UNIORG

SALES EXCELLENCE IN DER DIGITALEN WELT

Drei Handlungsfelder,
die jeder Vertriebsleiter im Blick haben sollte

UDINA
Service Excellence

SALES EXCELLENCE
in der digitalen Welt

PROLOG

Bis vor wenigen Jahren hing der Erfolg eines Vertrieblers stark von seiner Beziehung zum Kunden ab.
Der Smalltalk über das gemeinsame Hobby oder die Einladungen in die VIP-Lounge des heimischen Fußballclubs führten manchmal eher zum Abschluss als ein ausgeprägtes Produktwissen.

Die Fähigkeit, mithilfe von Kommunikation Nähe zu schaffen und Bindungen aufzubauen, ist zwar nach wie vor wichtig für den Job eines Verkäufers. Mit den Kundenerwartungen hat sich in den zurückliegenden Jahren jedoch auch das Anforderungsprofil geändert.

Sales-Mitarbeiter müssen heute neben einer hohen Professionalität vor allem über umfassendes Wissen verfügen: über die eigenen Produkte und Dienstleistungen, über die Kunden und deren Business, über die jeweilige Branche und die verschiedenen Märkte. Stellt sich heraus, dass der Verkäufer nicht mehr weiß als der Kunde – und der weiß durch die digitalen Kanäle eine Menge –, dann folgt auf die Enttäuschung schnell der Wechsel zur Konkurrenz.

Eine im Harvard Business Manager veröffentliche Befragung unter Einkäufern im B2B-Umfeld zeigt: Fast die Hälfte der Kunden (45 Prozent) war zuletzt unzufrieden mit der Leistung der Verkäufer. Die Unzufriedenheit führte nach eigenen Aussagen sogar so weit, dass sie bei einem schlechten Verkaufsgespräch wütend den Raum verließen. Und warum?

Weil der Vertriebler unvorbereitet war, mit Standardpräsentationen langweilte oder den individuellen Bedarf des Kunden unberücksichtigt ließ. Gründe dafür gibt es viele, sowohl auf Unternehmens- als auch auf Mitarbeiterseite: veraltete Rollenbilder, falsche Anreizsysteme, ungünstige Rahmenbedingungen.

Es wird also Zeit, sich intensiv um den Vertrieb zu kümmern! Bleibt die Frage, wie Industrieunternehmen eine Sales Excellence entwickeln, mit der sie die Erwartungen der Kunden erfüllen und damit zu Umsatz und Gewinn beitragen. Die kurze Antwort darauf: Mit einem Mindset, das echte Kundenorientierung in den Mittelpunkt stellt, einer veränderten Rolle des Vertriebs hin zur Beratung sowie digitalen Technologien.

Die ausführliche Antwort geben wir Ihnen in unserem Whitepaper „Sales Excellence in der digitalen Welt“. Darin gehen wir auf die entscheidenden Veränderungsdimensionen ein, die jeder Vertriebsleiter kennen sollte. Und wir zeigen, wie eine Transformation des Vertriebs zum Erfolg wird.

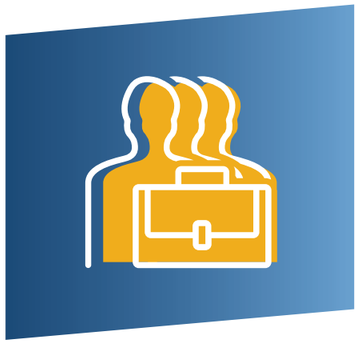
Wir wünschen Ihnen eine anregende Lektüre und zahlreiche wertvolle Impulse!

Herzliche Grüße

Marco Stepka
Business Development
UNIORG Gruppe

UDINA
Service Excellence

SALES EXCELLENCE
in der digitalen Welt



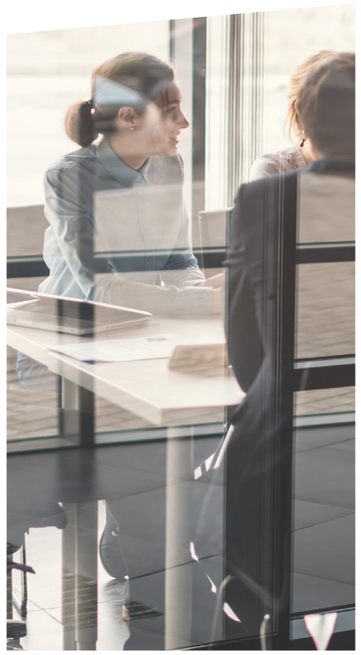
Was der Vertrieb leistet und was die Kunden erwarten

