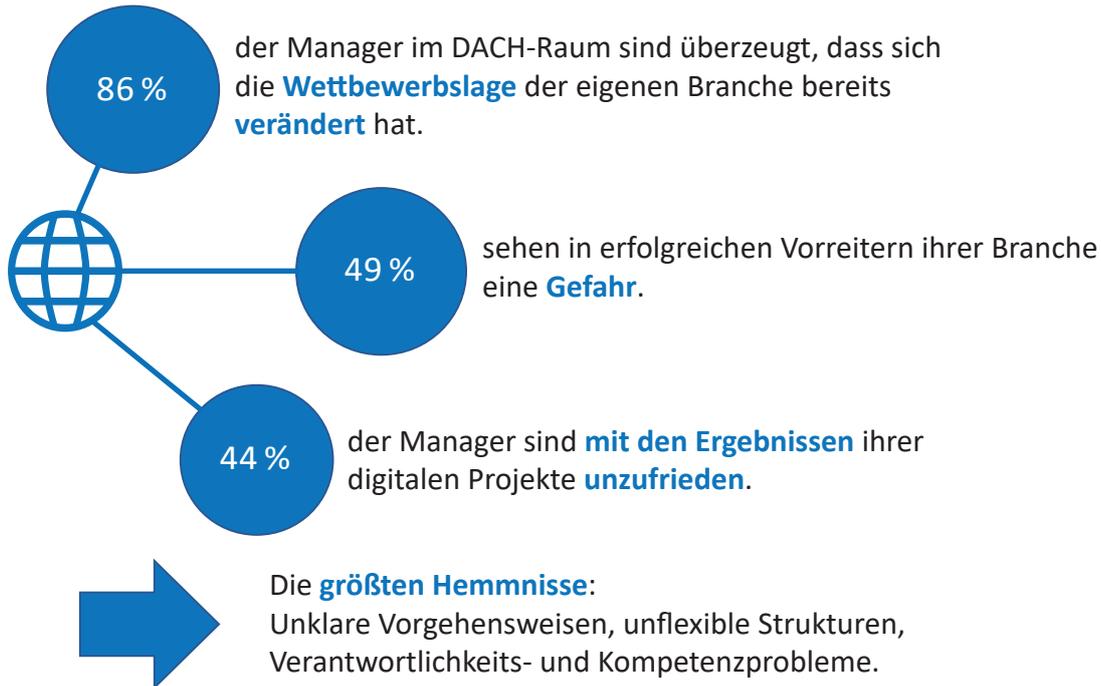


Siegfried Lettmann und Peter Kuhle

# Zusammenarbeit von Vertrieb und Service

Ein kritischer Erfolgsfaktor nachhaltigen Wachstums

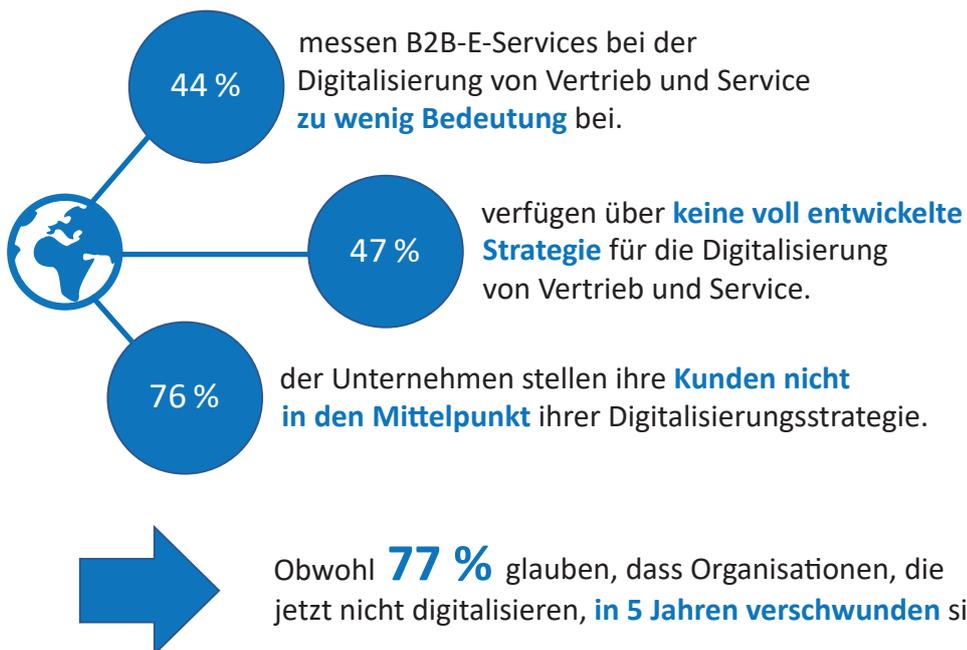
# Digitalisierung



Dabei haben **100 %** der Digitalisierer **positive Auswirkungen** festgestellt.

# Vertrieb & Service

Laut EU-Kommission liegen sowohl Deutschland als auch Österreich bei den Unternehmen mit hohem digitalen Intensitätsniveau **unter dem Durchschnitt**.





## Liebe Leserin, lieber Leser!

Auf dem heutigen Markt bestehen nur die besten Leistungen. Denn es reicht nicht mehr, „nur“ die passenden Angebote parat zu haben. Die haben andere auch. Man braucht die besten Angebote. Vertrieb und Service sind vor diesem Hintergrund ein wichtiger Teil des Wertversprechens geworden.

Als die Dachgesellschaft Deutsches Interim Management e.V. (DDIM) Ende 2018 zum ersten Mal die „Interim Management Excellence Awards“ verlieh, wundert es deshalb wenig, dass mit Siegfried Lettmann und Peter Kuhle erfahrene Praktiker in ihren respektiven Bereichen Vertrieb und Service ausgezeichnet wurden.

Die Preisträger nutzen diesen Anlass und tun sich für das vorliegende Whitepaper zusammen.

Lesen Sie in unserer kleinen Broschüre zum Thema „Vertrieb und Service als Erfolgsmotoren der Zukunft“ die Sichtweise der Experten zu den aktuellen Herausforderungen und Erfolgskriterien ihrer Fächer.

Durch die Digitalisierung sind die Möglichkeiten an allen Punkten des Prozesses enorm angewachsen und bieten nie dagewesene Chancen und Entwicklungsmöglichkeiten. Die Unternehmen der Zukunft nutzen diese und begeistern ihre Kunden, egal ob im B2C- oder B2B-Bereich.

Denn wer künftig auf dem Markt bestehen will, muss alle Ebenen des Kundenkontakts strategisch und zielführend anlegen – und den Kunden einen echten und spürbaren Mehrwert bieten.

Wir wünschen eine erhellende Lektüre!

