

# 1 Next Level Sales – Eine Anleitung zur Umstellung auf das digitale, aber persönliche Verkaufen

Vor der Entscheidung eines Unternehmens für die Umstellung eines Vertriebsteams auf die digitale Arbeitsweise stellt sich die Frage »Warum?« und insbesondere »Warum jetzt?«. Die Frage »Warum jetzt?« ist essenziell und liefert die Begründung für den Ursprung dieses Buches. Denn was im privaten Umfeld schon gang und gäbe ist, ist in der Arbeitswelt des Vertriebs gerade im deutschsprachigen Raum oftmals noch in der Kinderstube: die Digitalisierung. Während wir als Privatperson regelmäßig Online-Shopping betreiben, besuchen Vertriebler ihre Kunden oftmals noch vor Ort – typischerweise bepackt mit Klemmbrett, Katalogen und Broschüren. Dieser Rückstand im Digitalisierungsgrad wird sich in der nächsten Zeit rasant verringern, da es aktuell zwei Einflussfaktoren gibt, die das Umdenken für Unternehmen auch und vor allem im Vertriebsbereich erforderlich machen:

1. die neue Normalität durch die Beschleunigung des digitalen Wandels sowie
2. die COVID-19-Pandemie.

## 1.1 Die neue Normalität – Beschleunigung des digitalen Wandels

Digitale Nachrichtendienste, das Konsumieren von Online-Medien und Social Media oder ein spontanes Video-Telefonat mit der Verwandtschaft aus einer anderen Stadt: Durch dieses schnelllebige, dynamische und effiziente Umfeld im Privatleben werden neue Ansprüche an das Leistungs- und Serviceversprechen von Unternehmen erhoben. Und diese Ansprüche

transferieren im Umkehrschluss in die internen Prozesse und Arbeitsweisen der Organisationen. Dazu ein konkretes Beispiel:

Herr M. bestellt Holzschrauben online, die er für den Aufbau seines Schreibtisches braucht. Als regelmäßiger Online-Käufer kennt Herr M. die Vorteile eines Online-Kaufs und erwartet zunächst eine sofortige Bestätigung seiner Bestellung per E-Mail. Sobald die Ware auf dem Weg ist, möchte Herr M. eine Versandbenachrichtigung inklusive eines Live-Tracking-Links erhalten. Sollte es Probleme mit der Lieferung oder dem Produkt geben, geht Herr M. davon aus, dass der Kundenservice schnell und digital erreichbar ist und in Kürze eine Lösung findet. Dieses Beispiel verdeutlicht die Vorteile einer digitalen Abwicklung: Transparenz, Schnelligkeit, Komfort, Sicherheit und Service.

Dieses Verhalten und die Erwartungen entlang der Customer Journey werden nun nach und nach auch auf den Einkauf von werthaltigen und hochpreisigen Waren über viele Branchen hinweg übertragen. Diese gehobenen Ansprüche spiegeln sich auch in kontinuierlich steigenden Zahlen wider:

- 62 Prozent der Kunden sagen, dass ihre Erfahrungen mit einer Industrie die Erwartungen an andere Industrien beeinflussen.<sup>1</sup>
- 72 Prozent der Kunden erwarten, dass ihre persönlichen Bedürfnisse erkannt und verstanden werden, und wollen nur mit personalisiertem Inhalt interagieren.<sup>2</sup>
- 73 Prozent der Unternehmen mit einer mehr als durchschnittlichen Kundenerfahrung performen finanziell besser als ihre Wettbewerber.<sup>3</sup>
- Ungefähr 50 Prozent der Verbraucher haben für eine bessere Käuferfahrung bereits die Marke gewechselt beziehungsweise haben eine Marke oder einen Zulieferer aufgrund von schlechter Erfahrung verlassen.<sup>4</sup>

Und das ist der springende Punkt: Kunden wechseln heutzutage schneller für eine bessere Kauf- und Produkterfahrung die Marke

oder den Zulieferer. Diese bessere Erfahrung fängt beim Marketing und Vertrieb an und geht über alle Unternehmensteile, die eine Schnittstelle zum Kunden darstellen (Kundenpflege, Service, ...).

Für viele Unternehmen ist es eine große Herausforderung, diesen gehobenen Kundenansprüchen gerecht zu werden. Dabei gibt es drei Aspekte zu beachten:

1. Jede Kundeninteraktion zählt,
2. Informationen jeglicher Art verbreiten sich aufgrund der Digitalisierung rasant und sind nicht aufzuhalten,
3. Kundenkommunikation muss aus der Masse der digitalen Informationsflut herausstechen.

Was bedeutet dies konkret für Unternehmen:

Punkt 1 erfordert, in jeder einzelnen Kundeninteraktion absolut herausragend, schnell und über alle Kanäle einheitlich zu sein und koordiniert aufzutreten. Ziel ist es, eine hohe Kundenzufriedenheit zu gewährleisten und das Image eines digitalen, vertrauensvollen Vorreiters langfristig zu stärken.

Punkt 2 erfordert, sich jeglicher Konsequenzen des eigenen Handelns und Auftretens bewusst zu sein, bevor Entscheidungen getroffen werden. Dazu Folgendes:

Ein Beispiel, das die Vertriebs-Kundeninteraktion deutlich macht, ist eine Kommunikation von Vodafone in den sozialen Medien aus dem Jahr 2012: Eine Kundin beschwerte sich öffentlich in den sozialen Netzwerken über die Kostenkalkulation von Vodafone, eine mangelnde Verfügbarkeit der Ansprechpartner und diverse andere Aspekte. Innerhalb weniger Wochen sammelte dieser Post knapp 100 000 Likes (Stand 3.5.2021: knapp 125 000) und knapp 15 000 Kommentare. Vodafone hat in diesem Fall durch eine einzige Kundenmeinung, die sich rasant verbreitet hat, stark an Image verloren.

Solche Negativvorfälle, auch wenn es Einzelfälle sind, können imageschädigend sein und lösen in der Regel massenhaft Negativmeinungen, einen sogenannten »Shit Storm«, über eWOM (electronic Word of Mouth) aus. *Electronic Word of Mouth* oder digitale Mund-zu-Mund-Propaganda wirkt in positivem Ton leicht vertrauensaufbauend, in negativer Ausprägung (»Shit Storm«) führt es allerdings langfristig zu erheblicher Rufschädigung.<sup>5</sup> Wie sagt man so schön? Man kann in mehreren Jahren einen Ruf/eine Kundenbeziehung aufbauen, aber in wenigen Sekunden diesen Ruf/diese Kundenbeziehung zerstören.

Diese sogenannten »*Shit Storms*« sind natürlich eher ein Phänomen in der B2C-Welt und »*Shit Storms*«, die bekannt werden (»Dell Hell« etc.), haben dort natürlich die größere Reichweite. Man sollte diesen Aspekt aber unbedingt auch im B2B-Bereich auf dem Radar haben, da in kleineren Industrien mit wenigen Marktteilnehmern Nachrichten in diese Richtung sehr schnell die Runde machen.

