ECONSTOR
Make Your Publications Visible.

A Service of
ZBW
Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Schmitz, Christian; Altenscheidt, Jan; Ernst, Sophie-Charlotte; Huckemann, Matthias

Article

Digitalisierung und Automatisierung - Herausforderungen und Gestaltungsansätze für eine kundenzentrierte B-to-B-Marktbearbeitung

Marketing Review St.Gallen

Provided in Cooperation with:
Universität St. Gallen, Institut für Marketing und Customer Insight

Suggested Citation: Schmitz, Christian; Altenscheidt, Jan; Ernst, Sophie-Charlotte; Huckemann, Matthias (2020) : Digitalisierung und Automatisierung - Herausforderungen und Gestaltungsansätze für eine kundenzentrierte B-to-B-Marktbearbeitung, Marketing Review St.Gallen, ISSN 1865-7516, Thexis Verlag, St.Gallen, Vol. 37, Iss. 5, pp. 18-26

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/276105

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.

WWW.ECONSTOR.EU

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

Marketingzeitschrift für Theorie & Praxis

Marketing Review St. Gallen

5 | 2020 **SCHWERPUNKT** Interview mit Guntram Friede (CMO Salesforce) • Sales- und Service-Bots im Vertrieb • Automatisierung in der B-to-B-Marktbearbeitung • Automatisierung in KMUs • Automated Product Suggestions with Needs-based Configurators • Digital-Sales-Enablement • Chatbots as Personalized Sales Agents **INSIGHTS** Oracle: The Art of War & Sales **KOMMENTAR** Die zwei Komponenten der Sales-Automation **SPEKTRUM** Co-Kreation der Marke in Brand-Communities • Kommunikative Ökosysteme

www.marketing-review.ch

Sales Automation

Universität St.Gallen

"From insight to impact"

Digitalisierung und Automatisierung

Herausforderungen und Gestaltungsansätze für eine kundenzentrierte B-to-B-Marktbearbeitung

Veränderungen in der B-to-B-Customer-Journey stellen Unternehmen vor weitreichende Herausforderungen. Anhand einer branchenübergreifenden Studie mit 252 B-to-B-Unternehmen wird der Status quo in Vertrieb und Marketing erfasst. Der Beitrag zeigt aktuelle Herausforderungen auf und identifiziert Gestaltungsansätze für die kundenzentrierte B-to-B-Marktbearbeitung.

Prof. Dr. Christian Schmitz, Jan Altenscheidt, Sophie-Charlotte Ernst, Dr. Matthias Huckemann

Die Customer-Journey von B-to-B-Kunden hat sich in den letzten Jahren dramatisch verändert: Der Beschaffungsprozess beginnt bei 77% der B-to-B-Einkäufer mit einer Google-Suche oder auf anderen Drittkanälen (Accenture, 2014). Je nach Branche sind heute 50 bis 75% des Kaufprozesses bereits abgeschlossen, bevor der Kunde einen Vertriebsmitarbeiter involviert (IDC 2012). Rund 74% der B-to-B-Kunden bevorzugen es, online zu kaufen, statt bei einem Vertriebsmitarbeiter (Forrester, 2015). Im Zuge dieser Veränderungen erwarten B-to-B-Kunden synchrone und abgestimmte Informationen entlang der gesamten Customer-Journey (Lemon & Verhoef, 2016; Hughes, Le Bon & Malshe, 2012). Für den Anbieter heisst das: Eine konsistente Beratung, Orientierung und Betreuung des Kunden über alle Touchpoints im Unternehmen hinweg. Die interne Koordination und das Schnittstellenmanagement aller involvierten Bereiche entlang der gesamten B-to-B-Customer-Journey, wie z.B. Marketing, Vertrieb, Inside-Sales, Sales-Backoffice und Service sind damit Herausforderung und zugleich Schlüssel zu einer erfolgreichen kundenzentrierten Marktbearbeitung (Villinger, Herhausen & Schögel, 2013; Biemans, Brenĉiĉ & Malshe, 2010).

Ziel des vorliegenden Beitrags ist zum einen die Erfassung des Status quo sowie aktueller Herausforderungen. Zum anderen werden wirksame Gestaltungsansätze für die kundenzentrierte Marktbearbeitung entlang der B-to-B-Customer-Journey identifiziert und diskutiert. Die Erkenntnisse basieren auf einer empirischen Studie mit 252 teilnehmenden B-to-B-Unternehmen sowie unterstützenden Experteninterviews.

Im Folgenden werden kurz die methodische Vorgehensweise und Stichprobe der Studie beschrieben, bevor die Ergebnisse vorgestellt werden.