## Inhalt

- 4 Die kritischen Erfolgsfaktoren der neuen Zeit: Vertrieb und Service**
- 6 Der Service muss die Kundenerwartungen schultern können**
- 8 Digitalisierung und Vertriebstransformation als neue Erfolgsbasis**
- 10 Zusammenspiel von Vertrieb und Service als Schlüssel zum Erfolg**
- 12 Erfolgskriterien Leadership und Unternehmenskultur**
- 13 Modernes Instrument für Veränderungen in Unternehmen: Interim Management**
- 14 Drei Fragen an Siegfried Lettmann und Peter Kuhle**

## Impressum

Medieninhaber und Herausgeber:  
SLIM Management GmbH  
Siegfried Lettmann, Executive Interim Manager  
siegfried@lettmann-interim.com  
+49 (0) 151 141 121 33  
+43 (0) 680 555 8616  
[www.lettmann-interim.com](http://www.lettmann-interim.com)

pK Peter Kuhle  
Interim Manager und Berater  
+49 (0) 151 / 585 80 808  
info@peterkuhle.com  
[www.peterkuhle.com](http://www.peterkuhle.com)

Redaktion: Johann Auer  
Bildnachweis Titelblatt: j-mel - Fotolia  
Autorenfotos: S.7 & S.13: Kornelia Danetzki, S.9 & S.13: Detlef Szillat

©Lettmann, Kuhle 2019



Bildnachweis: Wrangler- Fotolia

# Die kritischen Erfolgsfaktoren der neuen Zeit: Vertrieb und Service

*Die Digitalisierung verlangt viel – verspricht aber auch viel. Und zwingt die Unternehmen ihrerseits, viel zu versprechen, um Kunden halten zu können, die stets Alternativen haben. Um diese Versprechen einlösen zu können, sind heute Vertrieb und Service so wichtig wie nie und gehören zu den kritischsten Erfolgsfaktoren.*

## Herausforderung durch alle Branchen: Neue Kundenerwartungen

Abgesehen davon, dass die Digitalisierung immer noch häufig nur als Kostenbremse betrachtet wird, gibt es in diesem Themenkomplex vor allem eine wichtige Treibkraft: Die Erwartungen der Kunden. Diese erwarten heute Lösungen für ihre spezifischen Herausforderungen, nicht einfach mehr Produkte. Und sie sind wesentlich wechselbereiter als früher. Unternehmen, die ihre Kunden halten wollen, müssen innovativ sein und die Erwartungen ihrer Kunden besser erfüllen als die Konkurrenz. Keine leichte Aufgabe – wie die ersten Beispiele aber bereits zeigen, eine notwendige. Vertrieb und Service sind heute wesentliche Bereiche, wenn es um die Schaffung von kundenseitig erkennbarem Mehrwert geht. Das Rennen um nachhaltigen Erfolg wird besonders stark auf diesen Feldern stattfinden.

„Das betrifft heute auch alle Branchen“, wie Peter Kuhle, seines Zeichens Interim Manager mit Spezialisierung auf Service, erklärt. „Ob im Endkunden- oder Geschäftskundenumfeld, Maschinenbau oder Telekommunikation: Die Produkte

an sich sind austauschbarer als je zuvor. Und schon bei geringen Abweichungen von den Erwartungen der Kunden läuft man Gefahr, diese zu verlieren. Denken wir an einen Autokauf. Ich würde nicht nur ein optimales Produkt erwarten, sondern auch eine ebenso optimale Betreuung durch Vertrieb und Service.“

**Ob im Endkunden- oder Geschäftskundenumfeld, Maschinenbau oder Telekommunikation: Die Produkte an sich sind austauschbarer als je zuvor.**

Der Interim Manager Siegfried Lettmann, der in seiner Arbeit vor allem auf Transformation im Vertrieb spezialisiert ist, sieht das ebenso: „Heute ist häufig von ‚Kundenzentrierung‘ die Rede. Sehr oft steht allerdings nicht dahinter, was die Kunden sich wirklich erwarten würden. Die Kunden wollen heute eine bruchlose und ganzheitliche Beziehung zu den Anbietern. Sie merken sehr schnell, ob die Anbie-

ter wirklich die Kunden fokussieren oder mit dem Schlagwort ein reines Lippenbekenntnis aussprechen.“

## Lückenlose Customer Journey

Dies ist auch für die interne Organisation eine bedeutende Herausforderung: Zu den Kunden hin ohne Brüche aufzutreten verlangt eine gute Vernetzung verschiedener, bestenfalls aller Unternehmensbereiche. „Den Kunden ist es egal, mit welchem Bereich eines Anbieter-Unternehmens sie zu tun haben. Sie erwarten, dass die Versprechen, die ihnen gegeben wurden, durchgängig eingehalten werden und eine lückenlose und individuelle Kommunikation erfolgen kann. Nur durch gut abgestimmte, interne und disziplinübergreifende Zusammenarbeit kann man nach außen hin geschlossen auftreten und ein nahtloses Kundenerlebnis gewährleisten“, so Lettmann.

Die Kunden haben sich sozusagen emanzipiert. Ungefragte Kontaktaufnahmen sind noch unerwünschter als früher – Kunden können und wollen sich selbst informieren. Hier ist es zuerst wichtig, dass sie dabei von sich aus auf das eigene Angebot stoßen. Wenn die Kunden dann den

Kontakt suchen, müssen alle Register gezogen werden, um den Lead zu konvertieren.

Die Customer Journey ist auf Kundenseite einfacher geworden – für die Unternehmen zugleich aber herausfordernder. Das Primat: Egal, auf welchen Kanälen Interessenten mit der eigenen Leistung in Kontakt kommen, sie sollen ein durchgehend hochwertiges Angebot vorfinden. Peter Kuhle betont den Nutzen moderner Managementsysteme, die die nötige interdisziplinäre Zusammenarbeit über Abteilungsgrenzen ermöglichen: „Besonders hervorzuheben sind Lean Management-Ansätze, auch Lean Services usw. Ein besonderer Schwerpunkt

**Nur durch gut abgestimmte, interne und disziplinübergreifende Zusammenarbeit kann man nach außen hin geschlossen auftreten und ein nahtloses Kundenerlebnis gewährleisten.**

liegt dabei auf der Koordination der Schnittstellen zwischen Vertrieb und Service. Nur wenn intern alles reibungslos abläuft, kann es auch von außen einen solchen Eindruck machen.“

Die hochwertige Ansprache muss durch die verschiedensten Kanäle gewahrt werden und ohne Widersprüche oder Brüche in der Kommunikation auskommen. „Studien gehen von bis zu 500 Touchpoints pro Marke aus. Viele davon sind den Unternehmen oft gar nicht bewusst, und auf eine große Zahl kann man gar keinen direkten Einfluss nehmen. Klar ist aber auch: Der erste Eindruck ist der wichtigste – und man muss eine Vorstellung davon haben, wo diese ersten Eindrücke stattfinden. Wenigstens die wichtigen Touchpoints sollten deshalb in eine durchdachte und regelmäßig hinterfragte Strategie eingepasst sein. Das betrifft die offline-Touchpoints ebenso“, wie Siegfried Lettmann betont.