Was macht einen guten Verkäufer aus? Um Sales Excellence zu etablieren, sind aus unserer Sicht zwei Aspekte besonders wichtig: Aufgabe und Zweck der Vertriebsabteilung zu definieren und sich der aktuellen Erwartungen der Kunden bewusst zu werden. Erst wenn Industrieunternehmen dazu ein klares Verständnis entwickeln, können sie zielgerichtet mit ihrem Transformationsprozess beginnen.

Die Definition der Aufgabe bzw. des Zwecks ist schnell auf den Punkt gebracht: Der Vertrieb ist für den Verkauf von Produkten und Dienstleistungen verantwortlich. Dafür steht er im unmittelbaren Kontakt mit einem Kunden: entweder, um ihn neu zu gewinnen oder, um das bestehende Business auszubauen. Der Vertrieb agiert dabei gewissermaßen als Vermittler zwischen Unternehmen und Kunden. Er matcht die Interessen so, dass sich ein Mehrwert auf Unternehmens- und auf Kundenseite ergibt. Die Wahrscheinlichkeit, einen Abschluss zu erzielen, erhöht sich, je besser der Vertriebler die Kundenerwartungen erfüllt.

Auch hinsichtlich der Erwartungen fällt die Definition zunächst leicht: Zum einen interessieren Kunden harte Faktoren wie die Spezifikation des Produkts oder der Dienstleistungen (welche Merkmale weisen sie auf und welcher Nutzen lässt sich daraus ziehen?) und der Preis. Es geht aber auch um weiche Faktoren: Kunden haben den Anspruch, vom ersten Kontakt an über alle Aktivitäten und Touchpoints hinweg eine gute Customer Experience zu erleben. Dazu gehören neben einer kompetenten Beratung unter anderem kurze Reaktionszeiten und natürlich auch Sympathie. Harte und weiche Faktoren zusammengenommen sollten dem Kunden stets das sichere Gefühl vermitteln, die richtige Kaufentscheidung getroffen zu haben.

Bei den Kundenerwartungen hat sich im Zuge der Digitalisierung einiges getan: Interessenten suchen via Web global nach passenden Produkten und Dienstleistungen, informieren sich in Blogs und Foren und vergleichen schließlich die Angebote kritisch. Empfehlung anderer Kunden sind für sie immer häufiger wertvoller als die Marketingbotschaften der Unternehmen.



Das führt letztendlich dazu, dass potenzielle Kunden vor dem Erstkontakt mit dem Vertrieb ihre Entscheidung bereits zu rund 70 Prozent getroffen haben, wie aus der Studie „Bought not sold: Marketing and Selling to digitally empowered Business Customers“ der Unternehmensberatung Bain & Company hervorgeht. In der direkten Kommunikation überprüfen die potenziellen Kunden dann ihren Eindruck: Neben dem reinen Produkt- und Leistungsangebot werden erfahrungsgemäß insbesondere der Service und der Umgang mit Beschwerden, Problemen und Reklamationen kritisch betrachtet. Konkret erwarten Kunden einen schnellen und unkomplizierten Prozess, der einen wirklichen Nutzen stiftet.

Die eigenen Erfahrungen mit Produkten und Prozesses können die Kunden dann wiederum über zahlreiche Kommunikationsplattformen mitteilen – und so dreht sich das Rad weiter. Dieses Verhalten ist übrigens sowohl im B2C- als auch im B2B-Bereich zu beobachten. Denn Menschen erwarten im Business-Kontext mittlerweile das, was sie aus ihrem privaten Umfeld gewohnt sind. Warum sollten sie das auch nicht?

