

Der Weg zur kundenzentrierten B2B-Marktbearbeitung

Die Buying Journey hat sich dramatisch verändert, denn digitale Informations- und Beschaffungskanäle, die hohe Affinität für mobile und Online-Kanäle sowie eine gesteigerte Effizienz- anstelle der Beziehungsorientierung setzen traditionelle Verkaufsprozesse zunehmend unter Druck.

B2B-Kunden erwarten heutzutage synchrone und abgestimmte Informationen, technische und betriebswirtschaftliche Beratung, Orientierung und Betreuung über alle Touch Points eines Anbieters hinweg. Zusätzlich erweitert sich die Kundenhoheit weg vom Vertrieb, hin auf zusätzliche Bereiche. Entlang der „Selling Journey“ agieren inzwischen häufig auch die Bereiche Inside Sales sowie Sales Back Office/Innendienst und Service. Somit werden Unternehmen vor große Herausforderungen in der funktionsübergreifenden Koordination der einzelnen Abteilungen gestellt.

Wie ist der Status quo? Welche Schlüsselherausforderungen ergeben sich durch die veränderte B2B Buying Journey für die Selling Journey? Welche wirksamen Ansätze zum professionellen Management von funktionsübergreifenden, kundenzentrierten Marktbearbeitungsteams und Vertriebskanälen lassen sich identifizieren? Das sind nur einige der Fragen, denen die aktuelle Studie 2019 von Mercuri International und dem Sales Management Department der Ruhr-Universität

Bochum nachgegangen ist. Die Ergebnisse wurden von Mai bis Juni 2019 in einer individualisierten Online-Befragung unter mehr als 250 B2B-Unternehmen verschiedener Branchen in Deutschland, Österreich und der Schweiz ermittelt.

Eine wesentliche Erkenntnis: In 65 Prozent der B2B-Unternehmen verliert der Vertrieb sein Monopol auf den Kunden. Das Kaufverhalten verändert sich dramatisch und erfordert auch, die Selling Journey und damit verbundene Meilensteine und Aufgaben neu zu sortieren.

Durch den erhöhten Anteil digitaler Informations- und Beschaffungskanäle sowie der hohen Affinität für mobile und Online-Kanäle werden traditionelle Verkaufsprozesse zunehmend unter Druck gesetzt. Zusätzlich müssen diese dem Anspruch an eine gesteigerte Effizienz in der Beziehungsorientierung gerecht werden. Dies führt zu der Notwendigkeit einer kundenzentrierten Marktbearbeitung. Eine Berücksichtigung der Kunden- und Interessentenerwartungen wird umgesetzt, indem ihnen zum Beispiel individuell abgestimmte Informationen, technische und betriebswirtschaftliche Beratungen und Orientierungshilfen, über sämtliche Touch-Points des Anbieters hinweg, zur Verfügung gestellt werden.

Kompakt

- Das Kaufverhalten verändert sich dramatisch und erfordert auch, die Selling Journey und damit verbundene Meilensteine und Aufgaben, neu zu sortieren.
- B2B-Kunden erwarten heutzutage synchrone und abgestimmte Informationen, technische und betriebswirtschaftliche Beratung, Orientierung und Betreuung über alle Touchpoints eines Anbieters hinweg.
- Zusätzlich erweitert sich die Kundenhoheit weg vom Vertrieb, hin auf zusätzliche Bereiche. Diese Entwicklungen verlangen, die Marktbearbeitung zu synchronisieren und auf den Kunden zu zentrieren.

Neue Herausforderungen durch die veränderte Selling Journey

Der Vertrieb verliert zunehmend die Kundenhoheit und zusätzliche Abteilungen wie Inside Sales, Sales Back Office/Innendienst und Service agieren entlang der „Selling Journey“. Die Studie zeigt: Die Leadgenerierung erfolgt in 75 Prozent der Unternehmen zukünftig über das Marketing. Der Innendienst erhält die Aufgabe, den Kunden bei Anfragen und bei den grundsätzlichen Routinen zu betreuen. Service und Anwendungsberatung sollen ihre Leistungen selbst stärker verkaufen und zusätzlich Leads für den Vertrieb gewinnen.

