

Wie kann mein Vertrieb davon profitieren?

„Hallo, hier spricht Ronald Schill.“. Etliche Tausende Hamburger wurden im Landeswahlkampf 2001 so automatisch begrüßt, als sie ihr klingelndes Telefon abnahmen.

Die Stimme des umstrittenen ehemaligen Richters und Politikers kam eindeutig vom Band und warb im Anschluss um die Gunst der Angerufenen bei der kommenden Wahl.

Das ist wohl eher nicht die Zukunft der telefonischen Kaltakquise – auch wenn einige namhafte Büroartikelhersteller ebenfalls damit experimentiert haben. Beide Versuche (Wahlkampf und Produktvertrieb) waren letztendlich erfolglos. Aber andere Bereiche von Vertrieb und Akquise werden in immer größerem Maße durch Automatisierung ergänzt, effektiver gemacht und in jedem Falle stark verändert. Was bedeutet das für Vertriebe und Vertriebsorganisationen?

Einen gewaltigen Anteil der Transaktionen des weltweiten Handels mit Anlageprodukten (Aktien, Optionen, usw.), die heute durchgeführt werden, führen Computer aus. Einkaufsbots handeln mit Verkaufsbots. Allein Algorithmen bestimmen darüber, ob gekauft oder verkauft wird. Je nach Quelle schwankt dieser Anteil zwischen 30% und 60% (<http://boerse.ard.de/boersenwissen/boersenwissen-fuer-fortgeschrittene/vollautomatischer-handel-was-steckt-dahinter-100.html>).

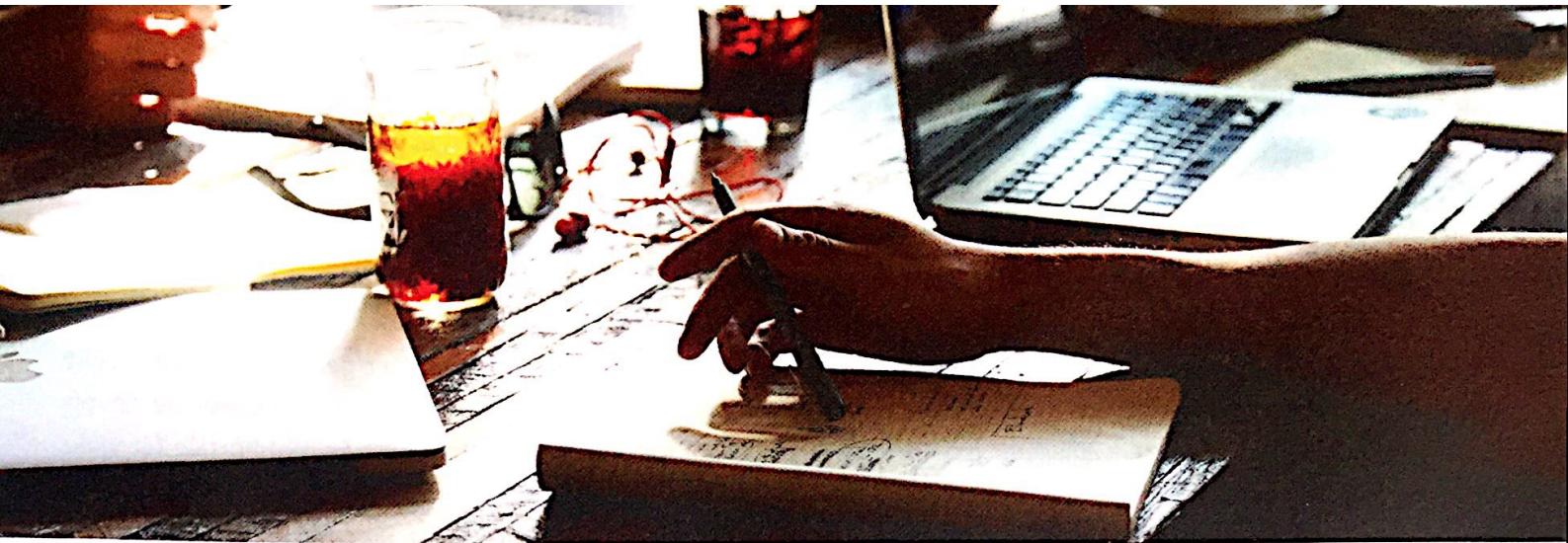
Aber der automatisierte Handel beschränkt sich nicht auf Anlageprodukte. Alle Güter, die streng genormt sind, lassen sich jetzt schon so handeln. Commodity Goods wie Weizen, Saaten, Öle. Aber auch Bücher. Bücher sind auf den ersten Blick nicht genormt, aber es gibt Datenbanken, anhand derer sie eindeutig zu ermitteln sind. Und damit wird klar, welche Voraussetzung gegeben sein muss, damit meine Handelsware automatisiert vertrieben werden kann. Ich brauche exakte Produktdaten, damit sich Einkaufs- und Verkaufsbots sicher sein können, dass sie zu der gleichen Ware kommunizieren.

