wichtigster Anlaufpunkt der Kunden in ihrem Kaufprozess sind. Aber sie wissen nicht, wie sie darauf reagieren sollen. Filialen werden dann besucht, wenn der Kunde darin einen Nutzen erkennt, weil er nur dort die Beratung erhält, die er sich wünscht. Weil er auf dem Weg von der Arbeit nach Hause unkompliziert Online-Bestellungen abholen oder Retouren abgeben kann. Weil er vorab die Produktverfügbarkeit prüfen konnte und als regelmäßiger Kunde von den Mitarbeitern erkannt und angesprochen wird, die seine Kaufhistorie und seine Vorlieben kennen. Weil bestimmte exklusive Produkte nur dort erhältlich sind, interessante Schulungen und kompetente Beratung angeboten werden.

Filialen können ein Ort vielfältiger vertrieblicher Möglichkeiten sein. Digitale Vorzeigeunternehmen liefern auch hier die Vorlagen. Erst mit der Eröffnung von Filialen wurde Apple zur wirklichen Luxusmarke. Für Apple sind Filialen nicht einfach nur ein neuer Vertriebskanal, sondern wesentlicher Bestandteil der Markenstrategie.

Viele klassische Filialunternehmen suchen im Angesicht von stetig sinkenden Kundenzahlen und Umsätzen dagegen noch nach einem neuen Konzept. Dabei wird mit Kinderbetreuung, Cappuccino-Bars und Infotainment, Designermöbeln und Lounge-Ecken experimentiert, in dem verzweifelten Bemühen, Filialen neues Leben einzuhauchen. Nur, wer geht zum Kaffeetrinken in ein Modegeschäft oder gibt seine Kinder für die Dauer eines Einkaufsbummels in einer Bankfiliale ab? Solchen Ideen sind hilfloser Ausdruck von mangelndem Kundenverständnis, dem Fehlen eines gesamtstrategischen Vertriebskanalkonzepts und der Unfähigkeit oder dem fehlenden Mut, Filiale wirklich neu zu denken und alte Zöpfe konsequent abzuschneiden.

Dabei macht es der Kunde vor, worauf es ankommt. Ein Grossteil der Kunden nutzt mittlerweile mobile Anwendungen in Geschäften, um nach Produkten und deren Bewertungen zu suchen oder Preise zu vergleichen. Dessen ungeachtet ist es noch eher die Ausnahme, dass Unternehmen mobile Angebote mit ihren Filialen verbinden. Dabei könnten Apps bei der Orientierung in der Filiale und der Prüfung der Verfügbarkeit von Produkten helfen, auf individuelle Sonderangebote hinweisen oder die Online-Behaltung ermöglichen.

Wenn Amazon ein Einzelhandelsunternehmen (Whole Foods) mit mehreren hundert Filialen kauft, dann auch deshalb, um mit seiner logistischen Infrastruktur noch näher an den Kunden zu rücken, und über den Verkauf von täglich benötigten Nahrungsmitteln eine neue sehr ergiebige Quelle von Kundendaten zu erschliessen, die dann wieder

für den Verkauf anderer Produkte aus dem Amazon-Universum genutzt werden. Hier geht es also nicht primär um den Erwerb eines zusätzlichen Vertriebskanals, sondern um eine Infrastrukturkomponente, die in ein bestehendes Vertriebssystem integriert wird und dadurch auch ganz neue Aufgaben und Funktionen übernehmen kann. Integration von Vertriebskanälen bedeutet eben nicht nur, dass verschiedene Kanäle lediglich mehr oder weniger stark miteinander verbunden werden, sondern komplett neue Kanal-Konzepte entstehen. Das Ganze ist dann deutlich

## **Die physische Präsenz im Vertrieb wird für viele Unternehmen und in vielen Branchen ein Erfolgsfaktor mit hoher, wachsender Bedeutung bleiben.**

mehr als die zuvor existierenden Einzelteile. Aber nur, wenn auch die Organisation sich verändert. Funktions-Silos mit eigenen Kennzahlen und Zielen müssen aufgebrochen werden. Titel wie Head of E-Commerce, Head of Mobile oder Head of Retail sind meistens ein Indiz dafür, dass die Integration noch nicht erfolgt ist.

Die physische Präsenz im Vertrieb wird für viele Unternehmen und in vielen Branchen ein Erfolgsfaktor mit hoher, wenn nicht wachsender Bedeutung bleiben. Vorausgesetzt, die neuen Filialkonzepte sind konsequent darauf ausgerichtet, dass sie wirklichen Nutzen und Mehrwert für Kunden schaffen und unterstützende Funktionen für andere Vertriebskanäle erbringen.

### **5. Datenintegration**

Das Schmiermittel dieser Integrationsprozesse sind Daten. Wenn Grenzen verschwinden, fangen Daten an zu fließen, können wirklich genutzt werden und Wirkung entfalten – im Unternehmen wie für Kunden. Andererseits ist die Verfügbarkeit von Informationen und die dadurch hergestellte Transparenz wiederum die wesentliche Voraussetzung für effiziente interne Zusammenarbeit und hohe Kundenorientierung.

Es ist daher nicht nur von strategischer Bedeutung, dass möglichst viele Informationen entlang des Kaufprozesses

von Kunden erfasst werden, sondern auch, wie konsequent die verfügbaren Informationen in einer zentralen Datenbank integriert, aufbereitet und zur Verfügung gestellt werden. Kundeninformationen, die an einem Touchpoint gesammelt werden, müssen möglichst schnell für alle Mitarbeiter an Kundenschnittstellen nutzbar gemacht werden. Das bedeutet,

- dass separate Informations-Silos aufgelöst und durch eine zentrale Datenbank ersetzt werden
- dass Daten nicht mehr nur in wöchentlichen oder monatlichen Standardreports zur Verfügung gestellt werden, sondern in individuell anpassbaren Abfrageformaten und in Echtzeit genutzt werden können
- dass der Zugang zu Informationen nicht in Abhängigkeit von Organisationseinheit, Aufgabe oder Status eines Mitarbeiters variiert, sondern alle Vertriebsmitarbeiter idealerweise auch mobilen Zugang auf alle verfügbaren Kundendaten haben können
- dass es intelligente Auswertungen von Kundendaten gibt, die Vertriebsmitarbeiter bei Entscheidungsprozessen unterstützen.

Mit Blick auf die Kunden ist dann der nächste Schritt die Frage, in welcher Form diese Informationen oder Erkennt-

nisse aus diesen Daten Kunden zur Verfügung gestellt werden können.

### Digitalisierung bedeutet Integration

Die digitale Transformation des Vertriebs spielt sich in zwei Dimensionen ab. Da ist einmal die technische Seite: IT-Systemlandschaften, Prozessautomatisierung und Apps, Datenmanagement und Algorithmen, Chatbots und virtuelle Realität. Die andere Seite betrifft die organisationsbezogenen Aspekte: Prinzipien und Methoden der Führung, Steuerung, Organisation und Kultur.

Gelingen kann eine digitale Transformation nur, wenn Unternehmen einen aufeinander abgestimmten technisch-organisatorischen Transformationsprozess verfolgen, der mit der Schaffung organisatorischer und kultureller Voraussetzungen beginnt. Erst die Zusammenführung von Marketing und Vertrieb und dann die Gestaltung von Customer Journeys und die digitale Vernetzung von Vertriebskanälen. Erst die Neuorientierung der Mitarbeiter auf den Kunden und die Einführung dezentraler agiler Teams und erst dann die Suche nach den besten Möglichkeiten, digitale Technologien für die Vernetzung mit Kunden und anderen externen Partnern zu nutzen. Nicht umgekehrt.

Die fünf in diesem Artikel beschriebenen Integrationsaufgaben betreffen genau diese organisatorischen, strukturellen und kulturellen Herausforderungen für das Vertriebsmanagements auf dem Weg der digitalen Transformation.

- Die Integration des Kunden
- Die Integration von Vertrieb und Marketing
- Die Agilisierung der kundenbezogenen Organisationseinheiten
- Die Integration von Vertriebskanälen
- Die Integration des Kundendatenmanagements.

Es geht also nicht nur darum, dass neue digitale Technologien im Vertrieb genutzt werden, sondern dass sich in Unternehmen grundsätzliche kulturelle und organisatorische Veränderungen vollziehen, mit denen sie sich fit machen, um in einem digital dynamisierten Wettbewerbsumfeld bestehen zu können, weil sie kundenorientiert, anpassungsfähig und reaktionsschnell sind. Digitalisierung braucht einen organisatorischen Nährboden und das passende unternehmensinterne Klima, wenn wirklich qualitativ signifikante Veränderungen bei Kundenorientierung und Kundennutzen im und durch den Vertrieb erreicht werden sollen. 

### Handlungsempfehlungen

1. Die gezielte Mobilisierung von Kunden als Ideengeber, Weiterempfeher, Produkttester, Produktexperte oder Serviceanbieter.
2. Zusammenlegung von Marketing und Vertrieb.
3. Anwendung von Methoden des agilen Managements im Vertrieb, um Prozesse zu beschleunigen, Handlungsfähigkeit zu steigern, Eigenverantwortung und Kundenorientierung zu stärken.
4. Filialkonzepte konsequent neu zu denken und darauf auszurichten, dass sie wirklichen Nutzen und Mehrwert für Kunden schaffen und unterstützende Funktionen für andere Vertriebskanäle erbringen.
5. Verfügbare Kundendaten zentralisieren und gut aufbereitet hochgradig verfügbar machen. Es geht zunächst nicht um die Mengen der Daten, sondern deren sinnvolle Nutzung.

# Akquisition und Integration eines ergänzenden Geschäftes

---

Mit Akquisitionen verfolgen Unternehmen wichtige Ziele wie Umsatz, Kosten, Ertrag, Marktanteil, Technologie etc. Es gilt, Synergiepotenziale zu nutzen und in messbare Ergebnisse umzumünzen. Dabei stellen Akquisitionen eine oft tiefgreifende Veränderung für das übernommene, aber auch für das übernehmende Unternehmen dar. Der Integrationsprozess bietet die Chance, Bestehendes zu hinterfragen und gegebenenfalls neu zu ordnen. Die entscheidende Frage lautet: „Wie würden wir es mit all unseren Erfahrungen gestalten, wenn wir es nochmals von Grund auf neu machen müssten?“

**Karl Spachmann**

**D**ie Geberit AG, europäischer Marktführer für Sanitärinstallationsprodukte, hat im Februar 2015 die finnische Sanitec AG, den in Europa führenden Hersteller von Sanitärkeramik, akquiriert. Dadurch ist der Konzernumsatz um circa 40 Prozent gestiegen und die Anzahl der Mitarbeitenden hat sich auf rund 12 000 verdoppelt. Traditionell bearbeitet Geberit die relevanten Märkte mit einem Push-Pull-Ansatz. Dabei werden im Push Fachgrosshändler als die direkten Kunden bearbeitet. Gleichzeitig werden auch die direkten Kunden des Grosshandels, die Sanitär-Installateure, intensiv bearbeitet. Zusätzlich werden alle anderen am Kaufentscheidungsprozess Beteiligten wie Sanitärplaner, Architekten, Wohnbaugesellschaften und so weiter (siehe Abbildung 1) bearbeitet. Mit diesem Marktbearbeitungsmodell wendet sich Geberit an alle am Kaufentscheidungsprozess Beteiligten, einschliesslich der privaten und gewerblichen Endverbraucher.

Die grösste Herausforderung der Akquisition war die Integration des erworbenen Unternehmens in die Struktur und die Kultur von Geberit. Der bearbeitete Markt war für beide Unternehmen weitestgehend derselbe, aber die Unterschiede hinsichtlich Struktur, angewandeter Methoden, Unternehmensführung und Unternehmenskultur waren erheblich.

### **Ableitung konkreter Vertriebsziele aus den Akquisitionszielen**

Mit der Akquisition hat Geberit sein Produktangebot wesentlich in den sichtbaren Produktbereich von Badezimmern hinein erweitert. Geberit wurde dadurch neben dem europäischen Marktführer der Sanitärinstallation auch ein führender Player im Bereich der Badausstattung. Mit dieser grössten Akquisition der Firmengeschichte verfolgt Geberit mehrere wichtige Ziele für die zukünftige Unternehmensentwicklung:

1. Ergänzung und Erweiterung des Produktportfolios von der Sanitärinstallation um Produkte der Badezimmersausstattung.
2. Aufbau von Kompetenz und Produktionskapazität zur Herstellung von Sanitärkeramik, auch um Beschaffungsengpässe für das bisherige Produktportfolio zu beseitigen.
3. Technische Weiterentwicklung eigener Produkte und Systeme.
4. Aufbau von Endverbraucher-Kompetenz und Zugang zu Endverbrauchern und deren Beeinflussern.
5. Reaktion auf das Eintreten neuer Wettbewerber im angestammten Geschäftsfeld.
6. Nutzung von Kosten und Vertriebssynergien.

### **Karl Spachmann**

Group Executive Board,  
Head Division Sales Europe,  
Geberit International AG

Tel.: +41 (0) 55 2216859  
karl.spachmann@geberit.com  
www.geberit.ch

Daraus leiten sich für den Vertrieb vor allem aus den Zielen 4, 5 und 6 spezifische Ziele ab. Aus vertrieblicher Sicht sollte die Akquisition zu einer sinnvollen Ergänzung der Geberit-Kompetenzen führen. Technik und Funktion der Produkte sollten um Design und Lifestyle-Aspekte ergänzt werden. Der starke Fokus der Vertriebsorganisation auf die Zielgruppen Installateure und Planer sollte um weitere relevante Entscheider in den Bereichen Ausstellungen, Architekten und Designer ergänzt werden. Die solide Kompetenz in Installationsstandards und Funktion wird um Design- und Badgestaltungs-Kompetenz ergänzt. Zur bedeutenden B-to-B-Marke Geberit kommen länderspezifisch bekannte B-to-C-Marken wie Keramag, Sphinx, IFÖ etc. hinzu.

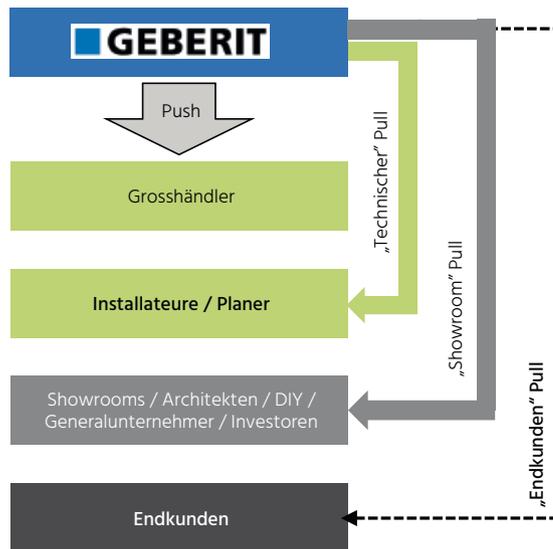
### **Klarer Fokus des Managements in den drei Phasen der Integration**

Der Integrationsfahrplan für den Vertrieb war in drei wesentliche Phasen gegliedert:

**Phase 1:** Jahr 1 – Fokus auf das Wesentliche. Zu allererst ging es um die Aufrechterhaltung des laufenden Geschäftes beider Bereiche. Die Integrationsplanung und das zukünftige Organisationsdesign mussten erarbeitet werden. Es sollte sehr schnell Klarheit für alle Mitarbeitenden über ihre zukünftige Rolle in der neuen Geberit geschaffen werden.

**Phase 2:** Jahr 2 – Go-Live als ein Unternehmen. Es sollte die Entscheidung über eine Organisationsform des Vertriebes getroffen und umgesetzt werden, um mit der Realisierung von Wachstumssynergien beginnen zu können.

**Abb. 1: Push-Pull-Vertriebsmodell**



Quelle: Geberit 2018.

**Phase 3:** Jahr 3 bis 5 – Realisierung der strategischen Ziele. Geschäftsprozesse sollten optimiert werden, um die angestrebten Wachstumssynergien voll zu realisieren. Auf dieser Grundlage sollte es möglich sein, neue, innovative und integrierte Produkte im Markt einzuführen.

### Zauberwort Synergien

Wie bei jeder Akquisition bestanden fundierte Hoffnungen auf messbare Synergien im Bereich der Kosten und der Wachstumsziele. Die Erzielung von Kostensynergien liegt nahe, allerdings handelt es sich dabei meist um Einmaleffekte, deren Auswirkungen sich zwar über mehrere Jahre berechnen lassen, allerdings sind die meisten Kostenreduktionen nicht beliebig wiederholbar. Im Hinblick auf eine Wachstumsstrategie spielen die erhofften Umsatzsynergien eine entscheidende Rolle. Es geht zum Beispiel um die Gewinnung neuer Kunden und die Erzielung zusätzlicher Umsätze, die ohne die Akquisition nicht oder viel schwerer möglich gewesen wären. Zudem bestand die Hoffnung, durch die Akquisition eine höhere Wachstumsrate zu erzielen, die sich aus der Verbreiterung des kombinierten Produkteangebots an den Kunden ergibt.

Die geplanten Synergien bei Kosten und Umsätzen bestimmten ganz wesentlich die Überlegungen zur Integration und zur Schaffung der zukünftigen Organisation.

### Erfolgsfaktor Organisationsform

Die beabsichtigten Vertriebssynergien werden nicht vom Management, sondern vom einzelnen Verkäufer beim Kunden realisiert. Daher kommt der Entscheidung über das Organisationsprinzip der Vertriebsmannschaften und deren Kompetenzen und Führung eine besondere Bedeutung zu. Grundsätzlich kristallisierten sich drei Optionen, das zukünftige Geschäft zu betreiben, heraus:

1. Beide Organisationen bleiben weiterhin selbstständig und betreiben ihr spezifisches Geschäft autonom weiter, kooperieren aber bezüglich der Bearbeitung von Kunden und Projekten.
2. Das akquirierte Unternehmen behält seine Struktur als Ganzes bei und wird so in die bestehende Organisation eingegliedert, beziehungsweise ihr unterstellt. Es entsteht so eine Organisation in der Organisation. Wo sinnvoll, werden vor allem administrative Prozesse zusammengelegt und vereinheitlicht.
3. Beide Organisationen werden hinsichtlich ihrer Struktur und Aufbauorganisation völlig miteinander verschmolzen und zu einer neuen Einheit geformt, die drei möglichen Prinzipien folgen könnte
  - a. Gliederung nach räumlichen Gebieten (ein Verkäufer ist für alle Zielgruppen und alle Produktlinien in seinem Verkaufsgebiet gleichermassen zuständig).
  - b. Einteilung nach Produkten (je ein Verkäufer ist für einen Produktbereich gegenüber allen Zielgruppen in seinem Verkaufsgebiet zuständig).
  - c. Einteilung nach Zielgruppen (ein Verkäufer ist für eine bestimmte Zielgruppe und alle dafür relevanten Produkte innerhalb seines Verkaufsgebietes zuständig).

Die Erwartung an Umsatzsynergien variierte von Land zu Land erheblich. Aufgrund der unterschiedlichen Marktbedeutung der Einheiten je Land gab es Länder, in denen die Erwartungen der Umsatzsynergien vor allem im Bereich der angestammten Geberit-Produkte lagen. In einer anderen Gruppe war die Erwartung, dass die überzeugende Geberit-Position helfen konnte, die Penetration mit Badezimmer-Systemen (Sanitec) erheblich zu steigern.

In der Bewertung der drei Optionen zur Vertriebsintegration zeichnete sich nach intensiver Analyse und Diskussion ein Konsens in der Bewertung ab:

Die Option 1, getrennte Marktbearbeitung, ermöglicht keine, oder nur sehr geringe Umsatzsynergien, und nur ein Minimum an Kostensynergien.

Die Option 2, Beibehaltung der Struktur aber lokale Unterstellung, bietet zwar Kostensynergien im administrativen Bereich und eine einheitliche Gesamtführung, aber auf der Ebene Verkäufer und Kunde erschien nur eine eingeschränkte Kooperation realistisch.

Die Option 3, völlige Verschmelzung zu einer neuen Organisation, versprach das grösste Potenzial an Kosten und Umsatzsynergien.

Bei der Wahl des Ordnungsprinzips erwartete man in der Option a) eine Überforderung der Verkäufer, da sie nicht nur das gesamte Produkt-Portfolio, sondern auch die divergierenden Ansprüche der verschiedenen Zielgruppen zu bewältigen hatten. Die Option b) versprach eine hohe Spezialisierung der Verkäufer je Produktbereich, aber eine Überforderung des Verkäufers hinsichtlich der grossen Bandbreite der Anforderungen der verschiedenen Zielgruppen. Hinzu kommt eine geringe Effizienz, da pro Zielgruppe mehr als ein Verkäufer eingesetzt werden müsste.

