

#creativityhacks

Angelika Ballosch
c/o #creativityhacks
Schlankreye 13
20144 Hamburg



Marketing und Sales – so wird's ein Team.

Marketing und Sales sind wie Hund und Katze. Dabei muss das nicht so sein.

Marketing und Sales sind zwei wichtige Funktionen in jedem Unternehmen. Wenn sie zusammenarbeiten, können sie ein effektives Team bilden, das dazu beiträgt, dass das Unternehmen erfolgreich ist. Dieser Artikel erklärt, wie man die Zusammenarbeit fördert und die systemischen Rahmenbedingungen im Sinne der Wertschöpfung ausrichtet.

Es geht um die größten Reibungsanlässe und wie Führungskräfte und Unternehmen diesen sinnvoll begegnen können.

Hinweis: In diesem Artikel wird sehr allgemein über die Bereiche gesprochen.

Wo sind die größten Herausforderungen bei der Zusammenarbeit?

Herausforderungen gibt es einige.

Auf der einen Seite gibt es die menschlichen Faktoren, die unterschiedlichen Persönlichkeiten, die auch entsprechend dieser Merkmale gehired werden. Marketingmenschen sind oft kreativer und analytischer. Sie schauen auf die Daten und optimieren. Sie schauen sich das Portfolio an, wie ist das Branding? Welche Personas sollen dahinterstehen? Sie investieren viel Zeit, damit das Gesamtbild der Marke stimmt. Sales Mitarbeiter sind meist kommunikativer, pragmatischer, gehen proaktiv auf Menschen zu. Manchmal kommt es zu Situationen, in denen das Marketing sagt: „Hey, Sales, ihr müsst das doch einfach nur noch verkaufen.“ Sales kommt aus einer anderen Perspektive. Sie sagen: „Möp, das ist viel Theorie, aber wir kennen unsere Kunden und wissen, was sie brauchen. Wir haben unsere eigenen Ziele und alles, was hier drum herum passiert wird, ist für uns nicht so wichtig.“ Und so greifen sie zum Hörer und telefonieren ihre Leads ab.

Es hat inzwischen Tradition, Menschen bei jedem Veränderungsvorstoß direkt auch eine entsprechende Veränderungsnotwendigkeit zu attestieren.

Diese Entwicklungsbedürftigkeitsunterstellungen haben damit zu tun, dass die Ursache für die Zustände in Unternehmen häufig den Charaktereigenschaften und Fähigkeiten der Menschen zugeschrieben werden. Daraus ergibt sich sachlogisch der Veränderungshebel "MindSet".

Mal abgesehen von den unproduktiven Änderungsversuchen durch die Arbeit am Menschen, ist der deutlich größere Hebel für Veränderungen sowieso das System und eben nicht die Führungskraft oder die Menschen selbst.

Das Führungssystem ist der Kontext, in dem sowohl die Führungskraft als auch ihre Kollegen handeln. Es besteht aus den Auf- und Ablaufstrukturen, Management-Instrumenten, Richtlinien.

Ja, es stimmt, dass ein Teil dieser Menschen diese Strukturen produziert. Das heißt aber nicht, dass Menschen sich ändern müssen, sie muss lediglich etwas LERNEN.

Also, besser: wir schauen uns die Rahmenbedingungen und den Kontext an.

Wo im System liegen die Stellschrauben?

Grob gesprochen gibt es drei Wesentlich: die fehlende Synchronisation der zeitlichen Handlungsabläufe, den unterschiedlichen Incentivierungen und den nicht definierten Kommunikationskanälen.

- **Fehlende Synchronisation:** Während Sales gezwungen ist, kurzfristiger zu denken (meist in Quartalen), da sie oft anhand einer Incentivierung bewertet werden, schaut Marketing auf das Portfolio und die Brand Strategy. Letztere haben also andere Betrachtungszeiträume: kurz-, mittel- und langfristig, und diese Zeithorizonte sind von Brand zu Brand, von BtoB zu BtoC zu DtoC auch sehr unterschiedlich.
- **Unterschiedliche Incentivierung:** Sales schaut auf den Umsatz. Wie sind die Jahresplanungen und inwiefern werden diese auf die Quartale runtergebrochen? Darauf erhalten sie Provisionen.

