

IN DIESEM KAPITEL

Wie sich das Einkaufsverhalten verändert hat

Customer Centricity ist mehr als Kundenorientierung

Beim digitalen Verkaufen muss der Mensch im Fokus stehen

Im Vertrieb kommt es primär auf die Einstellung an

Kapitel 1

Menschen kaufen heute anders ein

Früher war mehr Lametta.« Kennen Sie dieses Zitat von Loriot? Dann werden Sie vermutlich ein Fan des großen deutschen Humoristen sein oder der Generation Babyboomer angehören, vermutlich sogar beides. Sinnbildlich steht der Spruch aus den 1978 im Rahmen von »Weihnachten bei Hoppenstedts« erstmals veröffentlichten Sketchen für die heute noch häufig vorzufindende unzeitgemäße Lebenseinstellung »Früher war alles besser«.

Was hat das mit digitalem Verkaufen zu tun? Sehr viel! Wer sich modernen Vorgehensweisen im Sales öffnen möchte, muss bereit sein, alte Muster über Bord zu werfen. »Weihnachten bei Hoppenstedts« hat aus Verkaufssicht noch viel mehr zu bieten als das bereits erwähnte Zitat. Zu den Hauptsketchen gehören der »Vertreterbesuch« und die »Vertreterkonferenz«. Im Internet sind diese Sketche nach wie vor zu finden. Gönnen Sie sich diese wirklich witzigen Beiträge, mit denen Loriot allerdings allen Verkäuferinnen und Verkäufern keinen Gefallen getan hat. Sie legen in überzeichneter Form sämtliche negativen Assoziationen für das Verkaufen offen. Da wird kein Vorurteil über Vertrieb ausgelassen.

Vertriebsleute haben nach wie vor mit vielen Ressentiments zu kämpfen. Aber nicht der Humorist Loriot ist daran schuld, sondern diejenigen Menschen, die weiterhin mit Methoden verkaufen, wie sie vielleicht in den Jahren 1970 bis 2000 noch funktioniert haben, oder auch damals schon nicht.

Schon immer hatte die Menschheit mit Veränderungen zu tun. Im Grunde genommen ist es nichts Besonderes. So liest man heute keine Schlagzeilen mehr wie: »Farbfernsehen macht

32 TEIL I Auf die Veränderungen im Sales reagieren

die Augen krank.« Fast alle technologischen Neuerungen haben ihren Sinn und bringen – zumindest meistens – Vorteile und einen entsprechenden Nutzen. Dies trifft in besonderem Maße für das Verkaufen zu. Hier hat es in den letzten Jahren sehr viele interessante Ansatzpunkte auch in Zusammenhang mit dem Marketing gegeben, gegenüber denen man sich nicht verschließen sollte.

Anlass zum Change ist neben dem technologischen Fortschritt vor allem: das veränderte Einkaufsverhalten der Menschen.

Moment mal: Bedeutet das ein völlig neues Mindset für den Verkauf? Oder war es schon immer so, dass Verkaufen und Einkaufen nur im Einklang funktionieren?

Leider ist nach wie vor zu beobachten, dass Verkaufsprozesse sich nicht an den Einkaufsprozessen der entsprechenden Kundschaft orientieren. Stattdessen werden altbackene Methoden weiterhin durchgezogen.



Spätestens seit Beginn der Coronapandemie im Jahr 2020 ist jedem Vertriebsmenschen klar geworden, dass Sales nicht nur online funktionieren kann, sondern auch muss. Aufgrund der teilweise massiven Kontaktbeschränkungen waren persönliche Treffen mit Kunden von einem Tag auf den anderen nicht mehr möglich.

In einem mittelständischen Produktionsunternehmen mit der Kundenzielgruppe Handwerksbetriebe führten diese Veränderungen zu massiven Problemen. Das komplette Außendienst-Team stellte die Besuche vor Ort mit sofortiger Wirkung ein. Eine andere Form der Kundenkommunikation kannte man bis dahin nicht. Telefonisch teilten die Verkäufer den Kunden mit, dass sie aufgrund der Coronabeschränkungen mit sofortiger Wirkung nicht mehr vorbeikommen konnten. Bestellungen wurden selbstverständlich weiterhin per E-Mail und telefonisch entgegengenommen. Mit aktivem Vertrieb hatte dies allerdings überhaupt nichts mehr zu tun.

Der Vertriebsleiter war völlig überfordert mit der Situation und verschloss die Augen, statt aktiv zu werden: »Ich möchte gar nicht wissen, was die den ganzen Tag über jetzt tun. Vermutlich gar nichts. Daher werden wir die Kurzarbeit wohl auch auf den Vertrieb ausweiten müssen.« Die resignierende Haltung kam einem so vor, als wollte sich der komplette Betrieb seinem Schicksal ergeben.

Dabei lag das Kernproblem lediglich darin, dass bis auf wenige Ausnahmen der gesamte Vertriebsaußendienst noch nie zuvor an einem Video-Meeting teilgenommen hatte. Allein die vermeintlich schwierige Technik stellte für die meisten Sales-Leute des Mitteländlers eine echte Herausforderung dar.

