



SALES &  
MARKETING  
DEPARTMENT



Detailergebnisse

# **Von der Buying- zur Selling-Journey: Erfolgreiches Management einer kundenzentrierten B2B-Marktbearbeitung in Vertrieb und Marketing**

Prof. Dr. Christian Schmitz und Dr. Matthias Huckemann

30. August 2019

Tel.: +49 234 32-26596, E-Mail: [Christian.Schmitz@rub.de](mailto:Christian.Schmitz@rub.de)

# Management Summary

## Relevanz

Die Buying Journey hat sich dramatisch verändert: Digitale Informations- und Beschaffungskanäle, hohe Affinität für mobile und Online-Kanäle, sowie eine gesteigerte Effizienz an Stelle der Beziehungsorientierung setzen traditionelle Verkaufsprozesse zunehmend unter Druck. Kunden erwarten synchrone und abgestimmte Informationen, Beratung, Orientierung und Betreuung über alle Touch-Points des Anbieters hinweg. Die Kundenhoheit erweitert sich vom Vertrieb auf zusätzliche Bereiche: Inside Sales, Sales Back Office/Innendienst und Service agieren entlang der „Selling Journey“. Damit werden Unternehmen vor große Herausforderungen in der funktionsübergreifenden Koordination der einzelnen Bereiche gestellt.

## Zielsetzung

Schwerpunkt dieser Studie ist die Identifikation vom Status Quo sowie wichtigen Herausforderungen und wirksamen Ansätzen für das funktionsübergreifende Management von Marktbearbeitungsteams und Vertriebskanälen.

## Design

Die im Mai 2019 gestartete Befragung richtet sich an Manager, Führungskräfte und erfahrene Mitarbeiter in Vertrieb und Marketing mittlerer und großer Unternehmen. Die Ergebnisse basieren auf den Aussagen von 252 Teilnehmern, die überwiegend aus der Industriegüterbranche stammen.

## Ergebnisse

### **Bedeutung und Status Quo**

Der Vertrieb verliert seine Monopolstellung auf den Kunden. In mehr als 75% der Unternehmen sind Marketingaktivitäten zukünftig die wichtigste Basis zur Leadgenerierung. Zudem spielen die Mitarbeiter eine essentielle Rolle innerhalb der Selling Journey. Ihr Verhalten bremst in über 71% der Unternehmen die Weiterentwicklung der Marktbearbeitung aus. Die größten Herausforderungen stellen die abteilungsübergreifende Bereitstellung relevanter Daten über CRM-Systeme (95,6%), die steigenden Anforderungen an die Mitarbeiter (92,8%) sowie die fehlende klare Aufgabenzuteilung (90,9%) dar.

### **Erfolgsfaktoren**

Zukünftig wird die Unterstützung durch das Top-Management sowie eine klare Kommunikation innerhalb aller Abteilungen und Hierarchiestufen von hoher Relevanz sein. Der Vertrieb wird nach wie vor als unabhängige Organisation agieren, allerdings verlagert sich die organisatorische Aufhängung des Marketings mit in den Vertrieb.

# Agenda

## 1. Zielsetzung und Struktur der Stichprobe

2. Aktuelle Herausforderungen durch die veränderte B2B Buying-Journey

3. Probleme in der internen Zusammenarbeit von Marketing, Vertrieb und Service

4. Organisationsstruktur für eine kundenzentrierte B2B-Marktbearbeitung

5. Erfolgsfaktoren für eine kundenzentrierte B2B-Marktbearbeitung

# Zielsetzung und Forschungsfrage

## Zielsetzung:

Im Rahmen der Studie sollen

- **Status Quo,**
- **Schlüsselherausforderungen durch die veränderte B2B Buying Journey und**
- **wirksame Ansätze zum professionellen Management von funktionsübergreifenden Marktbearbeitungsteams und Vertriebskanälen**

identifiziert werden.

## **Kernfragen (Auswahl):**

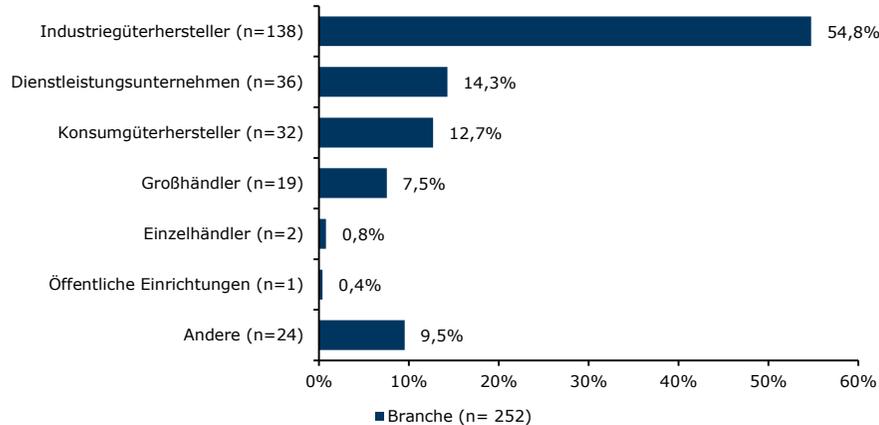
- Inwieweit treffen die folgenden Herausforderungen auf die Situation zu, die Sie in Ihrem Unternehmen durch Veränderungen in der B2B-Buying Journey erleben?
- Wo sind die Bereiche Marketing, Vertrieb, Service und Innendienst organisatorisch aufgehängt?
- Welche Abteilung trägt jeweils die Hauptverantwortung für die einzelnen Phasen der kundenzentrierten B2B-Marktbearbeitung?
- Welche Erfolgsfaktoren leisten welchen Beitrag zur kundenzentrierten B2B-Marktbearbeitung?
- Welche Erfolgsrelevanz haben gewisse Faktoren bei der kundenzentrierten B2B-Marktbearbeitung?

# Steckbrief: Struktur der Stichprobe

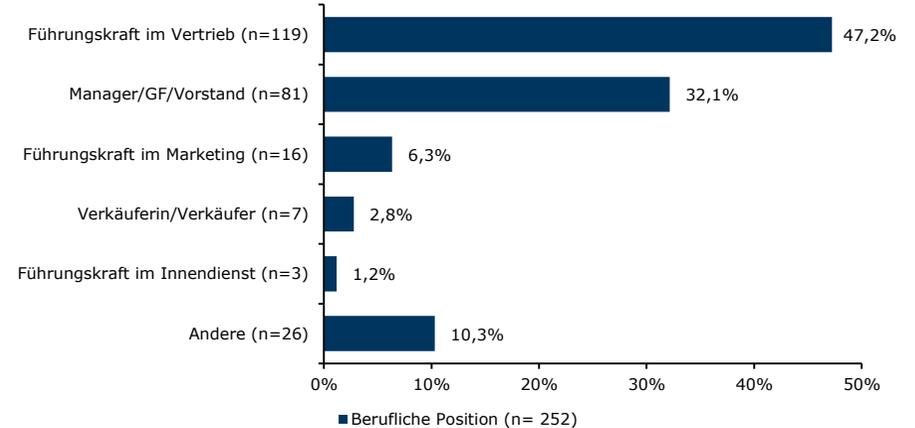
<b>Befragung</b>	Onlinebefragung
<b>Erhebungsstart</b>	Mai 2019
<b>Stichprobe</b>	N=252 in der DACH-Region ansässige Unternehmen
<b>Position der Befragten</b>	47,2% Führungskräfte im Vertrieb 32,1% Manager/GF/Vorstand 6,3% Führungskräfte im Marketing 2,8% Verkäuferin/Verkäufer 1,2% Führungskräfte im Innendienst
<b>Branchen</b>	54,8% Industriegüterunternehmen 14,3% Dienstleistungsunternehmen 12,7% Konsumgüterhersteller 7,5% Großhändler 0,8% Einzelhändler 0,4% öffentliche Einrichtungen

# Struktur der Stichprobe: Unternehmen und Personen

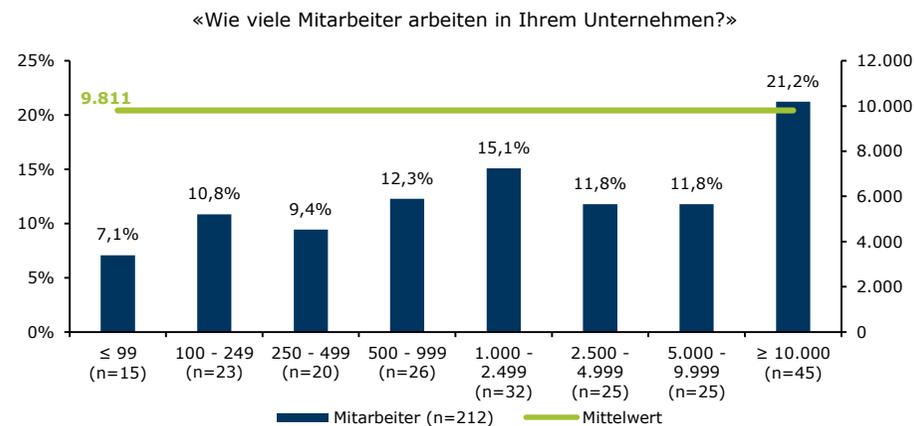
## Branche



## Berufliche Position

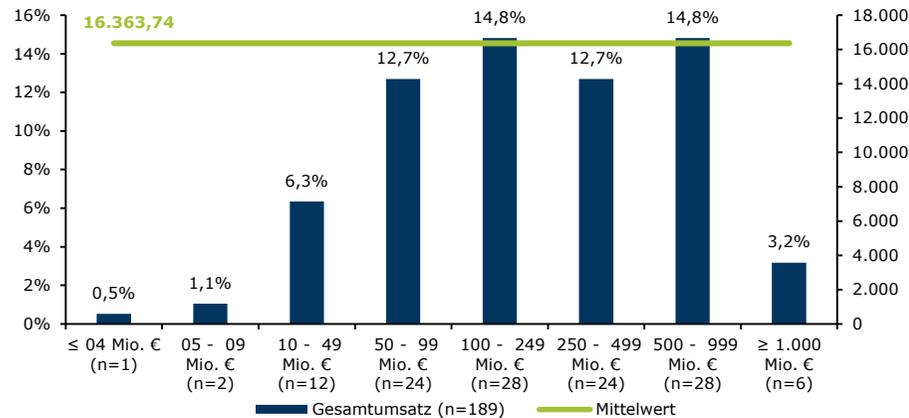


## Mitarbeiteranzahl

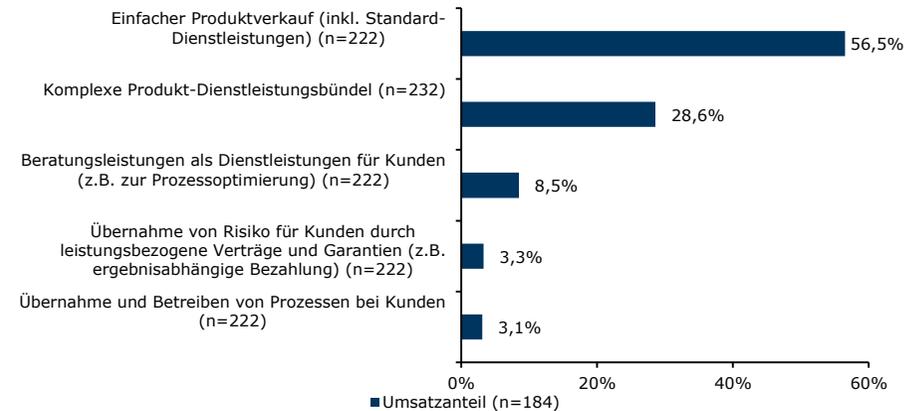


# Struktur der Stichprobe: Umsatz und Leistungsangebot

## Umsatz (EUR)

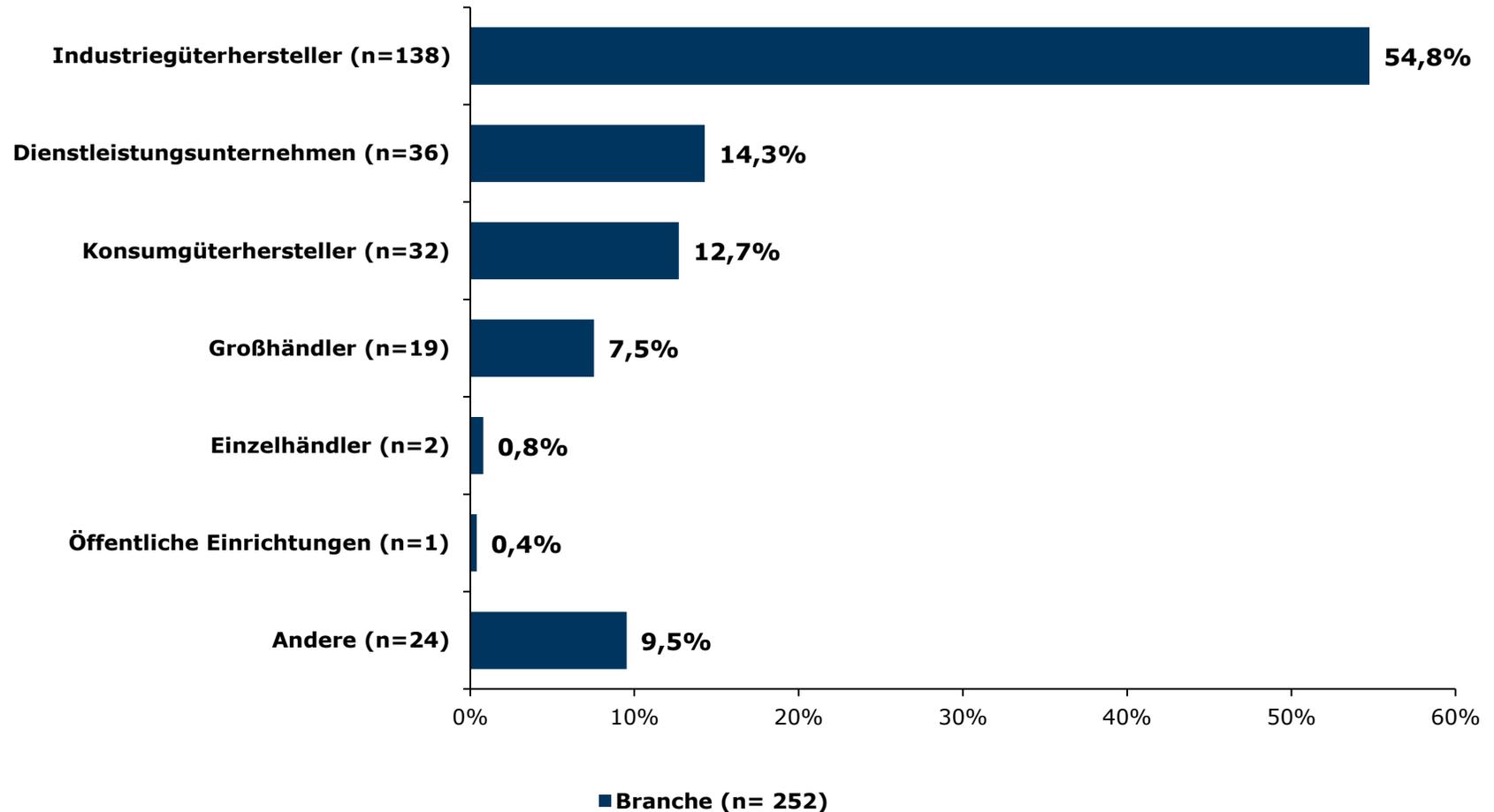


## Umsatz nach Leistungsangeboten

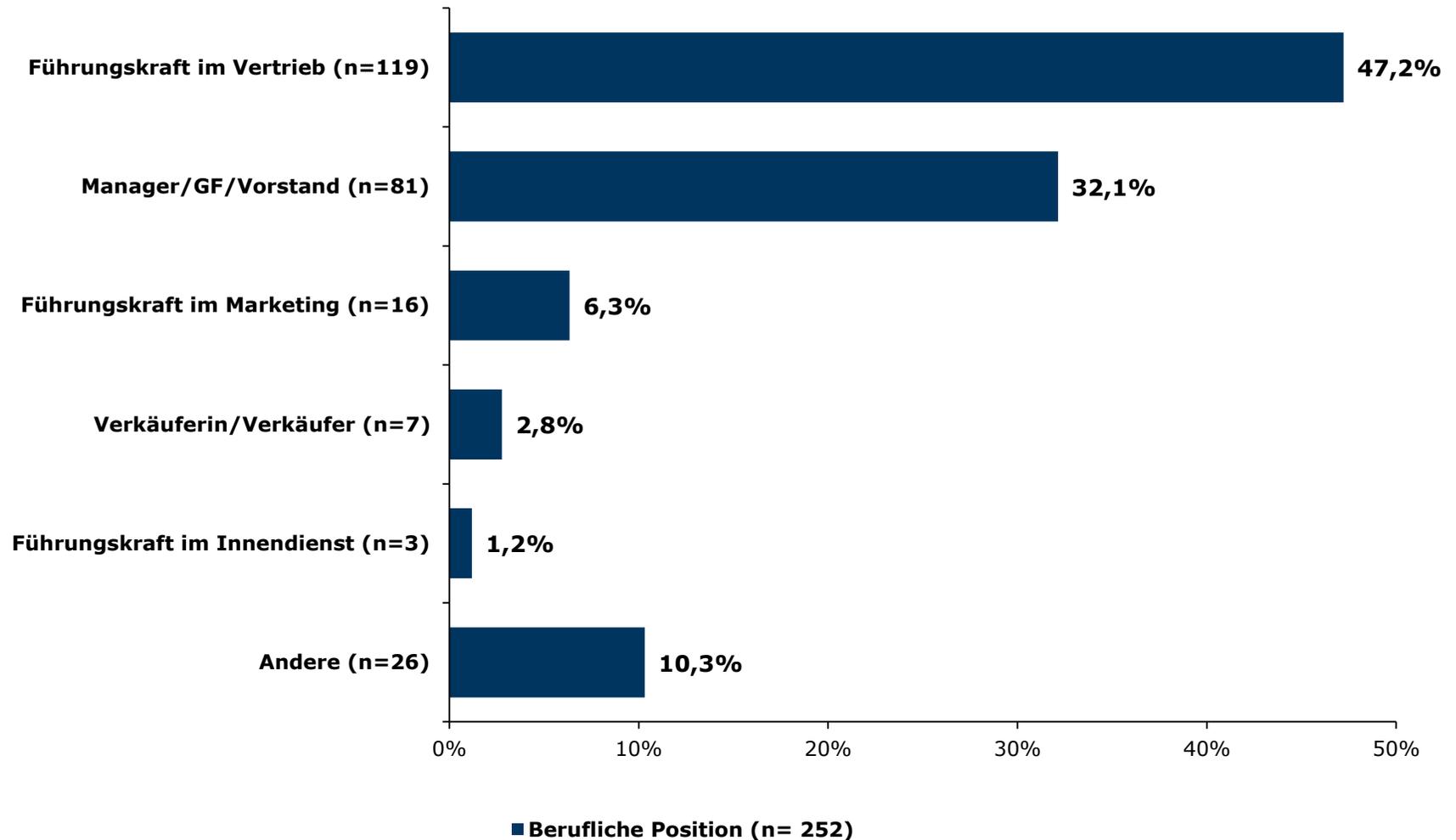


# Branchenstruktur: Über die Hälfte der teilnehmenden Unternehmen sind Industriegüterunternehmen

«Mein Unternehmen ist ein....»



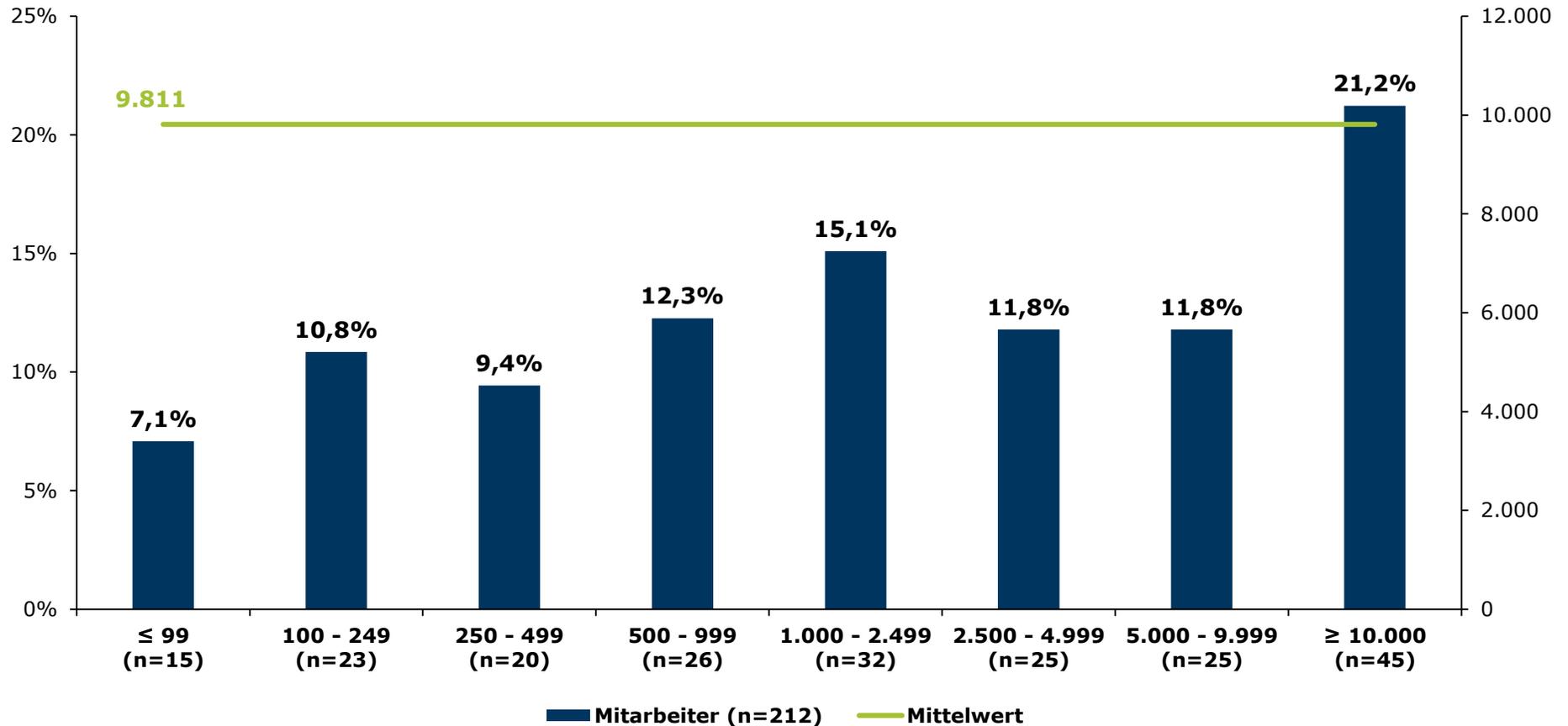
# Key Informants\* erreicht: Knapp 90% der Befragten sind Führungskräfte



\*Unter Key Informants versteht man Personen einer Organisation, die aufgrund ihrer Kompetenzen Auskünfte über Sachverhalte der Organisation tätigen können.

