ManagerWISSEN

ANZEIGE

Ausgabe Dezember 2021

Ad Special im Harvard Business manager
www.manager-wissen.com

VERTRIEB UND MARKETING

Die Chancen der Digitalisierung im B2B-Vertrieb erfolgreich wahrnehmen

Von Univ.-Prof. Dr. Christian Schmitz und Rolf Friedrich

B2B-Unternehmen im deutschsprachigen Raum verkaufen, weil sie gute Produkte und Services anbieten, nicht notwendigerweise, weil sie einen guten Vertrieb haben. Die Digitalisierung in Vertrieb und Marketing schwächt diesen Nachteil nicht ab, sondern verstärkt ihn vielmehr, insbesondere wenn Unternehmen die Chancen der Digitalisierung nicht richtig nutzen. Im B2B-Vertrieb gilt es hierbei nicht nur den Wettbewerb im Auge zu behalten, sondern insbesondere auch die Einkäufer der Kunden, die ebenfalls die Chancen der Digitalisierung entdeckt haben und sie bereits heute in vielen Bereichen wirksam einsetzen.

B2B-Unternehmen mit einem professionellen Vertrieb sind rentabler und wachsen stärker als der Markt

Unternehmen, die es schaffen ihren Vertrieb professionell aufzustellen, sind typischerweise rentabler als Unternehmen, die einen weniger reifen Vertrieb haben. Gleichzeitig zeigen diese Unternehmen im Vergleich zu ihren Wettbewerbern ein stärkeres Wachstum auf, d.h. sie gewinnen Marktanteile (siehe Commercial Excellence-Studie, EY, Rolf Friedrich, Prof. Christian Schmitz, 2020).

Es lohnt sich also, neben den üblichen Professionalisierungsbemühungen in Richtung Einkauf, Operations und Supply Chain sich auch spezifisch dem Vertrieb und seiner Professionalisierung zu widmen. Dies gilt insbesondere in Zeiten, in denen die Digitalisierung – sowohl auf der Wettbewerbsseite als auch bei den Kunden durch den Einsatz von digitalen Werkzeugen – den heute noch existierenden (Informations-)Vorsprung schnell schwinden lassen kann.

Die Erfolgsfaktoren für Vertrieb und Marketing im B2B-Umfeld sind über die Jahre konstant

Studien zu den Erfolgsfaktoren von Vertrieb und Marketing im B2B-Umfeld zeigen, dass die Bedeutung vieler Faktoren über die letzten fünf bis sechs Jahre relativ stabil waren.

Das im Folgenden vorgestellte systemische Modell (siehe Abbildung auf der nächsten Seite) kann als Denkrahmen für die Betrachtung von B2B-Vertrieben Hilfestellung geben, um einerseits sicherzustellen, dass kein relevanter Aspekt vergessen wird, andererseits aber auch die Zusammenhänge durch die systemische Betrachtung zu verdeutlichen. Die Abbildung zeigt die Erfolgsfaktoren eines wirksamen B2B-Vertriebs.

So ist z.B. das Thema einer wirksamen Strategieumsetzung im Vertrieb nicht ohne eine ausreichende Berücksichtigung im Incentivemodell vorstellbar. Ebenso ist eine wirksame Organisationsgestaltung, insbesondere im Zeitalter der Matrix, nicht ohne wirksame Ausgestaltung der Managementroutinen denkbar, um nur zwei Beispiele zu benennen.

Erfolgreiche Vertriebe besitzen einen höheren Reifegrad in der Ausprägung der Erfolgsfaktoren

Es zeigt sich deutlich, dass reifere Vertriebe in Bezug auf die Erfolgsfaktoren auch erfolgreicher in Bezug auf Rendite bzw. Marktanteilswachstum sind. Es lohnt sich in einer ersten Näherung, wenn man sich dem Thema Professionalisierung im Vertrieb annehmen will, diese Faktoren fokussiert zu betrachten, seinen eigenen Reifegrad diesbezüglich abzuleiten und daraus Handlungsfelder zu generieren, um den Vertrieb weiter zu professionalisieren.

Erfolgreiche Vertriebe sind häufig weiter in ihren Digitalisierungsbemühungen

Es stellt sich die Frage, ob möglicherweise die Digitalisierung eine Rolle für den Reifegrad von Vertrieben spielt. Unsere Studienergebnisse zeigen, dass Unternehmen, die einen höheren Reifegrad im Vertrieb gemäß den (in der Abbildung genannten) Erfolgsfaktoren haben, typischerweise auch in Sachen Digitalisierung weiter sind. Sie setzen eher ein gut funktionierendes CRM zur Gestaltung der Vertriebsarbeit ein, gestalten die Kundenschnittstelle z.B. über Portallösungen und nutzen Werkzeuge für die Ausgestaltung eines wirksamen Pricing. Zudem achten sie auf eine regelmäßige Erfassung der Kundenzufriedenheit und setzen auch in Sachen Mitarbeiterentwicklung im Vertrieb auf die digitalen Möglichkeiten.

Eine Auswahl dieser digitalen Möglichkeiten stellen wir in diesem Special vor, um so einige Ideen für einen erfolgreichen B2B-Vertrieb an die Hand zu geben.

Die Autoren

Prof. Dr. Christian Schmitz *ist Universitätsprofessor für Vertriebsmanagement und Lehrstuhlinhaber am Sales Management Department der Ruhr-Universität Bochum. Seine akademische Laufbahn startete an der Universität St. Gallen (Schweiz), wo er bis heute als Executive Trainer und Lehrbeauftragter aktiv ist. Heute gilt Prof. Schmitz als Experte für Vertriebsmanagement, -organisation und -vergütung, insbesondere in Business-to-Business Märkten. Im Jahr 2018 wurde er in Deutschland bundesweit als „Professor des Jahres" ausgezeichnet.*

Rolf Friedrich, *Diplom-Wirtschaftsingenieur, ist seit mehr als 25 Jahren als Partner in unterschiedlichen Beratungen tätig: EY, Malik, PIMS und Kienbaum. Seinen Schwerpunkt bildet das Thema Sales- und Marketing-Excellence bzw. Commercial Excellence. Seinen branchenmäßigen Schwerpunkt in diesem Themenfeld bilden vor allem die verarbeitende Industrie, die pharmazeutisch-chemische Industrie und die Konsumgüterindustrie.*

Impressum

Verlag: Reif Verlag GmbH · Peter Reif · Alfred-Jost-Straße 11
69124 Heidelberg · E-Mail: peter.reif@reifverlag.de

Redaktion: Christian Deutsch · Redaktionsbüro
E-Mail: info@deutsch-werkstatt.de
Jana Stahl · E-Mail: buero@janastahl.de

Internet: www.manager-wissen.com
Layout: metropolmedia · 69245 Bammental
Druck: ColorDruck Solutions GmbH · 69181 Leimen

Die Coronakrise hat für viele Vertriebsmodelle das Potential der Digitalisierung erschlossen

Waren die digitalen Möglichkeiten zur Unterstützung eines B2B-Vertriebes schon vor Corona existent, ist deren Einsatz durch die Coronakrise massiv verändert worden. Das zeigen aktuelle Studienergebnisse der Ruhr-Universität Bochum zum Thema „Hybrid Selling" (www.hybrid-selling.de). Nicht nur die Arbeit in den Vertriebsteams hat sich wesentlich durch den Einsatz von virtuellen Medien verändert, sondern auch die Schnittstelle zum Kunden. War es früher eher kritisch, rein auf virtuelle Meetings zu setzen, ist dies heute landläufig akzeptiert, insbesondere auch von den Kunden. Somit verfügt der Vertrieb über ein zusätzliches Kommunikationsmittel, um mit dem Kunden zu interagieren.

Infolgedessen muss sich der Vertrieb in Bezug auf die Nutzung und Ausgestaltung dieser Kommunikationskanäle ständig weiterbilden und -entwickeln, um sicherzustellen, dass die Wirksamkeit des Vertriebes nicht darunter leidet, dass man den Kunden nicht mehr „in die Augen sehen kann".

