

Den Vertrieb nachhaltig neu ausrichten

Vertriebsorganisationen stehen im B2B-Bereich großen Umwälzungen gegenüber. Um den Einfluss der Digitalisierung und die Auswirkungen stark gewandelter Kundenbeziehungen zu beherrschen, muss der Vertrieb sich neu aufstellen. Dabei sollte er auch die Supply Chain im Auge behalten.

Die Notwendigkeit zur Veränderung und der Anpassungsdruck auf den Vertrieb im Business-to-Business-Bereich werden auch künftig weiter zunehmen. Vier Elemente für mehr Wachstum und Ertrag in Vertriebsorganisationen scheinen empfehlenswert, um die Veränderungen zu bewältigen, nämlich eine proaktive Vertriebsausrichtung, wert- und nutzenbasierte Ansätze, die vertriebsseitige Nutzung der Digitalisierung sowie neue Geschäfts- und Preismodelle.

Fundamentaler Wandel in der Beziehung zu B2B-Kunden

Das Verhältnis zwischen dem Vertrieb und seinen Kunden unterliegt im B2B-Bereich seit geraumer Zeit einem grundlegenden Wandel. Dabei beeinflussen eine Reihe von Faktoren die Kundenbeziehung zum Nachteil des Vertriebs. Und doch stehen viele Vertriebe noch vor einem großen Umbruch, den die vielfältigen Herausforderungen erfordern. Diese sind für den Vertrieb nicht nur vielfältig, sondern bergen zum Teil auch ein hohes disruptives Potenzial, sowohl für die Gewinnung neuer als auch für die Pflege bestehender Kundenbeziehungen. Viele Kunden nutzen beispielsweise die

immer umfangreicheren Informationsmöglichkeiten, die nicht zuletzt durch das Internet zur Verfügung stehen. Der Vertrieb steht daher vor der Aufgabe, immer besser informierte Interessenten und potenzielle Käufer gleichermaßen zu überzeugen. Das kann bei Produkten, die als Commodity wahrgenommen werden, soweit gehen, dass Online-Plattformen die Vertriebsarbeit komplett überflüssig machen. Das Anspruchsniveau auf Kundenseite hat sich zudem in vielen Bereichen deutlich erhöht. So durchlaufen etwa auch die Einkaufsabteilungen als Gegenspieler des Vertriebs einen fortschreitenden Prozess der Professionalisierung. Mit diesem hält der Vertrieb oft noch nicht Schritt und ist teilweise überfordert. So hat ein Einkäufer zum Beispiel eine Toolbox zur Verfügung, die es ihm ermöglicht, die jeweils günstigste Alternative auf Einzelpositionen bei verschiedenen Angeboten zu identifizieren. Daraus wird dann eine theoretische Alternative gebildet, mit der der Vertriebsmitarbeiter konfrontiert wird.

Auch die Kommunikation befindet sich im Umbruch, sowohl was die Kanäle als auch die Anforderungen an Schnelligkeit und Informationsgehalt betreffen. Eine stärkere Serviceorientierung der Einkäufer bei gleichzeitig gestiegener Preissensibilität erschwert zusätzlich den Vertriebsserfolg. Zudem spüren viele Unternehmen eine deutliche Erosion der Kundenloyalität. Um die Kundenbindung dauerhaft zu sichern, sind deshalb ein größerer Aufwand und eine stärker fokussierte Ausrichtung des Vertriebs auf den Kunden nötig.

Zusätzlich treibt die zunehmende Digitalisierung eine Reihe weiterer Veränderungen voran. Dazu zählen

- eine deutlich gestiegene Transparenz über Kundeninformationen und Nutzungsverhalten,
- neue Möglichkeiten der Kundenanalyse,
- eine stärkere Vernetzung von Fahrzeugen, Maschinen oder Anlagen mit dem Hersteller und Serviceanbieter,

Kompakt

- Der Vertrieb sieht sich mit großen Herausforderungen aufgrund der Digitalisierung und veränderter Kundenbeziehungen konfrontiert.
- Veränderungsnotwendigkeit und Anpassungsdruck für den Vertrieb im Business-to-Business-Bereich werden auch künftig weiter zunehmen.
- Unternehmen können einen (pro-)aktiven Vertrieb zu ihrem Wettbewerbsvorteil ausbauen und im Kampf um Marktanteile nutzen.