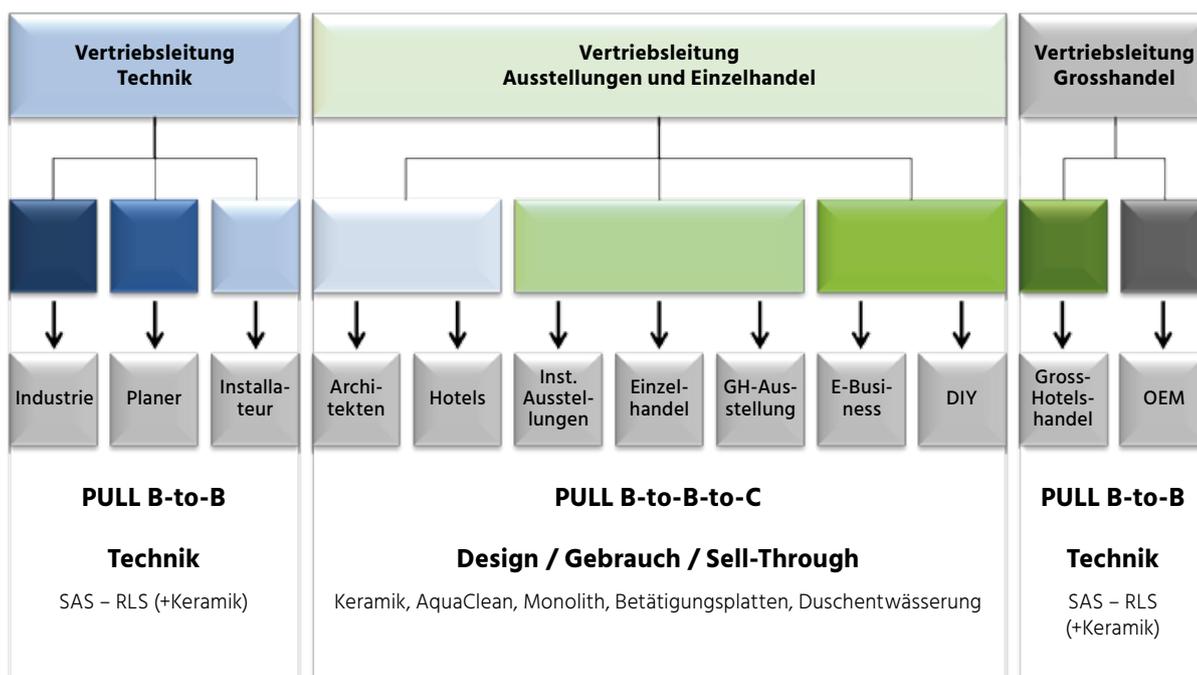
### Zusammenfassung

Geberit hat mit der Akquisition der Sanitec-Gruppe sein Produktangebot und den Aussenumsatz erheblich vergrössert. Die vertriebliche Verschmelzung der beiden Einheiten erfolgte europaweit nach dem einheitlichen Prinzip der strikten Orientierung an den relevanten Zielgruppen und deren Bedürfnissen. Die wichtigsten Erfolgsfaktoren waren die zügige Umsetzung, gründliche Schulungen, transparente Information und Führung sowie die weitestgehende Einbeziehung aller Betroffenen.

### Bedürfnisse der Zielgruppe im Mittelpunkt

Das grösstmögliche Synergiepotenzial versprach die Strukturierung des Vertriebs nach Zielgruppen, da der Verkäufer auf die einzelnen Kundenbedürfnisse seiner Zielgruppe optimal spezialisiert ist. Nachteilig wirkt sich hier die hohe Belastung des Verkäufers durch ein relativ breites Produkt-

**Abb. 2: Zielgruppenorientierte Vertriebsorganisation**



Quelle: Geberit 2018.



**Geberit**

Im Mittelpunkt des Badezimmers: Wohlbefinden.

Portfolio aus, das je nach Zielgruppe einen bestimmten Teil des Gesamtportfolios ausmacht. Dieser Effekt wird allerdings dadurch abgeschwächt, dass die Tiefe der Detailberatung sich umgekehrt proportional zur Breite des Produkt-Portfolios je Kundenzielgruppe verhält. Zudem berücksichtigt das Modell den bewährten Grundsatz „one face to the customer“.

Der Überzeugung folgend, dass das, was am besten für den Kunden ist, langfristig auch am besten für Geberit sein würde, fiel die Entscheidung zu Gunsten der völligen Verschmelzung der beiden Vertriebsorganisationen je Land zu einer neuen Gesamtorganisation, die dem Prinzip der Zielgruppenorientierung (Option 3c) folgen sollte.

**Standardisierung trotz Unterschieden**

Um eine standardisierte und professionelle Marktbearbeitung in allen europäischen Ländern zu gewährleisten, wurde eine Musterorganisation, die alle denkbaren Zielgruppen abdeckt, erarbeitet und im Kreise aller vertriebsverantwortlichen Geschäftsführer abgestimmt und gemeinsam beschlossen. Die beispielhafte Organisation sollte für jede relevante Zielgruppe spezialisierte Verkäufer und Führungskräfte vorhalten, die in einer gemeinsamen Vertriebsorganisation je Land operieren sollten. Es wurden im Wesentlichen zwölf verschiedene Ziel-

gruppen definiert, die im Maximalfall dazu führen könnten, zwölf verschiedene Typen spezialisierter Verkäufer und einen entsprechenden Überbau in der Führung der Verkäufer einzusetzen (siehe Abbildung 2). Die Aufgabe der nationalen Geschäftsführer der Vertriebsorganisationen war es, im nächsten Schritt das gemeinsam beschlossene und für alle gültige Organisationsprinzip sinnvoll auf die spezifische Situation ihres Landes anzuwenden. Zunächst wurde länderspezifisch definiert, welche Zielgruppen relevant sind und ob ihre Bearbeitung im Sinne des Unternehmensauftrages wirtschaftlich sinnvoll und zielführend ist. Wenn ja, wurde hierfür ein Team spezialisierter Aussendienstler entsprechend des Potenzials eingesetzt. Wenn wirtschaftlich notwendig und sachlich sinnvoll, konnten Zielgruppen mit ähnlichen Bedürfnissen zusammengefasst werden. Nach dieser vom Kunden her gedachten Organisation der Verkäufer wurde eine entsprechende Führungsstruktur darüber gelegt, die letztlich unter der nationalen Gesamtleitung des Vertriebsgeschäftsführers operiert.

**Ein einheitliches Prinzip und viele unterschiedliche Lösungen**

Das Ergebnis dieses straff strukturierten und zeitsparenden Prozesses waren länderspezifische Vertriebsorganisationen,

Foto: Unternehmen

die einem gemeinsamen Prinzip folgten und gleichzeitig die relevanten Eigenheiten des nationalen Marktes hinsichtlich der Beeinflussung und Entscheidung im Kaufprozess angemessen berücksichtigten. Auf diese Weise war nicht nur die Vertriebsorganisation und deren Struktur im Land definiert, sondern innerhalb der ersten vier Monate nach der Akquisition war für jeden einzelnen Mitarbeitenden klar, ob er zukünftig noch an Board der neuen Geberit-Organisation sein würde, welche Aufgabe er darin hatte und wem er unterstellt war. Damit ist es gelungen, den Zeitraum von Unsicherheit und Lähmung beim einzelnen Mitarbeitenden sehr kurz zu halten und damit negative Auswirkungen auf das laufende Geschäft zu minimieren.

### Fairer Auswahlprozess auf allen Ebenen

Der Auswahlprozess aller Führungskräfte und Mitarbeitenden innerhalb der Gesellschaft fing typischerweise oben beim Geschäftsführer an und setzte sich über die Führungsstruktur bis zum Mitarbeitenden auf der unteren Ebene fort. In allen Fällen, in denen Entscheidungen gefällt werden mussten, kam ein vorher definiertes Verfahren mit Gesprächen, Assessments und Tests zur Anwendung. Dem mussten sich sowohl angestammte Geberit-Mitarbeitende als auch neue Kollegen gleichermaßen unterziehen.

### Schulung als Erfolgsgrundlage

Nachdem die wichtigsten Struktur- und Personalentscheidungen gefallen waren, ging es an die Umsetzung, in deren Mittelpunkt es um die Befähigung der Mitarbeitenden und Führungskräfte für ihre neue, zum Teil stark veränderte Aufgabe, ging. Auf der Ebene der Verkäufer im Innen- & Aussendienst war eine intensive Schulung von Produkten der erste Schritt. Hier kamen bewährte Programme zur Anwendung, nach denen bei Neueinstellungen alle neuen Mitarbeitenden eingearbeitet werden. Das Hauptaugenmerk lag dabei auf einer verkaufsorientierten Produktschulung, die die Organisation befähigen sollte, Produkte im Hinblick auf die Anforderung der spezifischen Zielgruppe erfolgreich zu verkaufen. Ergänzt wurde diese Grundlage um Sell-Through-Schulungen. Damit wurde über den Umweg des Aussendienstmitarbeiters die Motivation und Befähigung der B-to-B-Kunden erhöht, die erklärungsbedürftigen Produkte erfolgreich an ihre Kunden weiterzuverkaufen.

### Systematische Führung entscheidet

Da die Wirksamkeit des Verkäufers der wichtigste Hebel zum Erfolg für Geberit ist, kommt der Führung der Ver-

käufer eine entscheidende Bedeutung zu. Die wichtigste Schlüsselposition dabei ist der unmittelbare Vorgesetzte des Verkäufers, der First-Line-Sales-Manager (FLSM). Er ist (Regional-)Verkaufsleiter im Aussendienst. Der FLSM führt fünf bis zehn Verkäufer direkt und unmittelbar und entwickelt deren Fähigkeiten zum erfolgreichen Vertrieb im täglichen Geschäft weiter. Um sowohl ihm als auch dem Verkäufer selbst die Möglichkeit einer effektiven (Selbst-)Steuerung zu geben, wurde das CRM-System sehr schnell auf einen europaweiten Standard vereinheitlicht. Alle Aussendienstmitarbeiter wurden dabei hinsichtlich der dem CRM-System zugrundeliegenden Arbeitsweise geschult. Dadurch wurde ein einheitliches Set an Key-Performance-Indicators vereinbart und angewendet. Auf dieser Grundlage wurde die Arbeitsweise von Verkäufern und deren Führungskräften weitgehend vereinheitlicht und optimiert.

### Betroffene zu Beteiligten machen

Den zweiten Baustein der effektiven Führung des Aussendienstes bildete ein mehrstufiges Training für First-Line-Sales-Manager. Dessen Inhalte wurde in einer Arbeitsgruppe, bestehend aus mehreren Vertriebsleitern aus verschiedenen Ländern, mit Unterstützung von Mercury International erarbeitet. Ausgangspunkt war eine Analyse der Vertriebsführungsfähigkeiten der Aussendienst-Führungskräfte, die sowohl Stärken als auch Entwicklungspotenziale offenlegte. Auf diese Weise war sichergestellt, dass die Trainingsbausteine für alle europäischen First-Line-Sales-Manager deren tatsächliche Situation bei Geberit abbildeten und am tatsächlichen Bedarf ansetzten. Die länderübergreifende Durchführung der Trainings, in deren Mittelpunkt Aspekte von Verkäuferführung, Coaching etc. standen, führte als willkommener Nebeneffekt dazu, dass die Organisation von den Besten lernte und damit der Standard der eigenen Leistungsfähigkeit erhöht wurde.

### Vertriebsprozess-Optimierung

Parallel zur Arbeit an der Struktur und der Befähigung der Organisation wurde an der Vereinheitlichung und Optimierung der wichtigen Vertriebsprozesse wie der Auftragsabwicklung, des After-Sales-Services und weiteren administrativen Aufgaben gearbeitet. Dadurch, dass diese Verschmelzung der Prozess-Streams parallel zum Tagesgeschäft erfolgen musste, war die Organisation in einem hohen Masse belastet. Glücklicherweise war die Überzeugung und

Zustimmung zur Akquisition und den damit verbundenen Schritten in der gesamten Organisation sehr hoch. Wo immer sinnvoll und möglich wurden Mitarbeitende in Pläne und Entscheidungen einbezogen. Hilfreich wirkte sicher auch eine transparente Kommunikation über Sinn, Ziele und Massnahmen der Veränderungsprozesse.

Abhängig vom Fortschritt der Integration und der damit verbundenen neuen Prozesse wurden sukzessive Vereinbarungen mit Kunden überarbeitet und, wo nötig, neu verhandelt. Dabei stand der Gedanke eines voll integrierten neuen Unternehmens im Vordergrund. Schrittweise wurden Verträge mit Kunden unter strenger Beachtung wettbewerbsrechtlicher Aspekte angepasst und, wo nötig, neu vereinbart.

### Matchwinner Kommunikation

Eine der wichtigsten Erkenntnisse ist die Bedeutung der Kommunikation im Zuge eines Integrationsprozesses. Sowohl gegenüber Mitarbeitenden als auch Kunden und Partnern ist es von entscheidender Bedeutung, gewissermassen ununterbrochen zu kommunizieren. Das beinhaltet sowohl die wiederholte Erklärung eigener Ziele, Entscheidungen und Massnahmen als auch das genaue Hinhören auf Befürchtungen, Bedenken und Hoffnungen. Wann immer etwas geschah, wurde kommuniziert und erklärt. Arbeitsprozesse der Integration wurden offen gelegt und Zwischenstände erläutert. Zeitpläne und Eckpunkte waren transparent. Kommunikation muss permanent und konsistent sein. Wenn nicht oder zu wenig kommuniziert wird, entsteht Verunsicherung.

### Nicht jeder will dabei sein

Natürlich hat die Integration auch an verschiedenen Stellen zu Fluktuation von Mitarbeitenden geführt. Auch wenn das Ausmass sich im Rahmen hielt, war doch jeder der freiwillig ausgeschiedenen Mitarbeitenden ein Verlust. Wo immer es geschah, waren die Gründe vor allem fehlendes Zutrauen in die Pläne und Entscheidungen von Geberit und ein Auseinanderklaffen der Geberit-Kultur sowie der individuellen Vorstellungen eines Mitarbeiters.

### Was ist mit der kulturellen Integration?

Es wurde bewusst auf unternehmensweite kulturstiftende Aktionen verzichtet. Stattdessen wurde die Verantwortung und Entscheidung über verbindende und integrierende Massnahmen den jeweiligen Geschäftsführern vor Ort überlassen. Sie konnten ihrerseits auf die Unterstützung und Beratung durch das gruppenweite HR-Team zurückgreifen.

Die wichtigste Komponente der kulturellen Integration war einerseits die Möglichkeit zur direkten Kommunikation auch über Hierarchiegrenzen hinweg und andererseits die Einbeziehung aller Beteiligten sowie der weitgehende Verzicht auf einsame Entscheidungen am grünen Tisch. Wo immer möglich, wurden Betroffene zu Beteiligten gemacht. In vielen Gesprächen stellte sich dies als einer der wesentlichsten und willkommensten Unterschiede zum früheren Erleben heraus. 

### Kernthesen

1. Eine grosse Akquisition bietet die Chance zur sinnvollen Standardisierung des Vertriebes unter angemessener Berücksichtigung der regionalen Marktunterschiede.
2. Die Organisation des Vertriebs muss die Erreichung der definierten strategischen Vertriebsziele optimal unterstützen und der Kundenstruktur und deren Bedürfnissen folgen.
3. Teamwork bei der Erarbeitung der erforderlichen Veränderungsprozesse macht Betroffene zu Beteiligten.
4. Ein transparenter Zeitplan und die zügige Umsetzung sind wichtig.
5. Permanente Information und klare Führung sind matchentscheidend.

### Handlungsempfehlungen

1. Definieren Sie zuerst die strategischen Vertriebsziele auf der Basis der Marktpotenziale.
2. Richten Sie die integrierte Vertriebsorganisation an den strategischen Vertriebszielen aus, und stellen Sie die Kundenbedürfnisse in den Mittelpunkt.
3. Standardisieren Sie soweit wie möglich.
4. Beziehen Sie Ihre Teams ein – machen Sie Betroffene zu Beteiligten.
5. Kommunizieren Sie, auch wenn es nichts Neues gibt.



**Sie suchen neue Impulse für Ihre tägliche Arbeit und möchten sich mit Experten auf Augenhöhe austauschen?**

Das Institut für Marketing an der Universität St.Gallen bietet von fokussierten Intensivseminaren bis hin zu Diplomstudiengängen zahlreiche Weiterbildungsmöglichkeiten zu allen relevanten Themen im Marketing an. Sicherlich auch das Richtige für Sie.

**Intensivseminar Digital Marketing Academy**

4 Tage, nächster Termin: 18.–21. Juni 2018

**Intensivstudium für Kommunikation und Management (CAS)**

20 Tage (6 Module à 3–4 Tage), nächster Start: 28. August 2018

**Intensivseminar Excellence in Key Account Management**

9 Tage (3 Module à 3 Tage), nächster Start: 4. September 2018

**Alle Weiterbildungen des Instituts für Marketing finden Sie unter [www.ifm.unisg.ch/weiterbildung](http://www.ifm.unisg.ch/weiterbildung) oder treten Sie direkt mit uns in Kontakt:**

**Doris Maurer, Telefon +41 71 224 28 55,  
[doris.maurer@unisg.ch](mailto:doris.maurer@unisg.ch)**

**«Wissen schafft Wirkung»** 

*Was bringt Ihrem Unternehmen den Durchbruch:*

# *Marketing Top-down – oder Marketing Bottom-up?*

---

*Dieser Beitrag beleuchtet einen ausgewählten Aspekt des kaufprozessorientierten Marketings. In loser Folge gibt der Autor den Lesern der Marketing Review St. Gallen Einblick in den Kaufprozessansatz des Marketings. Zwei Beiträge sind bereits erschienen, weitere folgen und beleuchten das neue Kaufverhalten von Kunden, mit denen wir es zu tun haben; dann aktuelle Methoden, um Kaufprozesse zu erforschen; neuro-wissenschaftliche und psychologische Grundlagen des Marketings und wie mit den Veränderungen umzugehen ist, die sich heute auf den Märkten abspielen. Themen, die in den nächsten Ausgaben der Marketing Review angegangen werden.*

**Dr. Marc Rutschmann**



**Dr. Marc Rutschmann**

führt eine Agentur, die auf handlungsauslösende Kommunikation spezialisiert ist – die Dr. Marc Rutschmann AG. Die Tochtergesellschaft Research® erforscht seit zwanzig Jahren Kaufprozesse von Kunden und Konsumenten. Rutschmann, Dr. oec. HSG, ist Lehrbeauftragter der Universität St. Gallen und Autor zahlreicher Bücher und Fachbeiträge.

**Dr. Marc Rutschmann AG**  
Bellevueplatz 5, CH-8001 Zürich  
marc.rutschmann@mrutschmann.com  
www.mrutschmann.com

## So wird's gemeinhin gemacht

Die Produkte bestimmen, die man dem Markt zuführen möchte, und die Zielgruppe wählen – das ist der Ausgangspunkt für die Entwicklung einer Marketingkonzeption. Und dann die Mittel wählen, die einem dazu dienlich sind: Kommunikation, Vertrieb, Preisgestaltung usw. Das ist der Weg, der uns „logisch“ erscheint und der gemeinhin beschrritten wird.

Etwas zeitgemässer ausgedrückt: Das Produkt wird positioniert. Man bestimmt, wie es vom Kunden wahrgenommen werden soll – und wie es sich abgrenzt gegenüber jenen der Mitbewerber. Differenzieren in funktionaler Hinsicht, aber auch in emotionaler. Denn es geht um das Emotionsprofil. Ab jetzt greift die Kommunikation. Das Profil muss schliesslich in den Köpfen der Kunden verankert werden. Die Werbekampagne soll das richten. Weitere taktische Instrumente tun das Übrige wie Preisgestaltung, Vertriebs- und PoP-Massnahmen etc.

Das ist Top-down. Eine gewisse Logik ist diesem Vorgehen nicht abzuspochen. Es ist die Willenslogik, jene des Feldherren: Ich setze die Ziele, sagt sich der Feldherr, und ich beordere die Mittel, die mir dazu dienlich scheinen. Ein herrliches Gefühl, es kann euphorisierend wirken.

Aber etwas regt sich in uns. Demokratisch kommt uns das nicht vor. Hat nicht jemand gesagt: im Marketing gehe man vom Kunden aus? Gelernt haben wir das. Und eben hat der neue CEO deklariert: Ab jetzt stellen wir den Kunden ins Zentrum.

Ein Dilemma. Man kann es aber bequem auflösen. Man stellt sich auf den Standpunkt: Die Marktforschung hat uns ja gesagt, was der Kunde wünsche. Nur, können wir uns noch darauf verlassen, was die Marktforschung berichtet? Die fragt nämlich den Kunden. Und der ist ausserstande zu sagen, was gegeben sein müsste, damit er handle.<sup>1</sup>

## Also doch Bottom-up – vom Kunden her das Marketing entwickeln?

Aber wie? Gefordert wird das schon lange. Die beiden Autoren Al Ries und Jack Trout haben ihren Bestseller *Bottom-up Marketing* schon 1988 publiziert, und die Marketinggemeinde war aufgeschreckt. Anhand von einleuchtenden Beispielen zeigten sie, wie die „Kerbe“ im Markt aufgespürt wurde. Jene Stelle im „Mind“ des Kunden, wo ein präzies gesetztes Instrument des Marketings ansetzen konnte – und eine Lawine auslöste. Und dann das Unternehmen den „strategischen Hammer“ hervornahm, wie das die Autoren nannten, um mit aller

Kraft auf die Kerbe einzuwirken. An das „strategische Portemonnaie“ dachten die Autoren, an das grosse Budget.

Rational leuchtet uns das Top-down-Vorgehen ein; intuitiv neigen wir zum Bottom-up. Aber die Lehre tut sich schwer, eine Anleitung zu geben: Wie sähe ein systematisches Vorgehen aus? Eine Schritt-für-Schritt-Anleitung, die sicherstellt, dass Marketing tatsächlich vom Kunden ausgeht, wäre hilfreich.

