



MERCURI
international

DAS NEUE SELLING

WIE SIE MIT DER RICHTIGEN STRATEGIE
DEN VERTRIEB FÜR DIE ZUKUNFT FIT MACHEN!

WIE SIE MIT DER RICHTIGEN STRATEGIE DEN VERTRIEB FÜR DIE ZUKUNFT FIT MACHEN!

Das Thema Vertriebsstrategie ist aktueller denn je. Schon vor Corona kristallisierte sich immer deutlicher eine Rezession heraus, ausgelöst etwa durch den Handelsstreit zwischen China und den USA sowie dem drohenden No-Deal-Brexit. Durch Corona hat sich die Lage allerdings beschleunigt und verschärft. Die globale Wirtschaft schrumpft noch deutlicher als erwartet. Neuausrichtung und Impulse sind jetzt gefragt. Die Unternehmen sollten vor allem nach vorne blicken und sich dabei so aufstellen, dass sich auch kurzfristig und dann nachhaltig wieder Profite erzielen lassen. Weitermachen wie bisher verbietet sich!

Laut einer aktuellen Studie des [Sales Management Departments der Ruhr-Universität Bochum](#) »Vertrieb in Zeiten der Rezession« schaffen es sogar 33% der Unternehmen in der Krise, ihre Marktposition zu verbessern. Wo einige sich bedroht fühlen, erkennen andere eine Chance. Das gilt besonders für den Vertrieb, der immer noch als eine der teuersten, aber auch wirkungsvollsten Ressourcen gilt. Viele Kundenkontakte können nur noch virtuell stattfinden und die bestehenden Vorgehensweisen bei der Marktbearbeitung lassen sich nicht mehr wie bisher realisieren. Aber die Virtualität bietet auch Chancen. Termine können schneller vereinbart werden und es ist leichter, alle wichtigen Stakeholder zu erreichen.