- interessante Produktangebote,
- innovative Dienstleistungen, die über den bisherigen Service, die Logistik und die Reparatur hinausgehen,
- alternative Möglichkeiten der Kundenansprache sowie
- veränderte interne Prozesse, Tools und Methoden.

Damit einhergehend entsteht auch interner Druck auf den Vertriebsmitarbeiter. Denn immer öfter fordert das Management höhere Transparenz: Besuchsberichte in Echtzeit über Apps, systematisches Monitoring der Vertriebsleistung und darauf basierend die Bestimmung der Vergütung des Vertriebsmitarbeiters. Alle diese Herausforderungen stürzen zwar nicht erst seit gestern auf den Vertrieb ein, sie entfalten jedoch eine zunehmende Eigendynamik. Deshalb liegt es am Vertrieb, diese Veränderungen aktiv zu gestalten.

In vier Schritten zu einem besseren Vertrieb

Die folgenden vier Schritte sollten dabei auf der Prioritätenliste sehr weit oben stehen:

1. Den Vertrieb vom reaktiven hin zu einem proaktiven weiterentwickeln.
2. Wert- und nutzenbasierte Ansätze im Vertrieb einführen und etablieren.
3. Die Möglichkeiten der Digitalisierung im Vertrieb offensiv nutzen.
4. Neue, innovative, veränderte Geschäfts- und Preismodelle prüfen und gegebenenfalls implementieren.

Im ersten Schritt sollte der Vertrieb an der vielfach geäußerten Kritik ansetzen, dass er zu reaktiv agiert. Häufig werden sämtliche Vertriebsprozesse vom Informationsversand, der Angebotserstellung bis zur Bearbeitung eines Änderungswunsches nur durch Kundenanfragen ausgelöst: Der Trigger für Vertriebsaktivitäten ist extern, kommt also von außen und selten vom Vertrieb selbst. Genau hier – in der Weiterentwicklung oder Neuausrichtung hin zu einem (pro-)

aktiven Vertrieb – liegen große Potenziale für Wachstums- und Ertragssteigerungen. Grundsätzlich ist es wichtig, den eigenen Vertriebsprozess auf den Einkaufsprozess der Kunden hin zu orientieren und sich auch in Hinblick auf die Prozesse des Supply Chain Managements neu auszurichten. Besondere Nähe zum Kunden ist dabei eine notwendige, jedoch noch keine hinreichende Voraussetzung. Viele Vertriebsmitarbeiter haben dies bereits als Stärke erkannt und nutzen dies als Wettbewerbsvorteil. Hinzukommen muss jedoch die aktive Kundenansprache. Es gilt, die Nähe zum Kunden zur frühzeitigen Bedarfsermittlung zu nutzen, Kundenbindung und Kundenloyalität zu erzeugen und die Kundenbedürfnisse mit passenden Angeboten für Produkte oder Dienstleistungen zu befriedigen. Cross-Selling- und Up-Selling-Potenziale können hierbei identifiziert und realisiert werden. Neben der Identifikation von Verkaufschancen bei den Bestandskunden

„Die Notwendigkeit zur Veränderung und der Anpassungsdruck auf den Vertrieb im B2B-Bereich werden auch künftig weiter zunehmen.“

spielt auch die aktive Lead-Generierung eine bedeutende Rolle. Dabei ist vor allem ein systematischer Ansatz (z.B. Vertriebsfunnel) notwendig, um die Leads auch in Aufträge zu überführen. Kurze Response-Zeiten und die zeitnahe Bearbeitung von Kundenanfragen erfüllen heute nur Minimalanforderungen. Durch die systematische und zielgerichtete Vorbereitung von Kundengesprächen und Verhandlungen kann sich der Vertrieb aber dennoch abheben.