UDINA
Service Excellence

SALES EXCELLENCE
in der digitalen Welt

Kundenorientierung in drei Dimensionen

Eine Transformation zu Sales Excellence ist weniger ein einmaliges Projekt mit einem klar abgrenzbaren Scope. Sie ist eher ein systematischer, kontinuierlicher Verbesserungsprozess, bei dem immer neue Schritte zum dauerhaften Erfolg führen. Und sie betrifft nicht nur den einzelnen Fachbereich Vertrieb, sondern die gesamte Organisation. Um sich darüber einen Überblick zu verschaffen und eine zielgerichtete Roadmap zu entwickeln, lohnt sich die – natürlich nur modellhafte – Gliederung in drei Veränderungsdimensionen. Fixpunkt für sämtliche Veränderungen ist eine konsequente Kundenorientierung.

Die Idee, den Kunden in den Mittelpunkt zu stellen, ist vermutlich so alt wie die Marktwirtschaft. Im Rahmen der Digitalisierung hat diese Betonung der tieferen Kundenbeziehung aber noch einmal deutlich zugenommen. Unter dem Buzzword Customer Centricity ist geradezu ein Boom entstanden – das Thema ist präsenter denn je. Und in der Tat ist für viele Kunden in vielen B2C- und B2B-Zusammenhängen spürbar, dass Unternehmen sich umstellen.

Trotzdem ist nach wie vor eine Kluft zwischen Anspruch und Realität zu erkennen, auch beim Vertrieb. Laut der Studie „Kundenorientierung“ der Unternehmensberatung HENDRICKS, ROST & CIE. schätzen 79 Prozent der befragten Unternehmen die Bedeutung eines kundenorientierten Geschäfts als „hoch“ oder „sehr hoch“ ein. Aber nur 63 Prozent bescheinigen diese Werte der eigenen Performance. Ein Grund ist nach Meinung der Autoren, dass Unternehmen zwar wissen, dass sie etwas verändern müssen, sich aber schwer damit tun, einen ganzheitlichen Ansatz zu finden. Auch fehlt eine klare strategische Ausrichtung. Stattdessen greifen viele unter dem steigenden Erfolgsdruck auf die bewährten Instrumente zurück – womit wir wieder beim Vertriebler sind, der sich ganz auf seine gewinnende Art verlässt.

Einen ähnlichen Nachholbedarf gibt es laut der Studie auch beim Thema Analytik. Fast die Hälfte der Unternehmen führt zwar regelmäßige Befragungen durch. Aber nur 15 Prozent nehmen Kundeninformationen in ihr IT-System auf, analysieren die Daten und werten sie aus. Ganze 40 Prozent lassen Kundenrückmeldungen sogar komplett brachliegen. Wie kann der Vertrieb also all diese Verbesserungspotenziale angehen und langfristig in Erfolg umwandeln? Unserer Meinung nach, indem er sich schrittweise an folgenden drei Handlungsfeldern orientiert.

1. Mindset und Organisation

Starten wir mit dem übergeordneten Handlungsfeld der Unternehmens- und Führungskultur. Diese Veränderungsdimension ist zweifellos die größte und schwierigste, denn sie verlangt ein neues Verständnis davon, ob sich ein Unternehmen zu einer Sales Driven Company entwickeln möchte. Und davon, wie Vertriebler sind und arbeiten.

Das bedeutet nicht, dass bewährte Methoden keinen Platz mehr haben. Aber es muss möglich sein, dass sich der Vertriebler von seiner alten Rolle als „Socializer“ zum „Consultant“ entwickelt, bei dem das Kundeninteresse und der Kundenerfolg vor den eigenen Verkaufszielen stehen dürfen. Voraussetzung dafür ist, neue Ziele mit entsprechenden KPIs festzulegen. Denn was die meisten Vertriebler eint, ist der Umstand, dass ihre Arbeit stark extrinsisch motiviert ist. Zielvereinbarungen, die auf Umsatzwachstum und Ergebnissteigerung in einem bestimmten Zeitraum basieren, haben in Unternehmen nach wie vor Tradition. Und so hängt auch die Karriere von Vertrieblern vor allem von den kurzfristigen Verkaufszahlen ab.

Nur die wenigsten Verkäufer werden an der Kundenzufriedenheit gemessen. Ihre Mentalität ist somit stärker als die in anderen Fachbereichen produkt-, absatz- und umsatzorientiert. Wie wichtig dem Vertriebler das Glück seiner Kunden ist, hängt von seinem Selbstverständnis ab. Solange der Vertrieb von monetären Anreizen gesteuert wird, wird erstens der Blick auf den Bedarf des Kunden verstellt und zweitens der Vertriebler nicht zum Teamplayer. Territorial- und Konkurrenzdenken innerhalb des Sales-Teams und zwischen verschiedenen Fachabteilungen führt jedoch dazu, dass wichtige Kundeninformationen nicht ausgetauscht und verwertet werden.