Ablaufplan Vertrieb

Aber reicht das? Gehen wir noch einmal einen Schritt zurück. Wie sieht eigentlich das Schritt-für-Schritt Diagramm im Vertrieb aus? Auf der einen Seite haben wir Vertrieb, der durch Marketing entsteht. Kunden, die auf uns zukommen, weil sie uns im Internet, in Katalogen, auf Messen oder durch Empfehlung gefunden haben. Dieser Teil ist sehr gut zu automatisieren, darüber haben wir gerade eben gesprochen. Jetzt gibt es aber einen weiteren Teil der Zielgruppe, der noch gar nichts von uns wusste und den wir angesprochen haben, zum Beispiel durch Kaltakquise. Diesen Schritt kann ich fast gar nicht automatisieren, da Menschen sich nicht von automatisierten und standardisierten Botschaften überzeugen lassen. Wie am Anfang dieses Artikels gezeigt, gab es mal Versuche, automatische Cold-Calls zu machen, die aber nicht funktionierten. Deshalb sollte diese erste Ansprache durch Menschen erfolgen, die wissen und merken, mit wem sie es zu tun haben.

Woraus besteht Vertrieb? Werfen wir dazu einen Blick auf das Ablaufdiagramm für die Neukundenfindung. Ganz grob können wir die einzelnen Schritte, die nötig sind, um einen Neukunden zu gewinnen, in etwa so einteilen: Zielgruppen bestimmen – Leads finden – Menschen ansprechen – Bedarfe ermitteln – Angebot präsentieren – Vertrauen aufbauen – Überzeugen – Entscheidung herbeiführen.

Vertrieb im Bereich Bestandskunden funktioniert im Prinzip ähnlich, hier setzt der Prozess oft mit dem Punkt Bedarfe ermitteln ein, die übrigen Schritte sind dann fast identisch. Sehen wir uns jetzt die einzelnen Schritte genauer an, um zu erkennen, welche bereits jetzt oder in der nahen Zukunft automatisiert werden können. Im Hinterkopf müssen wir natürlich



immer die Frage behalten, wie hoch der Aufwand ist, den wir treiben müssen, um einen Arbeitsschritt zu automatisieren.

Zielgruppen bestimmen

Da wir unsere Zielgruppen immer in Interdependenz mit dem Marketing, der Produktentwicklung und dem Markt bestimmen, ist eine Automatisierung dieses Schrittes im Ganzen im Augenblick nicht denkbar. Die Entscheidung, auf welchen Teil des Marktes wir unsere Anstrengungen fokussieren, ist und bleibt eine menschliche strategische Entscheidung.

Leads finden

Anders sieht es hingegen bei der tatsächlichen Leadgenerierung und dem Finden von Leads aus. Da immer mehr B2B-Leads, die entstehen, Spuren im Internet hinterlassen, können Sie sie auch hier aufspüren. Beispielsweise können Sie, wenn Sie Veranstaltungstechnik vermieten, die sozialen Netzwerke und aber auch Google oder Bing automatisch nach Hinweisen auf neue Veranstaltungen durchsuchen lassen. So senden Ihnen etwa Dienste wie Talkwalker, Warble Alerts oder Google Alert automatisierte E-Mails, wenn im Internet das von Ihnen vorab definierte Schlagwort auftaucht (das im Beispiel etwa „Firmenjubiläumsfeier“ sein könnte).

Um dann tatsächlich Leads, also Kunden, die von sich aus auf Sie zukommen, zu generieren, gibt es den gesamten Bereich des Content Marketing. Wie können wir uns das vorstellen?

