

Synchronisation ist das neue Selling

Der Vertrieb hat das alleinige Mandat auf den Kunden verloren. Marketing, Innendienst, Sales Back Office und Service agieren nun gemeinsam entlang der Selling Journey, weshalb ihre Aktivitäten wesentlich stärker abgestimmt und synchronisiert werden müssen. Folglich müssen über Jahre gewachsene Abteilungsgrenzen zum Wohle der Kunden überwunden werden. Das begeistert jedoch die handelnden Akteure nicht uneingeschränkt.

„Märkte sind nicht statisch, sie verändern sich, weil die Kunden sich verändern. Ihr Verhalten wird komplexer. Die kommunikativ vernetzte Welt ist ein virtuelles Dorf! Und der Wandel ist hart und er wird noch härter.“ Diese Aussagen sind nicht aktuell formuliert worden, sondern stammen aus einem Marketing-Vortrag im Jahre 2005 des damaligen Aufsichtsratsvorsitzenden der Deutschen Post AG, Josef Hattig. Sie beweisen vor allem eines: Weitblick. Was heißt das aber konkret für die aktuelle Situation? Natürlich erscheint die Gegenwart als besonders hart und herausfordernd, aber ganz ähnlich wurde das von den Managern vor 15 Jahren auch empfunden. Man kann auch schlussfolgern: Krisen und ihre Einordnung sind immer relativ.

In normalen Zeiten, also wenn die Ergebnisse für kontinuierliches Wachstum überwiegend stimmen, verlangsamen Unternehmen typischerweise den erforderlichen Wandel im Vertrieb und in der Marktbearbeitung. Die Bereitschaft, gerade bei Außendienstmitarbeitern, etwas zu verändern, ist dann eher ge-

ring ausgeprägt. Schon länger zeigen die Trends und die Optionen der Digitalisierung aber, dass das alte beziehungsorientierte Vertriebsmodell in Zukunft nicht mehr funktionieren wird.

Der Außendienst baute bisher über einen längeren Zeitraum eine enge Beziehung zu seinen Kunden beziehungsweise Ansprechpartnern auf und hoffte anschließend im weiteren Verlauf auf entsprechende Loyalität. Auch wenn die Kontaktqualität zu den jeweiligen Ansprechpartnern immer eine bedeutende Rolle spielen wird, ist dieser Ansatz in die Jahre gekommen. Aktuelle Studien zeigen, dass sich die Ansprüche der B2B-Einkäufer vor allem in weniger komplexen Verkaufssituationen grundlegend geändert haben. Anstatt eines direkten Kontakts zum Vertriebsmitarbeiter bevorzugen viele Einkäufer mittlerweile die sogenannte „digitale Selbstbedienung“. Sie umfasst dabei nicht nur die Möglichkeit der Informationssuche über Produkte und Services, sondern vergleicht auch Wettbewerber und bewertet Preise und bestellt bequem online.

Wirtschaftliche Kriterien haben inzwischen eine wesentlich größere Bedeutung im persönlichen Kontakt und müssen vom Verkäufer viel intensiver und präziser berücksichtigt werden! Fragen wie „Hat sich das traditionelle vertriebsorientierte Vertriebsmodell überholt?“, „Sind wirklich alle Besuche unserer Vertriebsmannschaft vor Ort erforderlich?“ oder „Wie lässt sich die aktive Verkaufszeit besser einsetzen, welche Kunden sollen noch persönlich besucht und wie kann die Qualität der Kundengespräche verbessert werden (Stichwort Value Selling)?“ werden vom Management schon länger gestellt. Schlüssige Antworten wurden jedoch nicht konsequent gesucht oder dringend genug eingefordert. Solange die Ergebnisse zufriedenstellend waren, verstellte der Erfolg oft genug den Blick auf die Anforderungen der Zukunft.