Im zweiten Schritt sollte sich der Vertrieb nicht nur proaktiv, sondern auch kundenorientierter ausrichten und dazu wert- und nutzenbasierte Ansätze einbeziehen. Dabei ist es

von entscheidender Bedeutung, dass er nicht nur die Stärken der eigenen Produkte kennt, sondern auch den Wettbewerb und die Nutzenerwartungen der Kunden. Denn die Kauf- und Zahlungsbereitschaft der Kunden werden maßgeblich durch den wahrgenommenen Kundennutzen beeinflusst. Dieser Kundennutzen muss bereits bei der Leistungsgestaltung („Value Creation“) berücksichtigt werden. Eine der großen Herausforderungen ist es, diesen Nutzen zu bestimmen und zu quantifizieren („Value Quantification“) – und zwar segmentspezifisch, da unterschiedliche Kunden(-gruppen) eine unterschiedliche Nutzenbewertung für objektiv identische Leistungsmerkmale haben. Kunden stellen sich dabei häufig ähnliche Fragen:

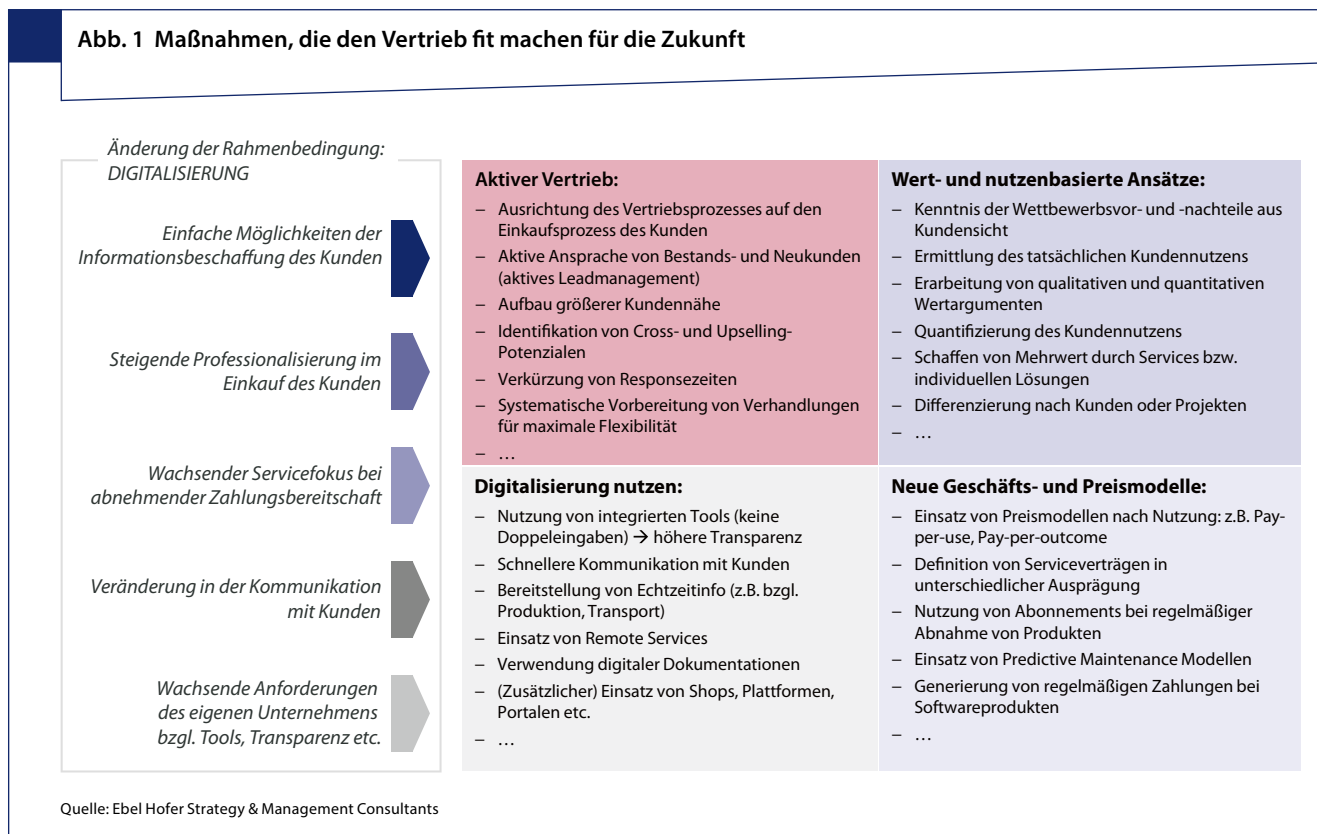
- Was sind die Vor- und Nachteile eines Produktes, auch im Wettbewerbsvergleich?
- Welchen Nutzen hat dieses Produkt?
- Was ist ein angemessener Wert und Preis?
- Was ist der Kunde bereit dafür zu zahlen?
- Was kann er sich leisten?