Für eine kundenorientierte Organisation sind diese Fälle besonders schmerhaft. Sie beschleunigen die Verbreitung von einer einzelnen negativen Kundeninteraktion. Solche Beispiele verdeutlichen, dass jede einzelne Kundeninteraktion herausragend sein muss.

In der heutigen Zeit sind unsere Kunden sowohl im B2B- als auch im B2C-Bereich dauerhaft online – am Smartphone und mit dem Laptop. Sie verbringen teilweise mehr Zeit online als mit ihren Mitarbeitern, Kollegen, ihrer Verwandtschaft oder Freunden. Somit konkurrieren Unternehmen mit Facebook, E-Mails, WhatsApp, YouTube und weiteren Kanälen um die Aufmerksamkeit ihrer Kunden. Das unterstreicht die Wichtigkeit von Punkt 3, bei dem Unternehmen sicherstellen müssen, aus der großen Masse an digitalen Informationen, die jeder von uns täglich erhält, rauszustechen. Eine perfekte Grundlage dafür ist ein hervorragendes, kundenorientiertes, allzeit verfügbares und freundliches digitales Vertriebsteam. Damit wird die Erreichbarkeit und Verfügbarkeit für die Kunden sichergestellt, was

langfristig die Basis für eine erfolgreiche Kundeninteraktion ist. Was der Kunde von Online-Medien kennt, erwartet er auch von seinem Vertriebler – maximale, schnelle Verfügbarkeit. Zeiten, in denen Termine für in drei Wochen geplant werden, da es dann in die Fahrtroute passt, entsprechen nicht mehr der heutigen Zeit. Kunden sind bereit, sich auf digitale Termine einzulassen, wenn auch sie somit schneller ans Ziel kommen.

Somit bedarf es eines standardisierten, professionellen und digitalen Auftritts in der Vertriebsfunktion, die dem Kunden am allernächsten steht: dem Vertriebsteam – ohne jede Ausnahme.

## **1.2 COVID-19-Veränderungen und der virtuelle Vertrieb als neue Normalität**

»Digital channels for consumers and businesses have been maturing for more than two decades, but the coronavirus has pushed digital from a supporting function to a primary touchpoint for many.«<sup>6</sup>

Dieses Zitat verdeutlicht den Zusammenhang zwischen der Digitalisierung und der Corona Pandemie für Konsumenten und Unternehmen. COVID-19 und dessen Auswirkungen beschleunigen Tag für Tag die digitale Transformation. Jedoch ist das hier behandelte Thema NICHT (nur) aufgrund der COVID-19-Krise relevant. Virtueller Vertrieb ist der neue Imperativ, das nächste Level im Vertrieb. Er ist unumgänglich und kann aus zwei Blickwinkeln beleuchtet werden:

1. Kurzzeitig veränderte Anforderungen an die Vertriebskanäle und die daraus resultierende Notwendigkeit, Organisationsprozesse an diese Veränderung temporär anzupassen – ein schwer zu realisierender und kurzsichtiger Ansatz, der auf eine rasche Rückkehr zu Zeiten vor COVID-19 setzt beziehungsweise hofft.
2. Alternativ können die Pandemie und die dadurch entstandenen Herausforderungen als Gelegenheit betrachtet werden, zum einen langfristig die Effizienz und Effektivität von

Vertriebsteams zu steigern und zum anderen diese Teams auch zukünftig näher an ihre Kunden zu bringen und auf die Bedürfnisse der Kunden des 21. Jahrhunderts auszurichten.

Forbes beschrieb es im März 2020 sehr treffend: »*Selbst wenn der Ausbruch von COVID-19 eingedämmt wird, ist es unwahrscheinlich, dass sich die Dinge wieder normalisieren. Stattdessen erleben wir die erzwungene Beschleunigung bisher langsam verlaufender Trends, die wahrscheinlich die Zukunft langfristig prägen werden.*«<sup>7</sup> Einer dieser beschleunigten Trends ist die Digitalisierung des Verkaufens und der Kundenbindung.

Während der COVID-19-Krise haben viele Vertriebsorganisationen in Deutschland und weltweit massive Einbrüche ihrer Erfolge verzeichnen müssen. Insbesondere die Teams, die noch traditionell/analog mit dem Pkw ihre Kunden besuchen. Mit analog/persönlich ist gemeint, dass dort persönlich (mittels Klingeln an der Tür, dem klassischen »Klinken-Putzen«) Produkte verkauft werden. Diese Teams haben extreme Einschränkungen in ihren gewohnten Verkaufsprozessen hinnehmen müssen. Während der COVID-19-Pandemie waren diese Vertriebsteams kaum in der Lage, Kunden Besuche abzustatten, da dies ein zusätzliches Infektionsrisiko darstellte. Somit gingen auf der einen Seite wichtige Kundeninteraktionen und damit direkte Verkäufe verloren. Auf der anderen Seite haben potenzielle Kunden teilweise ihre Werke aus Sicherheits- oder Bedarfsgründen schließen müssen. Aus diesen Gründen ist COVID-19 ein wegweisender Beschleuniger, um ein analoges Verkaufsteam zu einem virtuellen und digitalen Team zu transformieren oder aber ein bestehendes analoges Team komplett durch ein neues virtuelles Team zu ersetzen. Denn nicht nur aufgrund der beschleunigten Digitalisierung im Privat- und Berufsleben, sondern insbesondere in Corona-Zeiten wird es möglich und auch erwartet, schnell und effizient den virtuellen Austausch zu suchen. Diese virtuellen Interaktionen können aufgrund ihres Formats problemlos auch bei den schärfsten Lockdown-Regelungen eingehalten werden und ermöglichen zudem – falls notwendig – auch kurzfristige Terminverschiebungen.

Wichtig ist: Dieser Wandel wird nicht mit dem Ende der COVID-19-Krise entschleunigt oder gestoppt. Unabhängig von der Corona-Pandemie wird er weiter anhalten, da eine digitale Vertriebsstruktur nachhaltige und langfristige Gewinne bei höheren Effizienzen und zufriedenen Kunden ermöglicht. Um diese Fakten zu verdeutlichen, stelle ich im Folgenden vier explizite Gewinner dieses Wandels vor:

1. die Kunden,
2. die Vertriebler,
3. die Unternehmen und das Management sowie
4. die Umwelt.

### Die Kunden

Für Kunden steht im Vordergrund, einen perfekten und bequemen Service sowie eine einwandfreie und problemlose Kommunikation mit dem Verkäufer zu haben. Mit Hilfe von digitalen Werkzeugen sind die Anbieter von Waren zu jeder Zeit und überall erreichbar. Dies ist ein großer Gewinn für die Kunden, da sie ihren persönlichen Kontakt zum Unternehmen immer und überall wahrnehmen können. Kunden bekommen somit schnellstmöglich Antworten auf ihre Fragen, können schnell und effizient Transaktionen durchführen oder Bestellungen aufgeben.