Dieser Missstand konnte schnell gelöst werden: In einer eintägigen Schulung mit vielen Praxis-Übungen wurden allen betroffenen Personen in Kürze die wichtigsten Fähigkeiten für modernen Online-Vertrieb beigebracht. Das Tolle daran: Als die ersten Hürden genommen waren, hatten alle Beteiligten richtig viel Freude daran, mit ihren Kunden künftig mehr online zu kommunizieren. Die Hürden für digitales Verkaufen sind somit gar nicht so hoch, wie viele zunächst annehmen.

Das Verkaufen mit digitalen Hilfsmitteln ist natürlich mehr, als lediglich Video-Meeting-Tools bedienen zu können. Auf die vielfältigen weiteren Möglichkeiten wird im Laufe dieses Buches noch ausführlich eingegangen.

Im vorgenannten Beispiel war neben der fehlenden digitalen Kompetenz im Vertrieb ein weiteres Manko, dass zu wenig darauf eingegangen wurde, was die Kunden eigentlich wollen. Wie selbstverständlich wurde vorausgesetzt, dass Handwerksbetriebe persönlich betreut und in regelmäßigen Zeitabständen besucht werden müssen.

Dieses Mantra hat sich über Jahrzehnte hinweg in vielen Branchen verfestigt. Nur die wenigen Anbieter kommen mal auf die Idee, mit den Kunden darüber zu sprechen, wie eine optimale Betreuung in Zukunft aussehen sollte. Vermutlich käme als Antwort in den meisten Fällen eine Mischung aus persönlichem Kontakt und einer Auswahl an verschiedenen digitalen Kanälen. Dies ist je nach Branche sehr unterschiedlich, aber die Tendenz geht eindeutig dahin, dass auch im Business die Kunden die Vorteile genießen wollen, die sie von ihren privaten Einkäufen mit Unterstützung von digitalen Tools und Apps längst gewohnt sind.

In den heutzutage hart umkämpften Märkten bestimmen häufig die Kunden, wo es langgeht. Daher wird es allerhöchste Zeit, sich daran zu orientieren, wie diese einkaufen und welche Vorgehensweisen und Kanäle sie dabei bevorzugen.

Verkaufen bedeutet: beim Einkaufen helfen

Es ist nicht der allerneueste Schrei, wenn behauptet wird, dass es das Verkaufen im klassischen Sinne nicht mehr gibt, sondern dass man es treffender mit »beim Einkaufen helfen« bezeichnen sollte.

Wie kommt dieser Wandel zustande, der sich innerhalb so kurzer Zeit vollzogen hat, dass es anscheinend einige noch nicht mitbekommen haben?

Kunden sind besser informiert

»Das Internet ist für uns alle Neuland« – der Spruch von Ex-Kanzlerin Angela Merkel sorgte bereits im Jahr 2013 für viele Lacher nicht nur im Netz, sondern wurde auch offline häufig diskutiert. Aber was hat sich denn so massiv verändert, seitdem das *Word Wide Web (www)* für fast alle Menschen zugänglich ist und somit eine unendlich erscheinende Menge an Informationen sogar kostenlos abgerufen werden kann?

Nicht nur in Bezug auf das Verkaufen ist doch klar: Im Gegensatz zu früher kann man sich viel einfacher informieren und ist nicht mehr so sehr auf externe Unterstützung zum Beispiel in Form von Redakteuren oder – im Falle von Sales – auf Verkäuferinnen und Verkäufer angewiesen. Ob die Informationen und somit die Eindrücke, die man dann erhält, immer den Tatsachen entsprechen, sei mal dahingestellt. Aber auch schon in den Vor-Internet-Zeiten sind die meisten Menschen davon ausgegangen, dass die Inhalte korrekt waren.

34 TEIL I Auf die Veränderungen im Sales reagieren

Bei berechtigten Zweifeln haben sie eine kritische Haltung eingenommen, was übrigens in der heutigen Zeit umso empfehlenswerter ist. Selbst die nüchterne Darstellung von wahren Fakten kann durch einen veränderten Kontext beeinflussend wirken. Auf das Business bezogen kann das zu großen Unsicherheiten vor allem bei komplexeren Kaufprozessen mit höheren Investitionssummen führen. Wer garantiert dem Entscheider-Gremium, dass alle Versprechungen und sonstigen Informationen bezüglich des Objekts der Begierde den Tatsachen entsprechen? Selbst auf Anwender- und Testberichte kann man sich nicht hundertprozentig verlassen, denn sie könnten manipuliert sein.

