das marketingjournal

marke41

www.marke41.de Ausgabe 1 : 2021 15,00 EUR

Marketing-Automation

Forum Airport Marketing

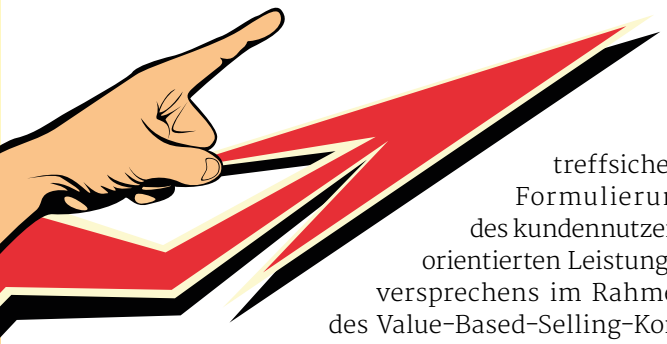
AMI

Beyond Selling –

Beyond Selling ist das neue Mantra für den komplexen Vertrieb. Der Vertrieb muss kontinuierlich weiterdenken, neu fokussieren, um sich den herausfordernden und stetig wachsenden Kundenerwartungen erfolgreich stellen zu können. Und Beyond Selling ist nicht „die nächste Sau, die durchs Dorf getrieben wird“, sondern eine moderne holistische Sales-Philosophie. Beyond Selling verfolgt im Kern einen integrativen Ansatz. Dieser ist engstens mit dem Kunden, der Unternehmensführung sowie den Strukturen und Prozessen des gesamten Unternehmens verwoben. Und nur mit Konsequenz und Disziplin kann die Umsetzung gelingen, so wie Manfred Maus die Erfolgsfaktoren für den Vertrieb einmal besonders treffend auf den Punkt gebracht hat.

Quo vadis Vertrieb?

Beyond Selling orientiert sich am komplexen, vornehmlich mittelständisch geprägten Multi-Kanal-Vertrieb. Beyond Selling hat den Anspruch, holistisch zu agieren und will aufzeigen, dass neben vielen bewährten Konzepten bestimmte Aspekte für die erfolgreiche Unternehmensführung zukünftig zunehmend wichtiger werden. So bleiben bspw. eine stringente Buying-Center-Analyse und auch eine



treffsichere Formulierung des kundennutzenorientierten Leistungsversprechens im Rahmen des Value-Based-Selling-Konzeptes unabdingbar. Allerdings gilt es auch, den Fokus auf Themen zu legen, die zukünftig deutlich an Bedeutung gewinnen werden.

Beyond Selling stellt den Vertrieb umfassend auf den Prüfstand

Vertriebsprozesse, Strukturen und Vertriebsinstrumente müssen sich den kontinuierlich wandelnden Umfeldbedingungen zwingend anpassen. Wie können Vertriebsorganisation, Vertriebskanäle und insb. Vertriebsprozesse neu gedacht werden? Welche Rahmenbedingungen sind notwendig, damit Vertriebsmitarbeiter den Status quo infrage stellen und mit Begeisterung und Freude die (digitale) Zukunft des Vertriebs gestalten? Wie kann ein vormals eher produktorientierter Ansatz in einen „Kunden-Begeisterungsansatz“ verwandelt werden?

Das folgende Vorgehen hat sich dabei in der Praxis als sehr geeignet erwiesen:

