



Interne Kräfte mobilisieren

Eine reibungslose und produktive Zusammenarbeit zwischen Außendienstmitarbeitern und internen Abteilungen wird für den Verkaufserfolg immer wichtiger. Dabei sehen sich allerdings Firmen signifikanten Problemen gegenüber, wie z.B. den typischen Konflikten zwischen Verkäufern und Innendienst. Dieser Beitrag beschäftigt sich mit möglichen Ursachen für eine erfolgreiche und erfolglose Zusammenarbeit. Die hier vorgestellten Ergebnisse basieren auf einer qualitativen empirischen Studie, die an der Universität St.Gallen durchgeführt wurde.

Nahezu allen Unternehmen ist der Kleinkrieg zwischen Außendienst und internen Mitarbeitern ein bekanntes Problem. Statt sich gegenseitig zu unterstützen und das gemeinsame Ziel zu verfolgen, den Kunden zufriedenzustellen, fließen Unmengen an Energie und Zeit in kleine bis größere Machtkämpfe. Die Ursachen dafür erscheinen mannigfaltig, eine Lösung in weiter Ferne. Dennoch wird es immer wichtiger, dass die Zusammenarbeit der Außendienstmitarbeiter mit ihren internen Ansprechpartnern reibungslos und effizient

funktioniert. Die Ansprüche an den Vertrieb v.a. im B-to-B steigen stetig. Der Vertriebsmitarbeiter sieht sich nicht mehr nur einem Einkäufer gegenüber. Es sind viele unterschiedliche Spezialisten, die hinzugezogen werden und entsprechend auch sehr detaillierte und spezielle Fragen und Anforderungen stellen. Die Aufgabe des Außendienstes besteht mehr und mehr in einer geschickten Koordination und Motivation der Spezialisten aus dem eigenen Unternehmen, mit dem Ziel, gemeinsam mit den Kunden eine Lösung zu erarbeiten. Präzise Antworten auf Detailfra-



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



SABRINA BLAWATH,
 wissenschaftliche Mitarbeiterin im Kompetenzzentrum Business-to-Business-Marketing und Vertrieb am Institut für Marketing, Universität St.Gallen.

gen, kurzfristige Bereitstellung von Informationen und u.U. auch von Mustern sind wichtige Stellhebel, um sich vom Wettbewerb abzuheben.

Die Realität der Zusammenarbeit zwischen dem Vertrieb und internen Mitarbeitern sieht allerdings oftmals anders aus. Unternehmen sehen sich hierbei großen Problemen gegenüber. Aussagen von Außendienstmitarbeitern wie „Im Innendienst weiß die rechte Hand nicht was die linke tut“, sind nicht selten. Mitarbeiter interner Abteilungen klagen ihrerseits über „arrogante Außendienstler, die immer zu kurzfristig Bescheid sagen“.