Peter Kuhle verweist in diesem Zusammenhang auf den Wert guter Zusammenarbeit in der Lösungsgestaltung und den durchgängigen Informationsfluss aus Kundensicht:

„Dabei ist es auch irrelevant, ob ggf. externe Vertriebs- oder Service-Partner im Einsatz sind. Dies würde vielmehr den Anspruch nochmals erhöhen, dass auch diese vollumfänglich und ganzheitlich in die Prozesse und Informationsflüsse integriert sind. Alle, die für den Kundenerfolg arbeiten, sind zur Zusammenarbeit aufgefordert. Sehr viele Unternehmen haben noch reichlich Platz nach oben, wenn es darum geht, den Kundenfokus zu schärfen und möglichst das ganze Unternehmen am Kunden auszurichten.“

Dass viele Unternehmen hier noch Aufholbedarf haben, ist dabei eine Chance für jene, die sie nutzen können. Vertrieb und Service bieten gute Ansatzpunkte für die Kreation zugkräftiger Wertversprechen und Differenzierungsmerkmale.

Moderne Innovationsmethoden wie Outcome-Driven Innovation helfen herauszufinden, was den Kunden am eigenen Angebot wirklich wichtig ist. So schafft man rundum begeisternde Angebote – und erhöht damit Kundenbindung, Zahlungsbereitschaft und damit auch die eigene Zukunftsfähigkeit.



(Bildnachweis: alphaspirit- Fotolia)

# Der Service muss die Kundenerwartungen schultern können



(Bildnachweis: Kornelia Danetzki)

Aus den aktuellen Entwicklungen ergeben sich vor allem für Unternehmensbereiche mit häufigem Kundenkontakt aussichtsreiche Chancen, aber auch Risiken. Kunden erwarten heute, dass ihr Produkt funktioniert – immer und überall. Während das nichts per se Neues ist, hat sich die damit einhergehende Erwartungshaltung auf Kundenseite maßgeblich gewandelt. Sie erwarten schnelle Reaktionszeiten, ein frühzeitiges Erkennen von Problemen und eine effiziente und nahtlose Kommunikation über alle Kanäle und Beteiligten.

Ein Beispiel aus der Telekommunikation: Kunden sind nicht erst seit heute permanent online. Schon seit Jahren streamen sie Musik oder Serien, erledigen Telefonate über das Netz, chatten, surfen uvm. Wenn es allerdings vor Jahren zu Schwankungen in der Übertragungsqualität kam, hat man das eben hingenommen; heute ist dem nicht mehr so. Ein Ausfall der Verbindung wird nun umgehend bemerkt und ist gefühlt unverzeihbar geworden. Und wenn

der Ausfall auch noch einen kundenseitigen Aufwand nach sich zieht, wird es noch schlimmer. Die Kunden möchten nicht mehr anrufen müssen, um sich zu erkundigen. Die Anbieter müssen proaktiv und rasch erkennen, dass ein Problem vorliegt, und dieses umgehend beheben. Egal, auf welchem Weg: Eine schnelle, hundertprozentige und nachhaltige Lösung wird heute erwartet.

Dieses Beispiel lässt sich beliebig auf Bereiche wie den Maschinenbau, Produktionsunternehmen etc. erweitern. Gerade dort kommt noch dazu: Die steigende Effizienzerwartung macht jeden Stillstand noch bitterer. Frühzeitige Problemerkennung (z.B. durch Predictive Maintenance) wird zunehmend zu einer Voraussetzung. Die Erwartungen der Kunden sind für Unternehmen mit hervorragenden Service-Strukturen aber eine Chance: Wenn etwa ein Problem auftritt, und man dieses für den Kunden bequem, transparent und rasch aus der Welt schaffen kann, kann man Kunden nach-

haltig binden und begeistern. Ein gutes Zusammenspiel von Vertrieb und Service kann hier bedeutend dazu beitragen, Markentreue und Vertrauen in die eigene Leistung zu stärken.

Um das optimal aussteuern zu können, benötigt man aber stabile Service Operations und ein professionelles Operating Model, das die Verantwortung und Steuerung der Service Operations E2E (End-to-End) regelt. Ein solches beschreibt das Zusammenspiel interner und externer Einheiten und Prozesse, die IT ebenso wie ein entsprechendes Kennzahlenmanagement. Nur wenn Service-Einheit und Operating Model aus einem Guss sind, wird man das Standardgeschäft optimal aussteuern können. In diesem Steuerungsprozess fallen zudem viele Daten an, die man nutzbar machen sollte – unter anderem auch, um die Steuerung nach und nach zu optimieren.

Auf dem Weg zu einer erfolgreichen Service-Einheit empfiehlt es sich,

den Service einem Check zu unterziehen, um Handlungsfelder zu identifizieren und diese konsequent zu bearbeiten. Am besten gelingt dies mit Hilfe einer Checkliste, die die erfolgskritischen Voraussetzungen und Parameter hinterfragt und bewertet. Folgende Rubriken sollten dabei jedenfalls enthalten sein:

1) Verlässliche Rahmenbedingungen und Planungsparameter durch u.a. Verträge, Service Levels, Kapazitäten sowie Forecast- und Budgetplanungen.

2) Durchgängige Steuerung anhand von Prozessen, Steuerungsmethoden und Kennzahlen – übergreifend

zusammengeführt im Operating Model der Service Operations.

3) Zukunftsfähigkeit und Innovationskraft, um Kundenerwartungen zu erfüllen sowie technologische Möglichkeiten zu nutzen. Bsp. künstliche Intelligenz, Self Service oder Virtual Reality.

4) Ein Kundenerlebnis – Customer Journey – als gesamtheitliches Ziel. Kundenerwartungen kennen und über die gesamte Prozesskette erfüllen vom Kauf bis zum Service.

5) End2End Prozesse als Enabler für ein gesamtheitliches Kundenerlebnis und eine durchgängige Steuer-

ung. Prozessmanagement aus Sicht der Effizienz und Digitalisierung als Basis für Standardvorgänge sowie zukünftige Anforderungen und technologische Möglichkeiten.

6) Motivation von Mitarbeitern sowie von starken Partnerschaften. Leadership-Kultur als Voraussetzung für die Einbindung und Motivation der Mitarbeiter sowie partnerschaftliche Zusammenarbeit u.a. in der Integration von Prozessen und Innovationen.

## Wo liegen die größten Herausforderungen?

**1** Service-Innovationen kommen nur begrenzt zum Einsatz und können so heutige Kundenerwartungen weder im proaktiven Bereich noch bei Self-Service erfüllen.

**2** Viele Unternehmen sehen ihren Service-Bereich immer noch nicht als strategischen Faktor, der Wertversprechen einlösen (können) muss und damit Kunden nachhaltig begeistert und bindet.