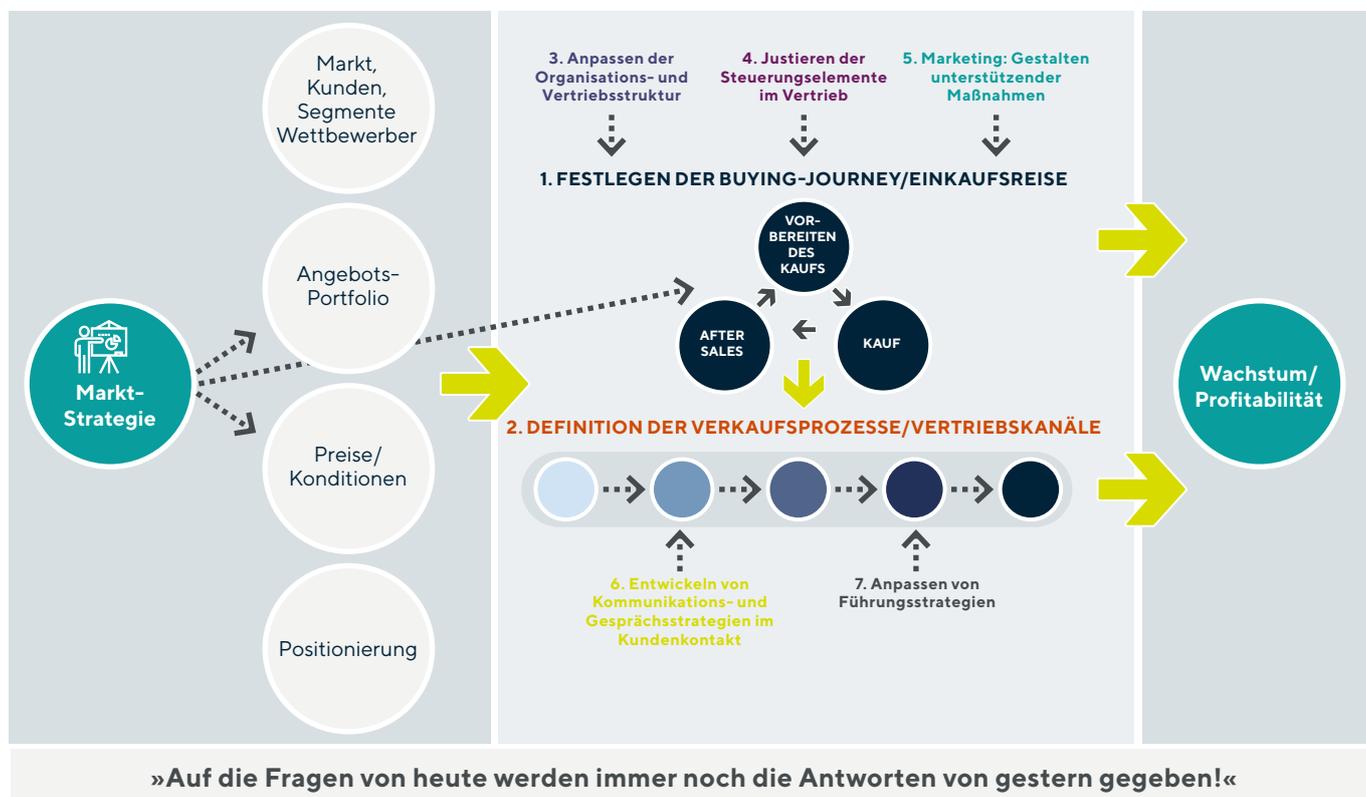


Die Ausgangssituation der Unternehmen, um den Vertrieb neu auszurichten, ist branchenabhängig komplett unterschiedlich. Sie hängt etwa von der eigenen Marktstellung ab, den Perspektiven sowie den jeweiligen Ambitionen bzw. Zielen. Hinzu kommt, dass die Manager unter großer Unsicherheit Annahmen und Prognosen treffen müssen.

VOR DIESEM HINTERGRUND
SOLLEN DIE FOLGENDEN
7 SCHRITTE HELFEN, DIE
EIGENE VERTRIEBSSTRATEGIE
ZU FORMULIEREN, KRITISCH
ZU HINTERFRAGEN UND
GGF. NEU ZU JUSTIEREN.



7 ERFOLGSFAKTOREN EINER MODERNEN VERTRIEBSSTRATEGIE



1

ANALYSE DER BUYING JOURNEY DER KUNDENZIELGRUPPEN

Die Buying Journey der Kunden ist die Basis für alle Vertriebs-, Marketing- und Serviceaktivitäten und definitiv mehr als der reine Einkaufsprozess.

Wie entsteht zunächst überhaupt ein Bedarf bei einem Kunden? Was ist der Auslöser dafür (z.B. eine Marktanalyse des Kunden, Anforderungen der Abnehmer des Kunden, Wunsch nach Effizienzsteigerung), wer ist daran beteiligt, auf welche Informationen wird zurückgegriffen? Wie werden Lösungen für den Bedarf entwickelt, wie potenzielle Lieferanten/Partner gesucht, wer verhandelt und wer entscheidet, wie? Was kann getan werden, um die Kunden auch nach dem Kauf zu betreuen? Welche Serviceanforderungen treten auf? Umso transparenter die Buying Journey ist, desto konkreter können die Verkaufsprozesse formuliert werden.

2

DEFINITION DER VERKAUFSPROZESSE

Die Verkaufsprozesse beschreiben, mit welchen Aktivitäten die einzelnen Etappen der Buying Journey beeinflusst werden können.

Das Bereitstellen von spezifischen Informationen oder Angeboten kann z.B. darauf abzielen, einen Bedarf zu wecken. Persönliche Beratungsgespräche können angeboten werden, um mögliche Lösungen zu diskutieren. Anschließend müssen ggf. Ausschreibungen bearbeitet, Angebote präsentiert und verhandelt werden. Wenn diese Aktivitäten beschrieben sind, können über die Anzahl der Kunden bzw. die Anzahl der benötigten Vertragsabschlüsse und über die geplanten Erfolgsquoten auch relativ präzise die Gesamtzahl der notwendigen Verkaufsaktivitäten für die einzelnen Zielgruppen und ihre zeitliche Verteilung berechnet werden.