Bei einer weltweiten Befragung von mehr als 3.600 Kunden, die von der Unternehmensberatung McKinsey & Company<sup>8</sup> durchgeführt wurde, gaben 70 bis 80 Prozent der Käufer im Jahr 2020 an, dass sie nun digitale Vertriebskanäle gegenüber den persönlichen Interaktionen bevorzugen würden – eine Stimmung, die sich auch nach Beendigung des ersten Lock-downs verstetigte. Insbesondere bei genauerer Betrachtung der Kundeninteraktionen während verschiedener Verkaufsschritte fällt eine Zunahme virtueller Kanäle ins Auge: Ungefähr 70 Prozent aller Interaktionen zur Identifizierung und zum Vergleich von Lieferanten fanden über digitale Kanäle statt (ob virtueller Vertrieb oder eCommerce) – und rund 80 Prozent aller Interaktionen zur Bestellung oder Nachbestellung von

Produkten und Dienstleistungen fanden über digitale (Online) und virtuelle Kanäle (durch Remote-Vertriebler) statt (vergleiche Abbildung 1.1).

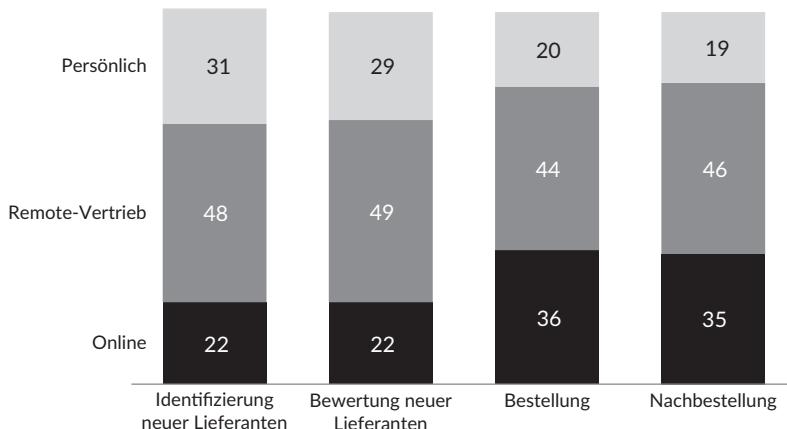


Abb. 1.1: Die Mehrzahl der Kundeninteraktionen findet auf virtuellen oder digitalen Kanälen statt<sup>9</sup>

Auch in einer Studie von Bain & Company vom April 2021 wird angegeben, dass 92 Prozent der Einkäufer virtuelle Verkaufsinteraktionen präferieren. Dies liegt damit um ganze 17 Prozentpunkte höher als die Ergebnisse aus der ersten Studie im Mai 2020.<sup>10</sup>

Für diese Entwicklung gibt es verschiedene Gründe. Zum einen steht die persönliche Gesundheit und Sicherheit jedes Einzelnen im Vordergrund, denn durch virtuelle anstatt physischer Kundeninteraktionen sinkt das Infektionsrisiko während der COVID-19-Pandemie. Zudem kommen Self-Service- und virtuelle Interaktionen als Kontaktkanäle hinzu, die es Käufern deutlich einfacher machen, Informationen zu erhalten sowie Bestellungen aufzugeben. Es entstehen keine zeitlichen Verzögerungen, die eingeplant werden müssen. Außerdem ist man für den Termin mit dem Vertriebler nicht mehr örtlich gebunden. Weiterhin spielen die Einsparung von Reisekosten und die deutlich einfachere Terminkoordination eine große Rolle bei

der Entscheidung für digitale Interaktionen. Folglich geben *nur etwa 20 Prozent der Einkäufer* an, wieder zu dem persönlichen Vertrieb zurückzukehren zu wollen.

Entgegen anfänglicher Skepsis zeichnete sich auch bei großen (hochpreisigen) Neuanschaffungen und Online-Nachbestellungen eine bemerkenswerte Zunahme der Kaufbereitschaft von Kunden auf digitalen Verkaufskanälen ab. Revolutioniert ist damit auch das Paradigma, dass der digitale Vertriebskanal (unabhängig davon, ob virtueller Vertriebler oder eCommerce) hauptsächlich für kleinere Summen und hochfrequentierte Transaktionen genutzt wird. Circa 60 Prozent der B2B-Entscheidungsträger geben (auf die konkrete Frage »Was wäre das maximale Ordervolumen durch End-to-End digitalen Self Service oder dem virtuellen Vertrieb?«) an, dass sie offen für virtuelle Transaktionen über 50 000 US-Dollar sind. 27 Prozent würden sogar Transaktionen mit einem Volumen von mehr als 500 000 US-Dollar über virtuelle Vertriebskanäle abwickeln (vergleiche Abbildung 1.2).



Abb. 1.2: B2B-Kunden sind bereit, größere Investitionen über virtuelle Kanäle oder online zu tätigen<sup>11</sup>

Die steigende Bereitschaft, immer größere Deals und Einkäufe digital abzuschließen, ist auch nicht verwunderlich. Lassen Sie uns eine Analogie aus dem HR-Umfeld zu Rate ziehen: Wie viel Prozent der Neueinstellungen in Ihrem Unternehmen seit COVID-19 erfolgten ausschließlich via Videokonferenz? Mehr als 80 Prozent? Ist das eine Überraschung? Natürlich nicht. Aber: Neueinstellungen sind wichtige Geschäftsentscheidungen für ein Unternehmen, die inklusive Trainings-, Einarbeitungskosten etc.

im ersten Jahr schnell mehr als 100 000 Euro pro Einstellung kosten können. In diesem Bereich wird meist nicht diskutiert, ob Recruiting-Prozesse digital geführt werden können. Sie sind notwendig und daher wird es möglich gemacht. Der gesamte HR-Prozess wird damit effizienter.

Da überrascht es nicht, dass digitale Strukturen und Prozesse ebenso im Vertrieb implementiert werden. Der große Unterschied zwischen den beiden Bereichen ist aber, dass ein Unternehmen häufig denkt, im HR-Umfeld kann der Weg der Interaktion problemlos selbst bestimmt werden. Dahingegen geht man im Vertrieb davon aus, dass auch der Kunde entscheiden darf, auf welchem Weg die Kommunikation stattfindet. Es wird vermieden, die Attitüde oder das Bedürfnis des Vertriebels in den Vordergrund zu stellen. Allerdings können Unternehmen auch im Vertrieb diese Entscheidung einfach fällen. Die Zahlen aus Abbildung 1.1 geben ein klares Bild: Kunden wollen über digitale Kanäle mit Unternehmen interagieren.

Ein wichtiger Hinweis für HR-Abteilungen und -Prozesse ist auch, dass es mehrere Fälle gab, in denen sich Bewerber gegen ein Unternehmen entschieden haben, da dieses darauf bestand, auch während Corona persönliche Interviews durchzuführen. Schlussfolgernd lässt sich klar sagen: *Der Kunde gewinnt* durch die digitalen Kanäle, da es für ihn einfacher und effizienter ist, auf diesem Weg mit Zulieferern und Unternehmen zu interagieren. Für den Kunden sind die höhere Flexibilität, Erreichbarkeit, Schnelligkeit und die bestmögliche Käuferfahrung wichtige Kriterien.