Sechs wesentliche Erkenntnisse

Im Kontext der obigen Betrachtungen zu einem erfolgreichen B2B-Vertrieb im Zusammenhang mit den Digitalisierungstrends der letzten Jahre und den Auswirkungen auf B2B-Vertriebe durch die Coronakrise der letzten Monate möchten wir nachfolgend sechs wesentliche Erkenntnisse bzw. Schlussfolgerungen herausstellen.

1. Die Herausforderungen der Digitalisierung potenzieren den Transformationsbedarf im B2B-Vertrieb, was durch die Coronakrise nochmals besonders deutlich wird.
Die Digitalisierung ermöglicht Kunden einen umfassenden Zugriff auf Informationen rund um Unternehmen und Produkte. Die Folge: Der Vertrieb verliert zunehmend die Informationshoheit. Vertriebsmitarbeiter müssen technologisch aufholen, um weiterhin mit Expertenwissen überzeugen zu können. Neue Werkzeuge, die Zeit und Ressourcen sparen, aber vor allem auch digitales Marketing, Data Analytics und KI können Schlüssel liefern, um diese Informationshoheit zurückzugewinnen, und entscheidende Voraussetzungen dafür schaffen, besser zu verkaufen als die Konkurrenz und auch gegenüber den Einkaufsabteilungen den Informationsvorsprung zu wahren.

Gleichzeitig ist mit der Coronakrise die Akzeptanz der digitalen Kommunikationskanäle bei den Kunden gestiegen – eine Chance für den Vertrieb, sich auch über die digitale Kommunikation, z.B. in der Ansprache von Kunden oder in der Präsentation von Angeboten zu differenzieren.

2. Viele Unternehmen unterschätzen die Bedeutung wirksamer Organisationsentwicklung für den Verkaufserfolg, insbesondere bei der Umgestaltung zur Matrixorganisation.
Viele Unternehmen entwickeln ihre Organisation in Richtung der Matrix weiter, was die Zahl der Schnittstellen in den Unternehmen erhöht (Vertrieb, Regionen, BUs, Produktmanagement, Innendienst, etc.). Sehr häufig wird in Unternehmen zwecks strategischer Weiterentwicklung des Geschäftes von einer funktionalen Organisation auf eine Business Unit-Organisation umgestellt, ohne dabei die Kapillaren der Organisation bis ins letzte Detail mit auszugestalten. Dies wäre allerdings notwendig, um eine Organisation wirksam werden zu lassen.

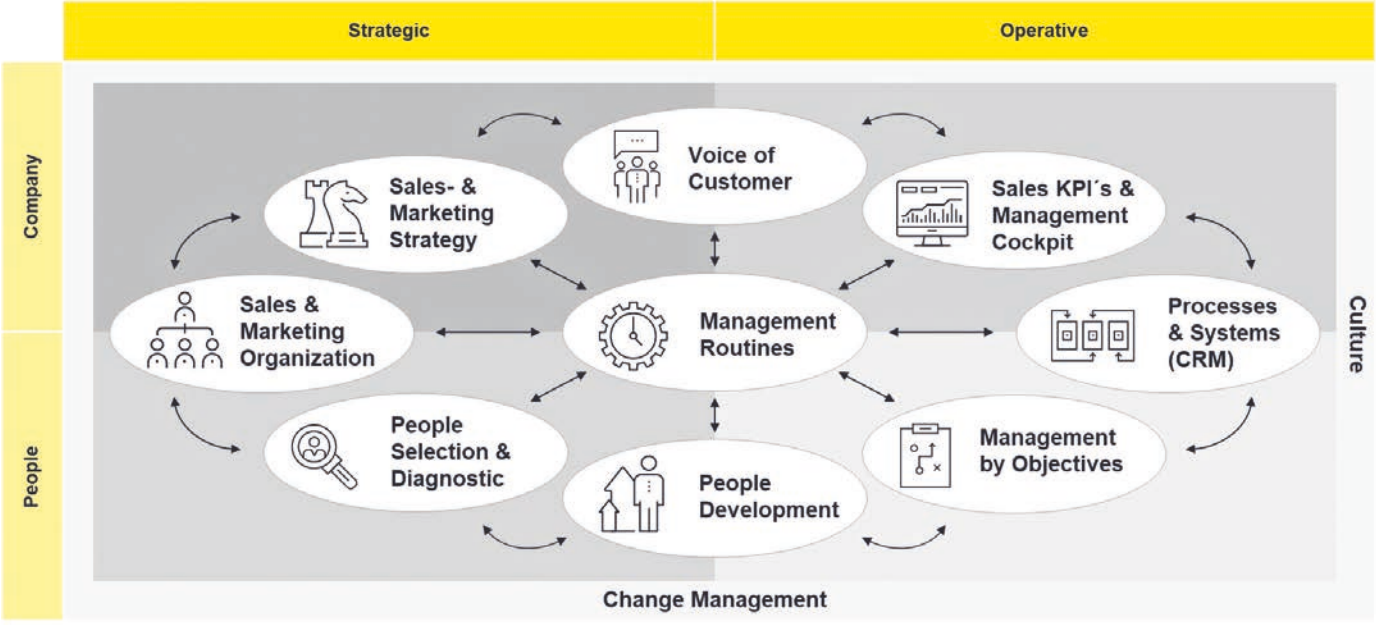
Hierbei spielt insbesondere das „Weiße zwischen den Kästchen" eine entscheidende Rolle, d.h. die Ausgestaltung des Managementsystems: Wer spricht wann mit wem über was, um Entscheidungen zu treffen und die Resultate zu kontrollieren? Diese Ausgestaltung der Meetingroutinen wird in einer erfolgreichen Organisationsentwicklung typischerweise unterschätzt. Lange Zeit blieben Matrixorganisationen im Vertrieb aufgrund des Koordinationsbedarfs und vielfach verteiltem Informationsstand der verschiedenen Beteiligten weit hinter ihrem Potenzial. Durch den Zugriff auf gemeinsame, abteilungsübergreifende Marketing-Automation und CRM-Systeme können Lücken hier teilweise geschlossen werden.

In der Corona-Zeit hat sich der vermehrte Einsatz von Online-Meetings (z.B. MS Teams, Zoom) auch an dieser Stelle als wirksam erwiesen, um ohne aufwändige Koordination die Beteiligten, bspw. Mitglieder in Key Account Management Teams, optimal aufeinander abzustimmen.

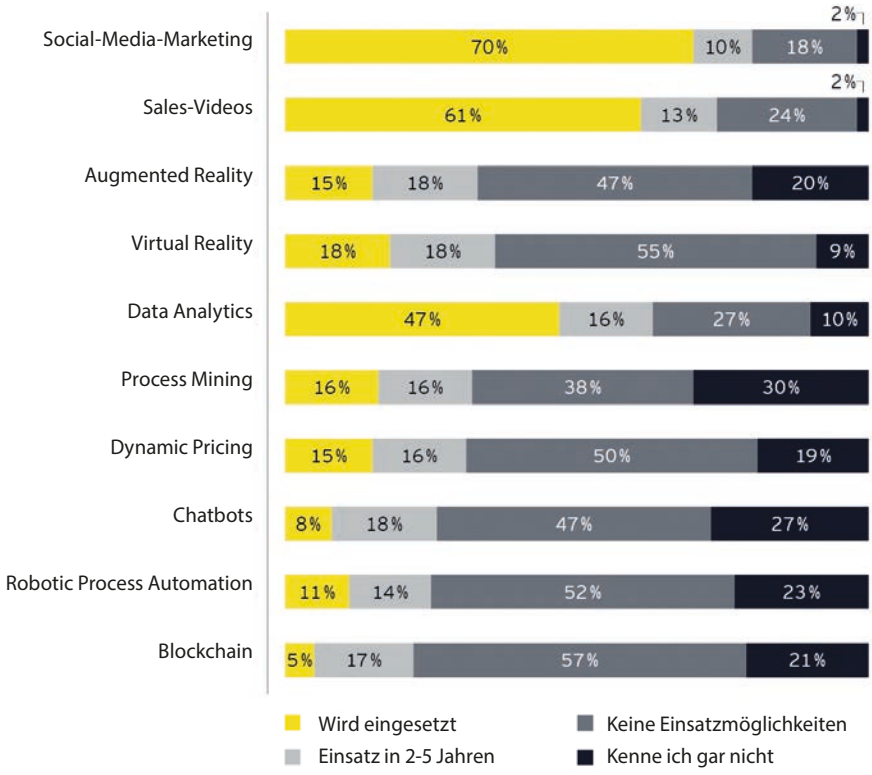
Ein wirksames Managementsystem ist in diesem Zusammenhang die Tiefenstruktur des Vertriebs. Es verbindet die einzelnen Elemente des systemischen Vertriebsmodells und ermöglicht eine ausgewogene Abstimmung, um die Vertriebsziele zu erreichen.