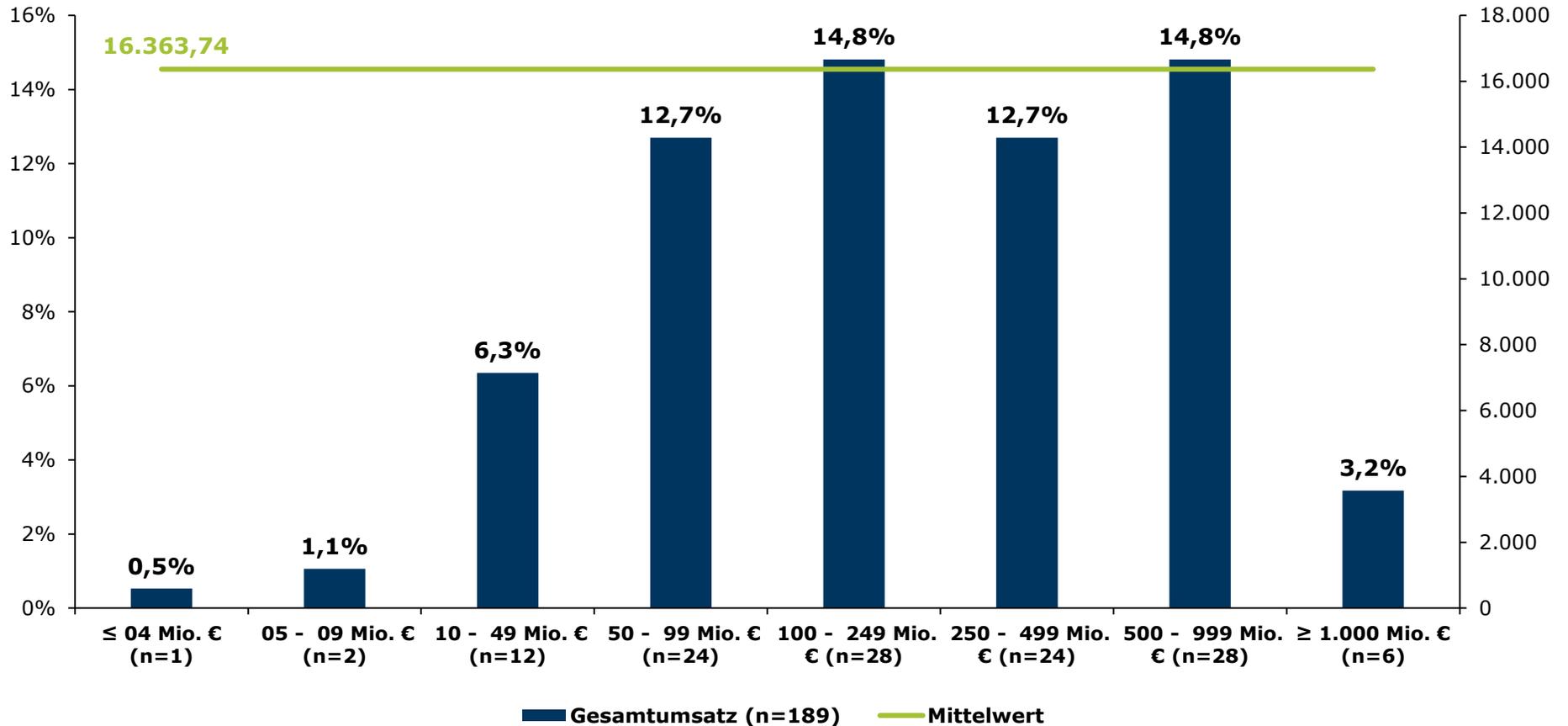
# Unternehmensgröße: Es wird die komplette Bandbreite von klein, mittel bis groß abgedeckt

«Wie viele Mitarbeiter arbeiten in Ihrem Unternehmen?»



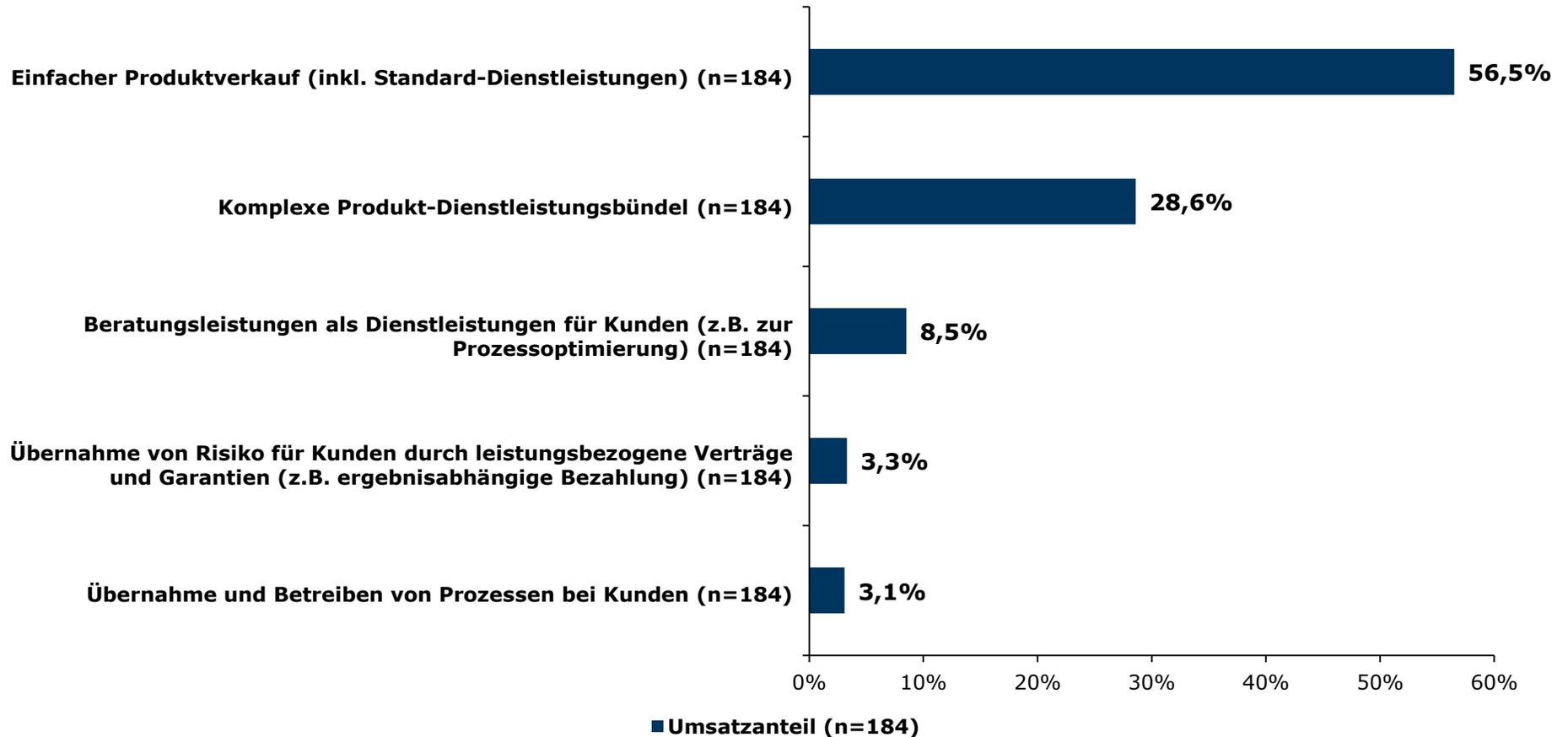
# Umsatz: Befragte Unternehmen decken eine große Umsatzrange ab

«Wie hoch war der Umsatz Ihres Unternehmens im letzten Geschäftsjahr?»



# Der einfache Produktverkauf macht über 56% des Umsatzes aus

«Wie hoch ist der Anteil des Umsatzes, der in folgende Leistungsangebote Ihres Unternehmens entfällt?»



# Agenda

1. Zielsetzung und Struktur der Stichprobe

**2. Aktuelle Herausforderungen durch die veränderte B2B Buying-Journey**

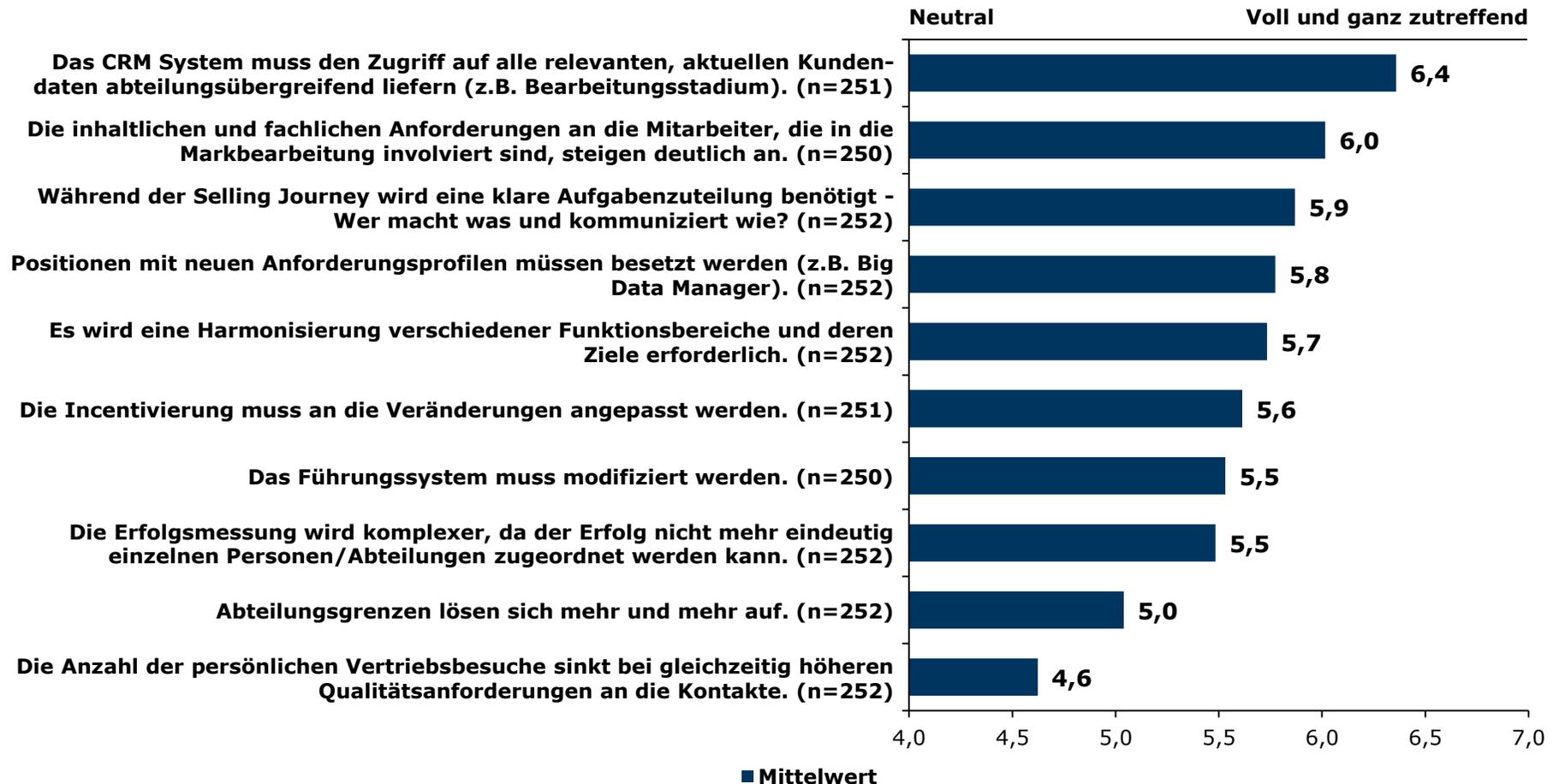
3. Probleme in der internen Zusammenarbeit von Marketing, Vertrieb und Service

4. Organisationsstruktur für eine kundenzentrierte B2B-Marktbearbeitung

5. Erfolgsfaktoren für eine kundenzentrierte B2B-Marktbearbeitung

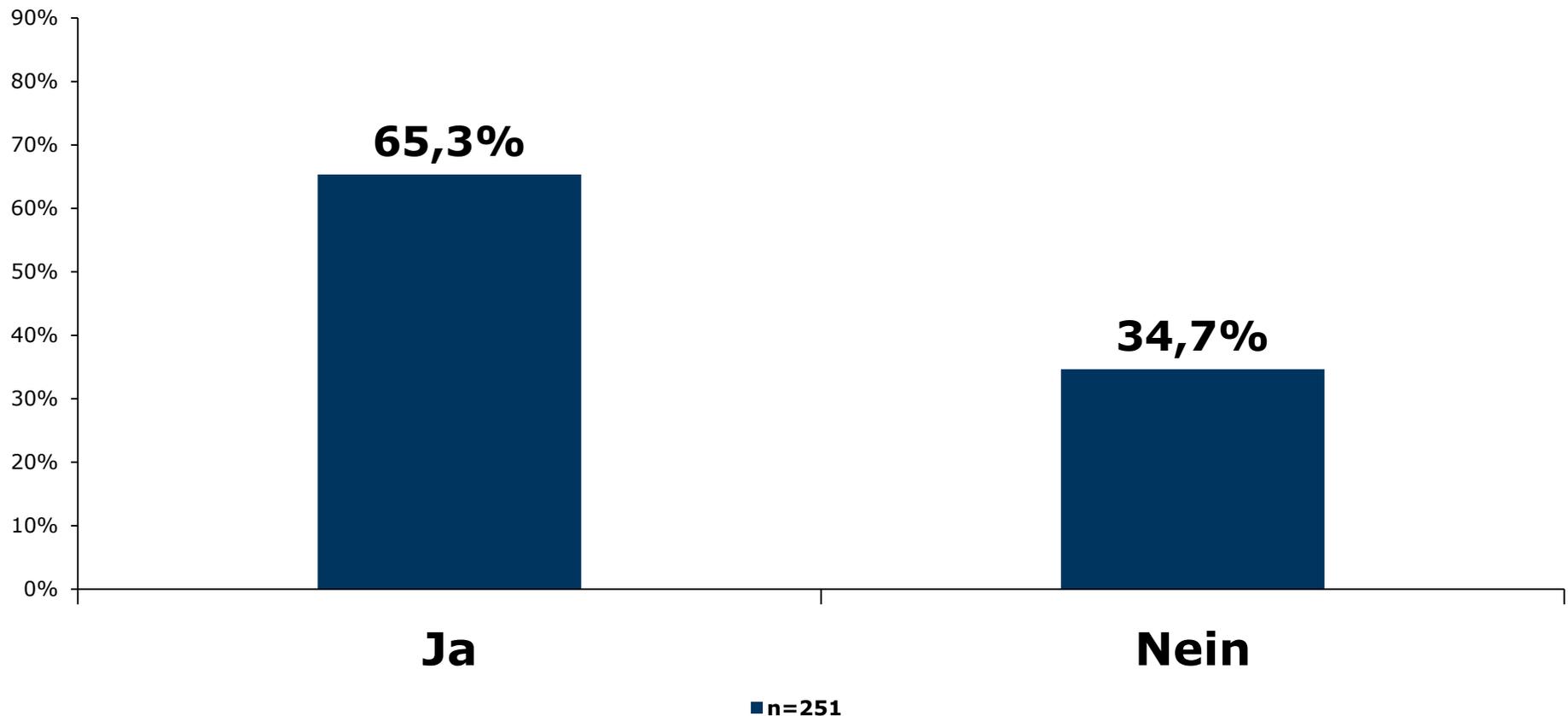
# CRM System und Anforderungen an Mitarbeiter stellen größte Herausforderungen durch die veränderte Buying-Journey dar

«Inwieweit treffen die folgenden Herausforderungen auf die Situation zu, die Sie in Ihrem Unternehmen durch Veränderungen in der B2B-Buying Journey erleben?»



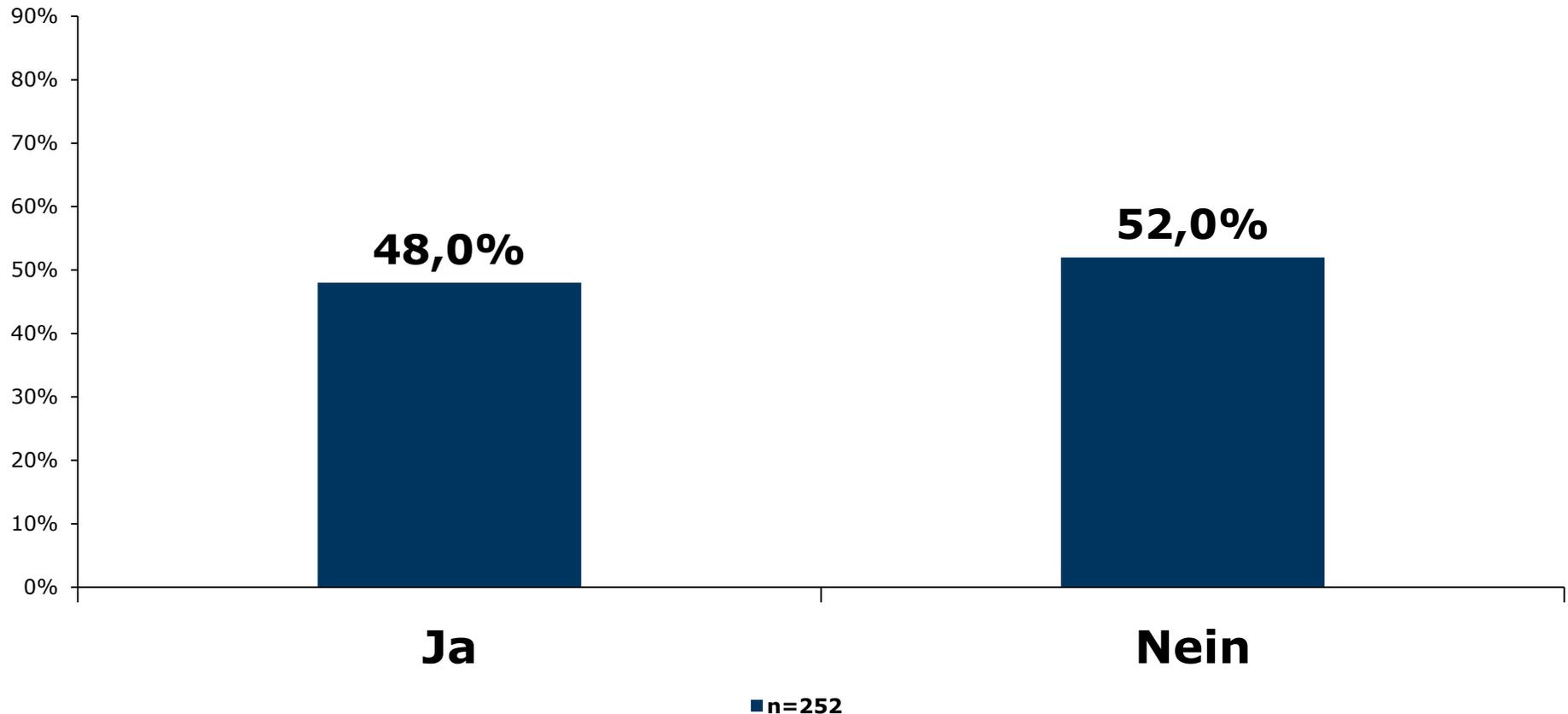
# Für 65% der Unternehmen verliert der Vertrieb seine Monopolstellung auf den Kunden

«Der Vertrieb verliert das Monopol auf den Kunden.»



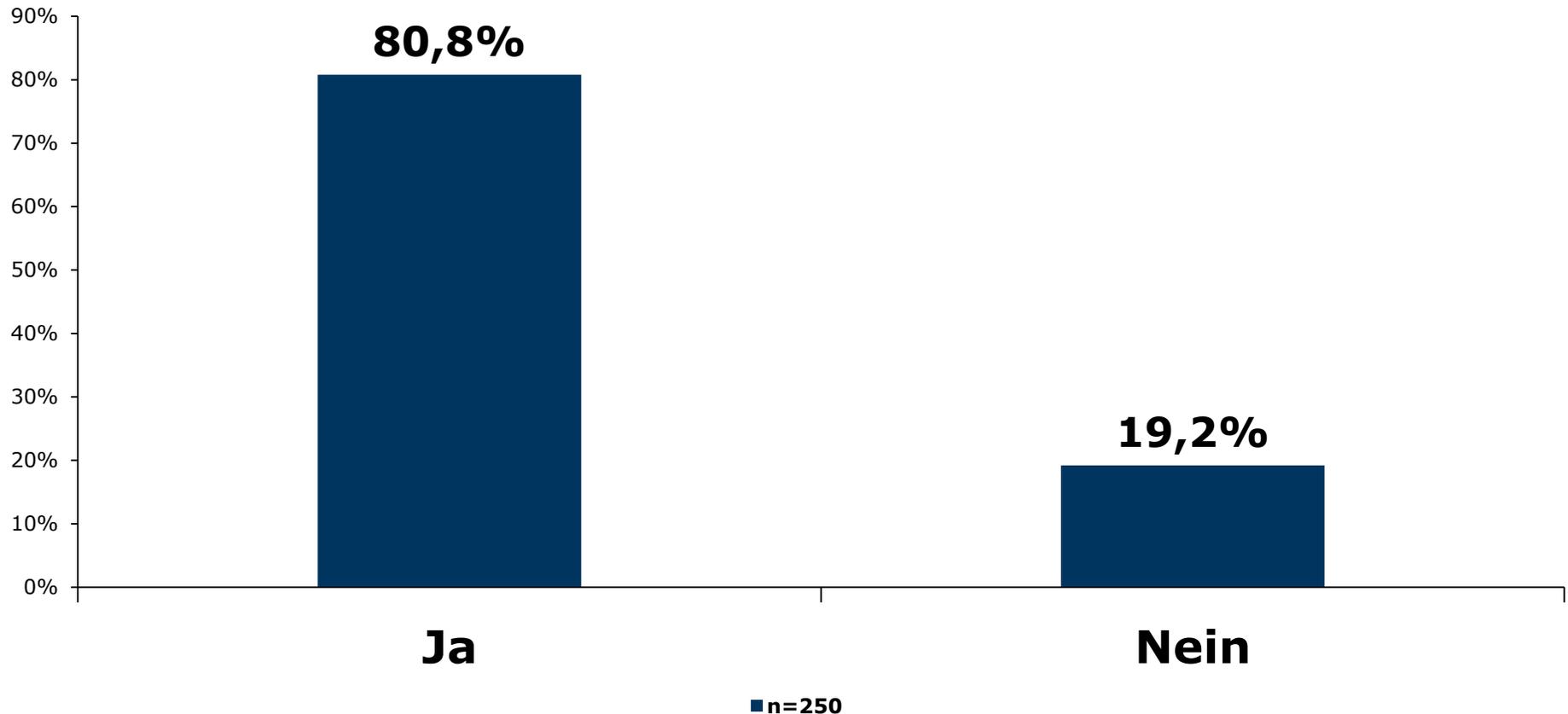
# Bei über 50% der Unternehmen akzeptiert der Vertrieb nicht, dass er Kundenverantwortung abgeben oder teilen muss

«Der Vertrieb akzeptiert nicht, dass er Kundenverantwortung abgeben oder teilen muss.»