Prof. Dr. Christian Schmitz
Universitätsprofessor für Vertriebsmanagement und Lehrstuhlinhaber Sales Management Department an der Ruhr-Universität Bochum
Tel.: +49 (0) 234 32-26596
Christian.Schmitz@ruhr-uni-bochum.de
http://www.sales-management-department.com

Jan Altenscheidt
Wissenschaftlicher Mitarbeiter/Doktorand Sales Management Department an der Ruhr-Universität Bochum
Tel.: +49 (0) 234 32-22373
Jan.Altenscheidt@ruhr-uni-bochum.de
http://www.sales-management-department.com

Sophie-Charlotte Ernst
Wissenschaftliche Mitarbeiterin/Doktorandin Sales Management Department an der Ruhr-Universität Bochum
Tel.: +49 (0) 234-32-25720
Sophie-Charlotte.Ernst@ruhr-uni-bochum.de
http://www.sales-management-department.com

Dr. Matthias Huckemann
Managing Director
Mercuri International Deutschland GmbH
Tel.: +49 (0) 2132-930633
Matthias.Huckemann@mercuri.de
https://www.mercuri.de

Eckpunkte der empirischen Studie

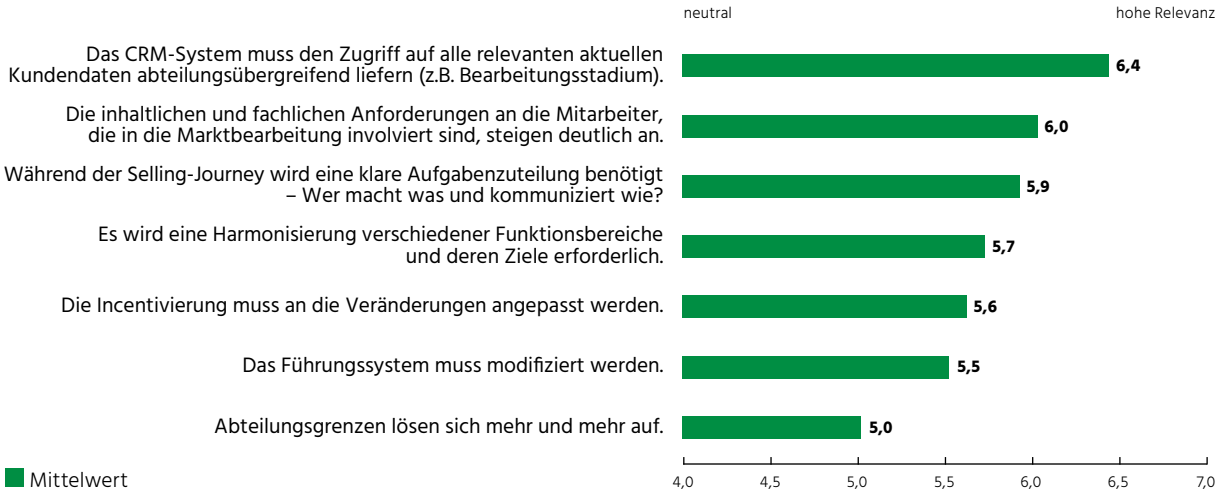
Mithilfe eines cross-sektionalen Designs sollte ein möglichst breites Spektrum an Herausforderungen und Lösungsansätzen identifiziert werden. Zunächst wurden 15 teilstrukturierte Interviews mit Schlüsselinformanten aus den Bereichen Vertrieb, Marketing und Service durchgeführt. Aus deren Erkenntnissen wurden die erforderlichen Befragungselemente der anschliessenden Studie abgeleitet. Als Key-Informants wurden Führungskräfte aus dem Vertrieb, dem Marketing und dem Top-Management 252 deutscher, österreichischer und schweizerischer B-to-B-Unternehmen herangezogen.

Herausforderungen der kundenzentrierten B-to-B-Marktbearbeitung

In der empirischen Studie wurden Herausforderungen erfasst, die die Veränderung der B-to-B-Customer-Journey für Unternehmen mit sich bringt. Die Herausforderungen wurden von den Teilnehmern in Bezug auf ihre Relevanz bewertet (Skala von „1“ = wenig relevant bis „7“ = hoch relevant). Die Kernergebnisse sind in Abbildung 1 dargestellt, vertiefend wird auf die wichtigsten drei Herausforderungen eingegangen.

Die grösste Herausforderung für B-to-B-Unternehmen besteht darin, den Zugriff auf Kundendaten abteilungsübergreifend zu ermöglichen. Die Daten müssen nicht nur

Abb. 1: Wichtigste Herausforderungen durch Veränderungen der B-to-B-Customer-Journey



Quelle: Eigene Darstellung.

korrekt und aktuell sein, sondern jede im Prozess involvierte Person sollte zu jedem Zeitpunkt auf die gleiche Informationsbasis zugreifen können, um den Kunden über seine vielfältigen Touchpoints im Unternehmen angemessen zu bedienen. Mehrere Interviewpartner führten aus, es müsse Ziel sein, dass es genau eine „Single Source of Truth“ gibt. Jedoch ist der abteilungsübergreifende Zugriff in der Praxis heute längst nicht immer gegeben. Einer der befragten Experten bringt es auf den Punkt: „Der abteilungsübergreifende Zugriff auf Daten und das gemeinsame Arbeiten zu fördern, ist der Schlüssel zur einer erfolgreichen Customer-Journey“ (Thomas Nieraad, CEO, Rastal GmbH & Co KG). Allerdings reicht die blosse Existenz eines CRM-Systems nicht aus – es muss auch gepflegt werden.

