



Für mehr Produktivität in Marketing und Vertrieb

Produktivität ist in Marketing und Vertrieb gefordert. Allerdings beobachten wir auch starke Tendenzen zu Unproduktivität. Falls die folgenden Entwicklungen beim Leser nicht zutreffen – umso besser. Ohnehin beschreibe ich sie überzeichnet, und die Probleme sind nicht neu, wie folgender Text zeigt.



PROF. DR. CHRISTIAN BELZ,
Ordinarius für Marketing
an der Universität St.Gallen
(christian.belz@unisg.ch).

Vor ungefähr zweitausend Jahren schrieb Lucius Annäus Seneca, der Staatsmann und Philosoph, den Caligula ins Exil sandte und den Nero zum Selbstmord zwingen ließ, in seinen philosophischen Schriften: „Es gilt dieses ewige Hin- und Herrennen einzuschränken, dem so viele Menschen frönen, während sie unentwegt in Häusern, Theatern und auf Marktplätzen umhereilen. Sie mischen sich in die Angelegenheiten anderer ein und machen ständig einen sehr beschäftigten Eindruck. Fragt man einen von ihnen, wenn er aus dem Haus tritt: ‚Wohin gehst du? Was hast du vor?‘, so wird man zur Antwort bekommen: ‚Ich weiss es noch nicht; aber ich werde schon jemanden treffen und etwas zu tun bekommen.‘ Sie wandern ziellos auf der Suche nach Beschäftigung umher, und sie widmen sich nicht

einem konkreten Vorhaben, sondern dem, worüber sie gerade zufällig stolpern. Ihr Herumrennen ist müßig und sinnlos, wie das von Ameisen, die ziellos auf Bäumen krabbeln, bis hoch zum allerobersten Zweig und dann den ganzen Weg wieder zurück. Viele Menschen leben wie diese Kreaturen, und es wäre hier durchaus gerechtfertigt, von geschäftigem Nichtstun zu sprechen.“ (zitiert in Bruch/Goshal 2006, S. 7).

Marketing und Vertrieb arbeiten produktiv, wenn sie ihre Ziele erreichen und das Verhältnis von Einsatz zum Ergebnis stimmt. Es werden jene Dinge erledigt, die getan werden müssen. Lösungen werden fertig gemacht und realisiert. Die Kraft der Mitarbeitenden wird positiv für Vorteile der attraktiven (potenziellen) Kunden genutzt.

Ist das nicht selbstverständlich? Einige Tendenzen wirken dem Anspruch entgegen, sie hängen auch zusammen. Die Gegenmaßnahmen sind zwar einfach, aber wichtig und oft vernachlässigt.

Besonders Marketing wird mit Ausgaben verbunden, die unbestimmt wirken: Aber Marketing und Vertrieb können die Produktivität des Unternehmens steigern (Schögel 2014).

Marketing- und Vertriebsleute werden getrieben

Sind Führungskräfte in Marketing und Vertrieb von außen getrieben oder gestalten sie selbst? Folgende Tabelle zeigt, was Führungskräfte bedrängt und wie sie gestalten (Belz/Lee 2014).

Fotos: © Gajus/Fotolia.com, © styleunited/Fotolia.com, Unternehmen

Sind Führungskräfte in Marketing und Vertrieb von außen getrieben oder gestalten sie selbst?

Bedrängung*

1. Mein Einsatz zur internen Abstimmung nimmt deutlich zu, das mündet beispielsweise in mehr Sitzungen.
2. Die Arbeit wird hektischer und stärker von außen bestimmt, der Zeithorizont der Arbeit wird verkürzt.
3. Die interne Positionierung und Absicherung wird wichtiger (zur Absicherung gehören auch Budgetierung, Zwischenberichte, Reporting, Einsatz für Messbarkeit usw.).
4. Kostensenkungen sind ein permanentes Thema und führen auch zu größerem Druck. Meine Budgets werden (im Verhältnis zum Umsatz) über längere Zeit schrittweise gesenkt.
5. Mails pflastern mich zu.
6. Meine Arbeit ist mehrheitlich geprägt durch kurze Gespräche und Mailverkehr. Es geht um Anfragen, „Trouble Shooting“, Abklärungen, Anweisungen, Stellungnahmen und Verbindungen zu anderen Personen.
7. Rund 50 Prozent meiner neuen Konzepte und Veränderungsinitiativen lassen sich so heute nicht verwirklichen. Aus verschiedenen Gründen müssen sie verschoben oder eingestellt werden.