**3** Daraus ergibt sich, dass das Standardgeschäft, ob im Massenmarkt oder auch im Investitionsbereich, nicht durchgängig den heutigen Anforderungen entspricht. Es fehlen etwa prozessuale Steuerungen u.a. durch IT-Plattformen, die effizienter und effektiver machen und dabei wertvolle Steuerungskennzahlen erzeugen.

## Fazit

Wer die strategische Bedeutung des Service nicht erkennt, wird sowohl im Standardservice (Kennzahlen, Volumen) als auch bei Service-Innovationen (Predictive Maintenance, Self Service ...) nicht die notwendigen Maßnahmen ergreifen und zukünftige Erwartungen nicht erfüllen.

Der entscheidende Faktor ist die vollständige Ausrichtung auf die Kunden. Die eigene Organisation sollte den Kunden folgen – nicht umgekehrt!

Lean Management und Lean Service sind gute Methoden, die diese Ansätze verdeutlichen. Wer seine Kunden hinsichtlich Kundenerwartungen und -erlebnissen überzeugen und nachhaltig begeistern möchte, braucht eine auf den Kunden ausgerichtete Service-Einheit. Zusätzlich können gut abgestimmte Vertriebs- und Serviceeinheiten Daten des Standardgeschäftes ableiten und gezielt einsetzen. Entstehende Service-Innovationen setzen gezielt an der Befriedigung der Kundenbedürfnisse an.



**Peter Kuhle**  
Interim Manager und Executive  
FIELD SERVICE & SALES

# Digitalisierung und Vertriebstransformation als neue Erfolgsbasis



(Bild: Detlef Szillat)

Die heutigen Gewinner und Verlierer der Digitalisierung zeigen deutlich: Allzu häufig entscheidet der Vertrieb darüber, ob man nachhaltigen Erfolg erreichen kann; und die traditionellen Zugangsweisen sind vielerorts völlig überholt.

Der Vertrieb braucht neue Strategien. Er muss neue Wege finden, um die Märkte aufzubereiten, muss Nachfrage generieren – aber oft anders als früher –, seine Leads mit modernen Mitteln bearbeiten (Lead-Nurturing), Chancen und Potenziale über den gesamten Prozess nutzbar machen (Opportunity Management) uvm. Verkauf und Marketing (Kommunikation) verschmelzen – strategisch, operativ und organisatorisch.

Das beginnt bereits lange vor dem Abschluss: Heutige Kunden wenden sich an die Anbieter oft erst, wenn ein großer Teil des Entscheidungsprozesses bereits geschehen ist. Die Informationssuche der Kunden im Internet muss möglichst gut gesteuert und auf passenden eigenen Content in verschiedenen Formaten auf verschiedenen Kanälen gelenkt werden.

Dieses Content-Marketing erweitert die traditionellen Kanäle um Webseiten, Blogs und soziale Medien. Die entstehenden Marketing Leads, ebenso wie die Sales-Leads nach der Lead-Qualifizierung, generieren dabei wertvolle Daten. Daran setzen dann Akquisition, Auftrags Erfüllung und das After Sales Management an. Entlang der vielen Kontaktpunkte macht die klassische funktionale Trennung zwischen Marketing und Vertrieb keinen Sinn mehr.

Eine der größten Veränderungen der digitalen Zeit betrifft zweifellos die Vertriebswege. Der Flächenvertrieb wird an Bedeutung und Größe abnehmen, gleichzeitig wird die Anzahl an C-Kunden anwachsen.

**Das Ziel sind nicht „zufriedene Kunden“, denn diese wechseln still und leise zum Wettbewerber, sobald dieser ein besseres Wertangebot ins Spiel bringt. Das erklärte Ziel können heutzutage nur mehr begeisterte Kunden sein!**

Diese sollten effizient über e-Handelsplattformen bedient werden können. Dabei dürfen die Key Accounts aber nicht auf der Strecke bleiben. Sie gewinnen ebenfalls an Bedeutung und müssen noch besser betreut werden. Das verlangt ein professionelles Key Account Management und perfekt eingespielte, agile Key Account Teams.

Ein ausgefeiltes Kundensegment-Management wird auf dieser Grundlage zu einer der neuen Königsdisziplinen im Vertrieb. Die Gesichtspunkte für diese Segmentierung können heute wesentlich vielschichtiger sein als früher. Und damit viel wirksamer.

Das Mittelmaß wird aussterben – auch im Vertrieb. Das Kundensegment-Management spielt bei der unternehmensweiten Entwicklung zum Leistungsführer eine entscheidende Rolle; Kostenführerschaft ist heute kaum mehr zu erreichen, da man dafür die kostengünstigsten Prozesse der ganzen Branche haben müsste. Das alles gilt auch für den B2B-Bereich. Das Ziel sind hier nicht „zufriedene Kunden“, denn diese wechseln still und leise zum Wettbewerber, sobald dieser ein besseres Wertangebot ins Spiel bringt. Das erklärte Ziel können heutzutage nur mehr begeisterte Kunden sein!

Professionelle Kunden- und Bedarfsanalysen sind dafür genauso wichtig wie systematische Akquisitionsprozesse und Buying Center sowie Selling Center Management, unterstützt durch professionelle DV-Systeme wie z.B. CRM (Customer Relationship Management), DMS (Data Management System) bzw. ECM (Enterprise Content Management). Das erfordert neue Kompetenzen und Methoden in vielen Bereichen. Die Digitalisierung verändert den Vertrieb und die Anforderungen an die Vertriebsmitarbeiter enorm.

Angesichts der vielen neuen Möglichkeiten dürfen alte Tugenden aber nicht vergessen werden. Obwohl beispielsweise der erste Kundenkontakt immer später stattfindet, spielen Emotionen und die Beziehungsebene weiterhin eine bedeutende Rolle. Das heißt einerseits, dass ein kraftvoller Multi-Channel Vertrieb samt durchdachtem Customer Touchpoint Management zur Notwendigkeit wird, betrifft aber etwa auch Außendienstmitarbeiter, die sich in einem dynamischen Umfeld nur durch größere Agilität behaupten können – unterstützt durch ausreichende Autonomie und digitalisierte, stabile und schlanke Prozesse.

Der Vertrieb wird in diesem Umfeld eine immer stärkere Rolle bei der Entwicklung des Wertangebotes spielen. Die Top-Unternehmen der Neuzeit zeigen das eindrücklich.

Bei hoher Transparenz und starkem Wettbewerb wird es notwendig, einen Mehrwert entwickeln und kommunizieren zu können. Ermöglicht wird das unter anderem durch Customer Insights, die wesentlich tiefer greifen als früher und für schlagkräftige Wertangebote ebenso wie für das Segmentmanagement unabdingbar sind. Das betrifft auch das Thema „Innovation“. Wer heute nicht innoviert, verliert. Und am besten innoviert man, wenn

man seine Kunden besser kennt als die Konkurrenz. Neue Kompetenzen und Methoden im Vertrieb schaffen nachvollziehbare und marktaugliche Customer Insights, die strategisch eingesetzt werden müssen – auch etwa in der Produktentwicklung.