Ein reiner Bottom-up-Ansatz erweist sich bald einmal als illusorisch. Denn es braucht stets einen Rahmen; einen eingeschränkten Fokus, mit dem wir auf den Markt zugehen. Schliesslich können wir nicht alle Wünsche von jedermann erfüllen. Also nehmen wir einen Kern unserer Leistung –

## **Worauf es ankommt ist, was die Motorik des Kunden in Gang setzt. Das ist für uns Marketer relevant.**

unseres Produktes oder der Dienstleistung – noch vage definiert und mit unscharfen Rändern. Mit diesem Fokus richten wir den Scheinwerfer auf den Markt und grenzen ein Publikum ein, das dazu infrage kommt. Wir treten näher an dieses Publikum und schauen, was diese Menschen heute tun: Was sie kaufen, wie sie mit der Situation umgehen, für die unser Produkt die bessere Lösung wäre.

## Ein Prozess tut sich auf

Wenn wir nun nahe genug sind, dann tut sich ein Prozess auf vor unseren Augen, gewissermassen ein Microprozess. Wir sehen dann: Kaufen ist nicht ein augenblickliches Ereignis, bei dem es – wie die Theorie des Homo oeconomicus annimmt – um das Verrechnen von Vor- und Nachteilen geht, woraus ein Entscheid resultiert. Vielmehr, kaufen bahnt sich an, verläuft über Erregungszustände, die mal wieder abflachen, pausieren, um dann, vielleicht, eine neue Richtung einzuschlagen. Die Umstände wechseln, neue Gesichtspunkte treten in den Vordergrund – und plötzlich handelt der Kunden: Er kauft.

Kaufen ist lediglich die Endstation eines Prozesses. Die Ursachen – der Grund, weshalb der Kunde dieses und nicht jenes Produkt kauft – finden wir auf dem Prozessweg. Dort,

auf der Strecke, die dem Kaufakt vorausgeht, liegen unsere Chancen: die „Kerben“, um im Bild zu bleiben. Dort, wo wir einwirken können mit den Instrumenten des Marketings und ein Hebeleffekt unsere Anstrengungen belohnt.

### Heute liegen die Engpässe auf dem Prozess

Die entscheidende Erkenntnis ist: Hier geht es nicht um Produktvorteile. Oder höchstens am Rande spielen die Eigenschaften eine Rolle, die sich später, nach dem Kauf, als „Product-Benefits“ erweisen können. Denn diese werden vom Kunden als „gut genug“ vorausgesetzt. Es geht vielmehr um situative Faktoren. Je nach Station auf dem Kaufprozess schätzt der Kunde seine Situation anders ein und reagiert entsprechend: Aufgrund seiner augenblicklichen Prioritäten, seiner Gestimmtheit, seiner Handlungsbereitschaften, die in ihm angesprochen werden, eingeschliffene Gewohnheiten, die ins Spiel

kommen und wechseln von Phase zu Phase auf dem Prozess. Aber sie bestimmen, welchen Weg der Kunde einschlägt und wo er ankommt und was er kauft.

### So funktioniert Bottom-up

Diesen Prozessweg absuchen nach den Stellen, wo wir erfolgreich eingreifen können – den Prozess lenken und beschleunigen – das ist Marketing. Marketing, das vom Kunden ausgeht, eben Bottom-up.

Wenn diese Kerben nun erkannt sind: Was dann? Dann geht's aufwärts. Leuchten wir nämlich diese „Kerben“ aus, die Interventionsstellen, dann fällt es uns ziemlich leicht, die Lösung zu finden: Was wir den Kunden an dieser Stelle zu bieten haben und zu sagen haben, damit er sich bewegt und unserem Produkt näher kommt. Das hat noch viel mit Kommunikation zu tun, aber auch mit Vertrieb beziehungsweise

## Ein Beispiel zur Veranschaulichung

Die Marke Opel löst – trotz aller Bemühungen der Werbung – nicht gerade Begeisterung hervor. Jedenfalls nicht festzustellen bei den Studenten der HSG, die ich in der Vorlesung frage: „Wer würde einen Opel kaufen?“ Zögerlich hebt sich eine einzige Hand. Wenn ich die Studenten aber auffordere, von der Terrasse ihres geliebten Café Seeger aus, im Zentrum von St. Gallen, die Autos mit der Marke Opel zu zählen, dann zeigt sich ein inverses Bild: Opel war die verbreitetste Marke auf der Strasse.<sup>1</sup> Ein Paradox.

Eine Analyse der Kaufprozesse, die an die Marke Opel führen, löste das Paradox auf. Die Käuferschaft von Opel sucht nach ein paar generischen Kriterien für ihr neues Automobil: mehr Platz, fünf Türen, geringer Treibstoff-

verbrauch. Robuste und banale Startfaktoren gaben den Ausschlag, sich mit dem Kauf eines „neuen Autos“ zu befassen – um den Faktor 9 höher im Vergleich zu den Käufern von Konkurrenzmarken: 900 Prozent Unterschied! Die Marke war, zu Beginn des Prozesses, noch kaum als Kriterium präsent (um den Faktor 2,3 geringer im Vergleich zu Käufern von Konkurrenzmarken).

Die ausschlaggebende Rolle spielte die Situation: Auf dem Arbeitsweg, dort, wo man häufig vorbeifuhr, gab es eine „Garage“ – ein Autohaus – die hatte von weither sichtbare Ballone und Flaggen, um anzuzeigen, dass eben die „neuen Modelle“ eingetroffen seien. Der interessierte Käufer folgte dieser Spur, meist am Wochenende mit dem Partner oder der Familie. Er traf im Showroom

dieser Garage auf genau die Kategorie von Automobilen, die er suchte: ein Zweisitzer, die fünftürige Limousine, ein hübscher SUV. Noch ein kurzer Dialog mit dem Verkäufer, zwischendurch der Gedanke an die Marke: „Opel – auch schon gehört, scheint ok zu sein“. Und weiter ging's zum Kaufabschluss.

GM, bzw. Opel, verfügte über hervorragende Standorte, eine Folge der Historie. Und die Händler verfügten über das nötige Bauchgefühl und ihre Schlaueit sagte ihnen: Stelle Automobile vor den Showroom – möglichst von mehreren Marken – öffne die Tore – kehre die Persönlichkeit des Händlers heraus – und der Kunde wird kommen und kaufen. Das gilt für Opel. Und für jene Kundschaft, die Opel kauft. Und diese ist offenbar gross genug.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Zeitweise die Nummer eins, vor den Turbulenzen im Mutterhaus in Detroit.

<sup>2</sup> Bei Volkswagen zum Beispiel zeigt sich gerade das umgekehrte Bild. Die Marke war im Kopfe des Kunden präsent. Aber auch mit so viel Respekt aufgeladen, dass sich ein Neukäufer kaum wagte, die Schwelle des Volkswagen-Händlers zu überschreiten, bevor er ganz sicher war und die Finanzierung geregelt hatte. Auch ein Problem, aber ein anderes. Nur die Werbung ist die gleiche wie bei Opel, bliebe anzufügen.

den Kanälen, an die wir den Kunden führen möchten. Also mehr mit dem, was man dem „taktischen Marketing“ zuordnet. Diese taktischen Massnahmen müssen passen zu den „Kerben“, den Stellen, wo sie in den Gesichtskreis des Kunden treten. Dort wirken sie als Impulse und erzeugen Schub auf den Kaufprozess.

Dann geht's eine Etage höher. Die Produkte können wir jetzt präziser ausprägen und definieren: Was sind die Benefits, die beim Kunden ankommen sollen und bei ihm Begehren auslösen? Können wir das Zielpublikum nun präziser eingrenzen?

Und die „Strategie“? Das, was jeder Top-down-Marketingmanager als das Entscheidende auffasst? Wir können nun feststellen, ob die Strategie passt. Wenn nicht, dann müssen wir sie ändern.

Ausser, wenn es gute Gründe aus übergeordneter Warte gibt: Investitionen, die getätigt wurden; künftige Entwicklungen, die man vorwegnehmen will; und Ressourcen, die verfügbar sind oder knapp werden. In einem solchen Fall müssen wir die Strategie als gegeben betrachten und uns dann erneut auf die unterste Stufe hinab begeben und mit neuem Fokus nochmals beginnen: den Prozess des Kunden nach Lücken absuchen, die Interventionsstellen orten und von dort wieder den Weg nach oben beschreiten: von der Taktik bis hinauf zur Strategie. Eben bis alles passt – einschliesslich der Kosten und der Erträge.<sup>2</sup>

### Die Ziel-Mittel-Hierarchie gibt Orientierung

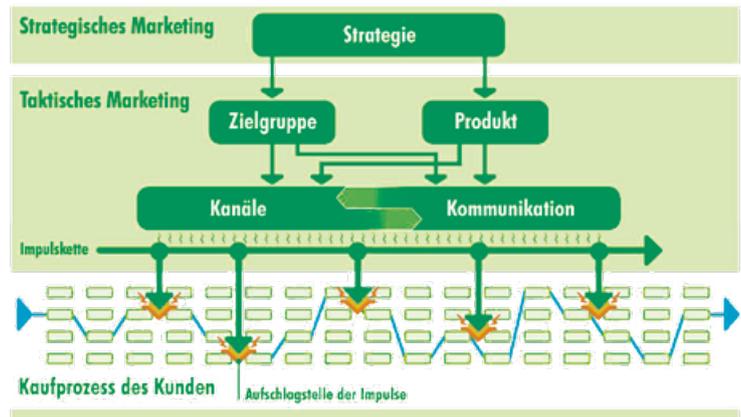
Logisch übergeordnet thront die Strategie. Im Rahmen der Strategie werden die Mittel bestimmt – so der eingangs beschriebene Top-down-Ansatz. Im Jargon des Marketings: Das Produkt, bzw. die Marke, wird „positioniert“ – der Kunde soll – bitteschön! – die Marke so perzipieren wie der Marketing-strategie das wünscht.

Der Bottom-up-Ansatz geht hingegen vom Kunden aus: Wie sich dieser bewegt, bis er schliesslich kauft. Raum, um gestaltend einzugreifen, orten wir auf dem Prozess zum Kaufen. Der Akt des Kaufens fällt dann einfach an; die Ursachen sind vorgelagert. Hier, bei den Ursachen, gilt es einzugreifen, wir sagen: Die Impulse zu setzen.

### Die Antriebe des Kunden wollen wir kennen

Ist das die „Customer Journey“, die zur Zeit in aller Munde ist? Oder ist „Customer Experience“ gemeint? Damit hat der

**Abb. 1: Die Ziel-Mittel-Hierarchie des Marketings**



Quelle: Rutschmann, 2018.

Kaufprozess-Ansatz nur wenig gemeinsam. Denn, wenn es um das Ergebnis geht, um das Kaufen, dann ist unsere Optik eine andere: Wir interessieren uns ausschliesslich für die Treiber, für das, was den Prozess voranbringt. Beziehungsweise, was sich dem entgegenstellt: die Hemmer.

Es ist nicht ein Zustand des Kunden, an dem wir interessiert sind – nicht ein Zufrieden-Sein oder ein „Liking“, was uns der Kunde so liebend gerne mitteilt. Worauf es ankommt ist, was die Motorik des Kunden in Gang setzt. Das ist für uns Marketer relevant. Die Neurobiologen lehren uns, dass es sich um grundlegend verschiedene psychische Prozesse handelt, die im Kunden ablaufen. Was ans Handeln führt, sind mehrheitlich unbewusste Prozesse. Artikulieren kann uns der Kunde diese nicht. Das ruft auch nach einer spezifischen Methodik, um Kaufprozesse zu erforschen und die tatsächlich handlungsauslösenden Faktoren ans Licht zu befördern. 🚩

### Quellen

1 Mehr zu diesem Fragenkomplex in: Rutschmann, M.: Kaufprozessorientiertes Marketing: Stop Branding, Start Selling!, Wie neueste Erkenntnisse aus der Verhaltensforschung und den Neurowissenschaften Marketing und Vertrieb beflügeln, Springer Gabler, Wiesbaden 2018, S. 77 bis 102.

2 Im Detail dargestellt in: Rutschmann, M.: Kaufprozessorientiertes Marketing: Stop Branding, Start Selling!, Wie neueste Erkenntnisse aus der Verhaltensforschung und den Neurowissenschaften Marketing und Vertrieb beflügeln, Springer Gabler, Wiesbaden 2018, Seite 213 ff.

# Erfolgsfaktoren des Employer Marketing

---

Die Gewinnung der besten Talente erfordert ein effektives Employer Marketing. Der vorliegende Beitrag zeigt anhand einer Studie unter hochqualifizierten Führungskräften in der Pharma-Branche, welche Faktoren für potenzielle Arbeitnehmer bei der Arbeitgeberwahl eine Rolle spielen und im Rahmen eines effektiven Employer Marketing von Unternehmen als Instrumente eingesetzt werden sollten.

**Prof. Dr. Florian Stahl, Robin Katzenstein, Prof. Dr. Mark Heitmann,  
Dr. Volker Herdtweck**

**M**arkenimage, Markenwert und eine effektive Kommunikation sind heute nicht nur für die erfolgreiche Vermarktung von Produkten essenziell, sondern auch für die Gewinnung qualifizierter Mitarbeiter. Gleichzeitig wird es für Unternehmen vor dem Hintergrund eines ansteigenden Fachkräftemangels immer schwieriger, hochqualifizierte Bewerber für das eigene Unternehmen zu begeistern. Um sich im War for Talent (Chambers et al. 1998; Elving et al. 2013) durchzusetzen, müssen sich Firmen als attraktive Arbeitgeber positionieren und dafür ein effektives Employer Marketing betreiben.

Beim Employer Marketing kommt eine Vielzahl von Instrumenten und Massnahmen zum Einsatz. Seit geraumer Zeit bewerben sich Unternehmen daher für sogenannte Employer Awards, wie z.B. „Great Place to Work“ oder „Top Employer“. Um einen solchen Award zu erhalten, beurteilen die jeweiligen Award-Anbieter die Arbeitsplatzkultur sowie Arbeitgeberattraktivität von Unternehmen und verleihen denjenigen Unternehmen Awards, die im objektiven Vergleich am besten abschneiden. Interessierte Unternehmen bezahlen im Gegenzug eine Gebühr an die Anbieter der Awards, um überhaupt im Vergleich berücksichtigt zu werden. Solche Auszeichnungen sind mit nicht zu vernachlässigenden Kosten verbunden. Die dennoch grosse Beliebtheit lässt vermuten, dass Personalverantwortliche im Gegenzug von einer besonders hohen Effektivität ausgehen. Entsprechend offensiv und prominent werden gewonnene Awards in den verschiedensten Medien vermarktet. Doch wie wichtig sind Employer Awards für die eigentliche Arbeitgeberwahl potenzieller Arbeitnehmer? Und wie effektiv sind diese im Vergleich zu anderen Faktoren des Employer Marketing, z.B. Ge-

halt oder Markenwert? Die existierende Forschung zum Thema hat dazu vor allem Einflussfaktoren für die Relevanz von Employer Awards für Unternehmen im Allgemeinen diskutiert (Naundorf/Spengler 2012; Scherm/Fleischmann 2008; Scherm/Süß 2010) oder den isolierten Einfluss dieser auf die Arbeitgeberattraktivität untersucht (Lohaus/Rietz 2015; Weinert 2017). Uns sind jedoch keine wissenschaftlich fundierten Arbeiten zur relativen Wichtigkeit von Employer Awards im direkten Vergleich zu anderen Instrumenten des Employer Marketing bekannt. Zur Untersuchung des Entscheidungsverhaltens potenzieller zukünftiger Arbeitnehmer liegt es aufgrund der hohen Praxisrelevanz besonders nahe, analoge Marktforschungsverfahren des Konsumentenmarketings heranzuziehen. Ziel dieses Beitrags ist es daher, mittels einer Choice-based-Conjoint-Analyse die Erfolgsfaktoren eines effektiven Employer Marketing im Allgemeinen und den Einfluss von Employer Awards im Speziellen am Beispiel des besonders kompetitiven Marktes für hochqualifizierte Naturwissenschaftler zu untersuchen und darzulegen.

### Instrumente des Employer Marketing

Unternehmensmarken verknüpfen nicht zuletzt die strategische Vision mit der Unternehmenskultur und dem Markenimage (Aaker 2004). Aufbau, Pflege und Kommunikation einer erfolgreichen Marke beinhalten dabei auch Human-Resource-(HR)-Aktivitäten (Henkel et al. 2007). Anders als beim produktnahen Marketing sind jedoch nicht die Kunden die primäre Anspruchsgruppe, sondern aktuelle sowie potenzielle zukünftige Arbeitnehmer (Balmer/Gray 2003). Ziel eines erfolgreichen Employer Marketing ist

#### Prof. Dr. Florian Stahl

Inhaber des Lehrstuhls für Quantitative Marketing & Consumer Analytics der Universität Mannheim

Tel.: +49 (0) 621 181-1572  
florian.stahl@uni-mannheim.de  
www.quant.marketing

#### Robin Katzenstein

Doktorand am Lehrstuhl für Marketing und Customer Insight der Universität Hamburg

Tel.: +49 (0) 40 42838-8678  
robin.katzenstein@wiso.uni-hamburg.de  
www.bwl.uni-hamburg.de/ci.html

#### Prof. Dr. Mark Heitmann

Inhaber des Lehrstuhls für Marketing und Customer Insight der Universität Hamburg

Tel.: +49 (0) 40 42838-8676  
mark.heitmann@uni-hamburg.de  
www.bwl.uni-hamburg.de/ci.html

#### Dr. Volker Herdtweck

HR Marketing Manager  
University Relations bei Roche

volker.herdtwreck@roche.com  
www.roche.com/de/careers.htm

**Abb. 1: Instrumente des Employer Marketing**



Quelle: Stahl/Katzenstein/Heitmann/Herdtweck.

die Schaffung eines nachhaltigen Wettbewerbsvorteils durch die Rekrutierung und Bindung besonders qualifizierter Arbeitnehmer (Moroko/Uncles 2008). Zeiten des Fachkräftemangels steigern die strategische Bedeutung des Humankapitals unmittelbar (Chambers et al. 1998), sodass dem Employer Marketing in den kommenden Jahren eine steigende Bedeutung zukommen wird.

Potenziellen Arbeitnehmern stehen bei der Arbeitgeberwahl eine Vielzahl von Entscheidungskriterien zur Verfügung, z.B. der Markenwert, das Gehalt, Employer Awards, Weiterbildungsmöglichkeiten oder Aufstiegschancen im Unternehmen. Im Umkehrschluss können Personalverantwortliche viele dieser Kriterien als Instrumente einsetzen, um potenzielle Arbeitnehmer für ein Unternehmen zu begeistern. Eine ökonomische Steuerung durch das Employer Marketing erfordert dabei eine genaue Kenntnis der relativen Bedeutung der einzelnen Instrumente bei der Arbeitgeberwahl aus Sicht des Arbeitneh-

mers. Zur Sicherstellung der praktischen Relevanz beschränken wir uns in dieser Untersuchung daher auf Instrumente, welche durch das Employer Marketing beeinflussbar, für potenzielle Arbeitnehmer von aussen einsehbar bzw. beurteilbar und unabhängig vom Karrierestatus für eine breite Gruppe potenzieller Arbeitnehmer relevant sind. Somit sind z.B. Traineeprogramme zu fokussiert auf Berufseinsteiger und Aufstiegschancen von aussen nicht beurteilbar sowie vom Employer Marketing nicht beeinflussbar. Abbildung 1 zeigt die vier zentralen Instrumente unserer Untersuchung, welche von Unternehmen eingesetzt werden können und einem potenziellen Arbeitnehmer als Entscheidungskriterien bei der Arbeitgeberwahl zur Verfügung stehen: 1. Markenwert, 2. Gehalt, 3. Social-Media-Bewertungsportale (z.B. kununu.com oder Glassdoor.com) und 4. die zuvor genannten Employer Awards. Einige dieser Instrumente weisen eine hohe Dynamik auf und können sich somit kurzfristig verändern (z.B. das Gehalt), während sich andere eher mit geringer Dynamik entwickeln (z.B. der Markenwert). Ferner kann ein Unternehmen diese entweder direkt (z.B. das Gehalt) oder lediglich indirekt (z.B. Social-Media-Bewertungsportale) beeinflussen (s. Abbildung 1).

**1. Markenwert:** Der Markenwert eines Unternehmens spielt für die Arbeitgeberwahl eine zentrale Rolle (Tavassoli/Sorescu/Chandy 2014). Der Wert resultiert dabei aus der Grösse und Bekanntheit des Unternehmens im Allgemeinen, den Assoziationen mit der Unternehmens- bzw. Produktmarke und ist das Ergebnis langjähriger strategischer, personalpolitischer und produkt- sowie marketingbezogener Entscheidungen. Employer-Branding-Massnahmen zur Steigerung der Mar-

kenbekanntheit und Erhöhung des Markenwerts materialisieren sich dabei in einem höheren Interesse an der Marke als Arbeitgeber im Vergleich zu einem ansonsten identischen Arbeitgeber, jedoch mit einer weniger bekannten und/oder weniger beliebten Marke (DeVecchio et al. 2007). Um auf diese Weise den Employer-Brand-Value zu bestimmen, ist es erforderlich, den Einfluss der zuvor genannten weiteren Entscheidungskriterien herauszurechnen, wofür sich eine Choice-based-Conjoint-Analyse eignet (z.B. Swait et al. 1993). Der so errechnete Markenwert reflektiert den Erfolg sämtlicher markenpolitischer Massnahmen.