Die Beantwortung dieser Fragen durch den Vertrieb hat einen großen Einfluss auf Kaufentscheidung und Zahlungsbereitschaft. Er muss in die Lage versetzt werden, das gesamte Instrumentarium des Value Sellings zur Verfügung zu haben und auch einsetzen zu können. Dazu zählt, einen Mehrwert durch Service zu schaffen, Innovationen mit ihren Nutzen-

vorteilen zu kommunizieren, eine Kunden- und Angebotsdifferenzierung einzuführen und kundenindividuelle Lösungen anzubieten. Darüber hinaus sollte er Win-Win-Situationen mit dem Kunden schaffen, Kundenvorteile statt Produktspezifikationen in den Vordergrund stellen, Lösungen statt Produkte anbieten und die richtige Nutzenargumentation wählen. Des Weiteren wird von Vertriebsmitarbeitern oft ein zu starker Fokus auf den Preis gelegt. Dabei können andere Komponenten, etwa überschrittene Zahlungsziele, Lagerhaltungskosten bei verspäteter Abnahme, Gewährung von Skonto oder Services in der Verhandlung eingesetzt werden.

Der dritte Schritt umfasst die offensive Nutzung der Digitalisierung und der sich daraus ergebenden Möglichkeiten im Vertrieb. Diese enden nicht mit dem Einsatz von Customer Relationship Management (CRM)-Tools, der Kommunikation via E-Mail und einer Internetseite mit Produkt- und Servicekonfiguratoren (Configure Price Quote, CPQ). Zwar sind die genannten Instrumente eine wichtige Basis, aber bei weitem nicht ausreichend – auch vor dem Hintergrund der gestiegenen Anforderungen der Kunden. Diese beinhalten auch ein verbessertes Kommunizieren des Vertriebs wie beispielsweise Echtzeitkommunikation, Remote Services oder multimediale Kommunikation. Digitale Dokumentationen, der Einsatz von Blockchain-Technologie, Virtual Reality/Augmented Reality bis hin zu KI-Anwen-

Abb. 1 Maßnahmen, die den Vertrieb fit machen für die Zukunft



dungen bieten ein weiteres Feld an neuen Anwendungen. Auch die eigentliche Steuerung des Vertriebs wird zunehmend durch digitale Helfer unterstützt, etwa Field Force Automation Apps, Online KPI Tools oder Cockpits. Grundsätzlich ist die Strategie hinsichtlich E-Commerce/E-Procurement und Online-Vertriebskanälen zu definieren, vor allem im Hinblick auf den Einsatz oder die Nutzung von eigenen Shops, Portalen, Branchenplattformen oder breit aufgestellten branchenunabhängigen Plattformen. Idealerweise sind sämtliche vertriebliche Aktivitäten in eine ganzheitliche Digitalstrategie des Gesamtunternehmens eingebunden und untereinander abgestimmt.

In einem vierten Schritt müssen schließlich innovative oder veränderte Geschäfts- und Preismodelle für den Einsatz im eigenen Unternehmen geprüft und implementiert werden. Häufig geht es aus Kundensicht darum, hohe Anfangsinvestitionen oder nicht planbare Folgekosten wie etwa unvorhergesehene Stillstandszeiten von Anlagen und Maschinen zu vermeiden. Die Nutzenkomponente spielt dabei eine wichtige Rolle: Pay-per-use- oder Pay-per-outcome-Modelle verlagern Zahlungen auf den Zeitpunkt der tatsächlichen Anwendung und richten sich in der Höhe am Grad der Nutzung oder dem Ergebnis aus.