Hieraus ergeben sich dann auch die benötigten Kapazitäten. Erst im nächsten Schritt wird bestimmt, wer das idealerweise tun soll.

3

DESIGN DER ORGANISATIONSSTRUKTUR

Hier wird entschieden, wie die Verkaufsprozesse bzw. -aktivitäten wirkungs- und kostenoptimal durchgeführt werden können.

Dazu gehören u.a. folgende Fragen: über welche Vertriebskanäle soll die Durchführung erfolgen, oder ein mehrstufiges Vertriebsmodell eingesetzt werden?

Mit welchen Vertriebsfunktionen soll gearbeitet werden, mit Key Account Management, Flächenvertrieb, Innendienst bzw. einem hybriden Vertrieb? Welche Rolle sollen der Service und die Anwendungs-/Produktspezialisten spielen? Gerade hier eröffnen die neuen virtuellen Möglichkeiten zusätzliche Perspektiven. Es kann deutlich kostengünstiger sein, einzelne Aufgaben von unterschiedlichen Funktionen und in der Kombination virtuell bzw. analog ausführen zu lassen, bei sogar besserer Wirkung.

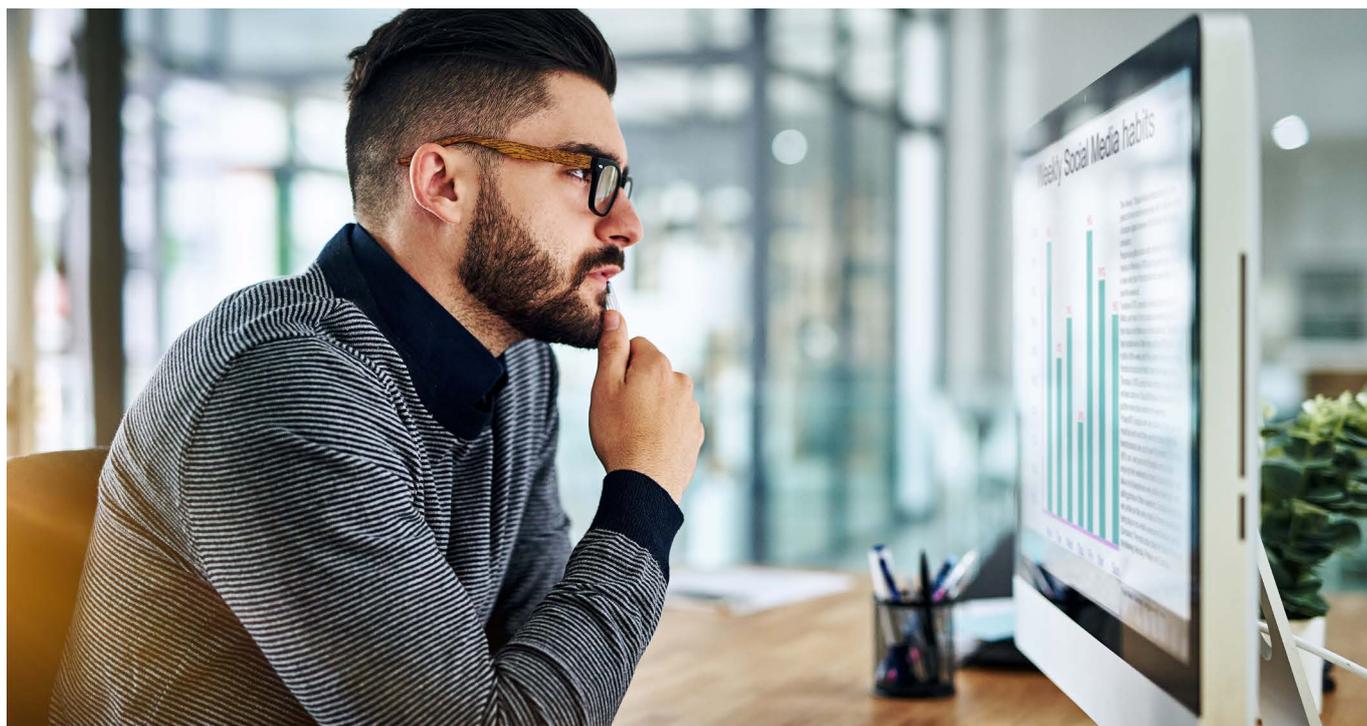
Das setzt dann allerdings voraus, die vertriebsinternen Kommunikationsstrukturen und Abstimmungsprozesse zu synchronisieren. Die Orchestrierung dieser unterschiedlichen Elemente wird das neue Selling!