Vereinfacht gesagt geht es darum, dass Sie mit echten Inhalten im Internet auf der einen Seite Kunden ansprechen, für die diese Inhalte wirklich relevant sind. Auf der anderen Seite überzeugen Ihre Inhalte die Suchmaschinen wie Yahoo,

Google oder Bing, dass Sie bei entsprechenden Suchanfragen der beste Treffer für die Kunden der Suchmaschinen sind. Grundvoraussetzung ist tatsächlich, dass Ihre Inhalte für Ihre Kunden sehr wichtig sind. Mit reinen Produkt- und Marketing-informationen kommen Sie hier überhaupt nicht weiter. So könnte beispielsweise eine Handelsorganisation, die Damenmode vertreibt unterhaltsame Informationen zu aktuellen Trends im Modebereich anbieten. Über diese Informationen werden potentielle Kunden auf die Handelsorganisation aufmerksam. Der nächste unabdingbare Schritt ist nun, dass Interessenten, die die Information gefunden haben, auch ihre Kontaktdaten angeben, damit wir sie als Lead einstufen und weiterbearbeiten können.

Dazu gibt es in der Regel zweistufige Inhalte: Zunächst wirklich interessantes Material umsonst. Wenn ich dann mehr davon möchte, muss ich meine Kontaktdaten hinterlassen, um weiteres spannendes Material „freizuschalten“.

In diesem Bereich zeigt sich die geänderte Anforderung an Vertriebsmitarbeiter vielleicht am einschneidendsten. Um meine Kunden anzusprechen muss ich mich zum einen tatsächlich in den Kopf meines Kunden versetzen, um zu erkennen, was für sie oder ihn interessant sein könnte. Zum anderen muss ich diese Inhalte dann eben auch fast journalistisch aufbereiten oder jemanden finden, der das für mich erledigt. Aber es lohnt sich: Einmal aufgesetzt sind meine Inhalte alleine tätig und sorgen für einen kontinuierlichen Strom an Leads.

Bedarfe ermitteln

Dieser Bereich kann im Augenblick nur von Einkaufsseite automatisiert werden. Dort können Datenbanken aufgebaut werden und beispielsweise mit Hilfe eines Business Intelligence

Systems die Zahlen aus verschiedenen Datentöpfen ausgewertet und darauf eine sehr genaue Bedarfsprognose erstellt werden. Auf Vertriebsseite brauchen wir im Augenblick noch sehr viel menschliche Arbeit, denn hier geht es auch darum, Phantasie und Kreativität einzusetzen, um Ideen zu entwickeln, was unser Kunde mit unseren Produkten und Dienstleistungen anfangen kann. Oder um die Ecke zu denken, wenn uns der Einkäufer mit zu hohen prognostizierten Zahlen zu niedrige Preise abverlangt. So konnte sich ein Zulieferer von VW retten, als dort der Phaeton produziert wurde. Bei der Preisverhandlung hatte der Autobauer vermutlich zu hohe Produktionszahlen genannt, um einen besseren Preis zu erzielen.

Angebot präsentieren

Hier kommen Produktdatenbanken und Webshop-Lösungen B2B ins Spiel. Aktuell gilt: Je stärker genormt ein Angebot ist, desto einfacher ist es hier, das Angebot darzustellen. Wenn ich natürlich eine komplexe Dienstleistung verkaufe, brauche ich noch einen Menschen, der so ein Angebot aufbereitet. Allerdings ist der Einsatz von künstlicher Intelligenz schon sehr weit und in naher Zukunft ist es denkbar, dass immer komplexe Angebote von Datenbanken abgebildet werden können.

Immer mehr Endkunden erledigen (fast) alle ihre Einkäufe auf der Plattform von Amazon. Möglich wurde das, weil Amazon nicht nur einen eigenen Handel betreibt, sondern sehr einfach eine Vielzahl weiterer Händler eingebunden hat. Um neue Kunden zu gewinnen muss Amazon keine Bücher verkaufen, sondern muss dem Interessenten klar machen, welchen Service er durch den Einkauf auf der Plattform erhält (wie etwa schnelle Lieferungen, unkompliziertes Umtauschen, Übersicht

seiner bisherigen Einkäufe). Fast könnte man sagen, dass Kunden „ganz oder gar nicht“ kaufen.