Das Machtverhältnis zwischen Unternehmen beziehungsweise Vertrieblern und Kunden, das durch die Digitalisierung ohnehin zugunsten der Kunden verschoben ist, wächst dadurch weiter an. Prozesse und Strukturen können noch so gut definiert sein:

Wenn Kundenorientierung im Unternehmen nicht fest verankert wird, wird Kundenzufriedenheit nie voll erreicht (und wahrscheinlich auch kein langfristiger unternehmerischer Erfolg).

UDINA
Service Excellence

2. Wissen

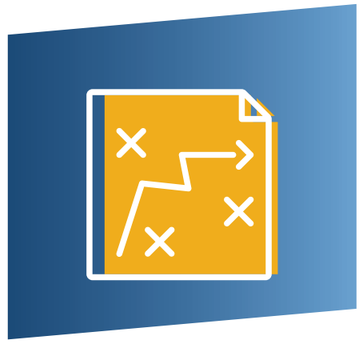
Womit wir beim nächsten Handlungsfeld sind: dem Wissen des Verkäufers über Produkt, Kunde und Markt. Stand früher das gute, beinahe freundschaftliche Verhältnis zu den Kunden im Vordergrund einer Geschäftsbeziehung, geht es heute verstärkt um die harten Fakten.

Was zum einen damit zusammenhängt, dass (Industrie-)Produkte immer komplexer, variantenreicher und somit erklärungsbedürftiger werden. Zum anderen sind Kunden eben gut informiert. Und so muss der Verkäufer als Experte agieren und seinen Kunden detailliert Auskunft geben, welches Produkt die spezifischen Anforderungen wie erfüllt – am besten proaktiv. Nur wenn das Produkt in der Praxis hält, was vom Verkäufer versprochen wurde, fühlt sich der Kunde in seiner Kaufentscheidung bestätigt. Um diese Beratungs- und Empfehlungsleistung überhaupt erbringen zu können, benötigt er möglichst viele Informationen über den Kunden, dessen Geschäft und die Branche bzw. den Markt.

Immerhin, die direkten Informationen zu einem Bestandskunden erhält er aus dem CRM-System. Zumindest theoretisch. Denn die Voraussetzung hierfür ist natürlich, dass Daten auch wirklich an sämtlichen Kundenkontaktpunkten systematisch generiert und digital abgelegt werden – was eher selten der Fall ist.

Bei der Neukundenakquise gilt es wiederum, Informationen aus digitalen und sozialen Kanälen zu ziehen. Eine Studie von LinkedIn zeigt, dass 76 Prozent der befragten Unternehmensentscheider davon ausgehen, dass sich Verkäufer vorab relevante Informationen über das Unternehmen einholen, ehe sie in den Dialog mit ihren Kunden treten.

Viele Vertriebler haben die Vorteile von „Social Selling“ bereits erkannt und geben an, durch den Einsatz von sozialen Medien wie XING oder LinkedIn häufiger zu einem erfolgreichen Abschluss zu kommen.



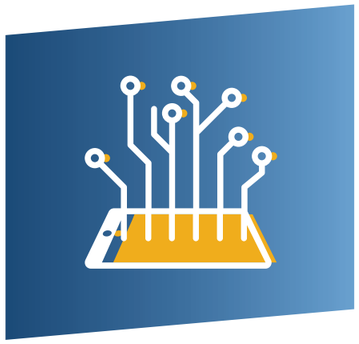
3. Zusammenarbeit von Vertrieb und Service

Ein weiterer Erfolgsfaktor im Verkauf ist eine hervorragende und intensive Zusammenarbeit von Vertrieb und Service. Beide Fachbereiche stehen im direkten Kundenkontakt und verfügen über einen großen Wissensschatz, arbeiten aber meist isoliert voneinander und nach eigenen Zielvorgaben statt Hand in Hand. Dadurch gehen wertvolle Informationen verloren.