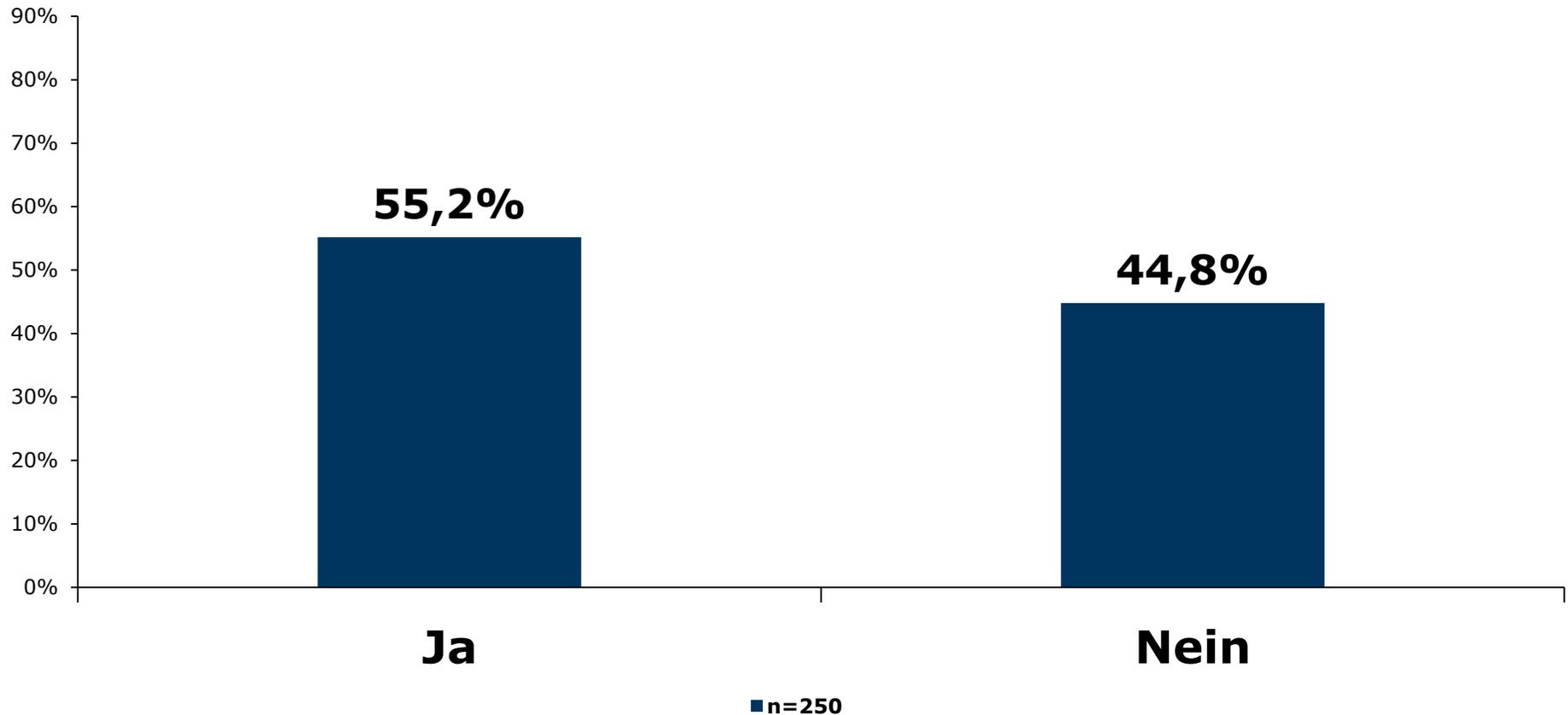
# Für mehr als 80% der Unternehmen verkauft der Service seine Leistungen nicht konsequent genug

«Der Service verkauft seine Leistungen nicht konsequent genug.»



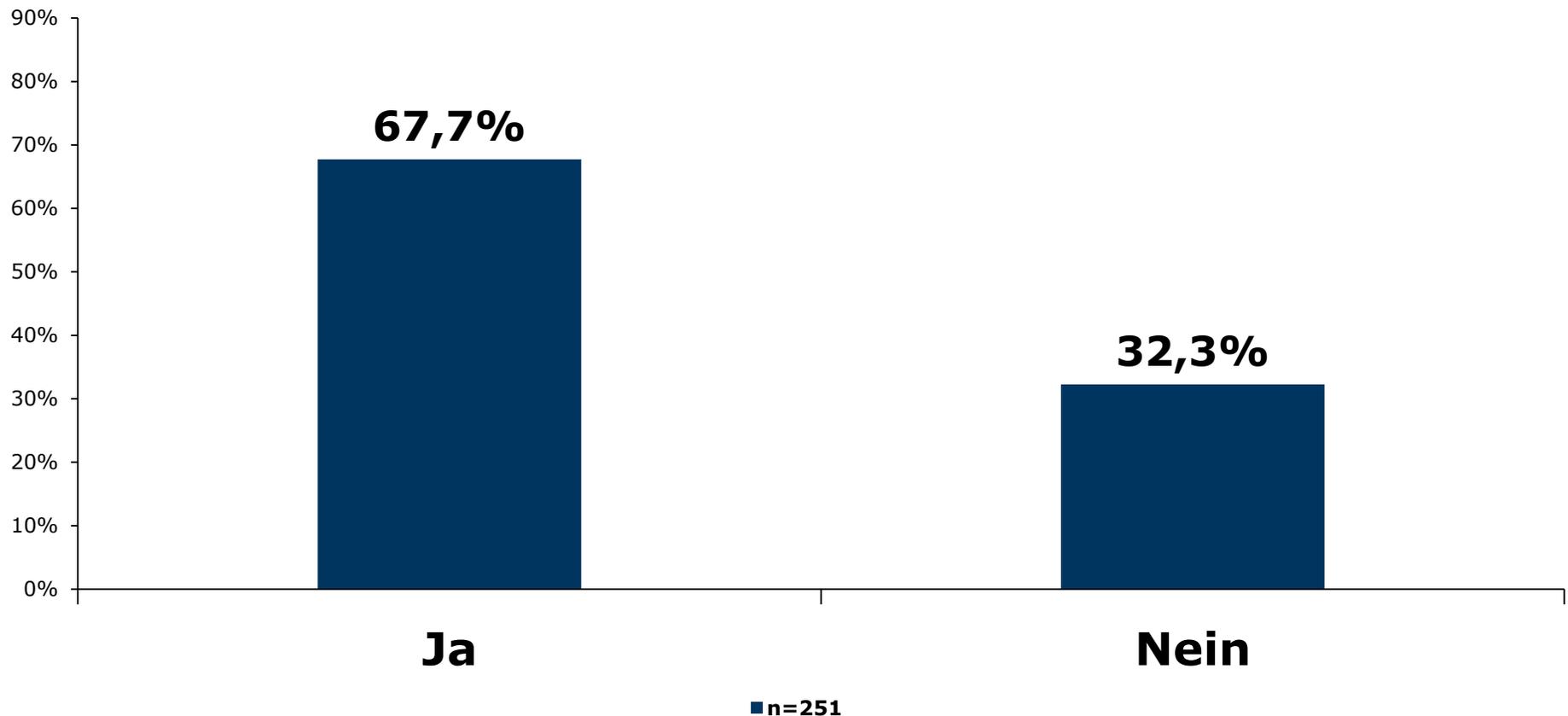
# Bei über der Hälfte der Unternehmen identifiziert der Service keine Verkaufschancen

«Der Service identifiziert keine Verkaufschancen.»



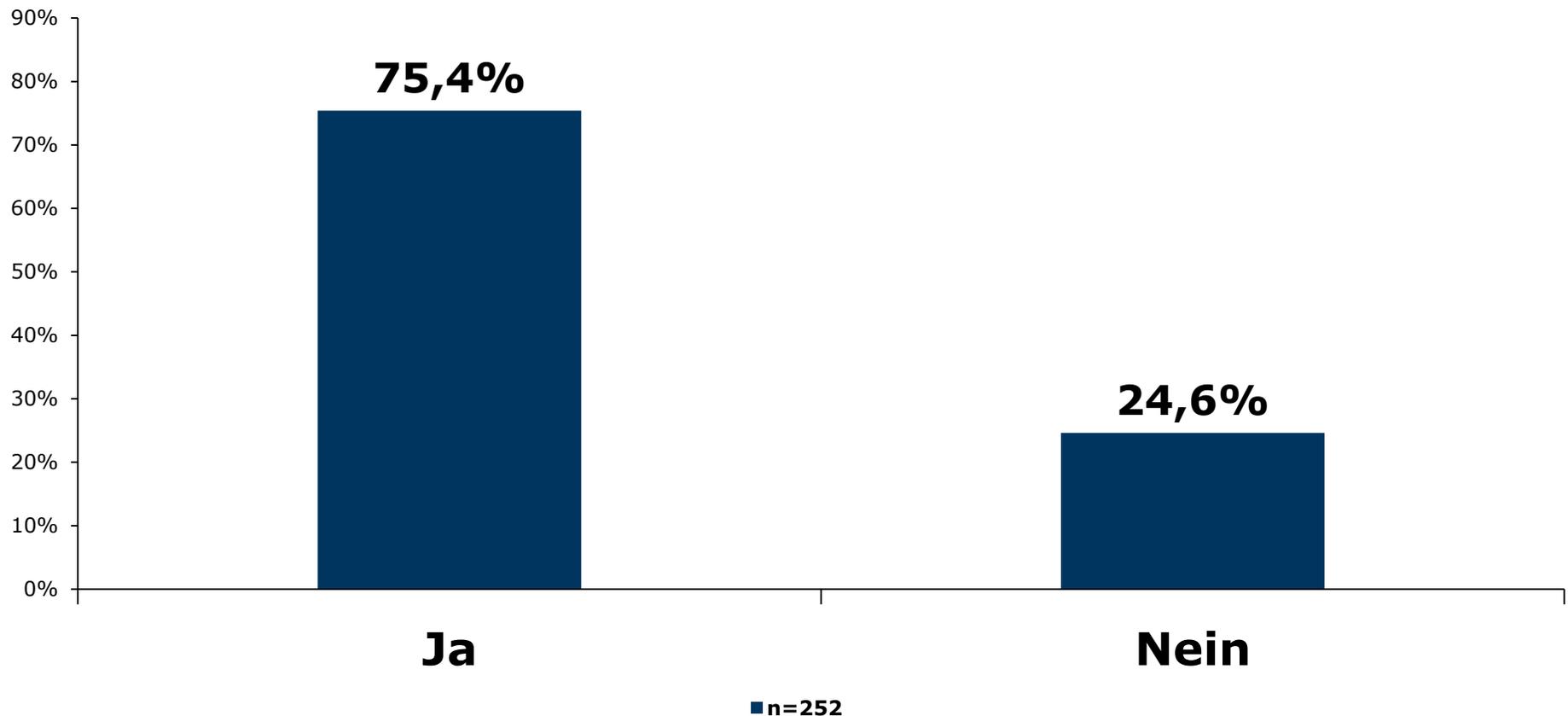
# In fast 68% der Unternehmen begleitet das Marketing den Kunden zu Beginn der Selling Journey nicht konsequent

«Das Marketing begleitet den Kunden zu Beginn der Selling Journey nicht konsequent genug.»



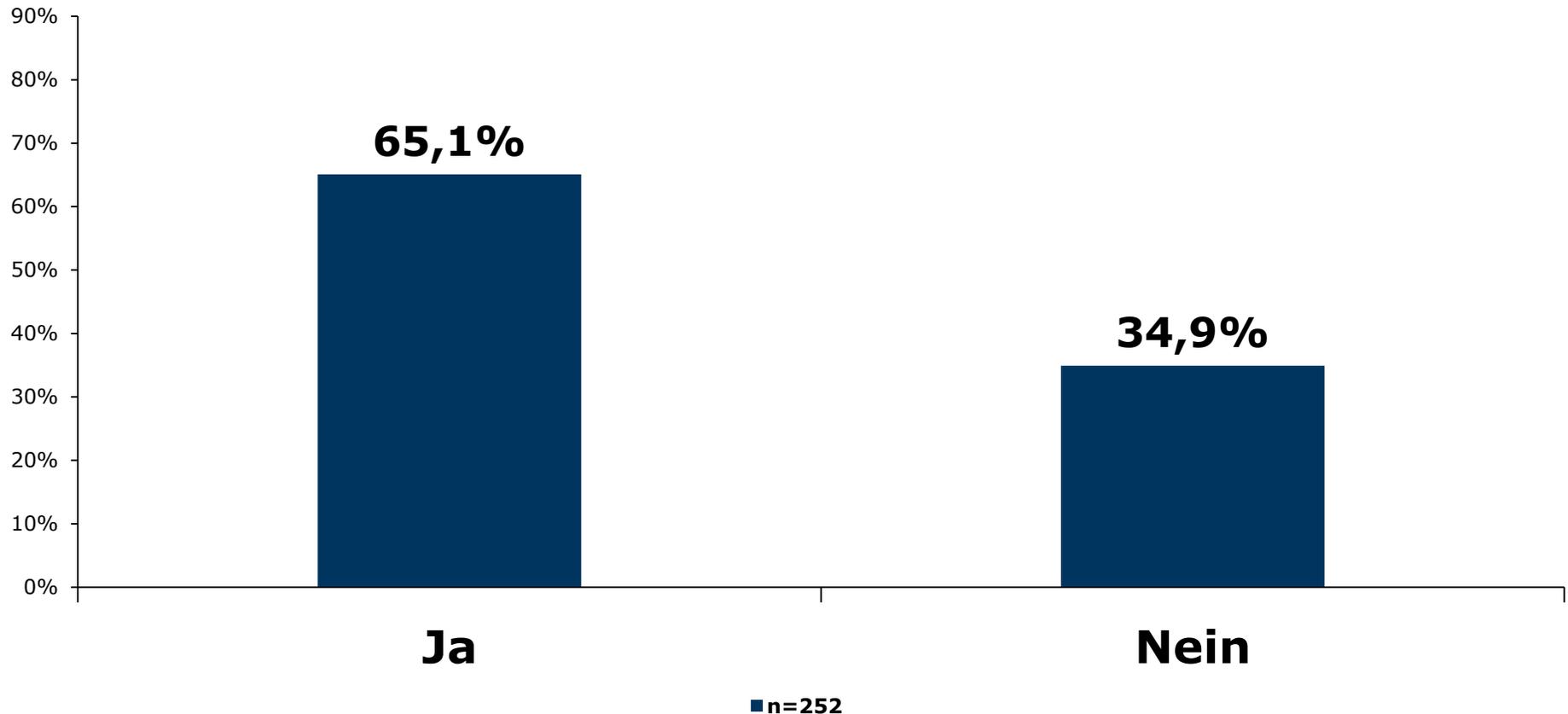
# In mehr als 75% der Unternehmen sind Marketingaktivitäten zukünftig die wichtigste Basis zur Leadgenerierung

«Professionelle Marketingaktivitäten sind in Zukunft die wichtigste Basis zur Generierung von Leads für den Vertrieb.»



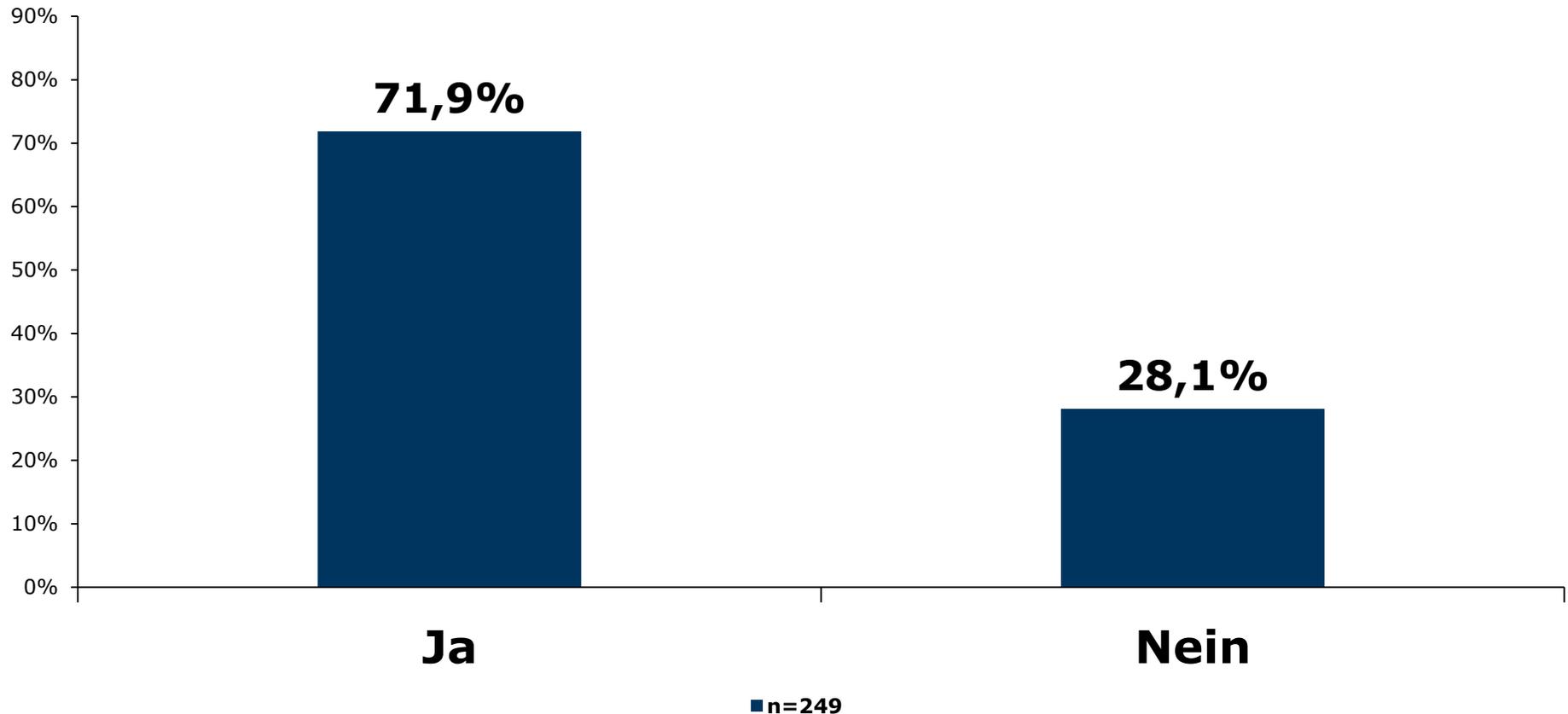
# In mehr als 65% der Unternehmen gelingt es dem Vertrieb nur unzureichend Leads zum Kauf zu führen

«Dem Vertrieb gelingt es heute nur unzureichend, Leads aus dem Marketing systematisch nachzuverfolgen und zum Kauf zu führen.»



# In über 71% der Unternehmen bremst das Verhalten der Mitarbeiter die Weiterentwicklung der Marktbearbeitung aus

«Nicht der technologische Fortschritt bremst uns in der Weiterentwicklung der Marktbearbeitung, sondern das Verhalten unserer Mitarbeiter.»



# Agenda

1. Zielsetzung und Struktur der Stichprobe

2. Aktuelle Herausforderungen durch die veränderte B2B Buying-Journey

**3. Probleme in der internen Zusammenarbeit von Marketing, Vertrieb und Service**

4. Organisationsstruktur für eine kundenzentrierte B2B-Marktbearbeitung

5. Erfolgsfaktoren für eine kundenzentrierte B2B-Marktbearbeitung

# Hauptverantwortung und größte Problembereiche in den Phasen der kundenzentrierten Marktbearbeitung

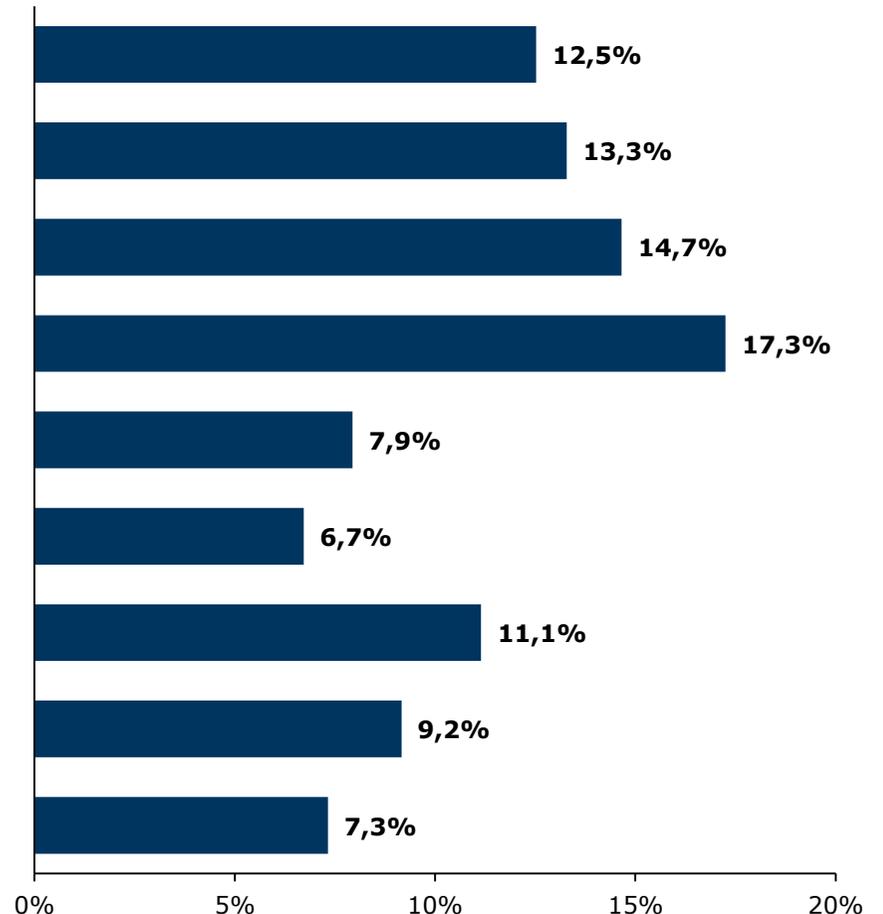
«Welche Abteilung trägt die Hauptverantwortung für die jeweilige Phasen der kundenzentrierten Marktbearbeitung?»

## Hauptverantwortung (pro Phase)

Aufgabenbereiche	Marketing	Vertrieb	Innendienst	Service
Marktforschung/ Customer Analytics	61,1%	31,0%	6,0%	2,0%
Kampagnen-Management	71,0%	24,6%	4,0%	0,4%
Lead-Generierung	42,2%	54,2%	3,2%	0,4%
Management von digitalen Kanälen	66,4%	16,0%	9,2%	8,4%
Management von persönlichen Kundeninteraktionen	2,4%	90,9%	4,0%	2,8%
Vertrieb von Lösungen und Services	1,6%	80,8%	3,6%	14,0%
Cross-/Up-Selling an bestehende Kunden	2,0%	76,2%	12,3%	9,5%
Kundenbindung/Vermeidung von Abwanderung	4,0%	72,8%	10,4%	12,8%
After Sales Betreuung	0,8%	25,5%	28,7%	45,0%

«Bitte bewerten Sie, bei welchen nachfolgenden Aufgabenbereiche besonders große Probleme in der Zusammenarbeit zwischen Marketing und Vertrieb auftreten.»

