



DIGITALISIERUNG IM VERTRIEB UND DIE AUS- WIRKUNGEN AUF DIE CUSTOMER JOURNEY

IM GESPRÄCH MIT DIETER GROSSE-KREUL, MARKETING- UND VERTRIEBSEXPERTE

Dieter Große-Kreul kennt durch seine Karrierestufen als Account Manager, Vertriebsleiter sowie Geschäftsführer und Vorstandsvorsitzender die Anforderungen der verschiedenen Funktionen in Vertriebs- und Marketingorganisationen. Seine wichtigsten beruflichen Stationen waren unter anderem General Electric, Bertelsmann, debis Systemhaus, Oracle und Unit4Agresso. Daneben hat Herr Große-Kreul langjährige Beratungserfahrung.

Herr Große-Kreul, welche Bedeutung hat die Digitale Transformation für den Vertrieb?

Wir befinden uns mitten im Zeitalter der digitalen Transformation, das heißt viele Geschäftsmodelle haben sich bereits verändert oder werden sich in absehbarer Zukunft wandeln. Wenn Unternehmen beispielsweise über Big Data, Internet der Dinge oder Industrie 4.0 diskutieren, spielt die Informationstechnologie eine überragende Rolle.

Der Vertrieb von komplexen Produkten und Dienstleistungen in diesem Umfeld steht vor großen Veränderungen. Nach Aussagen von Analysten werden etwa 50 Prozent der Vertriebsmitarbeiter in der IT-Industrie diese Veränderungen nicht überleben. Ähnlich wie im Konsumgüterbereich (B2C) ändert sich auch das Kaufverhalten von komplexen Lösungen im Investitionsgüterbereich (B2B).

Der digital transformierte Vertrieb muss heute auf folgende Trends reagieren:

1. Kunden haben heute mehr Informationen als jemals zuvor.
2. Informationen werden über digitale Medien recherchiert.
3. Anbieter werden erst später in den Auswahlprozess eingeschaltet.
4. Das Risikobewusstsein bei Investitionsentscheidungen ist größer.
5. Die Entscheidungsgremien werden umfangreicher und komplexer.

Deswegen sollten Vertriebsmitarbeiter die vielfältigen digitalen Möglichkeiten auch für ihre Arbeit nutzen.

Warum sollten Mittelständler das Thema zur Chefsache machen?

Bei den anstehenden Veränderungen im Verkauf geht es nicht nur um die Vorgehensweisen und Kenntnisse innerhalb der Vertriebsorganisation. Das veränderte Kundenverhalten zwingt Unternehmen – wenn sie denn weiterhin erfolgreich im Markt agieren wollen – ihre gesamte Ausrichtung mehr auf den Kunden zu fokussieren. Als Beispiel möchte ich hier die Zusammenarbeit von Vertrieb und Marketing erwähnen. Die Interaktion der beiden Bereiche sollte parallel und abgestimmt verlaufen und nicht nacheinander. Der Mehrwert liegt darin, Käuferlebnisse in Marketingaktivitäten einzubinden.

Im Mittelstand wie auch in anderen Marktsegmenten wird die stärkere Kundenorientierung eine größere Rolle spielen. Daher sollte das Management aktiv die Ausrichtung gestalten.

Welche Chancen ergeben sich durch die Digitale Transformation für den Vertrieb?

Es handelt sich nicht um ein Konzept, sondern um eine grundlegende Veränderung der Vertriebsphilosophie. Die Nutzung von elektronischen Medien im Vertrieb eröffnet Chancen, bereits in der Frühphase des Kaufprozesses Aufmerksamkeit zu schaffen. Als Beispiel möchte ich Netzwerke wie LinkedIn oder XING anführen. Durch – gemeinsam mit dem Marketing erarbeitete – Informationen ist der Vertrieb heute in der Lage, neue Sichtweisen im Markt oder bei einer individuellen Zielgruppe zu lancieren. Zudem schaffen digitale Informationen über den Kunden neue Möglichkeiten in der Vorbereitung von Kundengesprächen.

Und welche Risiken bringt die Digitalisierung mit sich?

Unternehmen mit traditionellen Vertriebs- und Marketingkonzepten gehen verschiedene Risiken ein. Zum einen werden Anbieter beispielsweise nicht gefunden, weil sie bei der Recherche nach Produkten und Dienstleistungen unterrepräsentiert sind. Zum anderen gestaltet sich die Vernetzung der Vertriebsmitarbeiter mit potentiellen Interessenten oder Geschäftspartnern als immer schwieriger. Die Verwendung traditioneller Konzepte kann außerdem zum Imageverlust führen; dies wiederum wirkt sich insbesondere auf Kundenseite beziehungsweise bei der Rekrutierung potentieller Mitarbeiter aus. Darüber hinaus erweisen sich klassische Marketingkampagnen, wie beispielsweise Anzeigen in Printmedien, als deutlich kostenintensiver und nicht so zielorientiert. Kurzum: Wer den Wandel verpasst, könnte Imageverlust, weniger Umsatz und weniger Gewinn riskieren.