1. Grundsätzliche Analyse der vergangenen drei bis fünf Geschäftsjahre, Entwicklung des Umsatzes, der Profitabilität, der Umsatzentwicklung auf Artikel-/Produktgruppen¬ebene, der Breite des Angebotsportfolios und anderer wesentlicher Kennzahlen.
2. Schonungslose, emotionslose Analyse des bisherigen Vertriebsansatzes für die relevanten Zielgruppen/-märkte und Identifikation der Lücken.
3. Fleißige Arbeit an einem optimierten Vertriebskonzept ist dann das Gebot der Stunde. Dabei liegt der Fokus auf der Customer-Journey – vom Lead-Prozess über Angebotserstellung und Abschluss bis zum nachverkäuflichen Serviceeinsatz nach dem Verkauf. Dazu werden Trigger-Events analysiert, Kundenwahrnehmungen eingeholt, Marketing und Vertrieb enger verzahnt und (digitale) Kundenerfahrung optimiert. Die Frage-Kompetenz des Außendienstes wird ebenso geschult wie die Erstellung von Kundenwertangeboten. Auch Vertriebswerkzeuge (CRM, Lead-Bewertungsmethoden, Gebietsanalyse, etc.) werden bewertet und passgenau ausgewählt, wie bspw. auch die Entscheidung Echobot vs. LinkedIn Sales Navigator).
4. Wirkungsvolle Umsetzung in ein modernes Vertriebskonzept mit hybridem Trainingskonzept zur Erhöhung der Schlagkraft des Vertriebs (Anleitung zum proaktiven Eigentraining und Peer-to-Peer-Coaching) sowie eines teamorientierten Vergütungsmodells, das multilaterale Kooperation im Unternehmen fördert.
5. Coaching und Begleitung der Geschäfts- & Vertriebsführung.

Der klassische Außendienst als „Allrounder“ ist heutzutage nicht mehr überlebensfähig

Und genau hier setzt Beyond Selling an. Der Vertrieb wird digitalisiert und muss intern noch stärker als zuvor in die Prozesse eingebunden und anders gesteuert werden. Auch die Rolle des Innendienstes muss neu gedacht werden. Integration statt Abgrenzung ist die Maxime. Der Kunde fordert heutzutage mehr Transparenz, auch über interne Prozesse, von seinen Lieferanten. Und das ist nur in einem konzertierten Zusammenspiel von Außen- und Innendienst sowie auch Service oder gar Controlling und Logistik zu schaffen. So sollte der Innendienst Kundenanfragen i.d.R. auf hohem Niveau abarbeiten können. Allerdings zeigt sich in der unternehmerischen Praxis, dass selbst das Produktmanagement manchmal zum „Fronteinsatz“ beim Kunden gedrängt wird, da die

Fotos: © Adobe Stock, Unternehmen

Kundenanfragen eine außerordentliche Kompetenz erfordern, die nur im Produktmanagement beheimatet ist. Dazu muss das Produktmanagement als „Tower-Funktion" – wie auf einem Flughafen – als unabhängige und auf Augenhöhe mit Vertrieb und Entwicklungsabteilung agierende Einheit etabliert werden. Marktnähe und Verständnis von Kundenbedürfnissen, Wettbewerbsangeboten und Marktfakten sind eine wichtige Voraussetzung, damit der Vertrieb einen echten und ernstzunehmenden Sparringspartner hat, mit dem Lastenhefte für die Entwicklung gemeinsam erstellt und abgeglichen werden können. Gleichzeitig muss im PM auch ausreichend technische Kompetenz vorhanden sein, um die aus der Entwicklungsabteilung kommenden Pflichtenhefte kritisch hinterfragen zu können und mit der Technik „in den Ring zu steigen". Dieses konstruktive Reiben führt im besten Fall zu einer ausgewogenen und umfassenden Betrachtung und Absicherung der Entwicklung von wirklich nutzenstiftenden Produkten, in deren Entstehungsprozess auch der Kunde eng einbezogen wird. Digitale Prozesse, insbesondere an der Schnittstelle zum Kunden, werden dabei mehr und mehr zu einem wettbewerbsentscheidenden Faktor.