## Größte Probleme in der Zusammenarbeit



# Hauptverantwortungen in den Phasen der kundenzentrierten Marktbearbeitung nach Professionalität der Unternehmen\*

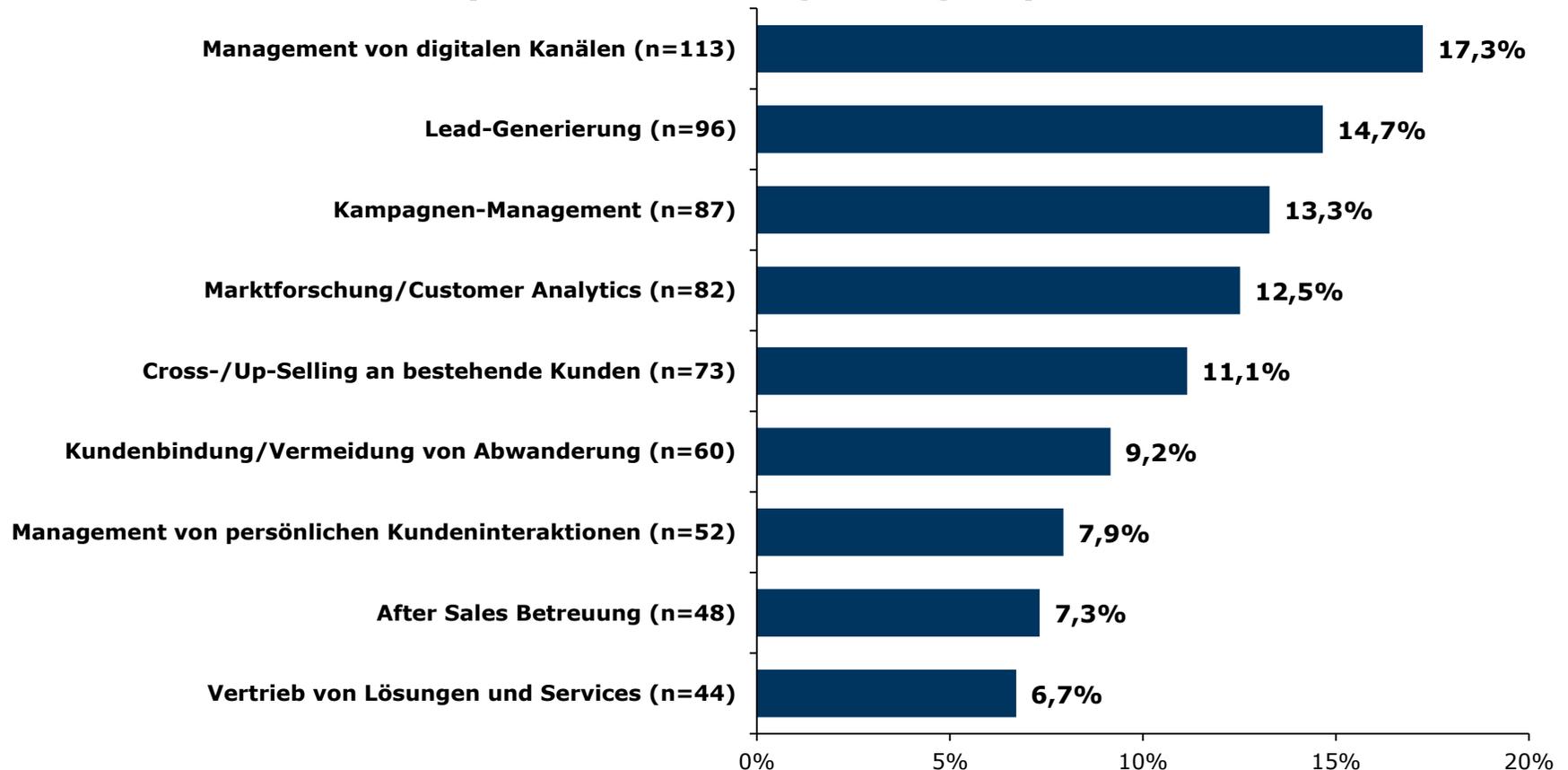
«Welche Abteilung trägt die Hauptverantwortung für die jeweilige Phasen der kundenzentrierten Marktbearbeitung?»

Aufgabenbereiche	Unternehmen mit hoher Kundenzentrierung*				Unternehmen mit geringer Kundenzentrierung*			
	Marketing	Vertrieb	Innendienst	Service	Marketing	Vertrieb	Innendienst	Service
Marktforschung/ Customer Analytics	63,8%	34,5%	1,7%	0,0%	55,8%	25,0%	15,4%	3,8%
Kampagnen-Management	59,5%	35,1%	0,0%	5,4%	61,2%	26,9%	0,0%	11,9%
Lead-Generierung	51,7%	46,7%	0,0%	1,7%	40,4%	57,7%	0,0%	1,9%
Management von digitalen Kanälen	69,0%	12,1%	10,3%	8,6%	67,3%	19,2%	9,6%	3,8%
Management von persönlichen Kundeninteraktionen	6,7%	86,7%	3,3%	3,3%	0,0%	88,5%	5,8%	5,8%
Vertrieb von Lösungen und Services	3,4%	84,7%	1,7%	10,2%	1,9%	78,8%	5,8%	13,5%
Cross-/Up-Selling an bestehende Kunden	5,0%	78,3%	6,7%	10,0%	0,0%	73,1%	17,3%	9,6%
Kundenbindung/Vermeidung von Abwanderung	10,0%	66,7%	10,0%	13,3%	3,9%	74,5%	5,9%	15,7%
After Sales Betreuung	1,7%	25,0%	45,0%	28,3%	0,0%	23,5%	45,1%	31,4%

\*Quartilsvergleich (1. vs. 4. Quartil) auf Basis der 7-Item-Skala „Gesamtbewertung der Professionalität in der kundenzentrierten Marktbearbeitung“.

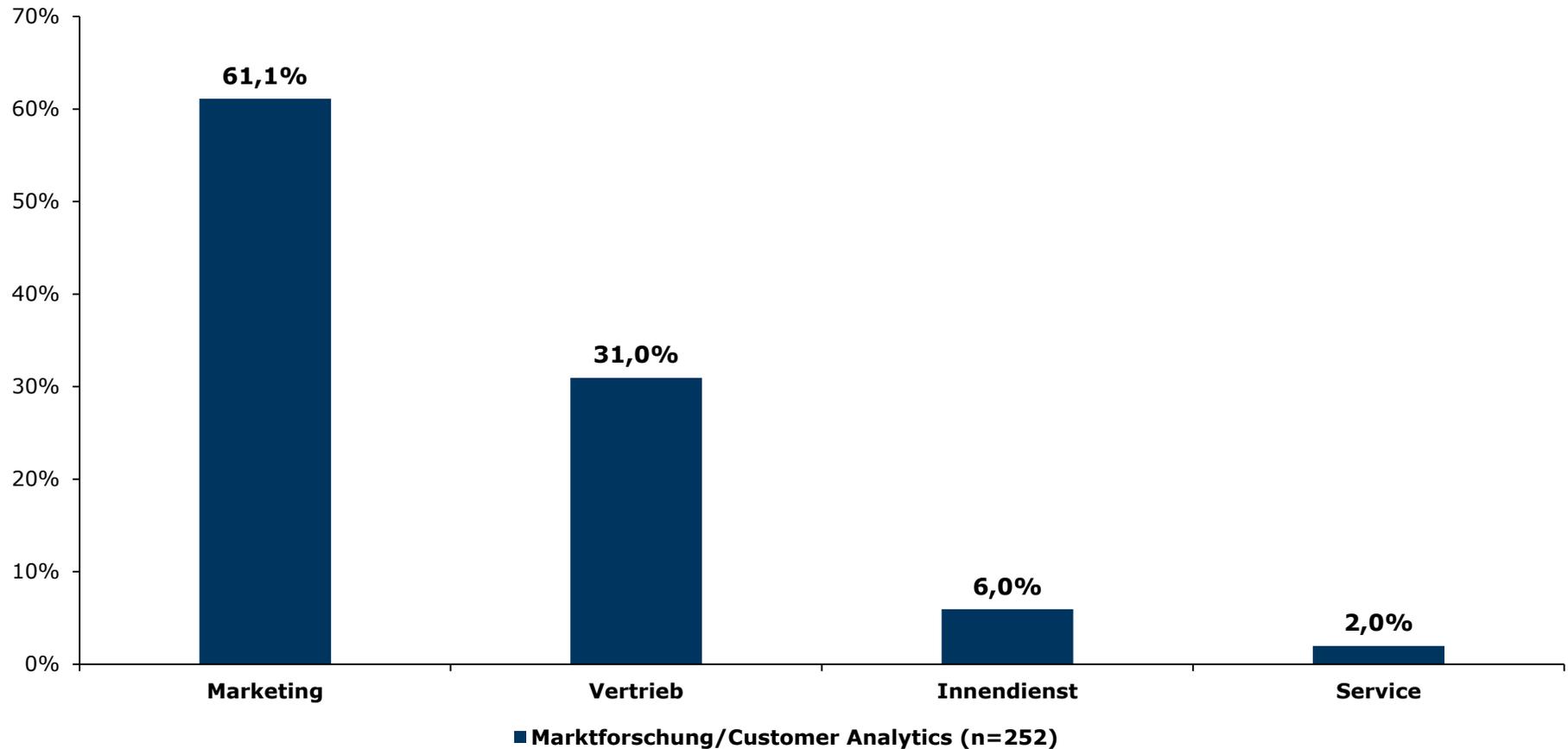
# Probleme in der Zusammenarbeit von Marketing und Vertrieb insb. bei Digital Channels, Lead- und Campaign-Management

«Bitte bewerten Sie, wo besonders große Probleme in der Zusammenarbeit zwischen Marketing und Vertrieb auftreten (Mehrfachnennungen möglich).»



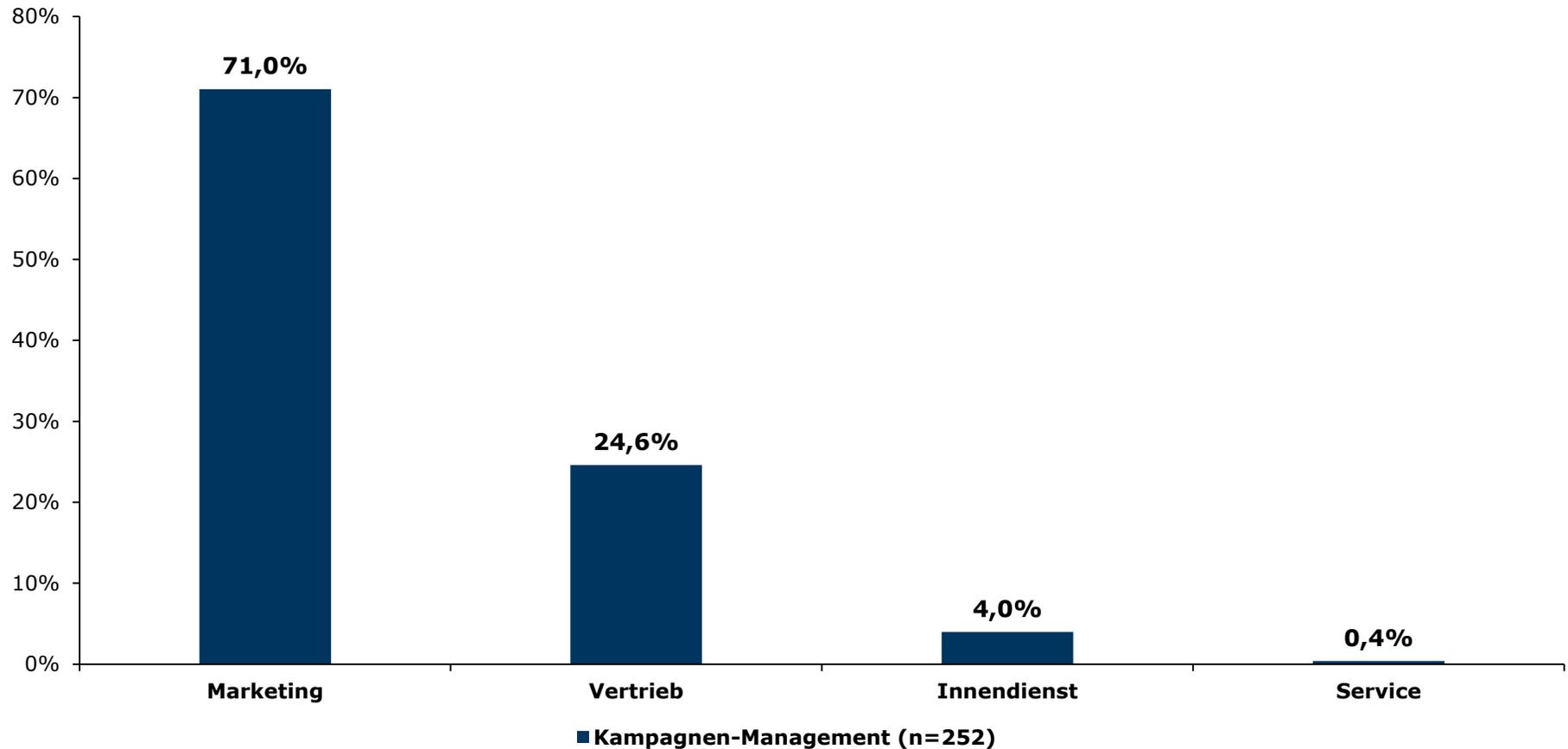
# In über 60% der Unternehmen trägt das Marketing die Verantwortung für Marktforschung/ Customer Analytics

«Welche Abteilung trägt die Hauptverantwortung für die folgende Phase der kundenzentrierten Marktbearbeitung: Marktforschung/ Customer Analytics?»



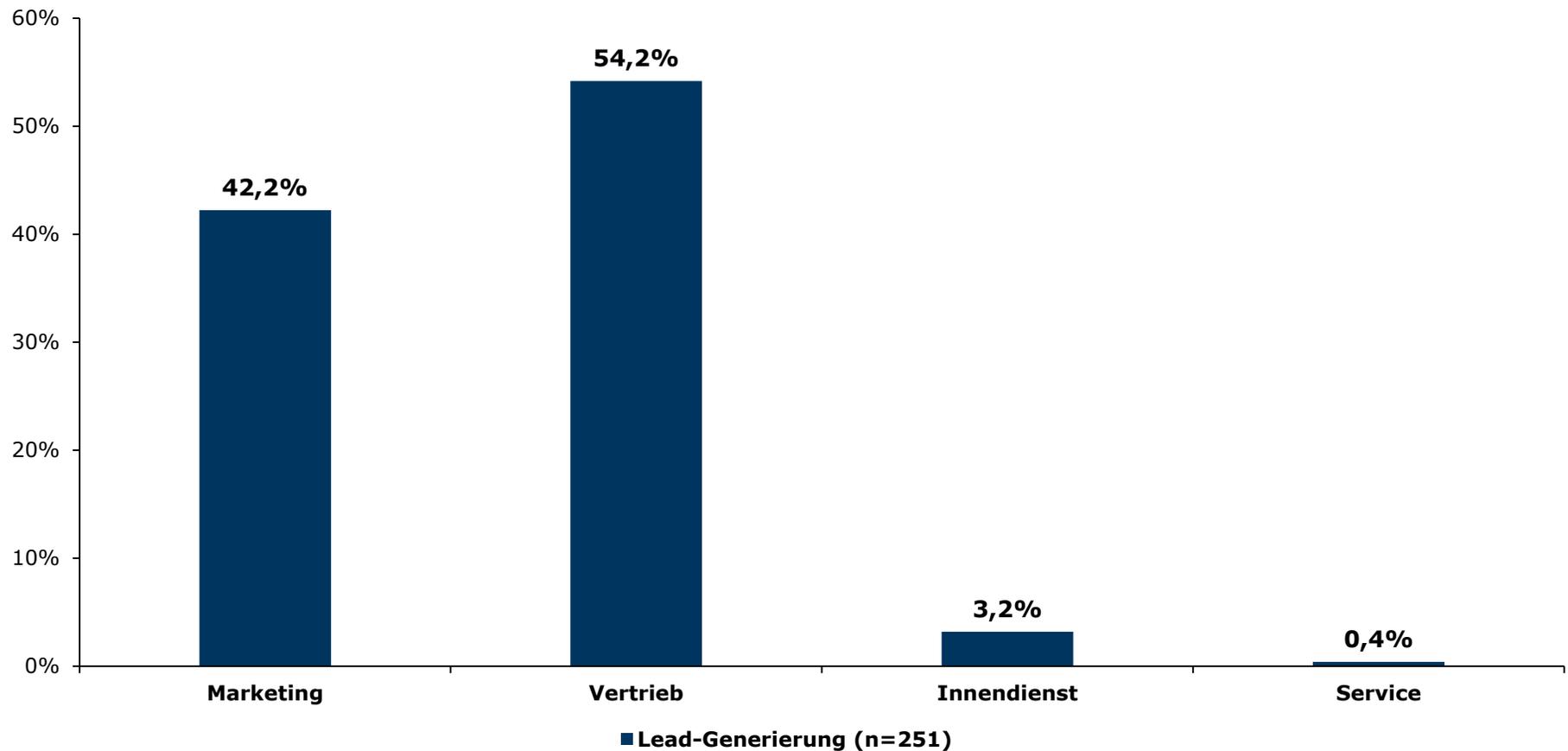
# 71% der Unternehmen geben dem Marketing die Hauptverantwortung für das Kampagnen-Management

«Welche Abteilung trägt die Hauptverantwortung für die folgende Phase der kundenzentrierten Marktbearbeitung: Kampagnen-Management?»



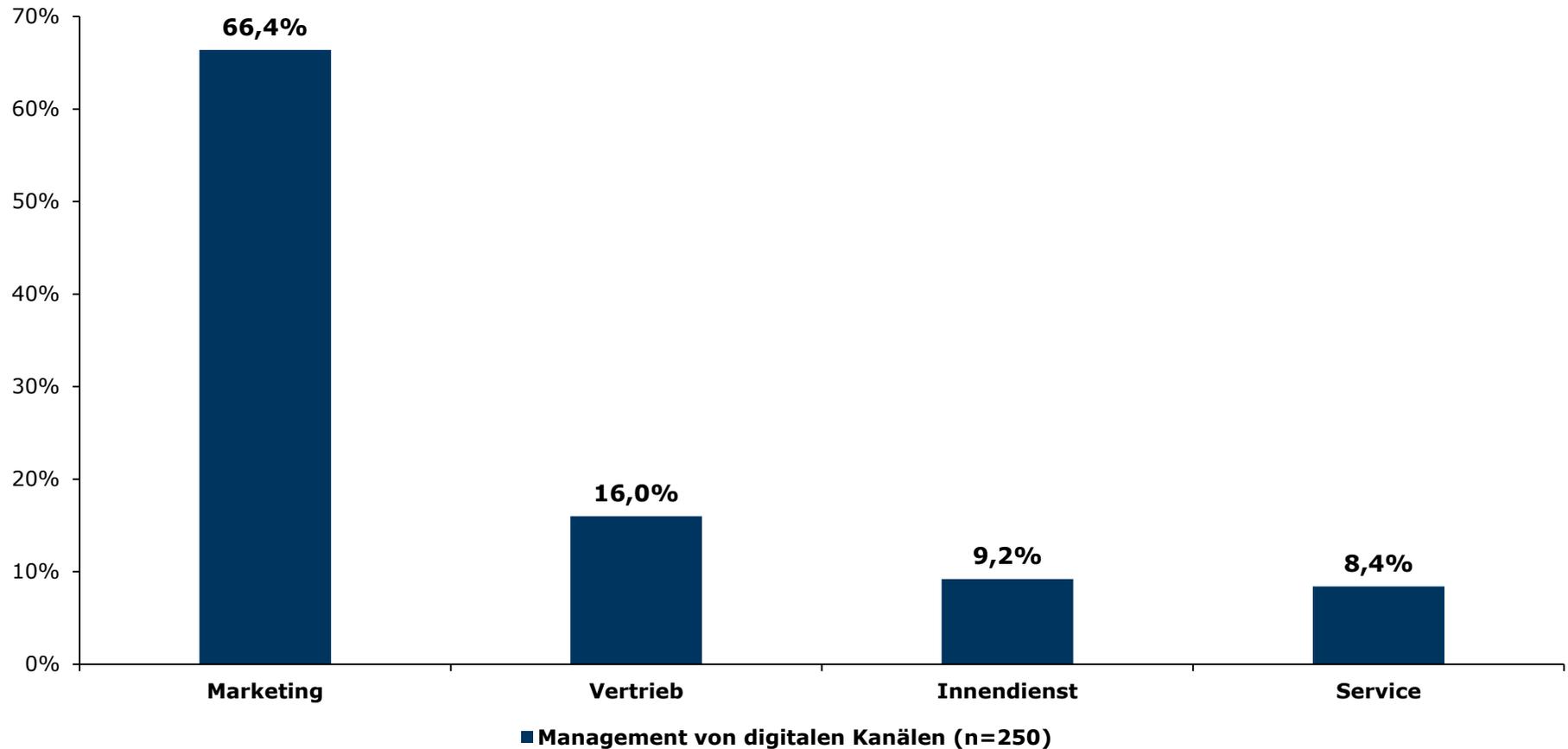
# Bei über 50% der Unternehmen liegt die Hauptverantwortung für die Leadgenerierung im Vertrieb

«Welche Abteilung trägt die Hauptverantwortung für die folgende Phase der kundenzentrierten Marktbearbeitung: Lead-Generierung?»



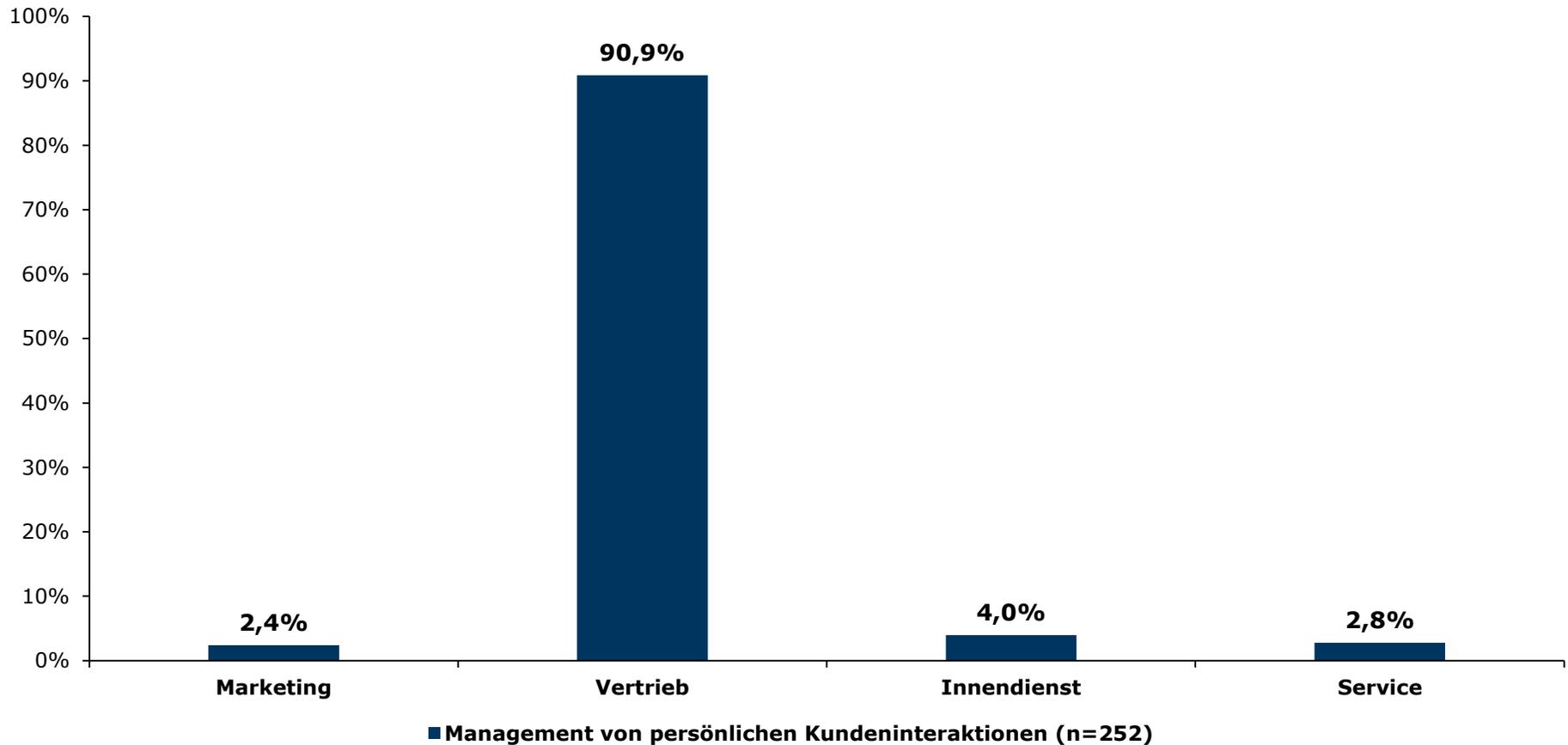
# In über 2/3 der Unternehmen liegt das Management von digitalen Kanälen in der Verantwortung des Marketings

«Welche Abteilung trägt die Hauptverantwortung für die folgende Phase der kundenzentrierten Marktbearbeitung: Management von digitalen Kanälen?»