Welche Kompetenzen müssen Unternehmen aufbauen, um für die Zukunft gewappnet zu sein?

1. Über welche Kanäle informieren sich meine Kunden heute und zukünftig? Durch die weitgefächerten Möglichkeiten – laut CEB werden zwischen 12 und 15 verschiedene Quellen bei der Informationsbeschaffung genutzt – ist es wichtig, das Kundenverhalten zu analysieren und entsprechend darauf zu reagieren.
2. Vertrieb und Marketing müssen stärker zusammenarbeiten. Das heißt, es müssen Prozesse etabliert werden, um diese Möglichkeiten zu realisieren. Dadurch verändern sich auch die Anforderungsprofile in den Funktionen.
3. In der Rekrutierung und Personalentwicklung müssen die digitalen Fähigkeiten der Mitarbeiter stärker berücksichtigt werden. Dazu sind auch entsprechende Social Media Vorgaben/ Richtlinien wichtig.
4. Anbieter müssen in der Aus- und Weiterbildung mehr auf das Thema Kundenorientierung eingehen.

Was würden Sie einem Geschäftsführer auf die Aussage «da ist wieder eine neue Sau, die durchs Dorf getrieben wird» – wie Cross Channel und Multichannel ... antworten?

Die digitale Transformation in allen Märkten ist heute ein bestimmendes Thema. Wenn Unternehmen neue Geschäftsmodelle

delle und Lösungen wie z.B. Industrie 4.0 entwickeln, muss sich auch der Vertrieb darauf einstellen. Ich erlebe – gerade in mittelständischen Unternehmen – Situationen, wo es neue Produkte und Lösungen gibt, aber der Vertrieb nach wie vor traditionell vorgeht. Start-Ups haben hier einen großen Vorteil, da sie keine Historie haben und diese Unternehmen liefern ihren Kunden neue Perspektiven.

Heutzutage müssen Vertriebsmitarbeiter gegenüber dem Kunden Argumente formulieren, welche auf den «customer value» abzielen und Lösungen statt Features verkaufen. Was ist neu daran?

Die Kunden sind besser informiert als jemals zuvor. Und Fakt ist auch, dass diese Informationen nicht aus Werbebroschüren der Hersteller kommen.

Laut einer Studie der renommierten US-Beratungsgesellschaft CEB erwarten Kunden, dass der Vertrieb sie auf Chancen und Risiken hinweist. Die Studie basiert auf Umfragen von mehr als 1.000 Unternehmen in verschiedenen Branchen weltweit. In komplexen Vertriebssituationen ist der Verkäufertyp, der das Verkaufen von Kundennutzen beherrscht, deutlich erfolgreicher als zum Beispiel der Beziehungsverkäufer.

Das Thema Kundenorientierung wurde natürlich schon immer adressiert. Aber es wird nicht konsequent umgesetzt. Hier zwei Beispiele:

1. Viele Mitarbeiter im Vertrieb sind exzellent ausgebildet in den eigenen Produkten, können aber kaum erklären, welches die wesentliche Treiber für das Geschäft ihrer Kunden sind.
2. CRM-Systeme basieren beispielsweise auf Vertriebsprozessen und nicht auf Kaufprozessen. Daher ist die Aussagekraft von Abschlusswahrscheinlichkeiten nur bedingt belastbar.

Was ist Ihre Meinung dazu, dass große amerikanische Konsumgüterhersteller Werbebudgets aus den sozialen Medien abziehen, weil sie als – zumindest teilweise – zu eng erachtet werden? Procter & Gamble beispielsweise zweifelt am targeting («wir sind zu schmal geworden») bei Facebook und will wieder breiter streuen. Der Febreze-Absatz z.B. stieg erst wieder, als das Targeting von «Tierhalter und Großfamilien» auf «alle über 18-Jährigen» erweitert wurde.

Die in der Frage genannten Beispiele beziehen sich auf den Konsumgütermarkt. Im B2B-Bereich spielen die sozialen Netzwerke eine große Rolle. XING hat im deutschsprachigen Raum über 11 Millionen, LinkedIn weltweit fast 500 Millionen Mitglieder. Die meisten Teilnehmer dieser Netzwerke sind professionelle Benutzer.

Wie verändert sich die «Customer Journey» durch die Digitalisierung, welche Touchpoints werden an Bedeutung gewinnen und welche verlieren?

Die Frage kann ich nicht pauschal beantworten. Das hängt im Wesentlichen davon ab, inwieweit sich eine Branche digital entwickelt hat. Die Informationstechnologie ist hier schon sehr weit, während die digitale Transformation z.B. in der Bauindustrie noch keine große Rolle spielt.