## Die Vertriebler

Der zweite große Gewinner des Wandels sind die Vertriebler selbst. Sie profitieren von der Umstellung auf digitale Strukturen, weil sie ihren Arbeitstag deutlich effizienter gestalten und mehr Kundeninteraktionen pro Tag realisieren können. *Fahrtzeit* ist häufig der größte Aktivitätsblock von Vertriebfern, die im Schnitt 50 Prozent ihrer Zeit im Transit verbringen. In digitalen Strukturen entfällt dieser Zeit- (und Kosten-)block, sodass Zeit und Kapazitäten für andere Tätigkeiten freigesetzt werden.

Zudem reduzieren virtuelle Interaktionen zusätzlich das Risiko von »Leerfahrten«. Sogenannte Leerfahrten sind Termine, an denen der Vertriebler (im schlimmsten Fall mehr als 100 km) zum Kunden gefahren ist und dieser kurzfristig den Termin absagt, als der Vertriebler bereits vor Ort ist oder unterwegs war.

Kundeninteraktionen können somit häufig um das fünf- bis zehnfache gesteigert werden. Aufgrund der erhöhten Anzahl der Interaktionen kann der Vertriebler außerdem typischerweise deutlich von der *höheren Frequenz* profitieren, da in Summe mehr Verträge in der gleichen Zeit abgeschlossen werden können. Eine Studie von Simon Kucher & Partners zeigt dazu passend, dass bei dem typischen »Nicht-Next-Level-Sales-Vertriebler«<sup>12</sup> 50 Prozent der Arbeitszeit als Reisezeit angefallen ist.<sup>13</sup> Wenn man die Reisezeit zu 100 Prozent in Arbeitszeit umwandeln könnte, ließe sich eine Effizienzsteigerung von 100 Prozent pro Vertriebler erreichen. Dies ist allerdings ein wenig hoch gegriffen. Wie hoch dieser Wert nun exakt ist, wird im Verlaufe des Buches beleuchtet.

Mit der durch COVID-19 forcierten Umstellung auf digitale Vertriebskanäle haben sich Video- und Live-Chat zu den vorherrschenden Kommunikationskanälen für die Interaktion und den Abschluss von Verkäufen mit B2B-Kunden entwickelt. Persönliche Besprechungen und damit verbundene Vertriebsaktivitäten sind stark zurückgegangen. Abbildung 1.3 zeigt die deutliche Verschiebung hin zu den nicht-traditionellen Kanälen im Rahmen von Interaktionen.

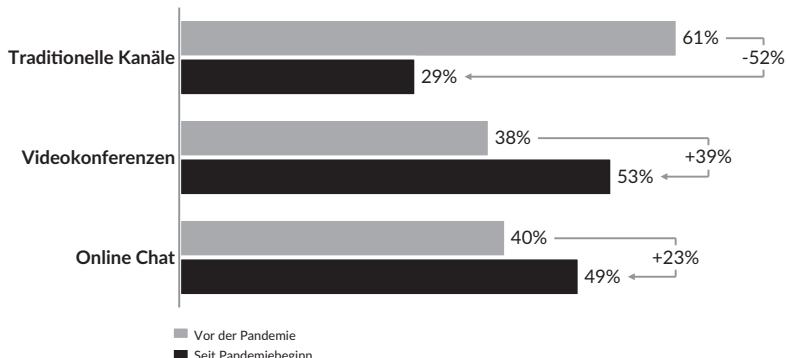


Abb. 1.3: Veränderung der Go-to-market-Vertriebskanäle während COVID-19

Über nicht-traditionelle Kanäle, davon insbesondere Video, erfolgt ein Großteil der Interaktionen. Darüber hinaus wird die interne und externe Kommunikation über Video (zum Beispiel über Zoom, Skype, WebEx, MS Teams) im Gegensatz zum Telefon von Vertriebler und Kunden bevorzugt – sowohl als kollaboratives Tool zur Unterstützung der Team-Arbeit als auch in der Kommunikation mit Neu- und Bestandskunden. Abbildung 1.4 zeigt diese Präferenz zum Videokontakt sehr deutlich. Die gestellte Frage in der zu Grunde liegenden McKinsey-Studie<sup>14</sup> war, die Präferenz für Videotelefonie im Vergleich zu einem normalen Telefonat anzugeben. Es gibt weitreichende und wichtige Unterschiede zwischen dem Telefonat und dem Video-Telefonat. Der Mehrwert einer quasi-persönlichen Begegnung durch ein Video-Telefonat gegenüber einem »normalen« Anruf zieht sich insbesondere daraus, dass durch Videotelefonate deutlich besser eine *Vertrauensbasis* aufgebaut werden kann. Man kann das Gegenüber und seine/ihre Reaktionen sehen und lesen wie in einem physischen Meeting. Ohne digitalen Hintergrund kann man auch recht schnell deutlich persönlicher werden als im physischen Meeting. Sollte jemand im Homeoffice sitzen und ein Bild des Hundes oder der Familie hängt im Hintergrund, hat man sehr schnell einen Gesprächsaufhänger auf der persönlichen Ebene.

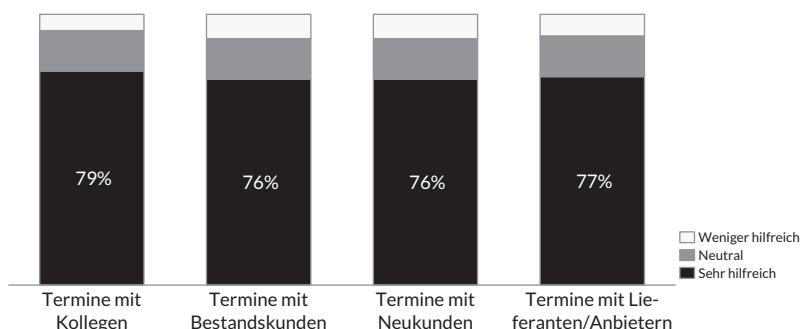


Abb. 1.4: Videokonferenz wird von Kunden dem telefonischen Kontakt vorgezogen

Außerdem ermöglichen es Videokonferenzen, moderne, interaktive Inhalte zu teilen und Produkte zu zeigen. Tatsächlich erkennen die Vertriebler mit der Zeit die Effektivität des virtuellen Verkaufens an. In der erwähnten Studie von Bain & Company aus dem April 2021 geben 79 Prozent der Verkäufer die erhöhte Effektivität des virtuellen Verkaufens an. Das sind immense 25 Prozentpunkte mehr als die 54 Prozent, die dies im Mai 2020 angegeben haben.

Üblicherweise sind die Vertriebler zu Beginn einer Transformation zu Next Level Sales eher skeptisch und glauben nicht immer an den Mehrverkauf durch diese Umstellung. Dieses Buch fokussiert sich daher auf diesen Punkt und soll eine Hilfestellung sein, die analogen Vertriebler zu digitalen Vertrieblern zu befähigen oder ein neues digitales Vertriebsteam aufzubauen. Die bereits erwähnten Effizienzsteigerungen werden im Detail erläutert und anhand von Fallbeispielen aus der Praxis untermauert.