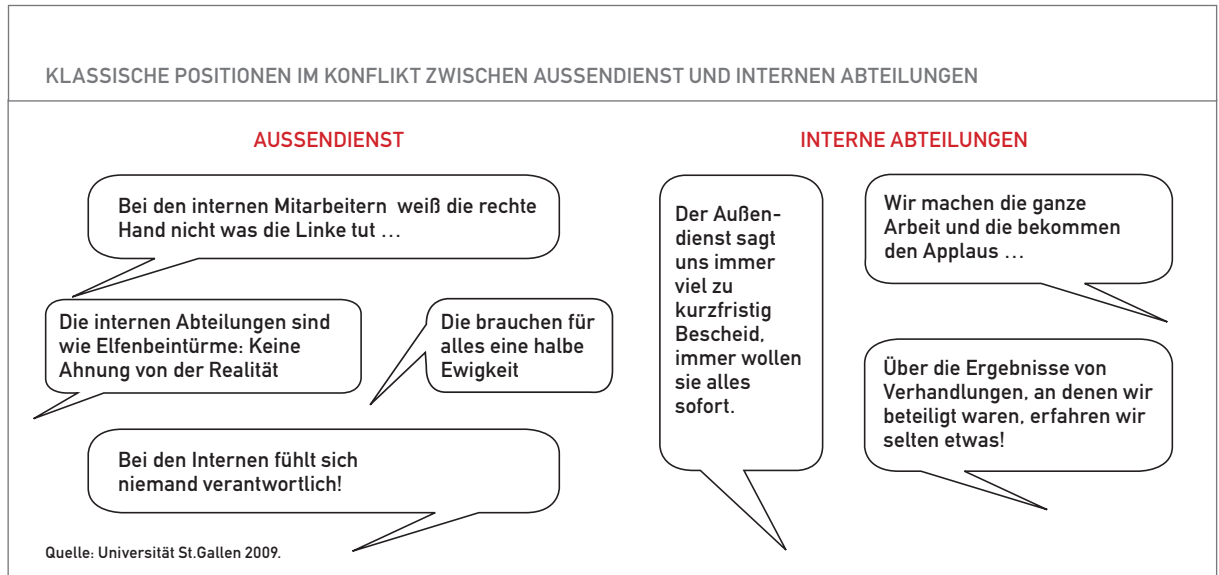
Dennoch tritt dieses Phänomen nicht bei allen Vertriebsmitarbeitern auf. Top-Performer im Vertrieb berichten deutlich seltener von Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit mit internen Mitarbeitern als Low-Performer. Unter Top-Performern werden solche Außendienstmitarbeiter verstanden, die im Vergleich zu ihren Kollegen Überdurchschnittliches leisten und die vereinbarten monetären sowie nicht-monetären Jahresziele deutlich übertreffen. Low-Performer hingegen zeichnen sich durch eine weitaus schlechtere Leistung im Vergleich zu ihren Kollegen aus und dadurch, dass sie ihre Ziele deutlich verfehlen.

ERFOLGSKRITISCHE FAKTOREN IN DER ZUSAMMENARBEIT

Erfolgskritischer Faktor – Beispielaussage
 Team-Mitglied sein

- 1. Die interne Wissens- und Kompetenzstruktur kennen**
 „Ich wusste genau, wer der richtige Ansprechpartner für meine Fragen war.“
- 2. Wissen, wie die anderen ticken**
 „Ich kenne die Macken von XXX und weiß genau, wie ich mit ihm umgehen muss. Beim Kunden muss ich aufpassen, dass er ihn nicht zutextet.“
- 3. Frühzeitiges Informieren**
 „Ich habe XXX von einem möglichen Geschäft erzählt, noch bevor irgendetwas feststand. XXX war also vorgewarnt, und es kam dann nicht ganz so überraschend für ihn, als ich recht kurzfristig etwas brauchte.“
- 4. Teilen von Verantwortung und Lob**
 „Ich gebe allen beteiligten internen Ansprechpartnern zeitnah über das Ergebnis unserer Bemühungen Bescheid. Das ist nur fair.“
 Rezipient sein.
- 5. Information/Unterstützung kam zu spät**
 „Ich bekomme die notwendigen Informationen und Unterstützung oft zu spät, in dem Fall halt auch.“
- 6. Falsche Information**
 „Niemand von meinen Ansprechpartnern war offensichtlich in der Lage, mir die notwendige Information und Unterstützung zu geben. Sie haben mir zwar Infos gegeben, aber die waren schlicht falsch!“

Fotos: iStockphoto



Um das Problem einzugrenzen und mögliche Ansatzpunkte zu finden, wurden daher in einer qualitativen Untersuchung die Antworten von Top- und Low-Performern verglichen und mögliche relevante Verhaltensweisen von Verkäufern abgeleitet.

Erfolgskritische Faktoren

Insgesamt wurden mit 16 Verkäufern Interviews durchgeführt. Acht Verkäufer wurden von ihren Vorgesetzten als Top-Performer eingeschätzt und die anderen acht als Low-Performer. Top-Performer haben ihre Ziele zu mindestens 100 Prozent erreicht, Low-Performer zu höchstens 80 Prozent. Zusätzlich wurden auch Fokusgruppen mit Verkäufern durchgeführt. Die Ergebnisse weisen darauf hin, dass es sechs erfolgskritische Faktoren gibt, die maßgeblich die Zusammenarbeit zwischen Außendienstmitarbeitern und den internen Mitarbeitern beeinflussen.

Der Verkäufer als Team-Mitglied?