Gestaltung*

1. Analytik und Konzeptionen, Strategie und Planungen gewichte ich bei meiner Arbeit intensiv.
2. Ich schaffe die nötigen Freiräume für eigene Ideen, für Impulse von außerhalb des Unternehmens, für Reflektion und Entwicklung.
3. Vertrieb wird gezielt ausgebaut.
4. Ich verfolge persönlich und für mein Unternehmen konkrete Ziele mit einem Horizont von 5 bis 8 Jahren.
5. Marketing wird gezielt ausgebaut.

*Reihenfolge der Gewichtung

Beschleunigung ist das dominante Thema, in Wirklichkeit geht aber alles zu langsam.

Leider steigt der bedrängende Anteil, die erwähnten Aspekte verstärken sich gegenseitig.

Kurz: Hektisch bedeutet nicht dynamisch. Viel zu arbeiten, bedeutet nicht, produktiv zu wirken.

Anregung: Erfasse die unproduktive und produktive Arbeit in Marketing und Vertrieb für unterschiedliche Gruppen (z.B. für Werber, Verkäufer, Verkaufsleiter, Verantwortliche im Innendienst). Kürze das Unproduktive. Schicke die Verantwortlichen mehr zum Kunden.

Alles geht viel zu langsam

Zwar ist es üblich, von der Beschleunigung unserer Welt zu berichten. Nur geht alles viel zu langsam: Produkteinführungen, Erschließung von Märkten und neuen Kundengruppen, Entscheidungsprozesse, Umsetzung von Konzepten, Antworten für (und von) Kunden usw. So set-

zen Konzerne wie Adidas oder ABB aktuell auf Schnelligkeit; nicht weil alles bereits zu schnell geht. Vereinfachung ist dazu eine Voraussetzung.

Anregung: Mache alles so einfach wie möglich und gehe schneller vor.

Gremien und Vorgesetzte delegieren Aufgaben, die nicht nötig sind

Rasch entstehen in Gremien oder in den Gedanken von Führungskräften neue Aufgaben. Nicht selten werden sie rasch an Mitarbeitende delegiert, es werden Projektteams gebildet oder externe Lieferanten mobilisiert.

Nach zwei bis acht Wochen intensivem Engagement präsentieren dann die Verantwortlichen ihre Zwischenlösungen oder fertigen Vorschläge. Nicht selten bringen die Auftraggeber erst dann grundsätzliche Überlegungen oder auch Hinweise zu anderen Prioritäten ins Spiel. Sie verändern die Projekte, verschieben sie oder brechen sie ab. Oft waren die Gründe für eine Ablehnung bereits bekannt, bevor die Aufträge erteilt wurden. Nur nahm sich zu Beginn niemand die Zeit dafür. Gefühlt kostet es scheinbar wenig, etwas zu beginnen und dann abzubrechen; man kann ja später noch entscheiden. Der gesamte Aufwand für diese unnützen Arbeiten ist aber enorm. Die Betroffenen arbeiten hart, aber ihre Vorschläge werden mehrheitlich nicht weiter verfolgt. Manchmal entscheiden die Gremien auch nicht, weil sie die Sache kaum beurteilen können.

Selbstverständlich gibt es Ideen, die bearbeitet und geprüft werden müssen, erst dann kann man sie annehmen oder verwerfen. Nur wird zu viel Unvernünftiges begonnen.

Kurz: Zu viele Aufträge werden unbedacht erteilt. Mitarbeitende befassen sich mit vielen Dingen, die ein Unternehmen später nicht tut.

Anregung: Delegiere nur Aufgaben und Projekte, die auch wirklich für das Unternehmen wichtig sind. Prüfe neue Initiativen sorgfältig vor dem Start.

Marketing- und Vertriebsabteilungen zersplittern ihre Kräfte

Die Liste der Projekte in Marketing und Vertrieb wird immer länger. Oft geht dabei die Gesamtsicht verloren: Bereiten diese Projekte auf eine erfolgreiche Zukunft des Unternehmens in seinen Märkten und bei Kunden vor?

Die aktuellen Marketingstichworte wie Crossmedia, Touchpoints, On- und Offline oder Big Data fördern die Zersplitterung und kaum die Konzentration.

Rasch interessieren Schlagworte und Themen in diesem Umfeld nicht mehr. Manchen genügt es bereits, über Möglichkeiten zu reden. Sie auszuwählen und zu verwirklichen, gerät in den Hintergrund. Vielleicht beklagt sich dabei das Marketing, dass der Vertrieb die guten Ansätze nicht umsetzt. Andere sind also schuld, weil sie gute Impulse nicht weiterführen.