3. Erfolgreiche Unternehmen weisen einen höheren digitalen Reifegrad auf, die Antwort auf das Henne-Ei-Problem.
Erfolgreichere Unternehmen zeigen deutliches Potential in Sachen Digitalisierung, insbesondere was den zukunftsorientierten Einsatz neuer Technologien betrifft. Die Coronakrise hat dies in vielen Vertriebsmodellen sehr deutlich gemacht. Wir befinden uns inmitten einer dynamischen Transformation, die es erfordert, mit Umsicht und Mut die digitale Entwicklung im Vertrieb aktiv zu gestalten. Denn zum einen zeichnet sich Digitalisierung klar als Erfolgsfaktor ab, zum anderen ist das Change-Management der wichtigste Schlüssel für Digitalisierungsprozesse.

Das Thema Change-Management muss hierbei in zwei Richtungen gedacht werden, einerseits in Richtung der eigenen Mitarbeiter im Vertrieb und andererseits in Richtung der Kunden. Beide Gruppen müssen gleichermaßen in die digitale Transformation des Vertriebs eingebunden wer-



Denkrahmen für die Betrachtung eines B2B-Vertriebs: Der systemische Blick auf Vertrieb und Marketing stellt sicher, dass keine relevanten Erfolgsfaktoren unberücksichtigt bleiben.



Einsatz von digitalen Werkzeugen in Vertrieb und Marketing: Das Potenzial der unterschiedlichen Werkzeuge wird in deutschen Unternehmen nur teilweise gesehen und damit häufig unterschätzt. (Angaben in % von rund 200 befragten Vertriebsführungskräften, Quelle: EY, Commercial Excellence Studie 2020)

den. Ohne einen wirksamen Veränderungsprozess werden die Chancen der Digitalisierung nur unzureichend wahrgenommen werden können.

4. Die Einsicht, dass die Digitalisierungsstrategie eines Vertriebs aktiv gestaltet werden muss, fehlt in vielen Organisationen.

Der Digitalisierungsbedarf wird nicht erst seit Corona branchenübergreifend diskutiert, auch im Vertrieb. Und doch sind es derzeit fast ausschließlich die IT-Abteilungen, die hier Themen setzen. Das liegt auch daran, dass auf vertrieblicher Führungsebene häufig das entsprechende Know-how für digitale Strategien fehlt. Verkaufs- und vermarktungsfördernde digitale Lösungen und ihr Einfluss auf die Gestaltung zukunftsgerichteter Geschäftsmodelle werden deshalb häufig nicht mitgedacht. Vertriebsrelevante technologische Trends wie Process Mining, Chatbots oder der Einsatz von Blockchain werden nicht gesehen (vgl. hierzu Studienergebnisse in der Grafik oben).

Hier gilt es von Seiten der Vertriebe auch in Richtung der IT die Deutungshoheit zu gewinnen bzw. sich mit den entsprechenden Werkzeugen auszukennen, um sie in die Ausgestaltung der Vertriebsstrategie einbinden zu können. Gleichzeitig gilt es, die Digitalisierung im Vertrieb nicht mehr als Nebentätigkeit zu verstehen, sondern ins Zentrum der Aufmerksamkeit zu rücken. Viele Unternehmen verfügen bislang weder über Digitalisierungsspezialisten im Vertrieb noch über eine eigene Einheit für digitale Transformationsprozesse. Das birgt die Gefahr, dass digitale Veränderungen zwar im Unternehmen umgesetzt, aber am vertrieblichen Bedarf und am Kunden vorbei entwickelt werden.

5. Exzellente Vertriebe etablieren ein wirksames Miteinander (anstatt Nebeneinander) von Online- und Offline-Vertriebs- und Marketingkanälen.

Die Entwicklung zu Online-Vertriebskanälen, z.B. in Form von Portallösungen für die Anbindung der Kunden, wird nicht zu einem radikalen Umbruch im Vertrieb führen, sondern zu einem Mix an Vertriebskanälen. Gleichzeitig nimmt die Komplexität für die Vertriebsmitarbeiter zu, da sie neben den klassischen Kommunikationskanälen eben auch die digitalen Medien bedienen dürfen bzw. auch müssen, da dies zunehmend von den Kunden gefordert wird. Diese zunehmende Komplexität hat erheblichen Einfluss auf die professionelle Führung und die Mitarbeiterentwicklung im Vertrieb, d.h. insbesondere auch die Führung im Vertrieb steht vor großen Herausforderungen, nicht nur in Richtung des Geschäftsmodelles unter Einbindung der digitalen Möglichkeiten, sondern auch in der Führung der Mitarbeiter.

6. Die Kompetenzprofile und Erwartungen an die Mitarbeiter und die Führungskräfte im Vertrieb verändern sich bei sinkendem Personalbedarf.

Insbesondere im B2B-Bereich bleibt die Verkaufs- und Beratungskompetenz von Vertriebsmitarbeitern essenziell. Gleichzeitig erhöhen sich die Anforderungen an die einzelnen Mitarbeiter und die Führungskräfte aufgrund der Digitalisierung sehr stark und mit hoher Geschwindigkeit, was insgesamt zu einer höheren zu bewältigenden Komplexität führt.

Die Entwicklungen in den letzten Monaten zeigen deutlich, dass in vielen Vertrieben durch den Einsatz von digitalen Hilfsmitteln (Stichwort Microsoft Teams) die Effizienz in Vertrieben signifikant steigen kann. Damit stellt sich die Frage, wie zukünftig mit diesen Effizienzgewinnen umgegangen wird. Wir beobachten, dass in einigen Bereichen zukünftig mit einer gewissen Verknappung der Ressource Mensch im Vertrieb zu rechnen ist. In anderen Bereichen sehen wir auch, wie die gewonnen Kapazitäten gezielt für eine Verbesserung der Kundenbetreuung und eine höhere Kundennähe, bspw. in der Kundenakquisition, eingesetzt werden können. Damit steht Digitalisierung nicht in Konkurrenz zur menschlichen Arbeit im Vertrieb, vielmehr liegt in ihr gleichermaßen ein Schlüssel zu erhöhter Produktivität des Vertriebs.

Abschließend lässt sich sagen, dass die Digitalisierungstrends der letzten Jahre durch die Coronakrise eine massive Beschleunigung erfahren haben. Das gilt nicht nur für virtuelle Meetings in der Führung von Vertrieben: Auch Kunden akzeptieren heute virtuelle Meetings und erlauben es den Vertrieben, wesentlich effizienter mit ihren Kunden zu interagieren. Gleichzeitig stellt sich natürlich die Frage, was durch diesen Effizienzgewinn an anderer Stelle möglicherweise „verloren geht". Die nächsten Monate und Jahre werden uns dies zeigen – und wir werden lernen, den Kanon an digitalen Werkzeugen im Vertrieb wirksam und virtuos einzusetzen.