In der Literatur und auch in der Praxis wird von Selling-Teams gesprochen. Darunter versteht man

den Außendienstmitarbeiter und alle seine internen Ansprechpartner, die bei einem bestimmten Geschäft involviert sind. Die „Team-Mitglieder“ müssen dazu noch nicht einmal wissen, dass sie Teil eines Teams sind. Sich wie ein Team-Mitglied den internen Ansprechpartnern gegenüber zu verhalten, ist entscheidend für eine erfolgreiche Zusammenarbeit. Ihnen das Gefühl der Gleichberechtigung geben, gemeinsam die Verantwortung für den Erfolg einer Bemühung tragen, sich für die Mitarbeiter auch persönlich interessieren, sind wichtige Ansatzpunkte für die aktive Gestaltung einer guten Kooperation. Gegenseitiges Vertrauen spielt hierbei natürlich auch eine wesentliche Rolle. Doch wie macht man das, wenn man im eigentlichen Sinne gar kein Team ist?

Normalerweise versteht man unter einem Team eine Gruppe von zwei oder mehr Leuten, die an einer gemeinsamen Aufgabe arbeiten und sich dadurch auszeichnen, dass sie voneinander abhängig sind und sich regelmäßig austauschen (Wakefield/Leidner, 2008). Idealerweise ist das Verhalten aller Beteiligten auf ein gemeinsames Ziel ausgerichtet. Ein gutes Team hat klare Ziele und Rollen, die Mitglieder identifizieren sich mit dem Team und dem Ziel und verhalten sich kooperativ. Normalerweise interagieren Team-Mitglieder von Angesicht zu Angesicht. Dies ist



SYNERGIEN NUTZEN

Was letztlich zählt, ist der Kunde. Darüber müssen sich Vertrieb und Innendienst im Klaren sein.

eine wichtige Voraussetzung für die Entwicklung von gegenseitigem Vertrauen und die Ausrichtung auf gemeinsame Ziele. Notwendig für den Erfolg von Teams und damit auch von Selling-Teams ist Vertrauen in die anderen und die Motivation zur Arbeit im Team.

Die Tatsache, dass Außendienstmitarbeiter und ihre internen Ansprechpartner in der Regel nicht so häufig vis à vis kommunizieren, sondern eher via Telefon und E-Mail stellt sie in der Entwicklung von Vertrauen und damit auch einer erfolgreichen Zusammenarbeit als Team vor eine große Herausforderung. Hinzukommt, dass bis auf den Verkäufer, die anderen Team-Mitglieder nicht zwangsläufig miteinander kommunizieren. Genau genommen gibt es also gar kein Selling-Team. Es gibt nur den Verkäufer, der je nach Anfrage unterschiedliche Experten aus unterschiedlichen Abteilungen ad hoc zusammenführen muss, um seinen Job zu machen, ohne dass die Experten unbedingt voneinander wissen müssen. Er muss also permanent neue „Teams“ zusammenstellen und diese eigentlich distanzierten Individuen

INSTITUT FÜR MARKETING DER UNIVERSITÄT ST.GALLEN

Mit rund 28 Mitarbeitenden erforscht das Institut für Marketing der Universität St.Gallen in den Kompetenzzentren die Themen B-to-B-Marketing, Verkaufsmanagement, Dialogmarketing, Messen, Multichannel-Management und kooperatives Marketing sowie Marketingperformance (www.ifm.unisg.ch).

Im strategischen Marketing befassen wir uns mit den übergreifenden Themen Innovatives Marketing, Trends/Kundeninformation/Kundenverhalten, Markenführung, Internationales Marketing, Solutions- und Volumengeschäft, Kundenmanagement sowie Marketingführung und -organisation.

Ziel des Institutes 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 St. Galler „Marketing Review“ (Gabler Verlag) gefördert.

Im Institutsleiterteam wirken mit: Prof. Dr. Christian Belz (Geschäftsführer), Prof. Dr. Sven Reinecke, Prof. Dr. Marcus Schögel, Dr. Walter Herzog, Dr. Michael Reinhold, Dr. Christian Schmitz, Prof. Dr. Dirk Zupancic.

Flankiert werden diese Aktivitäten durch mehrere weitere Institute im Marketingdepartment der Universität St.Gallen. Spezialisten befassen sich in den Instituten für Versicherungswirtschaft, für öffentliche Dienstleistungen und Tourismus und für Banken, für Wirtschaft und Ökologie sowie den Forschungsstellen für Customer Insight und Internationales Handelsmanagement mit Marketing.



