

Den Markt verzahnt bearbeiten

Der richtige, abgestimmte Einsatz der eigenen knappen und teuren Ressourcen wird für den Vertrieb zu einer immer größeren Herausforderung. Wie lassen sich moderne Marktbearbeitungsteams wirkungsvoll steuern und Marktpotenziale sowohl erkennen als auch umsetzen?

Kunden entlang der gesamten Customer Journey mit positiven Erfahrungen kontinuierlich zu begeistern, verlangt, dass alle in die Marktbearbeitung involvierten Abteilungen gemeinsam an einem Strang ziehen und das klassische Silodenken in den Unternehmen aufgelöst wird. Oft wickelt jedoch der klassische Vertrieb weiterhin die Aufgaben ab, die traditionell für ihn reserviert waren, zwischenzeitlich aber viel effektiver durch andere Bereiche oder digital abgewickelt werden können oder müssen. Als Beispiel sei der Verkauf nicht-erklärungsbedürftiger Produkte und Commodities genannt, bei denen der Kunde letztlich „nur noch“ einen Bestellvorgang auslösen muss, da er alle anderen für den Kauf erforderlichen Informationen vorliegen hat.

Soll der Außendienst hier wertvolle Besuchszeit investieren? Was ist richtig und führt zu den gewünschten Ergebnissen, wer soll welche Aufgabe übernehmen und wie wird das abteilungsübergreifende Zusammenspiel koordiniert? Welchen Beitrag müssen in diesem Kontext wirkungsvolle Steuerungssysteme leisten, um die knappen Ressourcen der Marktbearbeitung möglichst effektiv einzusetzen?

Es ist schwer, den Überblick zu behalten

In einem Experteninterview mit Mercuri International äußerte ein Geschäftsführer: „Wir können im Vertrieb nicht immer noch so tun, als hätten wir aufgrund unserer Routine jederzeit alles im Griff!“ Trotzdem unterliegt gerade der Vertrieb immer noch der positiven Illusion, basierend auf den eigenen jahrelangen Erfahrungen, weitermachen zu können wie bisher.

Um die Kapazitäten aller in die Marktbearbeitung involvierten Mitarbeiter wird sowieso regelrecht gebuhlt. Unzählige Projekte laufen parallel. Man wechselt durchschnittlich zwischen zwölf Aufgaben, die begonnen, verfolgt oder zu Ende gebracht werden müssen. Jede einzelne präsentiert sich als wichtig und verlangt die volle Konzentration. Zusätzlich müssen Mitarbeiter tagtäglich viele Dinge gleichzeitig verfolgen.

Hinzu kommt: Nie zuvor waren Informationen weltweit so schnell und umfangreich verfügbar. Wissen bedeutet demzufolge nicht mehr Macht, wie es die vorherige Generation noch gepredigt hat, sondern in vielen Momenten Machtlosigkeit. Die Entwicklungen erschweren es, zu unterscheiden, was wichtig ist und was nicht. Das alles verlangt nach modernen Formen der Steuerung.

Vertrieb verliert sein alleiniges Mandat auf den Kunden

Der Vertrieb hat ergänzend zur Überflutung mit Informationen und Projekten sein alleiniges Mandat auf den Kunden verloren. Das dramatisch veränderte Kaufverhalten der Kunden macht es erforderlich, auch die Selling Journey, ihre Meilensteine und Aufgaben neu zu sortieren: Digitale Informations- und Beschaffungskanäle, hohe Affinität für mobile und Online-Kanäle sowie eine gesteigerte Effizienz anstelle der Beziehungsorientierung setzen traditionelle Verkaufsprozesse zunehmend unter Druck. Kunden erwarten verzahnte und abgestimmte Informationen, Beratung, Orientierung und Betreuung über alle Touch-Points des Anbieters hinweg.

Kompakt

- Die kundenzentrierte Marktbearbeitung mit der Verzahnung von Marketing, Vertrieb, Innendienst und Service verlangt, traditionelle Steuerungssysteme anzupassen.
- Der Vertrieb hat sein alleiniges Mandat auf den Kunden verloren, er muss eng und abgestimmt mit anderen Bereichen kooperieren.
- Variable Entlohnung, die nur für den Vertrieb ausgelegt wird, ist kontraproduktiv und führt zu Egoismen.