Aufgaben und Projekte werden so vielfältig aufgegriffen, weil die Verantwortlichen vor allem nichts verpassen wollen. Neues wird wichtiger, als das Bestehende zu verbessern. Aber es geht nicht um das Verpassen, sondern darum, was zum Unternehmen passt und wirkt.

Leader in Marketing und Vertrieb stecken mit ihrer Energie und ihrem Engagement die Mitarbeitenden an, reißen sie mit. Gleichzeitig fokussieren sie sich auf Kernthemen, die sie auch in der Hektik des Alltags nicht aus den Augen und ihrem Tun verlieren. Quer über alle Unternehmen erfüllen aber nur zehn Prozent diese Anforderungen (Bruch 2015).

Kurz: Zu viel wird begonnen, zu wenig wird verwirklicht.

Anregung: Beurteile das Gesamtportfolio von Marketing- und Vertriebsprojekten bezogen auf die Zukunft. Vermeide eine modische Diskussion. Mache fertig, was du beginnst. Bleibe an den Kernthemen des Unternehmens in Marketing und Vertrieb, auch wenn sie alt sind. Bringe Lösungen auf den Punkt, pfannenfertig.

Der Aufwand wird größer, um sich intern abzustimmen

Unternehmen werden laufend komplexer. In allen Dimensionen von Produkten, Services, Kundengruppen, Ländern, Kanälen bis zu Funktionen wird mehr gemacht. Die Spezialisierung steigt. An den zahlreichen Schnittstellen entstehen Verluste, und es wird aufwendiger zu koordinieren. Verbreitet sind die Konflikte zwischen Marketing und Vertrieb oder zwischen Marketing/Vertrieb und Technik/Informatik.

Frappant ist es, wie stark die Führungskräfte intern beansprucht werden. Für internen Einsatz nutzen Vertriebsverantwortliche 64 Prozent und Marketingverantwortliche

Spezialisierung war früher die Problemlösung: Experten kümmern sich um ihre Disziplin. Heute ist es das Problem, denn es wird schwieriger, die zahlreichen Spezialeinheiten zu koordinieren.



sogar 77 Prozent ihrer Zeit; es bleiben also lediglich 36 Prozent bzw. 23 Prozent für Markt und Kunden (Belz/Lee 2014).

Das Grundrauschen mit Trouble Shooting, CRM-Systemen, Reports, Abstimmungen oder gemeinsamen Sitzungen und Workshops beansprucht bereits stark.

Für Kunden wird es anspruchsvoll und aufwendig, mit größeren Lieferanten zusammen zu arbeiten. Interne Mitarbeitende beklagen zudem, dass es schwieriger wird, die Konzepte und Leistungen im Unternehmen zu verkaufen oder Kraft für Kunden zu mobilisieren. An Kunden zu verkaufen ist einfacher. Kurz: Unternehmen befassen sich zunehmend mit sich selbst.

Anregung: Für Kunden muss es einfach sein, mit dem Unternehmen zusammen zu arbeiten. Vereinfache die Organisation und stelle das Unternehmen kundenorientiert auf.

Der Aufwand wird größer, um sich intern abzusichern

Alles spricht von Unternehmertum, Intrapreneurs, Leadership oder von Pilotprojekten und Experimenten. Es ist aber kein schlechter Ratschlag für die eigene Karriere, wenig aufzufallen und eher zu vermitteln.

Gleichzeitig gilt es immer mehr, die eigene Arbeit abzusichern. Die Fehlersuche nach Pannen soll nicht an der eigenen Person hängen bleiben. Auf vereinzelte Probleme

Customer Experience passiert dort, wo die Kunden sind; nicht im Schonraum der Sitzungszimmer.

folgen sofort flächendeckende Systeme, um sie zukünftig zu vermeiden. Sie verursachen oft viel Aufwand und sind doch nicht „wasserdicht“ gegen neue Fehlritte.

In Zeiten von Social Media und offener sowie dezentraler Kommunikation kompensieren scheinbar Unternehmen den Verlust an Kontrolle damit, dass neun Personen prüfen, was über das Unternehmen veröffentlicht wird (die Zahl neun traf ich kürzlich zufällig gerade in zwei Konzerten an). Folge sind geschönte und zahnlose Verlautbarungen. Sie schaffen bestimmt kein Vertrauen.

Jeder Vorschlag wird mit einem hingerechneten Payback begleitet. Nur sind größere Innovationen zu Beginn immer unvernünftig und brauchen viel Kraft.

Messung, Kontrolle, Kundenbefragungen (zur Zufriedenheit), Zertifizierungen oder Compliance – die Unternehmen müssen vermeintlich immer mehr tun, um dazu zu gehören. Professionalität bedeutet dann, die verbreiteten Systeme zu nutzen und Anforderungen zu erfüllen.