4

JUSTIEREN DER STEUERUNGSTRUMENTE

In der Realität werden die Vertriebsprozesse nicht genauso, wie geplant, umgesetzt und zeigen nicht immer die erhoffte Wirkung. Die Erfolgswahrscheinlichkeiten treten dann nicht ein. Das muss noch nicht bedeuten, dass die eigenen Ziele nicht erreicht werden. Allerdings sollte dann rechtzeitig gegengesteuert werden. Es müssen möglicherweise andere Aktivitäten entwickelt werden, um die Buying Journey doch noch wie gewollt zu beeinflussen. Wichtig ist, die Abweichungen rechtzeitig zu bemerken. Deshalb müssen entsprechende Reportingsysteme und KPIs definiert werden. Sie sollen möglichst exakt und zeitnah den tatsächlichen Ablauf und die Wirkung der Verkaufsprozesse widerspiegeln.

Vertriebsmitarbeiter genießen oft relativ viel Freiheitsgrade bei der Durchführung ihrer Aktivitäten. Manche Aktivitäten fallen dem einzelnen schwer, man fühlt sich unsicher oder es muss gegen Widerstände angekämpft werden und dadurch werden sie nicht immer so durchgeführt wie geplant. Incentive- oder variable Entlohnungssystemen mit denen bestimmte Arbeitsergebnisse gesondert honoriert werden, können dann helfen, dass bestimmte Aktivitäten überhaupt, häufiger oder mit einer anderen Zielrichtung durchgeführt werden.



5

ENTWICKELN UNTERSTÜTZENDER MAßNAHMEN

Die Umsetzung von Vertriebsstrategien kann heutzutage in den meisten Fällen nicht mehr nur allein von den Vertriebsabteilungen realisiert werden.

Oft werden zentrale Unterstützungen benötigt. Für die Gestaltung von Präsentationen, die Organisation von Events, die Homepage und den Social Media-Auftritt werden Experten benötigt und all diese Maßnahmen werden meist gemeinsam mit dem Marketingbereich oder der Unternehmenskommunikation gestaltet.

Verkaufen wird immer mehr zu einem Spiel für das gesamte Unternehmen und eine Vertriebsstrategie umfasst nicht mehr nur die klassischen Vertriebsabteilungen.



6

QUALIFIZIERUNG DER (VERTRIEBS-) MITARBEITER

Über den Vertriebs Erfolg entscheidet weiterhin die Qualität, mit der die Mitarbeiter im Kundenkontakt, bei den verschiedenen Touchpoints, auftreten.

Je nach Positionierung müssen spezielle Verkaufsmethoden wie Value oder Solution Selling eingesetzt werden, die speziell trainiert werden müssen. Der Innendienst sollte darauf vorbereitet werden, kleine Kunden aktiv zu betreuen und das Up-/Cross Selling zu forcieren. Viele Vertriebsmitarbeiter beherrschen auch Basistechniken nicht perfekt. Kommunikation, Präsentations- oder Verhandlungstechniken sind typische Themen, an denen kontinuierlich gearbeitet werden muss. Viele gute Verhaltensweisen werden sonst durch den Vertriebsalltag zu oft »glattgeschliffen«.

Für jede Vertriebsstrategie sollten daher auch die (neuen) Qualifikationsanforderungen beschrieben werden. Damit erstet ein Sollprofil für die erforderliche Qualität bei Kundenkontakte und die Basis für entsprechende Trainings- und Coachingprogramme.