Die Philosophie des Beyond Sellings und die neue Rolle des Außendiensts

Beyond Selling hilft, sich als Unternehmen im Markt trennscharf zu positionieren und zu differenzieren. Hierzu sind einschlägige Vertriebsfähigkeiten zu entwickeln, um die Vertriebseffektivität durchschlagend zu verbessern. Preisbasiertes Verkaufen, aber auch Value-Based-Selling sind schon lange obsolet bzw. zum Standard geworden. Denn ohne kundennutzenbasierte Argumentation mit exakt quantifizierten Kundenvorteilen lässt sich vom Vertrieb doch ohnehin kein Kunde mehr überzeugen. Strategische Konzepte für Kunden, Business-Prozessinnovationen und digitale „Erlebnisreisen" sind deshalb gefragt, die weiter gehen, umfassender sind, sich auf die Umsatz- und Ergebnisentwicklung bzw. die Produktivitätssteigerung des Kunden fokussieren und damit auch mit dessen Unternehmensprozessen verzahnt sind. Der Vertrieb wird für den Kunden zum Business-Partner, der als integraler Teil der eigenen Prozesse verstanden wird. Beyond Selling wird zum holistischen Ansatz des erfolgreichen Vertriebs.

Mit dem Einsatz modernster Technologien und Algorithmen werden in Echtzeit automatisiert öffentlich verfügbare Nachrichtenkanäle, Datenbanken, Unternehmens-Webseiten, Social-Media-Netzwerke oder Handelsregister- und Finanzinformationen gescannt und damit Kampagnen besser personalisiert. So können Kunden trennschärfer und damit besser segmentiert werden. Auch die Aufbereitung von Kundendaten in Echtzeit gehört dazu. Beyond Selling bedient sich modernster Technologien, um die Vertriebsperformance signifikant zu steigern.

> „Wir wollen mit unserer Culture-Journey Kunden und Mitarbeiter auf ganz neue Art und Weise für unser Unternehmen begeistern."
>
> Thomas Herrmann, Geschäftsführender Gesellschafter und CEO der Herrmann Ultraschall GmbH & Co. KG

Auch wenn im Vertrieb der Wille und die Fähigkeit zur digitalen Transformation nicht fehlen,

Beyond Selling als kundenzentrierter, transformativer Vertriebsansatz

Quelle: Eigene Darstellung.

scheitert ein nachhaltiger Erfolg im Vertrieb jedoch häufig schon an der (Führungs-)Kultur im Unternehmen. Auch hier setzt Beyond Selling an und beginnt mit der Überprüfung bzw. Definition des Unternehmenszwecks (treffend von Simon Sinek formuliert – „Start with WHY"), der einschlägigen Unternehmenswerte und deren Verankerung in der Mannschaft sowie der Formulierung einer sinnstiftenden Unternehmensvision inkl. relevanter Messgrößen für die angestrebte Veränderung. Denn viele Firmen haben den berühmten Ausspruch von Peter Drucker „Kultur isst Strategie zum Frühstück" bis heute noch nicht verinnerlicht und die richtigen Konsequenzen daraus gezogen. Ohne die notwendigen Ableitungen aus dieser Erkenntnis wird es in jedem Unternehmen eine Herausforderung, Verantwortung zu delegieren, Transparenz zu erzeugen und Teamwork mithilfe digitaler Prozesse zu stärken. Die Re-Vitalisierung eines Unternehmens findet auf diese Weise ihre Anwendung in der Praxis, wie z.B. Thomas Herrmann, Geschäftsführender Gesellschafter und CEO der Herrmann Ultraschall GmbH & Co. KG, berichten kann. Er hat mit seinem Unternehmen eine solche ganzheitliche Transformation begonnen (vgl. Abb. 1). Er stellt fest: „Wir wollen mit unserer Culture-Journey Kunden und Mitarbeiter auf ganz neue Art und Weise für unser Unternehmen begeistern. Dabei war uns schnell klar, dass dies nicht mal so einfach von oben her bestimmt werden kann. Wir reden hier von nichts anderem als einem umfassenden Kulturwandel, der in vielen Köpfen ein komplettes Umdenken erfordert. Darüber muss man sich im Klaren sein. Als Führungsmannschaft muss man hier Zeit, Geld und ganz viel ‚Mind Space' bereitstellen. Wir haben 2016 begonnen und befinden uns mitten in einer sich stetig weiterentwickelnden Reise. Das ist herausfordernd und belohnend zugleich. Ich bin überzeugt, dass dies ein ganz wichtiger Hebel zur Unternehmenssicherung ist, vielleicht der wichtigste überhaupt!"