Galt das in den letzten Jahren insbesondere nach innen gerichtet, um z.B. die Vertriebsprozesse zu verbessern, geht es jetzt zunehmend auch darum, die Kundenschnittstelle mit digitaler Unterstützung wirksamer zu gestalten.

Studien zum B2B-Vertrieb

Die in diesem Beitrag vorgestellten Trends und Erkenntnisse stützen sich vor allem auf zwei Studien:

- *Commercial Excellence, Was Vertrieb und Marketing erfolgreich macht, Ein Leitfaden für Vertrieb und Marketing in 10 Thesen, Prof. Dr. Christian Schmitz, Rolf Friedrich, 2020.* Die Studie wurde von Ernst & Young in Zusammenarbeit mit dem Sales Management Department der Ruhr-Universität Bochum durchgeführt. Befragt wurden rund 200 Vertriebsführungskräfte deutscher Unternehmen. Das Ergebnis belegt einen signifikanten Zusammenhang zwischen vertrieblichem Reifegrad und Unternehmenserfolg.
- *Hybrid Selling Studie 2021 des Sales Management Department der Ruhr-Universität Bochum* (www.hybrid-selling.de). Die Studie „Hybrid Selling 2021" wirft einen differenzierten Blick auf die Veränderungen und Entwicklungspotenziale des Vertriebs, ausgelöst durch die Corona-Pandemie seit Beginn des Jahres 2020.

„Kunden und Vertriebsmitarbeiter haben ihre Arbeitsweise massiv verändert“

Interview mit Dirk Schwung

Die Digitalisierungsbemühungen in Vertrieb und Marketing müssen immer auf den Kunden ausgerichtet sein, insbesondere da viele Projekte beispielsweise in Richtung CRM sehr stark nach innen ausgerichtet sind. „Mit Corona hat die Digitalisierung einen massiven Schub erhalten“, sagt Dirk Schwung, Director Sales & Marketing, Ardagh Metal Packaging Europe im Interview. Dadurch ergeben sich gerade auch in Richtung Kunde „weitreichende Chancen“ – etwa durch die Einführung von kundenzentrierten Portallösungen.

Dirk Schwung, Director Sales & Marekting, Ardagh Metal Packaging Europe

Herr Schwung, was stand in der Vergangenheit für guten und wirksamen Vertrieb bzw. Marketing im B2B-Bereich?
Insbesondere in commidity-nahen Geschäften spielt das Thema Servicedifferenzierung zum Beispiel über einen effektiven Vertrieb eine besonders wichtige Rolle.

Wenn man sich eher wenig über das Produkt differenzieren kann, muss die Differenzierung mehr über Marketing, Vertrieb bzw. den technischen Service stattfinden.

Hierbei hat auch in der Vergangenheit ein effektives CRM-System den Vertrieb von Ardagh sehr wirksam unterstützt, um insbesondere die Prozesse so schlank wie möglich zu halten und Zeit für den Kunden zu gewinnen.

Was hat sich in Zeiten von Corona geändert bzw. was hat sich in Vertrieb und Marketing als erfolgreich herausgestellt?
Die Akzeptanz der Digitalisierung ist nicht nur bei den Kollegen in Vertrieb und Marketing massiv gestiegen – Stichwort: Teams-Meetings – sondern insbesondere auch bei unseren Kunden. War es früher eher eine Seltenheit, dass Kunden virtuelle Meetings akzeptiert haben, ist das heute eine Selbstverständlichkeit.

Damit hat sich das Kommunikationsrepertoire des Vertrieblers massiv erweitert und er kann je nach Bedarf, unter Berücksichtigung von Effizienz und Effektivität die verschiedenen Kommunikationskanäle zum Kunden hin bedienen.

Die Coronakrise und deren Auswirkungen auf unsere tägliche Kommunikation im Unternehmen, aber auch mit den Kunden, hat einen kräftigen Schub in Richtung Digitalisierung ausgelöst. Hierbei ist das Thema Teams nur der Anfang, vielfältige andere digitale Werkzeuge werden künftig sicherlich leichter bei Mitarbeitern und bei Kunden umzusetzen sein.

Aber nicht nur die Mitarbeiter im Vertrieb bzw. die Kunden haben ihre Arbeitsweise massiv geändert, insbesondere auch die Führung in Vertrieb und Marketing musste sich verändern. Führung auf Distanz bzw. die Führung von Abwesenden durch Abwesende stellte insbesondere auch die Führungskräfte im Vertrieb vor große Herausforderungen.

Was wird post Corona insbesondere in Bezug auf das Thema Digitalisierung in Vertrieb und Marketing bestehen bleiben?
Durch die weitreichende Akzeptanz der Digitalisierung sowohl bei den Mitarbeitern aber insbesondere auch bei den Kunden – was am Beispiel der vielfältigen virtuellen Meetings, an denen jeder tagtäglich teilnimmt, deutlich wird – ergeben sich weitreichende Chancen, gerade jetzt die Digitalisierung voranzubringen. In Richtung der Kundschaft geschieht das zum Beispiel durch Einführung von kundenzentrierten Portallösungen, damit der Kunde maßgeschneidert und individuell Services abrufen kann.

„Es gilt, den Digitalisierungsschub durch Corona in der Organisation zu verankern“

Gleichzeitig ergibt sich hieraus die Chance, in Vertrieb und Marketing auch weitere Digitalisierungsprojekte erfolgreich umzusetzen, um zum Beispiel das Pricing zu professionalisieren, die Kundenzentrizität stärker in den Vordergrund zu stellen oder aber eben auch nur ein wirksames CRM umzusetzen.

Wie wird die Zukunft in Bezug auf das Thema B2B-Vertrieb aussehen? Mit welchen Herausforderungen rechnen Sie?
Die Digitalisierung hat mit Corona einen massiven Schub erhalten. Zukünftig gilt es, diesen Schwung in den Organisationen wirksam zu verankern, so dass die Einbettung der Digitalisierungsbemühungen in die „Governance der Organisation“ sichergestellt ist. Dies kann einerseits in der bestehenden Organisation erfolgen, indem das Thema zum Beispiel regelmäßig in den Agenden der Standardmeetings erscheint und besprochen wird und auch Aktivitäten daraus abgeleitet werden. Alternativ kann es aber auch über eine eigene Einheit gelöst werden.

Hierbei wird die Digitalisierung zwar zu großen Effizienzgewinnen im Vertrieb führen, die viel größere Herausforderung wird aber die Veränderung – Stichwort Change-Management – sowohl im Vertrieb als auch bei den Kunden sein. Die Digitalisierung wird andere Anforderungen an die Kompetenz sowohl der eigenen Mitarbeiter als auch der Mitarbeiter des Kunden erfordern. Die gilt es in den nächsten Jahren aufzubauen.

Hierbei wird das Thema Daten zukünftig eine immer wichtigere Rolle spielen, insbesondere um auch den Informationsvorsprung, zum Beispiel gegenüber den Einkäufern, zu behalten bzw. zurückzugewinnen.

In Richtung Kundschaft ist die Frage, wie man mit „smart data“ zum Beispiel über Zuhilfenahme von künstlicher Intelligenz bei den Kunden Mehrwert generieren kann. Im Marketing wird künftig die Segmentierung der Kunden zunehmend differenzierter werden, bis hin zu einer 1-1-Segmentierung mit sehr individueller Kundenansprache, zum Beispiel bei Innovationen.