## Die Unternehmen

Nicht zuletzt profitieren von dem Wandel auch die Unternehmen und deren (Vertriebs-)Manager aufgrund von folgenden Aspekten:

1. Nach meiner Projekterfahrung verkaufen die Vertriebler im Durchschnitt 40 bis 60 Prozent mehr nach ihrer Next-Level-Sales-Befähigung. Die Analyse, die zu diesen Fakten führt, folgt in Abschnitt 3.2. Somit können Firmen mit der gleichen Vertriebsmannschaft ein höheres Vertriebsergebnis generieren oder alternativ den gleichen Output mit reduzierter Vertriebsmannschaft realisieren. Studien wie die bereits mehrfach erwähnte von Bain & Company (2021) zeigen auf einer großen Grundgesamtheit eine Umsatz- und Effektivitätssteigerung von in etwa 50 Prozent auf.<sup>15</sup>
2. Der cNPS (*Customer Net Promoter Score*)<sup>16</sup> steigt typischerweise. Die Kundenzufriedenheit erhöht sich durch ein besseres Servicelevel aufgrund der besseren Erreichbarkeit und höheren Flexibilität der Vertriebler. Außerdem findet

mit der Umstellung auf den digitalen Vertrieb auch eine bessere Unterstützung durch segmentspezifische Marketingmaterialien statt und der Kunde darf sich somit über einen persönlicheren, relevanteren und spezifischeren Angang freuen.

3. Auch der eNPS (*Employee Net Promoter Score*)<sup>17</sup> steigt an. Der eNPS steigt oft vielleicht nicht im gleichen Ausmaß an wie der cNPS, jedoch wurde bei dem Großteil der Transformationen, die ich mit meinen Teams begleiten durfte, eine positive Entwicklung festgestellt. Die Mitarbeiterzufriedenheit erhöht sich insbesondere durch näheres Zusammenrücken und Best Practice Sharing im Vertriebsteam. Vertriebler entwickeln sich vom »einsamen Wolf« zum Teil einer Herde, die zusammen agiert und gemeinsam erfolgreich Abschlüsse generiert. Nichtsdestotrotz komme ich nicht darum, zu erwähnen, dass mit der Umstellung auf den digitalen Vertrieb auch ein Kulturwandel mit einhergeht. Im Laufe des Buches kommen wir auf Strukturen, Tagespläne und Wochenziele zu sprechen, die am Anfang eines solchen Wandels nicht nur für Zufriedenheit sorgen. Die typischen Phasen der Stimmungslage einer Transformation vom analogen zum digitalen Vertrieb zeigt die anfänglichen Stimmungsdämpfer, aber auch die Entwicklung zum besseren eNPS. Der Anstieg des cNPS sowie des eNPS bringt weitere kostensparende Effekte mit sich, beispielsweise aufgrund der daraus resultierenden Senkung der Turnover Rate im Vertrieb.
4. Die *Vertriebsdaten*, die im Next Level Sales erhoben werden, sind Gold wert. Der bekannte Satz »Daten sind das neue Gold« gewinnt immer mehr an Bedeutung. Insbesondere im Bereich des virtuellen Vertriebs ist dies der Fall, denn:
  - a) Tracking Tools und CRMs (Customer Relationship Management) ermöglichen eine transparente Übersicht über tägliche Prozesse und Aktivitäten der Vertriebler.
  - b) Gezieltes Coaching entlang der Performance des Vertriebstrichters beziehungsweise -zyklus wird ermöglicht. Stärken und Verbesserungspotenziale jedes einzelnen

- Vertriebblers können entlang der Schritte im Verkaufsprozess identifiziert werden. Somit können individuelle Entwicklungspläne kreiert werden, die Schritt für Schritt Stärken ausbauen und Schwachstellen optimieren.
- c) Daten bieten außerdem diverse weitere Möglichkeiten, wie zum Beispiel Cross-Selling, Up-Selling und Potenzialanalysen. Mit diesen Themen beschäftigen wir uns am Ende dieses Buches.
- Gerade im Vertrieb existiert hier oft noch eine große Schwachstelle. Die Vertriebler wollen oder können (mangels Schulung) nicht mit dem CRM-System arbeiten. Die aufgesetzten Lösungen können in jedem Unternehmen noch so gut und teuer sein – nur durch eine Pflege dieses datengetriebenen Arbeitens wird eine gute und stringente Vertriebssteuerung ermöglicht. Neben der Vertriebssteuerung hat die Datenpflege massive Implikationen auf das Forecasting der Unternehmensumsätze, aber auch auf die Planung von Marketing-Kampagnen. Außerdem ist die saubere Kundendatenpflege extrem wichtig bei einem Ausfall von Vertriebthern – sei es aufgrund einer Krankheit oder eines Arbeitgeberwechsels. Wir dürfen uns noch gemeinsam den Satz »Der Kunde ist König« in den Hinterkopf rufen. Aber wie soll der Kunde König sein, wenn wir »nichts« über ihn wissen, da wir die Daten des Kunden nicht sauber pflegen. Eine Studie des Marktforschungsinstituts i2s zeigt diesen Faktor klar auf: Bei 36 Prozent der befragten 217 Unternehmen ist die Datenqualität im CRM das Hauptproblem in der täglichen Arbeit (und dies schon im Jahre 2012).<sup>18</sup>
5. Die *Kosten* für das Vertriebsteam können gleichzeitig reduziert werden. Ein rein virtuelles Vertriebsteam benötigt keine Firmenwagen mehr und erstellt keine Spesenrechnungen. Wenn man ein neues, junges und digitales Next-Level-Sales-Team mit Talenten aufbaut, sind diese typischerweise auch »günstiger« im Vergleich zu Vertriebsmitarbeitern mit über 30 Jahren Erfahrung, da sie gerade am Anfang ihrer Karriere stehen. Deutlich möchte ich allerdings darauf hinweisen, dass

es sich bei den virtuellen/Remote-Vertriebler nicht um die zweite Garde handelt. Deren Gehaltsgefüge sollte prinzipiell genauso aussehen wie das der Außendienstler. Aufgrund der wegfallenden Kosten sowie der Vertriebserfahrung sind Kosteneinsparungen von um die 30 Prozent nicht unüblich. Der Gehaltseffekt kommt stärker zum Tragen, wenn beispielsweise europäische Hubs für den Next-Level-Sales-Vertrieb aufgebaut werden.

Insgesamt bietet der drastische Zugewinn digitaler Akzeptanz Organisationen eine wegweisende Chance für *Wachstum*. Die Umstellung auf den virtuellen Vertrieb kann Vertriebsorganisationen dabei helfen, ihre Kosten pro unterschriebenen Vertrag zu senken (CAC = Customer acquistion costs oder Kosten der Kundenakquisition), ihre Reichweite zu vergrößern, die Vertriebseffektivität erheblich zu verbessern und die Mitarbeiterzufriedenheit zu erhöhen.