Die Kundenhoheit erweitert sich vom Vertrieb auf zusätzliche Bereiche: Inside Sales, Sales Back Office/Innendienst und Service agieren entlang der Selling Journey. So erfolgt die Leadgenerierung immer häufiger über das Marketing, der Innendienst erhält die Aufgabe, den Kunden bei Anfragen und bei den grundsätzlichen Routinen zu betreuen. Service und Anwendungsberatung sollen ihre Leistungen selber stärker verkaufen und Leads für den Vertrieb gewinnen.

Die Aufgaben des originären Vertriebs verändern und konzentrieren sich zunehmend auf andere, teilweise auch neue Felder. Das vergleichsweise einfache Geschäft mit standardisierten Produkten kann beispielsweise zukünftig digital abgewickelt werden. Dadurch müssen weniger Kunden durch den Außendienst persönlich betreut werden. Der Fokus kann stattdessen auf die großen Kunden und die erklärungsbedürftigen, komplexen Produkte gelegt werden. Die Vertriebsarbeit wird damit nicht weniger, aber anders! Diese neue Form der kundenzentrierten Marktbearbeitung stellt folgerichtig neue Anforderungen an die Organisation, die Führung, die Kommunikation und die Kompetenzen, aber eben auch an die Steuerung der Marktbearbeitung.

Reicht es aus, die Steuerung nur auf den Vertrieb auszurichten?

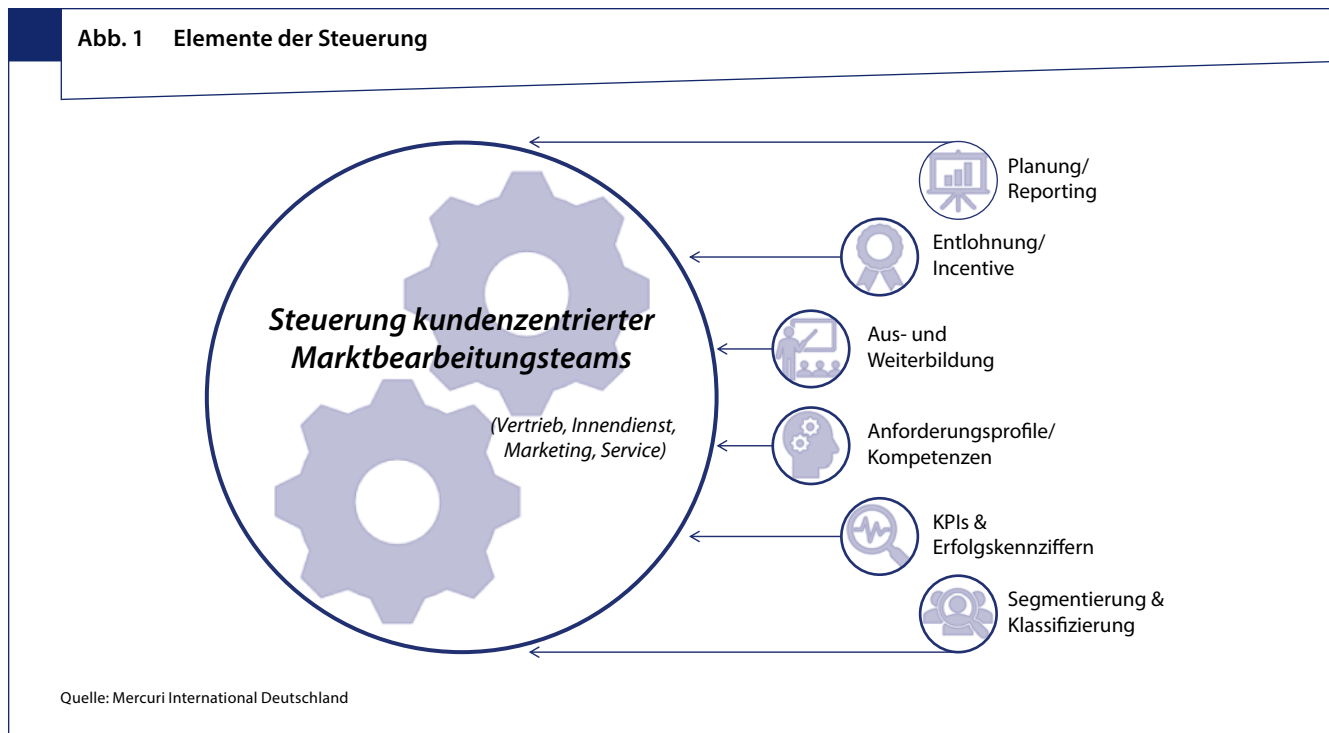
Über Steuerungssysteme (siehe Abbildung 1) soll grundsätzlich sichergestellt werden, dass alle in die Marktbearbeitung involvierten Mitarbeiter ihre Energien und Kapazitäten in die