Marketing erhält z.B. Kampagnenziele, die sich in sehr unterschiedlichen Zeiträumen zeigen.

- **Und letztlich:** die Kommunikation untereinander. Marketing schreibt z. B. gern eine 50-seitige Powerpoint Brandstrategie und schiebt diese rüber, die sich leider niemand durchliest. Also welches ist eigentlich der Kanal, auf dem Sales Informationen verarbeitet? (Powerpoint sicher nicht).

Kurzum: beide Seiten müssen halt lernen besser zuzuhören, voneinander zu lernen und auch den Wert der Informationen für die eigene Arbeit erkennen.

Also müssen beide Seiten einfach miteinander reden.

Wenn Menschen viel zu tun haben und bereits viele Meetings haben, dann muss sichergestellt sein, dass die Kommunikation für beide Seiten wertvoll ist, anstatt einfach nur einen Termin einzustellen. Die Kommunikation muss gut moderiert und vorbereitet sein, dann ist sie eine Win-Win Kommunikation, in der beide Seiten entdecken, wie sie voneinander profitieren können und wie es nicht funktioniert. In vielen Unternehmen sind beide Abteilungen ziemlich getrennte Silos.

Es geht darum, eine relevante Kommunikation für beide Seiten herzustellen.

Überall hakt es, aber was ist die Lösung?

Die Lösung basiert demnach auf dem gemeinsamen Interesse, welches BEIDE haben, um ihre Ziele zu erreichen. Was braucht es dazu? Klingt jetzt trivial, aber zunächst einmal: gleiche Ziele. Es passiert ja nicht selten, dass z. B. [die Dachkampagne ein anderes Thema hat als beispielsweise die Whitepaper, auf die das Performance Marketing](#) seine Ziele hat. Das knarzt natürlich, denn Performance möchte sein Budget nicht für ein Thema freigeben, auf dem die einzelnen Mitarbeiter keine Provisionen auf Leads bekommen, die sie über ein incentiviertes Whitepaper-Thema gewinnen.

Apropos Budget: Hier darf man sich auch die Frage stellen, warum nicht beide aus einem Budgettopf schöpfen, dann gibt es nämlich auch genau eine Stelle, an der die Zielsetzungen zusammenlaufen.

Haben beide Seiten ein gemeinsames Ziel, so hat „Miteinander Reden“ plötzlich eine Relevanz, beide Seiten erkennen, was sie davon haben, wenn sie zu einem übergreifenden Meeting kommen. Beide fangen an, voneinander zu profitieren. Marketing entdeckt das Wissen ihrer Sales-Kolleg:innen aus der Nähe zum Kunden: was sind die Fragen, die Interessenten oder Nutzer stellen? Was treibt sie um? Welche Probleme müssen sie lösen? Und Sales wird klar, dass ein Anruf ohne vorheriges Lead-Nurturing Interessent:innen auch verschrecken kann.

Gemeinsame Ziele, wie kann das aussehen?

Wenn ein Unternehmen hierarchisch organisiert ist, dann gibt es eine Stelle, an der alles zusammen läuft: Sales- und Marketingleiter:innen, welche auch ein Team bilden, und zwar ein Managementteam. Hier kann man zunächst eine Bestandsaufnahme machen: Was ist da? Das gilt es transparent zu machen. Und auch, wenn nicht immer alle die gleichen Ziele bekommen und Provisionen nicht sofort abgeschafft werden können (es gibt schließlich Verträge), so sollte in den „großen“ Zielen Einigkeit herrschen und vor allem auch Zielkonflikte (wie den oben beschriebenen) abgeschafft oder zumindest besser ausbalanciert werden.

Beim Betrachten der Unternehmensstrategie wird deutlich, was das Beste für das gesamte Unternehmen ist und darauf werden Zielsetzungen generiert, welche in die Bereiche untergebrochen werden.

Dabei ist es nicht damit getan, einfach nur irgendwelche Zahlen hinter die Ziele zu schreiben, sondern eben zu erarbeiten, wie die Teammitglieder dies auch erreichen können. Im Idealfall sind Mitarbeiter:innen gar nicht mehr incentiviert, sondern von sich aus motiviert, weil sie nämlich erkennen, dass sie Teil der Wertschöpfung sind und am Erfolg teilhaben.