**2. Gehalt:** Selbstverständlich ist das Gehalt ein entscheidendes Kriterium der Arbeitgeberwahl (Cable/Turban 2001). Gehälter können sich sehr dynamisch verändern und Unternehmen diese auch direkt steuern, tun dies jedoch in Abhängigkeit der Wettbewerbssituation, d.h. der eigenen kompetitiven Positionierung bezüglich Markenwert sowie dem Image als Arbeitgeber. So können z.B. Unternehmen mit einer im Wettbewerbsvergleich starken Marke bei ansonsten gleicher Attraktivität bzw. Wahlwahrscheinlichkeit geringere Gehälter durchsetzen (Tavassoli/Sorescu/Chandy 2014).

**3. Social-Media-Bewertungsportale:** Um sich ein genaues Bild potenzieller Arbeitgeber bezüglich des Arbeitsumfeldes zu machen, haben sich in letzter Zeit Social-Media-Bewertungsportale etabliert. Analog zu Produktrezensionen im Internet können sich Arbeitnehmer einen Überblick über die positiven oder negativen Meinungen zu einem Arbeitgeber verschaffen und so Unsicherheiten zur Unternehmenskultur sowie zum Fit mit dem Arbeitgeber reduzieren (Menguc et al. 2016). Portale wie

kununu.com bieten ein authentisches Bild mit möglicher positiver als auch negativer Valenz bei den Bewertungen, die durch ehemalige oder aktive Arbeitnehmer verfasst werden und ein Resultat der eigentlichen Tätigkeit sind. Unternehmen können sich lediglich entscheiden, ob sie diese Plattformen in

portalen darauf ab, ein objektives Bild des Arbeitsumfelds abzubilden, um besonders engagierte Unternehmen in Bereichen wie Arbeitsumfeld, Führungsstil, Weiterentwicklungsmöglichkeiten oder Work-Life-Balance auszuzeichnen (Joo/Mclean 2006). Die von den Unternehmen initiierten

beitsverhältnis zu entscheiden. Arbeitnehmer können daher an verschiedenen Stellen mit den vier Faktoren in Berührung kommen. Mit Blick auf die Entscheidungsfindung ist es naheliegend, dass Faktoren mit geringerer Dynamik und Komplexität eher für die Recherche herangezogen werden, während dynamischere Faktoren mit tiefergehenden Informationen (Bewertungstexte, Gehaltsstrukturen) bei zunehmender Konkretisierung in der Entscheidungsfindung und Konzentration auf ein relevantes Set herangezogen werden können. So könnte ein beispielhafter Prozess so gestaltet sein, dass ein Arbeitnehmer relevante Arbeitgeber nicht zuletzt mithilfe von Employer Awards priorisiert, dabei aber auch neue Arbeitgeber identifiziert. Umgekehrt könnten schlechte Social Media Bewertungen Interessenten auch noch kurz vor der Anstellung abschrecken. Dabei müssen sowohl Entscheider als auch Arbeitgeber insbesondere die Faktoren mit hoher Dynamik und solche mit schnellen Wettbewerbsreaktionen (z.B. das Gehalt) im Blick behalten. Aus theoretischer Sicht kann sich damit die relative Bedeutung

## **Ziel eines erfolgreichen Employer Marketing ist die Schaffung eines nachhaltigen Wettbewerbsvorteils durch die Rekrutierung und Bindung besonders qualifizierter Arbeitnehmer.**

ihre Employer-Marketing-Aktivitäten einbinden und dadurch ihre Präsenz auf diesen Plattformen indirekt steuern, indem sie beispielweise auf Bewertungen reagieren, um ihre Professionalität im Umgang mit Feedback darzulegen. Diese Portale weisen eine hohe Dynamik mit stetig neuen Bewertungen auf.

**4. Employer Awards:** Als vierter Faktor zielen Employer Awards analog zu den Social-Media-Bewertungs-

und aktiv beworbenen Awards werden jährlich vergeben und weisen somit eine eher geringe Dynamik auf (Filbeck/Preece 2003).

### **Entscheidungsfindung**

Aus Perspektive des Arbeitnehmers stellt sich die Herausforderung, anhand der verfügbaren Informationen relevante Arbeitgeber zu identifizieren, diese zu beurteilen und sich für ein Ar-

### **Zusammenfassung**

Ein effektives Employer Marketing muss auf die Bedürfnisse potenzieller Arbeitnehmer ausgerichtet sein und stetig hinterfragt werden. Neben einem wettbewerbsfähigen Gehalt scheinen dabei vor allem Social-Media-Bewertungsportale einen grossen Einfluss auf den Erfolg des Employer Marketing zu haben, insbesondere für Young Professionals. Die Bedeutung der sehr populären Employer Awards sollte hingegen – unabhängig von Alter oder Berufserfahrung – nicht überschätzt werden.

### **Kernthesen**

1. Ein effektives Employer Marketing ist essenziell für die Gewinnung der besten Talente.
2. Die Priorisierung der Employer-Marketing-Instrumente sollte dynamisch und zielgruppenspezifisch erfolgen.
3. Neben einem wettbewerbsfähigen Gehalt sind vor allem Social-Media-Bewertungsportale effektive Instrumente.
4. Employer Awards und Markenwert spielen für potenzielle Arbeitnehmer nur eine untergeordnete Rolle.

der vier Einflussfaktoren deutlich unterscheiden und ein differenziertes Employer Marketing erfordern.

**Problemstellung**

Ein erfolgreiches Employer Marketing basiert auf einem auf die Bedürfnisse der Arbeitnehmer zugeschnittenen Einsatz der effektivsten Instrumente. Die bisherige Literatur zu Employer Marketing hat zwar den Effekt einzelner Instrumente (z.B. DelVecchio et al. 2007; Fulmer/Gerhart/Scott 2003) oder den Einfluss verschiedener psychologischer Dimensionen auf die Arbeitgeberattraktivität untersucht (z.B. Moroko/Uncles 2008; Sivertzen/Nilsen/Olafsen 2013), jedoch ist uns keine Studie bekannt, welche den relativen Einfluss aller hier genannten Instrumente des Employer Marketing zugleich untersucht und insbesondere aktuelle Instrumente wie Employer Awards oder Social Media relativ zueinander berücksichtigt. Der vorliegende Beitrag möchte diese Lücke schliessen, indem wir folgende Fragen aufwerfen und beantworten: 1. Wie wichtig sind die Faktoren Markenwert, Social-Media-Bewertungsportale, Employer Awards und Gehalt für die Arbeitgeberwahl? 2. Gibt es Unterschiede zwischen verschiedenen Zielgruppen? 3. Welche Handlungsempfehlungen ergeben sich für die Praxis?

**Die Untersuchung**

**Design und Durchführung**

Um die genannten Fragen zu beantworten, haben wir eine Untersuchung unter 300 hochqualifizierten Naturwissenschaftlern der D/A/CH-Region mit mehrjähriger Berufserfahrung in der Pharma-Branche durchgeführt. Von

den über LinkedIn und Xing rekrutierten Befragten waren zum Zeitpunkt der Untersuchung 45 Prozent unter 40 Jahren, 82 Prozent sind promoviert und mehr als 50 Prozent verfügen über zwölf Jahre und mehr Berufserfahrung. Die Probanden wurden innerhalb der Pharma-Branche gesucht, da der Wettbewerb um qualifizierte Arbeitnehmer in dieser Branche besonders hoch ist. Zunächst beantworteten die Befragten einige Fragen zur Bekanntheit von und Erfahrung mit Employer Awards sowie Social-Media-Bewertungsportalen. Den eigentlichen Kern unserer Studie bildete ein darauffolgendes Choice-based-Conjoint-Experiment, welches es durch die Simulation konkreter Entscheidungssituationen mit mehreren Alternativen ermöglicht, Teilnutzenwerte für die getesteten Attribute abzuleiten und somit die Nutzenfunktion des Probanden numerisch abzubilden. Gegenstand des Experiments waren

vier Attribute: Employer Awards (sieben bekannte Awards, ein fiktiver Award), Gehalt (sieben Abstufungen), Arbeitgebermarke (drei bekannte Marken, eine fiktive Marke) und Social-Media-Bewertungsportale (positives, neutrales oder negatives Rating). Die Teilnehmer wurden mit zwölf Choice Sets konfrontiert, die jeweils drei mögliche Arbeitgeberprofile mit unterschiedlichen Attributsausprägungen enthielten (s. Abbildung 2 für ein Beispiel Choice Set). Sie wurden gebeten anzugeben, ob sie eines der genannten Angebote annehmen würden oder keines davon für sie infrage käme. Das Choice-based-Conjoint-Design wurde mithilfe des Quantilope Agile Insights Software-Service generiert, womit ebenfalls die Hierarchical-Bayes-Schätzung individueller Teilnutzenwerte und die Entscheidungssimulation dieser Untersuchung durchgeführt wurde.

**Abb. 2: Befragung mittels Choice-based-Conjoint-Analyse**

Beispiel Choice Set

<p>Arbeitgeber</p> 	<p>Arbeitgeber</p> 	<p>Arbeitgeber</p> 
<p>Award</p>  <p>Great Place to Work</p>	<p>Award</p>  <p>Working Mother – 100 Best Companies</p>	<p>Award</p>  <p>Fortune 100 Best Companies to Work For</p>
<p>Social Media</p>  <p>negative Bewertung bei Glassdoor und kununu</p>	<p>Social Media</p>  <p>positive Bewertung bei Glassdoor und kununu</p>	<p>Social Media</p>  <p>neutrale Bewertung bei Glassdoor und kununu</p>
<p>Gehalt</p> <p>€ 120.000</p>	<p>Gehalt</p> <p>€ 90.000</p>	<p>Gehalt</p> <p>€ 105.000</p>

Quelle: Stahl/Katzenstein/Heitmann/Herdtweck, www.quantilope.com.

### Deskriptive Befunde: Bekanntheitsgrad und Nutzung von Employer Awards und Bewertungsportalen

Die Ergebnisse zur Bekanntheit und Nutzung der Employer Awards fallen in der von uns befragten Zielgruppe er-  
nüchternd aus. Nicht einmal der Hälfte  
der Befragten ist einer der führenden  
Employer Awards bekannt (gestützte  
Abfrage). Von sieben Awards sind led-  
iglich drei Auszeichnungen knapp 20  
Prozent der Befragten bekannt. Die an-  
deren sind nur jedem zehnten Befragten  
ein Begriff. Dieser Befund ist über alle  
Altersgruppen hinweg konsistent zu  
beobachten. Ferner geben lediglich 14  
Prozent der Befragten an, im Rahmen  
ihrer Jobsuche schon einmal darauf ge-  
achtet zu haben, ob potenzielle Arbeit-  
geber mit einem Employer Award aus-  
gezeichnet wurden.

Bei den führenden Social-Media-  
Bewertungsportalen ergibt sich hinge-  
gen ein anderes Bild. Der Bekanntheits-  
grad von Social-Media-Bewertungs-  
portalen liegt bei den Unter-40-Jähri-  
gen weit über 50 Prozent. Auch in der  
Gruppe der Über-40-Jährigen kennen  
noch über 30 Prozent aller befragten  
Teilnehmer die führenden Social-Me-  
dia-Bewertungsportale. Die meisten  
Befragten geben an, Social-Media-Port-  
ale vor allem im Rahmen ihrer Jobsu-

### Handlungsempfehlungen

1. Employer Marketing ist nur dann erfolgreich bei der Gewinnung der besten Talente, wenn es an den Interessen potenzieller Arbeitnehmer ausgerichtet ist.
2. Die Priorisierung der Employer-Marketing-Instrumente sollte dynamisch erfolgen und durch regelmässige fundierte empirische Studien hinterfragt werden.
3. Nur eine genaue Kenntnis der relativen Bedeutung einzelner Employer-Marketing-Instrumente ermöglicht eine ökonomische Steuerung und effektive Allokation monetärer und personeller Ressourcen.
4. Vor allem Instrumente mit hoher Dynamik (Gehalt und Social-Media-Bewertungsportale) treiben den Erfolg des Employer Marketing.
5. Der Einfluss von Instrumenten mit geringer Dynamik (Employer Awards und Markenwert) sollte hingegen nicht überschätzt werden.

che zu nutzen. Die grosse Mehrheit der  
befragten Teilnehmer (70%) hält die Be-  
wertungen der Arbeitgeber auf den Por-  
talen zudem für glaubwürdig.

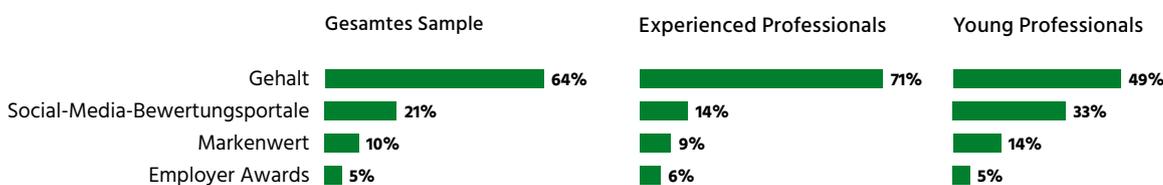
### Relativer Einfluss der untersuchten Instrumente für die Arbeitgeberwahl

Erwartungsgemäss hat das angebotene  
bzw. erwartete Gehalt die mit Abstand  
grösste Bedeutung für die Attraktivität  
eines potenziellen Arbeitgebers (64%  
der Arbeitgeberwahl hängt vom erwarteten  
Gehalt ab, s. Abbildung 3). Nicht un-  
erhebliches Vertrauen geniessen Social-  
Media-Portale, deren Bewertungen mit

21 Prozent doppelt so stark wie der Mar-  
kenwert (10%) in die Arbeitgeberwahl  
einfließen. Employer Awards spielen  
hingegen in diesem Vergleich eine ver-  
nachlässigbare Rolle (5%). Wie vermu-  
tet, kommt somit insbesondere dem Ge-  
halt und den Social-Media-Portalen als  
Instrumente mit hoher Dynamik eine  
tragende Rolle bei der Entscheidungs-  
findung von Arbeitnehmern zu (zusammen  
85%). Des Weiteren können Unterneh-  
men mit dem Gehalt und dem Marken-  
wert fast drei Viertel der Entscheidungs-  
findung direkt beeinflussen.

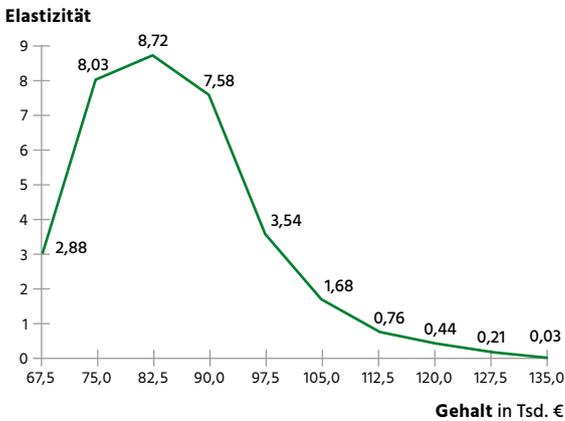
Der hohe Einfluss des Gehalts lässt  
sich anhand der Gehaltselastizität wei-  
ter veranschaulichen (s. Abbildung 4).

**Abb. 3: Relativer Einfluss von Gehalt, Social-Media-Bewertungsportalen, Markenwert und Employer Awards auf die Arbeitgeberwahl**



Quelle: Stahl/Katzenstein/Heitmann/Herdtweck.

**Abb. 4: Gehaltselastizität für eine bekannte Marke**



Quelle: Stahl/Katzenstein/Heitmann/Herdtweck, www.quantilope.com.

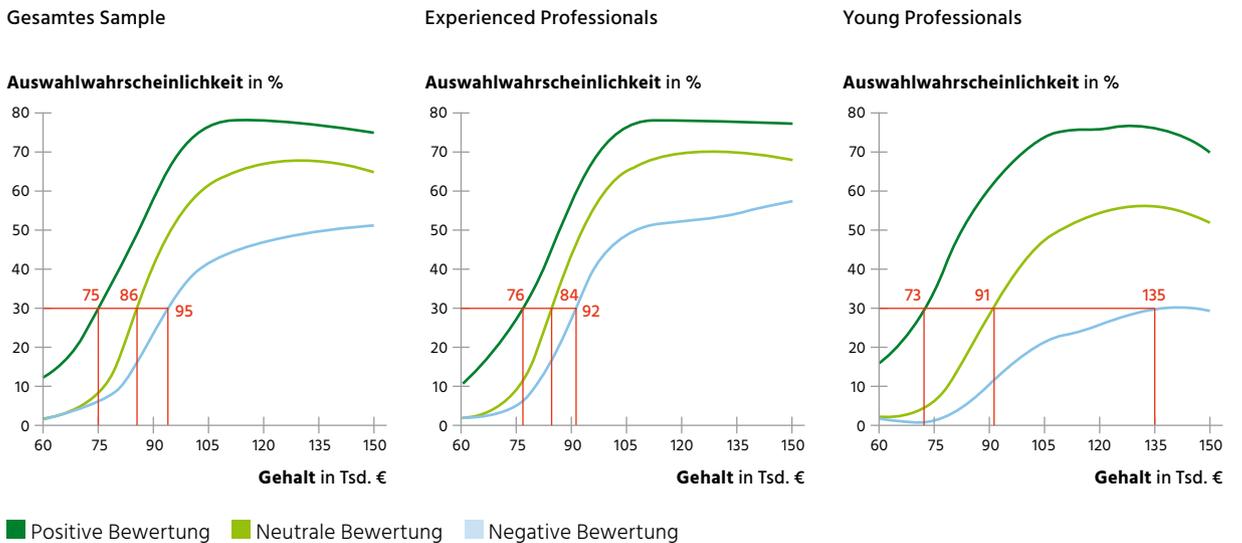
Vor allem von € 75 000 bis € 90 000 liegen die Elastizitäten bei sehr hohen Werten von 7,58–8,03 und machen eine Gehaltserhöhung somit zu einem sehr

effektiven Hebel. Oberhalb eines Gehalts von € 100 000 nimmt der Grenznutzen von Gehaltserhöhungen allerdings stark ab. Interessanterweise liegt die durchschnittliche Gehaltselastizität absolut betrachtet mit einer Höhe von 3,05 in einer ähnlichen Größenordnung wie diejenige von Preiselastizitäten, die in einer Meta-Analyse ermittelt wurden (vgl. Bijmolt/van Heerde/Pieters 2005).

Ferner lässt sich konstatieren, dass insbesondere positive Social-Media-Bewertungen als glaubhafte Indikatoren zum Arbeitsklima angesehen werden (s. Abbildung 5, welche den monetären Wert von Social-Media-Bewertungen als Funktion vom Gehalt auf die Auswahlwahrscheinlichkeit in einem simulierten Marktszenario zeigt). Abbildung 5 zeigt, dass der Unterschied zwischen einer guten und einer neutralen Rezension die Entscheidungsfindung stärker beeinflusst als der Unterschied zwischen einer neutralen und einer negativen Rezension. Für ein hy-

pothetisches Szenario mit einer bekannten Marke im Fokus sowie zwei weiteren bekannten und einer unbekanntem Marke und einer neutralen Bewertung als Basis, müsste das Fokus-Unternehmen € 9000 mehr Gehalt anbieten, um eine negative im Vergleich zu einer neutralen Bewertung zu kompensieren (€ 86 000 vs. € 95 000). Ein Unternehmen mit einer positiven Bewertung müsste hingegen für die gleiche Auswahlwahrscheinlichkeit nur € 75 000 Gehalt anbieten, d. h. der Unterschied hat einen monetären Wert von € 11 000 (€ 75 000 vs. € 86 000). Bei Produktrezensionen im Online-Shopping wird der umgekehrte Sachverhalt beobachtet. Kunden diskontieren Bestbewertungen, weil sie dahinter nicht zuletzt Bemühungen des Anbieters vermuten. Demgegenüber gelten schlechte Rezensionen als authentischer. Bei der Arbeitgeberbewertung in sozialen Medien ist eine sehr negative Bewertung eher die Ausnahme und spiegelt oft eine beson-

**Abb. 5: Auswahlwahrscheinlichkeit in Abhängigkeit des Gehalts für eine bekannte Marke**



Quelle: Stahl/Katzenstein/Heitmann/Herdtweck, www.quantilope.com.

dere Situation einzelner Arbeitnehmer wider. Umgekehrt werden positive Bewertungen offenbar als überwiegend glaubhaft angesehen und weniger individuell interessengetrieben eingestuft als dies bei der Produktwahl der Fall ist.

Zuletzt zeigt sich im Vergleich der relativen Wichtigkeit zwischen Social-Media-Bewertungen und Markenwert, dass sogar die Markenreputation der Employer Brand grosser, über viele Jahre etablierter Arbeitgebermarken den Reputationseffekt sozialer Medien scheinbar nicht kompensieren kann. Social-Media-Portale geben daher kleineren Unternehmen mit weniger etablierten Marken und weniger Mitteln für kostenintensive Instrumente wie Employer Awards die Chance, im Wettbewerb um die besten Talente mitzuspielen. Zwar können Unternehmen die Bewertungen auf diesen Portalen nicht beeinflussen, jedoch können sie zeigen, wie ernst sie das Feedback ihrer Mitarbeiter nehmen. Dies ist vor allem wichtig, da schon einzelne unzufriedene Mitarbeiter die gesamte Wahrnehmung eines Arbeitgebers negativ beeinflussen können.

