ECONSTOR
Make Your Publications Visible.

A Service of

ZBW Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Rapp, Hajo; Handschuh, Martin; Belz, Christian

Article

Reorganisation in Marketing und Verkauf: Fachgespräch

Marketing Review St.Gallen

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

Suggested Citation: Rapp, Hajo; Handschuh, Martin; Belz, Christian (2018) : Reorganisation in Marketing und Verkauf: Fachgespräch, Marketing Review St.Gallen, ISSN 1865-7516, Thexis Verlag, St.Gallen, Vol. 35, Iss. 3, pp. 12-19

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/279613

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

3 | 2018 **ABSCHIED** Prof. Dr. Christian Belz **SCHWERPUNKT** Reorganisation im Kreuzverhör • IT und Marketing in Zusammenarbeit • Channel-Management • Wirkungsvolle Verkäufer • Vorraussetzungen 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

Reorganisation in Marketing und Verkauf

Universität St.Gallen

"From insight to impact"

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

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

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 etablieren 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. Kaufentscheide 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-

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 produktiver 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 herbeigesehnt 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 wohlabgestimmt 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 vermasselt, 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 Möglichkeit 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 Teamsport. 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 Suppy-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.

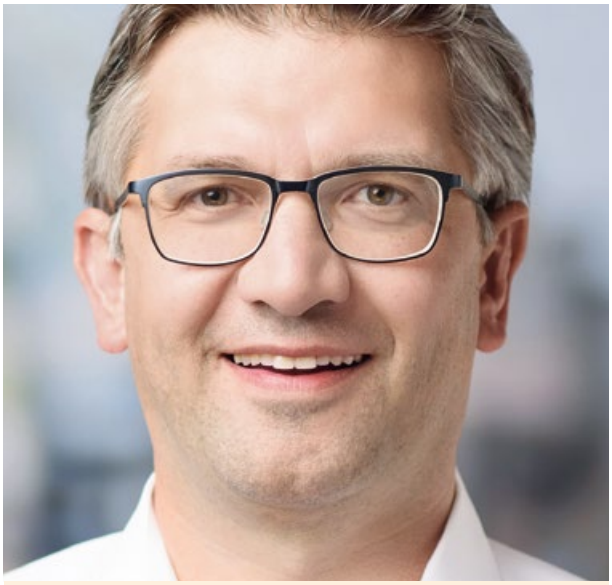
BELZ Meine kurze Umschreibung lautet: Marketing und Vertrieb brauchen einen neuen Job. Sie brauchen tragfähige Verbindungen innerhalb und ausserhalb des Unternehmens und dann sollten sie sich auch noch besser vermarkten. Über Sales Funnels könnten wir übrigens diskutieren. Diese Schemen (immer noch angelehnt an die altehrwürdige 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 Organisationseinheiten einsetzen oder Dienstleister beiziehen?



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 profitablem 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.

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

Fotos: Unternehmen

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 Verkaufsressourcen 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 verschieden vor?

RAPP Inside Sales wächst auch bei Siemens. Social Selling und digitale Platformen – 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!