Klar ist: Das erfordert echt Arbeit und auch Workshops, aber am Ende des Tages gut investierte Arbeit, weil da zeichnet sich auch ab, wie der Wissenstransfer zwischen den einzelnen Bereichen und Abteilungen gelingen kann und sich die Ergebnisse verbessern.

Abschaffen der Silos erfordert manchmal auch eine Restrukturierung

Wer möchte nicht gern auf Silos verzichten? In einer optimalen Welt gibt es innerhalb der Organisation Customer Missions rund um eine End-to-end Verantwortung. Das sind also Teams rund um ein Kundenproblem oder auch rund um ein Produkt, (das ist jetzt von Unternehmen zu Unternehmen sehr unterschiedlich), aber im Optimalfall sitzt ein crossfunktionales Team an einem Tisch. Die fangen auch ohne Termin an zu Reden, wie das halt so ist, wenn Menschen in einem Raum sind. Und sich auszutauschen und das ist auch gleich viel befriedigender, als eine 50-seitige PowerPoint über den Zaun gekippt zu bekommen.

Im Prinzip ist die Organisation dann so geschnitten, dass man sich funktionsübergreifend direkt austauscht und supportet.

Nur erfordert dieser Umbau eine Restrukturierung, die mit Vorsicht zu genießen ist.

Bevor man die Organisationsstruktur anfasst, sollte erst einmal geprüft werden, ob das Problem auch über gemeinsame Ziele gelöst werden kann, so wie oben beschrieben. Oder über ein anderes Vehikel, ohne dass gleich umstrukturiert werden muss, also erstmal: Analyse, Analyse, Analyse.

Innerhalb dieser Analyse ist es sinnvoll eine [Kulturmusteranalyse](#) machen, um zu schauen, wie tickt diese Organisation? Welche Glaubenssätze gibt es? So gelingt es, Widerstände antizipieren. Damit ist man einen guten Schritt weiter, auch wenn das eine nicht zu unterschätzende Intervention ist, die auch schon Change oder Veränderung anstoßen kann.

Und sollte sich dann doch zeigen, dass man um eine Umstrukturierung nicht herumkommt, ist es sinnvoll, erstmal zu testen, und zwar innerhalb eines Schutzraumes.

Was ist ein Schutzraum?

In Kürze: eine repräsentative Abbildung der Gesamtorganisation. Also ein crossfunktionales Team.

(In kleineren Organisationen kann man das übrigens auch über eine Teilzeit-Mitarbeit lösen.) Dieses Team bekommt auch einen separierten Teil der Datenbank und des Budgets. (Näher beschrieben habe ich das Vorgehen in meinem [Fallbeispiel](#)). Man geht mit einer Hypothese rein, angelehnt an das identifizierte Problem. Das Problem könnte lauten "Unsere Leads konvertieren nicht in Richtung Sales". Dann lautet die Hypothese: „Die Sales-Abschlüsse steigen, wenn die Leads vorab eine Content-Strecke (Lead-Nurturing) durchlaufen sind“.

Das Gute: die Ergebnisse, die aus so einem Schutzraum kommen sind (im Optimalfall) besser und damit hat man bereits den "Proove of Concept". Wenn man dann den Rest der Organisation nachholt kann man schon sagen „Hey, so funktioniert es besser und so werdet ihr auf eure Arbeit besser machen“.

Das ist eine große Motivation, um wirklich eine Restrukturierung anzuschieben. Allerdings erfordert ein Schutzraumprojekt auch eine Menge Zeit, Kapazitäten und Aufmerksamkeit.

Fazit

Es ist von großer Bedeutung, dass Marketing und Sales in einem Unternehmen vollständig miteinander verzahnt werden. Daher ist es wichtig, die Rahmenbedingungen so zu gestalten, dass eine Kultur der Zusammenarbeit entsteht. Wenn man es schafft, die beiden Bereiche in ein kooperatives Team zu verwandeln, können die Ergebnisse weit über allen Erwartungen liegen. Durch die richtige Strategie können Unternehmen bewirken, dass Marketer und Sales-Mitarbeiter ihr volles Potenzial zusammen ausschöpfen. Dieser Blogbeitrag war nur ein erster Schritt. Jetzt liegt es an Ihnen, den nächsten zu machen.