Die zweite wichtige Herausforderung liegt im Umgang mit den steigenden inhaltlichen sowie fachlichen Anforderungen an die Mitarbeiter. Beispielsweise muss sich für die kundenzentrierte Marktbearbeitung jeder involvierte Mitarbeiter mit dem CRM-System auskennen und nicht nur auf die relevanten Kundeninformationen zugreifen, sondern diese auch bearbeiten und eintragen können. Um an den entsprechenden Schnittstellen einzugreifen, sollte jeder Mitarbeiter den gesamten Kundenbearbeitungsprozess verinnerlicht haben und damit weitreichende abteilungsübergreifende Kenntnisse besitzen. Neben fachlichen und inhaltlichen Kompetenzen wird von den Mitarbeitern zukünftig vor allem die Fähigkeit zur internen Abstimmung mit anderen Funktionsbereichen gefordert (Smith, Gopalakrishna & Chatterjee, 2006). Ein Vertriebsexperte bestätigt diese Ansicht: „Um eine möglichst grosse Zielkongruenz zwischen Vertrieb, Marketing und Innendienst zu erreichen, müssen die traditionell definierten Schnittstellen überwunden werden“ (Matthias Hofmann, Vertriebsleiter, Xella Deutschland GmbH).

Zusammenfassung

1. Veränderte Kundenanforderungen an ein konsistentes, schnittstellenübergreifendes Management aller Touchpoints des Anbieters führen zu Veränderungsdruck und neuen Herausforderungen bei der Entwicklung einer kundenzentrierten Marktbearbeitung.
2. Führungskräfte aus Vertrieb und Marketing erwarten, dass zukünftig das Marketing bei 63% der B-to-B-Unternehmen organisatorisch in den Vertrieb integriert sein wird.
3. Die Hauptverantwortung in den Aufgabenbereichen Marktforschung/Customer-Analytics, Kampagnen-Management, Lead-Generierung und dem Management von digitalen Kanälen liegt bei stark kundenzentrierten B-to-B-Unternehmen im Marketing.

Damit einher geht die drittgrösste Herausforderung: Die Zuordnung und Neudefinition einer klaren Aufgabenverteilung. Jeder Mitarbeiter muss im Marktbearbeitungsprozess genau wissen wann, wer, für welche Aufgabe verantwortlich ist und an wen man, auf welche Weise einen Kunden, an welchem Punkt, zu welcher Abteilung oder Person übergeben muss. Die komplette Customer-Journey des Kunden muss durch das gesamte Unternehmen hindurch definiert und kommuniziert sein. Zu oft sind diese Prozesse in Unternehmen nicht ausreichend definiert, sodass nach Bauchgefühl und basierend auf den eigenen Kontakten im Unternehmen entschieden wird. Dies verhindert eine optimale Betreuung des Kunden. Hierfür muss eine hohe Transparenz, Einheitlichkeit und Nachvollziehbarkeit des Prozesses abteilungsübergreifend gefördert werden. Alexander Dietl von der Technolit GmbH macht diesen Aspekt in seinem Statement deutlich: „Abteilungsübergreifend muss die Aufgabenverteilung nicht nur klar geregelt sein, sondern auch deren Nachhaltigkeit und Umsetzung muss gefördert werden."

Im Folgenden werden einzelne Herausforderungen aufgegriffen und auf Basis der Studienergebnisse Gestaltungsansätze für die kundenzentrierte B-to-B-Marktbearbeitung diskutiert.

Gestaltungsansätze einer kundenzentrierten B-to-B-Marktbearbeitung

Um dem veränderten Verhalten und Erwartungen der B-to-B-Kunden Rechnung zu tragen, versuchen Unternehmen, die Kundenzentrierung ihrer Marktbearbeitung zu verbessern. Nachfolgend werden auf Basis der Studienergebnisse Gestaltungsansätze für die Bereiche Aufbauorganisation, Rollen- und Aufgabenverteilung sowie interne Prozesse und Kultur vorgestellt, die Hinweise für eine erfolgreiche kundenzentrierte Marktbearbeitung liefern.

Aufbauorganisation

In vielen B-to-B-Unternehmen gehörte der Kunde bisher vorrangig dem Vertrieb, der das gefühlte Eigentum am Kunden nur ungerne teilen möchte (Biemans et al. 2010; Hulbert & Pitt, 1996). Diese Ansicht wurde auch durch zahlreiche Teilnehmer unsere Studie geteilt. Im Zuge der veränderten Customer-Journey kombiniert der Kunde jedoch die verschiedenen Touchpoints zum Anbieterunternehmen. Daraus resultiert die Notwendigkeit, diese intern aufeinander abzustimmen und den Kontakt zum Kunden abteilungsübergreifend zu koordinieren.

Studiendesign

Datenerhebung: Die Befragung wurde im Mai 2019 über einen Online-Fragebogen länderübergreifend in 252 B-to-B-Unternehmen durchgeführt.