Institut für Marketing



Universität St.Gallen

Top-Performer sorgen für einen regelmäßigen Kontakt zu allen für sie wichtigen internen Ansprechpartnern und achten ganz explizit auch auf einen Austausch über persönliche und private Dinge. Sie nehmen auf diese Art am „Unternehmensleben“ teil.

für eine kurze Zeit auf ein gemeinsames Ziel ausrichten, ohne ihnen gegenüber weisungsbefugt zu sein.

Top-Performer scheinen eine Lösung für dieses knifflige Problem gefunden zu haben: Sie sorgen für einen regelmäßigen Kontakt zu allen für sie wichtigen internen Ansprechpartnern und achten ganz explizit auch auf einen Austausch über persönliche und private Dinge. Sie informieren sich über unternehmensinternen Klatsch und Tratsch und nehmen auf diese Art am „Unternehmensleben“ teil. Sie sind auf derselben Ebene wie ihre Ansprechpartner. Die Devise lautet gemeinsame Erfolgsverantwortung und gegenseitige Unterstützung. Die Arbeit ihrer internen Ansprechpartner empfinden sie als gleich wichtig wie ihre eigene.

Low-Performer hingegen sehen sich häufig nicht auf derselben Ebene wie die internen Mitarbeiter. Außerhalb der geschäftlichen Anfragen pflegen sie

nur sehr selten Kontakt zu ihren Leuten. Dies führt dazu, dass individuelle Unterschiede kaum wahrgenommen und damit auch nicht im Kontakt berücksichtigt werden können. Werden Unterschiede dennoch registriert,

scheint ihnen die Motivation zu fehlen, sich individuell auf ihre internen Mitarbeiter einzustellen. Aussagen wie „Mich und meine Kunden auch noch nach innen verkaufen zu müssen, sehe ich nicht ein! Ich Sorge schließlich dafür, dass die ihr Gehalt bekommen!“ sind nicht ungewöhnlich. Low-Performer behandeln fast alle Internen gleich und üben in erster Linie Druck aus. Mit ihrer oftmals arrogant wirkenden Haltung provozieren sie häufig reaktantes Verhalten der anderen. Plötzlich heißt es z.B. WIR, der Innendienst und WIR, die Verkäufer. Die Wahrnehmung als Team mit einem gemeinsamen Ziel ist damit deutlich erschwert.

Erfolgsfaktor für die Zusammenarbeit	Ansatzpunkte für Unternehmen
1. Die interne Wissens- und Kompetenzstruktur kennen	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Erstellen eines Organigramms mit entsprechenden Informationen zu Kernkompetenzen ➤ Wissen darüber regelmäßig abfragen
2. Wissen, wie die anderen ticken	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Regelmäßige Treffen der unterschiedlichen Abteilungen arrangieren ➤ Mitarbeiter interner Abteilungen regelmäßig mit dem Außendienst mitschicken ➤ Auch inoffizielle Treffen forcieren
3. Frühzeitiges Informieren	<ul style="list-style-type: none"> ➤ z.B.: gegenseitige Beurteilung von ID/AD in die Zielvereinbarung aufnehmen
4. Teilen von Verantwortung und Lob	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Bewertung der Leistung immer auch für alle Beteiligten zusammen vornehmen ➤ Gemeinsame Ziele vereinbaren ➤ Dafür sorgen, dass Lob weitergegeben wird
5. Information/Unterstützung kam zu spät	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Bewertung der Leistung immer auch für alle Beteiligten zusammen vornehmen
6. Falsche Information	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Bewertung der Leistung immer auch für alle Beteiligten zusammen vornehmen
INSGESAMT	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Im Unternehmen nicht kommunizieren, dass Außendienstmitarbeiter die eigentlichen Leistungsträger sind und die Arbeit der anderen weniger wert ist ➤ Offene Kommunikation im Unternehmen fördern durch z.B. gemeinsame Events

Notwendige Kompetenzen versus Motivation und Einstellung

Wie aus Tabelle 1 ersichtlich, sind folgende Kompetenzen für eine gute Zusammenarbeit von großer Bedeutung:

- Wissen darüber, wer was weiß und welche Kompetenzen hat
- Wissen, wie die anderen ticken
- Vorausschauendes Planen (frühzeitig informieren)
- Teilen von Verantwortung und Lob.