Genau dasselbe passiert im Bereich B2B. Allerdings ist hier (noch) keine Konzentration zu bemerken. Laut Branchenmedien gibt es weltweit etwas über 1.500 B2B-Handelsplattformen auf denen Industriegüter gehandelt werden. Die Schwierigkeit besteht darin zu bestimmen, welche davon relevant für mein Unternehmen ist. Es gibt Portale für viele Spezialbereiche und Regionen, so etwa EuroPages für Europa, das klassische Wer liefert was? für die DACH-Region oder etwa Rosfirm für die Staaten der ehemaligen Sowjetunion. Und auch für den Einkäufer ist nicht ersichtlich, welches Portal ihm was bietet. Dazu kommt, dass die Mehrheit dieser Portale schlichte Firmenkataloge sind. Anders beispielsweise das Portal Alibaba. Hier kann ich direkt nach Industriegütern, wie etwa Buzzern, suchen und wie bei Amazon direkt vergleichen. Aus dem deutschen Sprachraum gibt es etwa Mercateo, deren Claim lautet „Die Beschaffungsplattform für Geschäftskunden“.

Daneben treten Webshop-Lösungen für B2B-Unternehmen. Hier können deren Kunden alles, was sie bisher im Vertrieb per Telefon, Orderform oder Fax eingekauft haben, direkt online einkaufen. Hier liegt in meinen Augen im Augenblick das größte Potential für B2B-Anbieter. In der Vergangenheit wurde das häufig vernachlässigt, da Vertriebsorganisationen davon ausgegangen sind, dass sich ihre Kunden nicht im Internet nach dem Angebot umsehen. Dazu kommt, dass viele Vertriebe glauben, dass gerade ihre Produkte und Dienstleistungen nicht in einem Webshop abbildbar sind. Natürlich ist die Einrichtung eines B2B-Webshops mit einem hohen Aufwand verbunden. Und die Kunden suchen vielleicht (noch) nicht im

Fortsetzung auf Seite 42

Zusammenfassung

Wir erleben eine Umwälzung unseres Wirtschaftens ähnlich der Generationen Mitte des 19. Jahrhunderts, als für immer mehr Bereiche der Produktion Maschinen eingesetzt wurden. Aktuell findet eine analoge Entwicklung statt, bei der allerdings nicht nur die Produktion selber, sondern so gut wie alle Arbeitsbereiche von Computern übernommen werden. Rechner erledigen unzählige Jobs, die bislang von Menschen erledigt worden sind. Dazu gehören auch weite Teile des Vertriebs von Gütern und Dienstleistungen, sowohl an Unternehmenskunden als auch an den Endkunden. Der wichtige Beziehungsaufbau aber kann noch nicht von Computern geleistet werden, dafür braucht es menschlichen Vertrieb. Das Anforderungsprofil dafür hat sich aber stark geändert: Was sollte ein Vertriebler des 21. Jahrhunderts können? Er oder sie muss verstehen, inwieweit die Handelsbeziehung seines Unternehmens dem Kundenunternehmen nützt. Und er muss sein Auftreten und seinen eigenen Anspruch an diese gestiegene Bedeutung anpassen, also das Bewusstsein dafür haben, dass er nun nicht mehr einzelne Produkte oder Dienstleistungen verkauft, sondern einen Rahmen, und dass es darum geht, die Beziehung zwischen seinem Unternehmen und dem Kunden auszuhandeln.

Internet nach genau diesen Waren. Aber wenn wir unseren Vertrieb anders aufstellen, dann sorgt er dafür, dass unsere Kunden diesen Webshop nutzen, 24 Stunden am Tag, 7 Tage die Woche.

Vertrauen aufbauen und überzeugen

Vertrauen aufbauen: Das können Sie am besten. Auch wenn es Sie wahrscheinlich erstaunt: Sie können sich von automatisierten Prozessen unterstützen lassen. So können Sie im E-Mail-Marketing mit mächtigen Tools maßgeschneiderte E-Mails versenden (an B2B als auch an B2C – Kunden). Sie schreiben die E-Mails und bestimmen, in welchen Fällen welcher Kunde eine Mail erhält. Ein Beispiel: Sie wissen, Ihr Kunde interessiert sich für Neuheiten im Bereich Schmuck. Dann verschicken Sie eine E-Mail an diesen Interessenten-Kreis, die einen Link auf eine Website mit Neuheiten aus Weißgold enthält. Jeder, der auf den Link klickt, aber nicht kauft, bekommt eine weitere E-Mail, die noch einmal die Vorteile der Neuheiten anpreist. Möglich wird das durch CRM-Systeme, die in der Lage sind, Kundendatensätzen Tags zuzuweisen und dann regelbasiert diesen Kunden E-Mails oder postalische Mailings zuzusenden. Im Beispiel eben weist das CRM-System allen Kunden, die den bestimmten Link aus dem Mailing anklicken, einen Tag zu. Und nur diese getagten Kunden erhalten dann automatisch ein paar Tage später die weitere E-Mail. Beispiele für solche Systeme sind etwa Convertkit oder Infusionsoft.