Dirk Schwung, *Director Sales & Marketing, Ardagh Metal Packaging Europe, ist seit mehr als 25 Jahren in der Verpackungsindustrie tätig. Dies in unterschiedlichen Rollen im kommerziellen Umfeld, insbesondere in den Bereichen Vertrieb, Marketing und Innovationen. Seine Karriere begann er 1994 bei VAW Aluminium (heute Norsk Hydro). Seit 2013 ist er bei der Ardagh Group beschäftigt. Anfangs als Verantwortlicher Business Development und Marketing für die „Metal Division“, seit 2017 zeichnet er verantwortlich für den europäischen Vertrieb der Geschäftseinheit „Getränkedosenverpackungen“, die von Ardagh übernommen wurde und seit 2021 unter „Ardagh Metal Packaging Europe“ firmiert.*

Personalisierung im B2B-Bereich eröffnet neue Gewinnpotentiale

Von Sev K-H Keil

Forschungen zeigen, dass im B2B-Bereich über zwei Drittel der Kundenerwartungen nicht erfüllt werden. Damit liegen erhebliche Gewinnpotentiale brach. Um in einem zunehmend heterogenen, dynamischen Marktumfeld, das auch oft als „New Normal" bezeichnet wird, erfolgreich zu sein, bedarf es neuer Ansätze. Real-time Preference Analytics hilft, diese Lücken zu schließen und Geschäftsprozesse nachhaltig profitabler zu gestalten.

B2B-Kundenerwartungen häufig (unnötig) enttäuscht

Eine große globale Studie mit über 10.000 Teilnehmern stellte fest, dass Produkt- und Serviceleistungen bei 71 Prozent der Kunden im B2B-Bereich hinter den Erwartungen zurückbleiben. Ein Großteil dieser Kunden wäre sogar bereit, signifikant mehr zu bezahlen, wenn sie Leistungen erhielten, die besser mit ihren Anforderungen übereinstimmten. Doch was sind diese Anforderungen? Weshalb patzen vielen Unternehmen bei der Kür, und wieviel Gewinnpotential bleibt wirklich auf der Strecke?

Bei genauer Analyse sticht ins Auge, dass die größten Erwartungslücken nicht beim Kernprodukt zu finden sind, sondern in den Bereichen Service und Supply Chain. Wenn Außendienst-Mitarbeiter der Einfachheit halber gerne an der Preisschraube drehen, um den Verkauf anzukurbeln, ist dies der falsche Weg: Wird anstatt eines Preisnachlasses derselbe Betrag in Wertsteigerungen für den Kunden investiert, ergibt sich meist ein zusätzliches Premium von über 20 Prozent. Je kleiner die Erwartungslücke, desto höher die Zahlungsbereitschaft.

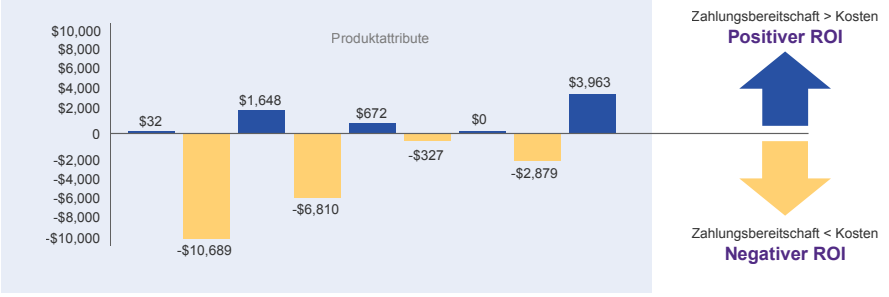
Bei der Suche nach der Ursache dieser systemischen Fehlausrichtung sind drei Problematiken im Fadenkreuz.

Problematik 1: Traditionelle Segmentierungsmethoden sind nicht nur unpräzise, sondern irreführend

Bei der Betrachtung von mehreren hundert Anwendungen im B2B-Bereich zeigte sich, dass fast 90 Prozent der Firmen immer noch auf konventionelle Segmentierungsmethoden setzen, zum Beispiel demographische Charakteristika (Firmengröße, Branche, Lokation, etc.) und Umsatzhistorie. Dieser Ansatz vertraut darauf, dass historische Umsätze eines Kunden tatsächlich repräsentativ sind für dessen Entscheidungsprozesse. Mit zunehmender Heterogenität in den Märkten und komplexeren Produktlösungen hat allerdings die Vorhersagegenauigkeit konventioneller Analysemethoden stark gelitten. Die Kernfrage sollte also nicht lauten was der Kunde bis dato gekauft hat, sondern: Was wäre ein Kunde wirklich bereit zu kaufen?

Auch CRM und Big Data schauen in den Rückspiegel und lassen wichtige Fragen unbeantwortet. Für einen vorausblickenden, verlässlichen Ansatz bedarf es innovativerer Analysemethoden, wie zum Beispiel eine Präferenzmessung auf Einzelkundenbasis (auch Real-time Preference Analytics genannt). Diese Methode quantifiziert für jeden einzelnen Kunden nicht nur dessen individuelle Präferenzen, sondern auch die entsprechenden Zahlungsbereitschaften. Die Resultate sind direkt und in Echtzeit umsetzbar, können zur präzisen Personalisierung verwendet werden und ermöglichen es, einzelne Kunden mit den richtigen Wertversprechen und Servicelevel zu verknüpfen.

Problematik 2: Präferenz ist nicht gleich Zahlungsbereitschaft



Beispiel einer Value Gap Analyse: Die Angebotskomponenten eines Produkts stoßen auf unterschiedliche Zahlungsbereitschaften.

Mehr als die Hälfte aller Komponenten eines B2B-Angebotes zeigt erheblich andere Zahlungsbereitschaften als deren korrespondierende Präferenz. Dies bedeutet, viele Angebotskomponenten sind einem Kunden zwar wichtig, doch der Kunde ist nicht unbedingt bereit, entsprechend dafür zu bezahlen. Auf der anderen Seite haben gewisse Produkteigenschaften oft eine erheblich höhere Zahlungsbereitschaft, als deren Präferenz andeutet. Im Personalbereich werden diese Effekte als Hygienefaktoren beschrieben, doch wir finden diese auch im B2B-Marketing wieder.

Für den Vertrieb stellt das genaue Verständnis individueller Präferenzen und Zahlungsbereitschaften ein enormes Optimierungspotential dar. Werden beide Dimensionen in Einklang gebracht, kann der Gewinn pro Transaktion erheblich gesteigert werden. Dies resultiert aus höherer Zahlungsbereitschaft in Kombination mit geringem Cost-to-Serve („CTS"). Gleichzeitig werden Targeting und Kommunikation signifikant effektiver.

Problematik 3: Kunden erwarten nicht unbedingt mehr, sondern andere Werte von ihren Lieferanten

Die Ergebnisse unserer Studien zeigen deutlich einen Trend weg von einem Transaktionsfokus und hin zum Wunsch größerer Integrationstiefe und Partnerschaft. Entsprechend werden Dienstleistungen, die über das Kernprodukt hinausgehen, als besonders wertvoll und differenzierend geschätzt. Gegenseitiges Verständnis der Lieferketten, frühe Einbindung in Produktentwicklung, Hilfe bei Compliance, Unterstützung bei digitalen Transformationsprozessen gelten als besonders akkretiv. Dieser Trend wurde durch die Corona Pandemie noch weiter verstärkt.

Erfolg in B2B erfordert zunehmend B2C-Spielregeln

Megatrends in B2C-Märkten haben auch das B2B-Spielfeld erreicht: zunehmende Kundenheterogenität, schnell sich verändernde Kundenpräferenzen und nicht lineare Zahlungsbereitschaften, komplexere Lösungen mit stark ausgeprägten Partnerschaftskomponenten. Für das B2B-Management bedeutet dies einen Strategiewechsel, hin zur präferenzbasierten Personalisierung und Neuorientierung von Wertansätzen im Einklang mit neuen ganzheitlichen Kundenerwartungen. Dies erfordert Investitionen in neue Prozesse und Analysefähigkeiten, nicht nur um Managemententscheidungen zu unterstützen, sondern um datenbasiert, agil und personalisiert dynamische Kundenerwartungen zu befriedigen.