gewünschte, strategiekonforme Richtung lenken. Silo-Denken in starren Hierarchien, isolierte Aufgabenzuweisungen und getrenntes Agieren nach Abteilungen stehen dem skizzierten Ansatz in der Praxis jedoch häufig im Weg.

„Kunden entlang der gesamten Customer Journey mit positiven Erfahrungen kontinuierlich zu begeistern, verlangt, dass alle in die Marktbearbeitung involvierten Abteilungen gemeinsam an einem Strang ziehen.“

Grundsätzlich lässt sich diese Herausforderung nicht allein auf Mitarbeiterebene lösen. Damit einhergehen wird auch, traditionelle Steuerungsinstrumente neu zu justieren. Vertriebsziele, Kundensegmente/Klassifizierungen, Planung und Reporting, die variable Entlohnung, aber auch Beurteilungssysteme sowie die Aus- und Weiterbildung werden bisher vor allem traditionell an den Vertriebsmitarbeiter ausgerichtet. Die dargestellten Entwicklungen der Selling Journey und die daraus resultierende kundenzentrierte Marktbearbeitung verlangen allerdings, die Perspektive auszuweiten und die Steuerung zwischen den einzelnen Akteuren unterschiedlicher Bereiche zu synchronisieren.

Abb. 1 Elemente der Steuerung



Steuerungselemente kundenzentriert justieren

Das Rückgrat einer kundenzentrierten Steuerung bildet die Selling Journey (siehe Abbildung 2).

Vertriebsziele müssen auf deren einzelne Meilensteine runtergebrochen werden. Marketing ist zu Beginn der Reise zum Kunden dafür verantwortlich, qualifizierte Leads mit interesseweckendem Content zu generieren. Wie viele Leads dazu erforderlich sind, ergibt sich aus den Erfahrungen der Vergangenheit bezogen auf die Quote Ansprache von Kontakten zu qualifizierten Leads. Der Vertrieb wiederum übenimmt diese Leads und soll sie in Aufträge umwandeln. Umgekehrt sollten sich Vertriebsmitarbeiter auch als Vermittler von Serviceleistungen verstehen. Somit lassen sich zum Beispiel individuelle Service-Umsatzziele ableiten. Für den (verkaufsfaktiven) Innendienst wiederum lassen sich Vorgaben für Umsätze der nicht-erklärungsbedürftigen Produkte beziehungsweise Commodities fixieren. Zu empfehlen sind weiterhin für alle Akteure sogenannte Aktivitätenziele, um alles wie gewünscht umzusetzen. Für den Außendienst zum Beispiel kann es sich dabei klassischerweise um die Anzahl der Besuche insgesamt handeln, auch um Kontakte mit vorgegebenen Leads und für Kundengespräche bei beratungsintensiven Produkten.

Segmentierung und Klassifizierung von (potenziellen) Kunden steuern die Ressourcen in die gewünschte Richtung, setzen also die Leitplanken. Der Einsatz der Künstlichen In-