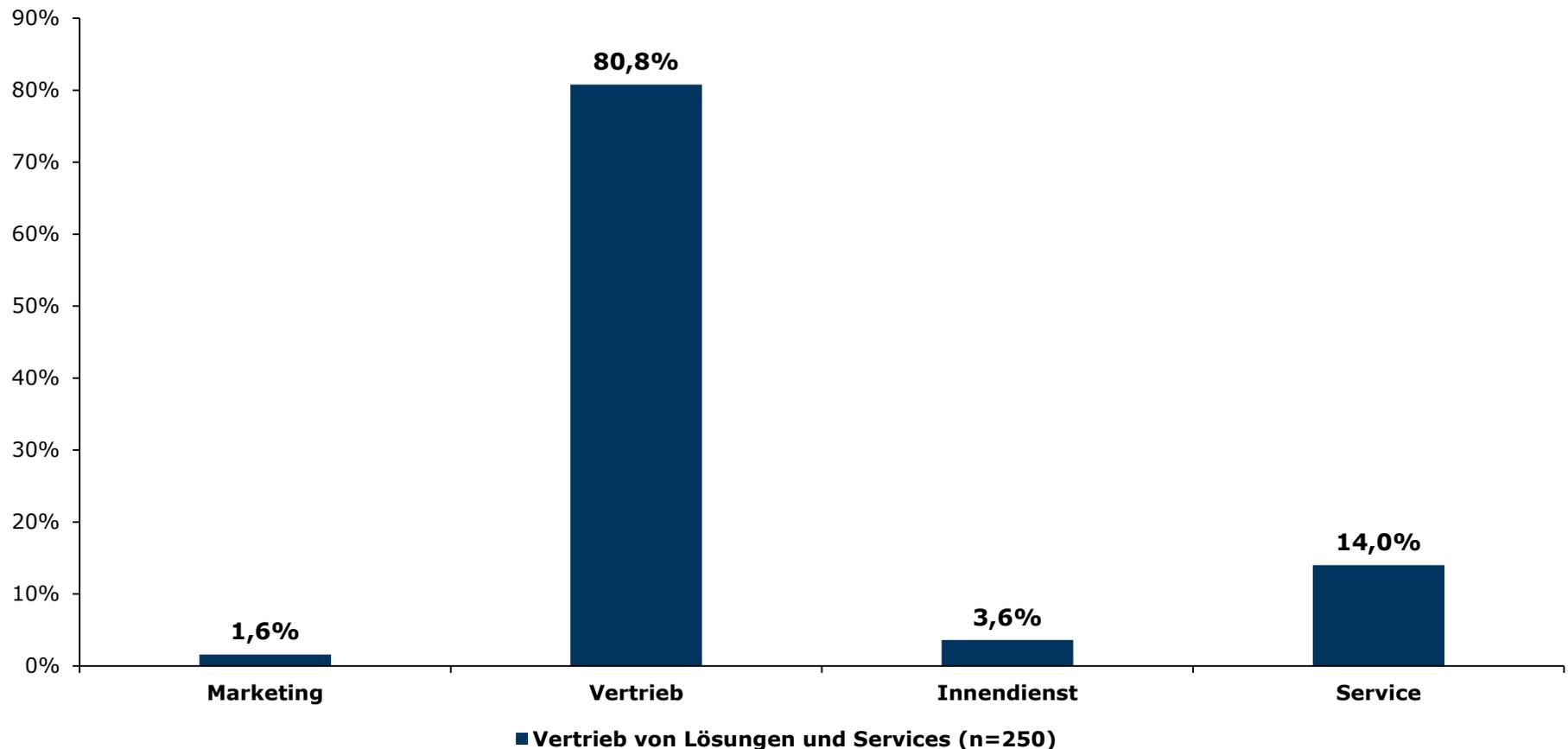
# Für mehr als 90% der Unternehmen liegt die Hauptverantwortung für Face-to-Face Kundeninteraktionen beim Vertrieb

«Welche Abteilung trägt die Hauptverantwortung für die folgende Phase der kundenzentrierten Marktbearbeitung: Management von persönlichen Kundeninteraktionen?»



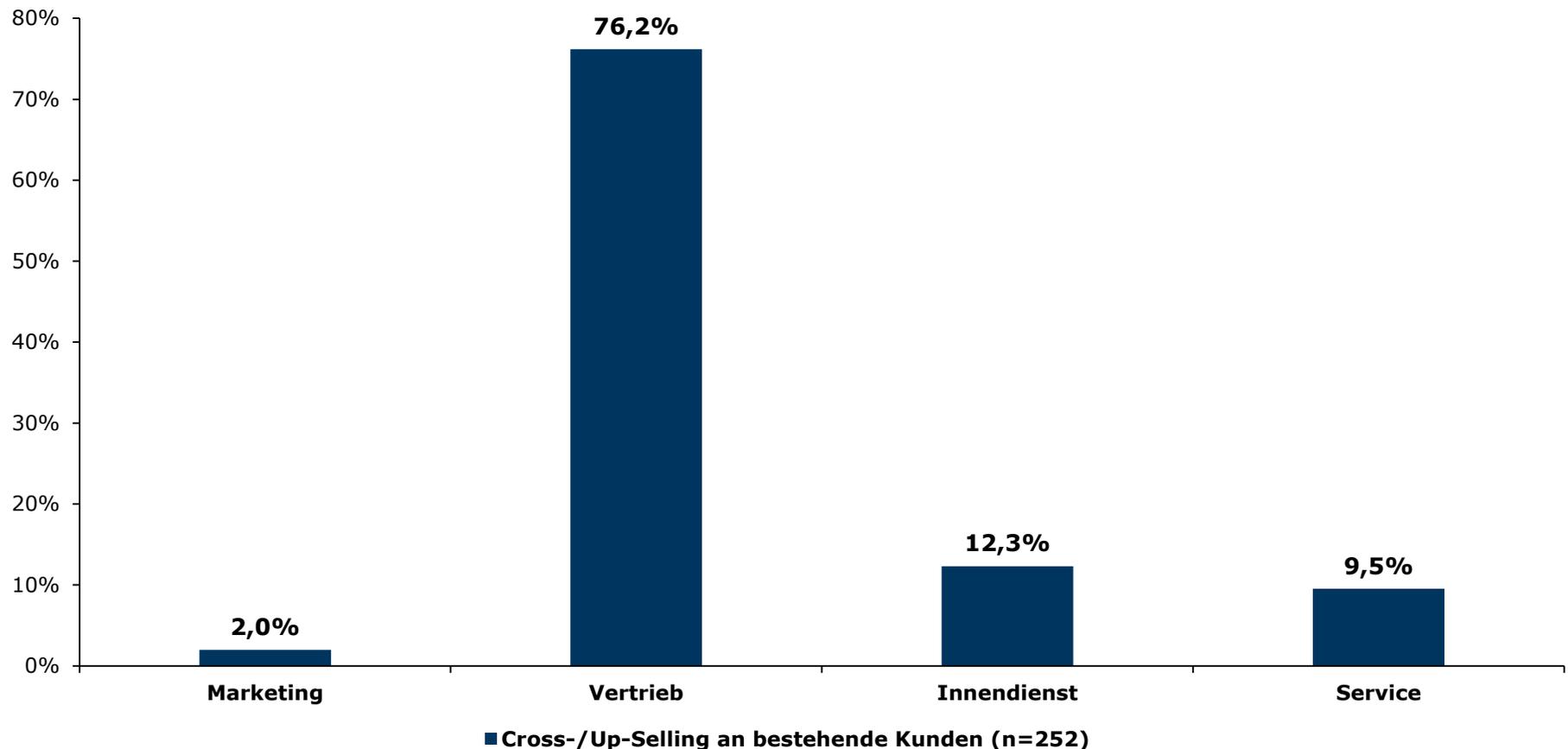
# Bei über 80% der Unternehmen liegt die Hauptverantwortung für den Vertrieb von Lösungen und Services

«Welche Abteilung trägt die Hauptverantwortung für die folgende Phase der kundenzentrierten Marktbearbeitung: Vertrieb von Lösungen und Services?»



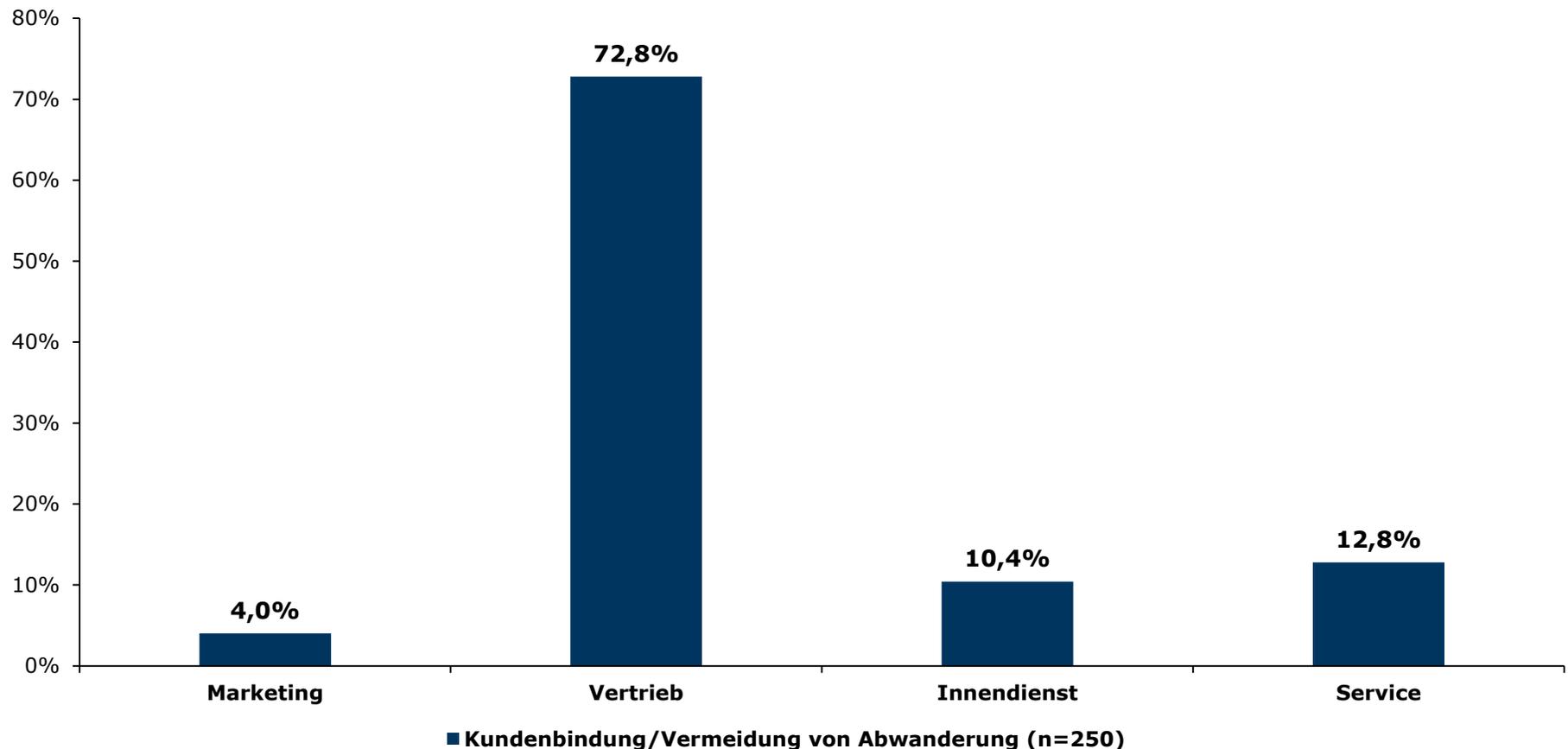
# Für über 75% der Unternehmen liegt die Hauptverantwortung für Cross- und Up-Selling im Vertrieb

«Welche Abteilung trägt die Hauptverantwortung für die folgende Phase der kundenzentrierten Marktbearbeitung: Cross-/Up-Selling an bestehende Kunden?»



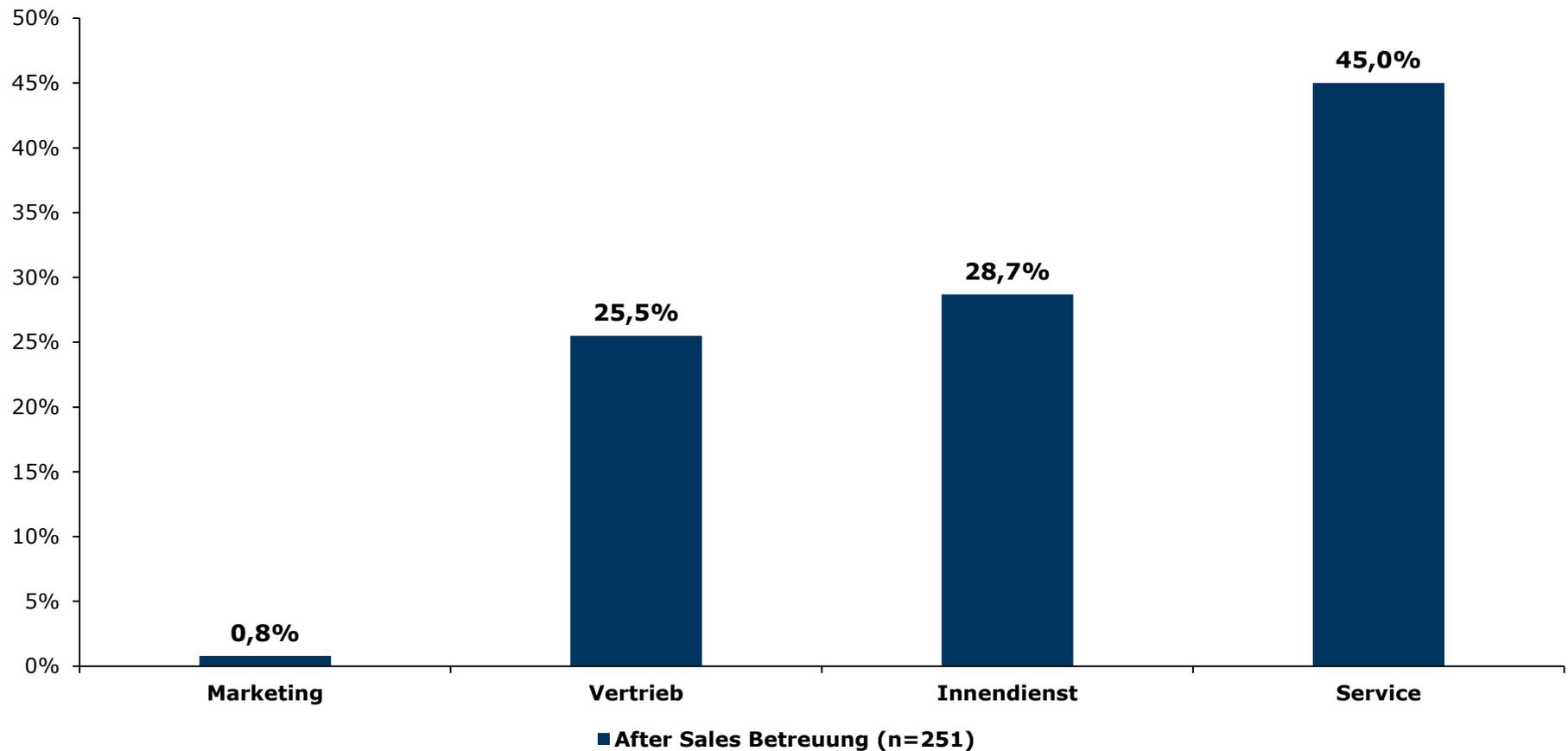
# Fast $\frac{3}{4}$ der Unternehmen sieht die Verantwortung der Kundenbindung/Vermeidung von Abwanderung im Vertrieb

«Welche Abteilung trägt die Hauptverantwortung für die folgende Phase der kundenzentrierten Marktbearbeitung: Kundenbindung/Vermeidung von Abwanderung?»



# Für 45% der Unternehmen liegt die Hauptverantwortung der After Sales Betreuung im Service

«Welche Abteilung trägt die Hauptverantwortung für die folgende Phase der kundenzentrierten Marktbearbeitung: After Sales Betreuung?»



# Agenda

1. Zielsetzung und Struktur der Stichprobe

2. Aktuelle Herausforderungen durch die veränderte B2B Buying-Journey

3. Probleme in der internen Zusammenarbeit von Marketing, Vertrieb und Service

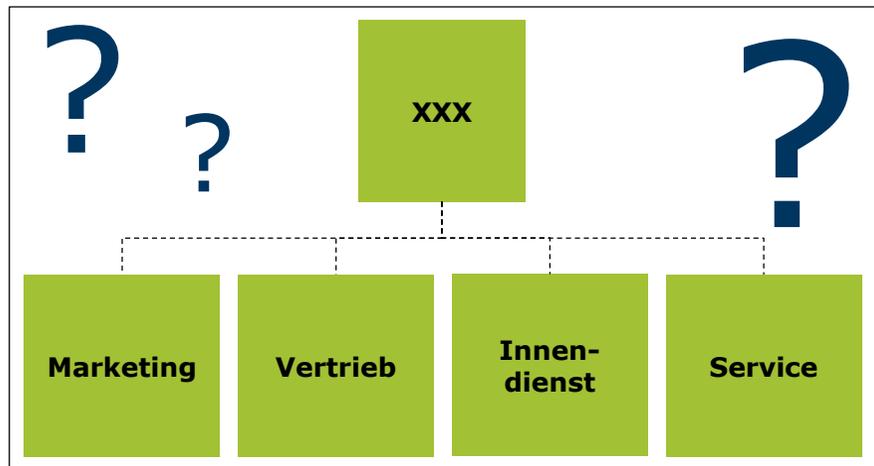
**4. Organisationsstruktur für eine kundenzentrierte B2B-Marktbearbeitung**

5. Erfolgsfaktoren für eine kundenzentrierte B2B-Marktbearbeitung

# Organisationsstruktur für eine kundenzentrierte B2B-Marktbearbeitung

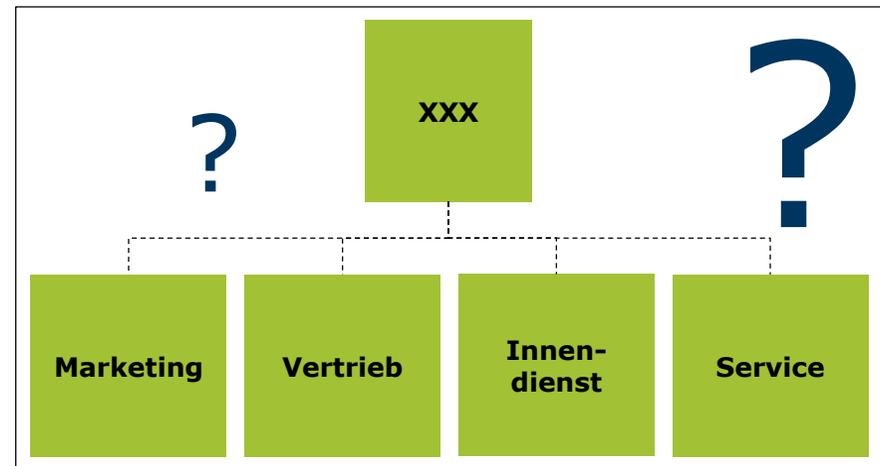
## Status Quo:

Wie sind Marketing, Vertrieb, Service und Innendienst heute organisatorisch aufgehängt?



## Zukunft:

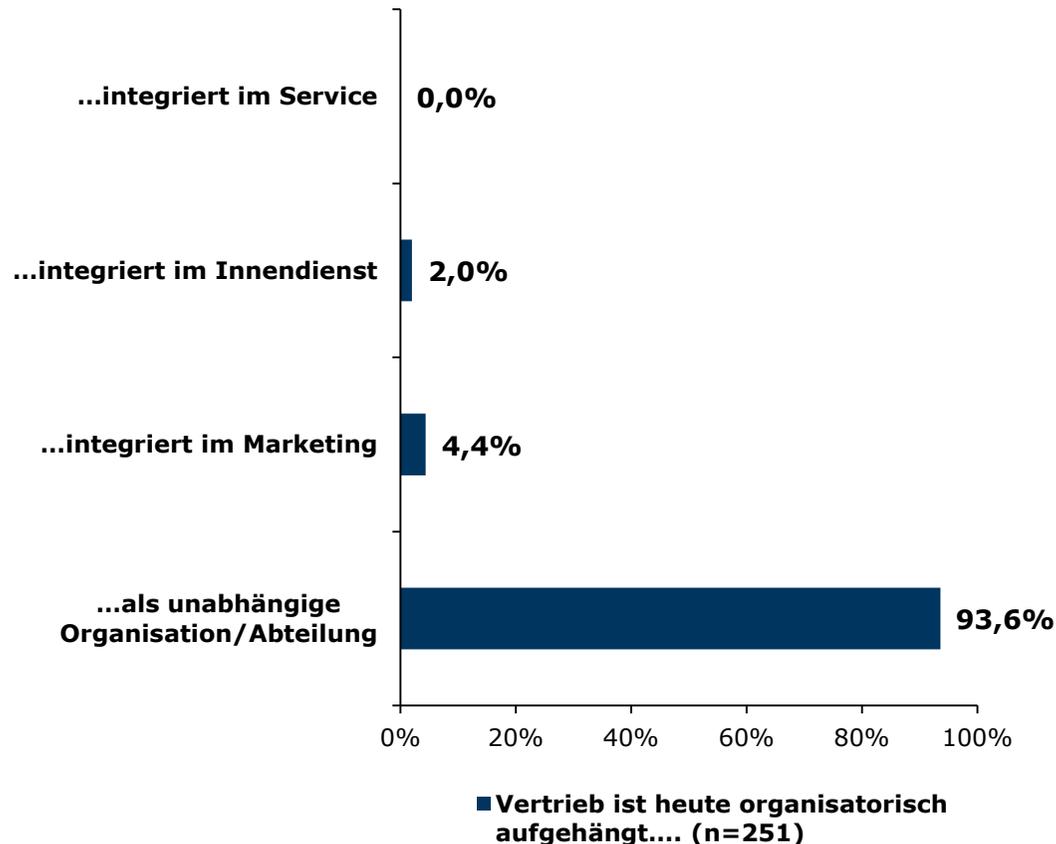
Wie sollen die Bereiche in Zukunft organisatorisch für die kundenzentrierte B2B-Marktbearbeitung aufgehängt werden?