In unsicheren Zeiten steigt das Bedürfnis nach Sicherheit. Weil vieles offen bleiben muss, schiebt sich die fatale Scheinsicherheit ein (Belz 2015).

Eine vermeintliche Konsenskultur fördert es, dass selbst Details in Gremien zerredet werden.

Kurz: Sicherheit ist aufwendig, verhindert aber selten neue Pannen. Sicherheit verhindert viel.

Anregung: Akzeptiere Unsicherheit und Spannungen, denn Unbehagen und Unsicherheit wirken produktiv. Mache alleine, was nicht in die Gruppe gehört.

Der Aufwand wird größer, um sich intern zu positionieren

Manche Unternehmen restrukturieren bereits wieder, wenn sich die letzte Neuorganisation nach fachkundiger Beurteilung noch nicht beweisen konnte. Aufgaben werden verändert, Teams neu zusammengesetzt und wichtige Kontaktpersonen für Kunden wechseln. In den veränderten Bedingungen müssen sich die Mitarbeitenden im Unternehmen neu positionieren. Ihr Ziel ist es, die eigene Person und Aufgabe aufzuwerten.

Flankierend werden Funktionen des Marketings und Vertriebs laufend mehr spezialisiert. Im Marketing reicht das von Markenführung, Produktmanagement, Customer-Relationship-Management bis Online-Marketing. Im Vertrieb gibt es Spezialisten für Key Accounts und kleine Kunden, für besondere Kundensegmente, für Sparten und innovative Produkte. Jede Einheit muss beweisen, wie wichtig sie für den Erfolg des Unternehmens ist; nicht zuletzt, um im Kampf um Budgets zu gewinnen.

Kurz: Intern braucht es viel Kraft, um sich richtig zu positionieren. Sie fehlt im Markt und bei Kunden.

Anregung: Verändere Strukturen nicht schneller, als sie wirken. Verbinde mit neuen Strukturen, was Dir ohnehin für das Unternehmen wichtig ist. Positioniere die eigene Aufgabe vorteilhaft in den neuen Bedingungen, aber lasse dich nicht dadurch vereinnahmen.

Viele Lösungen bewegen sich auf einem illusionären Niveau

Die perfekte Welt für Marketing und Vertrieb lässt sich leicht vorstellen und konzipieren.



- Beispiel 1: Das Unternehmen erfasst die 360°-Sicht zum Kunden. Mit souverän gestalteten und zahlreichen Touchpoints wird der Kunde zum Kauf geführt.
- Beispiel 2: Der Verkauf geht systematisch vor, setzt die richtigen Schwerpunkte bei Kunden, setzt von Neuprodukteinführungen, Cross Selling bis zu umfassenden Lösungen für Kunden und qualifiziertem Feedback für neue Leistungen alles in der Interaktion mit Kunden um.

Umfassende Konzepte schießen weit über die Möglichkeiten des Unternehmens und von Mitarbeitenden hinaus. Es fehlen die Ressourcen. Ein sophistiziertes CRM lässt sich nur zum kleinen Teil nutzen, es ist übertrieben. Überall wollen Unternehmen optimieren, es würde aber genügen, die groben Fehler zu vermeiden.

Kurz: Perfekte und illusionäre Lösungen schaffen in einer Scheinwelt des Marketings und Vertriebs viel Arbeit.

Anregung: Wähle ein realistisches Anspruchsniveau für Deine Lösungen und vermeide Scheinprofessionalität.

Oberflächlichkeit verschwendet Zeit

Verantwortliche in Marketing und Vertrieb haben viel zu tun. Folglich arbeiten sie meistens oberflächlich. Viele Projekte sind zu langsam oder stagnieren. Die Fortschritte von Treffen zu Treffen der Beteiligten sind marginal.

Manche Anträge wirken offen und beliebig. Jeder diskutiert im Team wieder mit und korrigiert. Konzepte sind weder

Das Institut für Marketing an der Universität St.Gallen (HSG)

Mit rund 35 Mitarbeitenden erforscht das Institut für Marketing der Universität St.Gallen (HSG) aktuelle Themen in den Bereichen Marketing-, Kommunikation- und Verkaufsmanagement. Themen wie Customer Centricity, Business-to-Business-Marketing, Account-Management, Multichannel-Management, digitales Marketing und Marketingperformance gehören dabei zu unseren Schwerpunkten (www.ifm.unisg.ch).

In aktuellen Praxisprogrammen mit Unternehmen fördern wir den Austausch zu Best Practices in Marketing, realem Kundenverhalten – realem Marketing oder den Herausforderungen einer Sales Driven Company.