Datenstruktur: Die teilnehmenden Unternehmen besitzen folgende Merkmale:

- **Unternehmenssitz nach Land:**
  86% Deutschland
  2% Österreich
  3% Schweiz
  9% andere
- **Branchenzugehörigkeit:**
  55% Industriegüterunternehmen
  14% Dienstleistungsunternehmen
  13% Konsumgüterhersteller
  8% Grosshändler
  1% Einzelhändler
  1% Öffentliche Einrichtungen
  8% andere
- **Unternehmensgrösse (Mitarbeiteranzahl):**
  Die durchschnittliche Mitarbeiterzahl beträgt 9811, davon:
  21% ≥ 10 000 MA
  12% mit 5000–9999 MA
  27% mit 1000–4999 MA
  22% mit 250–999 MA
  11% mit 100–249 MA
  7% ≤ 100 MA
- **Position der Befragten:**
  47% Führungskräfte im Vertrieb
  32% Manager, Geschäftsführer und Vorstandsmitglieder
  6% Führungskräfte im Marketing
  3% Verkäufer/-innen
  1% Führungskräfte im Innendienst
  11% andere

Unternehmen sollten also eine stärkere Integration der Funktionsbereiche, insbesondere von Vertrieb und Marketing, in der Aufbauorganisation fördern und der Vertrieb muss die Kundenhoheit teilen. Getrennte Abteilungsstrukturen erschweren dabei eine abgestimmte Marktbearbeitung. Um die Situation besser zu verstehen, sollte die Studie erfassen, wo das Marketing heute in den B-to-B-Unternehmen organisatorisch verankert ist. Weiterhin stand die Frage im Mittelpunkt, wo das Marketing zukünftig organisatorisch

verankert sein soll, damit die Zusammenarbeit im Rahmen der Kundenzentrierung verbessert wird. Um dies zu beantworten, wurden die Teilnehmer gebeten, die organisatorische Aufhängung des Marketings heute und in der Zukunft zu bewerten. Das Ergebnis zeigt Abbildung 2.

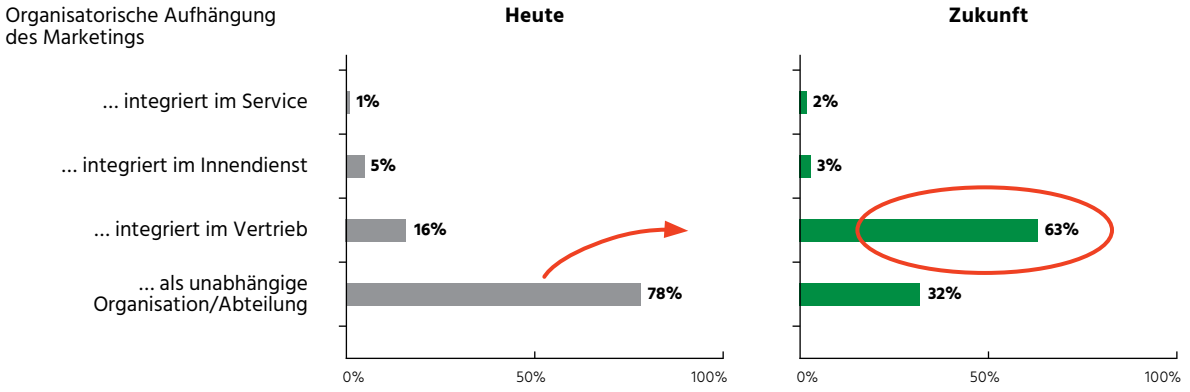
Heute ist das Marketing in 78% der B-to-B-Unternehmen als unabhängige organisatorische Einheit etabliert und in lediglich 16% der Unternehmen in den Vertrieb integriert. Der Blick in die Zukunft zeichnet aus Sicht der Führungskräfte starke Änderungen ab: In 63% der B-to-B-Unternehmen soll die Marketingabteilung in den Vertrieb integriert werden. Nur bei 32% der Unternehmen, also im Vergleich zu heute bei weniger als der Hälfte, bleibt das Marketing als unabhängige Organisation bestehen. Diese deutliche Verschiebung in Richtung Vertrieb könnte als Entmachtung des Marketings interpretiert werden. Allerdings zeigt sich in vielen Unternehmen seit Jahren, dass das Marketing deutlich interaktionsorientierter wird. Häufig scheitern wertvolle Marketinginitiativen am Widerstand des Vertriebs. Eine Integration in den Vertrieb könnte daher als eine sinnvolle Strategie interpretiert werden, um den Ideen und Konzepten des Marketings neue Stärke zu geben. Ein gutes Beispiel aus der Praxis liefert dazu die Firma BEGO aus Bremen, die alle in die Marktbearbeitung involvierten Abteilungen in einem zentralen Kundencenter konzentriert hat. Entlang der Customer-Journey werden so alle Kontakte der Kunden und Interessenten koordiniert und synchronisiert.

