



MERCURI
international

Experten Interview – Harnesh Singh – Director Sales & Marketing Raylase

„Der Markt ändert sich, das
Kaufverhalten der Kunden ändert sich,
im Internet sind schon so viele
Informationen bereits vorhanden.“

Experten Interview – Harnesh Singh – Director Sales & Marketing Raylase



1

“Es gibt keinen Einzelkämpfer, sondern wir sehen den Team-Approach. Bei unseren Kunden sehen wir auch eine partnerschaftliche Beziehung im Vordergrund. Wir brauchen so viele tieferegehende Kenntnisse, um den Kunden optimal zu beraten, und das erfolgt einfach über verschiedene Personen hier bei RAYLASE. Wenn das nicht gegeben ist, werden wir nicht erfolgreich sein können.“

RAYLASE bietet Galvanometer-Scanner mit hochpräzisen Umlenkspiegeln für die schnelle Ablenkung und Modulation von Laserstrahlen. Ob Laserschneiden, Laserstrahlschweißen oder Additive Fertigung: diese Laser-Technologie wird von Maschinenbauern und Integratoren in aller Welt in innovativen, per machine vision gesteuerten Anwendungen eingesetzt. Können Sie uns sagen, mit welchen Herausforderungen RAYLASE hierbei insbesondere konfrontiert ist?

Es hat ein Wandel stattgefunden. In der Vergangenheit, also vor 10 Jahren, war Verkaufen noch anders. Wir hatten erst grosse Kunden, also OEMs, die immer die gleichen Produkte bestellen haben. Vertrieb funktionierte noch mit Katalog: Produkte erklären, dann erfolgte die Bestellung.

Damals waren auch nur 3 Player im Markt, jetzt spüren wir stärkeren Wettbewerb aus China. Die Bereiche, in denen wir hohe Stückzahlen absetzen konnten, wurden weniger. Daher mussten wir hochwertigere Anwendungen entwickeln, um unser Unternehmen weiter wachsen zu lassen. Wir mussten unser Know How auch erweitern. Von einem Vertriebsmitarbeiter wird nicht verlangt, dass er alles kann. Dafür haben wir Spezialisten, die ihn bei der Beratung unterstützen. Der Vertrieb erfolgt daher viel mehr im Team. Das wichtigste ist das genaue Verständnis der Kundenanforderungen, weil auch die Produkte und Lösungen komplexer werden. Dafür müssen die Vertriebler auch ihre Vorgehensweisen ändern. Einige sind da schon ganz gut, andere brauchen dafür etwas länger...Das war und ist tatsächlich die Challenge.

2

Können Sie uns etwas mehr darüber erzählen welche Bedeutung das Thema „Sales Excellence“ für Sie vor diesem Hintergrund hat? Und welche Ziele aus Ihrer Sicht in diesem Zusammenhang relevant sind?

Sales Excellence hat eine bedeutende Rolle, wir gehören zu einer Gruppe und müssen wachsen. Unser Wachstumsziel ist ein anspruchsvoller Umsatzzuwachs bis 2023. Wir haben uns deswegen entschieden, die Kunden in bestimmte Kundengruppen einzuteilen. Es gibt 4 Gruppen, die nach Potential aufgeteilt sind. Die definierten Entwicklungs- und Topkunden bieten die Chance, dort am meisten Umsatz zu generieren. Diese müssen anders bearbeitet werden. Diese Kunden haben ein „anderes Kaliber“, hier müssen wir anders agieren und Tools und Methoden anpassen. Da spielt Sales Excellence eine grosse Rolle: Wir müssen strukturiert sein, Argumente anpassen, eine gute „Toolbox“ in jeder Kundenphase einsetzen. Wenn wir mit dem Kunden reden, brauchen wir insights, auch die Buying Journey des Kunden muss verstanden werden. Diese Prozesse genau zu definieren, war genau der richtige Ansatz.

3

Sales Excellence umfasst ja viele Parameter. Was sind aus Ihrer Erfahrung die wichtigsten Stellhebel?