Die hohe und frei zugängliche Verfügbarkeit von Informationen ist somit Fluch und Segen zugleich. Aber egal wie zuverlässig die verschiedenen Informationsquellen auch sein mögen: Man kann feststellen, dass einkaufende Menschen sowohl im B2C- als auch im B2B-Umfeld sich immer öfter vor einer geplanten Investition selbst umfangreich schlau machen. Es gilt aufgrund einer Vielzahl von Studien als erwiesen, dass Käuferinnen und Käufer eher später als früher den Erstkontakt mit einem potenziellen Anbieter suchen. Die Kaufentscheidung ist oft bereits gefallen, bevor der Kontakt zum Verkaufspersonal gesucht wird. Es geht sogar noch einen Schritt weiter: Ebenfalls durch wissenschaftliche Untersuchungen belegt ist die Tatsache, dass Menschen immer weniger mit klassischen Sales-Leuten in Kontakt treten wollen. Je jünger die Zielgruppe ist, umso stärker ist der Wunsch, allein die Kaufentscheidung zu treffen.

Eine echte Revolution im Verkauf

Wer sich diese Entwicklungen vor Augen hält, wird schnell feststellen, welche tiefgreifenden Veränderungen das für das Verkaufen als Dienstleistung bedeutet. Hinzu kommt, dass die Beschleunigung dieser Tendenzen eher zunimmt und nicht mehr in irgendeiner Form aufzuhalten ist. Wer daher immer noch die alten Loriot-Zeiten herbeisehnt, wird leider eines Besseren belehrt werden.

Kann man schon von einer echten Revolution im Verkauf sprechen?

Die Dienstleistung des Verkaufens hat sich über viele Jahre hinweg stets weiterentwickelt. Aber was im Sinne des digitalen Verkaufens derzeit alles möglich ist, zwingt jedes Unternehmen regelrecht dazu, zumindest alle Vertriebsprozesse auf den Prüfstand zu stellen.

Veränderungsbereitschaft ist der Schlüssel zum Erfolg

Alle im Vertrieb tätigen Menschen müssen sich künftig mit folgenden Fragestellungen beschäftigen:

- ✓ Benötigt man das Verkaufen weiterhin als klassische Dienstleistung?
- ✓ Braucht es noch Verkäuferinnen und Verkäufer?
- ✓ Kann man alle Verkaufsprozesse komplett digital abbilden? Ist das in allen Branchen und auch bei hochkomplexen Produkten sinnvoll?
- ✓ Gibt es noch offene Flanken im Vertrieb, die selbst von Künstlicher Intelligenz nicht abgedeckt werden können?

- ✓ Wie sehen die Berufsbilder im Sales und Marketing künftig aus?
- ✓ Welche digitalen Konzepte und Tools sind bei der Vielzahl an Optionen sinnvoll?
- ✓ Wie behält man den Überblick, da täglich neue Ansätze hinzukommen?

Fragen über Fragen, die Sie vermutlich selbst problemlos um viele weitere Punkte ergänzen könnten.

»Wir müssen uns auf die massiven Veränderungen einstellen!«



So lautete das Fazit eines Top-Managers nach einer dreitägigen Strategietagung der Vertriebs- und Marketingführung eines hochinnovativen Maschinenbau-Konzerns. Bisher funktionierten die bewährten Vorgehensweisen im Sales hervorragend. Sonst hätte man in den letzten Jahren nicht ein solches Wachstum hingelegt. Oder lag es eher an den ausgereiften und zugleich zukunftsorientierten Produkten, die stets dem Wettbewerber eine Länge voraus waren?

Aber spätestens die provozierende Frage, ob man die komplette Vertriebsmannschaft nicht lieber entlassen und stattdessen dieses Geld in die Weiterentwicklung des B2B-Portals investieren sollte, entfachte bei den Anwesenden heiße Diskussionen.



Lassen Sie die zum Teil emotionsgeladenen Auseinandersetzungen über die zukünftige Ausgestaltung des Vertriebs in Ihrem Unternehmen zu! Alle Change-Prozesse bedürfen einer ausführlichen Beschäftigung aller Beteiligten mit den bevorstehenden Veränderungen. Es hat noch nie gut funktioniert, den Mitarbeitenden von jetzt auf gleich etwas Neues überzustülpen.

Alles nur noch online?

Bereits seit einigen Jahren ist die sich verstärkende Tendenz zu beobachten, dass Kunden sich vorab besser informieren. Das liegt auch daran, dass immer mehr Menschen sich digitalen Themen öffnen und diese in ihr Berufs- und Privatleben integrieren.

Nicht neu ist auch die Beurteilung, dass nicht alle Prozesse unbedingt digitalisiert werden müssen. Schon 2015 machte der Spruch des damaligen Telefónica-Chefs Thorsten Dirks die Runde: »Wenn sie einen Scheißprozess digitalisieren, dann haben sie einen scheiß digitalen Prozess.«

Die Frage ist vielmehr, wie auf die Veränderungen im Rahmen der zunehmenden Digitalisierung – egal ob als Einzelunternehmer oder im Großkonzern – reagiert wird. Kein guter Ratschlag ist in diesem Zusammenhang, die Augen vor der Weiterentwicklung zu verschließen und dem Köschen Mantra zu vertrauen: »Et hätt noch immer jot jejange« (frei übersetzt: Es wird schon gutgehen).