Um auszuschliessen, dass die Ergebnisse dadurch beeinflusst werden, dass ein Grossteil der Teilnehmer aus dem Vertrieb stammt (siehe „Studiendesign“) und deshalb möglicherweise ihren „Wunschtraum“ widerspiegeln, wurde eine separate Detailanalyse nach Teilnehmergruppen durchgeführt. Die Ergebnisse zeigen, dass alle drei Gruppen „Führungskräfte im Vertrieb“, „Manager, Geschäftsführungs- und Vorstandsmitglieder“ und „Führungskräfte im Marketing“ konsistent von einer zunehmenden Integration des Marketings in den Vertrieb ausgehen. Die Einschätzung von Vertriebsführungskräften und Befragten bei Geschäftsführungs- und Vorstandsmitgliedern ist dabei nahezu deckungsgleich (respektive 66% und 63%). Die Marketingführungskräfte sehen einen weniger starken Trend. Allerdings gehen auch sie hier von einer Integration in den Vertrieb zu 31% aus. Daher scheinen die Ergebnisse in Abbildung 2 ein funktionsübergreifender Trend zu sein. Die zunehmende Verzahnung dieser Bereiche wird also immer wichtiger. Zukünftige

Kernthesen

1. Traditionelle Verkaufsprozesse werden durch den Wandel der B-to-B-Customer-Journey unter Veränderungsdruck gesetzt.
2. Unternehmen stehen vor grossen strukturellen, prozessualen und kulturellen Herausforderungen bei der Umgestaltung ihrer Marktbearbeitung.
3. Ziel sollte eine kundenzentrierte B-to-B-Marktbearbeitung sein, die mit einer Harmonisierung der Schnittstellen einhergeht.

Abb. 2: Organisatorische Aufhängung des Marketings im Unternehmen



Quelle: Eigene Darstellung.

Abb. 3: Verteilung der Hauptverantwortung für Aufgabenbereiche in den Phasen des Sales-Funnels und Probleme in der Zusammenarbeit von Vertrieb und Marketing

Aufgabenbereiche	Hauptverantwortung (pro Phase)		Grösste Probleme in der Zusammenarbeit
	Marketing	Vertrieb	
Marktforschung/ Customer-Analytics	66%	34%	13%
Kampagnen-Management	74%	26%	13%
Lead-Generierung	44%	56%	15%
Management von digitalen Kanälen	81%	19%	17%
Management von persönlichen Kundeninteraktionen	3%	97%	8%
Cross-/Up-Selling an bestehende Kunden	3%	97%	11%
Kundenbindung/ Vermeidung von Abwanderung	5%	95%	9%

Quelle: Eigene Darstellung.

Forschung könnte diese Ergebnisse aufgreifen und weitere Detailergebnisse zu ausgewählten Branchen herausarbeiten.

Rollen und Aufgabenverteilung

Neben der strukturellen Aufbauorganisation ist es wichtig zu wissen, wie die Aufteilung der Rollen und Aufgaben innerhalb der Abteilungen aussehen soll. Wer macht was? Wer trägt für was die Verantwortung? Wo bestehen die grössten Probleme? Diese und weitere Fragen müssen beantwortet werden, damit die Mitarbeiter sich ihrer Rollenprofile bewusst werden und die Aufgabenverteilung effizient und strukturiert erfolgt.

Um Erkenntnisse über die Rollen- und Aufgabenverteilung zu gewinnen, sollten die Befragten einerseits bewerten, in welcher Phase des Sales-Funnels, welche Abteilung die Hauptverantwortung für welchen Aufgabenbereich trägt. Anderseits sollten sie bewerten, wo aktuell die grössten Probleme in der Zusammenarbeit von Marketing und Vertrieb liegen. Die Ergebnisse ergeben ein interessantes Bild (Abbildung 3):

Die Ergebnisse zeigen, dass viele Aufgabenbereiche in der Marktbearbeitung klar einer Abteilung zugeordnet sind. So zeigt sich, dass das Marketing in den Bereichen Marktforschung/Customer-Analytics, Kampagnen-Management und dem Management von digitalen Kanälen eindeutig die Hauptverantwortung trägt. In den Bereichen Management von persönlichen Kundeninteraktionen, Cross-/Up-Selling an den bestehenden Kunden und Kundenbindung/Vermeidung von Abwanderung steht der Vertrieb klar vorne. Relativ ausgeglichen ist der Bereich Lead-Generierung. Hier ist die Aufteilung knapp 50% zu 50%. Interessanterweise ist dies der Bereich mit den zweitgrössten Problemen in der Zusammenarbeit von Vertrieb und Marketing – ein weiteres Indiz dafür, dass das Schnittstellenmanagement von besonderer Bedeutung ist. In der Studie wurde darüber hinaus nach möglichen Problemfeldern gefragt und es zeigte sich, nach Meinungen der Experten, dass in 65% der B-to-B-Unternehmen Leads, die aus dem Marketing dem Vertrieb zur Verfügung gestellt werden, nur unzureichend verfolgt werden. Darüber hinaus begleitet in fast 68% der Unternehmen das Marketing den Kunden zu Beginn der Customer-Journey nicht konsequent genug. Diese Zahlen zeigen unmissverständlich, dass die Lösung der Probleme in der Zusammenarbeit von besonderer Relevanz ist. Dies gilt vor allem vor dem Hintergrund, dass die Lead-Generierung zukünftig, nach Aussage der Befragten, zu 75% im Marketing liegen wird und sich damit eine Verschiebung der Hauptverantwortung abzeichnet.