Kompakt

- Krisen und ihre Einordnung sind immer relativ.
- Was immer noch fehlt, ist die konsequente und nachhaltige Umsetzung der einfachen und nachvollziehbar klingenden Ideen: „Abteilungsgrenzen überwinden, gemeinsam richten wir uns an der Buying Journey aus! Der Kunde steht im Mittelpunkt!“
- Die kundenzentrierte Marktbearbeitung mit der Verzahnung von Marketing, Vertrieb, Innendienst und Service lässt sich in sieben Schritten umsetzen.



© M. Dorr & M. Frommherz / stock.adobe.com

Die Krise im Jahr 2020, ausgelöst durch Covid-19, schafft damit keine neue Situation, sondern agiert als Katalysator. Lässt die erhoffte und stark gewünschte Rückkehr zur Normalität im Alltag auch den Schluss zu, dass sich in der Geschäftswelt alles zurückdrehen lässt? In dieser Hoffnung liegt die Gefahr für den Vertrieb, sich zu sehr die guten alten Zeiten zurück zu wünschen. Vor der Krise galt vielfach das Motto: „Warum Neues wagen, wenn die alten Konzepte noch greifen?“ Tatsächlich hat die Digitalisierung auch vorher schon kräftig Fahrt aufgenommen und den Vertrieb in vielen Branchen durcheinandergewirbelt. Seit der Pandemie aber sind die Unternehmen in einem atemberaubenden Tempo gezwungen, Antworten zu finden. Plötzlich ist es möglich, Kunden virtuell zu besuchen, Reisezeiten einzusparen, die in der Vergangenheit in einem Geschäftsjahr 50 Arbeitstage und mehr pro Mitarbeiter gekostet haben.

Das alte Vertriebsmodell ist in die Jahre gekommen

Der Tenor lautet deshalb: Raus aus dem Silodenken und Orchestrierung der verschiedenen Akteure und Technologien! Es bringt nichts, wenn sich nur der Verkäufer freundlich kümmert. Das ist eine neue Herausforderung, vergleichbar mit dem Dirigieren eines Orchesters. Es ergibt keinen Sinn, wenn das einzelne Mitglied, unabhängig von den anderen, sein Instrument herausragend beherrscht und spielt. Es muss – mithilfe des Dirigenten – abgestimmt und nach Vorgaben erfolgen. Nur so lässt sich das kritische Publikum überzeugen. Allerdings sind die Mitglieder des Ensembles grundverschieden. Man sagt: „Sag mir was du spielst und ich sag‘ dir, wer du bist!“ Blechbläser sollen trinkfreudige Draufgänger sein, Streicher ehrgeizige Diven und Holzbläser schüchterne Einzelgänger.

Übertragen auf die Marktbearbeitung heißt das: Zukünftig muss man auch hier unterschiedliche Akteure und Charaktere dazu bringen, gemeinsam und harmonisch ein „Konzert“ für die Kunden und Interessenten zu geben. Allerdings ist der Außendienstler eher extravertiert, deshalb hat er sich

den Job mit den damit verbundenen Kundenbesuchen ja ausgesucht. Bei den Mitarbeitern im Innendienst und Servicetechnikern geht es meistens darum, Abläufe zu managen und technische Herausforderungen bei Kunden zu lösen.

Definiert werden sollte im Vertrieb, aber auch im Marketing und angrenzenden Abteilungen: Was erwarten unsere Kunden? Wie kaufen sie ein? Wer macht was im Verkaufsprozess? Wie nutzen wir die digitalen Optionen? Dafür gilt es, schnell Antworten zu finden. Was vor Corona diskutiert wurde, kann jetzt zu einer Frage des Überlebens werden. Wann ist es sinnvoll, in Kunden mit langen Anfahrzeiten zu investieren? Welche Kunden in welcher Verkaufssituation sind bereit, sich digital betreuen zu lassen? Was hilft, damit man sich auf zukünftige unvorhersehbare Situationen besser einstellen kann? Welche Rolle soll der Innendienst zukünftig beim Verkaufen spielen? Antworten zu diesen Fragen müssen jetzt gefunden werden.

