

marketing journal

Erfahrung.
Wissen.
Kompetenz.

Dezember 2007 Ausgabe Nr. 12
www.marketing-journal.net
40. Jahrgang

Neue Sehnsucht nach Heimat

Markenführer setzen auf Ursprünglichkeit

Innovationsprozess bei Henkel
Brandstretching
Impulse durch Hirnforschung



inklusive Marketingforum
Universität St. Gallen



Vertriebsführung und -komplexität

Allzu oft wird in den letzten Jahren die Bedeutung des Vertriebs unterstrichen. Durchschnittlich werden 46 Prozent des Marketingaufwands und 13 Prozent des Gesamtumsatzes im Vertrieb eingesetzt. Quer über alle Branchen ist der Vertrieb damit die größte Budgetposition im Marketing. In 84 Prozent der Unternehmen nimmt die Bedeutung des Vertriebs weiter zu.

Als „Tor zum Markt“ oder „Botschafter des Unternehmens“ ist der Verkauf das letzte Glied in der Kette zum Kunden. Verkäufer sind diejenigen, die Marketingstrategien letztlich umsetzen – oder eben nicht. Denn die Realität in den Unternehmen sieht häufig anders aus. Aus Sicht der Marketingverantwortlichen gelingt es den Mitarbeitern in der Vertriebsorganisation nur unzureichend, die von ersteren entwickelten Marketingkonzepte umzusetzen. Entsprechend belastet ist das interne Verhältnis zwischen Marketing und Vertrieb. In der Realität der Unternehmenspraxis wird der Vertrieb damit zum Nadelöhr der Marketingstrategie.

Doch warum gelingt es dem Vertrieb nicht, die Anforderungen der Marketingstrategen zu erfüllen? Allzu häufig werden eine mangelnde Motivation, die starke Orientierung an Incentives oder die änderungsresistente Einstellung einzelner Verkäufer zur Ursache erklärt. Auch wenn einzelne Ursachen durchaus zutreffen können, ist in den letzten Jahren allerdings zunehmend zu beobachten, dass ein neuer Grund hinzugetreten ist und immer wichtiger wird. Dieser ist die gestiegene Komplexität, mit der Verkäufer kunden- und unternehmensseitig konfrontiert werden.

Die Komplexität der Verkaufsaufgabe steigt durch eine Vielfalt von Leistungen, Kunden, Regionen und Vorgaben. Das Management steigert diese Tendenz in vielen Unternehmen, indem die Produktivität des teuren Marketinginstruments Vertrieb gesteigert werden soll, indem beispielsweise die Kundenzahl erhöht oder dem Verkauf zusätzliche Aufgaben übertragen werden. Damit werden für die größeren und vielfältigeren Aufgaben weniger Ressourcen eingesetzt.

Aufgaben im Vertrieb

Der Begriff „Vertrieb“ setzt bei den Aufgaben an, die im Rahmen der Vertriebsfunktion zu erfüllen sind. Nach Weinhold-Stünzi (1994, S. 2 ff.) beinhaltet der Vertrieb alle Entscheidungen und Aktivitäten, die zur Überwindung der verschiedenartigen Distanzen zwischen Anbietern und Nachfragern getroffen werden. Die zu überwindenden Distanzen sind dabei nicht nur geografischer, sondern u.a. auch zeitlicher, psychologischer, soziologischer, rechtlicher und politischer Natur (Weinhold-Stünzi 1994, S. 2).

Allgemeiner formuliert, kann die Aufgabe des Vertriebs folglich darin gesehen werden, alle Aktivitäten, die den Weg der Leistungsübertragung zum Kunden sicherstellen, zu definieren und umzusetzen (Backhaus 2003, S. 376).