Ferner wird deutlich, dass zukünftig eine Änderung von Aufgaben- und Rollenprofilen erforderlich sein wird. Um diese Änderung genauer zu verstehen, wurden die Experten

Abb. 4: Verantwortlichkeiten von Vertrieb und Marketing in den Phasen des Sales-Funnels bei Unternehmen mit geringer und hoher Kundenzentrierung

Aufgabenbereiche	geringe Kundenzentrierung		hohe Kundenzentrierung	
	Marketing	Vertrieb	Marketing	Vertrieb
Marktforschung/Customer-Analytics	69%	31%	65%	35%
Kampagnen-Management	70%	30%	63%	37%
Lead-Generierung	41%	59%	53%	47%
Management von digitalen Kanälen	78%	22%	85%	15%
Management von persönlichen Kundeninteraktionen	0%	100%	7%	93%
Cross-/Up-Selling an bestehende Kunden	0%	100%	6%	94%
Kundenbindung/Vermeidung von Abwanderung	5%	95%	13%	87%

Quelle: Eigene Darstellung.

gebeten, den Grad der heutigen Professionalität in der kundenzentrierten Marktbearbeitung des eigenen Unternehmens anhand verschiedener Kriterien einzuschätzen. Anschliessend wurden die Top 25% der Unternehmen, die heute schon einen hohen Professionalisierungsgrad aufweisen, mit den 25% der Unternehmen verglichen, die ihre Kundenzentrierung als weniger fortgeschritten einschätzen (Abbildung 4).

Die Ergebnisse offenbaren insbesondere Unterschiede im Bereich der Lead-Generierung. In stark kundenzentrierten Unternehmen liegt die Verantwortung beim Marketing, bei weniger kundenzentrierten Unternehmen hingegen beim Vertrieb. Darüber hinaus übernimmt das Marketing in stark kundenzentrierten Unternehmen häufiger Aufgaben aus dem Bereich des Managements von persönlichen Kundeninteraktionen, wie auch weitere direkte Verkaufstätigkeiten, wie das Cross-/Up-Selling an bestehende Kunden und die Kundenbindung. Diese Bereiche standen ursprünglich stellvertretend für die alleinige Kundenhoheit des Vertriebs, welche er zunehmend teilen muss. In diesem Zusammenhang zeigen die Studienergebnisse darüber hinaus, dass der Vertrieb in 65% der Unternehmen seine Monopolstellung beim Kunden verlieren wird. Das weiter oben erwähnte Beispiel des Unternehmens BEGO liefert auch hier vertiefende Erkenntnisse: Die Aussendienst-Mannschaft musste lernen, wesentlich stärker als Teamplayer aufzutreten und den alleinigen Anspruch auf Kunden deutlich einzuschränken. Basis dafür war es, gemeinsam mit den Kollegen aus anderen Abteilungen, die Customer-Journey zu entwickeln. Daraus ergab sich final die Erkenntnis, dass für den Kunden nicht mehr hauptsächlich der persönliche Kontakt mit dem Verkäufer erfolgsentscheidend ist, sondern die unterschiedlichen Kontaktpunkte im gesamten Unternehmen.

Interne Prozesse und Kultur

Knapp 72% der Befragten stimmen der Aussage zu, dass die Weiterentwicklung der Marktbearbeitung nicht durch den technologischen Fortschritt, sondern durch das Verhalten der Mitarbeiter gebremst wird. Diese Zustimmung zeigt deutlich, dass sich die internen Prozesse im Unternehmen, wie auch das Mindset der Mitarbeiter, wandeln müssen. Ein wichtiger Erfolgsfaktor, um es in den Worten eines Experten zu sagen, ist dabei ein „einheitliches Auftreten – eine Hand-in-Hand-Mentalität zwischen den Fachabteilungen“ (Alexander Dietl, Leiter Key-Account-Management, Technolit GmbH).