Kreative Verkaufsstrategien und Change Management als Voraussetzung

Einige Beispiele aus der Unternehmenspraxis belegen die flexiblen Verkaufsstrategien: Winterhalter-Spülmaschinen kann man nach der Anzahl der Spülgänge abrechnen. BASF lässt sich die Anzahl lackierter Fahrzeugkarosserien statt der eingesetzten Lackmenge bezahlen. Pearson bietet die Abrechnung von Weiterbildung nach dem Lernerfolg ab. Serviceverträge und Predictive/Preventive Maintenance werden zur Aufrechterhaltung der Anlagen- und Maschinenverfügbarkeit etwa bei Heidelberg Predictive Monitoring oder SKF Enlight Quick Collect angeboten. Software wird nicht mehr in einer Einmalzahlung abgerechnet, sondern in regelmäßigen, kontinuierlichen Zahlungen. Die Nutzung von Value-based-Pricing hat zum Beispiel zu deutlichen Ergebnisverbesserungen bei Philips, Vistaprint oder Schneider Electric geführt. Damit stehen dem Vertrieb viele neue Möglichkeiten zur Verfügung, die ihn zum einen unterstützen, zum anderen aber auch fordern. Eine Vielzahl von Veränderungen und neuen Möglichkeiten fordern den Vertrieb sowohl in seiner grundsätzlichen Ausrichtung als auch in der operativen Durch- und Umsetzung heraus. Viele Unternehmen haben diese Hürden angenommen und den je nach Branche mehr oder weniger grundlegenden Wandel im Vertrieb eingeleitet. Doch bei Weitem nicht alle Unter-

nehmen im B2B-Bereich sind auf die tiefgreifenden Veränderungen vorbereitet, die auf sie zukommen werden.

Fazit: Vier grundsätzliche Schritte für mehr Wachstum und Ertrag leiten sich aus dieser Entwicklung ab: Den Vertrieb vom reaktiven hin zu einem proaktiven weiterentwickeln, wert- und nutzenbasierte Ansätze im Vertrieb einführen und

„Der Vertrieb sollte sich nicht nur proaktiv, sondern auch kundenorientierter ausrichten.“

etablieren, die Möglichkeiten zur Digitalisierung offensiv nutzen sowie neue, innovative, veränderte Geschäfts- und Preismodelle prüfen und gegebenenfalls implementieren. Elementare Umsetzungsvoraussetzungen dafür sind eine klare Definition der Strategie und Schritte in einem Change-Management-Prozess. Beides müssen sich die beteiligten Stakeholder hart erarbeiten. Es lohnt sich aber, denn es warten langfristiges Wachstum und Mehrertrag. ■



Autoren

Prof. Dr. Markus B. Hofer ist Gründer und Geschäftsführender Gesellschafter von Ebel Hofer Strategy & Management Consultants (www.ebelhofer.com) in Köln und München sowie Lehrbeauftragter an der International School of Management in Dortmund, Frankfurt und Hamburg.
E-Mail: markus.hofer@ebelhofer.com



Dr. Rainer Schlamp ist Partner von Ebel Hofer Strategy & Management Consultants (www.ebelhofer.com) in München.
E-Mail: rainer.schlamp@ebelhofer.com

 SpringerProfessional.de

Supply Chain 

Bölzing, D.: Erfolgsmanagement durch Supplychain-Mechaniken, in: Bölzing, D.: Überleben und Wachsen in der Sofortgesellschaft, Wiesbaden 2018, www.springerprofessional.de/link/15989082

Biesel, H.: Den Vertrieb fit für die Zukunft machen, in Biesel, H.: Vertriebsarbeit leicht gemacht, Wiesbaden 2013 www.springerprofessional.de/link/4276716