Unternehmen, die diesen Schritt wagen, werden bis dato brachliegende Potentiale in erhebliche Gewinnoptimierung umsetzen. Viele Fallbeispiele zeigen, dass hier 30 Prozent und mehr keine unrealistische Zielvorstellung sind. Das Ziel rechtfertigt also einen radikalen Methoden- und Strategiewechsel.

Der Autor

Sev K-H Keil *ist Gründer und Aufsichtsratsvorsitzender der TrueChoice Solutions Inc. in New York, dem Weltmarktführer im Bereich Real-time Preference Analytics. Die patentierte TrueChoice Plattform für Marketing, Vertrieb und HR hilft Hunderten von Unternehmen in allen Industrien kunden- und mitarbeiterorientierter zu werden und dadurch messbar nachhaltig Gewinne zu optimieren (www.truechoice.io).*

Drei Bausteine für den Digitalisierungsschub im Vertrieb

Von Karen Steck

Die langfristigen Herausforderungen der Covid-19-Pandemie werden für Unternehmen immer deutlicher. Beispielsweise war es Vertriebsmitarbeitern nicht möglich, Kunden persönlich zu treffen. Das neu erlernte Online-Einkaufsverhalten im privaten Bereich generiert zudem einen hohen Erwartungsdruck im B2B-Bereich. Eine KI-gestützte, digitale Verkaufstechnologie ist kein Nice-to-have mehr, sondern ein Must-have – um zukunftsfähig zu bleiben.

Die Erwartungshaltungen der Käufer haben sich rasant geändert: Kunden wollen schnelle und personalisierte Antworten auf ihre Anfragen – idealerweise sofort. B2B-Organisationen können sich nicht mehr ausschließlich auf ihre Vertriebsmitarbeiter oder bestehende Kundenbeziehungen verlassen. Damit Unternehmen erfolgreich sein können, müssen sie die digitale Transformation beschleunigen, indem sie neue digitale Kanäle aufbauen und gleichzeitig Prozesse zwischen E-Commerce-Plattformen und den bestehenden Vertriebswegen harmonisieren.

Dabei macht es Sinn, alle Vertriebskanäle in einem definiertem, ganzheitlichem Omnichannel-Modell zusammenzuführen. Voraussetzungen, um all diese und weitere Self-Service-Interaktionen zu bündeln, sind ein klares Verständnis und eine Personalisierung der Kundenerwartungen sowie -verhaltensweisen.

Drei Bausteine zum Erfolg

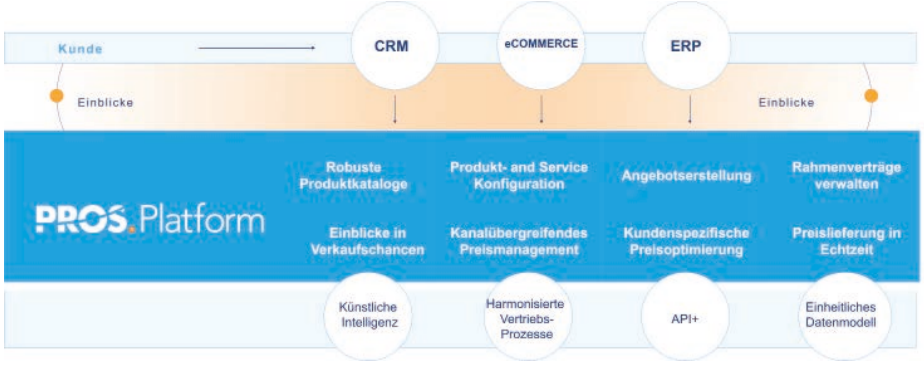
Für eine erfolgreiche Strategie im Vertrieb sind drei Bausteine entscheidend:

- *Einheitliches Einkaufserlebnis über alle Vertriebskanäle sicherstellen.* Kunden können und werden mit Ihrem Unternehmen über verschiedene Kanäle interagieren. Wir alle kennen hier die frustrierende Erfahrung von diversen Kontaktpunkten unterschiedliche, sich im schlimmsten Fall widersprechende Informationen zu erhalten. Daher ist es für den Käufer unerlässlich, sich zwischen den Online- und Offline-Berührungspunkten eines Unternehmens frei zu bewegen, um aktuelle und über alle Vertriebswege einheitliche Produkt- und Preisinformationen zu erhalten.
- *Abteilungsübergreifende Zusammenarbeit priorisieren.* Verstärken Sie die Zusammenarbeit innerhalb Ihres Unternehmens in den Bereichen Marketing, Pricing, Vertrieb, E-Commerce und Support. Optimieren Sie die damit verbundenen Vertriebsprozesse. Das wird nicht nur helfen, die Kundenbedürfnisse besser zu verstehen, sondern auch für jeden Kunden das richtige Produkt am richtigen Ort zum richtigen Preis anzubieten. Grundlage dafür sind die im Unternehmen verabschiedeten und umgesetzten Produkt- und Preisstrategien.
- *Nutzen digitaler Technologien, um Vertriebs- und Pricing Prozessesse zu verbessern.* Neue Technologien, die dank einer modernen und flexiblen Architektur auf Skalier- und Wiederverwendbarkeit ausgerichtet sind, helfen Ihrem Unternehmen, den Kunden ein intelligentes und personalisiertes Kauferlebnis zu bieten.

Ein erster Schritt kann die Digitalisierung innerhalb des Unternehmens sein ¬– nämlich die Software-Unterstützung bei der Angebotserstellung im Direktvertrieb. Dadurch kann der Vertriebsmitarbeiter schneller hochwertige und fehlerfreie Angebote erstellen. Das heißt, die richtigen Produkte und Services zum richtigen Preis mit einer sehr hohen Kaufwahrscheinlichkeit dem Kunden anbieten. Das gilt auch für hoch komplexe Angebote, die mit Hilfe eines Konfigurators effizient und komfortabel erzeugt werden. Achten Sie auf eine Software-Lösung, die sie als digitale Brücke zwischen dem CRM und dem ERP-System nutzen können.

Mit einer KI-basierten Commerce-Plattform werden Unternehmen bei der Transformation im B2B und B2C unterstützt. Dadurch wird das Umsatzwachstum beschleunigt. Unterschiedliche Absatzkanäle werden mit Hilfe von dynamischer Preisgestaltung in Echtzeit harmonisiert und kundenspezifische Angebote effizient erstellt.

Die Volatilität des aktuellen Wirtschaftsumfelds hat traditionelle Geschäftsmethoden auf den Kopf gestellt und eine schnelle digitale Transformation erzwungen, insbesondere im E-Commerce. Unternehmen, die diese Chance nutzen und die richtige Omnichannel-Verkaufsstrategie jetzt entwickeln und umsetzen, werden relevante Wettbewerbsvorteile erzielen und auch in Zukunft erfolgreich sein.



PROS bietet eine intuitive Vertriebs-Software, die in das CRM-, E-Commerce- und ERP-Umfeld des Unternehmens vollständig integriert werden kann. Das eliminiert die Barrieren zwischen den Preis-, Vertriebs- und E-Commerce-Teams. Das Einkaufserlebnis wird für den Kunden optimiert. Beispielsweise kann der Kunde dann über das E-Commerce-Portal in Echtzeit einkaufen, ohne dass diese Anfrage durch Mitarbeiter des Unternehmens bearbeitet werden muss.

Kunden, die PROS einsetzen:

80 % aller Angebote laufen über die PROS Plattform, die **Wacker** einsetzt.

Greyhound Lines ersetzte statische Preislisten durch Preise in Echtzeit und lieferte im Vergleich zu den Kontrollgruppen eine Preissteigerung von 2-3%.

Perstorp hat monatliche Margenverluste in Höhe von 1 Million US-Dollar mit verbesserter Preisdisziplin verhindert.

Global O&G realisierte in den ersten sechs Monaten eine Margenverbesserung von 3 Millionen US-Dollar und im ersten Jahr über 8 Millionen US-Dollar.