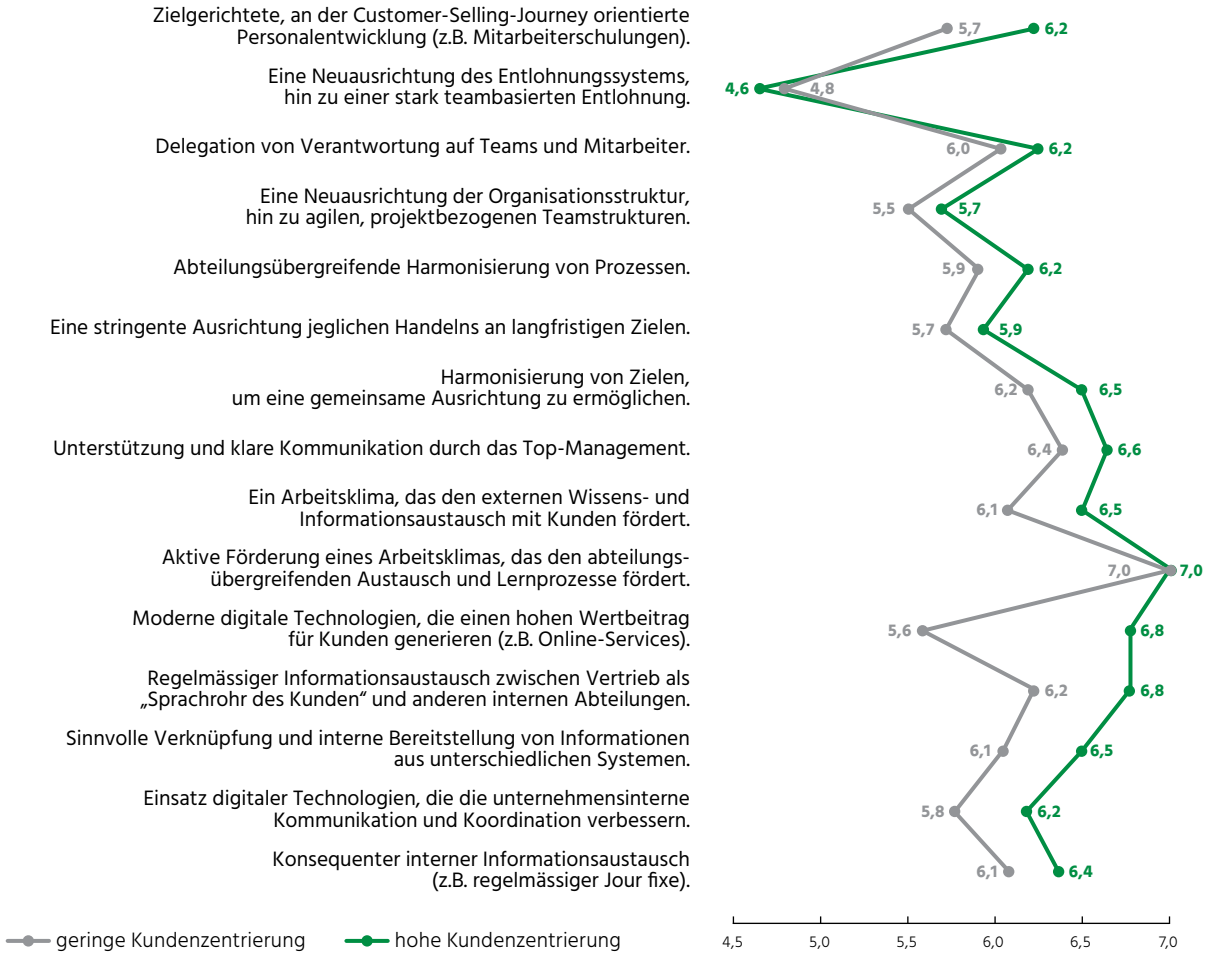
Um Erfolgsfaktoren im Bereich der internen Prozesse und Kultur zu identifizieren, sollten die Studienteilnehmer bewerten (Skala von „1“ = gar nicht zutreffend bis „7“ = voll und ganz zutreffend), welche Relevanz verschiedene Teilaspekte für die kundenzentrierte Marktbearbeitung in ihrem Unternehmen besitzen. Um eine Benchmark zu setzen, wurden die Unternehmen aufgeteilt und die 10% der Unternehmen (n = 17) mit dem höchsten Professionalisierungsgrad der kundenzentrierten Marktbearbeitung wurden mit den weniger kundenzentrierten Unternehmen (n = 208) verglichen (Abbildung 5). Anhand des Vergleichs mit den besten 10% lassen sich für die weniger kundenzentrierten Unternehmen Bereiche ableiten, die noch nicht hinreichend als relevant erkannt wurden.

So zeigt sich, dass gerade Faktoren, die sich auf die internen Prozesse und die Kommunikation zwischen den

Mitarbeitern beziehen, die grössten Unterschiede in der Einschätzung der Relevanz aufweisen. In hoch kundenzentrierten Unternehmen sind vor allem die Aspekte der Kommunikation zwischen den Abteilungen und des regelmässigen Informationsaustauschs zwischen Vertrieb als „Sprachrohr des Kunden“ und anderen internen Abteilungen sowie die Unterstützung und klare Kommunikation durch das Top-Management besonders ausgeprägt. Bei BEGO ist dazu eine Agilitätsinitiative gestartet worden, die Mitarbeiter auffordert, sich kurzfristig und regelmässig auszutauschen. Darüber hinaus scheint vor allem die abteilungsübergreifende Harmonisierung von Prozessen und Zielen erfolgsversprechend zu sein.

Ein Mittel zur Förderung der Abstimmung zwischen Vertrieb und Marketing ist ausserdem die Kongruenz von Zielvorgaben und Führungsverhalten. Diese Abstimmung muss zum grossen Teil auf Führungsebene geleistet werden. Die Führungskräfte der Abteilungen sollten sich untereinander abstimmen und gemeinsame Ziele definieren. In jedem Bereich können diese Ziele anschliessend auf Individualziele heruntergebrochen werden – die strategische Ausrichtung sollte sich jedoch nicht ändern. So bewirkt man, dass die

Abb. 5: Bewertung der Relevanz von Teilaspekten in der kundenzentrierten Marktbearbeitung



Quelle: Eigene Darstellung.