Dabei lassen sich eine akquisitorische und eine logistische Dimension des Vertriebs unterscheiden (Backhaus 2003, S. 377; Belz/Reinhold 1999, S. 10). Die akquisitorische Dimension beinhaltet alle Aktivitäten, die zur Gewinnung neuer oder der Festigung und der Ausscheidung bestehender Kundenbeziehungen beitragen. Dazu gehören zum einen Managementaufgaben auf den verschiedenen Ebenen der Vertriebsorganisation. Zum anderen zählen aber auch operative Aktivitäten z.B. die Verkaufsförderung und Werbung, der persönliche Verkauf und Verhandlungen, die Angebotserstellung sowie der Kundendienst und andere After-Sales-Services zur akquisitorischen Dimension des Vertriebs (s. Backhaus 2003, S. 377; Belz/Reinhold 1999, S. 10). Die logistische Dimension des Vertriebs umfasst hingegen solche Aktivitäten, die darauf gerichtet sind, Raum und Zeit durch Transport und Lagerung zu überbrücken (Backhaus 2003, S. 377; s. Belz/Reinhold 1999, S. 120 ff.), wie z.B. die Auftragsabwicklung, die Anlieferung und die Installation. Die Vertriebsaufgabe besteht dabei in der Koordination und Sicherstellung von logistischen Anforderungen, die aus Kundensicht häufig ein wichtiges Entscheidungskriterium darstellen (Backhaus 2003, S. 399) und nicht unmittelbar in ihrer Durchführung.



Prof. Dr. Christian Belz

Ordinarius für Marketing an der Universität St.Gallen und geschäftsführender Direktor des Instituts für Marketing und Handel

Dr. Christian Schmitz

leitet das Kompetenzzentrum Business-to-Business-Marketing am Institut für Marketing und Handel und ist Lehrbeauftragter an der Universität St.Gallen

Modell zur Verkaufsführung

Warum verhält sich der Vertrieb so unberechenbar? Womit verbringt der Verkäufer eigentlich seine Zeit? Wie können Strategien die Vertriebsmannschaft dazu bewegen mitzumachen? Um diese Fragen zu beantworten, muss ein Blick auf die aktuelle Situation des Verkaufs geworfen werden. Ein von uns entwickeltes Vertriebsmodell hilft Führungskräften dabei, die relevanten Aspekte in ihrem eigenen Unternehmen zu identifizieren, die Verkaufsorganisation zu analysieren und Lösungsansätze zu entwickeln.

Das auf S. 10 dargestellte Modell zeigt die wichtigen Bausteine im Verkaufsmanagement, die den Verkäufer und dessen Aufgabenerfüllung maßgeblich prägen. Das Modell basiert auf den ergänzenden Ansätzen, die in der bestehenden Literatur vorgeschlagen wurden (z.B. Churchill Jr et al. 2006, S. 12, Jobber/Lancaster 2006, S. 77 ff., Zoltners et al. 2001, S. VII ff. und Belz 1999, S. 7) sowie auf Interview-Ergebnissen mit Führungskräften aus Verkaufsorganisationen mittlerer und großer Unternehmen.

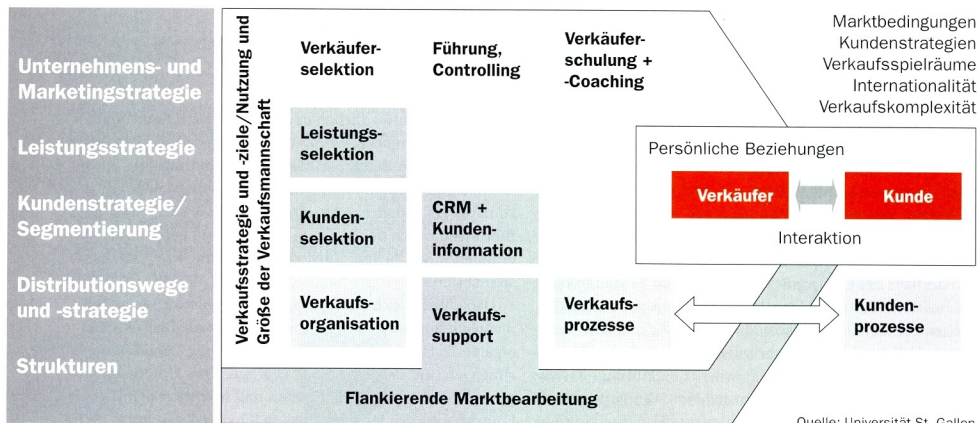
Die Bausteine im Modul hängen zusammen und lassen sich nicht einfach getrennt oder schrittweise gestalten. In der Praxis gilt es, die wichtigen Stellgrößen für mehr Verkaufserfolg zu bestimmen. Um Konzepte des Verkaufs zu entwickeln,

folgen die Verantwortlichen in der Regel einem Problemlöseprozess von Vorgaben, Ist-Analyse, strategischen, operativen sowie taktischen Entscheiden bis zur Erfolgskontrolle. Oft ist es zweckmäßig, besondere Themen herauszugreifen und zu konzipieren. Möglichkeiten sind beispielsweise Produkteinführungen durch den Verkauf, Erschließung neuer Kundengruppen, Cross Selling, Customer-Face-Time oder Verkaufsspezialisierung.