»Alles nur noch online« scheint auch nicht der Weisheit letzter Schluss zu sein, oder zweifeln viele an der Aussage womöglich nur, um ihre Daseinsberechtigung als menschliche Verkaufssupporter zu rechtfertigen? An dieser Stelle gerät man schnell auf dünnes Eis. Selbst

die besten Zukunftsforscher können nicht exakt vorhersehen, wie unsere Welt in fünf, zehn oder 100 Jahren aussehen wird. Das führt zu einer enormen Unsicherheit und leider bei vielen Menschen auch zur Schockstarre. Nicht jeder kommt mit dem schnellen Veränderungstempo zurecht. Das sollte man respektieren.

Dieses Buch trägt dazu bei, für den Sales- und Marketingbereich etwas mehr Klarheit zu schaffen. Eine rein digitale Welt ist theoretisch denkbar, aber für die meisten Menschen nicht wirklich wünschenswert. Es kommt vielmehr darauf an, wie sich unsere Aufgabenbereiche künftig ändern und an welchen Stellen uns digitale Technik dabei unterstützen kann, von Routineaufgaben entlastet zu werden, um wertschöpfenden und gehaltvollen Tätigkeiten nachzugehen.

Bei allen Überlegungen im Vertriebs- und Marketingumfeld sollte allerdings der Kunde im Mittelpunkt stehen. Nach wie vor sind nämlich viele Unternehmen zu sehr auf sich selbst ausgerichtet.

Den Kunden digital in den Mittelpunkt rücken

Customer Centricity ist mehr als ein Buzzword, das vor allem in Marketingkreisen immer mehr die Runde macht. Den Kunden in den Mittelpunkt rücken – wer möchte sich das in seinem Unternehmen nicht auch auf die Fahne schreiben? Damit das Ganze aber positive Wirkungen erzielt, reicht es nicht, diese hohen Ansprüche lediglich in der Unternehmensvision zu verankern. Es kommt vor allem – wie so oft – auf die Umsetzung an.



Customer Centricity (Kundenzentrierung) ist ein strategischer Ansatz, der darauf abzielt, den Kunden nicht nur ins Zentrum der Verkaufs-, sondern der gesamten Unternehmensprozesse zu stellen. Dabei arbeiten vor allem Marketing, Vertrieb und Produktmanagement im Dreiklang eng zusammen, denn selbstverständlich sollte auch die Produktentwicklung sich primär an den Kundenbedarfen orientieren.

Diese Betrachtungsweise geht weit über die klassische Kundenorientierung hinaus und hat mit dem früheren Modell des »König Kunde« ebenfalls nur noch wenig zu tun.

Wie gelingt es, den Kunden künftig noch mehr digital zu erfassen? Früher spielten sich Kundenbeziehungen fast ausschließlich persönlich und in direktem Kontakt ab, sei es auf Märkten, Messen, in Verkaufsräumen oder an sonstigen Orten im persönlichen Gespräch. Wie gestaltet man die gewünschten digitalen *Touchpoints*, um den Kunden bereits abzuholen, bevor er mit dem Unternehmen womöglich persönlich in Kontakt tritt? Oder braucht man den finalen analogen Touchpoint auf menschlicher Ebene künftig gar nicht mehr?

Klar ist, dass rein technisch gesehen mittlerweile fast alle noch so komplexen Vertriebsprozesse zu hundert Prozent digital abgebildet werden können. Aber ist das überhaupt sinnvoll? Im Sinne von Customer Centricity: Wollen die Kunden das? Und wo liegen die Unterschiede bei den Kundenzielgruppen? Vermutlich gibt es weiterhin auf Kundenseite Ansprechpartner, die am liebsten persönlich von einer Verkaufsperson durch den gesamten

Prozess geführt werden möchten, während andere Menschen genau das Gegenteil bevorzugen, nämlich komplett selbstbestimmt und rein digital den Einkauf zu tätigen. Gibt es hierfür Patentrezepte, und wenn ja, wie passt man diese für das eigenen Unternehmen an?

Allein bei diesen Fragen spüren Sie vermutlich schon: Wenn man das Thema »Digitales Verkaufen« vom Kunden aus angeht, wird es plötzlich viel komplexer. Das ist aber erforderlich. Wer hingegen eigenständig und ohne Rückkopplungen aus der Kundschaft seine Prozesse definiert, wird Schiffbruch erleiden.



Ein modern ausgerichtetes Brauhaus digitalisierte seine Bestell- und Abrechnungsprozesse im Gästeservice so: An jedem Tisch des Restaurant-Bereichs lag ein Tablet, auf dem die Speisekarte als App bereits fertig aufgespielt war. Wer wollte, konnte also sofort in die digitale Karte schauen und sein Wunschmenü online zusammenstellen inkl. der Getränke. Die Bestellung landete direkt in der Küche. Genauso einfach war es mit der Abrechnung: Über die App konnte am Ende auch komplett digital bezahlt werden. Lediglich das Bringen des Essens und das Abräumen des Tisches erfolgte noch von Menschenhand. Ein separater analoger Aufsteller machte jeden Gast am Tisch auf diesen Service aufmerksam. Darauf stand aber auch der Hinweis, dass man nach wie vor klassisch beim Bedienpersonal bestellen und bezahlen konnte. Die Fastfood-Kette McDonalds praktiziert ein ähnliches Modell bereits sehr erfolgreich. Vermutlich hat man sich das zum Vorbild genommen. Aber funktioniert das Ganze auch in der gehobenen Gastronomie?