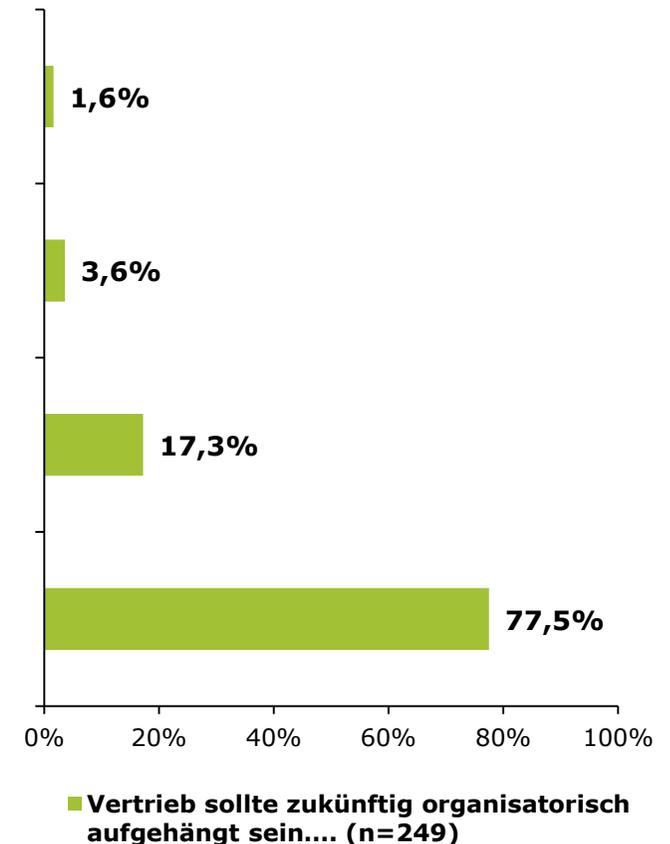
# Vertrieb

# Der Vertrieb bleibt zukünftig nach wie vor eine unabhängige Organisation

«Wo ist der Bereich Vertrieb heute organisatorisch aufgehängt?»



«Wo sollte der Bereich Vertrieb zukünftig organisatorisch aufgehängt sein?»



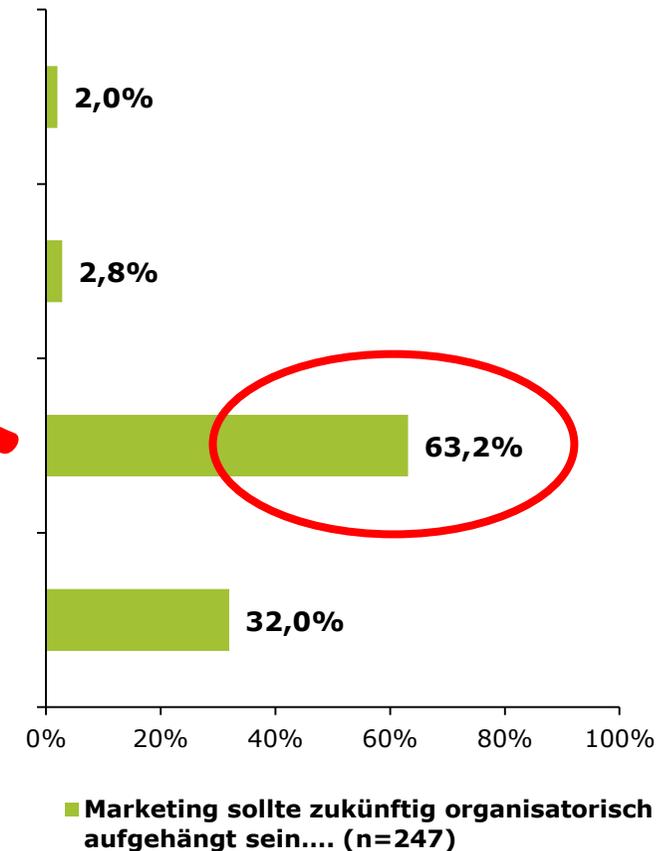
# Marketing

# Organisatorische Aufhängung des Marketings verlagert sich zukünftig in den Vertrieb

«Wo ist der Bereich Marketing heute organisatorisch aufgehängt?»

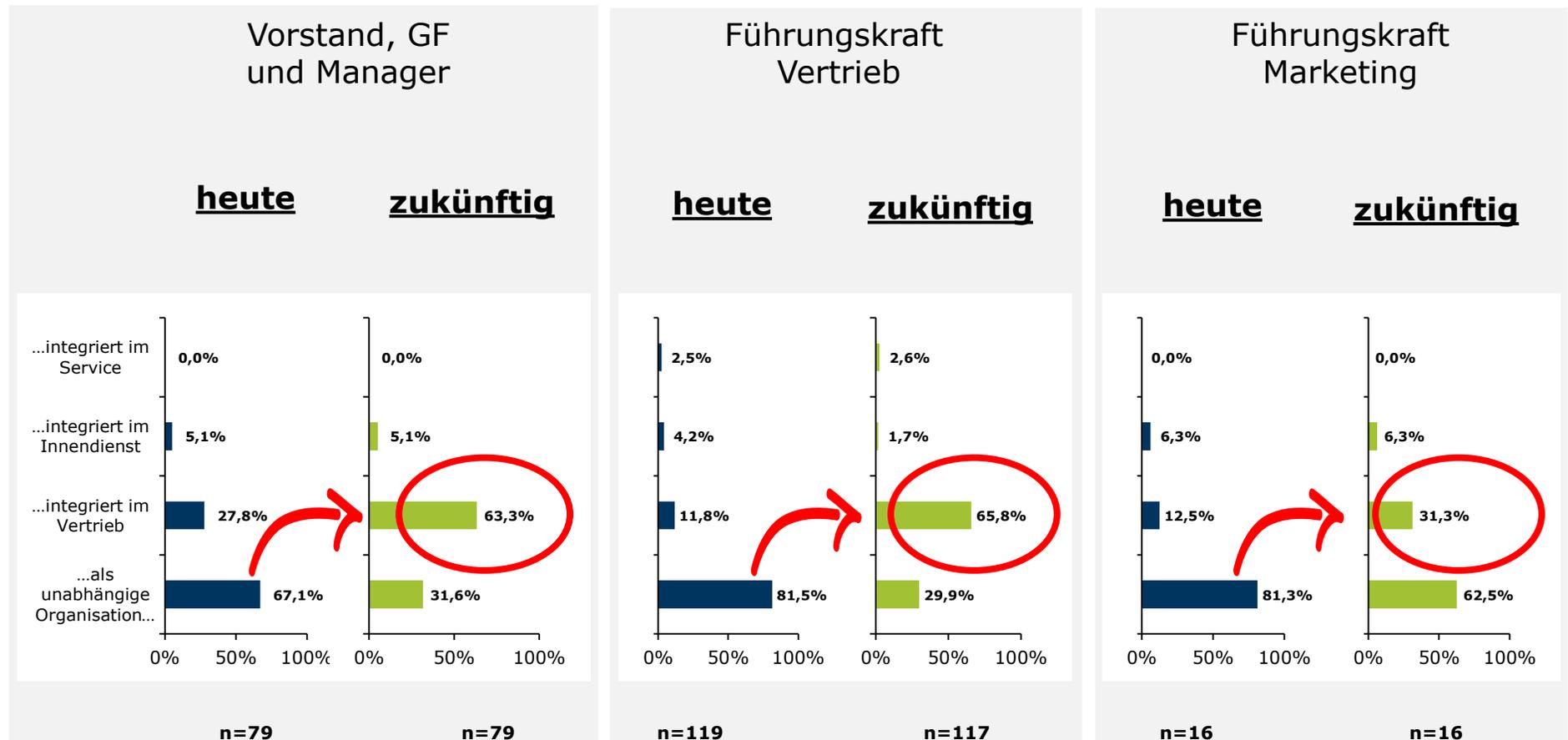


«Wo sollte der Bereich Marketing zukünftig organisatorisch aufgehängt sein?»



# Zukünftige Verlagerung des Marketings in den Vertrieb wird funktionsübergreifend erwartet

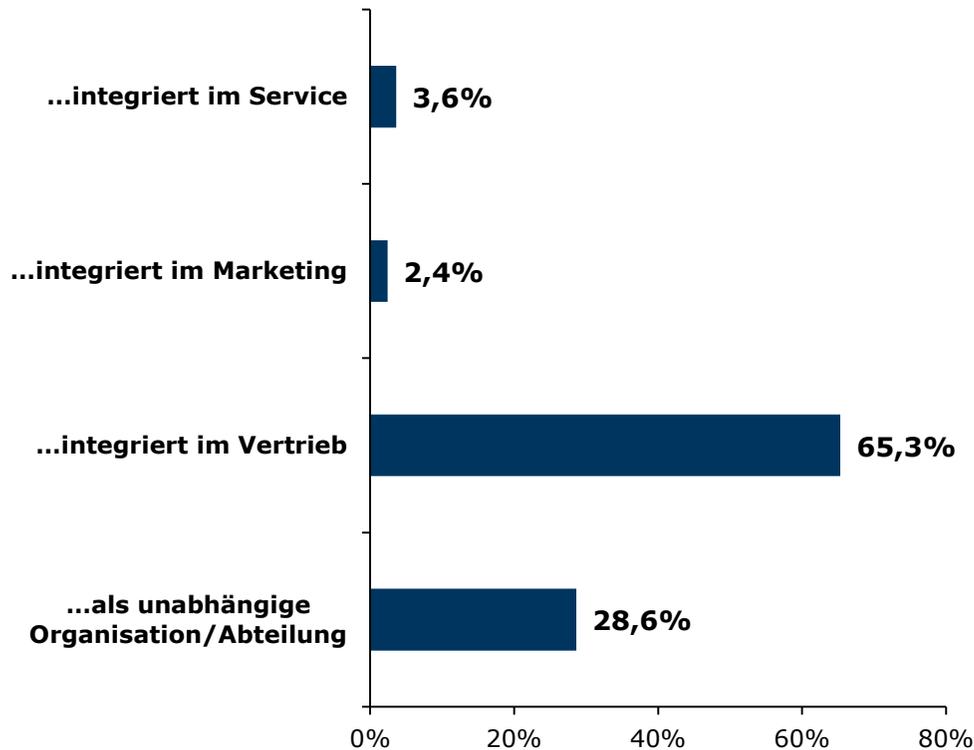
## Organisatorische Aufhängung des Marketings in B2B-Unternehmen



# Innendienst

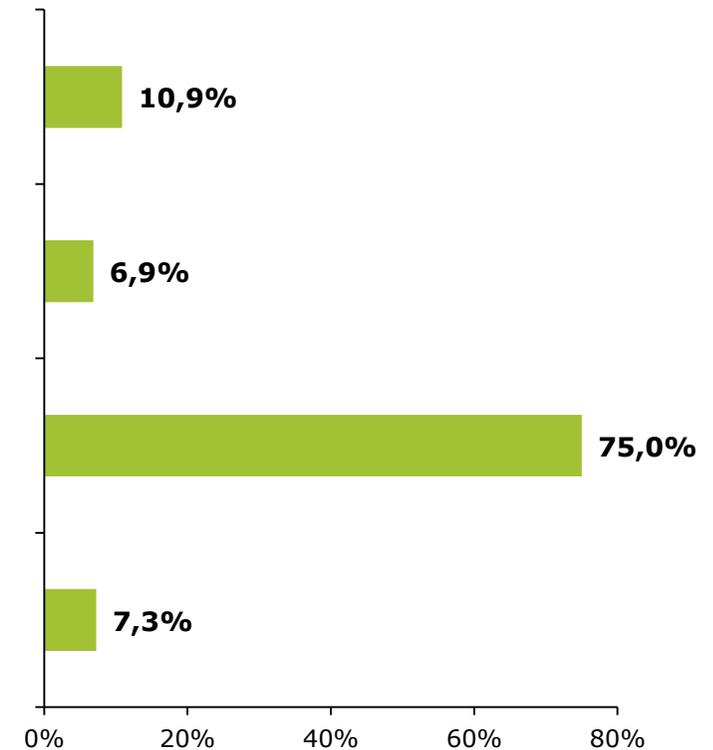
# Die Aufhängung des Innendienstes im Vertrieb soll beibehalten oder verstärkt werden

«Wo ist der Bereich Innendienst heute organisatorisch aufgehängt?»



■ Innendienst ist heute organisatorisch aufgehängt.... (n=248)

«Wo sollte der Bereich Innendienst zukünftig organisatorisch aufgehängt sein?»

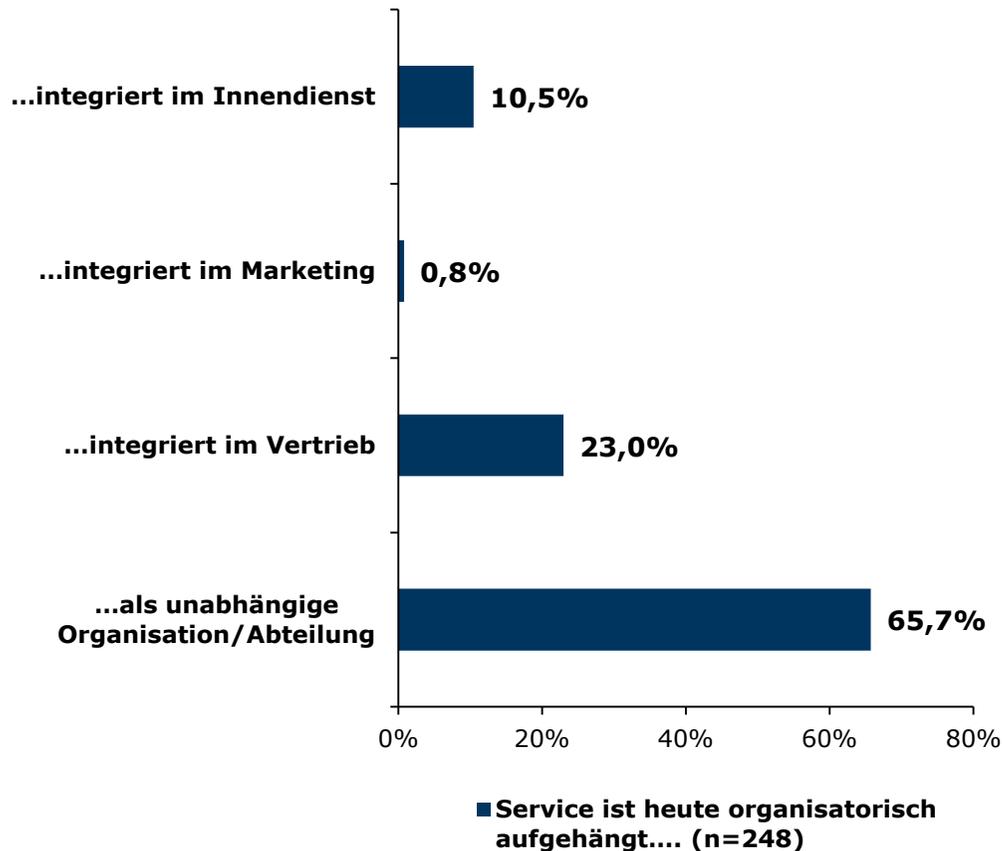


■ Innendienst sollte zukünftig organisatorisch aufgehängt sein.... (n=248)

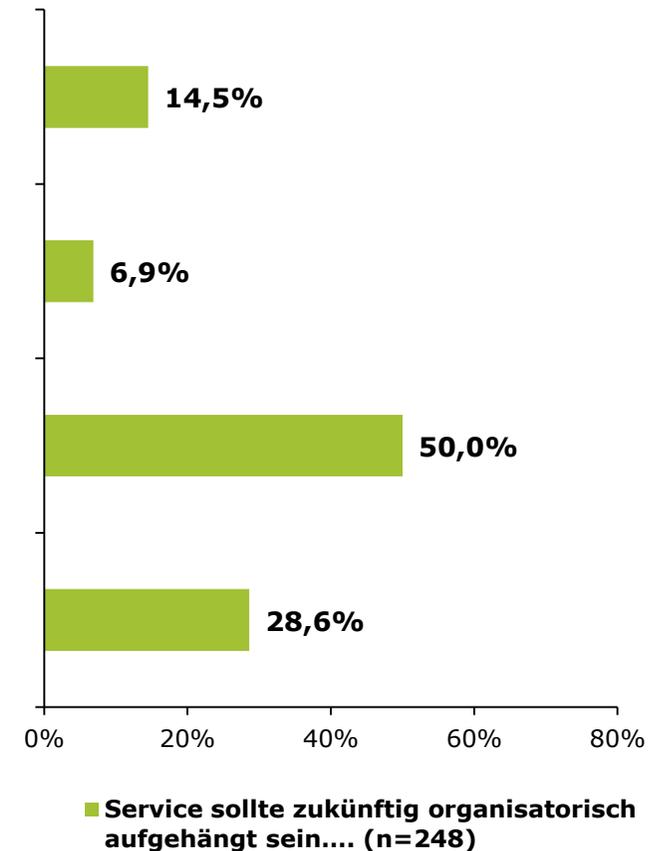
# Service

# Zukünftig soll der Service in der Vertriebsorganisation aufgehängt werden

«Wo ist der Bereich Service heute organisatorisch aufgehängt?»



«Wo sollte der Bereich Service zukünftig organisatorisch aufgehängt sein?»



# Agenda

1. Zielsetzung und Struktur der Stichprobe

2. Aktuelle Herausforderungen durch die veränderte B2B Buying-Journey

3. Probleme in der internen Zusammenarbeit von Marketing, Vertrieb und Service

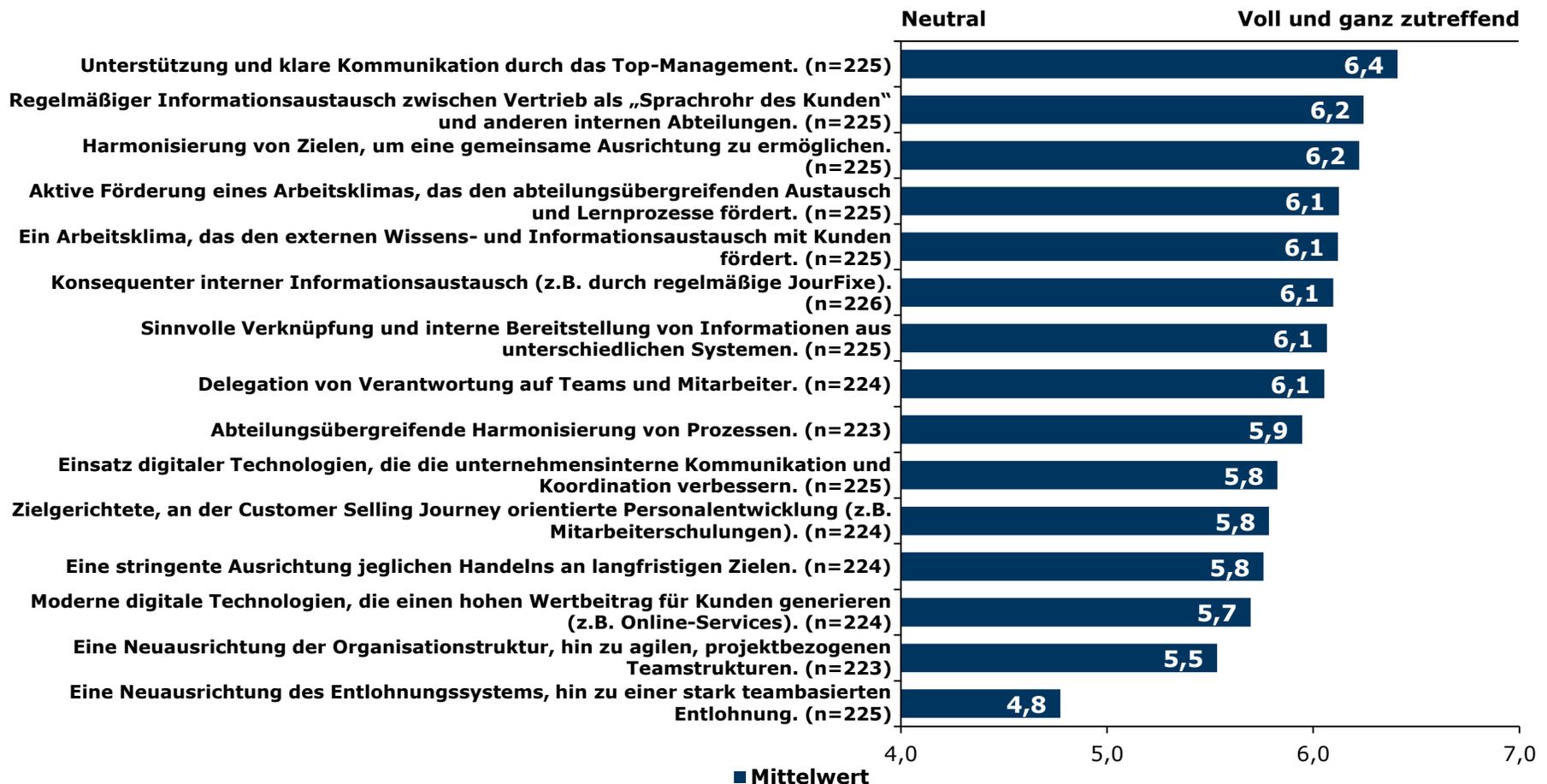
4. Organisationsstruktur für eine kundenzentrierte B2B-Marktbearbeitung

**5. Erfolgsfaktoren für eine kundenzentrierte B2B-Marktbearbeitung**

# Gestützte Befragung nach Erfolgsfaktoren

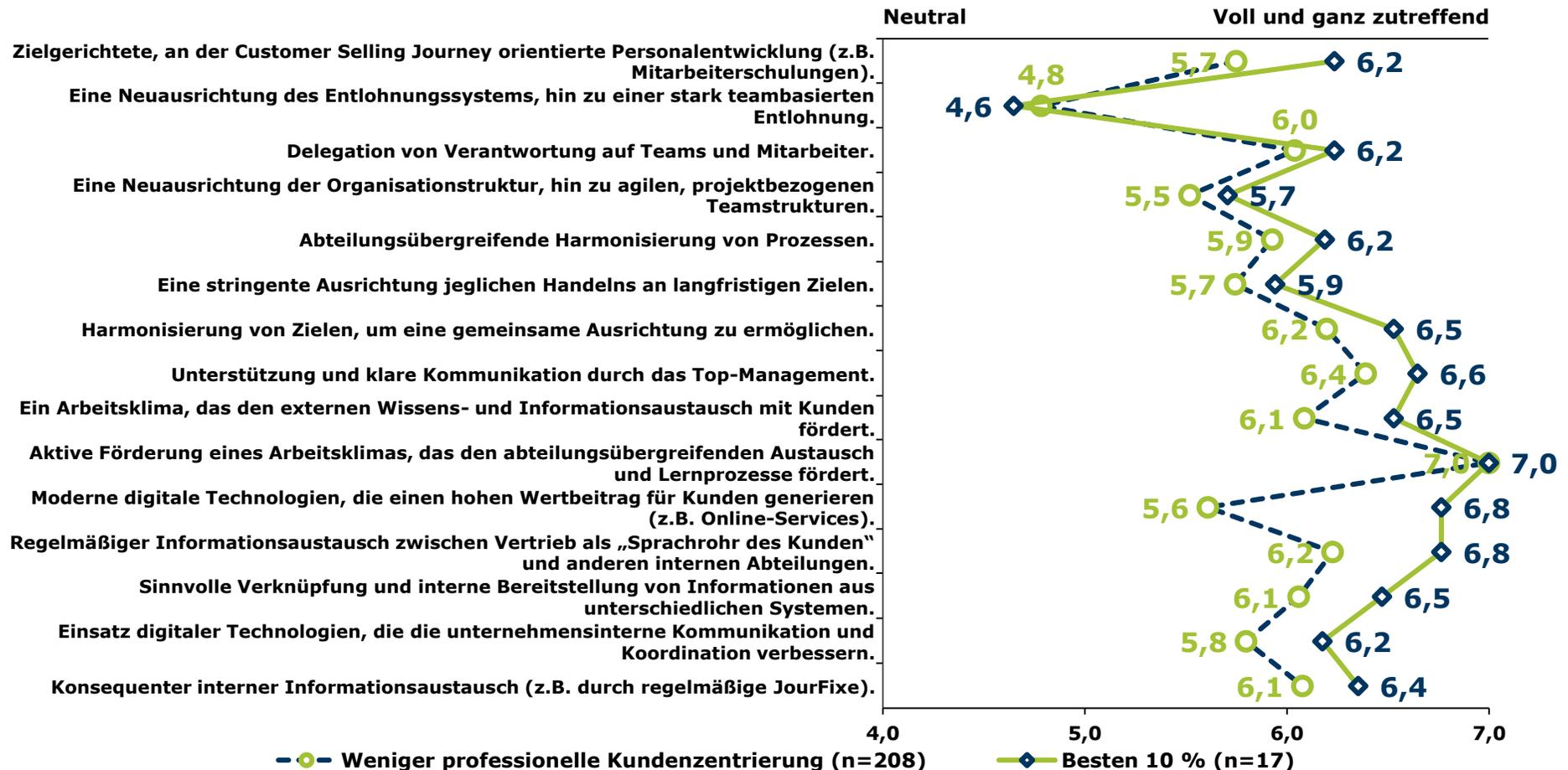
# Relevanz von Erfolgsfaktoren für eine kundenzentrierte B2B-Marktbearbeitung

«Welche Erfolgsrelevanz haben nachfolgende Faktoren bei der kundenzentrierten Marktbearbeitung?»