Dabei lassen sich die langfristigen organisatorischen Rahmenbedingungen aufzeigen, die sich durch die Distributionsorgane, die Unternehmens- sowie die Leistungs- und Kundenstrategien für den Verkäufer ergeben. Das Unternehmen nimmt hiermit langfristig Einfluss und fokussiert den Handlungsrahmen des Vertriebs, was sich in der Zielsetzung und der Strategie desselben niederschlägt. Folgende strategische und organisatorische Entscheidungen betreffen damit den Vertrieb:

- Personalgewinnung, -entwicklung und -management: Verkäuferselektion, Verkäuferschulung und Coaching, Führung und Controlling des Verkaufs.
- Produkt-Kunden-Kombinationen: Leistungsselektion, Kundenselektion, CRM und weitere Kundeninformationssysteme, Persönliches Beziehungsmanagement.

Modell der Verkaufsführung



- Verkaufsorganisation: Aufbauorganisation, Verkaufssupport und Verkaufsprozesse.

Für den einzelnen Verkäufer besteht unterdessen die Herausforderung, diese ihn umgebenden Faktoren mit den Anforderungen der Märkte zu kombinieren. Dabei sind insbesondere zu nennen:

- Marktspezifische Anforderungen: Vor allem die Intensität des Wettbewerbs, die konjunkturelle Situation und die spezifischen staatlichen Regulatorien.
- Internationalität: In verschiedenen Märkten unterscheidet sich der Anteil der Kunden, der international aktiv ist und gegebenenfalls ein koordiniertes Vorgehen zwischen seinen Beschaffungsmärkten fordert.
- Verkaufskomplexität und Verkaufsspielräume: Die Vielfalt der unterschiedlichen Anforderungen, die an den Verkäufer herangetragen werden und die von ihm wahrgenommenen Handlungsspielräume bestimmen darüber, ob er sich in der Lage sieht, seine Aufgabe zu erfüllen. Häufig stellt sich im Verkauf der Eindruck ein, nicht alle Anliegen erfüllen zu können.

soll ihr entsprechen, damit das System überlebensfähig bleibt (Boisot 2000, S. 115). Grundsätzlich steigen die Komplexität des Umfelds und die Komplexität in Unternehmen. Die Vielfalt wächst von selbst. „Komplexität managen ist wie Haare schneiden: Der Schnitt passt nur kurze Zeit und schon wachsen die Haare wieder nach“ (Schuh/Schwenk 2001, S. V).

Die Folgen sind fatal: Zunehmend beschäftigen sich Unternehmen mit sich selbst. Häufig gelingt es kaum mehr, die Unternehmensleistungen für Kunden wirksam zu koordinieren. Die vielfältigen Entscheide werden nicht mehr an der Kontaktstelle zum Kunden getroffen, sondern nach oben delegiert; denn die Komplexität lässt sich nicht mehr durch ein Regelwerk steuern. Ein überlastetes Top-Management und Management engagieren sich in punktuellen Eingriffen und zersplittern generell ihre Ressourcen. Zahlreiche Ad-hoc-Entscheide und -Eingriffe vermitteln den Führungskräften nicht selten das trügerische Gefühl, operativ besonders präsent zu sein und maßgeblich mitzuwirken. Nur verlagert sich damit eine mögliche Dynamik zur Hektik.

Verkaufskomplexität

Komplexität bezeichnet die Eigenschaft von Systemen, in einer gegebenen Zeitspanne eine Vielzahl möglicher Zustände annehmen zu können (Bleicher 1996, S. 13). Die Komplexität eines Systems hängt von der Komplexität des Umfelds ab und

Umgang mit Vertriebskomplexität

Die Frage nach dem richtigen Umgang mit Komplexität lässt sich nicht allgemein beantworten. Aber dennoch haben wir einige Ansatzpunkte zusammengestellt, die den Umgang mit Komplexität im Vertrieb unterstützen.