Die zukünftigen Marktführer werden sich insbesondere durch *Agilität und Geschwindigkeit* auszeichnen, um Kunden zu binden, Umsätze zu sichern und Vertriebsmodelle neu auszurichten. Während die Chance des virtuellen Vertriebs ein bedeutender Erfolgsfaktor ist, wächst auch der Druck, daraus Gewinne zu generieren. Führungskräfte, die sich auf die Digitalisierung ihrer Vertriebsmodelle fokussieren, sollten größere Wettbewerbsvorteile in Form von mehr und loyaleren Kunden erzielen als ihre Wettbewerber. Außerdem ergibt sich die Chance, Longtail-Kunden (die im ersten Moment unattraktiv erscheinen) auch ein Betreuungskonzept anzubieten und diese gegebenenfalls aufzubauen. Aus Unternehmenssicht sind diese Go-to-market-Modelle ebenfalls gekommen, um zu bleiben. In einer Studie der Boston Consulting Group aus dem Januar 2021 mit Vorständen und Führungskräften der Fortune-500-Unternehmen wurde Führungskräften folgende Frage gestellt: »*Veränderungen, die nach der Wiederkehr (COVID-19-bezogen) zum »Normal« bleiben werden?*« 75 Prozent der Führungskräfte antworteten: »*Der vermehrte Einsatz von Next Level Sales*« (vergleiche Abbildung 1.5).<sup>19</sup>



Abb. 1.5: Welche Veränderungen werden nach einer Rückkehr (COVID-19-bedingt) zum Normal erhalten bleiben?

## Die Umwelt

Ein nicht zuletzt zu erwähnender Gewinner dieser Umstellung ist die Umwelt und die damit verbundene Nachhaltigkeit. Der Fokus auf virtuelle Meetings anstatt Face-to-Face-Meetings bedeutet simpel gesprochen weniger gefahrene Kilometer oder weniger zurückgelegte Flugmeilen. Es wird deutlich weniger CO<sub>2</sub> verbraucht und damit neben gespartem Geld für die Unternehmen der CO<sub>2</sub>-Fußabdruck verbessert. Diesen Wert durfte ich bereits mehrfach mit Unternehmen berechnen und es kommen beeindruckende Ergebnisse dabei heraus. Verschiedene Betrachtungsweisen setzen den Hebel von Next Level Sales auf die Nachhaltigkeit in die richtige Perspektive:

- Pro Jahr können bis zu 35 Weltumrundungen mit dem Auto gespart werden.
- Es werden 50 000 000 weniger Einwegkaffeebecher verbraucht.
- Eis in der Fläche von zehn Fußballfeldern wird pro Jahr geschont.

Diese Ergebnisse hängen natürlich von der Anzahl der umgestellten Vertriebler und dem Betrachtungshorizont ab. Zusammenfassend lässt sich festhalten: Die Veränderungen im Vertrieb sind gekommen, um zu bleiben. Und deshalb sollten Unternehmen und Verbraucher sich entsprechend langfristig darauf einstellen. Simon Kucher & Partners haben es treffend zusammengefasst: »Finally the time for a new way of selling:

*The global consequences of COVID-19 will continue to impact businesses in the near-term, and the longer-term effects have yet to be felt. By protecting revenue, adjusting and optimizing the selling model to set teams up for success, and preparing for the uptake, B2B sales organizations can help minimize underutilized selling time. Enter the sales rep 2.0.«<sup>20</sup> Dieser Vertriebler 2.0 wird benötigt, da die Differenzierung zwischen Verkäufern in der Fläche und virtuellen Verkäufern immer mehr verschwimmen wird. Oder eben weil jener Vertriebler 2.0 in einem hybriden Modell, wie wir es später beschreiben werden, beide Funktionen abdecken kann: Die des Vor-Ort-Vertrieblers und die des virtuellen Verkäufers – je nachdem, welcher Modus vom Kunden oder der Situation verlangt wird. In dem Ziel-Go-to-market-Modell soll es primär um die Bedürfnisse des Käufers gehen: verstärkte Bequemlichkeit und somit eine hervorragende Käuferfahrung, schnellere Zeit zum Wert (also schnellere Vertriebszyklen), erhöhte Flexibilität und der beste Preis. Das muss der Vertriebler 2.0 abdecken und das Modell des Next Level Sales ist die Antwort darauf. Im Detail schauen wir uns die Bedürfnisse des Kunden im nächsten Kapitel an.*

Viele Aspekte dieses Buches sind darauf ausgelegt, dass man ein bestehendes Vertriebsteam auf das virtuelle Verkaufen umschult, aber alle Aspekte gelten genauso für die Neu-Einstellung eines kompletten Remote-Vertriebsteams »auf der grünen Wiese«. Für *Neueinsteiger* ist es aus drei Gründen einfacher:

1. Es muss weniger Wert auf das Thema Wandel und Change Management gelegt werden (vergleiche Kapitel 8). Ein neu eingestelltes Vertriebsteam muss sich nicht komplett von dem ehemals analog geführten Vertrieb lossagen, sondern kann direkt in der neuen Struktur starten.
2. Ein neu eingestelltes, junges Team ist schon aufgrund der Geburtsjahre typischerweise etwas mehr gewohnt, täglich mit digitalen Medien umzugehen und über diese zu kommunizieren – die *digital natives*. Dies hilft ungemein, auch den jüngeren werdenden Einkäufern entgegenzutreten. Diese Jahrgänge

sind es gewohnt, WhatsApp-Sprachnachrichten zu hinterlassen oder einen Status auf Instagram oder WhatsApp zu teilen, um im Vertriebskontext Inbound Leads zu generieren, oder Ähnliches.

3. Außerdem kann man von Anfang an mittels der Job-Profile leicht nach anderen Talenten suchen. Die Next-Level-Sales-Vertriebler sollten etwas analytischer und datengetriebener sein als die »normalen« Vertriebler, die in den vergangenen 50 Jahren typischerweise gesucht wurden.

Aber wie gesagt: Es sind beide Varianten möglich, insbesondere abhängig von ihrer Start-Position. Neue Wachstumsmärkte lassen sich gut direkt im Next-Level-Sales-Modell (von der Pike auf) aufbauen, wohingegen Bestandteams gegebenenfalls umgeschult werden müssen.

### **1.3 Anforderungen des Kunden an den Vertrieb in der heutigen Zeit**

Viele Unternehmen, insbesondere im B2B-Umfeld, lassen einen entscheidenden Aspekt in der Planung des Verkaufsprozesses leider außen vor: den Kunden. Dafür gibt es nach meiner persönlichen Erfahrung unzählige Beispiele. Das klassische, das ich häufig beobachteten »durfte«, ist, dass Produktneuheiten ohne jedwede Rücksprache mit dem Kunden entwickelt wurden und somit das Produkt leider unverkäuflich war. Häufig werden auch keine cNPS-Umfragen gemacht, mit denen man verstehen könnte, wie glücklich eigentlich unsere Kunden mit unserem Umgang im Vertrieb und so weiter sind. Am Ende des Kaufentscheidungsprozesses steht allerdings genau dieser Kunde im Mittelpunkt und trifft eine Entscheidung. Das macht ihn zum wichtigsten Glied in der Kette und Verkaufsprozesse sollten dahingehend optimiert werden.