# Relevanz von Erfolgsfaktoren für eine kundenzentrierte B2B-Marktbearbeitung nach Professionalität der Unternehmen

«Welche Erfolgsrelevanz haben nachfolgende Faktoren bei der kundenzentrierten Marktbearbeitung?»



# Ungestützte Befragung von Erfolgsfaktoren mit offenen Antwortkategorien

# 12 wichtige Erfolgsfaktoren einer kundenzentrierten Marktbearbeitung

«Welche Erfolgsfaktoren leisten den größten Beitrag zur kundenzentrierten Marktbearbeitung?»



# „Wissensgenerierung und -management“ sowie „Kundenbeziehungen“ als Top-Erfolgsfaktoren

«Welche Erfolgsfaktoren leisten den größten Beitrag zur kundenzentrierten Marktbearbeitung?»



# 12 wichtige Erfolgsfaktoren einer kundenzentrierten Marktbearbeitung nach Professionalität der Unternehmen

«Welche Erfolgsfaktoren leisten den größten Beitrag zur kundenzentrierten Marktbearbeitung?»



# Welche Erfolgsfaktoren leisten den größten Beitrag zur kundenzentrierten Marktbearbeitung? (I)

## Zitate der Befragten

**„Mitarbeiter müssen ihre Rolle als Erfolgsfaktor leben können“**

(Führungskraft im Vertrieb, Industriegüterhersteller, Deutschland)

**„Empowerment von Mitarbeitern“**

(Manager/GF/Vorstand, Industriegüterhersteller, Deutschland)

**„Die Technik macht den Fortschritt, der Mensch den Unterschied“**

(Führungskraft im Vertrieb, Industriegüterhersteller, Deutschland)

**„Loslösung von der eigenen Beschränktheit, d.h. erstmal nur den Markt und den Kunden betrachten und dessen Bedürfnisse verstehen und bedienen wollen“**

(Raymond Korhon, Führungskraft im Vertrieb, Huawei, Industriegüterhersteller, Deutschland)

**„Menschen....., Mitarbeiter und Führungskräfte, die dem Wandel vom klassischen Verkaufen hin zu den neuen Wegen und Möglichkeiten verstehen und den Change aktiv angehen “**

(Manager/GF/Vorstand, Großhändler, Deutschland)

# Welche Erfolgsfaktoren leisten den größten Beitrag zur kundenzentrierten Marktbearbeitung? (II)

## Zitate der Befragten

**„Abschaffen interner Barrieren in der Organisation“**

(Reinhold Groß, Geschäftsführer, TRUMPF  
Werkzeugmaschinen, Industriegüterhersteller, Deutschland)

**„e-Business: Konsequente automatisierte Schnittstellen zum Kunden“**

(Senior Projekt Manager,  
Konsumgüterhersteller, Deutschland)

**„Vertrieb muss als Botschafter des Kunden innerhalb der Firma verstanden werden“**

(Klaus Deleroi, Geschäftsführer, REINTJES GmbH,  
Industriegüterhersteller, Deutschland)

**„Konsequente Fokussierung aller Bereiche auf den Kunden(einkaufs-)prozess“**

(Führungskraft im Marketing, Industriegüterhersteller,  
Deutschland)

**„Nutzen und Innovation bieten. Der wirkliche Nutzen, den der Kunden im Kopf hat muss herausgearbeitet werden (Benefit) und so passgenaue Lösungen angeboten werden“**

(Christian Sahle, Führungskraft im Vertrieb, Novus Dahle GmbH,  
Konsumgüterhersteller, Deutschland)

# Welche Erfolgsfaktoren leisten den größten Beitrag zur kundenzentrierten Marktbearbeitung? (III)

## Zitate der Befragten

**„NÄHE. Not machines sell goods, people do. Multikanalstrategien und Digitalisierung müsse vor allem eines leisten, nämlich die Verbindung zwischen Verkäufer und Käufer intensivieren. Die Ubiquität von Waren oder Dienstleistungen allein beeinflusst im B2B kaum noch deren Absatz.“**

*(Christian Koenig, CIO, BTC Europe, Großhändler, Deutschland)*

**„Digitalisierungsmaßnahmen müssen mit hoher Priorität umgesetzt werden, um für die erstgenannte Agilität genügend Arbeits- und Denkfüräume zu gewährleisten. Darüber hinaus hilft Digitalisierung, direkt auf die veränderte Buying Journey des Kunden einzugehen und maßgeschneiderte individuelle Kundenansprache und -Betreuung anzubieten.“**

*(Stephanie Mey, Führungskraft im Vertrieb, BEGO, Industriegüterhersteller, Deutschland)*

# Welche Erfolgsfaktoren leisten den größten Beitrag zur kundenzentrierten Marktbearbeitung? (IV)

## Zitate der Befragten

**„Enge Zusammenarbeit des zentralen Vertriebes (Corporate Sales) mit den Vertriebsorganisationen der Produktionseinheiten (Product Sales). Dadurch wird einerseits eine enge Beziehung zum Kunden, andererseits wird das detaillierte Fachwissen in den Diskussionen sichergestellt.“**

*(Robert Gaag, Führungskraft im Vertrieb, Lufthansa Technik AG, Dienstleistungsunternehmen, Deutschland)*

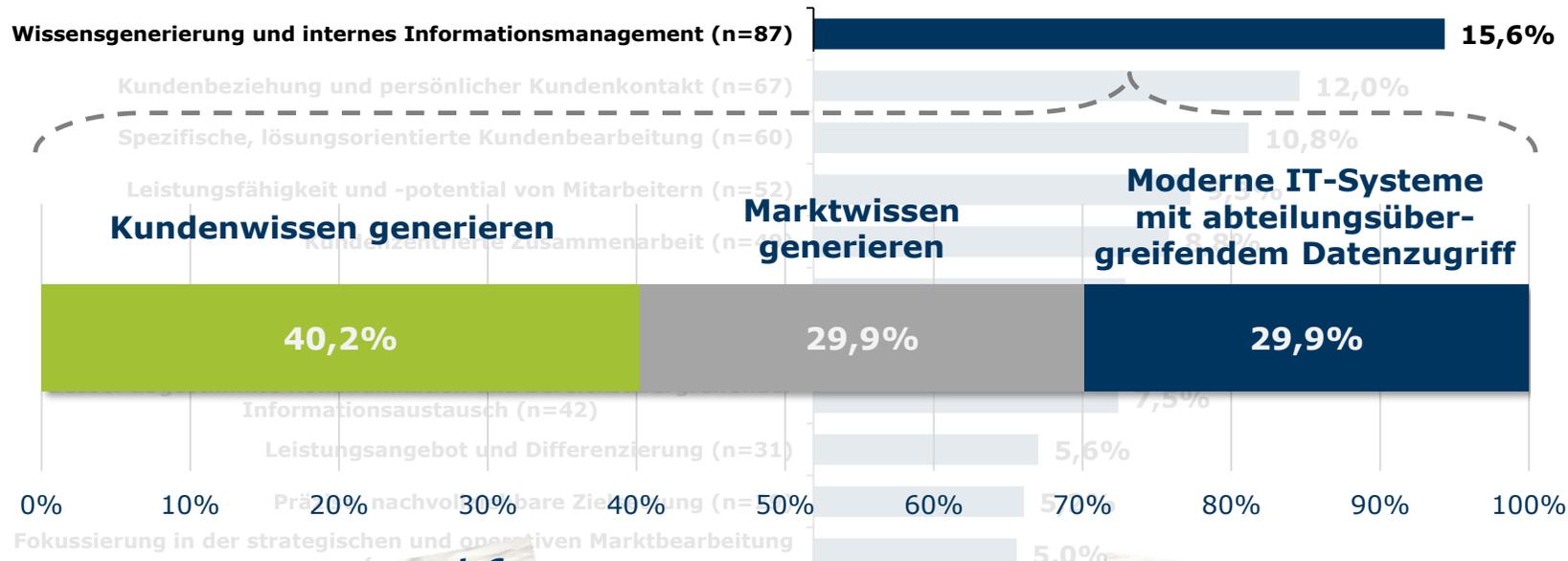
**„Kundenwünsche und -Anforderungen müssen konsequent durch alle Unternehmensprozesse und Entwicklungsprojekte getragen werden, um innovative und erfolgreiche Produkte in der heute geforderten Zeit mit der richtigen Story zum Kunden zu bringen. Die strategischen und projektbezogenen Ziele müssen glasklar formuliert und von allen Mitarbeitern verstanden und akzeptiert werden, um Bestleistungen erbringen zu können.“**

*(Stephanie Mey, Führungskraft im Vertrieb, BEGO, Industriegüterhersteller, Deutschland)*

# Detailanalyse der identifizierten 12 Erfolgsfaktoren

# Top 1 - Wissensgenerierung und unternehmensweite Informationsversorgung als Top-Erfolgsfaktor

«Welche Erfolgsfaktoren leisten den größten Beitrag zur kundenzentrierten Marktbearbeitung?»



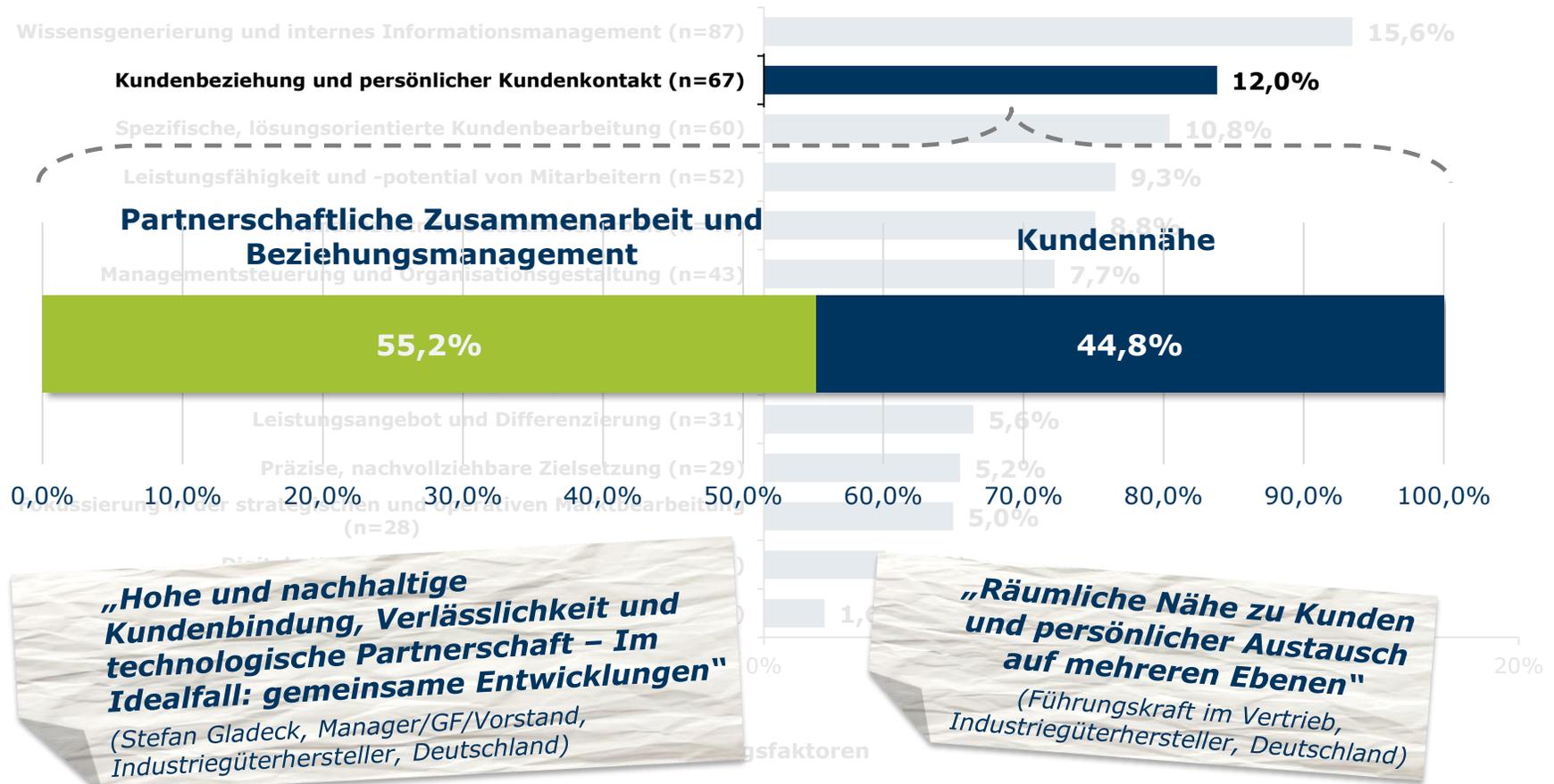
**„Komplettes Verständnis des Geschäftes des Kunden mit allen Herausforderungen“**  
 (Führungskraft im Vertrieb, Dienstleistungsunternehmen, Deutschland)

**„Umfassende Erkenntnis der Marktbedarfe: gewünschte Funktionalität, richtige Zeit, richtiger Preis“**  
 (Ulrich Eckenberger, Führungskraft im Vertrieb, Industriegüterhersteller)

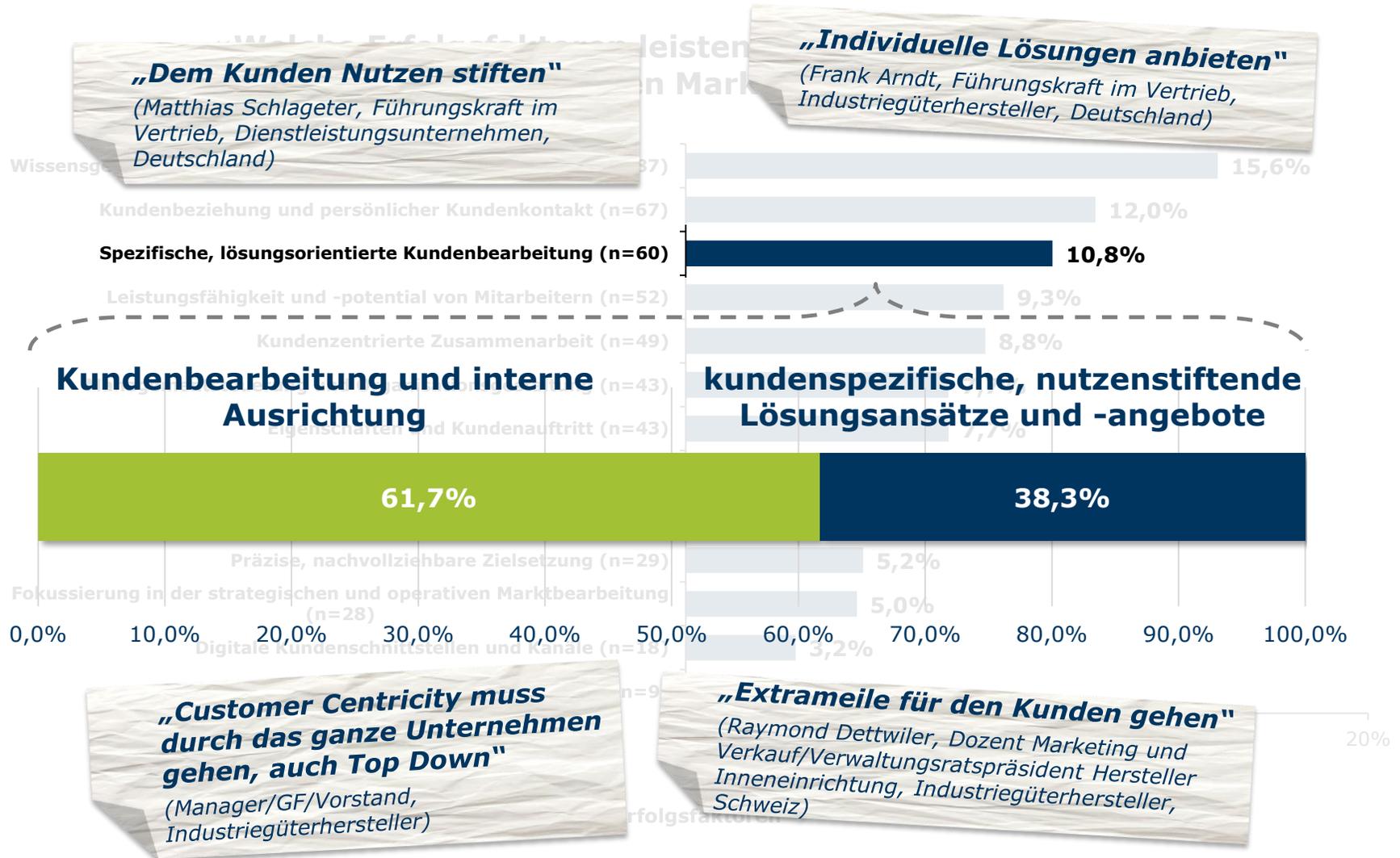
**„Einheitliche Nutzung und zur Verfügungsstellung von Kundendaten – Transparenz“**  
 (Manager/GF/Vorstand, Konsumgüterhersteller, Deutschland)

# Top 2 - Der Faktor Mensch als zentraler Erfolgsfaktor in der kundenzentrierten Marktbearbeitung

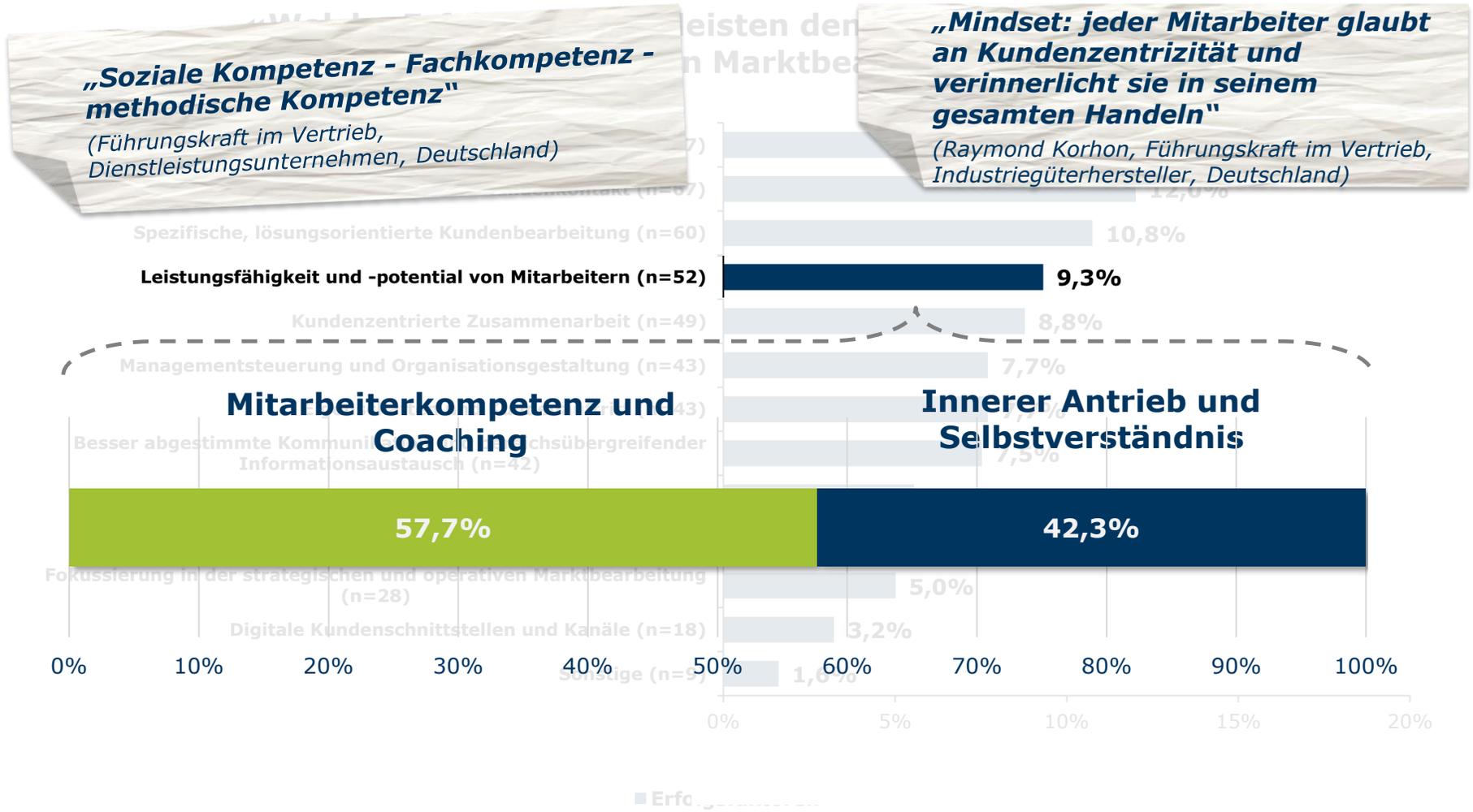
«Welche Erfolgsfaktoren leisten den größten Beitrag zur kundenzentrierten Marktbearbeitung?»