1. Komplexität erkennen

Nicht selten weiß das Management nicht genau, was der Vertrieb denkt und tut. Vielleicht hat das Management manchmal sogar auch etwas Angst, dies genau zu erfahren. Aber hierin besteht ein wichtiger Ansatzpunkt. Ermitteln Sie, womit die Verkäufer ihre Zeit verbringen und wie sie ihre Situation einschätzen. Suchen Sie Gespräche, um herauszufinden, welche Maßnahmen vom Verkauf als komplexitätsmindernd oder -erhöhend eingeschätzt werden. Zwischen der Einschätzung des Managements („Was das Management denkt, was der Verkäufer denkt“) und der Einschätzung des Verkaufs („Was der Verkäufer selbst wirklich denkt“) liegen oftmals Welten. Erstellen Sie eine Liste mit sämtlichen Teilthemen bzw. Komplexitätstreibern, die die Situation des Verkaufs bestimmen.

2. Priorisierung von Komplexitätstreibern

Oftmals sind Dinge für den Verkauf hinderlich, die vom Management gar nicht wahrgenommen werden. Wenn Sie eine Liste der Komplexitätstreiber in Ihrem Unternehmen erstellt haben, können Sie priorisieren. Bewerten Sie die Komplexität für jeden einzelnen Treiber auf einer Skala von 1 bis 10 (1 = sehr stark komplexitätsmindernd; ... 10 = sehr stark komplexitätserhöhend). Diese Komplexitätseinschätzung können Sie durch den Verkauf vornehmen lassen. Zudem muss das Management zu jedem Komplexitätstreiber die Geschäftsbedeutung einschätzen. Diese kann wiederum durch eine Zehn-Punkte-Skala (1 = geringe Bedeutung für Geschäftserfolg ... 10 = hohe Bedeutung für Geschäftserfolg) erfolgen. Durch die Multiplikation der Punktzahlen von Komplexität und Geschäftsbedeutung erhalten Sie nun eine Prioritätenliste. Komplexitätstreiber, mit hoher Komplexitätsauswirkung und hoher Bedeutung für den Geschäftserfolg haben die höchste Punktzahl. Für sie müssen Lösungen gesucht werden. Allerdings besteht in diesem Fall die größte Herausforderung, da die Treiber aufgrund ihrer hohen Geschäftsbedeutung nicht einfach reduziert werden können. Geringe Punktzahlen genießen keine weitere Betrachtung. Mittlere Punktzahlen müssen hingegen noch einmal überprüft werden, denn hier können zwei Fälle auftreten. In Fällen, in denen eine hohe Komplexität, aber keine hohe Geschäftsbedeutung vorliegt, kann hart durchgegriffen und die Ursachen für die Komplexität konsequent beseitigt werden. In Fällen niedriger Komplexität und hoher Bedeutung für den Geschäftserfolg sind keine Maßnahmen einzuleiten.

3. Maßnahmen zum Umgang mit Komplexität

Sind die wichtigsten Treiber der Komplexität identifiziert und bewertet, muss der Umgang mit Komplexität festgelegt werden. Komplexität lässt sich vermeiden, beherrschen oder vermindern. In jedem Komplexitätsbereich spielen eine Rolle:

- Vereinfachung durch Konzentration/Selektion: Ob Sortiment, Kundenportfolio oder IT-Lösungen – nehmen Sie eine Bereinigung vor und konzentrieren Sie damit die Aufmerksamkeit Ihres Vertriebs auf die wichtigen Elemente.
- Modularisierung: Modularisierung von Leistungen hilft Ihnen dabei, die Balance zwischen Standardisierung und Individualisierung zu meistern. Komplexität kann allerdings auch hierbei entstehen, wenn sich Module nicht beliebig kombinieren lassen oder der Nutzen einer Lösung nicht mehr vernünftig zu artikulieren ist, weil sich die Gesamtlösung aus einer Kombination komplexer Teilmodule zusammensetzt. Hier helfen gegebenenfalls verkaufsunterstützende IT-Anwendungen, die Leistungskennzahlen und Argumentationshilfen auf Basis der verwendeten Module kalkulieren.
- Prozess-Standardisierung und -differenzierung: Eine standardisierte Vorgehensweise schafft verlässliche Verhaltenserwartungen und vereinfacht so die interne Zusammenarbeit. Die Herausforderung besteht darin, genug Flexibilität für Fälle zu erhalten, die vom Normalfall abweichen.
- Spezialisierung: Durch eine Spezialisierung von Mitarbeitern kann für den einzelnen Mitarbeiter eine Reduktion von Komplexität erfolgen. Ist ein Mitarbeiter im Verkauf also beispielsweise nur für ein bestimmtes Kundensegment oder Pro-

Hohe Komplexität der Vertriebsaufgabe





dukt spezialisiert, kann er sich besser konzentrieren und gezielt Kompetenzen entwickeln. Aus Sicht des Managements ist die Spezialisierung jedoch mit einem erhöhten Koordinationsbedarf verbunden, der zwischen verschiedenen Verkaufsmitarbeitern besteht. Daher ist der Mittelweg zwischen den Koordinationskosten durch Spezialisierung und den Kosten sowie Umsatzverlusten durch eine Überforderung von Mitarbeitern zu suchen.