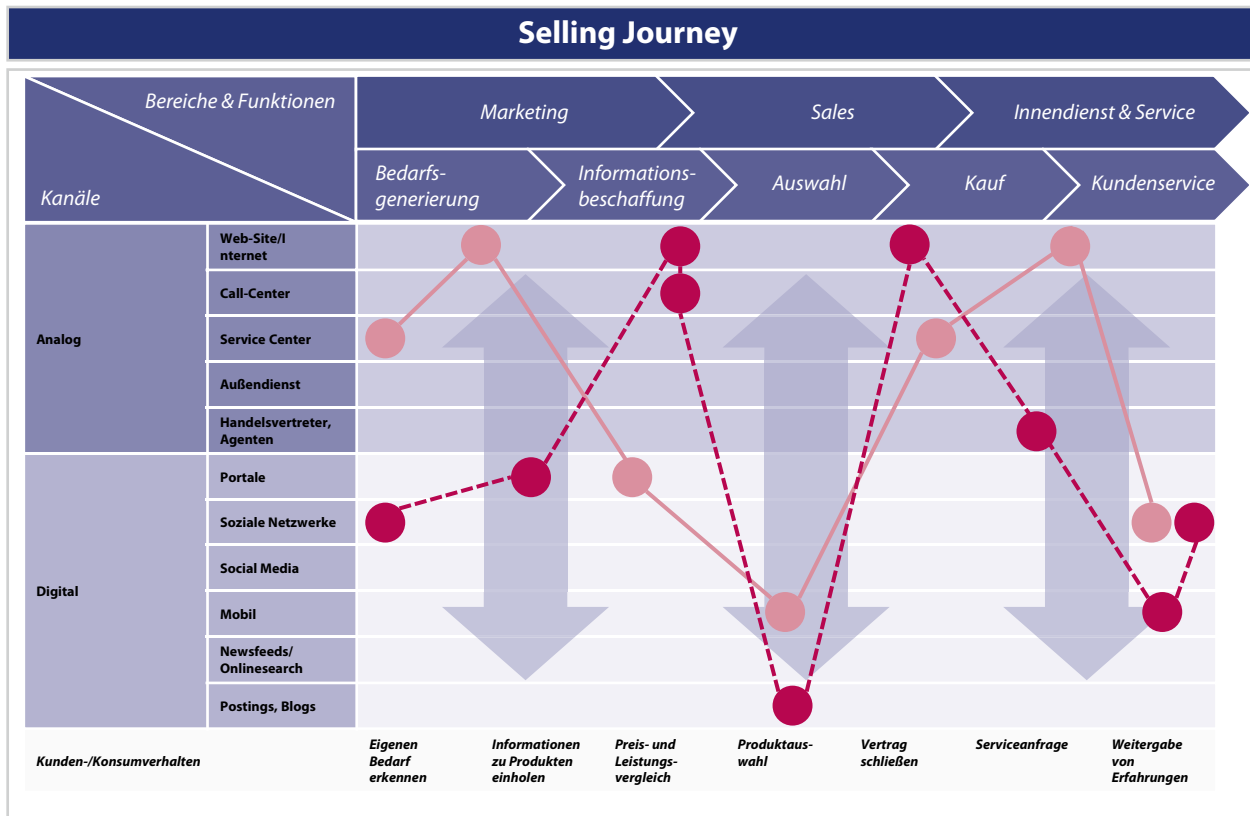
telligenz hilft, Wahrscheinlichkeiten für den Kundenbedarf zu berechnen. Dabei werden Prognosen für potenzielle Cross- und Upselling-Umsätze, für neue Produkte oder für Service-Dienstleistungen berechnet (siehe Abbildung 3). Daraus ergeben sich dann Besuchs- und Kontaktvorschläge. Die Vorteile für Unternehmen liegen auf der Hand: Während klassische

„Wir können im Vertrieb nicht immer noch so tun, als hätten wir aufgrund unserer Routine jederzeit alles im Griff!“

Prognosemodelle auf statistischen Datengrundlagen basieren und die Gegenwart in die Zukunft fortschreiben, um Trends zur Umsatzentwicklung abzubilden, heben diese Modelle die Prognosen auf ein völlig neues Level. Sie antizipieren das gesamte Verhaltensmuster einzelner Kunden in einem festgelegten Zeithorizont und erreichen somit eine sehr hohe Präzision in der Prognose. Hieraus lassen sich optimale Handlungsempfehlungen für die in die Marktbearbeitung involvierten Akteure ableiten. Die Beteiligten bekommen allerdings so einen wesentlich engeren Handlungsrahmen vorgegeben.