In der IT-Industrie spielen die digitalen Medien eine sehr große Rolle, d.h. Unternehmen positionieren sich mit Facharti-

keln, Anwenderberichten und Anzeigen bei Google & Co. Das klassische Anzeigengeschäft in Printmedien oder große Fachausstellungen wie z.B. die CeBIT sind rückläufig.

Wie kann die Kommunikation beziehungsweise das Marketing besser mit der Sales Function verbunden werden, damit die Verkaufsargumente an die jeweilige Kaufphase der Kunden individuell angepasst werden – im engeren Sinne die richtigen Argumente für die einzelnen Touchpoints geliefert werden?

Wie bereits oben angeführt, ist eine konsequente Abstimmung zwischen den Funktionen Vertrieb und Marketing wichtig. Bei umfangreichen Vertriebsprojekten setzen sich immer stärker Account-Based-Marketing-Modelle durch. Das heißt, es wird angestrebt, die verschiedenen Gruppen in einem Buying-Center individueller anzusprechen. Das kann nur funktionieren, wenn die beiden Organisationen synchron arbeiten. Ein weiterer wichtiger Aspekt in der Kommunikation ist die Positionierung neuer Sichtweisen. Es geht darum, ein existierendes Gedankenmodell der Interessenten herauszufordern und Alternativen aufzuzeigen. Dadurch können Lieferanten schon in frühen Kaufphasen ihre Unique Selling Points (USPs) herausstellen.

Welche Software wird zukünftig zur Unterstützung eingesetzt?

Die meisten Software-Anbieter kommen entweder aus dem CRM-Umfeld (z.B. SAP, Oracle) oder sind Anbieter im Bereich Analytics und Business Intelligence, die sich aber noch stark auf den Konsumgütermarkt fokussieren. Derartige Lösungen werden sicherlich in der Zukunft auch im B2B nachgefragt.

Das Gespräch führte Herr Prof. Dr. Sascha Fabian.

IMPRESSUM

HERAUSGEBERIN

Hochschule für angewandte Wissenschaften Neu-Ulm,
Prof. Dr. Uta M. Feser, Präsidentin

MITHERAUSGEBER

Prof. Dr. Alexander H. Kracklauer, Leitung Kompetenzzentrum
Wachstums- und Vertriebsstrategien

BEIRAT

Prof. Dr. Sascha G. Fabian, Leitung Kompetenzzentrum
Wachstums- und Vertriebsstrategien

REDAKTION

Denisa Schill, Wissenschaftliche Mitarbeiterin Kompetenzzentrum
Wachstums- und Vertriebsstrategien

LAYOUT & GRAFIK

Denisa Schill und Sarah Eberhardt

REDAKTIONSANSCHRIFT

Hochschule Neu-Ulm
Kompetenzzentrum Wachstums- und Vertriebsstrategien
Wileystraße 1, 89231 Neu-Ulm
www.hs-neu-ulm.de/kwv
Telefon: 0731 9762-1442
E-Mail: denisa.schill@hs-neu-ulm.de

RECHTLICHE HINWEISE

Die Zeitschrift einschließlich aller in ihr enthaltenen Beiträge und Abbildungen ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urhebergesetzes ist ohne Zustimmung der Redaktion unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Nachdruck, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Namentlich gekennzeichnete Beiträge geben nicht unbedingt die Meinung der Redaktion oder des Herausgebers wieder.

ZITIERWEISE

Sales Manager – Fachmagazin für marktorientierte Unternehmensführung, Hochschule Neu-Ulm, Nr. 2, 2017, S. 4-7.
Erscheinungsort: Neu-Ulm

DRUCKEREI

WIRmachenDRUCK GmbH
Mühlbachstraße 7, 71522 Backnang
Auflage: 250 Stück

ISSN (PRINT) 2367-0282

ISSN (ONLINE) 2367-0274

ABONNEMENT

Möchten Sie sich mit einem eigenen Beitrag in die Zeitschrift einbringen oder die Zeitschrift kostenlos online erhalten, dann schreiben Sie uns bitte eine Anfrage an: denisa.schill@hs-neu-ulm.de.

DAS DIGITALE WISSENSCHAFTSJOURNAL

Jede Ausgabe des SALES MANAGER erscheint auch als digitale Version: www.hs-neu-ulm.de/sales-manager oder www.facebook.com/KWV.HNU/.

BLOG

Kommen Sie mit Herrn Prof. Kracklauer ins Gespräch – über die richtigen Strategien für Ihre Marken, Vertriebsorganisationen und Unternehmen. Wir freuen uns auf viele virtuelle Begegnungen auf dem Blog: www.alexanderkracklauer.de.