Ganz neu ist der Trend, mit Hilfe von künstlicher Intelligenz personalisierte Kunden-E-Mails zu schreiben (also keine Mailings). Hier hat sich gerade die Firma Saleswhale sehr hervorgetan (<https://techcrunch.com/2017/04/09/saleswhale-seed-funding/>). In diese Richtung gehen natürlich auch die Chatbots, die uns häufig auf Websites anbieten, für uns ein Produkt zu suchen. Noch sind dies eher bessere Suchmaschinen, aber je mehr künstliche Intelligenz im Hintergrund einfließt, desto besser werden sie. Da ja Sprachausgaben (Text-to-Speech) mittlerweile auch sehr gut funktionieren, lassen die sich dann auch im Sales Call Centre einsetzen. Noch sind wir häufig von IVR genervt und wünschen uns einen menschlichen Ansprechpartner. Aber die Systeme verfeinern sich und werden immer genauer.

Entscheidung herbeiführen

Den ersten Punkt hatten wir gerade. Bedarfe ermitteln und Angebot präsentieren kann zum Teil von einem Computer

übernommen werden. Außer (da haben Sie Recht, wenn Sie das gerade einwenden wollten) unser Kunde weiß noch gar nicht, dass er eigentlich ein Bedürfnis oder ein Problem hat, wofür Sie die Lösung haben. Aber das Angebot präsentieren kann natürlich ein Rechner ebenso gut, wie Sie.

Neues Mindset

Ja, und wie müssen wir nun im Vertrieb auf all die angesprochenen Tendenzen reagieren? Da immer stärker nicht mehr einzelne Produkte und Dienstleistungen verkauft werden (das übernimmt ja die Maschine), muss der Vertrieb sich auf die Aushandlung von Rahmenverträgen konzentrieren.

Das erfordert ein anderes Mindset als bisher. Aus der Ausweitung der Webshop-Lösungen ergibt sich etwa, dass Vertriebler nicht mehr das einzelne Produkt verkaufen, sondern die Zusammenarbeit mit ihrer Firma. Und damit auf den Nutzen ihrer Firma fokussieren müssen und nicht auf den des Produktes. Da aber immer mehr Anbieter austauschbar sind, rückt wieder stärker die Smartheit der Vertriebsmitarbeiter in den Vordergrund. Da dann auch die Bedeutung der Zusammenarbeit zwischen dem anbietenden Unternehmen und dem Kunden-Unternehmen deutlich steigt, gewinnt die Rolle des Vertrieblers oder der Vertrieblerin deutlich an Umfang und Status.

Wo es in der Vergangenheit reichte, sich mit den Produkten und dem Markt bestens auszukennen, müssen wir nun im Vertrieb deutlich mehr persönliches Standing mitbringen, damit wir beim Kunden glaubwürdig bleiben. Aber wie können wir das erreichen?

Ein wesentlicher Schritt auf dem Weg dahin ist, dem Kunden auf Augenhöhe zu begegnen und tatsächlich einen offenen Dialog zu führen. Dabei helfen verschiedene Methoden und Überlegungen. Sich etwa in den Kopf des Kunden hineinversetzen und seine Herausforderungen erkennen und anerkennen. Mehr Zuhören als selber reden und nicht, wie es früher üblich war, mit dem Kunden in eine Diskussion einsteigen. Das alles führt dazu, dass Sie von Ihrem Kunden anders wahrgenommen werden und dort mehr Standing haben. <

Autor: Tim Cortinovis, Hamburg,
Speaker und Autor zu Vertrieb und Akquise.
Seine Schwerpunkte sind Automatisierung des Vertriebs und Digitalisierung der Kundengewinnung.