Planung und Reporting erfordern bei einer kundenzentrierten Marktbearbeitung, dass Abteilungen und Teams eng und bereichsübergreifend abstimmen. Planung und

Abb. 2 Beispiel einer Selling Journey



Quelle: in Anlehnung an Simon Kucher & Partner

Reporting müssen entlang der Selling Journey gemeinsam ausgerichtet und harmonisiert werden. Die Akteure sind wie beim Mannschaftssport voneinander abhängig und müssen auf die Ergebnisse und Aktivitäten der Verantwortlichen des jeweils vorgelagerten Meilensteins warten. Parallel gilt es, jeweils die Aktivitäten von Marketing, Vertrieb, Service und Innendienst zu verstehen. Eine umfassende Kommunikation und frühzeitige Abstimmung der Aktivitäten auf Basis klar definierter Vorgaben sind wichtige Erfolgsfaktoren, um etwa Leads erfolgreich zu gewinnen.

Wahrscheinlich fallen den meisten Lesern zu dem Stichwort Steuerungssysteme spontan Begriffe wie **Provisionen, Prämien und Incentives** ein. Sicher ist eine leistungsabhängige Entlohnung eines der prominentesten Instrumente. Allerdings bezieht sich das in der Praxis immer noch überwiegend und ausschließlich auf den Vertrieb. In Projekten hören wir immer häufiger klagende Außendienst-Mitarbeiter, die sich darüber beschwerten, von anderen Abteilungen abhängig zu sein. Ihre Einschätzung stimmt, ihr alleiniger Einfluss auf den Kunden schwindet. Dieser Eindruck belegt

ebenfalls, dass die einseitige Konzentration auf den Außendienst nicht mehr ausreicht. Es erscheint von daher unausweichlich, auch den Blick auf die erfolgsabhängige Entlohnung neu auszurichten. So können generell die Teamperformance (Umsätze, Geschäft mit Neukunden, Umsätze über den Online-Shop), aber auch die Erreichung einzelner Ziele

ANZEIGE

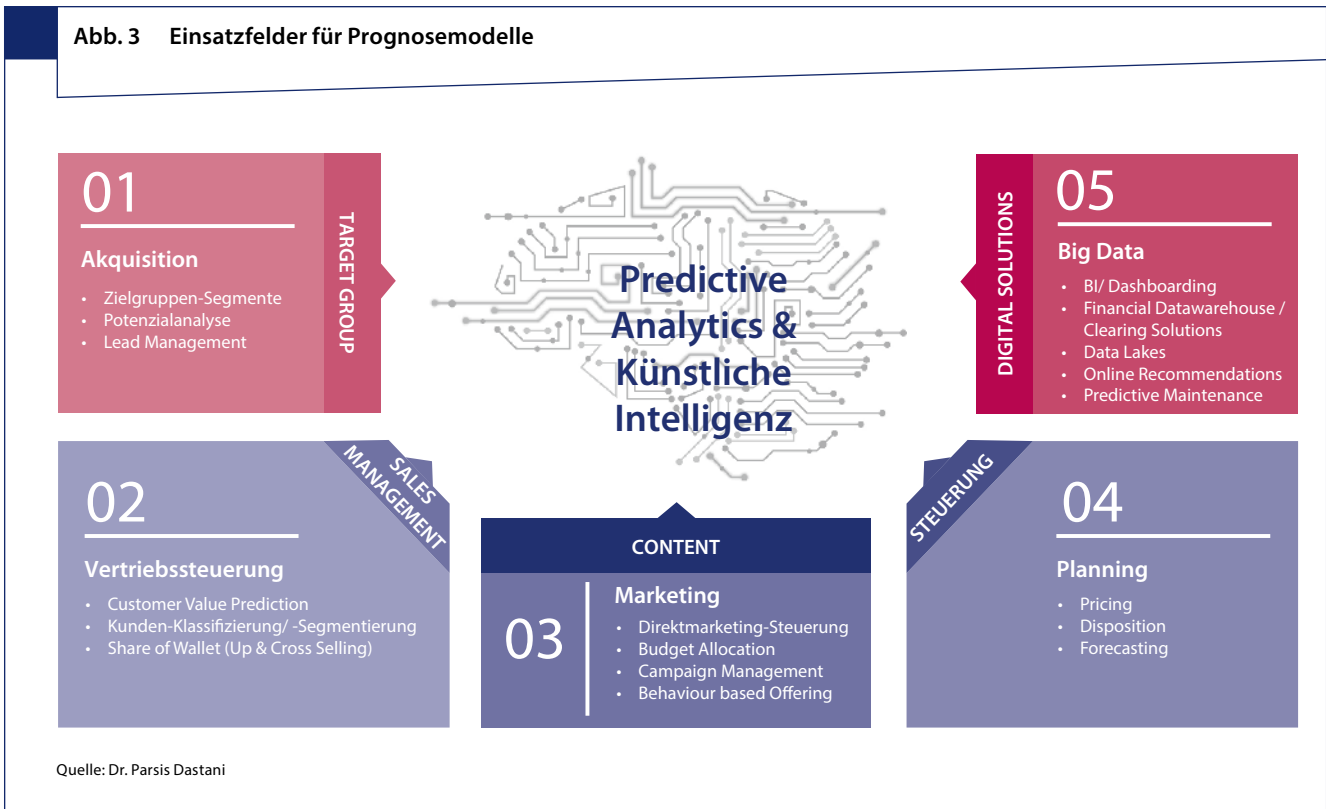
OfficePortale.net **GESPENSTISCH GUT!** CS - Systemhaus GmbH
Private & Business