Die von PROS betriebene E-Commerce-Plattform von **Saint-Gobain** wickelt 80% aller Bestellungen ab und ermöglicht die Verwaltung tausender komplexer Konfigurationen.

Die Autorin

***Karen Steck**, PROS Alliances Director Europe, hat 25 Jahre Erfahrung in der IT – und erlebt die digitale Transformation jeden Tag.*

***PROS** ist ein Anbieter von KI-basierten Lösungen zur Optimierung von B2B-Vertriebs- und Einkaufsprozessen in der digitalen Geschäftswelt. Die PROS-Plattform für Konfiguration, Preismanagement und Angebotserstellung ermöglicht es, Produkte und Services präzise, schnell und konsistent über alle Absatzkanäle hinweg zu bepreisen, zu konfigurieren und zu verkaufen (www.pros.com/de).*

Wirksame Managementroutinen für eine erfolgreiche Umsetzung der Vertriebsstrategie

Von Dr. Heiko Eckert und Dr.-Ing. Thomas Höfner

In vielen Unternehmen mangelt es nicht an guten Ideen und zukunftsgerichteten Strategien. Die meisten Unternehmen scheitern aufgrund mangelnder Fähigkeiten in der Implementierung und Umsetzung. Wenn Führungskräfte rund die Hälfte ihrer Zeit in Meetings verbringen und dabei angeben, 60 Prozent davon seien vergeudete Zeit – wie eine Umfrage von McKinsey deutlich macht –, dann scheint es mehr als lohnend, einen systematischen Blick auf die Routinen des Managements zu werfen.

Ein wirksames Managementsystem bildet die Tiefenstruktur einer Organisation und ihrer Funktionen ab. Gerade in Zeiten des Wandels kann es ein wichtiges, leider aber oft übersehenes Werkzeug zur besseren Gestaltung und Steuerung von Transformationsprozessen sein.

Optimieren, innovieren, transformieren und am besten alles gleichzeitig: Gerade für solche Integrationsaufgaben eignet sich ein Managementsystem. Es integriert und benennt wichtige Elemente zur Steuerung und Entwicklung des Unternehmens. Aufgaben und die zu lösenden Fragestellungen werden in eine logische Abhängigkeit gebracht. So ist zukunftsgerichtet zu klären, wohin man möchte und wie dies zu erreichen ist. Gegenwartsbezogen sind die Beiträge aller relevanter Stakeholder zu identifizieren und in ein unternehmensweites Zielsystem zu integrieren. Ein derartiges Zielsystem bildet in der Regel den strategischen Fokus eines Jahres ab.

Die unterjährige Realisierung der Ziele ist an viele Abstimmungs- und Entscheidungsprozesse sowie daran anschließende Aktionen geknüpft. Das Controlling und dispositive Systeme liefern die nötige Datengrundlage, um die Wirkung der Aktionen und die Zielerreichung zu ermitteln.

Was macht die Umsetzung so schwierig?

Wir durften in den vergangenen Jahren sehr viele Routinen und Meetings in unterschiedlichen Rollen begleiten, selbst durchführen oder einführen. Selbst in größeren Unternehmen mit mehreren tausend Mitarbeitern fehlt häufig eine Meeting-Governance. Hierunter verstehen wir das systematische Durchdenken und Festhalten, welche Meetings für welche Themen, Fragestellungen und Entscheidungen benötigt werden.

Bei der Vielzahl an unterschiedlichen Meetings ist es wichtig, diese für jede Abteilung in einer Übersicht darzustellen und im Minimum für die Einhaltung der folgenden formalen Aspekte zu sorgen: Ein Meeting hat einen Moderator, im Falle eines Entscheidungsmeetings ist der Sachverhalt darzustellen, Informationen sind bereitzustellen, Entscheider und Entscheidungsregeln festzulegen, eine Agenda ist aufzusetzen, Meeting-Regeln sind aufzustellen und für deren Einhaltung zu sorgen (Mobilgeräte aus!), die Teilnehmenden sind auf das erforderliche Minimum zu begrenzen, in vielen Fällen ist ein Protokoll anzufertigen, die Entscheidungen und Aktionen zur Umsetzung sind fest- und nachzuhalten.

Im Vertrieb können so wertvolle Informationen über den Kunden gesammelt werden: Was beeinflusst die Kaufentscheidung, welche künftigen Anforderungen gibt es, über welche Kanäle wird künftig gekauft, wie werden wir im Vergleich zum Wettbewerb gesehen, welche Aspekte der Customer Journey lassen sich digitalisieren, wo müssen wir uns verbessern, wo haben wir unsere Stärken?

Fließen diese Informationen transparent in ein einheitliches Managementsystem, kann an anderer Stelle damit weitergearbeitet werden. Je nach Perspektive und Aufgabe müssen Informationen verdichtet, geclustert, weiter detailliert, Schlussfolgerungen gezogen und begründet oder größere Risiken (Red Flags) erkannt werden. Die dadurch hergestellte Vernetzung, Transparenz und Ausrichtung auf die übergeordneten Vertriebsziele ist ein wichtiger Schritt zur erfolgreichen Umsetzung der Vertriebsstrategie. Voraussetzung jedoch ist, dass die Verarbeitung der Informationen systematisch in einer durchgängigen Managementroutine durchdacht und über geeignete Werkzeuge unterstützt wird.

Digital unterstützte Managementroutinen

Viele Firmen arbeiten heute noch mit Excel und PowerPoint und betreiben großen Aufwand in der Erstellung, Versionierung, Pflege und Vorhaltung der entsprechenden Dokumente. Da die Vertriebsstrategie, bzw. eine Strategie im Allgemeinen, ein wichtiges Gut im Unternehmen ist, sind die Berechtigungskonzepte, um auf diese Dokumente zugreifen zu können, von großer Wichtigkeit. Sie geraten aber oft an ihre Grenzen, auch mit der Folge, dass viele Mails mit Anhängen versendet werden. Dies zieht Versionierungsschwierigkeiten und aufwendiges Suchen nach sich. Ein weiteres großes Manko ist die fehlende Vernetzung der einzelnen Elemente miteinander.

Der große Vorteil eines digitalen Managementsystems liegt in der Geschwindigkeit und Vernetzung der verschiedenen Elemente begründet. So können schnell Informationen dokumentiert und ausgetauscht werden. Die digitale Aufbereitung schafft Transparenz und vermeidet aufwendiges Suchen. Alle Mitarbeitenden arbeiten im gleichen System und tragen ihren Teil zum großen Bild bei!

Fazit: Wirksame Managementroutinen im Vertrieb

Die Bausteine für eine wirksame Orchestrierung der Vertriebsleistung sind vielfältig – und es ist zu klären, was in welcher zeitlichen Abfolge von wem, in welcher Rolle und Verantwortung zu tun ist:

1. Der langfristige Fokus eines Unternehmens wird häufig über strategische Stoßrichtungen und Initiativen beschrieben. Aus diesen leiten sich vielfältige Anforderungen an den Vertrieb ab, die in Form von Jahreszielen delegiert oder in einem gemeinsamen Prozess erarbeitet werden. Der Vertrieb sollte auch für sich eine eigene Strategie entwickeln; neben Marktstellungszielen sollten die anderen Zielekategorien (Innovationen, Produktivität, Attraktivität für gute Leute, Ertragskraft und Nachhaltigkeit) als Suchraster für eigene Vertriebsziele genutzt werden.
2. Neben der Zielklarheit gilt es, die Abstimmung und das Momentum für die Umsetzung zu erzeugen. Hierfür bietet es sich an, ausgerichtet an einer klaren Zielstellung, mit den 20 bis 30 Schlüsselpersonen der Organisation in einem ein- bis zweitägigen Workshop gemeinsam Lösungsoptionen zu erarbeiten. Damit 30 Personen wirksam zusammenarbeiten und das benötigte Commitment entsteht, braucht es einen hoch strukturierten und geführten Prozess, auf den sich alle einlassen.
3. Achten Sie auf Durchgängigkeit bei der Ausgestaltung der Routinen und darauf, die einzelnen Versatzstücke gut aufeinander abzustimmen.
4. Nutzen Sie die Automatisierungsmöglichkeiten (digitales Marketing und digitaler Vertrieb) und prüfen Sie kontinuierlich die Einsatzmöglichkeiten des maschinellen Lernens zur Unterstützung und Verbesserung der Vertriebsleistung.