### Unterschiede in den Zielgruppen

Bei Unterteilung der Befragten nach Alter und Berufserfahrung ergeben sich grosse Unterschiede in der Bewertung der Faktoren (s. Abbildung 3). Die Gruppe der Experienced Professionals (>40 Jahre, mehr als 8 Jahre Berufserfahrung) orientiert sich deutlich weniger an Bewertungsportalen, aber auch weniger am Markennamen des Arbeitgebers. Für sie steht das Gehalt ganz besonders im Vordergrund. Interessanterweise ist das Gehalt für Young Professionals (<36 Jahre, weniger als 8 Jahre Berufserfahrung) weit weniger wichtig, dafür aber Social-Media-Bewertungsportale und die Unternehmensmarke. Bei beiden Zielgruppen

sind Employer Awards von geringster Relevanz für die Arbeitgeberwahl.

Dies lässt sich nicht zuletzt an den deutlichen Unterschieden des monetären Werts verschiedener Social-Media-Bewertungsvalenzen ablesen (s. Abbildung 5). Während die Unterschiede zwischen einer neutralen und einer positiven sowie einer negativen und neutralen Bewertung für Experienced Professionals mit

## **Insbesondere positive Social-Media-Bewertungen können als glaubhafte Indikatoren zum Arbeitsklima angesehen werden.**

je ca. € 8000 Gehalt kompensiert werden können, nehmen Young Professionals schlechtere Bewertungen nur bei grossen Gehaltssprüngen in Kauf. Auffällig ist, dass Young Professionals bei Vorliegen überwiegend negativer Bewertungen im Gegensatz zu Experienced Professionals weitgehend unelastisch auf Gehaltssteigerungen reagieren. Bei negativen Bewertungen ist diese Zielgruppe offenbar kaum noch mit anderen Mitteln zur Vertragsunterzeichnung zu bewegen. Während der monetäre Wert einer positiven im Vergleich zu einer neutralen Bewertung bei € 18000 liegt, fällt dieser Wert für eine negative im Vergleich zu einer neutralen Bewertung fast 2,5-mal so hoch aus. Junge Arbeitnehmer mit weniger Arbeitserfahrung sind demnach bereit, bei einer entsprechend positiven Rezension deutliche Abstriche beim Gehalt hinzunehmen, wohingegen schlechte Bewertungen für die deutliche Mehrheit der Zielgruppe zum Ausschlusskriterium werden.

## **Implikationen und Schlussbetrachtungen**

Auch wenn die Untersuchung nur innerhalb einer Branche mit hoher Qualifikation der Probanden durchgeführt wurde, so scheinen die Befunde auf eine Vielzahl von Industrien übertragbar. Zum einen ist die Pharma-Industrie von einem hohen Wettbewerb um Fachkräfte geprägt. Da die Verhandlungsmacht dadurch vor allem bei den Arbeitnehmern liegt, sind die Ergebnisse eher konservativ zu sehen. Zum anderen ist der Einfluss des Markenwerts sogar in einer Industrie mit sehr wenigen grossen und starken Marken nur sehr gering. Die Befunde sollten daher auch auf andere Industrien mit weniger starken Marken übertragbar sein. Aus den Ergebnissen lassen sich somit drei Implikationen für Unternehmen zur effektiveren Ausgestaltung des Employer Marketing ableiten.

1. Zunächst zeigt sich, dass die Priorisierung der Instrumente eines effektiven Employer Marketing dynamisch ist. Vor allem dynamische Instrumente wie Gehalt und Social-Media-Bewertungsportale spielen bei der Wahl eines Arbeitgebers die zentrale Rolle. Des Weiteren konnten wir einen grossen Unterschied zwischen den untersuchten Zielgruppen in Bezug auf die effektivsten Instrumente feststellen. Unternehmen sollten daher ihre Employer-Marketing-Aktivitäten stetig hinterfragen und anpassen. Dies erfordert regelmässige fundierte empirische Studien, z.B. mittels Choice-based-Conjoint-Experimenten, um Entscheidungen nicht im Blindflug zu treffen. Nur so ist es möglich, potenzielle Mitarbeiter zielgruppengerecht anzusprechen und diese im zunehmenden Wettbewerb um die besten Talente für sich begeistern zu können.

2. In Bezug auf die unter Arbeitgebern und Personalverantwortlichen

sehr populären Employer Awards zeigt sich, dass die Bedeutung dieser für die Arbeitgeberwahl nicht überschätzt werden sollte. In der von uns untersuchten Zielgruppe sind die Top-3-Awards lediglich einem Fünftel der Befragten bekannt und unabhängig von Alter oder Berufserfahrung sind diese auch bei grösserer Bekanntheit nachrangig für die Entscheidungsfindung. Angesichts der nicht unerheblichen Beträge und personellen Ressourcen, die in diesem Bereich investiert werden, sollten Unternehmen daher genaue Kosten-/Nutzenanalysen durchführen, um zu evaluieren, ob Awards für sie ein sinnvolles Instrument sind. Dies gilt vor allem für kleinere Firmen mit begrenzten finanziellen und personellen Ressourcen.

3. Neben einem wettbewerbsfähigen Gehalt scheinen vor allem Social-Media-Bewertungsportale wie kununu.com grossen Einfluss auf den Erfolg des Employer Marketing zu haben. Insbesondere bei jüngeren Zielgruppen sind Bewertungen auf diesen Portalen ein zentrales Entscheidungskriterium bei der Arbeitgeberwahl. Es scheint somit bedeutsam, positive Bewertungen als zentrale KPI im Employer Marketing zu ergänzen und die Möglichkeit der Unternehmenspräsentation bei solchen Portalen zu nutzen, um gegenüber interessierten Arbeitnehmern attraktiv zu sein. Einige Arbeitnehmer nutzen ihre (positiven) Bewertungen bereits aktiv in der Arbeitnehmerkommunikation. So weist beispielsweise Tchibo Studierende, die sich für ein

Praktikum auf der Unternehmens-Website informieren, explizit auf die positiven Bewertungen und Erfahrungsberichte auf dem Portal meinpraktikum.de hin. KPMG in der Schweiz kommentiert individuell jede Bewertung von Arbeitnehmern auf kununu.com, ob positiv oder negativ. Dies ist vor allem eine Chance für kleinere Unternehmen, da die Reputation, die ehemals mit dem Markennamen verbunden wurde, heute stärker aus Social-Media-Bewertungen der einzelnen Arbeitsgeber abgeleitet zu werden scheint. So können sogar unbekannte Arbeitgeber durch entsprechende Rezensionen einen mit etablierten Marken vergleichbaren Verhandlungsspielraum beim Gehalt erzielen. 🚩

## Literatur

- Aaker, D. A. (2004): Leveraging the Corporate Brand, in: *California Management Review*, 46, 3, pp. 6–18.
- Balmer, J. M./Gray, E. R. (2003): Corporate Brands: What are They? What of Them?, in: *European Journal of Marketing*, 37, 7/8, pp. 972–997.
- Bijmolt, T. H./van Heerde, H. J./Pieters, R. G. (2005): New Empirical Generalizations on the Determinants of Price Elasticity, in: *Journal of Marketing Research*, 42, 2, pp. 141–156.
- Cable, D. M./Turban, D. B. (2001): Establishing the Dimensions, Sources and Values of Job Seekers' Employer Knowledge During Recruitment, in: *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, pp. 115–163.
- Chambers, E. G./Foulon, M./Handfield-Jones, H./Hankin, S. M./Michaels III, E.G. (1998): The War for Talent, in: *The McKinsey Quarterly*, 3, pp. 44–57.
- DelVecchio, D./Jarvis, C. B./Klink, R. R./Dineen, B. R. (2007): Leveraging Brand Equity to Attract Human Capital, in: *Marketing Letters*, 18, 3, pp. 149–164.
- Elving, W. J./Westhoff, J. J./Meeusen, K./Schoonderbeek, J. W. (2013): The War for Talent? The Relevance of Employer Branding in Job Advertisements for Becoming an Employer of Choice, in: *Journal of Brand Management*, 20, 5, pp. 355–373.
- Filbeck, G./Preece, D. (2003): Fortune's Best 100 Companies to Work for in America: Do They Work for Shareholders?, in: *Journal of Business Finance & Accounting*, 30, 5–6, pp. 771–797.
- Fulmer, I. S./Gerhart, B./Scott, K. S. (2003): Are the 100 Best Better? An Empirical Investigation of the Relationship Between Being a "Great Place to Work" and Firm Performance, in: *Personnel Psychology*, 56, 4, pp. 965–993.
- Henkel, S./Tomczak, T./Heitmann, M./Herrmann, A. (2007): Managing Brand Consistent Employee Behaviour: Relevance and Managerial Control of Behavioural Branding, in: *Journal of Product & Brand Management*, 16, 5, pp. 310–320.
- Joo, B. K./McClean, G. N. (2006): Best Employer Studies: A Conceptual Model From a Literature Review and a Case Study, in: *Human Resource Development Review*, 5, 2, pp. 228–257.
- Lohaus, D./Rietz, C. (2015): Arbeitgeberattraktivität – Der fragwürdige Wert von Arbeitgeberlabels auf Stellenanzeigen, in: *Wirtschaftspsychologie*, 3, S. 28–41.
- Menguc, B./Auh, S./Katsikeas, C. S./Jung, Y. S. (2016): When Does (Mis) Fit in Customer Orientation Matter for Frontline Employees' Job Satisfaction and Performance?, in: *Journal of Marketing*, 80, 1, pp. 65–83.
- Moroko, L./Uncles, M. D. (2008): Characteristics of Successful Employer Brands, in: *Journal of Brand Management*, 16, 3, pp. 160–175.
- Naundorf, J./Spengler, T. (2012): Notwendige Bedingungen für die Aussagekraft von Employer-Award Ergebnissen, in: *PERSONAL-Quarterly*, 3, S. 28–33.
- Scherm, E./Fleischmann, L. (2008): Personal-Awards: Präsenz in den Medien. In: *Personal*, 10, S. 20–23.
- Scherm, E./Süß, S. (2010): Personalawards: Legitimationsfassade, Mythos, Symbol?, in: *Zeitschrift Führung + Organisation*, 79, 4, pp. 254–256.
- Sivertzen, A. M./Nielsen, E. R./Olafsen, A. H. (2013): Employer Branding: Employer Attractiveness and the Use of Social Media, in: *Journal of Product & Brand Management*, 22, 7, pp. 473–483.
- Swait, J./Erdem, T./Louviere, J./Dubelaar, C. (1993): The Equalization Price: A Measure of Consumer-Perceived Brand Equity, in: *International Journal of Research in Marketing*, 10, 1, pp. 23–45.
- Tavassoli, N. T./Sorescu, A./Chandy, R. (2014): Employee-Based Brand Equity: Why Firms with Strong Brands Pay Their Executives Less, in: *Journal of Marketing Research*, 51, 6, pp. 676–690.
- Weinert, S. (2017): Zum Zusammenhang zwischen Employer Awards und Arbeitgeber-Attraktivität, in: *Düsseldorf Working Papers in Applied Management and Economics*, 35, S. 1–9.

# Buchrezension

## Nutzen für die Praxis

Ein bedeutender deutscher Literaturkritiker unserer Zeit meinte einmal, dass Autoren heutzutage die Welt mit ihrem Zeitgeist nicht mehr in einem Panoramawerk von mehreren hundert Seiten erfassen könnten. Und obwohl das Autoren-duo aus dem Politologen Jon Christoph Berndt und dem Betriebswirtschaftler Sven Henkel sicherlich nicht den Anspruch erhebt, mit ihrem Buch *future ready* einen Gegenbeweis aufzustellen, schaffen sie es doch, im Kontext des Branding die wichtigsten Strömungen unserer Zeit ganzheitlich einzufangen und für die Leser aufzubereiten. Die Intention des Buches: Aufzeigen – auch dort, wo es wehtut – mit welchen Herausforderungen man als Unternehmen heute und in Zukunft konfrontiert wird, um die eigene Marke effektiv und effizient zu platzieren, insbesondere vor dem Hintergrund des allgemeinen Informationsüberflusses sowie immer disruptiver werdenden Wettbewerbsszenarien.

Im Resultat bedeutet dies jedoch keineswegs, dass dem Praktiker ein lehrbuchartiger Ratgeber mit Schritt-für-Schritt-Anleitungen serviert wird. Das Buch verzichtet nämlich angenehmerweise auf Geleit- und Vorworte, Einleitungen sowie definitorische Erläuterungen, darüber hinaus aber auch auf jegliche 2x2-Matrizen oder sonstige PowerPoint-ähnliche Grafiken. Stattdessen überzeugt es vor allem mit einer sehr authentischen Sprache, die teilweise auch journalistische Charakterzüge annimmt (und erfreulicherweise wirklich aus der Feder der beiden Autoren zu stammen scheint), sowie einigen anderen erfrischenden Stilelementen, welche den Zugang zum Text deutlich vereinfachen.

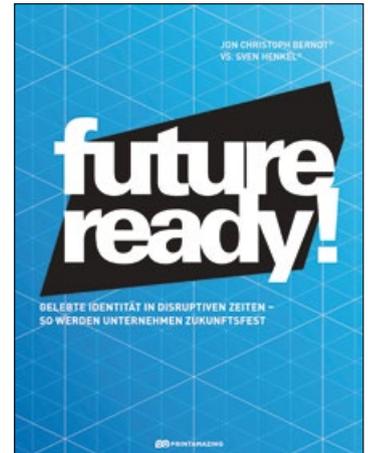
Im Gegensatz zu anderen Ratgebern und Lehrbüchern, die ein sehr zeitintensives und kognitiv anstrengendes Durcharbeiten erfordern, eignet sich *future ready* eher dazu, im Laufe eines Nachmittags am Stück gelesen zu werden. Und wer in der beruflichen Praxis mit Marketing und insbesondere Branding zu tun hat, wird die Lektüre des Buches nicht bereuen. Neben vielen gedanklichen Anregungen und Inspirationen bleibt ein wichtiger Eindruck im Gedächtnis: Als Marketer sollte man sich auch im persönlichen Alltag

– ob beruflich oder privat – hin und wieder für die Ideen und Geschichten aus der Markenwelt begeistern, mit denen man konfrontiert wird. „B-to-C vs. B-to-B“ oder Ähnliche Ausflüchte gehören der Vergangenheit an!

## Abstract

Das vom Autoren-duo auf knapp 200 Seiten skizzierte Panorama der gegenwärtigen Markenlandschaft orientiert sich von links nach rechts an zehn gesamtgesellschaftlichen Zuständen, welche heutzutage – und nach Ansicht der Verfasser auch zukünftig – die Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Marke definieren: Aufmerksamkeit, Mobilität, Wertschätzung, Einfachheit, Persönlichkeit, Beharrlichkeit, Wendigkeit, Pragmatismus, Inhaltsstärke und Digitalisierung. Für jede Kategorie werden die jeweils dahinterstehenden Maximen erläutert und alltagsnahe Missverständnisse sowie Anekdoten zu fehlerhaften Umsetzungen aufgezeigt. So bleiben am Ende der Lektüre nicht nur die wichtigsten Kernthesen im Gedächtnis des Lesers hängen, sondern sie sind darüber hinaus auch mit konkreten Assoziationen verbunden (e.g. Aufmerksamkeit entsteht durch Einzigartigkeit; Mobilität ist kein Mittel der Überwindung von Distanz, sondern ein Lebensstil; das wahre Vorbild für authentische Wertschätzung sollte der Hausarzt sein; Einfachheit bedeutet die Entbehrlichkeit jeglicher Bedienungsanleitungen; Digitalisierung sollte kein Selbstzweck, sondern Mittel zum Zweck eines Mehrwertes).

Tiefenschärfe erhält dieses Zustandspanorama der Markenlandschaft durch ausführliche Fallbeispiele, mit denen Jon Christoph Berndt und Sven Henkel jeweils anhand einer ausgewählten Marke ihre Thesen im Detail verdeutlichen. Die gewählten Beispiele gestalten sich sehr divers hinsichtlich Branche, Bekanntheitsgrad und Inhalt – vom Werkzeugbauer Einhell bis hin zum Steigenberger Grandhotel and Spa Heringsdorf. Als auflockernde Zugabe teilen und kommentieren die Autoren zudem ein Repertoire an unbearbeiteten Schnappschüssen, die verschiedenste Markenbotschaften aus ihrem persönlichen Alltag zeigen und bewerten. **Janik Festerling**



Jon Christoph Berndt  
vs. Sven Henkel

## FUTURE READY!

Gelebte Identität in disruptiven Zeiten – so werden Unternehmen zukunftsfest

printamazing 2018  
Printausgabe: 204 Seiten  
CHF 35,90 / € 24,99

ISBN: 978-3981723168

## Kernthesen

1. „Agil“, „disruptiv“ und „transformativ“ – selten war die Diskussion kraftausdrückiger und inhaltsleerer!
2. Wer nur informiert, aber nichts erzählt, wird nur gelikt, aber nicht geshart!
3. Aufmerksamkeit ist heutzutage die härteste Währung der Welt!

A professional portrait of Christian Würst, a middle-aged man with short, dark hair, smiling warmly. He is wearing a dark blue suit jacket over a white button-down shirt. He is standing in a brightly lit, modern office environment with blurred shelves in the background. A green vertical bar is positioned to the left of the text.

**Christian Würst**

CCO der Onlineprinters GmbH

[www.onlineprinters.ch](http://www.onlineprinters.ch)

# „Das perfekte Käuferlebnis ist für uns ein selbstverständlicher Hygienefaktor“

---

Als First Mover im Vertriebskanal Internet: Christian Würst, CCO der Onlineprinters GmbH, erklärt, wie das Druckunternehmen durch seine Internetpräsenz Aufträge umwelt- und ressourcenschonender gestalten kann und wie der mobile Shop einen zentralen Wettbewerbsvorteil verschafft.

**Das Interview führt Christoph Wortmann, M.Sc., Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Marketing der Universität St. Gallen**

**Geschätzter Herr Würst, seit einiger Zeit sehen wir eine stetige Konsolidierung des Druckgeschäfts. Die Onlineprinters GmbH wächst hingegen kontinuierlich. Was ist das Erfolgsgeheimnis?**

Unser Erfolgsgeheimnis liegt in der Kombination unseres E-Commerce-Geschäftsmodells mit der Produktion von Drucksachen im industriellen Massstab. Unsere Wurzeln allerdings liegen in einem klassischen Druckbetrieb. Die Konsolidierung, die Sie ansprechen, hat uns natürlich genauso betroffen. Wir mussten einen Weg finden, der Produktions-Überkapazität am Markt zu begegnen. Im Jahr 2004 entschied sich unser Firmengründer Walter Meyer als einer

der First Mover der Branche, das Internet als Vertriebskanal zu nutzen. Er launchte unseren ersten Online-Shop mit dem Ziel, den elterlichen Druckbetrieb besser auszulasten. Obwohl es damals völlig unüblich war, Druckprodukte über das Internet zu bestellen, funktionierte das praktisch vom Start weg sehr gut und stellte uns bald vor neue Herausforderungen, nämlich die hohe Nachfrage auch befriedigen zu können. Wir haben praktisch an zwei Stellschrauben gedreht: An der einen haben wir unseren Vertrieb automatisiert und an der anderen dafür gesorgt, dass wir unsere Drucksachen preisgünstiger produzieren und anbieten konnten. So hat sich Onlineprinters zu einem europäischen Marktführer mit knapp 240 Millionen Franken Umsatz entwickelt.



**Beeindruckender Technikpark** mit Acht-Farben-Offsetdruckmaschinen

**Sie verkaufen also einfach über das Internet – war es so einfach?**

Nein. Wir mussten unsere komplette Produktion auf eine „Industrie 4.0“-Logik umstellen und viel investieren. Das hat Mut erfordert. Der Druck ist heute nur ein Teil der Wertschöpfung. Neben dem Verkauf unserer Druckprodukte über unseren Online-Shop ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor unserer in vielerlei Hinsicht optimierter Produktionsprozess. In erster Linie ist hier das Sammeldruckverfahren zu nennen. Das ist nicht nur ressourcen- sondern auch umweltschonend, weil es uns ermöglicht, viele Kundenaufträge zu sammeln und in einem Zug zu drucken. Sprich: Wir akquirieren viele Kunden über das Internet und bündeln deren Aufträge, dadurch können Fixkosten auf alle Kunden umgelegt und Kosten gesenkt werden. Die grosse Herausforderung ist die E-Commerce und Online-Marketingkompetenz – das ganze System funktioniert nämlich nur, wenn wir genug Aufträge generieren können. Aktuell sind das in der Unternehmensgruppe etwa 7500 am Tag.

Eine grosse Herausforderung im Druck ist das sogenannte Farbmanagement. Seit vielen Jahren haben wir Qualitätsstandards eingeführt und drucken gemäss Prozess-Standard

Offset – das ist sozusagen der Goldstandard der Druckindustrie. Als eine der ersten Druckereien Europas wurden wir sogar im Bereich „Weiterverarbeitung“ qualitätszertifiziert. Das heisst, dass auch Prozesse wie Schneiden oder die

**„Mit unserem neuen Claim  
,Der beste Eindruck bleibt‘ sehen  
wir uns sehr gut ausgerichtet.“**

Veredelung von Produkten mit hochwertigen Schutzlacken garantiert sauber ablaufen. Trotz günstiger Preise müssen unsere Kunden also nicht auf Qualität verzichten.