In vielen Unternehmen verlässt man sich darauf, dass die Vertriebler die Bedürfnisse des Kunden kennen und somit

als sein Sprachrohr fungieren. Sagt ein Vertriebler beispielsweise Folgendes: »Ich habe gestern mit Herrn Meyer aus der Mustermann-Firma gesprochen und er möchte mich unbedingt persönlich treffen«, heißt das übersetzt vermutlich: »Ich würde Herrn Meyer gerne persönlich treffen, da ich nicht weiß, wie ich sonst weitere Verkäufe erzielen soll.« Oder es bedeutet »Ich habe die letzten 20 Jahre meine Kunden persönlich besucht und deshalb mache ich es auch die nächsten 20 Jahre so.« Diese Einschätzung und das Handeln eines Vertriebbers sind allerdings damit nicht immer auf die Bedürfnisse und Meinungen des Kunden ausgerichtet, sondern auf die des Vertriebbers selbst. In einem wettbewerbsstarken Markt kann dieser Bias jedoch explizite Nachteile haben. Studien zeigen, dass Kunden mittlerweile hohen Wert auf digitale Medien und Treffen legen, wie bereits Abbildung 1.4 verdeutlicht hat. Diese unterschiedlichen Vorstellungen können zu Konflikten führen beziehungsweise zu einer Kundenabwanderung zur Konkurrenz.

Am Ende trifft der Kunde die Kaufentscheidung und im Vergleich zu einer Welt von vor 20 Jahren ist diese Kaufentscheidung nicht von einer Firma abhängig. Kunden können heutzutage schnell und einfach zu einem Wettbewerber wechseln. Aus diesen Gründen ist es essenziell, den Verkaufsprozess beim Kunden zu starten und den Kunden sowie seine Bedürfnisse im Detail zu verstehen.

Kundenbedürfnisse unterscheiden sich von Industrie zu Industrie. Nichtsdestotrotz gibt es einige allgemeine Punkte, die dem heutigen modernen Kunden jeder Branche wichtig sind. Im Folgenden betrachten wir diese Aspekte genauer und erläutern, warum sie die perfekte Basis für den digitalen Verkaufsprozess sind.

Typischerweise legt der Kunde im Verkaufsprozess auf die folgenden Aspekte Wert:

1. Flexibilität,
2. Schnelligkeit und Agilität,
3. eine positive Kauf- und Serviceerfahrung und
4. ein gutes Preis-Leistungs-Verhältnis.

Abhängig von der Art des Produkts kommen noch weitere produktspezifische Aspekte hinzu, wie zum Beispiel auf den Kunden perfekt zugeschnittene Lösungen. Jedoch betrachten wir hier nur die oben genannten wichtigsten Punkte im Rahmen des Verkaufsprozesses.

### **Flexibilität im Verkaufsprozess**

Der Kunde erwartet aufgrund von wechselnden und steigenden Anforderungen Flexibilität im Verkaufsprozess. Was ist mit »Flexibilität im Verkaufsprozess« gemeint? Der Kunde wünscht sich pragmatische Lösungen, »ease of making business«. Ein Beispiel, bei dem Kunden sich diese Flexibilität wünschen, ist das unkomplizierte Verschieben eines Verkaufstermins um beispielsweise eine Woche. In der heutigen, schnelllebigen Zeit kann das auch bedeuten, dass ein Termin, der in 30 Minuten stattfinden soll, kurzfristig verschoben wird. Diese Kurzfristigkeit und Flexibilität ist in der digitalen Welt keine Herausforderung. Allerdings stellt dies Vertriebler aus der analogen Welt, die seit zwei Stunden in der Anreise zu einem Termin sind, vor ein enorm großes Problem und führt zu Leerfahrten. Flexibilität hängt auch oft direkt mit Schnelligkeit und Agilität zusammen.

### **Schnelligkeit und Agilität**

Was machen wir, wenn der Kunde ein kurzfristiges Meeting benötigt, weil ein Mitbewerber ein sehr gutes Angebot auf den Tisch gelegt hat? Warten wir auf den physischen Termin, der persönlich in einer Woche stattfinden kann, oder können wir sofort verfügbar sein? Können wir agil auf die Bedürfnisse des Kunden eingehen?

Die Vorteile von digitalen Meetings möchte ich anhand eines konkreten Beispiels verdeutlichen. Im Verkaufsgespräch bemerkt der Vertriebler, dass der Kunde einen bestimmten Produktexperten benötigt, um eine Verkaufsentscheidung zu treffen. In der analogen Welt müsste der Vertriebler zurück ins Büro fahren, sich mit dem Produktexperten abstimmen und potenzielle Termine raussuchen, um anschließend eine

gemeinsame Anreise zu planen und zu buchen. Dieser Prozess inklusive der Verfügbarkeiten kann schnell drei bis vier Wochen dauern. Bis dahin könnte der Kunde bereits zur Konkurrenz abgewandert sein oder er müsste eventuell erneut von dem Produkt überzeugt werden. In digital unterstützten Gesprächen können weitere Personen mit einem Klick zu einer Besprechung hinzugefügt werden. In dem konkreten Beispiel könnte man somit den Produktexperten vielleicht sogar direkt in der Videokonferenz hinzuholen und die Produktfragen des Kunden beantworten (wenn er zu dem Zeitpunkt verfügbar ist). Zur Not setzt man eine Folge-Videokonferenz für den nächsten Tag an und bittet den Produktexperten hinzu. Diese Schnelligkeit und Kundenorientierung wird in Zukunft noch viel mehr Kaufentscheidungen beeinflussen, als es ohnehin heute schon passiert, denn Kunden lieben schnelle Antworten und schnelle Lösungen. Das Unternehmen, das die beste Kundenerfahrung bietet, erhält in den meisten Fällen den Zuschlag. Der Preis ist ein spannendes Entscheidungskriterium, aber letztendlich entscheidet die Kundenerfahrung. Es gilt, sich den Bedürfnissen des Kunden anzupassen und schneller und digitaler zu sein als der Wettbewerber. Wer kennt sie nicht, die »Horror-Stories« der Unternehmen, die die Digitalisierung verpasst haben, wie beispielsweise Kodak, Quelle oder Nokia?

- *Kodak* hat nicht auf die Digitalisierung der Fotoapparate gesetzt, sondern darauf vertraut, dass Kunden weiterhin Filme nutzen werden. Das war nicht besonders weitsichtig und kundenorientiert, denn ist es nicht klasse für den Kunden, direkt zu sehen, ob das Foto vom Familienurlaub etwas geworden ist, und zur Not noch eins zu machen? Was viele nicht wissen, ist, dass es tatsächlich ein Kodak-Mitarbeiter war, der die erste digitale Kamera erfunden hat. Aber das Management war nicht begeistert von der Idee, da Kodak sehr gut an den Filmen verdient hat. Ende der 1970er-Jahre hatte Kodak einen Marktanteil bei Filmen und Kameras von circa 80 bis 90 Prozent. 2012 folgte die Insolvenz.