Die definierten Prozesse müssen etabliert und in der Mannschaft genutzt werden. Dazu gehört ein passendes CRM-und Steuerungs-System, aus dem wir die KPIs verfolgen können und uns durch ständige weitere Coachings und Trainings verbessern können.

4

Sales Excellence-Initiativen führen in der Regel auch zu einer erheblichen Anpassung der Markt-und Kundenbearbeitung. Und sind damit auch häufig mit erheblichen Anforderungen an Führungskräfte sowie Mitarbeiter im Vertrieb verbunden. Was sind aus Ihrer Sicht und vor dem Hintergrund Ihrer Erfahrungen hierbei die größten Herausforderungen und wie sind Sie diese angegangen?

Eine Herausforderung ist, dass die Geschäftsleitung das unterstützen muss, was wir hier umsetzen und machen wollen. Ausserdem soll das gesamte Unternehmen in die gleiche Richtung denken. Nur der Vertrieb allein kann das nicht stemmen. Wir müssen Kunden aquirieren, gewinnen und behalten. Dafür brauchen wir die ganze Organisation, diese gehört mit in die Kundenbearbeitungskette. Alle Abteilungen, die zur Kundenbearbeitung etwas beisteuern, d.h. alle Mitarbeiter müssen mitgenommen werden. Hier spielen die Führungskräfte eine grosse Rolle bei der Kommunikation der Ziele.

Manchen Mitarbeitern fällt die veränderte Aufgabenstellung leichter, alte Hasen müssen manchmal „umgestimmt“ werden. Das ist hier auch eine Führungsaufgabe, z.B. durch Coaching, Guidelines, „Händchen halten“, gemeinsam über Änderungen nachdenken. Wenn wir weiter wachsen wollen, brauchen wir auch die Mitarbeiter, die diesen Ansprüchen gewachsen sind.

5

Führungskräfte spielen in solchen Veränderungsprozesse immer eine entscheidende Rolle. Welche Erwartungen haben Sie bei Ihrer Sales Excellence-Initiative an Ihre Führungskräfte?

Dass es umgesetzt wird. Um damit das gesetzte Ziel zu erreichen. Der Return on investment muss stimmen. Weitere Erwartungen sind, dass in der Cross-Teams Bearbeitung die Führungskräfte ihre eigenen Mitarbeiter sensibilisieren und

kommunizieren, wieso wir anders vorgehen. Auch die Mitarbeiter in anderen Abteilungen – also außer Vertrieb – müssen ihre neu definierte Rolle verstehen und „leben“. Kommunikation ist damit einer der Schlüssel zur Veränderung.

6

Für alle Unternehmen ist die Nachhaltigkeit von Sales Excellence-Initiativen von sehr hoher Bedeutung. Wie gehen Sie mit diesem Thema um und welche Rolle haben Sie hierbei persönlich übernommen?

Wir sind da noch am Anfang bei den Prozessen. Am Anfang steht die Kundeneinordnung in die Sales Prozess Phasen. Wir visualisieren, auf welche Kunden wir uns konzentrieren wollen, in welcher Phase andere Kunden bereits sind und leiten daraus entsprechende Maßnahmen ab. Wöchentlich diskutieren wir, was sich bei jedem Kunden tut, wie wir weiter vorgehen oder welche Strategie wir anwenden können. Zum Beispiel: Das Buying Center wird analysiert, dann fragen wir uns, ob wir an die richtigen Stakeholder denken oder ob es weitere gibt.

Schließlich soll der Prozess im CRM abgebildet werden. Dass heißt es gibt bestimmte Phasen, die wir im Sales Prozess durchgehen. Innerhalb der Phasen sind genaue Aufgaben beschrieben und werden bestimmte Ergebnisse erwartet. Diese müssen erfüllt werden, bevor der Kunde in die nächste Phase „rutscht“. Dadurch erhoffen wir uns mehr Nachhaltigkeit.