Damit stellt die veränderte Selling Journey Unternehmen vor völlig neue Herausforderungen. Unter den Top 3 befinden sich in diesem Kontext das CRM-Management sowie die gestiegenen Anforderungen an Mitarbeiter und eine klare Aufgabenverteilung (siehe Abbildung 1).

Die größte Herausforderung stellt für die Studienteilnehmer das CRM-Management dar. Die fehlende abteilungsübergreifende Bereitstellung relevanter Daten über CRM-Systeme verhindert das synchrone Managen von Kunden und Interessenten. Weiterhin sind Aufgaben der einzelnen, involvierten Abteilungen nicht eindeutig genug an der Selling Journey ausgerichtet und harmonisiert. Aus Sicht der Befragten steigen zum Beispiel die inhaltlichen und fachlichen Anforderungen an die Mitarbeiter und eine klare Aufgabenverteilung wird während der Selling Journey notwendig.

Die Herausforderungen zeigen, dass durch die Veränderungen der B2B Buying Journey die unterschiedlichsten Anforderungen an Unternehmen und Mitarbeiter entstehen, die berücksichtigt und umgesetzt werden müssen, um zukünftig erfolgreich zu sein.

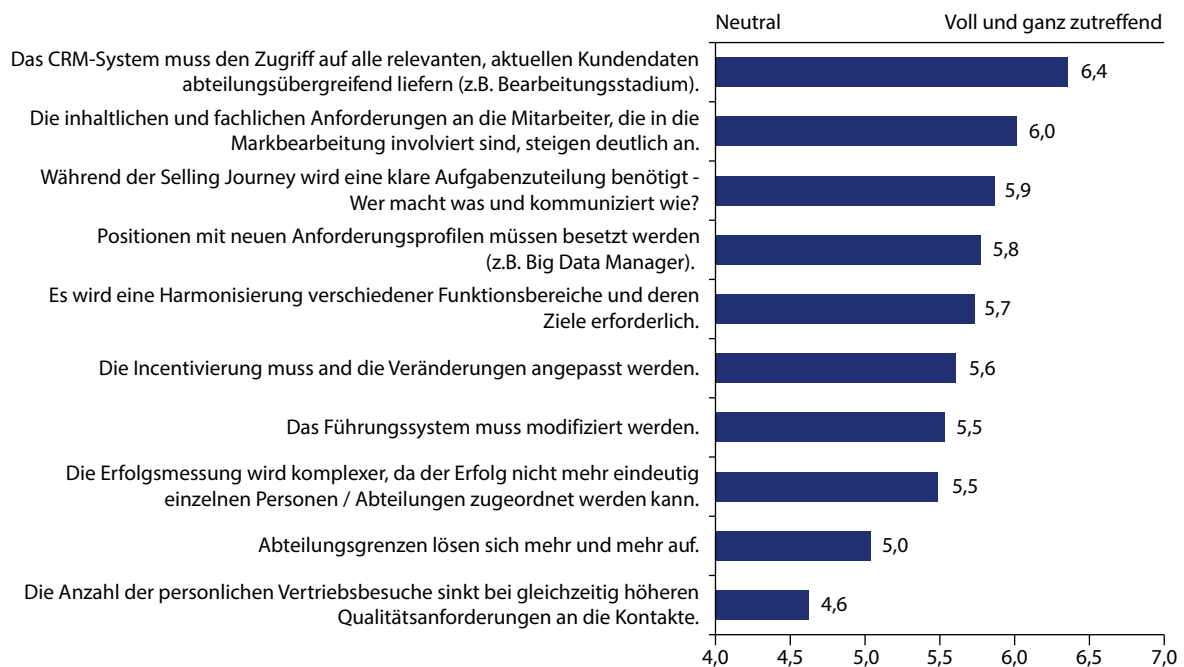
In 52 Prozent der Unternehmen akzeptiert der Vertrieb jedoch nicht, dass er Kundenverantwortung abgeben oder



© BRN-Pixel / stock.adobe.com

teilen muss. Folgerichtig glauben 72 Prozent der befragten Unternehmen, dass nicht der technologische Fortschritt die Unternehmen in der Weiterentwicklung der Marktbearbeitung ausbremst, sondern besonders das isolierte Verhalten der eigenen Mitarbeiter. Daraus wiederum ergeben sich Probleme für die Zusammenarbeit zwischen Marketing, Vertrieb und Service. So werden etwa in 65 Prozent der B2B-Unternehmen Leads, die aus dem Marketing dem Vertrieb zur Verfügung gestellt werden, nur unzureichend in Aufträge