Diese ganze Liste an Themen wird durch ein zugkräftiges Geschäftsmodell vereint und gezielt in den Markt gebracht. Nur so kann ein nahtloses Kundenerlebnis hohe Customer Lifetime Values ermöglichen und die eigene Leistung für die Kunden unverzichtbar machen.

## Wieso scheitert das heute?

**1** Weil man die konkreten Kundenanforderungen an das eigene Wertangebot nicht kennt.

**5** Weil es schwierig ist, seine besten Kunden individuell zu bedienen, aber gleichzeitig effiziente und damit kostengünstige Möglichkeiten für B- und C-Kunden zu bieten. Das ist auch aus operativer Sicht eine Herausforderung.

**4** Weil man zu sehr im eigenen Saft schmort und in den Branchenlogiken gefangen ist.



**2** Weil zu häufig die Vertriebsstrategie nicht ausreichend mit der Unternehmensstrategie abgeglichen ist. Innovative Geschäftsmodelle müssen die modernen Möglichkeiten nutzen und Angebote mit erkennbarem Mehrwert liefern. Deshalb ist der Vertrieb für die Weiterentwicklung des Geschäftsmodelles prädestiniert.

**3** Weil man immer noch versucht, mit einem einzigen Leistungsangebot viele/alle Kundensegmente zu erreichen.

## Fazit

Man muss sich nur anschauen, welche Unternehmen heute Top-of-the-game sind, um bestätigt zu sehen, dass ein guter Vertrieb das A und O nachhaltigen Wachstums und Erfolges geworden ist. Die Möglichkeiten entwickeln sich rasend, und um sie nutzen zu können, sind an sehr vielen Stellen neue Fähigkeiten und Organisationsstrukturen nötig. Und Ideen! Denn nur, wer es schafft, den Kunden über alle Kanäle einen klaren und wahrnehmbaren Mehrwert zu bieten, kann vorne mitspie-

len. Die Tendenz zu immer größeren Marktstrukturen bedroht alle Anbieter in der „Todeszone Mittelmaß“. Um erfolgreich zu bleiben, benötigt man neben neuen Methoden und Kenntnissen disziplinübergreifend angelegte Vertriebsstrategien und flexible Organisationsformen. Wer seine Kunden erfolgreich macht, den machen seine Kunden erfolgreich. Das hört man oft, konsequent umgesetzt ist diese Einstellung allerdings wesentlich seltener.



**Siegfried Lettmann**  
SLIM Management GmbH  
Executive Interim Manager  
TRANSFORMATION  
IM VERTRIEB

# Zusammenspiel von Vertrieb und Service als Schlüssel zum Erfolg

Eine konsequente Ausrichtung auf die Kunden und ihre Anforderungen betrifft nicht einzelne Disziplinen oder Unternehmensbereiche, sondern das ganze Unternehmen. Das spielt für Strategie und operative Funktionen eine gewichtige Rolle. Nachdem die innovativen Potenziale in den letzten Jahren zugunsten höherer Kosteneffizienz eher untergeordnet betrachtet wurden, gibt es aber inzwischen die ersten Vorzeige-Unternehmen, die zeigen, dass diese Vernachlässigung ein Fehler war.

Siegfried Lettmann warnt: „Innovative Geschäftsmodelle können Marktstrukturen in kürzester Zeit auf den Kopf stellen – und jene, die selbst nicht gut aufgestellt sind,

werden sich auf diese Modelle einlassen müssen. Das betrifft etwa Plattform-Modelle. Die Abhängigkeit von diesen bedeutet die Aufgabe der direkten Kundenbeziehung – das ist für die weitere Unternehmensentwicklung ein hoher Preis. Die Gegenmittel sind die eigene Entwicklung zukunftsfähiger Geschäftsmodelle sowie segmentspezifischer Wertangebote und die Positionierung als Leistungs- oder Kostenführer.“

Die meisten Touch-Points fallen in die funktionale Zuständigkeit von Vertrieb, Marketing und Service. Die oft tonvollen Versprechen an die Kunden muss man an diesen Punkten aber auch einlösen können.

„Was das Unternehmen verspricht, muss sich im Service widerspiegeln – was wir im Service erbringen, muss sich im Vertrieb widerspiegeln“, so Peter Kuhle. „Keine Einheiten im Unternehmen müssen für den Kundenerfolg so harmonisch, partnerschaftlich und vernetzt arbeiten wie Vertrieb und Service. Je mehr Bruchstellen zwischen den Einheiten, umso mehr werden Kundenbedürfnisse ausgelassen – und damit erhebliche Potenziale für den Unternehmenserfolg.“

Den Kunden ist es egal, mit welchem Bereich sie zu tun haben: Immer muss ihr Erleben persönlich und effizient sein.

## Effiziente Schnittstellen zwischen Vertrieb und Service – optimaler Blick auf die Kunden

Sinnvoll ist es dabei, wenn der Blick auf den Kunden nicht erst irgendwann im Prozessverlauf hinzukommt, sondern von Anfang an zentral ist.

Zuerst sollte interdisziplinär genau geklärt werden, was die Anforderungen und Erwartungen des Kunden sind, wie Kuhle erörtert, der auch dazu rät, im Zweifelsfall bereits in diesem frühen Stadium Experten für Kundenzufriedenheit hinzuzuziehen. „Erst sobald es einen finalen Blick auf den Kunden gibt, können die Verkaufs- und Servicestrategien sowie passende Vorgehensweisen erarbeitet und exakt aufeinander abgestimmt werden. Welches Produkt mit welcher Botschaft und welchen Versprechen können wir anbieten – und wie diese Versprechen auch einhalten? Je besser die interne Zusammenarbeit klappt, desto besser wird das Ergebnis für den Kunden sein.“

Neben einer Konzentration auf die stärksten Kernkompetenzen muss dafür in den allermeisten Fällen auch ein organisatorischer Wandel vonstattengehen. Wie muss die Unternehmensstruktur beschaffen sein, um die Versprechen an die Kunden bestmöglich einzulösen?

Vor allem die Schnittstelle Service/Vertrieb steht hier unter großem Druck: Schnelligkeit und Effizienz sind ebenso gefordert wie eine wertschöpfende Nutzung digitaler Möglichkeiten. Viele der bereits eingeführten Systeme (z.B. CRM, Steuerungstools ...) haben heute noch deutliches Optimierungspotenzial und sind mitunter unzureichend aufeinander abgestimmt.