4. Entscheidungsregeln im Management

Das Vertriebssystem ist eingebettet in das gesamte Unternehmen (Strategien, Wachstum, Übernahmen usw.) und die Beziehungen zu Technik, Logistik, Kundendienst, Marketing, Controlling oder Ländereinheiten sind mannigfaltig. Top-Management und Management bestimmen in Unternehmensführung und Marketing, welche Strategien, Initiativen, Lösungen, Tätigkeiten für den Erfolg nötig sind. Entscheide betreffen Kostensenkungen (z.B. Personalsenkung im Verkauf),

Neuprodukteinführungen, Erschließung neuer Kundengruppen, Customer-Relationship-Management usw. Viele Marketinglösungen lassen sich nur mit dem Verkauf realisieren.

Nicht selten entscheiden Gremien im Schonraum der Sitzungszimmer: „Das macht dann der Verkauf.“ Sie delegieren 150 Aufgaben, wenn der Verkauf höchstens 100 erfüllen kann und sind dann erstaunt, wenn nur 60 erledigt werden. An einer Schwelle bewirkt Vielfalt allerdings nur noch mehr Vielfalt – „alles geht“ ist die Grundhaltung der Beteiligten. Vom Verkauf lässt sich beliebig viel fordern, entscheidend ist aber, was er erfüllen kann.

Daher ist es wichtig, dass das Management als Regel aufstellt, die neu entstehende Komplexität zu berücksichtigen. Es ist für einen Manager einfacher, eine neue Aktion einzuführen, als bestehende Aktivitäten gegen die Interessen anderer Manager abzuschaffen. Allerdings ist die „Bereinigung“ des Unternehmens um alte Aktivitäten, Leistungen, Aufgaben etc. einer der wichtigsten Ansatzpunkte, um dem Verkauf klare Prioritäten vorzugeben. Insbesondere fehlende oder unklare Entscheidungen des Managements führen dazu, dass Verkäufer in Betracht neuer Anforderungen selber entscheiden und auswählen müssen. Indem die Entscheidungen also in Konsequenz an den Verkauf delegiert werden, entzieht sich das Management seiner eigenen Führungsfunktion. Um zu vermeiden, dass hierdurch ein Eigenleben des Vertriebs und falschgerichtete Strategieumsetzungen erfolgen, muss sich das Management die Regel auferlegen, nicht einfach hinzu zu addieren, sondern bei jeder Addition von Komplexität gleichzeitig unnötig gewordene Elemente zu beseitigen.

Institut für Marketing und Handel

Institut für Marketing
und Handel



Universität St.Gallen



Mit 50 Mitarbeitern befasst sich das Institut für Marketing und Handel der Universität St. Gallen mit folgenden Kompetenzzentren (www.imh.unisg.ch):

1. Marketingplanung und -Controlling: z.B. Marketingeffektivität und -effizienz (Prof. Dr. Sven Reinecke).
2. Strategisches Marketing und Markenmanagement: z.B. Behavioral Branding, Sponsoring, Geschäftsmodelle im Marketing (Prof. Dr. Torsten Tomczak, Dr. Joachim Kernstock und Dr. Silke Mühlmeier).
3. Business-to-Business-Marketing und Marktbearbeitung: z.B. Key-Account-Management, Small-Account-Management, Customer Value und Leistungssysteme, Vertrieb, Dialogmarketing und Messen (Prof. Dr. Christian Belz, Dr. Dirk Zupancic, Dr. Michael Reinhold und Dr. Christian Schmitz).
4. Kooperation und Distribution: z.B. Multichannel-Management, E-Business, Marketingkooperationen (Prof. Dr. Marcus Schögel).
5. Internationales Handelsmanagement: z.B. internationales Handelsmanagement, Profilierung und Mehrwertkonzepte im Einzelhandel, Customer Confusion (Prof. Dr. Thomas Rudolph).