7

ANPASSEN DER FÜHRUNG

Auch das Verhalten im Kontakt zu Mitarbeitern, die Führung und ihre Instrumente müssen neu ausgerichtet werden. Wie sollen die Mitarbeiter der verschiedenen Bereiche geführt werden? Wie wird das Miteinander der unterschiedlichen Abteilungen synchronisiert und die Vertriebsziele realisiert werden? Welche persönlichen Ziele sollen vereinbart werden, welche Besprechungen, Meetings und Mitarbeitergespräche und Coachings eingesetzt werden? Welche Führungszeit soll investiert werden, um die Strategie erfolgreich und nachhaltig umzusetzen?

Die 7 aufgezeigten Schritte konsequent, aber auch mit der notwendigen Sorgfalt zu entwickeln, wird gerade in der Krise helfen, Gedanken zu sortieren und Märkte zukünftig (noch) effizienter und effektiver zu bearbeiten.

ERFAHRUNGSBERICHT:

AKTUELLE VERTRIEBSSTRATEGISCHE
KONZEPTE IN SCHWIERIGEN ZEITEN

(aus Kundengesprächen/-Projekten)

FOLGENDE ANSÄTZE DISKUTIEREN

UNSERE KUNDEN UND PARTNER AKTUELL:

• **Hybrider Vertrieb:** Der Innendienst soll stärker mit verkaufsaktiven Aufgaben betreut werden. Dabei sollen Kleinstkunden eigenständig betreut werden und das Up-/Cross-Selling strukturiert forciert werden. Die Kollegen aus dem Außendienst konzentrieren sich dafür auf die strategisch wichtigen Kunden. Weiterhin konzentrieren sie sich auf die erklärungsbedürftigen Produkte und Lösungen sowie auf den Mehrwertverkauf. Commodities werden über den Online-Kanal vertrieben. Hier finden sich erhebliche Reserven, um effizienter zu agieren.

• **Remote Selling:** Über die Kombination aus virtuellen und persönlichen Besuchen lässt sich die Kontaktfrequenz signifikant steigern. Parallel ist der Vertrieb nicht länger strikt an Gebietsstrukturen und Fahrzeiten/Touren gebunden. Bei 70.000 km Fahrleistung pro Jahr entstanden früher leicht 50 Arbeitstage, die umgerechnet auf der Straße verbracht werden mussten.

• **Kundenzentrierte Marktbearbeitung:** Das Einkaufsverhalten der B2B-Kunden - ausgelöst durch die digitalen Möglichkeiten - hat sich signifikant verändert bzw. wird sich weiter verändern. Daraus folgt, dass die bisherige Vermarktung und das Verkaufen ebenfalls radikal neu ausgerichtet werden müssen. Kunden erwarten synchrone und abgestimmte Informationen und Kontakte entlang

ihrer Buying Journey. Der Außendienst verliert etwa das alleinige Mandat auf Interessenten bzw. Kunden. Er wird sich zukünftig viel enger mit Marketing, Service sowie Innendienst abstimmen und zusammenarbeiten. Umgekehrt gilt das selbstverständlich auch für die Mitglieder der anderen Abteilungen. Folglich müssen über Jahre gewachsene Abteilungsgrenzen zum Wohle der Kunden überwunden werden.

• **Change:** Die Bereitschaft für Veränderungen ist auf Mitarbeiterseite hoch wie selten zu vor. Man erfährt, dass die eigene Routine auch durchbrochen werden kann und Kunden das sogar akzeptieren. Veränderungen, mit denen sich traditionell besonders der Vertrieb schwergetan hat, können umgesetzt werden.

FAZIT

Die Welt des Vertriebs hat sich kontinuierlich und rasend schnell verändert, auch schon vor Covid 19. Wer jetzt den Vertrieb neu ausrichtet, wird zu den Gewinnern gehören!

KONTAKT

Für mehr Informationen kontaktieren Sie bitte:

David Kirchmann
Head of Market Development

Telefon: +49 2132 9306 38
david.kirchmann@mercuri.de



» Die Welt, das lässt sich nicht bestreiten, hat ihre angenehmen Seiten und wird wohl auch sobald nicht untergehen. «

Wilhelm Busch