Das ist insofern kritisch, als dass Kunden auf allen Kanälen eine durchgängige und ganzheitliche Customer Experience erwarten und wenig Verständnis für interne Bruchstellen haben. Heißt konkret: Wenn der Servicemitarbeiter beim ersten Wartungstermin erst fragen muss, welche Maschine im Shopfloor steht, und wenn der Vertriebsmitarbeiter einen Vorschlag macht, der nach dem Servicevorfall in der Woche zuvor keine Relevanz mehr hat – dann kommt das nicht so gut an.

Vermeiden lassen sich solche negativen Kundenerlebnisse durch eine Vernetzung aller Unternehmensbereiche, zumindest aber von Vertrieb und Service. Darüber hinaus kann und sollte der Vertrieb den Service als zusätzlichen Informations- und Verkaufskanal betrachten. Servicemitarbeiter erhalten in der Regel wertvolle Einsichten, die Sales-Mitarbeiter für eine gezielte Ansprache nutzen können. Servicemitarbeiter können durch die Vertriebsmannschaft auch in die Lage versetzt werden, bei passender Gelegenheit selbst einen Verkauf anzustoßen.

UDINA
Service Excellence



Digitalisierung als Katalysator

Damit die Veränderungen in den drei Dimensionen stattfinden, müssen einige Aspekte erfüllt sein: Unabdingbar ist das Commitment der Unternehmensführung, der Vertriebsleitung und der Vertriebsmitarbeiter. Hilfreich sind außerdem Know-how und Kreativität, personelle und finanzielle Ressourcen. Der entscheidende Katalysator sind allerdings digitale Technologien. Denn sie sorgen für die deutliche Beschleunigung fast aller Entwicklungen – sowohl hinsichtlich der Notwendigkeit einer neuen Sales Excellence als auch hinsichtlich der Realisierung.

Im Zentrum steht dabei die Fähigkeit digitaler Technologien, Daten automatisiert erfassen, übermitteln und auswerten zu können. Der Austausch von Informationen wird dadurch erheblich optimiert. Weil keine (oder kaum noch) Medienbrüche vorhanden sind, kommt der Informationsfluss nicht ins Stocken. Gerade im technischen Vertrieb, bei dem es um den Verkauf komplexer, erklärungsbedürftiger Produkte und Dienstleistungen geht, finden digitale Technologien bislang jedoch sehr geringe bis gar keine Anwendung. Vor allem nicht bei der Interaktion mit den Kunden. Hier steht das persönliche Gespräch immer noch auf Platz eins der bevorzugten Kommunikationsformen, so das Untersuchungsergebnis einer Forschungsgruppe an der technischen Hochschule Aschaffenburg. Oft gibt es Bedenken, dass digitale Kanäle nicht die gleiche Gesprächsqualität bieten können – oder, dass sie die Arbeit von Außendienstmitarbeitern überflüssig machen.

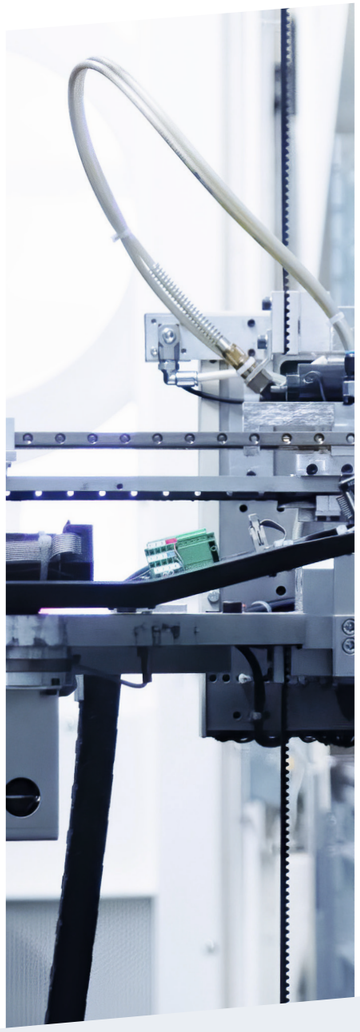
Digitale Tools sind aber nicht nur deswegen sinnvoll und nützlich, weil sie einen enormen Zeitgewinn, eine erhebliche Kostenersparnis und eine bessere Ökobilanz durch weniger Reisetätigkeit bedeuten. Oft ist das Verständnis von Kundenorientierung zwischen Unternehmen (der Kunde als abstrakte Zielgruppe) und Kunden (mit individuellen Wünschen) so unterschiedlich, dass es sich empfiehlt, die Kundenzufriedenheit konkret zu messen. Der Customer Satisfaction Index (CSat), der Net Promoter Score (NPS) und die Erkenntnisse aus dem Social Media Monitoring gehören hierbei zu den wichtigsten Größen, um Vertriebsprozesse, Vertriebsmitarbeiter und Vertriebsleistungen exakt bewerten zu können.