# Top 3 - Lösungsorientierung im Sinne des Kunden als wichtige, unternehmensweite Ausrichtung



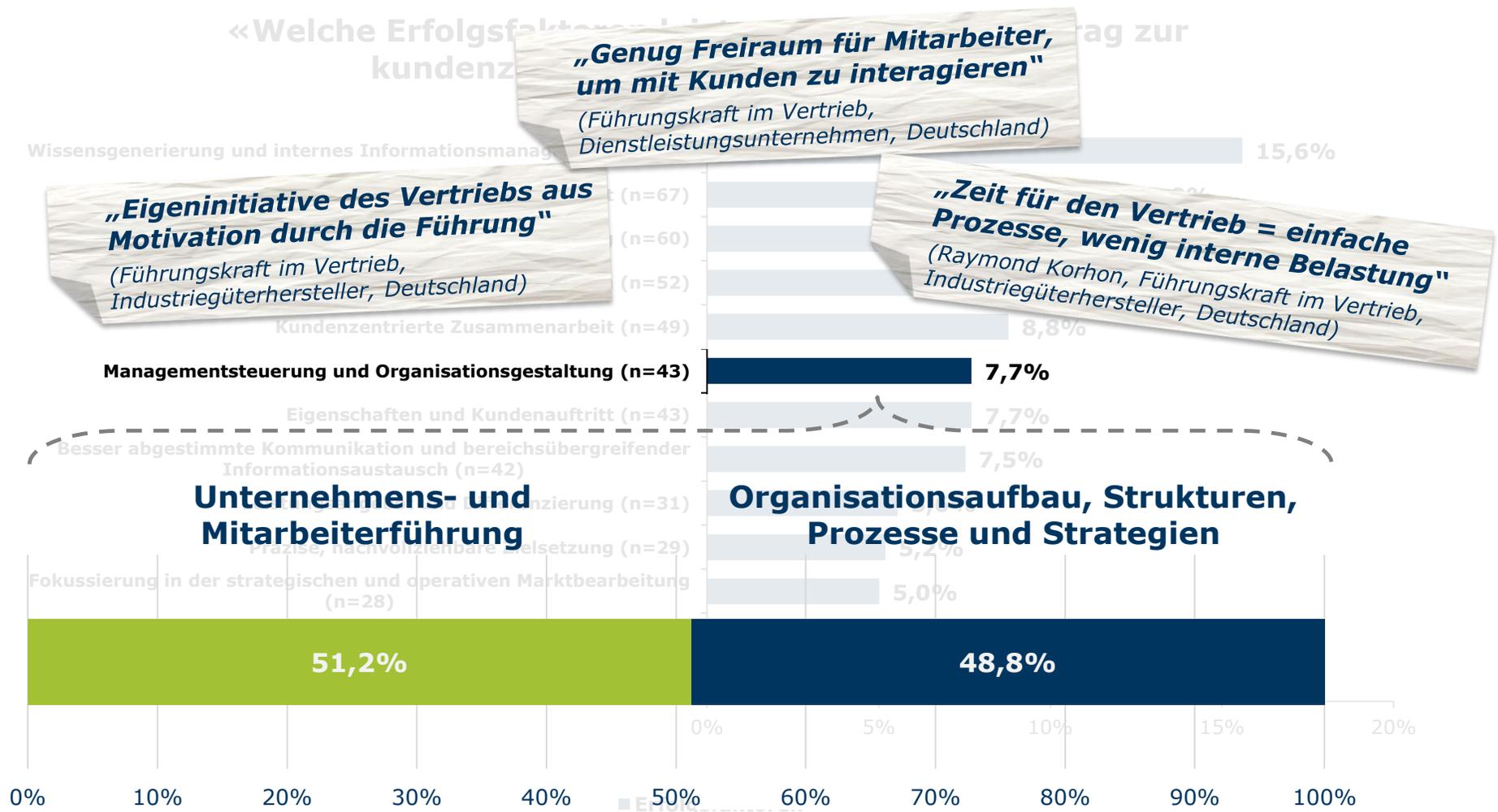
# Top 4 - Professionalität und Eigenantrieb - Mitarbeiter Fördern und Fördern



# Top 5 - Der Erfolgsfaktor „Abteilungsübergreifende Zusammenarbeit“ mit den höchsten Einzelnennungen

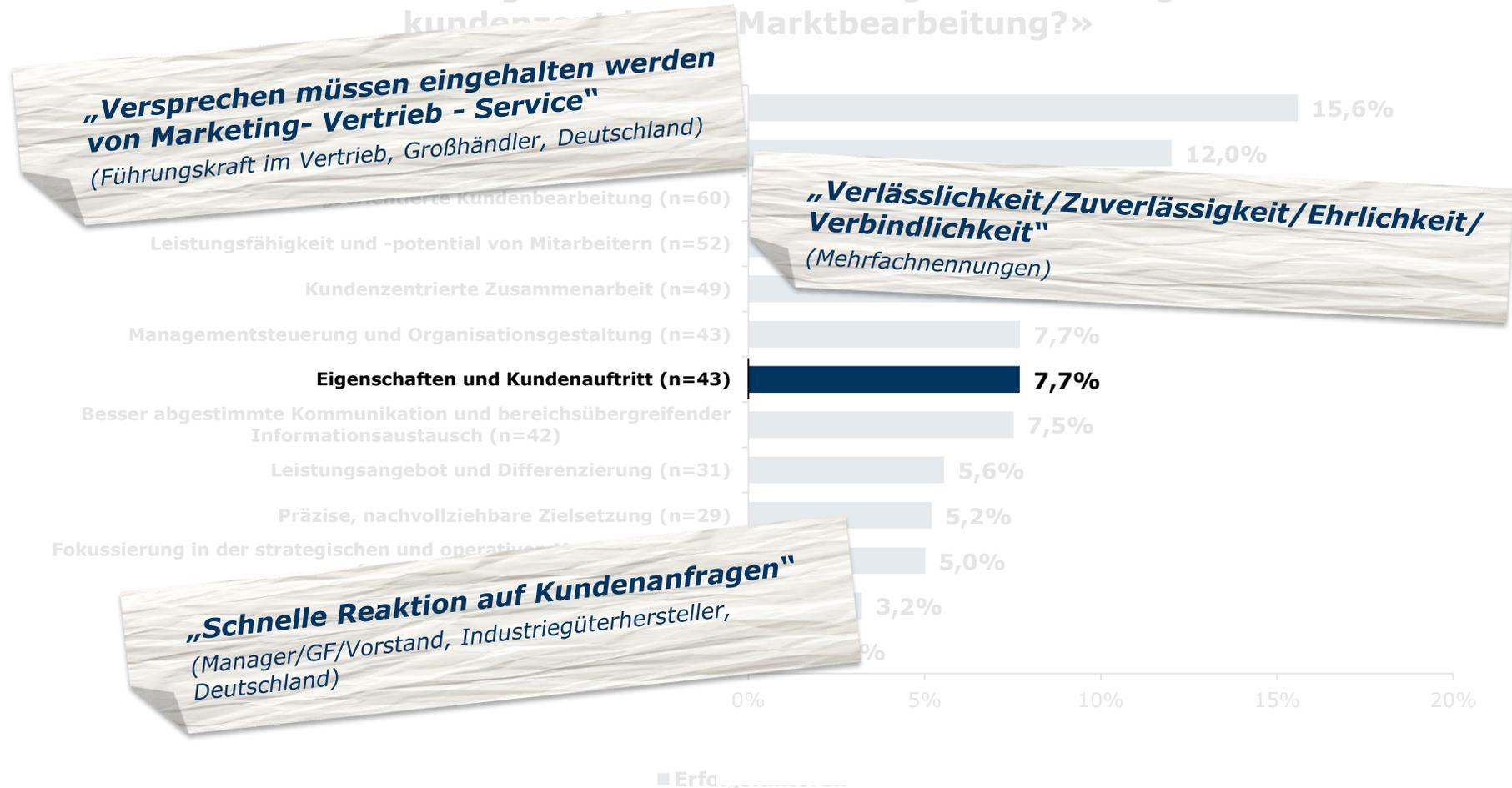


# Top 6 - Optimale Rahmenbedingungen schaffen - Führung und Organisationsgestaltung als zentrale Aspekte

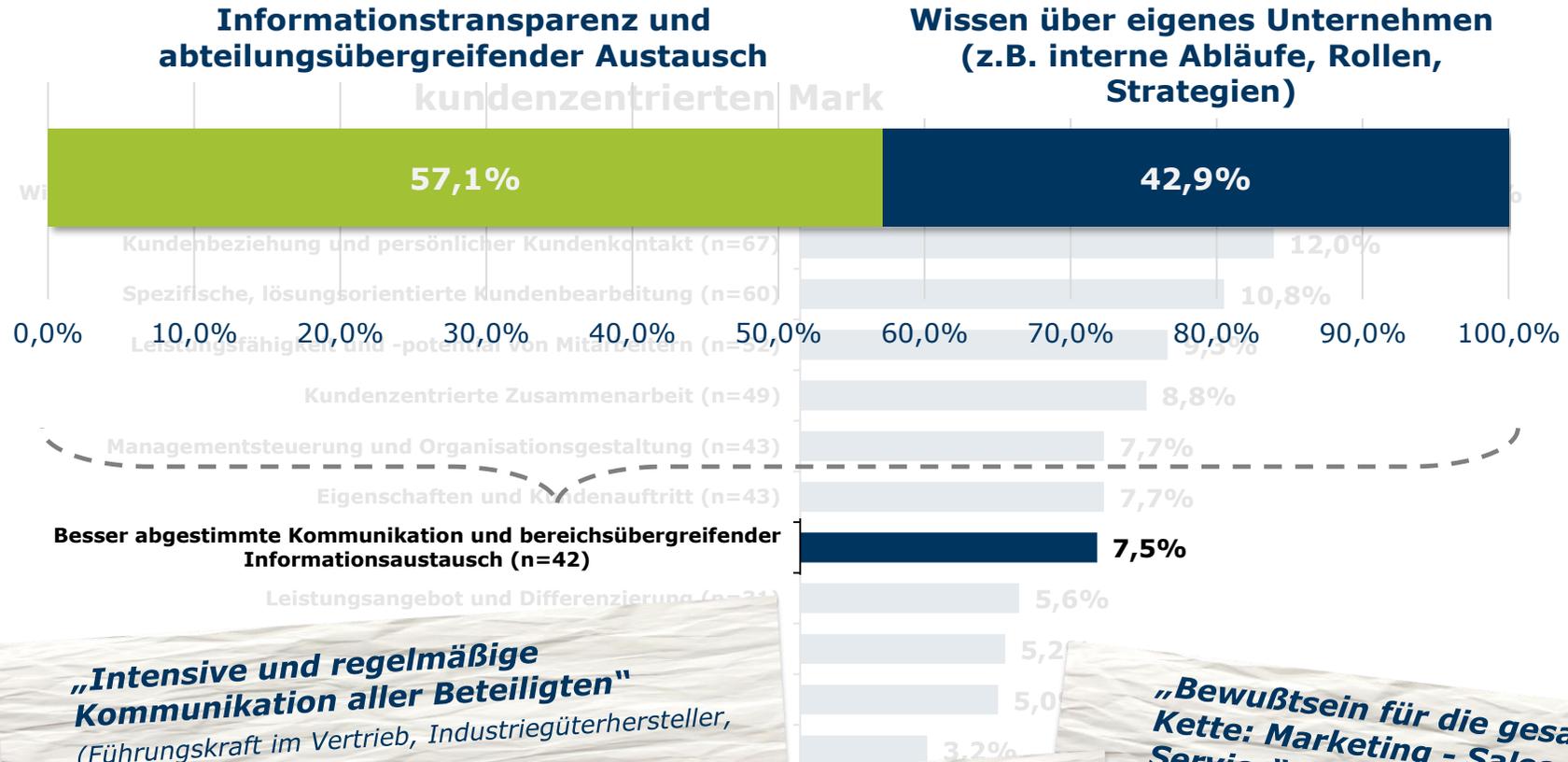


# Top 7 - Ein ehrliches, zuverlässiges und unkompliziertes Miteinander ist dem Kunden besonders wichtig

«Welche Erfolgsfaktoren leisten den größten Beitrag zur Kundenzentrierten Marktbearbeitung?»



# Top 8 - Klare, unternehmensweite Kommunikation und Transparenz als Kern der Zusammenarbeit



**„Intensive und regelmäßige Kommunikation aller Beteiligten“**  
 (Führungskraft im Vertrieb, Industriegüterhersteller, Deutschland)

**„Transparenz der jeweiligen Aktionen und gleicher Wissensstand“**  
 (Führungskraft im Vertrieb, Industriegüterhersteller, Deutschland)

**„Bewußtsein für die gesamte Kette: Marketing - Sales - Service“**  
 (Ulrich Eckenberger, Führungskraft im Vertrieb, Industriegüterhersteller, Deutschland)

# Top 9 - Differenzierungsmerkmale und individuellen Kundennutzen schaffen

**„Wir müssen uns über Serviceleistungen vom Wettbewerb differenzieren!“**

(Führungskraft im Vertrieb, Konsumgüterhersteller, Deutschland)

den größten Beitrag zur  
Marktbearbeitung?»

15,6%

Kundenbeziehung und persönlicher Kundenkontakt (n=67)

12,0%

Spezifische, lösungsorientierte Kundenbeziehung (n=57)

**„Qualität der Produkte - exzellente Qualität zu marktgerechten Preisen“**

(Führungskraft im Vertrieb, Industriegüterhersteller, Deutschland)

Leistungsfähigkeit und -potential von Mitarbeitern (n=57)

Kundenzentrierte Zusammenarbeit (n=57)

Managementsteuerung und Organisationsgestaltung (n=43)

7,7%

Eigenschaften und Kundenauftritt (n=43)

7,7%

Besser abgestimmte Kommunikation und bereichsübergreifender Informationsaustausch (n=42)

7,5%

**Leistungsangebot und Differenzierung (n=31)**

**5,6%**

Präzise, nachvollziehbare Zielsetzung (n=29)

5,2%

Fokussierung in der strategischen und operativen Marktbearbeitung (n=28)

5,0%

Digitale Kundenschnittstellen und Kanäle (n=18)

3,3%

**„Starke Produktmanagementfunktion zur Definition des Lösungs-Portfolios“**

(Reinhold Groß, Manager/GF/Vorstand, Industriegüterhersteller, Deutschland)

10%

15%

20%

■ Erfolg

# Top 10 - Ziele müssen klar und stringent formuliert werden

«Welche Erfolgsfaktoren leisten den größten Beitrag zur Marktbearbeitung?»

**„Ziele definieren und teamübergreifend verfolgen“**  
 (Peter Rübél, Führungskraft im Vertrieb, Industriegüterhersteller, Deutschland)



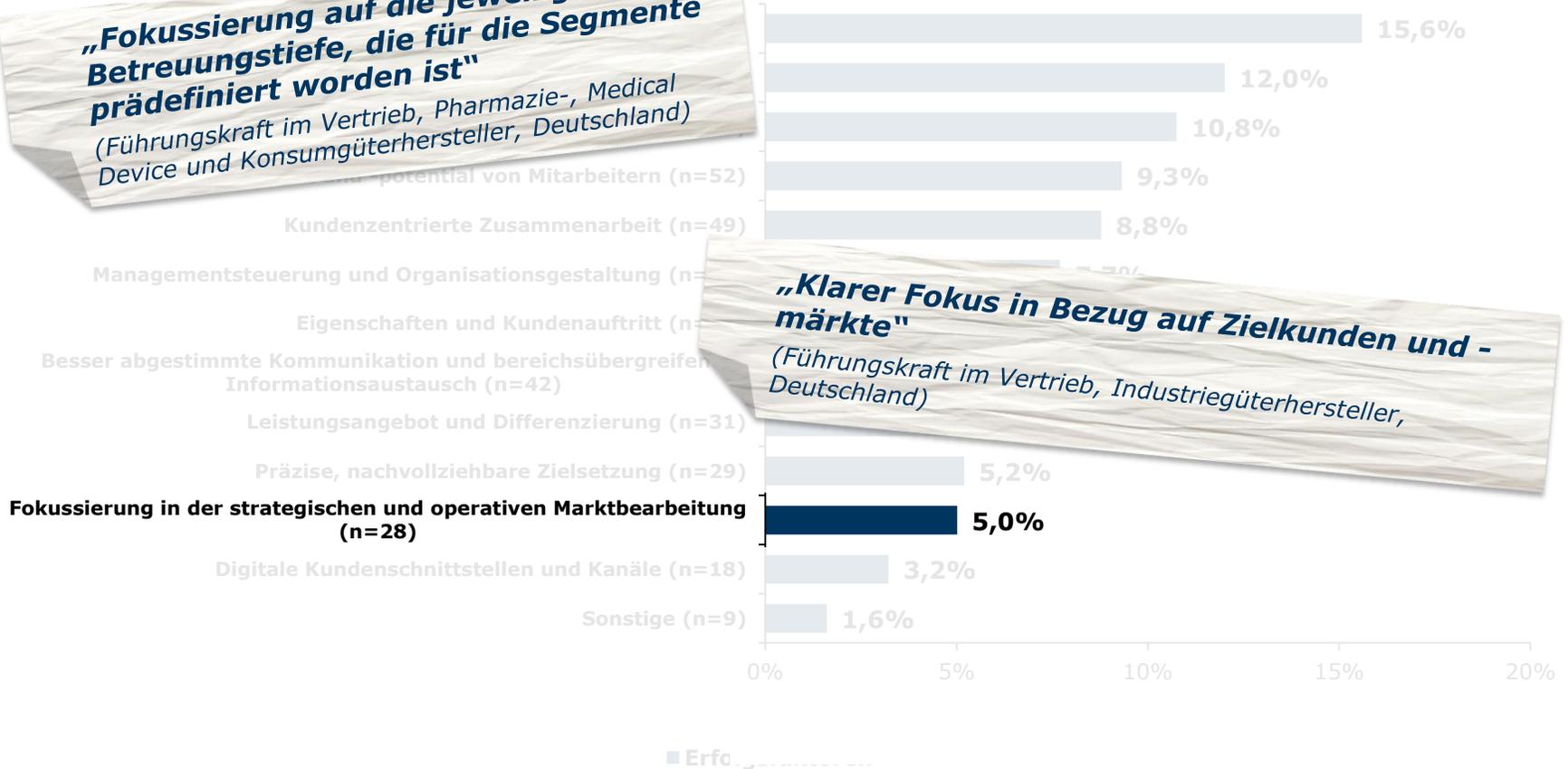
**„Die jeweiligen Zielen müssen bekannt sein und müssen ineinander verzahnt sein“**  
 (Manager/GF/Vorstand, Industriegüterhersteller, Deutschland)

# Top 11 - Ressourcen fokussiert einsetzen

«Welche Erfolgsfaktoren leisten den größten Beitrag zur kundenzentrierten Marktbearbeitung?»

**„Fokussierung auf die jeweilige Betreuungstiefe, die für die Segmente prädefiniert worden ist“**  
 (Führungskraft im Vertrieb, Pharmazie-, Medical Device und Konsumgüterhersteller, Deutschland)

**„Klarer Fokus in Bezug auf Zielkunden und -märkte“**  
 (Führungskraft im Vertrieb, Industriegüterhersteller, Deutschland)



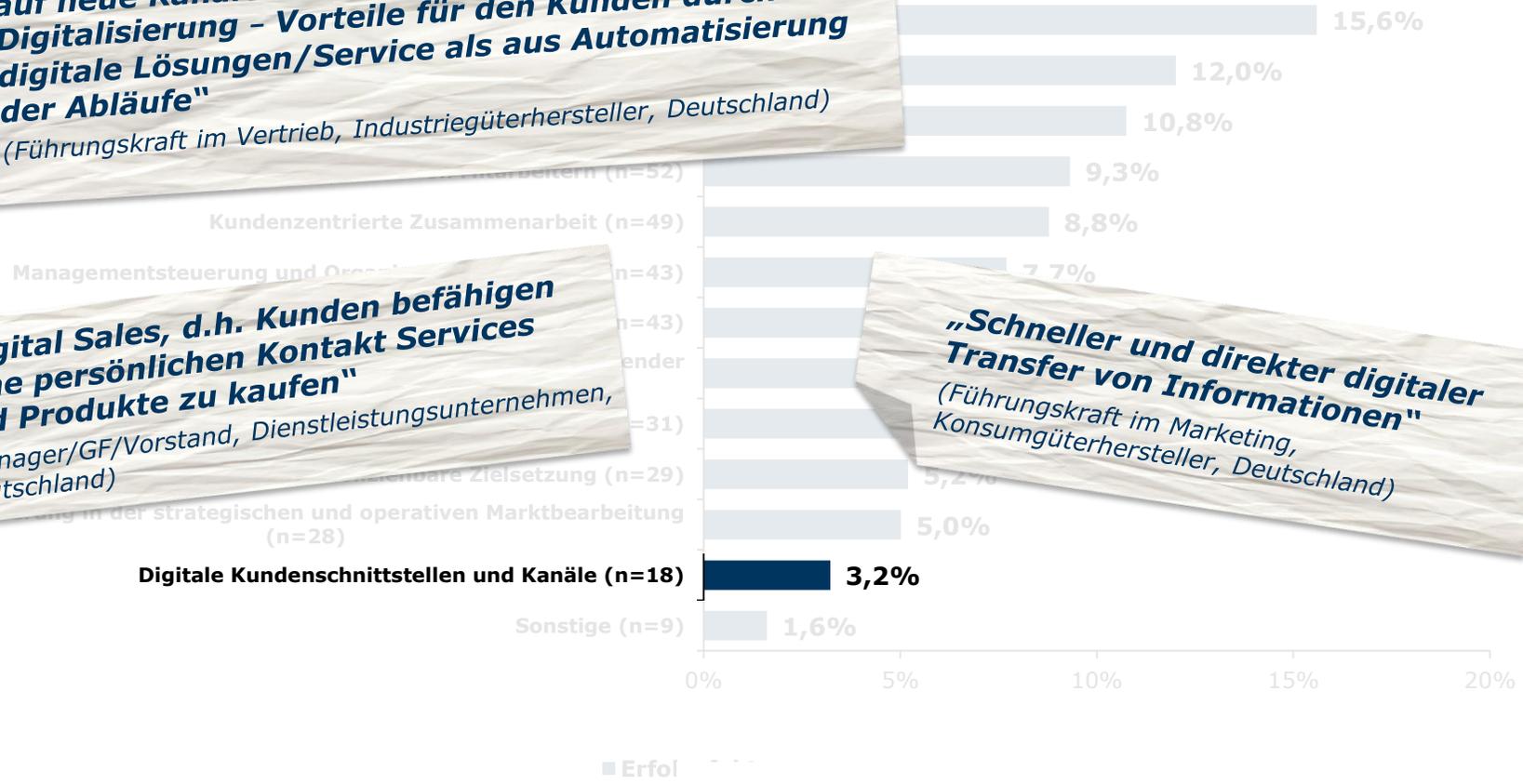
# Top 12 - Die Kommunikation und Zusammenarbeit mit Kunden wird durch Digitalisierung vereinfacht

«Welche Erfolgsfaktoren leisten den größten Beitrag zur Kundenzufriedenheit?»

**„Der klassische Vertrieb war gestern, Ausrichtung auf neue Kanäle und Herausforderung der Digitalisierung - Vorteile für den Kunden durch digitale Lösungen/Service als aus Automatisierung der Abläufe“**  
 (Führungskraft im Vertrieb, Industriegüterhersteller, Deutschland)

**„Digital Sales, d.h. Kunden befähigen ohne persönlichen Kontakt Services und Produkte zu kaufen“**  
 (Manager/GF/Vorstand, Dienstleistungsunternehmen, Deutschland)

**„Schneller und direkter digitaler Transfer von Informationen“**  
 (Führungskraft im Marketing, Konsumgüterhersteller, Deutschland)



# Kontakt

„Wir freuen uns auf Ihre inhaltlichen Fragen, Rückmeldungen und Diskussionsbeiträge – gerne stellen wir Ihnen die Detailergebnisse der Studie zur Verfügung.“

## Prof. Dr. Christian Schmitz



Lehrstuhlinhaber **Sales & Marketing Department**

Ruhr-Universität Bochum  
Universitätsstraße 150  
DE-44801 Bochum

Phone: +49 234 32 26596  
E-Mail: [christian.schmitz@rub.de](mailto:christian.schmitz@rub.de)

[www.sales-and-marketing-department.com](http://www.sales-and-marketing-department.com)

## Dr. Matthias Huckemann



Geschäftsführer **Mercuri International**

Theodor-Hellmich-Straße 8  
DE-40667 Meerbusch

Phone: +49 2132 93060  
E-Mail: [matthias.huckemann@mercuri.de](mailto:matthias.huckemann@mercuri.de)

[www.mercuri.de](http://www.mercuri.de)