**Erfragen Sie unser Halloween Angebot
Handelsvertreter Software**

PROVISIONSVERFOLGUNG
BERICHTSWESEN
MOBILE DATENERFASSUNG
DOKUMENTENVERWALTUNG
FAKTURA
UVM.

0209 / 957 169- 0 | www.cs-systemhaus.de | info@cs-systemhaus.de

Abb. 3 Einsatzfelder für Prognosemodelle



wie die Leadgenerierung (für Marketing, Service und Innendienst) verprovisioniert werden. Dadurch wird die Entlohnung „gerechter“, sie orientiert sich stärker an den Beiträgen der einzelnen Akteure und fördert die Bereitschaft der Mitarbeiter, ihre eigenen Energien und Kapazitäten in die gewünschte Richtung zu lenken.

„Von den Vertrieblern wird erwartet, dass sie viel stärker Mehrwerte verkaufen können, Storytelling beherrschen und sich vom Einzelkämpfer zum Teamplayer entwickeln.“

Die Verzahnung der Prozessschritte in der Marktbearbeitung und das erwartete engere Zusammenspiel von Vertrieb, Marketing, Innendienst, Service verändern die **Anforderungsprofile und Kompetenzen** für die Beteiligten. Führungskräfte werden zukünftig viel stärker als Beziehungsmanager und Teambilder agieren. Sie sollten Vertrauen erzeugen, Einfluss auf andere Bereiche nehmen können, obwohl sie hier oft keine direkte Linienverantwortung besitzen. Weiterhin sollten sie Neugier und Bereitschaft zur Veränderung bei

Mitarbeitern erzeugen können. Von den Vertrieblern wird beispielsweise erwartet, dass sie viel stärker Mehrwerte verkaufen können, Storytelling beherrschen und sich vom Einzelkämpfer zum Teamplayer entwickeln. Hinzu kommt der Umgang mit digitalen Medien und der Verkauf digitaler Lösungen. Service und Innendienst werden viel stärker als bisher vertriebliche Kompetenzen entwickeln und umsetzen müssen. Nur wenn die hier exemplarisch genannten Anforderungen und Kompetenzen in Beurteilungssystemen dokumentiert werden, wird der gewünschte Steuerungseffekt erzielt!

Der entscheidende Wettbewerbsvorteil ergibt sich heute aus qualifiziertem Personal. Dazu sind letztlich regelmäßige **Aus- und Weiterbildungen** sinnvoll. So lernen die Mitarbeiter zu verstehen, warum Veränderungen erforderlich sind. Neben den klassischen funktionspezifischen werden aber vor allen Dingen Programme entlang der Selling Journey wichtiger. Sie sollten einen 360-Grad-Blick auf den Kunden vermitteln und aufzeigen, wie der Markt abgestimmt bearbeitet wird. Historische Abteilungsgrenzen werden so überwunden.