- *Quelle*, das ehemals größte Versandhaus Europas, hat eindeutig zu lange auf den gedruckten Katalog (»der Quelle-Katalog«) gesetzt, sich der Digitalisierung verwehrt und wurde von Amazon abgelöst. Die Insolvenz folgte 2009. Dass eine Digitalisierung und ein Umbau möglich sind, bewies oder beweist hingegen *Otto* bis heute: Auch bei Otto ist noch bis 2018 ein Katalog gedruckt worden, aber immerhin fing Otto 1995, also noch bevor Amazon sein Geschäft in Deutschland startete, an, seinen Katalogen CDs beizulegen, um den Kunden auf dem Weg in das digitale Bestellen zu helfen.
- *Nokias* Marktanteile entwickelten sich von 50 Prozent in 2007 auf circa fünf Prozent in 2012. Nokia gehörte in den 2000er-Jahren zu den zehn wertvollsten Marken der Welt, bis das digitalere, benutzerfreundlichere iPhone die Nokia-Handys verdrängte.

Die Digitalisierung des Vertriebs mag nicht genauso extrem sein, aber versetzen Sie sich in die Rolle des Kunden: Sie haben zwei Angebote auf dem Tisch, die entlang aller für Sie entscheidenden Variablen recht kompetitiv sind. Allerdings gibt es einen signifikanten Unterschied bei den beiden Anbietern: Bei einem der beiden Unternehmen dauert es mehrere Tage, bis Sie Antworten auf Ihre Fragen erhalten. Hingegen kommt das Konkurrenzunternehmen innerhalb von Stunden auf Sie zurück. Welches Licht wirft das auf die beiden Unternehmen, auch im Hinblick auf den späteren Kundenservice, weitere Verträge, Reklamationen et cetera? Für welchen Anbieter entscheiden Sie sich?

### Die beste Käuferfahrung

In den Verkaufsentscheidungen wird die Käuferfahrung immer ausschlaggebender. Daher sollten sich Unternehmen darauf einstellen, dass der Fokus auf und um den Kunden die Devise Nummer eins in der Zukunft sein wird. Nehmen wir Amazon als Beispiel: Viele Endverbraucher bestellen am liebsten bei Amazon, unabhängig von den Diskussionen in den Medien über das Unternehmen. Der einfache Grund dafür ist die Ausrichtung des Unternehmens auf den Kunden. Für den Kunden zählt hier:

eine riesige Auswahl, die Verfügbarkeit der Ware am nächsten Tag (teilweise sogar am gleichen Tag), die unkomplizierte Reklamation, die kundenfreundliche Retoure. Dies ist alles auf die absolute Kundenzufriedenheit und positive Kundenerfahrung ausgelegt. Obwohl Amazon nicht in allen Fällen der günstigste Anbieter ist, starten 51 Prozent<sup>21</sup> der Käufer typischerweise nicht mehr auf Google ihre Online-Suche, sondern direkt auf der Amazon-Website.

Dies zeigt, an welche Erfahrungen sich die Kunden, insbesondere im B2C-Umfeld, durch eine absolute Kundenfokussierung von anderen Unternehmen gewöhnen. Es wird zur Normalität, dass der Kunde im absoluten Mittelpunkt steht. Dieses Bedürfnis überträgt sich nach und nach auf die B2B-Welt, da es sich im Grunde hier um die gleichen Menschen handelt. Die verantwortlichen Personen bei B2B-Kunden vergleichen private Einkäufe mit geschäftlichen, zum Beispiel: »*Wenn das für eine Waschmaschine geht, warum geht es dann nicht auch für 1.000 Schrauben?*« Die Rolle des virtuellen Vertriebels muss weitergedacht werden, da Kunden mittlerweile mehr Zeit mit ihrem Smartphone verbringen als vor dem Laptop. Aus diesem Grund ist es wichtig, dass der digitale Vertriebler auch Chatfunktionen, SMS-Mitteilungen und andere Formen der direkten Interaktion in Betracht zieht, um seine Kunden wirklich nach ihren Bedürfnissen zu kontaktieren.

Kundenfokus und Kundenerfahrung beinhaltet natürlich auch, dass wir empathisch und positiv mit unseren Kunden umgehen und diese wie unsere Partner und nicht als Zielscheibe behandeln. Die erfolgreichsten Verkaufsgespräche sind typischerweise die Gespräche, die auf einer Ebene stattfinden. Der Kunde fühlt sich nicht, als wäre ihm etwas verkauft worden, das er nicht haben wollte, oder als wäre er das Ziel eines »Bauchladenverkaufs« gewesen. Die Aufgabe des Vertriebs ist es, gemeinsam mit dem Kunden seine aktuellen Herausforderungen und Probleme zu seiner Zufriedenheit zu lösen – im Idealfall mit den eigenen Produkten.

Vergleichen wir beim Thema Kundenerfahrung noch einmal den digitalen und den analogen Vertriebler. Wie ärgerlich ist es, wenn sich die Anreise des Vertrieblers um zwei Stunden aufgrund eines Staus verzögert? Welche Auswirkungen hat es, wenn das ange-setzte Meeting um zwei Wochen verschoben werden muss, da der Flug ausgefallen ist? Dies alles passiert dem digitalen Vertriebler nicht. Dieser muss nur dafür sorgen, dass seine Internetverbin-dung stabil ist. Er kann selbst dafür sorgen, dass das Verkaufs-meeting ohne Störfaktor stattfindet und somit von Verkäuferseite zu 100 Prozent zur Verfügung steht.

### **Bestmöglicher Preis**

Wie in den Abschnitten zur Kundenerfahrung und Schnellig-keit/Agilität beschrieben, wird der Preis in Zukunft nicht mehr die alles entscheidende Rolle spielen. Nichtsdestotrotz ergeben sich durch die digitale Verfügbarkeit der Informationen neue Vergleichsmöglichkeiten der Preise (nicht nur im B2C-Bereich). Dabei ist Kunden heutzutage insbesondere Transparenz und Verständlichkeit des Preises enorm wichtig.

Auch analysiert der Kunde den Aufwand, den er investieren muss, um mit den Zulieferern ins Geschäft zu kommen. Also interne Kosten der Geschäftsabahnung. In meiner Projekter-fahrung durfte ich bereits bei einigen meiner Kunden Analysen zu *internalen Kosten im Kaufprozess* durchführen. Hierbei wurde Folgendes aus Käuferseite betrachtet:

- Wie viele Meetings benötige ich mit einem Unternehmen, bis ich alle für den Vertragsabschluss relevanten Informationen ge-sammelt habe?
- Bietet der Zulieferer virtuelle Meetings an, sodass ich nicht mein Team aus vielen Ländern einfliegen oder Y Stunden mit dem Auto fahren lassen muss?
- Wie nachhaltig und fortschrittlich sind die Zulieferer, kann ich beispielsweise digital signieren?
- ...

Diese Analysen zeigen die Sensibilität der Kunden für das Thema und die Bereitschaft, sich auf den effizientesten Prozess einzulassen.

Nachdem nun die Grundvoraussetzungen für den digitalen Wandel des Vertriebs beleuchtet wurden, gilt es nun zu definieren, was die Digitalisierung des Vertriebs im Detail beinhaltet und bedeutet.