Es war interessant zu beobachten, wie sich das altersmäßig sehr gemischte Publikum verhalten hat. Die Vermutung war, dass die jüngeren Leute eher die App nutzten, während die ältere Kundschaft klassisch bestellte. Es stellte sich aber heraus, dass fast alle Menschen im Lokal lieber gegenüber dem netten Bedienpersonal ihre Wünsche äußerten und dort auch bezahlten.

Bereits wenige Monate später wurde daher der digitale Bestell- und Abrechnungsservice im Brauhaus-Restaurant wieder abgeschafft. Der Grund war ganz einfach: Die Akzeptanz bei den Gästen war viel zu gering.

Vermutlich hätte man die nicht geringen Investitionen in eine solche Infrastruktur vermeiden können, wenn man vorher eine kleine Kundenbefragung gemacht hätte. Somit bestätigt sich, dass alle Digitalisierungsvorhaben niemals ohne den Blick auf die Kundenwünsche angegangen werden sollten. Oftmals sind es nur Details, die dafür ausschlaggebend sind, ob ein Projekt für digitales Verkaufen erfolgreich wird oder nicht.

Welche Vorteile die Verschmelzung von B2B und B2C bringt

Viele Digitalisierungsvorhaben im Sales-Umfeld wurden zunächst eher im Privatkundenumfeld umgesetzt, wenn auch nicht immer erfolgreich, wie das vorherige Beispiel aus dem B2C-Bereich gezeigt hat. Bevor es um die Unterschiede zwischen Business-Kunden und privaten Endverbrauchern geht, sollten die Begrifflichkeiten geklärt werden.



Worin liegt der Unterschied zwischen B2B und B2C? Und was bedeutet B2E?

Im Verkaufsumfeld werden sehr häufig die Abkürzungen B2B und B2C verwendet. Was ist genau damit gemeint, und worin unterscheiden sich die Begriffe?

B2C ist die Abkürzung für *Business-to-Consumer* und wird dann verwendet, wenn Unternehmen an private Konsumenten bzw. Verbraucher ihre Produkte bzw. Dienstleistungen verkaufen.

B2B bedeutet *Business-to-Business*, das heißt Unternehmen verkaufen an andere Unternehmen. Man spricht in diesem Zusammenhang auch häufig von gewerblichen Geschäften.

Neben diesen beiden gängigen Bezeichnungen gibt es noch viele Abwandlungen, zum Beispiel **C2C** (*Customer-to-Customer*, zum Beispiel bei Verkaufsplattformen wie ebay) oder **B2A** (*Business-to-Administration*, zum Beispiel für Verkäufe an öffentliche Auftraggeber).

Ein etwas neuerer Ansatz verbirgt sich hinter der Bezeichnung **B2E** (*Business-to-Everyone*). Dies soll zum Ausdruck bringen, dass sich die Grenzen immer mehr verschieben bzw. teilweise komplett aufgehoben werden. Bereits seit Längerem gibt es Unternehmen, die ihr Angebot sowohl an Gewerbe- als auch an Privatkunden richten. Im Zuge der Digitalisierung wird diese Verschmelzung weiter voranschreiten.

Die Abkürzung B2E (*Business-to-Everyone*) deutet bereits an, dass Sie künftig die klassische Unterscheidung zwischen B2B und B2C gar nicht mehr benötigen. Bekanntlich gibt es auch im Privatkundenumfeld größere Investitionen wie zum Beispiel der Kauf eines Hauses oder eines Autos, bei dem mehrere Personen auf allen Seiten mitwirken und bei dem der Entscheidungsprozess oft etwas langwieriger ist. Vermutlich ist es besser, ab sofort zu unterscheiden, ob Sie an **eine** oder **mehrere** Personen verkaufen möchten, womit der Begriff *Buying-Center* ins Spiel kommt. Bei einer größeren Zahl an beteiligten Personen erhöht sich die Komplexität von Verkaufsvorgängen deutlich.

Buying-Center gibt es nicht nur im B2B-Umfeld

Nach wie vor ist der Begriff *Buying-Center* in der Vertriebswelt nicht so verbreitet, wie er es aufgrund seiner Bedeutung sein sollte. Eine sinnvolle deutsche Übersetzung gibt es leider nicht.



Beim **Buying-Center** werden alle Personen zusammengefasst, die am Prozess für eine Kaufentscheidung beteiligt sind. Es handelt sich nicht um ein formales Gremium, das beim Kunden immer in der gleichen Zusammensetzung fungiert, sondern formiert sich vielmehr informell für jede Kaufentscheidung neu.