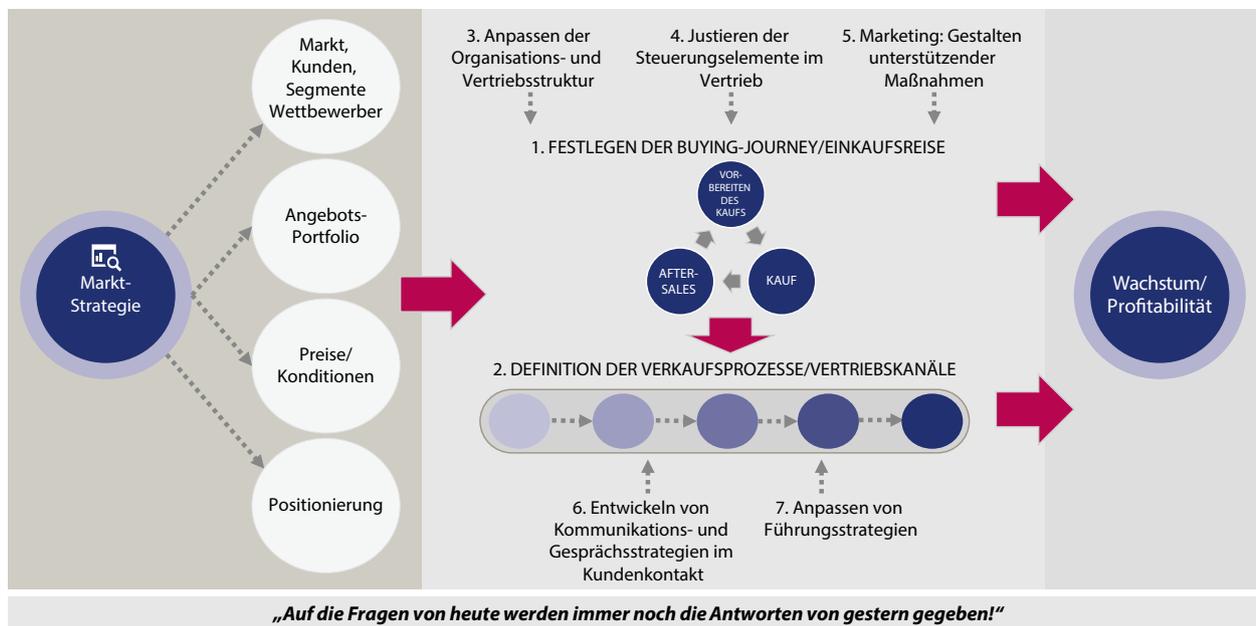
„Die aktuelle Krise beschleunigt Tendenzen, die schon vorher erkennbar waren. Wichtiges wird jetzt auch dringend!“

Die Umsetzungslücke managen

Wie ist es zu erklären, dass die Entwicklung von Strategien oder Konzepten, also das „Was“, seit ewigen Zeiten einen derart großen Raum einnimmt, während die Umsetzung, das „Wie“, immer noch ein stiefmütterliches Dasein fristet? Natürlich ist die Theorie keinesfalls zu vernachlässigen, im Gegenteil. Sie schärft das Bewusstsein für das Vorhandene, das Zukünftige und das Erforderliche.

Strategien sind die konzeptionelle Voraussetzung, um auf die Komplexität und die Härten des Marktes, etwa in Form von Krisen, überlegt regieren zu können. In der Praxis wird von den meisten Managern und ihren Beratern sorgfältig überlegt, wie sich die kundenzentrierte Marktbearbeitung auf die Organisation und die Aufgaben auswirkt. Allerdings

Abb. Die sieben Erfolgsfaktoren zur Synchronisation des Sellings



Quelle: Mercuri International

wird kaum darüber nachgedacht, wie betroffene Mitarbeiter aus dem Vertrieb, dem Marketing, dem Innendienst oder Service mitgenommen und motiviert werden können. Warum lehnen viele Mitarbeiter eigentlich neue Vorgehensweisen ab und versuchen weiterhin, die Aufgaben abzuwickeln, die traditionell für sie bestimmt waren?