Übergreifende Themen sind beispielsweise „Innovation driven Marketing“, internationales Marketing, Marketingimplementierung und Marketingorganisation. 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 Fachzeitschrift „Thesis“ (Gabler-Verlag) gefördert.

Flankiert werden diese Aktivitäten durch mehrere weitere Institute im Marketing-department der Universität St.Gallen. Weitere Spezialisten befassen sich in den Instituten für Versicherungswirtschaft, für öffentliche Dienstleistungen und Tourismus und für Banken, für Wirtschaft und Ökologie und für Business Metrics mit Marketing.

Zusammenfassung

Der Vertrieb ist in Unternehmen die wichtigste Funktion für den Erfolg im Markt. Verkäufer werden allerdings durch neue Anforderungen zunehmend mit einer Komplexität konfrontiert, die ihren Erfolg beeinträchtigt. Komplexität im Vertrieb muss vom Management erfasst, bewertet und gestaltet werden.

Erstens lässt sich mit der Komplexität bezogen auf jedes Merkmal von Kunden, Leistung, Regionen, Organisation usw. spezifisch umgehen. So spielen bei der Organisation die Diskussionen um Prozesse, schlankere Organisationen eine Rolle. Bei der Leistung ist beispielsweise der Umgang mit den Variantenzahlen in jeder Wertschöpfungsstufe von Produkten wichtig.

Zweitens lassen sich Vielfalt und Komplexität nicht beliebig beschränken, ohne Vorteile für Unternehmen und Kunden einzubüßen. Der Umgang mit Komplexität kann gerade wichtiger Vorteil für Kunden und gegenüber dem Wettbewerb sein.



Komplexität in der Produktion durch die Vielfalt der Produktvarianten äußert sich in verschiedenen Folgekosten, etwa bei Losgrößen, Nacharbeiten und der Lagerhaltung. Komplexität im Verkauf mündet in der Überforderung des Außendienstes und im verpassten Geschäft, weil er sich nur noch um einen kleinen Teil der angestrebten Aufgabe wirklich kümmern kann. Unternehmen verlieren also Umsatz. Diese Wirkung lässt sich schwierig nachweisen und wird wohl deshalb meistens vernachlässigt.

Die Komplexität im Verkauf ist eines der wichtigsten Themen, mit denen das Management in der Unternehmenspraxis

heute konfrontiert ist. Führungskräfte sind daher mehr denn je aufgefordert, neue Lösungen zu entwickeln, um sicherzustellen, dass der Verkauf auch in der Zukunft wieder besser koordiniert und zur erfolgreichen Umsetzung der Unternehmensstrategie motiviert werden kann.

Prof. Dr. Christian Belz
und **Dr. Christian Schmitz** ■

Literatur

- Backhaus, K. (2003): Industriegütermarketing, 7. Auflage, München: Verlag Vahlen.
- Belz, C. (1999): Verkaufskompetenz, St. Gallen: Thexis.
- Belz, C./Bussmann, W. (2002): Performance Selling, Erfolgreiche Verkäufer schaffen Kundenvorteile, St. Gallen: Thexis.
- Belz, C./Reinhold, M. (1999): Internationales Vertriebsmanagement für Industriegüter, St. Gallen: Thexis.
- Belz, C./Schögel, M./Tomczak, T. (2007): Innovation Driven Marketing, Wiesbaden: Gabler.
- Bleicher, K. (1996): Das Konzept Integriertes Management: Visionen – Missionen – Programme, Frankfurt/Main: Campus.
- Boisot, M. (2000): Is there a complexity beyond the reach of strategy?, in: *Emergence*, 2 (1), S. 114–134.
- Churchill Jr, G. A./Ford, D./Walker Jr., O. C. (2006): Sales Force Management, 7. Auflage, McGraw-Hill.
- Jobber, D./Lancaster, G. (2006): Selling and Sales Management, 7. Auflage, Essex: Pearson Education.
- Schuh, G./Schwenk, U. (2001): Produktkomplexität, München/Wien: Carl Hanser.
- Weinhold-Stünzi, H. (1994): Vertriebsmanagement – Distributionsmanagement, in: *Thexis*, 11 (3), S. 2–8.
- Zoltners, A./Sinha, P. K./Zoltners, G. A. The Complete Guide to Accelerating Sales Performance. How to Get More Sales from Your Sales Force, McGraw-Hill.