Meistens gibt es keine zentrale Daten-Sammelstelle, zu der alle Beteiligten ausreichenden Zugriff haben, und zu wenige wirklich

bereichsübergreifende Projekte. Das befördert Silodenken auch in puncto Prozessen und IT. Unter den aktuellen Anforderungen eine verheerende Situation, die vermeidbare Risiken schafft.

„Agile und flexible Organisationsformen sind für viele eine Umstellung. Es zeigt sich aber längst, dass diese Eigenschaften ganz grundsätzliche Ermöglichungs-Faktoren sind, um mit Situationen umzugehen, die sich schnell und häufig ändern können. Digitale Möglichkeiten erleichtern agile Ansätze und sollten dementsprechend eingesetzt werden. Wer nicht agil arbeiten kann, wird es künftig oft sehr schwer haben“, so Siegfried Lettmann.

Agilität befördert dabei nicht nur Anpassungsleistungen, sondern entlastet die Führung und erhöht die Mitarbeiterzufriedenheit.

# Nie mehr wird die Entwicklung so langsam sein wie heute

Das ist noch lange nicht alles: Experten meinen, das Umfeld werde sich nie wieder so langsam entwickeln wie heute. Was ist in nächster Zeit zu erwarten?

Gerade bei komplexen und sich beständig entwickelnden Lösungen, wie sie im Maschinenbau oder dem IKT-Sektor die Regel sind, wird es sehr schwer, den Kunden Funktionsumfänge, Anwendungsmöglichkeiten usw. transparent und nachvollziehbar darzustellen. Leicht bedienbare Konfiguratoren spielen eine wachsende Rolle. Zugunsten der bestmöglichen Anschaulichkeit werden in Vertrieb und Marketing immer öfter Simulationen eingesetzt.

Augmented oder Virtual Reality schaffen Kommunikationsprozesse mit greifbaren Leistungsversprechen, so Lettmann. Virtuelle Räume machen enge und begeisternde Kundeninteraktionen möglich, ohne dass ein eigener Außendienstmitarbeiter beim Kunden vor Ort sein müsse. Aus Anbietersicht effizient, aus Kundensicht ein echtes Erlebnis.

Peter Kuhle ergänzt, dass die gleiche Technik auch im Service-Bereich Wertvolles leisten kann. Service-Techniker profitieren z.B. von Augmented Reality Brillen, die Baupläne, Softwarezeilen und dergleichen in Echtzeit einblenden können und die Arbeiten damit zuverlässiger und schneller ablaufen lassen. „Bereits jetzt und hier ist wesentlich mehr möglich“, so Kuhle, „gerade im Gebrauchsgütermarkt im Endkundenkontakt. Im Massenmarkt kommen täglich Tausende Kundenkontakte zustande. Unternehmen haben schon heute alle Mittel, um diese Kontakte zu regelrechten Erlebnissen für die Kunden zu machen. Und zwar End2End.“

Beim Einsatz solcher Technologien – die heute übrigens bereits auf den meisten Smartphones lauffähig sind und längst kein Vermögen mehr kosten –, ergeben sich ungeheure Potenziale, Kunden und Lösungen zusammenzubringen. Passgenaues Zusammenspiel lässt diese Interaktionen persönlich und individuell erscheinen.

In einer weiteren Sache sind die Experten sich einig: Solche Ideen sind längst keine Zukunftsmusik mehr, sondern beschreiben Ansätze, wie sie heute bereits problemlos verfolgt werden könnten. Dass solcherlei Möglichkeiten dennoch meist ungenutzt bleiben, liegt oft kaum mehr an der Technik, die, wie beschrieben, inzwischen oft kostengünstig einsetzbar gemacht werden kann.

Siegfried Lettmann sieht das Hauptproblem in den nötigen Veränderungen: „Die größere Hürde beim zielführenden Einsatz digitaler Möglichkeiten ist die dafür nötige Veränderung. Die Technik ist da und einsatzbereit – Unternehmen, ihre Führungskräfte und Mitarbeiter müssen dafür allerdings neue Mindsets adaptieren können. Solche Zugänge müssen in den Unternehmen auch authentisch gelebt werden. Dafür ist vor allem in Traditionsunternehmen oft ein deutlicher Kulturwandel nötig. Für viele Unternehmen der größte in ihrer Geschichte.“

## Beispiel aus dem Maschinenbau

Solche Themen sind auch längst im B2B-Sektor angekommen. B2B-Einkäufer wissen, wie einfach es ist, private Bestellungen einfach und sicher über online-Plattformen abzuwickeln; und das vermissen sie bei geschäftlichen Transaktionen häufig.

Benutzerfreundliche Konfiguratoren machen den Kunden sämtliche Individualisierungsmöglichkeiten zugänglich. Weil der Vertrieb künftig von vielen Standard-Aufgaben befreit ist, kann er jede Möglichkeit nutzen, innovativ das Kundenerleben zu verbessern – die permanente

Weiterentwicklung, die so befeuert wird, bringt diese Konfiguratoren nahe an die Perfektion.

In einem der möglichen Szenarien werden die Eingaben des Kunden mit Losgröße 1 individuell durch einen 3D-Drucker hergestellt. Wie lange das dauern wird, erfährt der Kunde schon beim Bestellvorgang.

Bisherige Daten erlauben es einer KI, bereits vorab auf mögliche Problemherde zu reagieren. Schon bei Auslieferung gibt es einen detaillierten Plan für die Predictive Maintenance.

Wenn es doch einmal ein Problem geben sollte, meldet sich der eigene Service-Trupp unmittelbar von sich aus. Eine flexible Organisation erlaubt sofortiges Eingreifen. Weil die Sensoren frühzeitig Bescheid geben, ist Hilfe schon auf dem Weg, bevor der Kunde überhaupt merkt, dass er sie braucht.

Moderner Vertrieb und Service können innovative Wertversprechen schaffen, die ihresgleichen suchen.

Die Maschine bekommt der Kunde auch anderswo – eine keine-Stillstände-Garantie nicht.

# Erfolgskriterien Leadership und Unternehmenskultur

*Die unternehmerische Moderne kommt nicht ohne neue Management-Skills aus. Im Umfeld neuer Technologien, veränderter Kundenerwartungen und permanentem Entwicklungsstreben muss eine neue Kultur gefunden und gelebt werden.*

Dass sehr viele Unternehmen eine neue Unternehmenskultur benötigen, zeigen auch aktuelle Erhebungen. Der Trendreport der Digitalisierungsspezialisten *etventure* zur digitalen Transformation 2018 bekräftigt das eindrücklich.

Besonders brisant: Obwohl die Hälfte der Befragten angibt, dass die Digitalisierung die eigene Branche stark bis sehr stark verändern wird, sieht nur ein Fünftel darin Auswirkungen auf die Gestaltung des eigenen Geschäftsmodells. Scheinbar haben einige beschlossen, die Umwälzungen der eigenen Branchen zu ignorieren. Diese klaffende Lücke könnte in Wahrheit sogar noch kritischer sein, wenn man davon ausgeht, dass eine anstehende Veränderung in 50% der Branchen möglicherweise sogar (wesentlich) zu tief gegriffen ist.