Abb. 1 Herausforderungen durch eine kundenzentrierte B2B-Marktbearbeitung



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

Quelle: Schmitz/Huckemann 2019

Handlungsempfehlungen

1. Bei der kundenzentrierten B2B-Marktbearbeitung muss das Top-Management involviert sein.
2. Das CRM-System sollte abteilungsübergreifend Zugriff auf alle relevanten Daten besitzen.
3. Steuerungselemente wie zum Beispiel Ziele, Incentivierung oder Reporting müssen abteilungsübergreifend ausgerichtet werden.
4. Aufgaben und Kompetenzen werden entlang der Selling Journey eindeutig definiert und verteilt.
5. Führung wird an den kundenzentrierten Marktbearbeitungsteams ausgerichtet werden.
6. Mitarbeiter gilt es – bezogen auf ihre Aufgaben innerhalb der Selling Journey – zu trainieren und zu coachen.

konvertiert. Manager führen immer noch ihre Abteilungen, nicht jedoch Marktbearbeitungsteams. Zu guter Letzt unterstützt das Top-Management nicht ausreichend.

Erfolgsfaktoren lassen sich nicht mehr eindeutig zuordnen

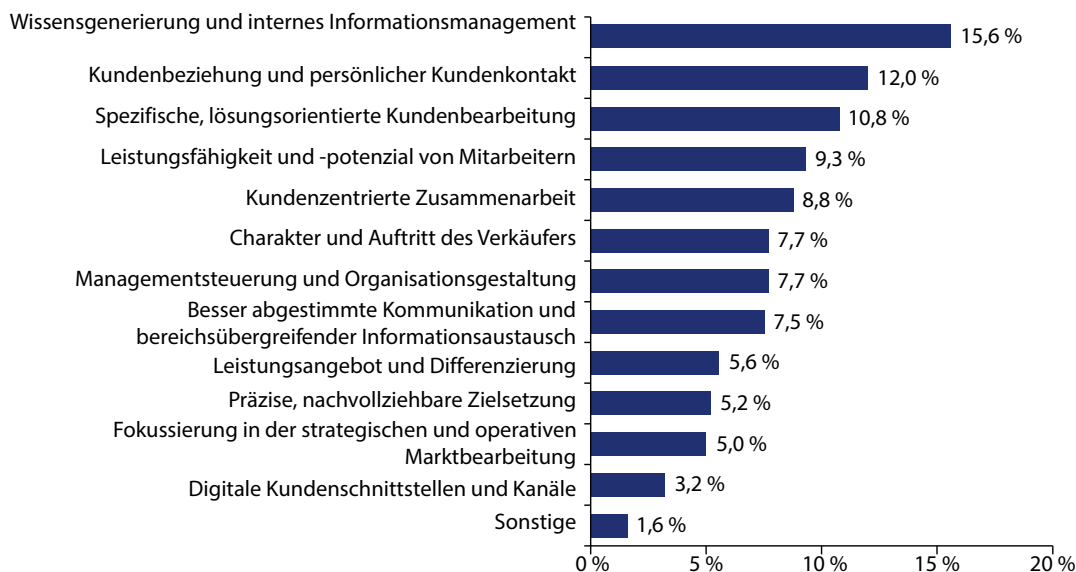
Die Erfolgsmessung wird immer komplexer. Erfolgsfaktoren lassen sich nicht mehr eindeutig einzelnen Personen oder

Abteilungen zuordnen. Die etablierten Steuerungssysteme wie Ziele, Entlohnung, Reporting, Anforderungsprofile oder KPIs sind darauf allerdings noch nicht angepasst.

Daher wird das sich verändernde Selling neu ausgerichtet werden müssen: Menschen, Systeme, Prozesse und Tools müssen den aufgezeigten Herausforderungen angepasst werden. Abbildung 2 verdeutlicht, welche Faktoren die Studienteilnehmer für ausgesprochen erfolgsrelevant halten, um eine kundenzentrierte Marktbearbeitung zu realisieren.