Der klassische Verkaufsaußendienst und eine diesbezügliche Führung haben ausgedient

Und das liegt neben anderen Faktoren auch an dem enormen Digitalisierungsvorsprung des Einkaufs. Es bedeutet aber keinesfalls, dass es in Zukunft keinen Außendienst mehr geben wird. Die Grenzen zwischen Innen- und Außendienst werden nur fließender und der Omni-Channel-Ansatz wird für viele Unternehmen zu einer Notwendigkeit.

So müssen knappe zeitliche Ressourcen bestmöglich genutzt werden. Der Einkäufer erwartet einen konkreten, quantifizierten Mehrwert (bspw. evtl. auch Kostensenkung). Der Kundenbesuch, ob persönlich oder digital, muss somit zum Teil der Customer-Journey werden. Dies erfordert ein hohes Prozess-Know-how beim Außendienst. Sehr gute Prozesskenntnisse im eigenen Unternehmen und Kenntnisse über die Kundenprozesse sind für die Zukunft erfolgskritisch.

Der reine Produktpreis steht bei vielen Unternehmen schon lange nicht mehr an der obersten Stelle der Priorität. Viel entscheidender sind die Prozesskosten (Total Cost of Ownership und RoI), hier lassen sich langfristige Erträge erzielen.

Erfolgreiche Kundenmanager steuern und verknüpfen die besonderen Expertisen des eigenen Unternehmens mit denen ihrer Kunden. Es entstehen so immer neue Teams, die sich an den Chancen und Herausforderungen der Kunden orientieren.

Beyond Selling modernisiert die Vertriebsvergütung im Unternehmen

Eine althergebrachte, klassische Erfolgsprovision für den Außendienst kann den hohen, vielseitig vernetzten Ansprüchen häufig nicht mehr gerecht werden. Teamvergütung kommt so als unterstützendes und motivierendes Element in vielen Unternehmen immer mehr zum Einsatz. Die Erfolgsbeteiligung muss in alle Unternehmensbereiche hineingreifen. So betont Mario Schuckert, Geschäftsführender Gesellschafter von All-Win aus Lehrte, dass „monatliches Feedback für den Einzelnen und das Team durch direkte Beteiligung am Geschäftsverlauf zu einer neuen Teamdynamik führt. Auf diese Weise können der Teamerfolg und Misserfolg transparent und spürbar gemacht werden."

Beyond Selling sieht den Außendienst als „wirklichen Kundenmanager" und Teamplayer, der ohne ein motiviertes Team an seiner Seite nicht erfolgreich sein kann. Ist es da nicht fair und zeitgemäß, jeden Einzelnen im Team am Erfolg zu beteiligen?

Fazit und Ausblick

Beyond Selling verkörpert einen ganzheitlichen, kundenzentrierten, die Digitalisierung als Brandbeschleuniger nutzenden Unternehmens- und Vertriebsansatz. Mit diesem holistischen Ansatz gehen wir weit über traditionelle Vertriebskonzepte hinaus. Innovative Lösungen mit signifikantem Durchschlag auf das Vertriebsergebnis werden implementiert. Die Führungskräfte werden zu Coaches für ihre Mannschaften ausgebildet und arbeiten unter dem Dach eines gemeinsam etablierten Leitmotivs auf einem neuen Inspirationslevel. Dies muss dem Kunden nicht explizit kommuniziert werden – er soll es über die Begeisterung der Vertriebsmitarbeiter und der anderen Kontaktpunkte spüren und erfahren.

PROF. DR. MARCO SCHMÄH,
Lehrstuhl Marketing and Sales Management, ESB Business School Reutlingen.
www.beyondselling.de

DR.-ING. SEBASTIAN RESCHKE,
Gründer und Managing Partner Philios GmbH.
www.philios.eu