

Digitale Käufermärkte erfordern neue Verkäuferrollen

Kunden bewerten den Beitrag des Verkäufers zu ihrer Kaufentscheidung zunehmend kritisch. Deshalb bedarf es grundlegender Veränderungen der Organisation, der Führung und auch der Rolle des Verkäufers, um den Anforderungen digitalisierter Märkte Rechnung zu tragen.

Gut informiert, selbstbestimmt, digital-affin und agil. Diese Attribute beschreiben den heutigen Konsumenten und bestimmen sein Kaufverhalten. Soziale Medien, E-Commerce und das Smartphone ermöglichen Produkt- und Preisvergleiche sowie den Kauf auf Knopfdruck – in Echtzeit, überall und rund um die Uhr. Diese Erwartungshaltung prägt zunehmend auch Käufer im geschäftlichen Umfeld: Als Informationsquelle zur Lösung von Geschäftsproblemen rangieren Verkäufer inzwischen weit abgeschlagen hinter neutralen Experten, Webseiten und professionellen Online-Communities. Entsprechend spät werden sie auch in den Entscheidungsprozess einbezogen, wie die Grafik auf Seite 40 zeigt. Danach haben mehr als 70 Prozent der Käufer bereits klar definierte Anforderungen, 44 Prozent haben bereits mögliche Lösungen identifiziert, bevor sie Kontakt mit Vertretern eines Anbieters aufnehmen. Den traditionellen Vertrieb stellt dies vor massive Probleme. Denn für Verkaufsteams

- bleibt weniger Zeit bis zu einer Entscheidung,
- sie können kaum Differenzierungsmerkmale gegenüber dem Wettbewerb platzieren und
- die Kontrolle liegt beim Kunden.

Kompakt

- Verkäufer müssen Marketing in eigener Sache betreiben und dadurch früh im Kaufprozess Nutzen für den Käufer vermitteln.
- Dafür müssen Marketing und Vertrieb enger zusammenarbeiten und gemeinsam die gesamte Customer Journey bearbeiten.
- Digitalisierung bietet die Chance zur Effizienzsteigerung, verlangt jedoch auch mehr IT-Affinität vom Verkäufer.

Dieser wiederum ist mit dem Käuferlebnis und der Leistung des Verkäufers gerade einmal zufrieden, aber bei Weitem nicht davon begeistert. Zudem bestätigt nicht einmal ein Drittel der Käufer, dass aus verschiedenen Alternativen eine besonders herausgeragt habe, mit dem Ergebnis, dass sie beim nächsten Kaufentscheid tendenziell noch später den Kontakt zum Verkäufer suchen werden. So laufen viele Effizienzinitiativen zur schnelleren Angebotserstellung, besseren Preisdurchsetzung und andere Maßnahmen ins Leere. Denn sie konzentrieren sich auf Symptome, deren Ursache in der Leadlücke zwischen Marketing und Vertrieb liegen. Beiden Funktionen gelingt es immer seltener, potenzielle Kunden in der entscheidenden Phase der Bedarfsermittlung und Lösungsentwicklung zu erreichen. Deshalb stößt die organisatorische Aufteilung in Marketing, Vertrieb und Service bei der Abdeckung der Customer Journey an Grenzen. Abteilungsdenken führt zu erheblichen Reibungsverlusten, sowohl was die Prozesse, die IT-Systeme als nicht zuletzt auch die Menschen angeht.

Alle Fäden laufen bei einem CCSO zusammen

Auf Geschäftsleitungsebene sollte daher die neue Rolle eines Chief Customer Success Officer (CCSO) alle Bereiche mit Kundenkontakt zusammenfassend verantworten. Diese Integration ist auch im Hinblick auf Digitalisierungsinitiativen ein entscheidender Vorteil, denn die intelligenten und schnell implementierbaren Cloudlösungen für Marketingautomatisierung, E-Commerce oder Service entfalten ihr Potenzial nur dann, wenn die Integrität der Interessenten- und Kundendaten sichergestellt ist. Ein entsprechendes CRM-System muss daher die Integrationsplattform bilden, an die spezialisierte Anwendungen andocken und in der die Vertriebsteams auf alle gewonnenen Daten zugreifen können.

Eine ähnlich integrative Rolle spielt die Disziplin des Sales Enablement. Idealerweise als strategische Funktion etabliert, befähigt diese alle Mitarbeiter mit Kundenkontakt und deren Führungskräfte, die veränderten Marktbedingungen zu meistern. Die Rolle erlangt auch in Deutschland in den Unternehmen zunehmend Bedeutung. Erfolgsfaktoren sind die Rückendeckung durch die Geschäftsleitung, eine breite Akzeptanz bei allen Beteiligten und eine klar definierte Zielsetzung (Enablement Charta).