Wir suchen auch weitere neue Mitarbeiter, die sich schnell in die neuen Aufgaben einarbeiten.

7

Was waren Ihre größten Learnings bzw. gibt es etwas, was Sie im Nachhinein anders machen würden?

Das war für uns auch das erste Mal, dass wir ein so komplexes Projekt gestartet haben. Insgesamt hat das für uns relativ gut gepasst, denn wir haben auch international die Kollegen mitgenommen. Die Projektsprache war deswegen Englisch, auch die Workshops wurden in Englisch durchgeführt. Das war für viele ok, manche hatten noch Schwierigkeiten. Jetzt haben wir auch ein paar Trainings in Deutsch gemacht. Meine ehrliche Meinung: Hat keinen grossen Unterschied gemacht.

Ob ich etwas anders machen würde, kann ich noch gar nicht sagen. Die Prozesse sind entwickelt, wir probieren gerade viel aus und arbeiten erst mal mit neuen Tools, neuen Herangehensweisen an den Kunden und stellen dann fest, was gut klappt oder was noch nicht verstanden wurde. Da werden wir dann mit Coaching oder weiteren Trainings weitermachen.

Auch die Vertriebsmannschaft soll die Phasen an aktuellen Fällen durchspielen, um Erfahrungen zu sammeln.

Wir schauen uns genau an, wie die einzelnen Mitarbeiter mit dieser neuen Vorgehensweise klar kommen. Werden die definierten Schritte eingehalten, können die Tools angewendet werden? Wir haben im Moment so viel zu tun, da fällt es dem Einzelnen oftmals schwer, die Zeit zu finden, sich auf neue Methoden zu konzentrieren. Das Geschäft boomt, daher wird es schwer, die Schritte genau einzuhalten. Es ist halt wichtiger, Angebote zu schreiben oder schnell Kundentelefonate zu führen.

Vertriebler brauchen einfach noch Zeit, da ist die Unterstützung durch das Management auch entscheidend. Es gibt keinen Einzelkämpfer, sondern wir sehen den Team-Approach. Bei unseren Kunden sehen wir auch eine partnerschaftliche Beziehung im Vordergrund. Wir brauchen sovielen tieferegehende Kenntnisse, um den Kunden optimal zu beraten, und

das erfolgt einfach über verschiedene Personen hier bei RAYLASE. Wenn das nicht gegeben ist, werden wir nicht erfolgreich sein können.

8

Eine Bitte zum Schluß – welche Empfehlung geben Sie an alle die für das Thema „Sales Excellence“ verantwortlich bzw. in dieses Thema involviert sind?

Sie sollten sich von der „klassischen Art von Vertrieb“ lösen. Der Markt ändert sich, das Kaufverhalten der Kunden ändert sich, im Internet sind so viele Informationen vorhanden. So wie es bei uns auch ist: Sie bekommen schon viel Informationen über die RAYLASE Produkte und Lösungen von unserer Website. Die Kunden haben also schon bestimmte Ideen und Kenntnisse. Wir müssen den Markt anders angehen. Dabei ist es echt hilfreich, die Sales Excellence Prozesse zu analysieren. Um zukunftsorientiert zu denken, empfehle ich das jedem Unternehmen.

Wir sehen jetzt auch mit Corona, dass sich die Dinge ändern. Wir können halt nicht von Kunde zu Kunde gehen. Wir hatten vorher eine Woche Reisetätigkeit,

dann wurden die Fälle bearbeitet. Jetzt sind wir gezwungen, anders vorzugehen und es hat sich gezeigt, dass wir einen viel effektiveren Weg gefunden haben. Dazu hilft auch ein Training, in dem man lernt, die richtigen Fragen zu stellen.

Man kann auch selbst versuchen, ein Sales Excellence Projekt aufzusetzen, das haben wir zuerst auch allein versucht. Das ist aber schwer, weil man stark in der eigenen Denke gefangen ist. Die Hilfe von draußen ist Gold wert!

Vielen Dank für das interessante Gespräch!