Das Lösen operativer Probleme, zum Beispiel bei Kundenbesuchen, erzeugt eine viel höhere Befriedigung. Abends kann man müde, aber zufrieden in den Spiegel schauen: „Holzhacken ist deshalb so beliebt, weil man bei dieser Tätigkeit den Erfolg sofort sieht!“, wusste Albert Einstein. Weiterhin hindern die

über viele Jahre in der Praxis angeeigneten Erfahrungen und erlernten Muster Mitarbeiter daran, erlernte Routinen zu verlassen und aus der Strategie abgeleitete neue Wege zu gehen.

Was immer noch fehlt, ist die konsequente und nachhaltige Umsetzung der auf dem Papier so einfachen und nachvollziehbar klingenden Ideen: „Abteilungsgrenzen überwinden, gemeinsam richten wir uns an der Buying Journey aus! Der Kunde steht im Mittelpunkt!“ Viele Unternehmen glauben, bei der Umsetzung alles im Griff zu haben. „Business as usual“ ist angesagt! Folgt man leichtfertig diesem scheinbar beruhigenden Slogan, werden die Menschen leichtfertig vergessen.

Handlungsempfehlungen

- Definieren Sie basierend auf der Buying Journey die neue Selling Journey. Binden Sie dabei alle involvierten Abteilungen mit ein, um Akzeptanz und Verständnis zu schaffen.
- Integrieren Sie in Ihre Überlegungen und Initiativen neben dem Vertrieb sowohl Marketing als auch den Innendienst sowie den Service.
- Fördern Sie eine umfassende, eindeutige Kommunikation und frühzeitige Abstimmung der Aktivitäten auf Basis klar definierter Vorgaben für die Steuerung. Das fördert den Teamgedanken.

Synchronisation in sieben Schritten

Die Abbildung beschreibt die sieben Hebel, die den Wandel, das Mitnehmen der Mitarbeiter erleichtern und die „kundenzentrierte Marktbearbeitung“ zum Leben erwecken.

Schritt 1: Die Definition der Buying Journey ist die Basis für die kundenzentrierte Ausrichtung des Unternehmens und fördert, das Kaufverhalten zu verstehen und positiv zu beeinflussen. Die Einteilung der Buying Journey in verschiedene Phasen hilft, später die Berührungspunkte oder Touchpoints zu systematisieren, auszuwerten und gegebenenfalls anzupassen. So wie die Ergebnisse des Laktattests im Sport aufzeigen, wie Sportler sich gezielt weiterentwickeln können.

Schritt 2: Im Mittelpunkt des nächsten Schrittes steht die Selling Journey, die basierend auf der Buying Journey neu entwickelt werden muss. Dabei werden alle relevanten Ressourcen eines Unternehmens auf die Kunden ausgerichtet. Die Aktivitäten und Meilensteine werden auf die Mitglieder der Marktbearbeitungsteams verteilt. Der Vertrieb bleibt dabei die Speerspitze im Markt, muss in Zukunft jedoch viel systematischer und abgestimmter vorgehen als bisher. Intuition alleine reicht nicht mehr aus! Verkaufsprozesse sind die Roadmap der Vertriebsarbeit.

Schritt 3: Vor dem Hintergrund der neuen Einkaufsreise der Kunden und der darauf ausgerichteten Verkaufsprozesse wird nun die Organisation des Unternehmens angepasst und modernisiert. Das verlangt, sich markt- und kundengerechter, schneller und flexibler auszurichten. Traditionelle, über viele Jahre gewachsene Organisationsformen werden diesen Anforderungen nicht mehr gerecht, tatsächlich herrschen sie aber immer noch vor. Damit steckt man im Silo-Denken fest, jede Abteilung versucht, ihre individuellen Ziele und die damit verbundenen Aufgaben optimal zu erfüllen. Das wiederum prägt das Mindset der Mitarbeiter entscheidend, Egoismen in den verschiedenen Bereichen sind die logische Konsequenz. In einem kundenzentrierten Unternehmen muss die Organisation helfen, diese Grenzen zu überbrücken. Folglich müssen Struktur, Prozesse und Aufgaben den Kunden in den Mittelpunkt stellen und entsprechend ausgerichtet werden. Silo-Denken in starren Hierarchien, isolierte Aufgabenzuweisungen und getrenntes Agieren nach Abteilungen stehen der kundenzentrierten Marktbearbeitung im Weg. Grundsätzlich lässt sich diese Herausforderung nicht allein auf Mitarbeiterebene lösen.