Die Enablement Services mit positivem Einfluss auf den Vertriebserfolg sind dabei:

„Um die Leadlücke zu schließen, müssen Marketing und Vertrieb gemeinsam einen Leadmanagement-Prozess definieren und implementieren.“

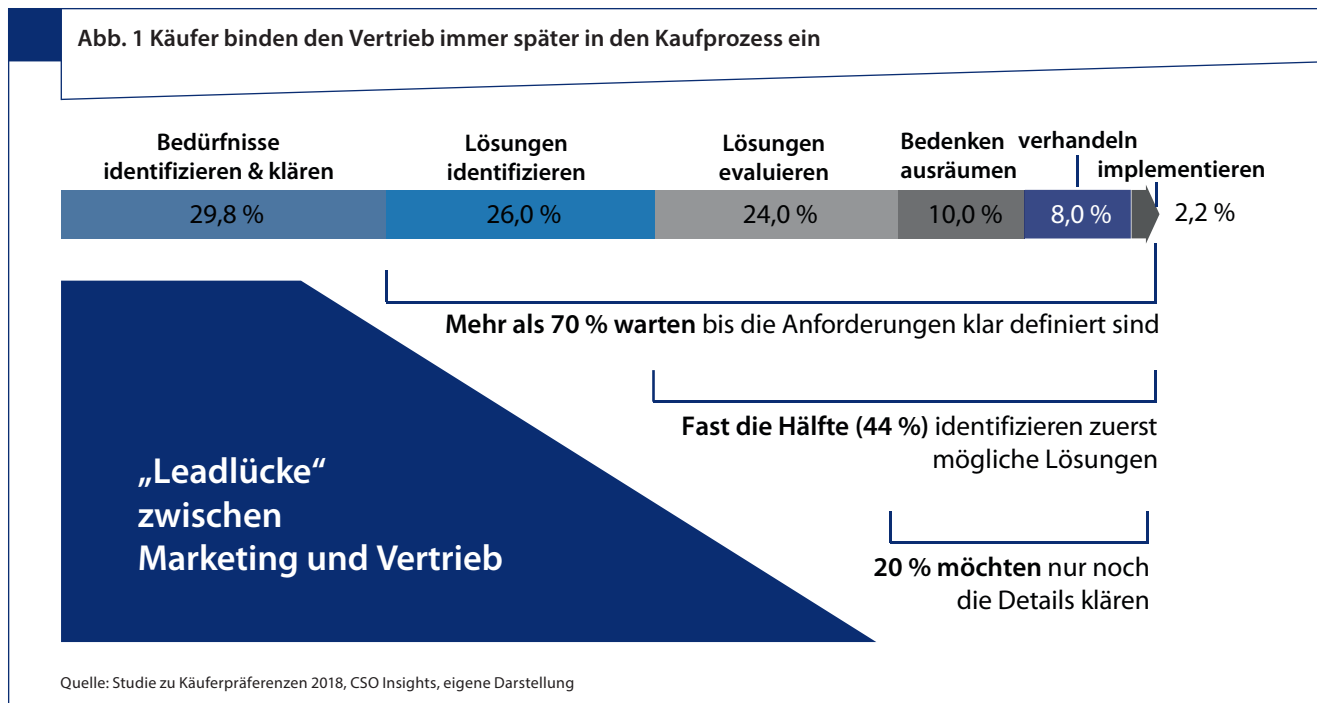
- Marketing- und Vertriebsinhalte aufbereiten und verfügbar machen
- Weiterbildungsangebote inhaltlich definieren und nachhaltig implementieren
- Coaching als kontinuierlichen Verbesserungsprozess etablieren

Die Umsetzung dieser genannten Dienste obliegt den Führungskräften der jeweiligen Fachbereiche, mit Unterstützung

durch Personalabteilung, Produktmanagement und anderen Abteilungen. Um die Leadlücke zu schließen, müssen Marketing und Vertrieb gemeinsam einen Leadmanagement-Prozess definieren und implementieren. Besonders im B2B-Bereich ist eine Erweiterung der Buyer Personas erforderlich: Da Geschäftskunden in der Regel als Gremien Kaufentscheidungen vorbereiten, müssen eigenständige Personas die verschiedenen Rollen dieser Kaufbeeinflusser abbilden und dedizierte Wertversprechen für den Nutzer, den technischen Experten, den kommerziellen Evaluierer und schließlich den kaufmännischen Entscheider kommunizieren. Die Erfahrungen des Vertriebs aus erfolgreichen Geschäften sind hier Gold wert und müssen in die Marketingstrategie einfließen.