Bei der Analyse der Buying-Center ist wichtig, dass zwischen Funktionen und Rollen unterschieden wird. Eine Person, die die Funktion Geschäftsführer

innehalt, kann im Rahmen eines Buying-Centers als Entscheider fungieren, muss es aber nicht. Die Entscheider-Rolle könnte zum Beispiel auch ein Produktionsleiter übernehmen. Daneben kann es in komplexen Buying-Centern zahlreiche weitere Rollen geben, wie zum Beispiel Genehmiger, Anwender, Gatekeeper, Beeinflusser, Coach, Prüfer oder Initiator.

Selbst beim Verkauf an Privatkunden kommt die Buying-Center-Thematik zum Tragen, wie ein ganz einfaches Beispiel aus dem täglichen Leben zeigt.



Wenn ein Ehepaar ein Autohaus betritt, um einen neuen Wagen für die Frau zu kaufen, wird vermutlich die Dame selbst die finale Entscheidung treffen. In sehr vielen Fällen – oft zum Leidwesen der Partnerin – mischt sich der Ehemann allerdings in den Einkaufsprozess mit ein und fungiert teilweise in verschiedenen Rollen, zum Beispiel als Beeinflusser oder Prüfer. Wenn er hin und wieder mit dem Auto sogar selbst fahren möchte, kommt die Rolle des Anwenders ebenfalls hinzu. Im Buying-Center nehmen somit recht häufig einige Personen mehrere Rollen wahr, was die Komplexität für das Verkaufspersonal natürlich deutlich erhöht.

Wie können komplexe Buying-Center digital adressiert werden?

Im Key Account Management sowie im klassischen analogen Verkauf an einem Verkaufsort (egal ob beim Kunden oder beim Anbieter) spielt sich das Adressieren des Buying-Centers meist auf der persönlichen Ebene ab. Idealerweise gelingt es sogar, zumindest die wichtigsten Rollen in einem Termin zusammenzubringen und dabei auf alle Aspekte und Wünsche der verschiedenen Ansprechpartner einzugehen. Ansonsten ist es die Aufgabe des Vertriebels, dies mit Einzelgesprächen nachzuholen und somit mögliche Vorbehalte gegenüber der Kaufentscheidung zu entkräften.

Wie sieht die gesamte Buying-Center-Analyse hingegen im digitalen Verkauf aus, wenn die direkte persönliche Kundenbeziehung fehlt? *Digital Sales* wird häufig mit Automatisierung gleichgesetzt. Dies ist nicht unbedingt der Kernaspekt bei der Digitalisierung von Verkaufsprozessen, aber selbstverständlich sollte darüber nachgedacht werden, wie die Kunden ohne aufwendigen manuellen Eingriff dennoch gut und vor allem individuell erreicht werden können. Moderne Software-Lösungen bieten hierzu immer mehr Möglichkeiten der einzigartigen Ansprache, so wie man es vom persönlichen Austausch gewohnt ist. Bei der Konfiguration der Prozesse muss allerdings bedacht werden, dass dabei möglichst viele Buying-Center-Rollen berücksichtigt werden, und nicht nur der primär genannte Entscheider adressiert wird.

Die schlechte Nachricht in diesem Zusammenhang lautet: Es gibt kein Patentrezept, wie Sie ihre zahlreichen Buying-Center ohne großen manuellen Aufwand digital erreichen.

Es gibt aber auch eine gute Botschaft: Wenn Sie sich grundsätzlich der Thematik bewusst werden, dass die meisten Kaufentscheidungen im Sinne von B2E (Business-to-Everyone) immer weniger von nur einer einzigen Person getroffen werden, fällt es Ihnen leichter, die

40 TEIL I Auf die Veränderungen im Sales reagieren

Vertriebsprozesse so zu digitalisieren, dass sie nicht nur auf eine einzige Rolle ausgerichtet sind.

Wenn Sie sich Firmen-Homepages anschauen, wird in den seltensten Fällen gleich zu Beginn in der Navigation abgefragt, in welcher Rolle sich der Website-Besucher befindet. Es werden fast immer einheitliche Informationen veröffentlicht, die auf den einen Homepage-Besucher zu technisch und für eine andere Person nicht detailliert genug wirken. Man kann es schließlich nicht allen recht machen.

Ein technischer Einkäufer (im Sinne der Rolle des Prüfers) für Büromöbel-Ausstattung wird sich ganz konkret für die Produktdetails bis hin zu Brandschutzthemen interessieren, während ein Anwender vielleicht in erster Linie darauf achtet, ob das Objekt schön aussieht, in die eigene Umgebung passt und sich einfach bedienen lässt.



Denken Sie einfach mal darüber nach, wie Sie auf Ihrer Homepage und in Ihren weiteren digitalen Kontaktpunkten die verschiedenen Buying-Center-Rollen besser »abholen« können. Der Aufwand mag relativ hoch erscheinen, aber bitte berücksichtigen Sie: Das persönliche »Abholen« ist meist noch viel aufwendiger.