Mit dem Blick nach außen, also auf den Kunden, ist es allerdings nicht getan. Mindestens genauso entscheidend ist der Blick nach innen, auf die Performance der eigenen Organisation. Reifegradbewertungen, schriftliche Befragungen oder Interviews sind gängige Verfahren, um die Kundenorientierung bei den Mitarbeitern zu messen. Die Studie von HENDRICKS, ROST & CIE. zeigt auch hier eine große Diskrepanz zwischen der Selbsteinschätzung und der Wahrnehmung der Kunden, was Geschwindigkeit und Qualität der Leistung angeht. Während mehr als die Hälfte der Mitarbeiter meint, dass ihre Kunden mit der Bearbeitung von Anliegen zufrieden sind, ist es tatsächlich noch nicht einmal ein Fünftel. Wie gut die Kundenorientierung wirklich sein kann, liegt zu einem großen Teil an der Nutzung der technischen Möglichkeiten, die die Digitalisierung eröffnet.

Ein immenser Vorteil beim Einsatz von digitalen Technologien im Vertrieb ist auch, dass sich schon mit kleinen Maßnahmen große Effekte erzielen lassen. Unternehmen sollten deshalb nicht darauf aus sein, den Vertrieb in einem Zuge komplett zu digitalisieren. Erstens wären Aufwand und Komplexität dadurch enorm hoch, was sich rasch negativ auf die Motivation auswirkt. Und zweitens könnte der Eindruck entstehen, damit sei das Thema für die nächste Zeit erledigt. Ist es aber eben nicht.

In kleinen Projekten können die Beteiligten dagegen Erfahrungen sammeln und bei Bedarf nachjustieren. Wird der Nutzen rasch spürbar, wächst die Bereitschaft bei allen, die Veränderungen voranzutreiben. Zudem ermöglicht es die sukzessive Realisierung kleiner Projekte, aktuelle technologische Entwicklungen zu berücksichtigen.

Ein solches agiles Vorgehen bedeutet aber nicht, dass auf einen langfristigen Plan verzichtet werden kann. Ganz im Gegenteil. Wenn die einzelnen Projekte sinnvoll ineinandergreifen sollen, braucht es eine an einem klaren Ziel ausgerichtete Strategie, die mit den übrigen Fachbereichen und der Unternehmensstrategie abgestimmt sein sollte. In dieser Strategie sollten neben den inhaltlichen Aspekten auch die technologischen Grundlagen definiert sein. Denn diese sind entscheidend dafür, dass eine echte Integration der vielen einzelnen Szenarien möglich ist.



UDINA
Service Excellence

UNIORG

Warum UNIORG:

Seit mehr als 45 Jahren unterstützen wir unsere Kunden bei der Lösung bzw. Realisierung aller Anforderungen, die bei Konzeption, Aufbau, Modernisierung und Betrieb von SAP-Systemen anfallen.

Als langjähriger Partner der SAP SE bieten wir Ihnen viel Erfahrung und noch mehr Sicherheit. Das Bestmögliche für Sie und Ihr Unternehmen erreichen - dafür setzen sich die Geschäftsführung und alle Mitarbeiter der UNIORG Gruppe persönlich ein.

Wir unterhalten Büros in:

Dortmund HQ (DE)
Pittsburgh (USA)
Košice (SVK)
Bremen
Chemnitz
Walldorf

Ihr persönlicher Ansprechpartner:

Herr Marco Stepka
Business Development

E-Mail: m.stepka@uniorg.de
Telefon: +49 231 94970
Mobil: +49 160 95717647

©2020 UNIORG

SAP Gold Partner

SAP® Certified
Partner Center of Expertise

UNIORG Gruppe
Lissaboner Allee 6–8
44269 Dortmund

www.uniorg.de
Telefon: +49 231 9497-0
E-Mail: info@uniorg.de