Mit Social-Media-Kompetenz die Rolle des Mikro-Marketers übernehmen

Ebenso können alle Inhalte crossmedial über verschiedene Kanäle den Adressaten angeboten werden, wobei moderne Verkäufer in die Rolle eines Mikro-Marketers schlüpfen. Das bedeutet, sie verfügen über Kontakte in sozialen Netzwerken oder sind in Nutzergruppen und Foren aktiv. Dies sind jene Plattformen, die auch von potenziellen Kunden präferiert werden. Regelmäßige Posts, Kommentare und Dialoge ohne konkrete Verkaufsabsicht helfen Verkäufern dabei, sich selbst als Experten und das eigene Unternehmen als attraktiven Anbieter bekannt zu machen. Um den Arbeitsaufwand gering und die Konsistenz der Botschaften hoch zu halten, bietet sich die Nutzung von



Tools an, die kuratierte Inhalte über die persönlichen sozialen Accounts der Mitarbeiter automatisiert ausspielen. Der moderne Verkäufer wählt am Montagmorgen die Beiträge aus, die im Wochenverlauf gesendet werden sollen, kommentiert diese individuell und beobachtet permanent die Reaktionen auf den genutzten Social-Media-Plattformen. Er baut ein Bezie-

„Fast 85 Prozent der Vertriebsleiter gehen davon aus, dass ihr derzeitiges Personal den neuen Anforderungen nicht gerecht wird.“

hungsnetzwerk auf, das über eine Schnittstelle zum CRM der gesamten Firma zur Verfügung steht und wiederum für das Leadmanagement genutzt wird. Genau wie der moderne Käufer ist auch er digital-affin und handelt agil.

Neue Vertriebsmanager müssen führen, coachen und Talente managen

Bei diesem vertrieblichen Mehraufwand müssen Vertriebsleiter zukünftig noch mehr darauf achten, ihre Ressourcen effektiv einzusetzen. Digitale Vertriebstools mit validen Daten und Kennzahlen dienen ihnen als Basis für den Aufbau eines dynamischen Vertriebscoachings. Auf der Leitungsebene ergänzen damit Fakten Erfahrung und Bauchgefühl. Eine weitere Herausforderung wird es sein, den Wandel in der Vertriebsmannschaft umzusetzen: Aktuell gehen fast 85 Prozent der Vertriebsleiter davon aus, dass ihr derzeitiges Personal den neuen Anforderungen nicht gerecht wird. Ein Blick auf die Stellenanzeigen zeigt aber noch immer ein traditionelles Wunschprofil: Vertriebserfahrung, Branchenkenntnisse und eine meist technische Ausbildung sind bestimmend. Analytische Fähigkeiten, Lernbereitschaft und

„Moderne Verkäufer schlüpfen in die Rolle eines Mikro-Marketers.“

Flexibilität kommen seltener vor, sind aber für die neue Verkäuferrolle erfolgskritisch. Die Kooperation zwischen Vertriebsführung und Personalabteilung muss also ebenfalls besser werden. Neue Berufsbilder gibt es bereits vor allem in den USA: hier etwa der Business Development Representative (BDR) für Outbound Marketing (Aka Kalt-Akquise) sowie der Sales Development Rep (SDR) für Inbound-Tätigkeiten (Lead Nurturing via Webseite, Blog, Whitepaper etc.). Diese Positionen zielen genau auf die Leadlücke und vereinen Marketing- und Vertriebsaufgaben. Sie übergeben den

Handlungsempfehlungen

- Integrieren Sie Marketing, Vertrieb und Service konsequent entlang der Customer-Journey.
- Etablieren Sie einen Lead-Management-Prozess mit eindeutigen Definitionen, Qualitätskriterien und Verantwortlichkeiten zwischen Marketing und Vertrieb.
- Befähigen Sie den Vertrieb, individuell als Markenbotschafter und Mikro-Marketer, z.B. in sozialen Netzen, aktiv zu werden.
- Seien Sie als Verkäufer dort aktiv, wo Ihre potenziellen Kunden Geschäftsprobleme erörtern und Informationen einholen.
- Fokussieren Sie bei Personalauswahl und -entwicklung auf analytische Fähigkeiten und IT-Affinität des Verkaufspersonals.

als vertriebsreif qualifizierten Lead bei Bedarf an den Außendienst. Oder sie schließen selbst Aufträge mit dem Kunden ab, wenn es sich um ein transaktionales Geschäft handelt. Aber auch das vorhandene Personal kann durch Fortbildung und Coaching weiterentwickelt werden.

Die Anforderungen für den Vertrieb sind also vielfältig, aber durchaus zu bewältigen. Nur begonnen werden müssen sie schnell: Denn schon bald wird die Leadlücke auch Bastionen wie den Maschinen- und Anlagenbau erreichen. ■



Autor

Michael Hopke ist Inhaber von MHO Consulting in Kuemmersbruck und Partner der Miller Heiman Group. Er ist spezialisiert auf Beratung, Schulung und Coaching von Vertriebsorganisationen.

E-Mail: mho@mho-consulting.com



Vertrieb



Wittschier, Bernd M.: Verkäufer führungsintelligent weiterentwickeln, in: Sales Excellence Nr. 6/2018, Wiesbaden 2018, www.springerprofessional.de/link/15844342

Feller, G., Krickl, G.: in: Räumen Sie auf mit den Verkäufer-Klischees, in: Wir sind Verkauf!, Wiesbaden 2017, www.springerprofessional.de/link/12449652