Die Autoren

Dr. Heiko Eckert *ist Geschäftsführender Gesellschafter & CEO, der Bridge Management Technologies GmbH*

Dr.-Ing. Thomas Höfner *ist Geschäftsführender Gesellschafter & CSMO der Bridge Management Technologies GmbH*

Enablement treibt Digitalisierung im Vertrieb

Von Tamara Schenk

Viele Vertriebsorganisationen waren nicht gut auf die Pandemie vorbereitet – so belegt es eine Studie des Softwareentwicklers Showpad. Die Notwendigkeit, sofort auf online- und videobasierte Kundeninteraktionen umstellen zu müssen, traf viele Unternehmen unvorbereitet, da ihre Digitalisierung unterentwickelt oder fragmentiert war. Dieser rasante Wandel ist der Hauptgrund, warum Enablement für Unternehmen immer wichtiger wird.

Tamara Schenk, Strategic Advisor bei Showpad

Die Showpad-Studie Modern Selling 2021 zeigt deutlich: Das Thema Enablement hat mit Beginn der Pandemie klar an Bedeutung gewonnen. Mehr als 400 in verschiedenen Branchen tätige Unternehmen unterschiedlicher Größe aus den USA, Großbritannien und der DACH-Region haben für die Studie Fragen beantwortet, die sich um Enablement, Kaufverhalten, Herausforderungen im Vertrieb und deren Bedeutung für Enablement-Verantwortliche drehten.

Zudem sehen wir, dass immer mehr Unternehmen ihre Sales-Enablement-Initiativen zu Revenue-Enablement-Initiativen weiterentwickeln, die sich auf die gesamte Customer Journey erstrecken – weshalb wir im Folgenden den allgemeineren Begriff „Enablement" verwenden.

Enablement ist wichtiger denn je

Durch die Pandemie wurde Remote Selling quasi über Nacht erzwungen und wird auch weiterhin ein elementarer Bestandteil erfolgreichen Verkaufens sein. Da es Enablements Kernaufgabe ist, Vertriebsmitarbeiter*innen auf vielerlei Kundensituationen und -interaktionen vorzubereiten und auszustatten, nehmen die Relevanz, der Umfang und der Reifegrad von Enablement weiter stark zu. Wie die Studie zeigt, wächst Enablement um 17 Prozent und wird zum Treiber für kundenorientiertes, erfolgreiches Verkaufen in einer digitalen Welt. Enablement ist wichtiger denn je.

Das digitale Missverständnis vieler Unternehmen

Die rasant fortschreitende digitale Transformation erfordert vor allem eines: eine klare kundenorientierte Strategie und eine effektive funktionsübergreifende Zusammenarbeit.

Tatsächlich gaben 84 Prozent der befragten Unternehmen an, dass sie seit der Pandemie gezwungen waren, die Digitalisierung zu beschleunigen. Das zeigt, dass viele von ihnen bisher nur unzureichend vorbereitet waren oder allenfalls Fragmente implementiert hatten, die sich auf dem Prüfstand der Pandemie als unzureichend erwiesen haben.

Die Mehrheit der Unternehmen, 85 Prozent, gab an, sich seit der Pandemie verstärkt auf digitale Tools für die Erstellung, das Managen, Implementieren und Verwalten von Content, Vertriebstraining und Vertriebscoaching zu verlassen. Interessanterweise sagten 82 Prozent, dass sie bereits Zugang zu allen erforderlichen Tools haben, um mit Kund*innen von überall aus zu interagieren.

Also stehen alle diese Unternehmen gut da und haben die richtigen Tools zur Verfügung? Ein digitaler Mythos – wie sich bei der Frage nach der Art dieser Tools und Technologien offenbart: Drei Viertel aller Unternehmen (77 Prozent) antworteten, dass sie derzeit Video-Meeting-Systeme (wie Zoom, Microsoft Teams, Webex usw.) verwenden, jedoch weniger als die Hälfte der Unternehmen, nämlich nur 40 Prozent, gaben an, dass sie auch Enablement-Content-Management-Lösungen nutzen.

Sagten nicht 82 Prozent, dass sie Zugang zu den richtigen Tools und Technologien haben, um in einer rein digitalen Welt erfolgreich zu sein? Da aber nur 40 Prozent eine Enablement-Content-Management-Lösung im Einsatz haben, führt das zu einer interessanten Differenz von 42 Prozent, die der Überzeugung sind, dass Video-Meeting-Systeme bereits ausreichend für einen erfolgreichen digitalen Vertrieb seien. Das bedeutet: Die Hälfte der Unternehmen, die sagen, sie hätten Zugang zu den richtigen Tools, wussten offensichtlich nicht, wie ihre Architektur für einen digitalen Vertrieb überhaupt aussehen muss.

Offensichtlich gehen die meisten Unternehmen immer noch davon aus, dass der Zugang zu Video-Meeting-Systemen und -Tools ausreicht, um relevante, werthaltige und differenzierende Kundengespräche zu führen. Nur so lässt sich erklären, warum 82 Prozent glauben, dass sie alles haben, was sie brauchen, obwohl die Hälfte dann nur Video-Meeting-Systeme im Einsatz haben.

Das Öffnen der virtuellen Tür ist nicht genug

Es besteht noch viel Aufklärungsbedarf darüber, dass Videolösungen (neben dem CRM) allein noch keine digitale Vertriebslösung sind. Zum Beispiel helfen sie Vertriebsmitarbeiter*innen nicht bei der Entscheidung, was sie wie präsentieren sollen, um erfolgreiche Gespräche zu führen. Videolösungen alleine schaffen auch keine interaktive, engagierte und konstruktive Atmosphäre.

Vielmehr sind Videokonferenzsysteme ein Türöffner für digitale Kundengespräche, nicht mehr und nicht weniger. Aber Vertriebsmitarbeiter*innen benötigen Plattformen, um auf relevanten, wertvollen und differenzierenden Content für diese Gespräche zuzugreifen. Und zwar hoch flexibel, je nach Gesprächssituation. Das belegt auch ein weiteres Ergebnis der Studie: Der fehlende Zugang zu passendem Content in Remote-Selling-Situationen und die Schwierigkeiten, die Interaktion bei videobasierten Meetings zu fördern und zu messen, wurden als die größten Herausforderungen für den Vertrieb seit Beginn der Pandemie genannt.

Genau das ist es, was Enablement mit einem übergreifenden Sales Content Management und einer Sales-Readiness-Strategie leistet. Auf diese Weise können Vertriebseffektivität und Kundenbindung prosperieren.

Weitere Ausführungen und spezifische Empfehlungen zu State-of-the-Art Enablement-Lösungen, um Kund*innen effektiv einzubinden, gibt es in Showpad's Blog zu den Themen Sales Content Management, Sales Readiness, Sales Effectiveness und Buyer Engagement (showpad.com/de/blog/).

Die Autorin

***Tamara Schenk**, Strategic Advisor bei Showpad, ist eine global anerkannte Sales Enablement Expertin, u.a. Co-Autorin des Buches „Sales Enablement – A Master Framework to Engage, Equip, and Empower a World-Class Sales Force."*

***Showpad** ist ein weltweit führender Anbieter von Sales- und Revenue-Enablement-Technologie. Mit Hilfe von Showpad können Unternehmen in der Ära des Modern Selling erfolgreich agieren und den hybriden Vertrieb optimieren.*