Kennzahlen (KPIs) bilden letztlich die Basis für jede Steuerung. Sie konkretisieren Vermutungen und gewähren einen objektiven Blick auf das Level der Zielerreichung. Zumeist sind sie speziell auf den Vertrieb zugeschnitten und zeigen auf, womit der Außendienst seine knappe und teure Zeit verbringt. Sie sollen helfen, sich auf Aktivitäten mit der richti-

Handlungsempfehlungen

- Definieren Sie basierend auf der Buying- die neue Selling-Journey. Binden Sie dabei alle involvierten Funktionen mit ein, um Akzeptanz und Verständnis zu schaffen.
- Integrieren Sie neben dem Vertrieb sowohl Marketing als auch den Innendienst sowie den Service.
- Machen Sie sich bewusst, dass der Vertrieb das alleinige Mandat auf „seinen“ Kunden verloren hat! Das ist der Startschuss, um Ihre Steuerungssysteme anzupassen, zu modernisieren und die Sichtweise zu erweitern.
- Abteilungsgrenzen- und Silodenken müssen aufgebrochen und moderne Steuerungstools akzeptiert werden.
- Brechen Sie die Vertriebsziele auf die einzelnen Meilensteine der Selling-Journey/des Verkaufsprozesses herunter.
- Die Incentivierung und variable Vergütung als eines der prominenten Steuerungselemente sollte auf das gesamte Marktbearbeitungsteam erweitert werden.
- Fördern Sie eine umfassende, eindeutige Kommunikation und frühzeitige Abstimmung der Aktivitäten auf Basis klar definierter Vorgaben. Das sind wichtige Erfolgsfaktoren etwa für die Generierung und die erfolgreiche Bearbeitung von Leads.
- Trainings sowie alle Aus-/Weiterbildungs-Aktivitäten müssen zukünftig den 360-Grad-Blick auf den Kunden vermitteln.

gen Qualität und Richtung zu konzentrieren. Die Kooperation verschiedener Bereiche verlangt nach weiteren Indikatoren, die allen beteiligten Akteuren ermöglichen, den Status quo abzubilden, Verbesserungspotenziale zu identifizieren und auszuschöpfen. Das sind für das Marketing etwa die Anzahl der qualifizierten Leads und die daraus entstandenen Aufträge. Bei Servicemitarbeitern können das neben dem Service-Umsatz ebenfalls Kontakte sein, die an den Vertrieb weitergeleitet werden und zu Umsatz führen. Der Innendienst kann an Kundenzufriedenheit, Reklamationsquoten und Bearbeitungsstandards gemessen werden.

Der Vertrieb klassischer Prägung ist out, kundenverzahnte Marktbearbeitung ist in. Wie bei modernen Autos finden sich immer häufiger hybride Lösungen. Dabei wirken unterschiedliche Antriebe gleichzeitig und stellen Leistung in einem verzahnten Prozess bereit, die umgewandelt und dem direkt wirkenden Antrieb zugeführt wird. Über Steuerungssysteme wird dieser Prozess gemanagt. ■

Literatur

Belz, Ch. (2013): Stark im Vertrieb, in: Marketingforum St. Gallen 2/3, S. 12-15, St. Gallen

Belz, Ch., Dannenberg, H., Pahl, M. (2018): Veränderte Kaufprozesse im Business-to-Business Marketing gestalten, St. Gallen

Huckemann, M., Schmitz, Ch. (2015): Mit Kennzahlen bessere Ergebnisse erzielen, Sales Management Review Nr. 1, S. 60-65, Wiesbaden (www.springerprofessional.de/link/6105206)

Dannenberg, H. (1998): Vertriebsmarketing – Wie Strategien laufen lernen, München



Autor

Dr. Matthias Huckemann

ist einer der beiden Geschäftsführer von Mercuri International, einem auf Vertrieb spezialisierten, internationalen Beratungs- und Trainingsunternehmen.

E-Mail: matthias.huckemann@mercuri.de



Vertriebssteuerung



Scheed, B., Scherer, P.: STEUERUNG – Strategische Vertriebssteuerung mit Kennzahlen, in: Scheed, B., Scherer, P.: Strategisches Vertriebsmanagement, Wiesbaden 2019, www.springerprofessional.de/link/16130946

Lips, T., Resch, S., Hartje, S., Dowling, L.: So optimieren Sie die Sales Performance, in: Sales Excellence Nr. 6, Wiesbaden 2019, www.springerprofessional.de/link/16803296