Mitarbeiter der verschiedenen Abteilungen sich nicht gegenseitig in der Zielerreichung behindern. Diese Strategie beschreibt ein Experte wie folgt: „Wir müssen zukünftig gemeinsame Ziele definieren und teamübergreifend verfolgen, damit wir alle an einem Strang ziehen!“ (Peter Rübel, Head of Global Sales Support, PERI GmbH).

Weiterhin sollte die Entwicklung einer zielgerichteten, an der Customer-Journey orientierten Personalentwicklung (z.B. durch Mitarbeiterschulungen) fokussiert werden, um langfristig die richtigen Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden. Es zeigt sich zudem, dass insbesondere der Bereich der technologischen Entwicklung von unterstützenden Tools nicht nur für die interne Kommunikation, sondern auch die Kommunikation mit dem Kunden, in stark kundenzentrierten Unternehmen enorme Bedeutung haben.

Die Schaffung der mitarbeiterseitigen und (infra-)strukturellen Voraussetzungen bildet folglich das Grundgerüst der kundenzentrierten Marktbearbeitung und muss von der Organisation proaktiv gestaltet werden. Kundenzentrierte Marktbearbeitung kann nur über ein funktionierendes Schnittstellenmanagement und klare Rollen- und Aufgabenverteilungen funktionieren, in welchem sich alle relevanten Funktionsbereiche abstimmen, um gemeinsam den Kunden zu bearbeiten.

Handlungsempfehlungen

1. Ein Wandel in der Aufbauorganisation führt dazu, dass das Marketing organisatorisch zunehmend in den Vertrieb integriert wird.
2. Die Kundenhoheit teilen sich zukünftig verschiedene Funktionsbereiche. Eine klare Rollen- und Aufgabenverteilung zwischen Vertrieb und Marketing ermöglicht dabei einen kundenzentrierten Prozess.
3. Die abteilungsübergreifende Abstimmung von Prozessen und Zielen, vor allem auf Führungsebene, wird dazu führen, dass ein besseres Schnittstellenmanagement zwischen Vertrieb und Marketing stattfindet.
4. Es muss ein Teamdenken zwischen Abteilungen entstehen. Hierfür müssen interne Prozesse aufeinander abgestimmt, das Personal entwickelt und die klare Kommunikation von Zielen durch das Management gefördert werden.

Durch den zunehmenden internen Abstimmungsbedarf stellt die Gestaltung der kundenzentrierten B-to-B-Marktbearbeitung hohe Anforderungen an die interne Organisation. Es besteht das Risiko, dass diese Herausforderungen nicht bewältigt werden können und interne Prozessorganisationen überfordert werden. Gelingt dem Unternehmen jedoch die Umsetzung der vorgestellten Gestaltungsansätze, kann es den Kunden durch ein abgestimmtes Gesamtkonzept langfristig überzeugen und einen strategischen Wettbewerbsvorteil aufbauen.

Literatur

Accenture (2014). 2014 State of B-to-B Procurement Study: Uncovering the Shifting Landscape in B-to-B Commerce. Abgerufen von www.accenture.com

Biemans, W. G., Brenčič, M. M. & Malshe, A. (2010). Marketing-sales interface configurations in B-to-B firms. Industrial Marketing Management, 39(2), 183–194.

Forrester (2015). Death Of A (B-to-B) Salesman, 13.04.2015. Abgerufen von www.forrester.com

Hughes, D. E., Le Bon, J. & Malshe, A. (2012). The marketing-sales interface at the interface: Creating market-based capabilities through organizational synergy. Journal of Personal Selling & Sales Management, 32(1) 57–72.

Hulbert, J. M. & Pitt, L. (1996). Exit left center stage? The future of functional marketing. European Management Journal, 14(1), 47–60.

IDC (2012). The 2012 IT Buyer Experience Survey: Accelerating the New Buyer's Journey. Abgerufen von www.idc.com

Lemon, K. N. & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. Journal of Marketing, 80(6), 69–96.

Malshe, A., Johnson, J. S. & Viio, P. (2017). Understanding the sales-marketing interface dysfunction experience in business-to-business firms: A matter of perspective. Industrial Marketing Management, 63, 145–157.

Smith, T. M., Gopalakrishna, S. & Chatterjee, R. (2006). A three-stage model of integrated marketing communications at the marketing-sales interface. Journal of Marketing Research, 43(4), 564–579.

Villiger, A., Herhausen, D. & Schögel, M. (2013). Customer Centricity bei der Graubündner Kantonalbank: Kundenorientierung als Veränderungsprogramm. Marketing Review St. Gallen, 30(5), 22–35.

Weiterführende Literatur

Ohiomah, A., Andreev, P., Benyoucef, M. & Hood, D. (2019). The role of lead management systems in inside sales performance. Journal of Business Research, 102, 163–177.

Sabnis, G., Chatterjee, S. C., Grewal, R. & Lilien, G. L. (2013). The sales lead black hole: On sales reps' follow-up of marketing leads. Journal of Marketing, 77(1), 52–47.

Schürmann, J., Taneja, V., Andersen, Ph., Mustaghni, B., Wieseke, J. & Schmitz, C. (2017). Bringing your Digital B-to-B Sales up to Speed. München und Bochum: Boston Consulting Group und Ruhr-Universität Bochum.