Bei einem näheren Blick auf diese Fähigkeiten und Kenntnisse fällt auf, dass dies mitnichten Dinge sind, welche die Außendienstmitarbeiter nicht sowieso schon haben und erfüllen müssen, nur in Bezug auf die Kunden. Es kann bei den Low-Performern eigentlich nicht daran liegen, dass sie über diese Kompetenzen nicht verfügen. Es scheint vielmehr die mangelnde Motivation zu sein, sich dem Stress der „individuellen Handhabung von Menschen“ auch noch bei den Mitarbeitern aus dem eigenen Unternehmen auszusetzen. Auch die Bereitschaft, die Arbeit der internen Mitarbeiter als mindestens gleichberechtigt in ihrer Wichtigkeit anzuerkennen, ist von Bedeutung.

Im Einzelnen können Unternehmen folgende Ansatzpunkte wählen, um die Zusammenarbeit zwischen dem Außendienst und den internen Abteilungen positiv zu beeinflussen: siehe Kasten rechts.

Der vorliegende Beitrag zeigt auf, welche Bedeutung die Zusammenarbeit zwischen Außendienstmitarbeitern und internen Abteilungen für den Verkaufserfolg besitzt. Die empirischen Ergebnisse geben konkrete Ansatzpunkte zur Förderung einer erfolgreichen und konfliktfreien internen Zusammenarbeit. Es gilt, Außendienst und interne Mitarbeiter auf eine Stufe zu stellen und gemeinsame Ziele zu stärken. Diese verhaltensorientierten Ansätze können selbstverständlich mit der Gestaltung entsprechender Abläufe flankiert werden.

von Sabrina Blawath und Dr. Christian Schmitz

„SALES DRIVEN COMPANY“ – JETZT FÜR DAS JAHR 2010 ANMELDEN!

Nach der überaus positiven Resonanz zu unserem praxisorientierten Gemeinschaftsprojekt rund um das Thema Vertrieb in den Jahren 2008 und 2009 wird es auch im Jahr 2010 wieder eine Durchführung geben. Die Programmgruppen starten im Frühjahr. Noch besteht die Möglichkeit, sich anzumelden. Nutzen Sie jetzt die Möglichkeit für diese innovative Kombination aus Wissenschaft und Praxis:
<http://anmeldung.salesdrivencompany.com>

Zum Hintergrund:
Das Gemeinschaftsprogramm „Sales Driven Company“ baut auf den Erkenntnissen der weltweit größten Erfolgsfaktorenstudien im Vertrieb auf, die das Institut für Marketing gemeinsam mit Mercuri International durchgeführt hat. Mithilfe dieses Programms, das mit Praxispartnern aus dem Business-to-Business-Bereich durchgeführt wird, soll der Wissensaustausch zwischen der Wissenschaft und Praxis hinsichtlich Vertriebsthemen gefördert werden.

Wir laden interessierte Unternehmen dazu ein, dem Programm beizutreten. Es werden innovative Vertriebsansätze entwickelt, die den Fortschritt im Vertrieb gestalten sollen.

Wir hoffen, dass wir Ihr Interesse an unserem Gemeinschaftsprogramm geweckt haben und freuen uns auf Ihre Rückmeldung.

Im Jahr 2008 bzw. 2009 waren folgende namhaften Unternehmen am Projekt beteiligt:



KOMMENDE THEMEN DES JAHRES 2010:

- Professionelles Marketing und Vertrieb in der Krise
- Knappe Budgets effektiv einsetzen
- Top-Performer im Vertrieb: Identifikation und Entwicklung
- Umsetzung der SPIN-Selling-Methodik
- Kaufprozesse in bestimmten B-to-B-Situationen richtig analysieren und darauf reagieren
- Verhandlungen mit dem professionellen Einkauf erfolgreich führen
- Change-Management zu einer Sales Driven Company
- Entlohnungs- und Steuerungssysteme implementieren
- Time to Money: Innovation & Vertrieb
- Erfolgsfaktoren für den internationalen Vertrieb