Ziel des Instituts ist es, die eigene Forschung und Entwicklung mit führenden Unternehmen und Führungskräften zu verbinden. In allen Bereichen wird der Transfer zudem durch betriebsübergreifende und interne Weiterbildungen sowie die „Marketing Review St.Gallen“ (Springer Verlag) gefördert.

In der Direktion wirken mit: Prof. Dr. Sven Reinecke (Geschäftsführender Direktor), Prof. Dr. Christian Belz und Prof. Dr. Marcus Schögel.

Die Universität St.Gallen (HSG) zählt zu den führenden Wirtschaftsuniversitäten Europas und genießt weltweit einen sehr guten Ruf mit Gütesiegeln, die z.B. auch die Harvard University auszeichnen. In renommierten Rankings belegt die Universität St.Gallen (HSG) stets die vorderen Plätze und bietet die beste Management-Weiterbildung im deutschsprachigen Raum. Das Institut für Marketing trägt als Teil der Universität St.Gallen (HSG) zu diesem Erfolg in Forschung und Transfer bei.



Institut für Marketing



Universität St.Gallen

fertig noch konsistent. Oberflächlichkeit scheint ein Merkmal unserer Zeit zu sein. Alle Arbeiten werden mehrfach aufgegriffen, viele Dinge werden in Gruppen diskutiert, weil sich niemand vorbereiten konnte.

Kurz: Oberflächlichkeit spart kurzfristig, aber kostet längerfristig weit mehr Zeit. Wer flexibel sein will, der muss sich zuerst festlegen.

Anregung: Wähle die Dinge, die du gründlich bearbeitest. Mache relevante Vorschläge auch fertig (was nicht illusionär und perfektionistisch heißt).

Es ist ineffizient, unanständig zu sein

Überlastung treibt sonderbare Blüten. Versprechungen scheinen unverbindlich, Termine werden nicht eingehalten, Mails bleiben intern und extern unbeantwortet. Die vermeintliche Entlastung durch ein unanständiges Vorgehen erweist sich als Bumerang, weil damit viele Dinge mehrfach aufgegriffen werden müssen, ohne erledigt zu werden. Der eigene Schlendrian überträgt sich wie ein Virus auf die eigenen Mitarbeitenden und Kunden.

Kurz: Unzuverlässige und schlecht organisierte Menschen verursachen für sich selbst und die anderen überall mehr Arbeit.

Anregung: Verhalten dich anständig, das wirkt sehr produktiv.

Ineffizienz gibt es auch beim Kunden, und das wirkt sich auf die Anbieter aus

Auch bei den Kunden gibt es Hektik, Zersplitterung, Scheinprojekte und langsame Entscheidungsprozesse. So wird beispielsweise mit externen Dienstleistern im Marketing in mehreren Zwischengesprächen eine Lösung entwickelt. Erst spät erkennt der Kunde, dass er das gar nicht will. Oder die direkten Gesprächspartner scheitern bei ihren Vorge-setzten, wenn sie entsprechende Anträge einbringen.

Alle scheinen überlastet. Warum befassen sich dann so viele mit Scheinprojekten, entscheiden nur ängstlich, können sich intern nicht durchsetzen? Warum geht beim Kunden alles so langsam, aber die Fristen für Vorschläge, Lösungen und Realisierung werden laufend verkürzt? Kürzlich meinte beispielsweise ein Werber: Wenn wir dem Kunden alles nach seinen zeitlichen Vorgaben liefern würden, wären seine Leute völlig überfordert.

Unanständig zu sein ist nicht nur ethisch bedenklich, sondern auch unprofessionell.

Kurz: Unproduktive Kunden beanspruchen Lieferanten immer mehr. Kaufprozesse werden unsicherer oder mindestens länger.

Anregung: Begleite lange Kundenprozesse und identifiziere die Hebel dafür, wie es weiter geht. Unterstütze die Bezugspersonen beim Kunden für mehr Effizienz und eine interne Durchsetzung. Verabschiede dich aber von Kunden, die nichts mehr „auf die Reihe kriegen“.

Fazit

Die Hinweise lassen sich für die eigene Situation bereinigen, manche weiteren Tendenzen für Produktivität und Unproduktivität müssen aber auch ergänzt werden. Oft entsteht der Eindruck, dass sich die Mitarbeitenden in Unternehmen bereits am Limit des Fortschritts und der Produktivität bewegen. Mehr und besser scheint kaum mehr möglich. Meine Argumente belegen aber: Die Reserven zu mehr Produktivität in Marketing und Vertrieb sind vielerorts sehr groß.

von Prof. Dr. Christian Belz