Klar ist: Für bruchlose Eindrücke bei den Kunden sind alle Prozesse perfekt aufeinander abzustimmen. Organisatorische Silos sind dafür mehr als hinderlich. Peter Kuhle fasst zusammen: „Verantwortung zu teilen bedeutet, Silos aufgeben zu müssen und an passende Mitarbeiter zu delegieren. Die so involvierten Mitarbeiter tragen Lösungen mit, sind motivierter. Unterneh-

merischer Erfolg entsteht, wenn die Belegschaft erfolgreich an einem Strang zieht und den Kunden in den Mittelpunkt stellt. Die Mitarbeiter müssen aber auch die Möglichkeit haben, ihre Lösungen im Unternehmen einrichten zu können, um sie den Kunden konsequent erlebbar zu machen. Dies gelingt nur, wenn die Mitarbeiter entsprechende Rahmenbedingungen und Freiheiten haben.“

Ein weiterer, wichtiger Erfolgsfaktor ist so auch das richtige und ausreichend heterogene Personal. An sich eine Binsenweisheit, die aber dennoch schon im Personalfindungsprozess selten zur Geltung kommt. Hier werden üblicherweise gerade jene ausgewählt, die bereits eine möglichst gute Passung aufweisen – und dementsprechend wenig frischen Wind und neue Denkweisen einbringen werden. Es ist leicht denkbar, dass an manchen Positionen etwa eine agile Arbeitseinstellung und Denkweisen außerhalb der üblichen Strukturen wertvoller sein können, als zehn Jahre Branchenerfahrung. Natürlich sind solche Eigenschaften aber nur nützlich, wenn das Leadership sie aktivieren und die Organisation sie wirksam machen kann.

Siegfried Lettmann erklärt, dass agile Methoden im Vergleich zu traditionellen Zugängen auch von der Führung völlig andere Kenntnisse und Einstellungen erfordern. „Die Führungskräfte müssen neue Einstellungen authentisch leben, sonst kommen sie bei den Mitarbeitern niemals an. Hilfreich ist es, wenn konkrete Methoden das transparent machen und zeigen, was alles möglich ist. Eine moderne Möglichkeit sind etwa Kanban-Boards im Vertrieb, die sehr grafisch und verständlich zeigen, wie gut der Workflow abläuft, wo es hakt, wie viel Zeit für welche Schritte aufgewendet wird und so weiter. Wenn sich etwas staut, kann man in Echtzeit reagieren und wenn nötig das ganze Team vorübergehend und flexibel auf eine bestimmte Aufgabe ansetzen.“

Derartige Methoden, die ein agiles Zusammenspiel befördern können, gibt es heute einige. Kanban im Vertrieb ist durch geübte Experten einfach in den Ablauf zu integrieren und wird schnell produktiv. Regelmäßige Meetings zum Thema Workflow und Priorisierung ermöglichen einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess, der interne Aufgaben immer stringenter und das Kundenerlebnis immer nahtloser macht.



(Bildnachweis: Kornelia Danetzki)

# Modernes Instrument für Veränderungen in Unternehmen: Interim Management

*Interim Management hat sich im letzten Jahrzehnt etabliert und ist zu einem wirksamen Mittel geworden, nötige neue Kompetenzen kurzfristig einbringen zu können. Ein großer Teil der Mandate findet dabei in Change-Situationen statt. Die externen Führungskräfte setzen ihre Aufgaben selbstständig um und übernehmen temporär die Linienführung.*

Die Vielzahl und Vielschichtigkeit moderner unternehmerischer Herausforderungen verlangt viel von den Unternehmen. Sie können mit neuen Mitbewerbern konfrontiert werden, die wie aus heiterem Himmel kommen, müssen deshalb in der Lage sein, rasch zu reagieren. Sie müssen zu einer neuen Kultur und neuen Strategien finden, mit neuen Prozessen umgehen, Personal ausbilden und vieles mehr. Abgesehen von den operativen Herausforderungen machen auch neue Sichtweisen und für moderne Zugänge passende Führungsphilosophien zentrale Anforderungen aus. Wandlungsfähigkeit ist nie so wichtig gewesen. Das, in Kombination mit der Schnelligkeit der Entwicklungen, bedingt überdies, dass Kompetenzen und Know-how schneller veralten als früher.

Dabei wird auch das klassische Führungs-Paradox immer mehr schlagend: Wer heute erfolgreich sein will, muss einerseits das stabile

Tagesgeschäft effizient und ohne große Fehler stemmen können, gleichzeitig aber Veränderungen umsetzen. Die Ansprüche, die diese beiden Welten an die moderne Führung stellen, widersprechen sich vielerorts – Veränderungssituationen benötigen völlig andere Zugänge und Kenntnisse als das Tagesgeschäft. Das stellt Führungspersonen vor große Herausforderungen.

Diese Belange sind mit ein Grund dafür, dass der Interim Management-Markt vor allem in den letzten zehn Jahren in ununterbrochenem Wachstum begriffen ist. Deutschland ist weltweit zum Interim Management-Land Nummer eins geworden, IKT und Maschinenbau gehören neben Automotive zu den häufigsten Einsatzbranchen. Der inzwischen häufigste Einsatzgrund sind akute Change-Situationen geworden. Interim Management ermöglicht es, das genannte Führungs-Paradox auszuhebeln.

Die Manager auf Zeit kümmern sich um strukturelle und organisatorische Veränderungen. Ihre Einsätze vermeiden Interessenskonflikte und sorgen dafür, dass auch schwierige Herausforderungen zielführend, effizient und rasch überwunden werden. Das Management-Tool Interim Management ist kostentransparent und arbeitet stets mit klaren Zielsetzungen.

Wie Heuse ermittelte, gibt der Erfolg den externen Experten in den meisten Fällen recht. Nur 5% der Einsätze verursachten effektiv Kosten, in knapp 85% der Mandate überstieg der Gewinn die Kosten um das Doppelte und mehr.

Mit der Berufung von Interim Managern setzt man auch intern ein klares Signal: Dass man sich der Herausforderungen bewusst ist, und nur das beste Personal dafür ins Boot holen wird.



Interim Manager übernehmen vorübergehend Führungsfunktionen in Unternehmen – fast immer verbunden mit einem Veränderungsauftrag (Change). Neben der Führung des Tagesgeschäftes, das normalerweise durch einen festangestellten Manager geleistet wird, soll parallel ein Problem oder eine Chance analysiert, passgenaue Lösungskonzepte entwickelt und mit hoher Umsetzungssicherheit auch realisiert werden. Das ist sein Mehrwert, und darin unterscheidet sich die Leistung eines Interim Managers von der festangestellter Manager oder von Unternehmensberatern.