**Sie tragen das Zauberwort „Online“ ja bereits im Namen. Dennoch möchte ich Sie fragen, welche Bedeutung das Medium Print für Ihre Marketingaktivitäten hat?**

Hier geht es nicht um „entweder oder“. Auch wir machen natürlich Printwerbung. Wir schalten Anzeigen in Printma-

gazines, vor allem im grafischen Bereich und in Fachzeitschriften mit Bezug zu Marketingthemen, weil wir dort unsere Kunden am besten erreichen. Auch Flyer sind natürlich bei uns im Einsatz. Mit Flyern in Sonderformaten haben wir besonders gute Erfahrung gemacht und erstaunlich hohe Responderaten erzielt. Unsere neue Info-Broschüre gibt es sowohl in gedruckter als auch in digitaler Form. Sie ist modular aufgebaut und wird bei Bedarf mit den entsprechenden Seiten auch in kleiner Stückzahl von uns produziert. Kleinauflagen sind mittlerweile viel häufiger und durch die Digitaldrucktechnik auch in guter Qualität zum günstigen Preis verfügbar. Während früher Gedrucktes in Stein gemeisselt war, weil Kunden den Bedarf für ein ganzes Jahr bestellt haben, sehen wir seit einiger Zeit den Trend zu kleineren Auflagen und zur zielgruppenspezifischen Anpassung. Sowohl für uns als auch unsere Kunden geht es immer darum, wie wir am effizientesten unsere Zielgruppe erreichen und das kann bedeuten, dass wir gedruckte Werbemittel nutzen. Aber natürlich hat Online-Marketing und Online-Werbung in allen seinen Facetten von SEA über SEO bis hin zum Newsletter-Marketing einen sehr hohen Stellenwert für unsere Kundenansprache und in unserem Marketingmix.

### **Wird sich diese Bedeutung mittelfristig verändern?**

Das Internet ist unser „Point of Sale“. Hier möchten wir auch unsere Zielgruppe ansprechen. Denn jeder unnötige Zwischenschritt kostet uns Conversions. Für bestimmte Zielgruppen benötigen wir jedoch genau diesen Zwischenschritt und dafür nutzen wir häufig zusätzlich auch Printwerbung. Wenn wir den Weg der Kundenansprache über gedruckte Werbemittel wählen, dann bezieht sich das vor allem auf unseren Markenaufbau und auf die Erreichung von potenziellen Premiumkunden. Über gedruckte Werbemedien und Anzeigen in Printmedien erreichen wir Neukunden aus dem Bereich des Design, da diese über Printmedien erfahrungsgemäss sehr gut anzusprechen sind.

### **Wie orchestrieren Sie die klassischen Kanäle mit den neuen Möglichkeiten der Digitalisierung im Sinne eines erfolgreichen Multi-Channel-Marketings?**

In unserem Team gibt es klare Zuständigkeiten. Da Werbung ein sehr komplexes Thema und Online-Werbung besonders datengetrieben ist, arbeiten wir in allen Bereichen mit Fachleuten. Dennoch ist es natürlich wichtig, dass das gesamte Marketing-Team das richtige Target ansteuert, unabhängig davon, über welchen Channel wir die Werbung ausspielen.

Um das sicherzustellen, haben wir mit grosser Sorgfalt unsere Personas erforscht. Wir befassen uns intensiv damit, wer unsere Kunden sind, welche Bedürfnisse sie haben und wie wir ihnen am besten helfen können, ihre Ziele im Bereich Beschaffung von gedruckten Werbemitteln schnell und einfach zu erreichen. Dreh- und Angelpunkt ist unser Markenauftritt, der gerade einen Relaunch erfahren hat. Mit unserem neuen Claim „Der beste Eindruck bleibt“ sehen wir uns sehr gut ausgerichtet. Da wir aktuell Kunden in über 30 Ländern beliefern, stellt natürlich auch das Thema Internationalität besondere Herausforderungen an unser Marketing. Auch im internationalen Bereich arbeiten wir sowohl mit Online- als auch mit Printwerbung.

## **„Unser Erfolgsgeheimnis liegt in der Kombination unseres E-Commerce-Geschäftsmodells mit der Produktion von Drucksachen im industriellen Massstab.“**

### **Heutzutage hört man immer mehr zum Thema „Experience Business“. Welchen Stellenwert hat dies bei der Onlineprinters GmbH?**

Grundsätzlich ist für uns als E-Commerce-Unternehmen die User Experience schon immer essenziell gewesen. Sie ist ein wichtiges Unterscheidungsmerkmal, denn unsere Mitbewerber sind nur einen Klick entfernt: Nur durch eine gute UX und Usability des Webshops können wir neue Kunden gewinnen. Daher müssen wir unsere Webseite auch stetig weiterentwickeln und den Kundenbedürfnissen anpassen. Der mobile Shop ist da ein wichtiges Stichwort. Als eine der Ersten in unserer Branche haben wir als Online-Druckerei einen auf mobile Endgeräte optimierten Shop eingeführt. Im mobile Shop geht es dabei weniger um den Kauf von Drucksachen, sondern um die Recherche. Marketing Professionals wollen 24/7 Produkte und dazugehörige Preise abfragen können, um Kampagnenkosten einschätzen und Werbemittel planen zu können. Das muss auf allen Endgeräten rund um die Uhr funktionieren. Wenn dem nicht der Fall ist, geht der Kunde einfach zum Wettbewerber. Das perfekte Käuferlebnis ist für uns also ein selbstverständlicher Hygienefaktor. 

# FRONERI – Digitale B-to-B-Vertriebs- unterstützung

## Über die Wirkungserfolge einer Tablet-basierten Applikation in Kundengesprächen

---

Die Rolle des Verkäufers im Business-to-Business-Geschäft wandelt sich: vom Produkteverkäufer hin zum Berater, der im Dialog mit dem Kunden Mehrwert schafft. Digitale Applikationen unterstützen Verkäufer im persönlichen Kundengespräch. Was solche Applikationen zu leisten vermögen und welche Faktoren deren Wirkung beeinflussen, zeigt dieser Beitrag am Beispiel von FRONERI.

**Dr. Axel Thoma, Oliver Lukas, Christian Hacker**

**W**ir befinden uns im Zeitalter des „Empowered Customer“. Man liest viel über den Wandel im Konsumentengeschäft und die fast unbeschränkten Möglichkeiten, welche die Digitalisierung den Kunden eröffnet. Im Vergleich dazu wird wenig über das Business-to-Business-Geschäft (B-to-B) gesprochen. Dabei wandeln sich gerade an dieser wichtigen Schnittstelle zwischen Anbieter und umsatzstarken Geschäftskunden die Interaktion und Rolle des Verkäufers. So verkündete Forrester Research (2015) als Resultat der Digitalisierung und Automatisierung den „Death of a B2B Salesman“. Wer solchen Prognosen nicht zu viel Glauben schenken will, wird eingestehen, dass Einkäufer heutzutage viel besser informiert sind und eine höhere Beschaffungskompetenz besitzen. Als Folge davon stellen diese eine höhere Erwartung an das Kundengespräch und die Verkäufer. Gemäss einer Studie von A.T. Kearney (Gebhardt/Handschuh 2016) ist es künftig die zentrale Aufgabe des Verkäufers, Kundeninteraktionen einfacher zu gestalten und konkreten Mehrwert im Gespräch zu erzeugen. Verkäufer werden mehr erklären, navigieren helfen und Lösungen zusammen mit den Kunden entwickeln, statt im klassischen Sinne zu argumentieren, um standardisierte Produkte oder Dienstleistungen zu portieren. Hartmann, Wieland und Vargo (2018) rechnen mit einer grundlegenden Veränderung der Rolle des Verkäufers durch den Einsatz digitaler Kommunikationsmittel und der damit einhergehenden Notwendigkeit, Wissen und Fähigkeiten weiterzuentwickeln.

Studien wie die von Roland Berger (2015) oder McKinsey (2017) empfehlen den Einsatz digitaler Vertriebsunterstützung in Form von Applikationen auf mobilen Endgeräten (z.B. Tablets, Notepads) mit dem Ziel, Kundengespräche produktiver, involvierender und ergebnisorientiert zu gestalten (vgl. Abbildung 1). Auch Google (2015) weist in seiner Studie da-

rauf hin, dass auf der Einkaufsseite die Generation Y – geboren zwischen 1980 und 1990 – bereits die grösste Gruppe bei den Einkaufsbeeinflussern stellt und den nutzenstiftenden Einsatz digitaler Mittel erwartet. Nur was solche B-to-B-Applikationen zu leisten vermögen und welche Faktoren deren Wirkung beeinflussen, ist bisher wenig erforscht (Gill/Sridhar/Grewal 2017). Ermöglichen solche Applikationen beispielsweise, wie von Dixon und Tanner (2012) beschrieben, dass der Verkäufer zum Architekten für Wandel wird und bessere Entscheidungsprozesse ermöglicht? Oder sich weitere Vorteile durch eine stärkere Involvierung der Kunden ergeben (Kumar/Pansari 2016)? Dieser Praxisreport FRONERI leistet dazu einen Beitrag, in dem er den Einsatz einer solchen Applikation rückblickend auf drei Jahre und im schweizweiten Einsatz durch rund 30 Verkaufsberater beschreibt und bewertet.

### FRONERI Vertriebsumfeld

FRONERI wurde im Jahr 2016 als Joint Venture von Nestlé mit dem britischen Eishersteller R&R Ice Cream gegründet. Das Unternehmen ist in über zwanzig Ländern aktiv und erzielt einen Umsatz von rund 2,6 Milliarden Euro. Im Schweizer Markt ist FRONERI mit einer eigenen Vertriebs- und Verteilorganisation und rund 800 Mitarbeitenden tätig. Unter den Marken FRISCO, MÖVENPICK, FINDUS, BUITONI und LEISI werden Hunderte von Produkten sowohl für den Detailhandel als auch für den Hotel-, Restaurant- und Catering-Bereich (HoReCa) angeboten. Als Spezialist in den Kategorien Glacé, Dessert und Pasta differenziert sich FRONERI gegenüber der Konkurrenz.

Mittels neun Verteilzentren und regionalen Verkaufsteams ist FRONERI schweizweit präsent. Rund 50 Verkaufstelefonistinnen pflegen wöchentlich telefonischen Kundenkontakt und stellen in erster

#### Dr. Axel Thoma

Research Partner der Forschungsstelle für Internationales Management und Lehrbeauftragter der Universität St.Gallen

axel.thoma@unisg.ch  
Tel.: +41 (0) 79 4124265  
www.fim.unisg.ch

#### Oliver Lukas

National Sales Manager bei FRONERI

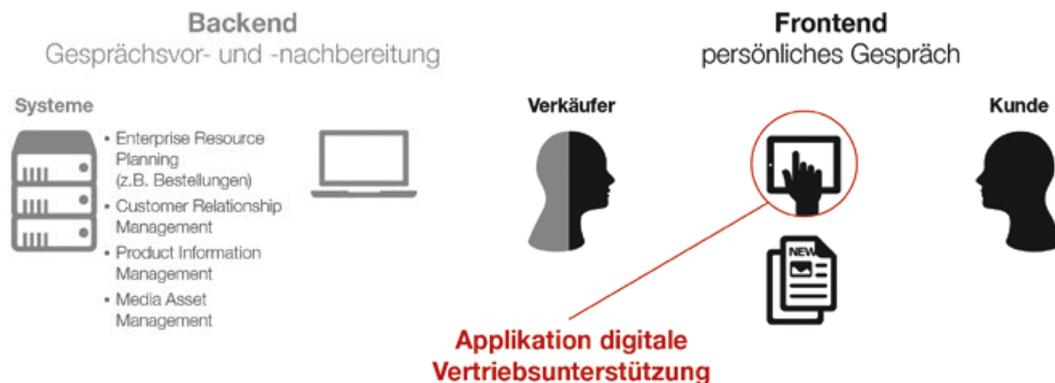
oliver.lukas@ch.nestle.com  
Tel.: +41 (0) 71 8448111  
www.FRONERI.ch

#### Christian Hacker

Leiter Beratung der E,T&H Werbeagentur AG LSA

christian.hacker@ethcom.ch  
Tel.: +41 (0) 71 8466868  
www.ethcom.ch

**Abb. 1: Digitale Vertriebsunterstützung in B-to-B-Kundengesprächen**



Quelle: Eigene Darstellung.

Linie die Bestellfrequenz des bestehenden Warenkorbs sicher. Das HoReCa-Aussendienstteam mit 30 Verkaufsberatern fokussiert auf Neukunden-Akquise und die Verbreiterung des Warenkorbs bei bestehenden Kunden. Dafür werden neue Produkte und Konzepte präsentiert, spezielle Promotionen offeriert oder Zusatzdienstleistungen wie z.B. kundenspezifische Dessertkarten angeboten. Pro Jahr werden rund 15 000 persönliche Kundengespräche geführt.

Eine Herausforderung für den Vertrieb ist das heterogene Gastronomie-Umfeld: vom Schnellimbiss über die Gemeinschaftsgastronomie in Heimen bis hin zum 5-Sterne-Hotel-Restaurant besucht der Verkaufsberater unterschiedlichste Betriebe und Gesprächspartner (u.a. Koch, Einkäufer, Betriebsführer) mit entsprechend vielfältigen Bedürfnissen. Ein alltägliches Ringen um Zeit und Aufmerksamkeit beim Kunden, der mit gleicher Intensität von den anderen Marktteilnehmern bearbeitet wird. Bis 2014 arbeitete das HoReCa-Vertriebsteam mit gedruckten Verkaufsunterlagen. Tablets kamen bereits zum Einsatz, wobei sich dieser auf Backend-Arbeiten (Besuchsplanung,

Bestellsystem) konzentrierte und nur sporadisch digitale Inhalte in der Form von PDF oder PowerPoint den Kunden gezeigt wurden.

### Mehrwert schaffen statt Produkte verkaufen

Im Glacé-Geschäft ist die Hersteller-marke dem Gast und Konsumenten dank Werbung meist bekannt, wird entsprechend wertgeschätzt und bezahlt. Hier schaffen Brands wie MÖVENPICK und FRISCO selbst einen Mehrwert für den B-to-B-Kunden. Der Verkaufsberater punktet zusätzlich

mit durch FRONERI zur Verfügung gestellten Abverkaufshilfen wie Dessertkarten oder Sortimentstafeln.

Viel schwieriger für den Verkaufsberater gestaltet sich das Differenzieren und das Schaffen von Mehrwert bei Produktgruppen wie z.B. Pasta. Diese Produkte werden ohne Nennung der Marke durch den B-to-B-Kunden, z.B. als Mittagmenü, verarbeitet. Die Konsequenz: Für den Gastro-Betrieb wird der Produktpreis als Teil der Gesamtkalkulation entscheidend; Aspekte wie Brand und Qualität ordnen sich unter. Produktbezogene Nutzenargumentationen, die der Verkauf über die Jahre er-

### Zusammenfassung

Die Aufgabe des persönlichen Verkaufs ist es, im Kundengespräch gemeinsam Mehrwert zu schaffen. Kunden mit hoher Beschaffungskompetenz dank dem Internet und durch die Automatisierung und Digitalisierung geförderte Alternativen wie z.B. Einkaufsplattformen sind dabei eine grosse Herausforderung. Gleichzeitig bieten digitale Hilfsmittel wie Tablet-basierte Applikationen neue Chancen. So helfen diese dem Verkauf, Kundengespräche flexibler und relevanter zu gestalten, Opportunitäten gezielter zu identifizieren, mögliche Lösungen abzustecken und damit Entscheidungsprozesse zu beschleunigen.

lernte, verfangen bei den Kunden immer weniger. Darum ist es die erklärte Aufgabe des Vertriebsberaters, dem Kunden aufzuzeigen, wie FRONERI ihm dabei hilft, seinen Umsatz zu steigern oder seine Kosten durch z.B. effizientere Verarbeitung zu optimieren. Dazu hat FRONERI Konzepte entwickelt, welche ganz im Sinne des „Moving Beyond Products“ aus Elementen wie Inspirationen/Rezepten, Kalkulationsbeispielen und Abverkaufshilfen bestehen. Zusammen mit den darauf abgestimmten Produkten werden damit massgeschneiderte Gesamtlösungen für den Kunden geschaffen. Nur: Wie lässt sich dieser Verkaufsansatz im persönlichen Kundengespräch aktivierend und ergebnisfördernd unterstützen?

Die bestehenden Hilfsmittel wie gedruckte Unterlagen als auch PDF/PowerPoint erwiesen sich als zu starr und unflexibel. Mit linear aufgebautem Informationsmaterial und ausformulierten Argumenten liess sich ein kundenspezifischer, situativer Dialog nicht führen. FRONERI sah deshalb die Chance, dem Aussendienst auf den vorhandenen Tablets neue und in anderer Form aufbereitete interaktive Inhalte zur Verfügung zu stellen.

### Applikation für das Kundengespräch

FRONERI Marketing und Verkauf entwickelten 2014 zusammen mit einem externen Partner die vertriebsunterstützende Applikation namens „Cycle-App“ für die bestehenden Tablets. Die Applikation basiert auf einer plattformunabhängigen Entwicklungsumgebung, die mit JavaScript und HTML5 arbeitet. Die Daten – aktuell über drei Gigabyte an Dokumenten, Bildern und Filmen – sind lokal auf den Geräten der Verkaufsberater gespeichert und damit auch offline nutzbar. Die Applikation

wurde um die browserbasierten Module Content Management Interface und Analytics ergänzt. Auf ein individuelles Benutzermanagement, welches das Tracking einzelner Nutzer ermöglicht, verzichtete FRONERI mit Blick auf die eigene Vertrauenskultur.

Thematisch deckt die Applikation die Spezialitätenfelder Glacé, Dessert und Pasta ab. Das Vertriebsziel ist es, bei Kunden neue Felder zu erschliessen oder in bestehenden Feldern zusätzliche Produkte zu listen. Als Mittel dazu dient eine Auswahl von Mehrwert erzeugenden Konzepten. Entsprechende digitale Inhalte werden regelmässig produziert. Die Inhalte selbst sind bewusst nicht linear strukturiert, sondern als kundenzentrierte, modulare Informationsräume aufgebaut und mit multimedialen, interaktiven Inhalten angereichert – vergleichbar mit einer Mindmap, in die hinein- und herausgezoomt werden kann. Dieser Aufbau ermöglicht eine flexible, situative Gesprächsführung, ausgerichtet am Kunden, an seinen Interessen, seinem Vorwissen und der zur Verfügung stehenden Zeit.

### Einsatz im Tagesgeschäft

Den Verkaufsberatern eröffnen sich vielfältige Möglichkeiten des Gesprächseinstiegs und der Gesprächsführung. Diese beginnt mit dem Startscreen der Applikation, welcher als Canvas (Schaulbild) die Arbeitswelt des Kunden zeigt (vgl. Abb. 2). Im Gegensatz zu den früheren Verkaufsprospekten stehen nicht Produkte oder Marken und deren Vorteile im Zentrum, sondern die Arbeitsfelder des Kunden: der Gastkontakt und -service im „Front-of-the-House“ und die Warenbeschaffung und -verarbeitung im „Back-of-the-House“. Über diese Felder führt der Verkaufsberater zu Ideen und Lösungansätzen, die beim Kunden den Umsatz steigern oder die Gewinnmarge verbessern.

Dabei helfen interaktive Tools in der Applikation wie der Margenkalkulator (vgl. Abbildung 3), Opportunitäten zu identifizieren und mit dem Kunden zu validieren. Beispielsweise gibt es das Konzept „Pasta-Herbstwoche“, welches aus saisonalen Rezeptideen, Menükarten und Verkaufsstellern besteht. Über die Inspiration „Wie wäre es, wenn Sie als Mittagsmenü eine ab-

### Abb. 2: Kundenzentrierter Canvas für verschiedene Gesprächseinstiege



Quelle: Screenshot FRONERI-Applikation.

### Kernthesen

1. Eine digitale Vertriebsunterstützung hilft Verkäufern im direkten Gespräch mit Kunden, Mehrwert zu schaffen.
2. Der potenzielle Mehrwert aus Kunden- und Anbietersicht: gesteigerte Produktivität in allen Gesprächsphasen, bessere Involvement des Kunden durch relevantere Inhalte und damit eine höhere Ergebnisorientierung.
3. Für den nachhaltigen Erfolg einer digitalen Vertriebsunterstützung sind drei Stellhebel in Kombination wichtig: Inhalt, Technik und Nutzer.