Was B2B von B2C lernen kann

Wenn die frühere strikte Trennung zwischen B2B und B2C immer weniger Sinn macht, muss dafür gesorgt werden, dass die klassischen B2B-Prozesse immer mehr an die teilweise bereits sehr modern gestalteten Vertriebswege im B2C angepasst werden.

Entscheider, die hohe Business-Investitionen verantworten, sind es schließlich als Privatpersonen gewohnt, mithilfe moderner Apps und bequemer Online-Bestellmöglichkeiten sehr einfach auch komplexe Kaufentscheidungen treffen zu können. Die Forcierung der Individualisierung in der Kundenansprache führt dazu, dass wirklich relevante Angebote zu schnellen Einkäufen führen, die zudem sehr fix abgewickelt werden, teilweise mit Same-Day-Lieferungen.

Wer immer noch glaubt, dass beim Verkauf an Geschäftskunden weiterhin alles etwas behäbiger und weniger smart ablaufen kann, wird vermutlich straucheln. Teilweise liegt das an den nach wie vor sehr bürokratischen Einkaufsprozessen bei den Kunden. Vor allem im Konzernbereich gilt es viele Hürden zu nehmen, bevor eine Bestellung komplett abgewickelt ist, von der Auftragsbestätigung über die vielfach immer noch erforderliche Datenprüfung durch eine separate Abteilung bis hin zu komplexen Verzollungs-Richtlinien bei der Auslieferung im Export-Geschäft.

In vielen Bereichen müsste der Gesetzgeber für Vereinfachungen in der Abwicklung sorgen, aber auch außerhalb der externen Vorgaben gibt es genügend Spielräume, um die Vertriebsprozesse zu digitalisieren und vor allem so zu verschlanken, wie wir es vom B2C bereits gewohnt sind. Hinzu kommt, dass dort noch längst nicht das Ende der Fahnenstange erreicht ist, sodass man aufpassen muss, dass die Lücke zwischen B2C- und B2B-Prozessen nicht noch weiter auseinanderklafft.

So finden Sie das richtige Mindset für digitales Verkaufen

Wer sich schon länger mit dem Thema Verkaufen beschäftigt, wird in der Literatur oder auf Seminaren bzw. in Coaching-Sessions immer wieder damit konfrontiert, dass die richtige Einstellung – oder neudeutsch: das sogenannte *Mindset* – eine enorm wichtige Grundvoraussetzung für vertrieblichen Erfolg ist. Häufig ist auch von dem sogenannten Verkäufer-Gen die Rede, dass man entweder in die Wiege gelegt bekommen hat oder sich erst noch erarbeiten muss. Zumindest scheint Einigkeit darüber zu bestehen, dass ein gewisser Grad an Einfühlungsvermögen vonnöten ist, um auf die Bedarfe des Kunden optimal eingehen zu können, was meist automatisch zu einer hohen Kundenorientierung führt. Das *Mindset*-Thema wird häufig zu schwammig definiert, sodass es alles und nichts bedeuten kann und letzten Endes viele Menschen damit überfordert sind, was eine »gute Einstellung« im Sales konkret bedeutet.

Hinzu kommt: Wenn man sich heutzutage digitale Verkaufsprozesse anschaut, werden diese zwar technisch unter Automatisierungs- und Optimierungsgesichtspunkten meist hervorragend umgesetzt, aber viele lassen das »gewisse Etwas« vermissen. Aber genau dieses i-Tüpfelchen macht den entscheidenden Unterschied aus, ob letztendlich gekauft wird oder ob eher der Wettbewerb den Zuschlag erhält beziehungsweise eine Vertagung der Entscheidung erfolgt.



Sieben konkrete Tipps, wie Sie sich *Ihrem digitalen Mindset* nähern können:

1. Was bedeutet für Sie ganz persönlich eine »richtige Einstellung« im Vertrieb? Schreiben Sie sich ein paar Punkte auf, worauf Sie Wert legen bei Ihren eigenen Einkaufserfahrungen und adaptieren Sie diese auf Ihr Verkaufsverhalten.
2. Öffnen Sie sich grundsätzlich *allen* technischen Neuerungen, auch wenn Sie sich damit zunächst überfordert fühlen. Überlegen Sie genau, welche Innovationen Sie in die Umsetzung bringen wollen, und geben Sie nicht sofort auf, falls schnelle Erfolge ausbleiben. Justieren Sie vielmehr nach und überprüfen Sie Ihre Änderungen ständig im Dialog mit ausgewählten Kunden.
3. Versuchen Sie nicht, alle Vertriebsprozesse vollständig und auf einen Schlag zu digitalisieren. Planen Sie lieber exakt, an welchen Touchpoints es Sinn macht, weiterhin analog vorzugehen.
4. Gestalten Sie die Übergabepunkte zwischen digital und analog behutsam und vermeiden Sie allzu viele Medienbrüche. Geben Sie lieber dem Kunden verschiedene Auswahlmöglichkeiten, je nachdem, welches Medium und welchen Kanal dieser bevorzugt.
5. Achten Sie vor allem darauf, dass der Kunde im gesamten Prozess das Gefühl hat, selbstbestimmt zu agieren. Druckverkauf funktioniert im analogen Verkauf schon lange nicht mehr, und erst recht nicht im digitalen Kontext.
6. Bauen Sie keine noch so kleinen Fallen oder Tücken ein in Ihren digitalen Verkaufsprozess. Vermitteln Sie vielmehr Vertraulichkeit und Ehrlichkeit, denn alles andere rächt sich durch die mittlerweile sehr hohe Transparenz relativ schnell.