Als Interim Manager vereinen wir zwei wesentliche Aspekte: Wir kennen die Sicht der Mandanten aufgrund unserer eigenen Managementkarriere und die Sicht als externer und neutraler Begleiter. Die Zusammenarbeit mit diversen Experten z.B. aus dem Beratungsumfeld rundet dies ab. Wir agieren auf Augenhöhe und bringen umfangreiche und vielschichtige Erfahrungen ein. Einen so facettenreichen Erfahrungshintergrund findet man kaum in einer Linienkarriere. Diese Kombination aus Erfahrung und Verständnis macht uns zu verlässlichen Experten in der Umsetzung unserer Mandate.





## Siegfried Lettmann über ...

### ... das Interim Management ...

“ Mir ging es von Anfang an darum, Erfahrung und Know-how großer Konzerne mittelständischen Unternehmen zugänglich zu machen. Dafür übernehme ich vorübergehend leitende Funktionen in der Unternehmensleitung mit parallelem Veränderungsauftrag – und gehe wieder, wenn meine Aufgaben erledigt sind. Als Interim Manager selbstständig zu sein bringt mir immer wechselnde, echte Herausforderungen und bedingt Eigenständigkeit und Unabhängigkeit. Ich habe meine Entscheidung für diesen Weg nie bereut.

### ... den Vertrieb ...

“ Der Vertrieb ist mein Steckenpferd, seit ich bei Unternehmen wie Miele oder Kärcher meine ersten Lorbeeren verdienen durfte. Die Liebe zu diesem komplexen Unternehmensbereich hat mich seither nie verlassen. Ohne einen guten Vertrieb wird auch aus den besten Produkt-Ideen nichts – der Vertrieb erlaubt es, kreativ und innovativ zu agieren, Chancen zu suchen und zu nutzen. Er bietet so gerade heute breite Entwicklungsmöglichkeiten. Egal, worin Ihr Angebot besteht: Den Weg zum Erfolg ebnet meistens der Vertrieb.

### ... und über sich

“ Wenn ich gerade nicht für ein Mandat auf Achse bin, gehört meine Zeit meiner Frau und meinen wunderbaren Kindern. Dann tanzen wir, segeln und genießen einfach unser Leben. Meine Berufswahl findet bei meinen Lieben volle Unterstützung, auch wenn es bedeutet, dass ich von Montag bis Freitag üblicherweise unterwegs bin. Ich war schon immer jemand, der Herausforderungen gesucht hat und aktiv auf sie zugegangen ist.

## Kontakt

Siegfried Lettmann  
SLIM Management GmbH  
Executive Interim Manager  
Transformation im Vertrieb

✉ [siegfried@lettmann-interim.com](mailto:siegfried@lettmann-interim.com)

☎ +49 151 141 121 33  
+43 680 555 8616

🌐 [www.lettmann-interim.com](http://www.lettmann-interim.com)

🏠 Mohrstraße 1  
A-5020 Salzburg

Dkfm. Siegfried Lettmann, Executive Interim Manager (DDIM), SLIM Management GmbH, ist Interim Manager mit Schwerpunkt auf der TRANSFORMATION IM VERTRIEB. Er übernimmt temporär Führungsfunktionen in Unternehmensleitung sowie Vertrieb und Marketing mit Fokus auf Veränderungssituationen, Wachstum, Renditemanagement und Organisationseffizienz. Er ist mehrfacher Preisträger des Constantinus Awards auf nationaler und internationaler Ebene, Interim Manager des Jahres (DÖIM) und Träger des Interim Management Excellence Awards der DDIM.



(Bildnachweis: Kornelia Danetzki)



## Peter Kuhle über ...

### ... das Interim Management ...

“ Als Interim Manager habe ich das Privileg, mit den unterschiedlichsten Menschen, Charakteren und Unternehmen gemeinsam erfolgskritische Situationen zu meistern. Eine spannende und herausfordernde Aufgabe; jeden Tag aufs Neue. Als jemand, der Abwechslung und einen hohen Anspruch an Leistung und Ergebnisse liebt, ist dies genau die richtige Aufgabe für mich.

### ... den Servicebereich ...

“ Im Service dreht sich alles um den Kunden – den Erfolgsfaktor für jedes Unternehmen. Insofern arbeite ich am „Herzstück“ mit. Unsere Projekte haben damit immer unmittelbare Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg sowie die Kundenzufriedenheit – ein anspruchsvoller Auftrag. Die damit verbundene Komplexität fordert uns immer wieder zu Höchstleistungen.

### ... und über sich

“ Mein Glück sind meine Frau und mein Sohn in Bad Honnef. Sie geben mir den Rückhalt und die Freiheit für meinen anspruchsvollen Beruf. Die Zeit zu Hause gehört Ihnen – uns. Wir lieben es, Zeit gemeinsam zu verbringen, sei es einfach gemütlich zu Hause oder in der herrlichen Natur am Rhein und im Siebengebirge.

## Kontakt

Peter Kuhle  
Interim Manager und Executive  
Field Service & Sales

✉ info@peterkuhle.com

☎ +49 (0)151 5858 0808

🌐 <https://www.peterkuhle.com>

🏠 Im Gier 34  
D-53604 Bad Honnef

Peter Kuhle ist seit mehr als 15 Jahren für namhafte deutsche Unternehmen tätig, davon über 10 Jahre in Führungspositionen. Sein Fokus liegt auf den Bereichen Field Service & Sales. Die Erfahrungen in der Zukunftsbranche Telekommunikation lassen sich nachweislich auf andere Branchen übertragen. Ob als Interim Manager oder in der Linienkarriere: Bei der Implementierung von neuen Geschäftsmodellen und Wachstumsstrategien kann Peter Kuhle nachweisbare Erfolge vorweisen. Er war direkt für bis zu 300 Mitarbeiter verantwortlich und steuerte Operations-Bereiche mit mehr als 1.000 Mitarbeitern. 2018 wurde er mit dem Interim Management Excellence Award (DDIM) ausgezeichnet.

 **PETER KUHLE**  
**INTERIM MANAGER**

**DDIM.**  
Dachgesellschaft Deutsches  
Interim Management e.V.





**Siegfried Lettmann**  
**SLIM Management GmbH**  
Executive Interim Manager  
Transformation im Vertrieb

✉ [siegfried@lettmann-interim.com](mailto:siegfried@lettmann-interim.com)

☎ +49 (0) 151 141 121 33  
+43 (0) 680 555 8616

🌐 [www.lettmann-interim.com](http://www.lettmann-interim.com)

🏠 Mohrstraße 1  
A-5020 Salzburg

**Peter Kuhle**  
**Interim Manager und Executive**  
Field Service & Sales

✉ [info@peterkuhle.com](mailto:info@peterkuhle.com)

☎ +49 (0)151 5858 0808

🌐 <https://www.peterkuhle.com>

🏠 Im Gier 34  
D-53604 Bad Honnef