**Abb. 3: Kalkulator zur Validierung von Konzeptideen**



Quelle: Screenshot FRONERI-Applikation.

wechslungsreiche Pasta-Woche anbieten?“ zeigt der Verkaufsberater mit dem Kalkulator auf, welchen Bruttogewinn der Kunde in Abhängigkeit des Menüpreises, Anzahl verkaufter Menüs und Dauer der Aktion erzielen kann. Verkauft wird eine für den Kunden kommerziell interessante Idee; die FRONERI-Produkte sind eines von mehreren Elementen der Gesamt-

lösung. Ein weiteres Tool ist der „Profiler“. Mit dessen Hilfe bespricht der Verkäufer mit dem Kunden dessen Angebots- und Verkaufssituation und erhält, basierend auf Erfahrungswerten, einen konkreten Vorschlag, welche Glacé-Variationen am erfolgversprechendsten sind. Selbstverständlich lassen sich mit der Applikation Dokumente wie z.B. Produkt-Beschriebe

aufrufen, in einen Dokumentenkorb legen und dem Kunden direkt per E-Mail zustellen. Das gesamte Gespräch erfolgt nahtlos aus einem Guss.

Aufseiten des Vertriebsmanagements erfolgt die Inhaltsplanung entsprechend der Verkaufsprogramme. Diese orientieren sich an Sales Cycles entsprechend den Jahreszeiten, die für die Gastronomie bestimmend sind. Der Grossteil der Inhalte der Applikation wird von FRONERI über ein Browser-Interface aktualisiert. Zudem wird über die Auswertung der aggregierten Nutzungswerte analysiert, welche Inhalte wie oft genutzt werden, um bei Bedarf in Verkaufsm Meetings gezielte Feedbacks einzuholen und Optimierungen vorzunehmen.

### Wirkung und Nutzen

Erwartungsgemäss konnte mit dieser vertriebsunterstützenden Lösung auch bei langjährigen Kunden eine erhöhte Aufmerksamkeit erzielt werden, wobei dieser Neuigkeitseffekt mit der Zeit abnahm. Kunden lassen sich durch interaktive Elemente motivieren, aktiver am Gespräch teilzunehmen und dessen

### Handlungsempfehlungen

1. Vor der Entwicklung einer digitalen Vertriebsunterstützung einen objektiven Ist-Soll-Vergleich ziehen. Wie gross ist der geplante Schritt und ist dieser machbar? Nicht bloss aus technischer und inhaltlicher Sicht, sondern welche Anforderungen stellen sich an die künftigen Fähigkeiten des Verkäufers?
2. Verkauf und Marketing gemeinsam in die Pflicht nehmen, was Inhalte und Budgets betrifft. Gemeinsam bestimmen und entwickeln sie Inhalte, die helfen, im Gespräch mit dem Kunden Opportunitäten für Mehrwert zu identifizieren und zu validieren.
3. Die Einführung einer digitalen Vertriebsunterstützung als Transformationsaufgabe behandeln. Nutzerseitig sind das Verstehen, Können und Wollen entscheidend.
4. Die Applikation in bestehende Verkaufsschulungen integrieren. Konzepte und Applikationen sind gleichzeitig zu schulen und einzuüben.
5. Die Transparenz einer digitalen Applikation proaktiv nutzen. Nicht nur Nutzungszahlen rückblickend verfolgen, sondern den Einsatz der Applikation mit konkreten Vertriebszielen verknüpfen und die Verkäufer messen und coachen.

Verlauf mitzugestalten. Wiederkehrende Kundenbefragungen von FRONERI zeigen eine positive Entwicklung bei den Aspekten „Qualität der Beratung“ und „erbrachter Mehrwert“ im Kundengespräch. So schätzen Kunden die Relevanz der Gespräche höher ein und fühlen sich bei der Entscheidungsfindung besser unterstützt.

Aus interner Sicht konnte die Time-to-Market deutlich verkürzt werden; von mehreren Wochen hin zu wenigen Tagen. Die digitale Distribution erfolgt per Knopfdruck, und das Update wird beim nächsten Start der Applikation auf allen Geräten ausgeführt. Damit ist sichergestellt, dass überall die gleichen, aktuellen Inhalte im Einsatz sind. So lassen sich Informationen einfach austauschen oder mit neuen Inhalten auf kurzfristige Entwicklungen an der Verkaufsfond reagieren. Mit der Lancierung der Applikation stellte FRONERI einen Grossteil der Produktion von anderen Kommunikationsmitteln ein. Die damit verbundene Kosteneinsparung von rund einer viertel Million Schweizer Franken pro Jahr hat die Entwicklung und den bisherigen Unterhalt der Lösung mehr als gegenfinanziert.

Eine signifikante Korrelation der Umsatzzahlen mit der Einführung der vertriebsunterstützenden Lösung liess sich nicht feststellen. Für die Messung der Sortimentsbreite bei den Kunden steht leider kein Indikator zur Verfügung. Es wird sich zeigen müssen, ob die kundenseitig wahrgenommene höhere Beratungsqualität sich langfristig in gesteigerter Loyalität und nachhaltigen Umsätzen manifestiert. Während Neu- wie auch Bestandskunden positiv auf die Lösung reagieren, zeigt sich bei den FRONERI-Verkaufsberatern ein durchgezogenes Bild. Bei traditionellen Kommunikationsmitteln wie z.B. Broschüren oder via E-Mail verteilten digitalen Dokumenten lässt sich der Nut-

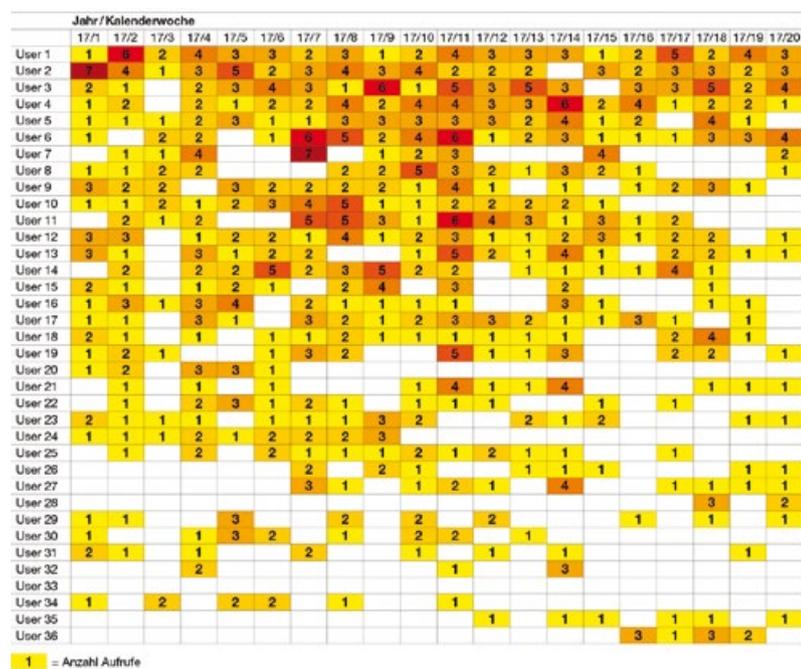
zungsgrad – der Einsatz durch den Vertriebsberater im Kundengespräch – faktisch nicht belegen. Im Gegensatz dazu liefert diese Applikation objektive Nutzungszahlen praktisch in Echtzeit. Die Heat-Map (vgl. Abbildung 4) für die Kalenderwochen 1 bis 20 im Jahr 2017 zeigt, dass ein überschaubarer Kreis der Verkaufsberater die Lösung regelmässig nutzt, während die Mehrheit diese zu wenig oder überhaupt nicht mehr einsetzt. Die Gründe dafür sind vielschichtig. Eine Untersuchung des Nutzungsverhaltens hat folgende harte und weiche Faktoren identifiziert.

### Harte Erfolgsfaktoren

Zu den „harten“ Erfolgsfaktoren zählt das Projektteam die Bereiche Hard- und Software sowie die durch das Manage-

ment festgesetzten Rahmenbedingungen und getroffenen Entscheide. Fünf Faktoren kamen zum Vorschein: Erstens, die Leistungsfähigkeit der Technik. Die Android-Tablets waren bereits vor der Entwicklung und Lancierung der Vertriebsapplikation im Einsatz. In der Startphase genügte deren Performance; für die aktuellen Inhalte – viele Filme, interaktive Elemente und Motion Design – haben die Tablets ihre Leistungsgrenze überschritten. Verzögerungen beim Seitenaufbau schränken die User Experience spürbar ein und verlangsamen den Gesprächsfluss. Tablets sind, was deren Leistungsvermögen betrifft, nach wie vor nicht mit Notepads oder Laptops vergleichbar. Zweitens, die regelmässige Bereitstellung neuer und qualitativ guter Inhalte. Bei FRONERI stellte sich die Produktion neuer, interaktiver, kunden-

Abb. 4: App-Nutzungszahlen pro User KW 1–20/2017



Quelle: Daten FRONERI-Applikation.

zentrierter und mediengerecht entwickelter Inhalte wie z.B. Bewegtbild oder interaktiver Info-Grafiken im Vergleich zu klassischen Medien als aufwendig heraus. Die nach Produktgruppen gegliederte Struktur erschwerte die Budgetbeschaffung zusätzlich. Drittens, das Verhindern von Opting-out-Möglichkeiten, die dem Ziel zuwiderlaufen. Im ersten Jahr wurde die physische Produktion von Verkaufsunterlagen bewusst eingestellt. Im zweiten Jahr erschienen nach und nach wieder gedruckte Unterlagen. Diese liessen alte Verhaltensmuster wieder aufleben und ermöglichten es den Wandlungsunwilligen, ohne Applikation zu arbeiten. Viertens, das Belohnen des gewünschten Verhaltens. Im konkreten Fall wurden weder der Einsatz der Applikation noch das Erbringen von Beratungsleistungen im Kundengespräch incentiviert. De facto erwartete man „A“, während weiterhin „B“ durch das Bonisystem gefördert wurde. Fünftens, aktive Steuerung und Coaching durch das Vertriebsmanagement. Zwar überwacht das Vertriebsmanagement die Nutzung der Applikation und trifft basierend darauf Entscheide zur Optimierung der Inhalte. Die regionalen Verkaufsleiter (First-Line-Manager) nutzen

diesen Feedback-Loop aber noch zu wenig für direktes On-the-Job-Coaching.

### Weiche Erfolgsfaktoren

Die „weichen“ Erfolgsfaktoren beziehen sich auf die Mitarbeiterebene, konkret, die Weiterentwicklung von Fähigkeiten und Kompetenzen der Vertriebsmannschaft. Drei Faktoren stellten sich rückblickend als zentral heraus: Erstens, die Änderung des Mindset, sprich, das Verständnis für die neue Rolle des Verkaufsberaters. Dieses „Verstehen“ wurde zu wenig eindeutig und zu wenig lange gefördert. Augenscheinlich lag der Fokus zu stark auf Tablet und Applikation als alleinige Treiber dieser Rollenänderung. Zweitens, das Überwinden von Ängsten und Komfortzonen – das „Wollen“. Während einige Verkaufsberater die Möglichkeiten der Vertriebsunterstützung begrüsst und diese zu nutzen wussten, war die Mehrheit vorsichtig zurückhaltend. Fortschritt ja, persönliche Veränderung lieber nicht. Auch hier galt der Weg des geringsten Widerstands; wer selbst keine schnellen, positiven Erlebnisse hatte, setzte die Applikation nur noch punktuell ein. Drittens, das

Befähigen der Vertriebsmannschaft, was sowohl die neuen, konzeptbasierten Inhalte als auch den Einsatz von Tablets im persönlichen Kundengespräch betrifft. Zwar fanden regelmässige Coachings durch externe Verkaufstrainer statt. Inhaltlich und didaktisch nahmen diese wenig bis keinen Bezug auf die neuen vertriebsunterstützenden Instrumente. Gründe dafür sind abweichende operative Zielsetzungen und mangelnde Erfahrung seitens der Verkaufstrainer im Umgang mit digital unterstützten Gesprächssituationen. Schliesslich wurden auch neue Mitarbeitende im Zuge des Onboarding zu wenig mit der Applikation geschult.

### Fazit: ein erster wichtiger Schritt vom Verkäufer zum Berater

Will der Aussendienstmitarbeitende seine Daseinsberechtigung künftig nicht verlieren, so muss er sich in einer digital vernetzten und transparenten Welt von kompetenten Kunden wandeln. Die zentrale Frage ist, wie der Verkäufer im persönlichen Kundengespräch nicht nur Mehrwert schafft, sondern mehr Wert, als es andere Kanäle, wie z.B. durch Künstliche Intelligenz getriebene E-Shops, tun. Digitale Mittel der Vertriebsunterstützung wie z.B. Tablet-basierte Applikationen können ihn dabei unterstützen. Nur sind Inhalte und Technik alleine nicht hinreichend für den Erfolg. Der Verkäufer als User, Navigator, Moderator und Berater ist neben Inhalt und Technik der dritte Stellhebel. Im Praxisbeispiel FRONERI hat sich gezeigt, dass die drei Stellhebel (Inhalt, Technik und Nutzer) nicht mit gleicher Geschwindigkeit betätigt wurden. Daran wird derzeit gearbeitet, denn die Kunden möchten auf die Möglichkeit persönlicherer, interaktiverer Gespräche nicht mehr verzichten. 

## Literatur

Dixon, A./Tanner, J. (2012): Transforming Selling: Why It Is Time to Think Differently About Sales Research, in: Journal of Personal Selling & Sales Management, 32, 1, pp. 9–14.

Forrester Research (2015): Death of a (B2B) Salesman, <https://www.forrester.com/report/Death+Of+A+B2B+Salesman/-/E-RES122288>, Abruf: 25.10.2017.

Gebhardt, C./Handschuh, M. (2016): Wie die Digitalisierung den B2B-Vertrieb verändert, in: Sales Management Review, 25, 1, S. 44–55.

Gill, M./Sridhar, S./Grewal, R. (2017): Return on Engagement Initiatives: A Study of a Business-to-Business Mobile App, in: Journal of Marketing, 81, 4, pp. 45–66.

Google (2015): The Changing Face of B2B-Marketing, <https://www.thinkwithgoogle.com/consumer-insights/the-changing-face-b2b-marketing/>, Abruf: 25.10.2017.

Hartmann, N./Wieland, H./Vargo, S. (2018): Converging on a New Theoretical Foundation for Selling, in: Journal of Marketing, 82, 2, pp. 1–18.

Kumar, V./Pansari, A. (2016): Competitive Advantage Through

Engagement, in: Journal of Marketing Research, 53, 4, pp. 497–514.

McKinsey (2017): Finding the Right Digital Balance in B2B Customer Experience, <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/finding-the-right-digital-balance-in-b2b-customer-experience>, Abruf: 25.10.2017.

Roland Berger (2015): Die digitale Zukunft des B2B-Vertriebs, [https://www.rolandberger.com/de/Publications/pub\\_the\\_digital\\_future\\_of\\_b2b\\_sales.html](https://www.rolandberger.com/de/Publications/pub_the_digital_future_of_b2b_sales.html), Abruf: 25.10.2017.

# Literatur zum Thema: Reorganisation in Marketing und Verkauf

Literaturhinweise zusammengestellt von Maximilian Pahl, M.Sc.

## Bücher

Belz, C., Huckemann, M., Lee, Y. C., & Weibel, M. (2018): Sales Excellence Development.

Belz, C., Schögel, M., & Tomczak, T. (2007): Innovation Driven Marketing. (pp. 363–399). Gabler.

Cravens, D. W., Le Meunier-FitzHugh, K., & Piercy, N. F. (Eds.). (2011): The Oxford handbook of strategic sales and sales management. Oxford University Press.

Geest, Y., Ismail, S., & Malone, M. S. (2017): Exponentielle Organisationen.

## Artikel

Biemans, W. G., Brenčič, M. M., & Malshe, A. (2010): Marketing–sales interface configurations in B2B firms. *Industrial Marketing Management*, 39(2), pp. 183–194.

Day, G. S. (2011): Closing the marketing capabilities gap. *Journal of marketing*, 75(4), pp. 183–195.

Ernst, H., Hoyer, W. D., & Rübsaamen, C. (2010): Sales, marketing, and research-and-development cooperation across new product development stages: implications for success. *Journal of Marketing*, 74(5), pp. 80–92.

Grönroos, C., & Ravald, A. (2011): Service as business logic: implications for value creation and marketing. *Journal of service management*, 22(1), pp. 5–22.

Gummesson, E. R. (2012): Internal marketing in the light of relationship marketing and network organizations. In *Internal marketing: Directions for management* (pp. 45–60). Routledge.

Hanssens, D. M., & Pauwels, K. H. (2016): Demonstrating the value of marketing. *Journal of Marketing*, 80(6), pp. 173–190.

Heller Baird, C., & Parasnis, G. (2011): From social media to social customer relationship management. *Strategy & leadership*, 39(5), pp. 30–37.

Krush, M. T., Agnihotri, R., Trainor, K. J., & Nowlin, E. L. (2013): Enhancing organizational sensemaking: An examination of the interactive effects of sales capabilities and marketing dashboards. *Industrial Marketing Management*, 42(5), pp. 824–835.

Mantrala, M. K., Albers, S., Caldieraro, F., Jensen, O., Joseph, K., Krafft, M., ... & Lodish, L. (2010): Sales force modeling: State of the field and research agenda. *Marketing Letters*, 21(3), pp. 255–272.

Mollenkopf, D. A., Frankel, R., & Russo, I. (2011): Creating value through returns management: Exploring the marketing-operations interface. *Journal of Operations Management*, 29(5), pp. 391–403.

Moorman, C., & Day, G. S. (2016): Organizing for marketing excellence. *Journal of Marketing*, 80(6), S. 6–35.

Pufahl, M. (2015). Trends – Welche Themen den Vertrieb beschäftigen. In *Sales Performance Management* (S. 7–16). Springer Gabler, Wiesbaden.

Theodosiou, M., Kehagias, J., & Katsikea, E. (2012): Strategic orientations, marketing capabilities and firm performance: An empirical investigation in the context of frontline managers in service organizations. *Industrial Marketing Management*, 41(7), pp. 1058–1070.

Zoltners, A. A., Sinha, P., & Lorimer, S. E. (2006): Match your sales force structure to your business life cycle. *Harvard business review*, 84(7/8), p. 80.

# „Das traditionelle Agentur-Modell hat für zukunftsorientierte Unternehmen ausgedient“

---

Braucht es ein neues Agentur-Modell? Thomas Ruck, von Accenture Interactive, im Gespräch über Marketing 2.0 – von bedingungsloser Performance-Orientierung, über den modernen Factory-Ansatz bis hin zu Transformationalen Produkten.

**Interview führen Maximilian Pahl und Martin Schumacher,  
Wissenschaftliche Mitarbeiter am Institut für Marketing der Universität St. Gallen**

## **Thomas Ruck**

Managing Director von Accenture Interactive in der Schweiz. Accenture Interactive ist die Experience Agency von Accenture und ermöglicht Unternehmen durch ein integriertes Angebot von Design, Marketing, Content und Commerce neue Potenziale zu erschliessen.

[thomas.ruck@accenture.com](mailto:thomas.ruck@accenture.com)  
[www.accenture.com/interactive](http://www.accenture.com/interactive)



**Herr Ruck, globale Märkte und die zunehmende Digitalisierung sind Themen, die das Umfeld von Marketing und Verkauf in den letzten Jahren zunehmend geprägt haben. Welche Herausforderungen sind dabei in den Bereichen Organisation und Kommunikation besonders bedeutend?**

Durch die Digitalisierung ergibt sich die Möglichkeit, einen globalen Markt zu bedienen. Zeitgleich wächst durch die Erschließung digitaler Marketing- und Vertriebskanäle die Komplexität. Denn Konsumenten, egal in welchem Land sie sich befinden oder welche Bedürfnisse sie haben, möchten mit lokalen und personalisierten Informationen versorgt werden.

Die Chance, neue Märkte und Zielgruppen zu bedienen, geht daher immer mit Herausforderungen in der Marketing-Funktion einher. Es gilt, die Marketing-Funktion so aufzusetzen, dass sie trotz der schier endlosen Multiplikation von neuen Kanälen, Formaten, Zielgruppen und Mikrosegmenten weiterhin wirkungsvoll funktioniert. Eine passende Kundenkommunikation im Rahmen der bestehenden Budgets gelingt global agierenden Unternehmen heute nur noch, wenn sie das richtige Betriebsmodell für ihre Marketing-Funktion wählen.

Die Lösung dazu ist ein zentraler „Factory-Ansatz“, der Industrialisierung und Integration in die Marketing-Operations-Prozesse bringt. Ansonsten können die heutigen Potenziale des digitalen Marketings bei Weitem nicht ausgeschöpft werden.

**Industrialisierung klingt ein wenig nach Standardisierung. Was verstehen Sie darunter genau, und wie kann der Factory-Ansatz beim kundenorientierten Umgang mit Komplexitäten helfen?**

Gerade die heute mögliche Individualisierung der Kundenansprache durch Personalisierung von Marketingmassnahmen ist, neben der Erweiterung der digitalen Kanäle und Formate, der Haupttreiber der neuen Komplexität im Marketing. Und Komplexität meistert man am besten durch die Industrialisierung von Abläufen – um Personalisierung at Scale zu betreiben, müssen Prozesse vereinheitlicht, aber Inhalte individualisiert werden. Stellen Sie sich vor, Sie sind ein global operierendes Unternehmen mit verschiedenen Divisionen, die mit einer Vielzahl von Marken verschiedene Zielgruppen

in den unterschiedlichsten Regionen dieser Welt bearbeiten. Ein „Factory-Ansatz“ stellt sicher, dass alle am Marketingprozess beteiligten Parteien überhaupt über die Einsatzmöglichkeiten von Personalisierung Bescheid wissen und dass die entsprechenden Fähigkeiten im Unternehmen geschaffen werden. Wenn es dann um das Design, die Erstellung und Aussteuerung von personalisierten Inhalten geht, übernimmt die Marketing Factory die komplexe Planung und Ausführung der Kampagne. Kernerfolgswort von personalisiertem Marketing ist die laufende Analyse und Optimierung – auch das wird von der Marketing Factory getrieben und bedingt spezialisierte Fähigkeiten, die idealerweise gebündelt werden und so effizient und effektiv abrufbar sind. Obwohl es also auf den ersten Blick paradox klingen mag, ist Industrialisierung der Schlüssel zum Erfolg für Individualisierung.