7. Geben Sie Ihren Kunden auch auf den digitalen Wegen stets das Gefühl höchster Wertschätzung und signalisieren Sie Ihr Interesse an einer langfristigen Zusammenarbeit. Dies erreichen Sie insbesondere durch die Fokussierung auf risikominimierende Faktoren wie zum Beispiel gute Service-Erreichbarkeit, einfache Rückabwicklungsmöglichkeiten bei Fehlkäufen sowie exzellenten Support bei Problemen aller Art.

So sehr die Einkaufsprozesse des Kunden im Mittelpunkt aller Überlegungen beim digitalen Vertrieb stehen sollten, umso mehr muss man natürlich aufpassen, dass Vertrieb nicht zu einer rein passiven Angelegenheit verkommt. Es ist viel Fingerspitzengefühl erforderlich, dass der Kunde das Gefühl hat, komplett abgeholt zu werden in seinem individuellen Verhalten. Es gilt aber auch, gewisse Standards und einheitliche Vorgehensweisen zu etablieren, um die Verkaufsprozesse nicht dem Zufall oder der Willkür der Kunden zu überlassen. Das Ziel dabei ist, dass das Heft des Handelns in der Hand des Anbieters bleibt.



Vertrieb hat stets aktive Parts, denn das reine Annehmen von Aufträgen ist kein Sales. Verkaufen nach dem Zufallsprinzip kann funktionieren, ist aber keine Strategie.



Kunden dürfen nicht die eigenen Vertriebsprozesse bestimmen!

Kunden »beim Einkaufen helfen« bedeutet nicht automatisch, sich komplett deren Vorgehensweisen anzupassen. Während das im Bereich Key Account Management mit wenigen Topkunden noch möglich ist, kann es bei einer größeren Kundenanzahl unmöglich funktionieren, jeden Wunsch und jeden Kunden-Einkaufsprozess individuell abzubilden.

Das wäre regelrecht kontraproduktiv im Sinne von Rationalisierungs- und Automatisierungsbestrebungen, die im digitalen Vertrieb ja durchaus einen Schwerpunkt bilden. Ist es somit ein Widerspruch, auf der einen Seite den Einkauf für die Kunden so einfach und individuell wie möglich zu gestalten, andererseits aber möglichst standardisierte Verkaufsprozesse zu haben? Keineswegs!

Die Lösung für diesen scheinbaren Widerspruch ist: Abstrahieren Sie so weit wie möglich!

Das bedeutet konkret: Fassen Sie verschiedene Kundenzielgruppen zusammen und analysieren Sie deren Einkaufsverhalten. Idealerweise haben Sie dann für jede Klientel etwas unterschiedliche Verkaufsprozesse. Selbstverständlich sollten Sie im ersten Schritt Ihren wichtigsten Abnehmerkreis im Blick haben.

Menschen kaufen von Menschen

Man kann es drehen und wenden wie man will: Es sind immer Menschen, die von Menschen kaufen. Selbst wenn die Vertriebsprozesse möglicherweise komplett digitalisiert und auf absolute Standards reduziert werden, handeln auf beiden Seiten nach wie vor individuelle Persönlichkeiten. Man verkauft im Grunde genommen selbst im reinen B2B-Geschäft nie an Betriebe oder Organisationen, sondern immer an Personen bzw. im Falle

von Buying-Centern an Personengruppen, die für die Einkaufsentscheidungen Verantwortung tragen. Jedes Buying-Center besteht aus teilweise völlig unterschiedlichen Menschenarten, die oft sehr differente Werte und Bedarfe haben.

Wichtig ist es daher, auch beim digitalen Verkaufen den **Faktor Mensch** nicht aus dem Auge zu verlieren, sondern ihn – ganz im Gegenteil – sogar in den absoluten Fokus zu rücken.



Der »Faktor Mensch« im digitalen Vertrieb

- ✓ Customer Centricity bedeutet letztendlich auch, die Menschen hinter der Kunden-Organisation zu verstehen.
- ✓ Alle Vertriebsprozesse beginnen und enden mit einem menschlichen Kontakt, der sowohl digital als auch analog gestaltet werden kann.
- ✓ Beim Einkaufen assoziiert man hinter fast jedem Angebot automatisch die Menschen, die dafür verantwortlich zeichnen. Man wird sich schwertun, bei einer unsympathisch erscheinenden Person einzukaufen.

Fazit: Bieten Sie Ihren Kunden auch im digitalen Dialog möglichst viele menschliche und persönliche Erlebnisse.