Insbesondere leistet ein internes Informationsmanagement für abteilungsübergreifende Wissensgenerierung und -austausch eine Basis, um den Fokus auf das Wohl des Kunden zu lenken. Die „umfassende Erkenntnis der Marktbedarfe: gewünschte Funktionalität, richtige Zeit, richtiger Preis“, so Ulrich Eckenberger (Führungskraft im Vertrieb, deutscher Industriegüterhersteller), ist ein Erfolgsfaktor und führt somit zu einem ausgeprägten Markt- und Kundenfokus. „Räumliche Nähe und persönlicher Austausch auf mehreren Ebenen“ (Führungskraft im Vertrieb, deutscher Industriegüterhersteller) ist für die Stärkung der Beziehungen zwischen Unternehmen und Kunden von hoher Bedeutung. Die Festigung der Kundenbeziehung, unter anderem durch einen persönlichen Kundenkontakt, unterstützt dabei, langfristige, loyale und zufriedene Kunden zu entwickeln. Wichtig ist für die befragten Unternehmen zudem, eine individuelle, spezifische, lösungsorientierte Bearbeitung von Problemen leisten zu können.

Abb. 2 Erfolgsfaktoren für eine kundenzentrierte B2B-Marktbearbeitung



„Welche Erfolgsfaktoren leisten den größten Beitrag zur kundenzentrierten Marktbearbeitung?“

Quelle: Schmitz/Huckemann 2019

Studie

Die detaillierten Ergebnisse der aktuellen Studie „Von der Buying zur Selling Journey: Erfolgreiches Management einer kundenzentrierten B2B-Marktbearbeitung in Vertrieb und Marketing“ erhalten Sie bei Mercuri International Deutschland GmbH unter www.mercuri.de oder per E-Mail: matthias.huckemann@mercuri.de

„Customer Centricity muss durch das ganze Unternehmen gehen“ fasst der Manager eines Industriegüterherstellers zusammen. Es wird immer wichtiger werden, als Team zusammenzuarbeiten. Dieses Verständnis muss etabliert und implementiert werden, um die Gräben zwischen den einzelnen Abteilungen zu überwinden und eine kundenzentrierte B2B-Marktbearbeitung in Marketing und Vertrieb erfolgreich zu realisieren. ■



Autoren

Prof. Dr. Christian Schmitz ist Universitätsprofessor für Vertriebsmanagement und Lehrstuhlinhaber am Sales Management Department der Ruhr-Universität Bochum.
E-Mail: Christian.Schmitz@ruhr-uni-bochum.de



Dr. Matthias Huckemann ist einer der beiden Geschäftsführer von Mercuri International, einem auf Vertrieb spezialisierten, internationalen Beratungs- und Trainingsunternehmens.
E-Mail: Matthias.Huckemann@mercuri.de

 **Springer**Professional.de

B2B-Marktbearbeitung 

Huckemann, M.: Den Markt verzahnt bearbeiten, in: Sales Excellence Nr. 10, Wiesbaden 2019,
www.springerprofessional.de/link/XXXXX

Zupancic, D.: Sales Driven Strategy: Die vertriebsorientierte Strategie, in: Zupancic, D.: Sales Drive, Wiesbaden 2019,
www.springerprofessional.de/link/17199886

 **Springer Gabler**



D. Maar

Die Anbieter-Kunden-Interaktion im Kontext professioneller Dienstleistungen Unsicherheit, Positionierung und Kundenorientierung

2019. XV, 159 S. 1 Abb. Brosch.

€ (D) 54,99 | € (A) 56,53 | CHF 61.00

ISBN 978-3-658-26646-2

€ (D) 42,99 | CHF 48.50

ISBN 978-3-658-26647-9 (eBook)

- Eine wirtschaftswissenschaftliche Studie

€ (D) sind gebundene Ladenpreise in Deutschland und enthalten 7 % für Printprodukte bzw. 19 % MwSt. für elektronische Produkte. € (A) sind gebundene Ladenpreise in Österreich und enthalten 10 % für Printprodukte bzw. 20 % MwSt. für elektronische Produkte. Die mit * gekennzeichneten Preise sind unverbindliche Preisempfehlungen und enthalten die landesübliche MwSt. Preisänderungen und Irrtümer vorbehalten.

Part of **SPRINGER NATURE**

springer.com/empfehlung