**Die Auswirkungen des beschriebenen Globalisierungstrends betreffen zumeist Grossunternehmen, während die Digitalisierung auch bei KMUs starken Einfluss nimmt. Lassen sich dabei Unterschiede in der Entwicklung zwischen Global Playern und lokalen Firmen im Marketing beobachten?**

Abgesehen von den eben beschriebenen Komplexitäten, die Grossunternehmen zu meistern haben, beobachten wir aber auch viele Themenfelder, in denen sich für alle Unternehmensarten, ob gross oder klein, heute Chancen bieten. Nehmen wir

**„Nur durch Industrialisierung und Integration der Marketing-Operations-Prozesse können die heutigen Potenziale des digitalen Marketings ausgeschöpft werden.“**

das Beispiel Media: In der Vergangenheit war die Mediawelt geprägt durch eine Bündelung von Einkaufsvolumina bei grossen Werbenetzwerken. Unter diesen Voraussetzungen hatten Grossunternehmen aufgrund ihrer höheren Mediabudgets einen absoluten Vorteil gegenüber KMUs, da sie entsprechend günstigere Konditionen erzielen konnten. Dem gegenüber steht heute die neue, programmatische Mediawelt. Sie zeichnet sich durch kontinuierliche und automatisierte Anpassung und Optimierung von Kampagnen,

Gebotsstrategien und Werbeeinheiten aus. Dabei können sowohl der Einkauf als auch die Optimierung laufender Kampagnen automatisiert vorgenommen werden. Das bedeutet konkret, dass KMUs trotz geringerer Budgets ähnliche Chancen haben, ihre Zielgruppen zu erreichen, wie Grossunternehmen. Plötzlich kann David also durch eine präzisere Kundenansprache so stark sein wie Goliath – oder, wenn er die neue Klaviatur gut beherrscht, sogar noch besser.

**„Im neuen Agentur-Modell herrscht eine bedingungslose Performance-Orientierung zu Gunsten des Auftraggebers.“**

**Der Vergleich wirkt interessant, allerdings klingt die Abkehr vom Monopol nach einem stärkeren Wettbewerbsmarkt. Wie können Unternehmen in dieser neuen Mediawelt ihre Marketingeffizienz sicherstellen?**

Die neuen Marktdynamiken erfordern ein consequentes Umdenken: Da es bei Kampagnen häufig an operativer Transparenz fehlt, hat das traditionelle Agentur-Modell für zukunftsorientierte Unternehmen ausgedient. Problematisch ist vor allem, dass die gesammelten Daten im traditionellen Ansatz oft der Agentur überlassen werden. Das schafft ein Abhängigkeitsverhältnis und treibt die Kosten durch zusätzliche Serviceleistungen für die Kunden in die Höhe. Da das Kundenunternehmen wenig Einblick in die Daten einer Kampagne hat, wird die Entscheidung über die Notwendigkeit von Optimierungen und Zusatzleistungen oft stark von den Agenturen beeinflusst. Die dabei entstehenden Kosten werden den Unternehmen dann in Rechnung gestellt. Daneben werden traditionelle Agenturen oftmals anteilmässig mit dem Mediabudget bezahlt. Agenturen werden durch dieses Bezahlmodell dazu motiviert, das grösstmögliche Budget auf den von ihnen betreuten Kanälen zu verteilen, ohne einen wirklichen Mehrwert zu generieren. Die komplexen Einkaufsprozesse von Media-Agenturen erzeugen somit eine undurchsichtige Kostenstruktur, Ausgaben sind intransparent und die Performance des Mediabudgets bleibt häufig unklar. Um diesen Interessenkonflikt zu umgehen, kann es zielführender sein, Agenturen so zu entlohnen, dass sie anteilig am generierten Mehrwert (beispielsweise Umsatz, Abverkäufe, generierte Leads) bezahlt werden.

Das bringt uns zur nächsten zentrale Veränderung in der heutigen Marketingwelt: der Wandel hin zu einer bedingungslosen Performance-Orientierung. Im traditionellen Agentur-Modell wurde jede Partneragentur für ihren individuellen Beitrag in der Kundenkommunikation entlohnt. Abhängig vom Werbevolumen, basierend auf Fixpreisen oder Tagessätzen – aber in den wenigsten Fällen von der übergeordneten Zielerreichung des Werbetreibenden. Dieser trug das Risiko, dass das Agentur-Patchwork auch die gewünschten Ergebnisse lieferte. Was in der digitalen Welt – wo Strategie, Kreation, Media, Technologie und Daten alle integrale Bestandteile erfolgreichen Marketings sind – kaum je funktioniert.

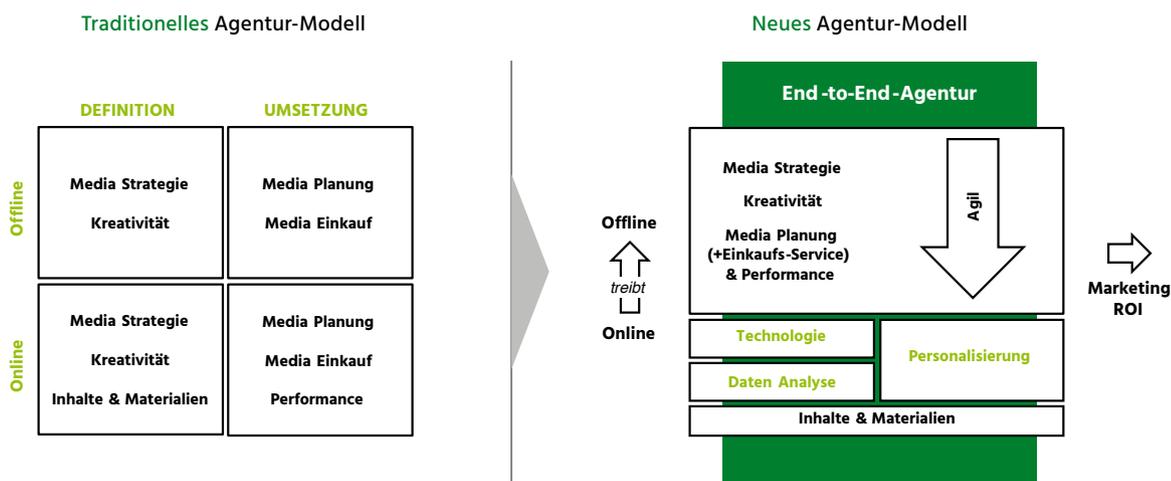
Im neuen Agentur-Modell ist das anders: Hier wird für Marketing-ROI bezahlt, nicht für Services abseits der Wertschöpfungskette. Führende Unternehmen suchen daher einen Partner, der die Integration aller wichtigen Disziplinen sicherstellt, und bereit ist, sich am Erfolg messen zu lassen. Ein gutes Beispiel ist eines unserer laufenden Engagements für einen internationalen Automobilhersteller, für den wir die komplette Marketing-Operations betreiben und dabei einzig und alleine anhand der online-verkauften Autos bezahlt werden.

**Gemeinsamer Erfolg klingt vielversprechend – wie kann diese Partnerschaft am Markt gelingen und wie sieht das neue Agenturmodell**

**dabei konkret aus? Es ist mit Sicherheit nicht immer einfach, kreative Leistungen messbar zu machen.**

Das ist es in der Tat nicht. Wie erwähnt, gelingt es nach unserer Erfahrung nur in einem Modell, in dem alle Beteiligten die gleichen Geschäftsziele – nämlich die des Auftraggebers – verfolgen. Um dieses zu maximieren, müssen Strategie, Kreation und Performance vereint werden. Das heißt, sie müssen parallel zur Kreativleistung – und nicht nachgelagert! – Media, Daten und Technologie mit ihren neuesten Möglichkeiten in den Kampagnenerstellungsprozess einfließen lassen. Kampagnenideen dürfen nur noch mit einem „digital-first“ Mindset entwickelt werden. Es darf heute nicht mehr darum gehen, die „kreativste“ Idee mit dem Ziel zu verargumentieren, dafür am Jahresende einen Kreativ-Award für den besten TV-Spot zu gewinnen. Kampagnen müssen weiterhin kreativ sein, aber gleichzeitig – und mehr als alles andere – in den verschiedensten digitalen Kanälen umsetzbar sein und performen. Wir nennen das „data-driven Creativity“. Kommt hinzu, dass durch den Erfolg der Plattformen Google, Facebook und Amazon gerade das gesamte Mediageschäft mit zunehmender Geschwindigkeit kippt, hin zu einem programmatischen Modell, dessen Effizienz nicht mehr durch Einkaufsbündelungen der Media-Agenturen, sondern über die eigene Datenqualität und den richtigen Einsatz von Data Science und Analytics getrieben wird. Etwas, was viele Unternehmen

**Abb. 1: Was ändert sich mit dem neuen Agentur-Modell?**



Quelle: Accenture Interactive, 2018.

heute noch überhaupt nicht beherrschen. Das neue Agentur-Modell ist also vielseitig geprägt: Im Kern bedingt es eine Ende-zu-Ende-Agentur, die eine durchgängige Vision über alle Ingredienzen von erfolgreichem digitalem Marketing hat und jede davon „best-in-class“ umsetzen kann. Dadurch entsteht gemeinsamer Erfolg und darauf aufbauend eine echte Partnerschaft.

**Sie hatten die Marktveränderung durch digitale Player wie Google, Apple, Facebook oder Amazon (GAFAs) beschrieben: Wie erklären Sie sich den schlagartigen Erfolg und die exponentielle Reichweite dieser Unternehmen? Bauen diese Anbieter selbst auf das neue Agentur-Modell oder setzen sie die Gesetzmässigkeiten des Marketings generell ausser Kraft?**

Die Ausgangslage der GAFAs ist nicht mit denen eines klassischen Unternehmens zu vergleichen. Ihr Umgang mit Marketing ist deshalb von Grund auf anders. GAFAs haben „transformationale Produkte“ entwickelt, mit denen sie die Märkte neu formten und sich vom klassischen Marketing unabhängig gemacht machen.

Wie Matthias Schrader in seinem Buch *Transformationale Produkte* schön beschreibt, ist das Produkt der Erfolgsfaktor dieser Unternehmen, während Faktoren wie Promotion, Place und Price an Wert verloren haben. Im Fokus steht der konkrete Wertschöpfungsbeitrag, den diese Unternehmen ihren Kunden mit dem Produkt anbieten. Sie haben es geschafft, damit Kundenerwartungen an eine Produktkategorie, das tägliche Kundenverhalten sowie die Art der Wertschöpfung zu transformieren. Wenn Sie das hinkriegen, benötigen Sie kaum mehr Marketing. Oder haben Sie schon mal eine Werbung für Google gesehen?

**Die Möglichkeiten der neuen Anbieter klingen wirkungsvoll, scheinen für den normalen Anbieter allerdings schwer nachahmbar. Gibt es auch Non-GAFAs, die transformationale Produkte lancieren, oder benötigt es zum Erfolg eine Anpassung des gesamten Geschäftsmodells?**

So disruptiv würde ich das nicht sehen. Mit dem nötigen Fachwissen können transformationale Produkte einige Branchen bereichern. Wir haben bereits einige davon für unsere Kunden entwickelt und implementiert. Ein Beispiel ist das Produkt Curved.de für die Marke Telefonica – eine der erfolgreichsten Content-Marketing-Plattformen im

deutschsprachigen Raum. Die Themenfindung für Artikel erfolgt massgeschneidert auf die aktuellen Interessen und Bedürfnisse der Nutzer und wird mithilfe von detaillierten Echtzeit-Analytics bestimmt. Primäres Ziel der Plattform ist es, Konsumenten durch relevanten Content anzuziehen, über Kundendaten mehr über sie zu lernen und Möglichkeiten für massgeschneiderte Ansprachen zu schaffen. Sprich, weniger Geld in das Marketing selbst zu investieren. Stattdessen wird in eigenen Content investiert, um durch dessen Konsum passende Kundenprofile aufzubauen und die Leser kosteneffizienter in den eigenen Marketingfunnel zu leiten, als das mit dem Einsatz des gleichen Budgets in Marketing-

**„Strategie, Kreation werden dabei mit Daten, Technologie und Analytics verschmolzen und dadurch Agenturleistungen messbar gemacht.“**

massnahmen möglich ist. Richtig umgesetzt, funktioniert dieser Ansatz sehr erfolgreich, und wir haben begonnen, diesen auch für Klienten aus anderen Branchen umzusetzen. Aber Curved.de betreibt nicht nur Content-Marketing, sondern hat auch den Markt für Tech-Magazine komplett transformiert und zählt inzwischen über drei Millionen monatlich aktive User.

**Curved.de klingt nach einer spannenden und ambitionierten Lösung. Können Sie unseren Lesern ein paar erste Massnahmen für traditionelle Unternehmen vorstellen, die den digitalen Schritt im Marketing noch nicht vollständig gegangen sind? Welche Ansätze ermöglichen Quick-Wins, und wann sehen Sie eine Initiative als überambitioniert an?**

Folgende drei Tipps: Erstens, bezahlen Sie für messbaren Marketing-RoI, nicht für Dienstleistungen oder gar die Abwicklung von Volumina. Zweitens, setzen Sie auf einen ganzheitlichen Ansatz – integrieren Sie Strategie, Kreation und Performance. Drittens, basieren Sie Ihre Marketingaktivitäten auf Daten, Analysen, Technologien und Personalisierung. Für das alles gilt es, das richtige Agentur-Modell zu finden. 

# Thema der nächsten Ausgabe: Marketing & Artificial Intelligence

Artifizielle Intelligenz ist ein Trend, der das Marketing revolutioniert, in einen neuen Kontext setzt und ungeahnte Tore öffnet. Intelligente Systeme können nicht nur Kundenanfragen effizient beantworten, sondern ermöglichen häufigere und vielfältigere Kunden-Touchpoints. Echtzeit-Kommunikation ist nicht länger ein weit entfernter Traum der Marketeers, und der Wunsch nach dem gläsernen Kunden rückt mit jedem Tag, eigentlich mit jeder Sekunde, etwas näher. Die Einsteiger sind „Commerce“-getriebene Unternehmen mit einfachen Produktmodellen

aus den Bereichen Mobility, Food und Ticketing, bei denen man via Whatsapp Taxis, Pizza oder Kinotickets bestellen kann. Unternehmen versprechen sich eine noch gezieltere und vor allem individualisierte Ansprache der einzelnen Kunden und zugleich erfinden sich Kunden im IoT selbst neu. Deshalb wird die nächste Ausgabe der Marketing Review St. Gallen die Einbettung von Artifizieller Intelligenz im Marketing analysieren, neue Anwendungen prüfen und die zukünftigen aber auch heute schon präsent Möglichkeiten aufzeigen.

## Impressum

### Marketing Review St. Gallen

Thesis Verlag  
Universität St. Gallen  
Institut für Marketing  
Dufourstrasse 40a  
CH-9000 St. Gallen

### Verlag

MIM Marken Institut München  
GmbH  
Ridlerstrasse 35a  
D-80339 München

### Geschäftsführer

Friedrich M. Kirn

### Redaktion

Communication Network Media  
Ridlerstrasse 35a  
D-80339 München  
Telefon: +49 (0) 89 72 95 99-15  
Deivis Aronaitis,  
Alexandra Budik

### Presserechtlich verantwortlich für die Redaktion

Friedrich M. Kirn

### Redaktionsleitung

Universität St. Gallen  
Iris Schmutz, M.Sc.  
Telefon: +41 (0) 71 224 28 34  
iris.schmutz@unisg.ch

### Schlussredaktion

Wolfgang Mettmann

### Anzeigen und Produktion

**Layout & Produktion**  
deivis aronaitis design | dad |  
Leonrodstr. 68  
D-80636 München  
Telefon: +49 (0) 89 120 278 10  
Telefax: +49 (0) 89 120 228 14  
grafik@da-design.lt

### Anzeigenleitung

Friedrich M. Kirn  
Telefon: +49 (0) 89 729599-15  
kirn@marke41.de

### Anzeigendisposition

Kornelia Lugert  
Telefon: +49 (0) 8241 5785  
lugert@marke41.de

### Titelbild

© patpitchaya/Fotolia.com

### Sonderdrucke

deivis aronaitis design | dad |  
Telefon: +49 (0) 89 120 278 10  
grafik@da-design.lt

### Leserservice

Kornelia Lugert  
Telefon: +49 (0) 8241 5785  
lugert@marke41.de

### Druck & Verarbeitung

KESSLER Druck + Medien  
GmbH & Co. KG  
Kennwort: Marketing Review St. Gallen  
Michael-Schäffer-Str. 1  
D-86399 Bobingen

### Herausgeber

Prof. Dr. Christian Belz  
Prof. Dr. Thomas Bieger  
Prof. Dr. Andreas Herrmann  
Prof. Dr. Sven Reinecke (schriftführender  
Herausgeber)  
Prof. Dr. Thomas Rudolph  
Prof. Dr. Christian Schmitz  
Prof. Dr. Marcus Schögel  
Prof. Dr. Torsten Tomczak  
Prof. Dr. Dirk Zupancic

### Beirat

Prof. Dr. Dr. h.c. Klaus Backhaus, Berlin  
Prof. Dr. Hans H. Bauer, Mannheim  
Dr. Hans-Jürg Bernet  
Prof. Dr. Dr. h.c. Dr. h.c. Manfred Bruhn, Basel  
Prof. Dr. Christoph Burmann, Bremen  
Prof. Dr. Dr. h.c. Hermann Diller, Nürnberg  
Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch, Oestrich-Winkel  
Prof. Dr. Jürgen Häusler  
Prof. Dr. Manfred Krafft, Münster  
Dr. Michael Löffler  
Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Heribert Meffert, Münster  
Prof. Dr. Anton Meyer, München  
Dr. Dominique von Matt  
Dr. Michael Reinhold

### Felix Richterich

Urs Riedener  
Prof. Dr. Bernhard Swoboda, Trier  
Prof. Dr. Bodo B. Schlegelmilch, Wien  
Prof. Dr. Hans-Willi Schroiff, Aachen  
Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Hermann Simon  
Alexander Stanke  
Uwe Tännler  
Prof. Dr. Raimund Wildner, Nürnberg

### Bezugsmöglichkeit und Erscheinungsweise

Das Heft erscheint sechsmal jährlich,  
Auflage: 6.500 Exemplare,  
4.300 Abonnenten.  
Bestellmöglichkeiten und Details  
zu den Abonnementbedingungen  
sowie AGB finden Sie unter  
[www.marketing-review.ch](http://www.marketing-review.ch)

Alle Rechte vorbehalten.

### Nachdruck

Die Zeitschrift sowie alle in ihr  
enthaltenen einzelnen Beiträge  
einschliesslich sämtlicher  
Abbildungen, Grafiken, Fotos sind  
urheberrechtlich geschützt. Sofern  
eine Verwertung nicht ausnahms-  
weise ausdrücklich vom  
Urheberrechtsgesetz zugelassen  
ist, bedarf jedwede Verwertung  
eines Teils dieser Zeitschrift der  
vorherigen schriftlichen  
Zustimmung des Verlages.

Dies gilt insbesondere für  
Vervielfältigungen, Nachdrucke,  
Bearbeitungen, Übersetzungen,  
Mikroverfilmungen, öffentliche  
Zugänglichmachung sowie die  
Einspeicherung und Verarbeitung  
von Teilen dieser Zeitschrift in  
Datenbanken und die  
Verarbeitung oder Verwertung  
über elektronische Systeme.

Die Artikel von Marketing  
Review St. Gallen sind mit  
grösstmöglicher Sorgfalt erstellt.  
Die Redaktion übernimmt jedoch  
keine Gewähr für die Richtigkeit,  
Vollständigkeit und Aktualität  
der abgedruckten Inhalte. Für  
den Inhalt der Werbeanzeigen  
ist das jeweilige Unternehmen  
bzw. die jeweilige Gesellschaft  
verantwortlich.

Für unverlangt eingeschickte  
Manuskripte, Fotos und  
Illustrationen wird keine Gewähr  
übernommen.

Marketing Review St. Gallen  
erscheint im 35. Jahrgang

ZKZ 70610

ISSN 1865-6544



**Vorteile**  
für Swiss Marketing-  
Mitglieder.  
[css.ch/partner/  
swissmarketing](https://css.ch/partner/swissmarketing)

Eine der schönsten  
Fähigkeiten des Menschen:

**Da sein, wenn man  
gebraucht wird.**

Wir sehen die Dinge, wie sie für dich sind. Deshalb steht dir das telemedizinische Zentrum der CSS kostenlos und rund um die Uhr zur Seite. Auch mitten in der Nacht bei plötzlichen Zukunftsängsten. Gerne beraten wir dich. **Ganz persönlich.**

Beratung in über 100 Agenturen,  
per Telefon unter 0844 277 277 oder auf [css.ch](https://css.ch)



**CSS**

Versicherung