Schritt 4: Damit einhergehend sollten traditionelle Steuerungsinstrumente neu justiert werden. Vertriebsziele, Kundensegmente/Klassifizierungen, Planung und Reporting, die variable Entlohnung, aber auch Beurteilungssysteme sowie die Aus- und Weiterbildung werden bisher vor allem traditionell am Vertriebsmitarbeiter ausgerichtet. Die Entwicklungen der Selling Journey und die daraus resultierende kundenzentrierte Marktbearbeitung verlangen allerdings, die Perspektive auszuweiten und die Steuerung zwischen den einzelnen Akteuren unterschiedlicher Bereiche zu synchronisieren.

Schritt 5: Das Marketing muss Kommunikations- und Gesprächsstrategien für die einzelnen Kundenkontakte oder Touchpoints entwickeln, damit die Mitarbeiter Mehrwerte verkaufen und soziale Medien sowie virtuelle Formate für das Remote Selling zielgerichtet nutzen können. Auch beim Generieren von Leads spielt das Marketing eine entscheidende Rolle und entlastet den klassischen Vertrieb.

Schritt 6 und 7: Zum Schluss werden die Kompetenzen der Mitarbeiter und Führungskräfte neu entwickelt. So müssen die Verkaufsleiter oder Frontline-Manager deutlich mehr Zeit für Coaching und Mentoring einsetzen, damit die Aktivitäten der einzelnen Teammitglieder aufeinander abgestimmt werden. Vertriebsmitarbeiter müssen sich vom Produkt- zum Mehrwertverkäufer entwickeln und das hybride Verkaufen lernen. Gleichzeitig müssen ihre Kollegen im Innendienst und die Servicetechniker die Chance ergreifen, selbst stärker zu verkaufen.

Fazit: Der sechsmalige NBA-Titelträger und kongeniale Kollege von Michael Jordan Scottie Pippen äußerte sich zu der Herausforderung, sich im Team unterzuordnen: „Manchmal ist die größte Herausforderung eines Spielers, sich an diese Rolle zu gewöhnen!“ Das lässt sich auf die Mitglieder der künftigen Marktbearbeitungsteams übertragen, denn die werden zukünftig eng zusammenarbeiten und sich auch unterordnen müssen. Die aufgezeigten sieben Schritte schaffen dafür den geeigneten Rahmen. ■

Literatur

- Huckemann, M., Schmitz, Ch. (2015): Mit Kennzahlen bessere Ergebnisse erzielen, Sales Management Review Nr. 1, Wiesbaden, S. 60-65
- Schmitz, Ch., Altenscheidt, J., Ernst, S.-C., Huckemann, M. (2020): Digitalisierung und Automatisierung, Herausforderungen und Gestaltungsansätze für eine kundenzentrierte Marktbearbeitung, Marketing Review St. Gallen, St. Gallen, S. 18-26



Autor

Dr. Matthias Huckemann

ist Geschäftsführer von Mercuri International, einem auf Vertrieb spezialisierten, internationalen Beratungs- und Trainingsunternehmen.
E-Mail: matthias.huckemann@mercuri.de



Synchronisation



Heinrich, S.: Content-Produktion für verschiedene Medien und Kanäle, in: Heinrich, S.: Content Marketing: So finden die besten Kunden zu Ihnen, Wiesbaden 2020, www.springerprofessional.de/link/18240584

Benkenstein, M.: Marketing als Leitkonzept der Unternehmensführung, in: Bruhn, M., Burmann, Ch., Manfred Kirchengo, M. (Hrsg.): Marketing Weiterdenken, Wiesbaden 2020, www.springerprofessional.de/link/18431190