

Verkauf 2020 – Smart Sales

Von Harald Münzberg

Die Digitalisierung verändert dramatisch die Geschäftsmodelle. Einschlägige Schlagworte, die dies belegen sind beispielsweise „Industrie 4.0“ oder das Internet der Dinge. Das gesamte Eco-System der Wertschöpfungskette ist davon betroffen. Das Ganze? Nein die Verkaufsprozesse scheinen hiervon, zumindest bei oberflächlicher Betrachtung, unberührt zu sein. Bleibt der Verkauf von der technologie-getragenen Veränderungsdynamik verschont?

Nun, um fair zu bleiben, auch die Informationstechnologie hat im Verkauf Einzug gehalten: Der Verkäufer ist mit CRM-Werkzeugen ausgestattet. Er ist schneller mit relevanten Informationen versorgt. Ist damit zukunftsfähiger und vorbereiteter.

Auch analytische CRM-Werkzeuge liegen vor und lassen Rückschlüsse auf Präferenzen, Entscheidungen oder das Wetter als entscheidungsbeeinflussend für einen Kauf oder Nichtkauf zu.

Aber in der tagtäglichen Arbeit des Verkäufers und seiner „Ausstattung“ scheint die Uhr stehen zu bleiben. Das Time System – vermeintliches Relikt vergangener Zeiten – ist immer noch Hilfsmittel. Zugegeben das Smartphone wird wichtiger. Dies gilt insbesondere für die nachrückenden Generationen.

Aus der Brille des Kunden stellt sich der Verkaufsprozess auch nicht viel moderner dar: Wir werden mit einer Flut von nicht individualisierten Werbematerialien überhäuft, nicht selten belästigt; stellvertretend seien hier die Wurfsendungen des Handels genannt. Selbst dort, wo der Kunde namentlich bekannt ist, und über einen persönlichen Brief zu einem Kauf aufgefordert wird, fragt man sich, ob

jemals auf geführte Gespräche oder formulierte Bedürfnisse referenziert wird oder, ob man im richtigen Topf der Zielgruppe eingeordnet ist. Das sogenannte CRM-System scheint vom Gespräch mit dem Verkäufer entkoppelt zu sein.

Selbstredend, es gibt sie, die Leuchtturmprojekte des modernen Verkaufens: Das virtuelle Autohaus, The Future Store, E- und Mobile Commerce, Multi-Channel, die Marken-Inszenierung von zum Beispiel Smart Phones, Mobile Payment oder Location Based Services, um einige Beispiele zu nennen (siehe hierzu auch die folgende Abbildung „Revolution in kleinen Schritten“).

Es gilt eine Lücke zu schließen. Von der alltäglichen Wahrnehmung des Verkaufens und den hier beispielhaft aufgeführten Leuchtturmprojekten. Oder positiv formuliert, der Verkauf hat die Reise zum „Smart Sales“ und die damit verbundenen Chancen noch vor sich.

Die Chancen liegen nicht nur im Erschließen von Effizienzpotenzialen oder in der Verbesserung der Kundenbindung. Die Chance liegt vor allem in der Neu-Definition des Verkaufens, der Chance, Verkaufen neu zu erfinden.

Smart Sales wird in hohem Maße von den Möglichkeiten der Digitalisierung von Verkaufsprozessen und der digitalen Interaktion mit den Kunden geprägt werden.

Die Dezentralisierung von Kaufprozessen ist ein technologiegetriebenes Phänomen, das den Verkaufsprozess dramatisch verändert. Dabei wirkt insbesondere das E-Commerce zentralifugal.

Eingekauft wird von Millionen von Wohnzimmern aus oder über das Handy von wo auch immer. Der Verkaufsprozess ist automatisiert. Der Verkäufer wird ersetzt durch den Kommissionär in einem der Lagerhäuser von Amazon oder Zalando.

Die Verschiebung vom Warenhaus zur Lagerhalle bietet noch mehr Möglichkeiten Kosten zu senken. Das digitale, mit Robotern bestückte Lagerhaus, die Drohne, die ausliefert, ist dabei ein realistisches Szenario. Demgegenüber wird die Marke im Showroom des Flagship Stores inszeniert. Virtuelle und reale Welt ergänzen sich dabei. Der Showroom als Markenerlebniswelt wird so zum emotionalen Anker. Der Verkäufer tritt in den Hintergrund, zumal er gar nicht mehr in der Lage ist, die „letzte“ Fra-

Auch bei komplexen Produkten wirkt sich die Demokratisierung des Informationszugriffs automatisierungsbeschleunigend auf den Verkaufsprozess aus. Dabei wird die Integration der Informations- und Kommunikations-Kanäle zur eigentlichen Herausforderung der Ausgestaltung des Verkaufsprozesses. Selbst die Würth-Gruppe mit über 30.000 Außendienstmitarbeitern öffnet sich dem Internet und entwickelt sich zu einem Multi-Kanal-Vertriebssystem. 10 Prozent des Umsatzes in Deutschland wird über das Internet realisiert.

Voraussetzungen zu dieser Integration sind harmonisierte und standardisierte Prozesse im Verkauf. Die Rädchen der funktionalen Silos müssen ineinandergreifen.

Industrie	Revolution in kleinen Schritten - Beispiele
Auto	<ul style="list-style-type: none"> • Audi launched 2012 "Audi City" in London, ein virtueller Showroom mit "körperbetontem", digitalen Markenerlebnis • Daimler-Benz kündigt Forcierung des Online Verkaufs in Rahmen der Vertriebsstrategie 2020 an • BMW erwägt ergänzenden Direktverkauf seiner Modelle über das Internet • Mit "Mobile Sales Force" will BMW auch bei den Kunden zu Hause verkaufen
Versicherungen	<ul style="list-style-type: none"> • Studien belegen, dass der Online-Kanal als Vertriebsweg an Bedeutung gewinnen wird • Die Personalisierung von Marketing und Vertriebskampagnen wird deutlich zunehmen • Mit dem Online-Portal "Meine Allianz (2013*)" digitalisiert die Allianz Deutschland den Dialog zum Kunden. Das Portal stellt beispielsweise die Privatkunden-Korrespondenz der letzten 15 Jahre papierlos zur Verfügung. Chat- und Callback-Funktionen stehen für definierte Zeitfenster zur Verfügung
Handel	<ul style="list-style-type: none"> • Amazon (1996*) hat sich schon lange als Taktgeber und größter virtueller Marktplatz etabliert • Selbst bei den Discounter ist das Multi-Channel über das Experimentierstadium herausgewachsen • Ebay, Zalando, MyDouglas etc.
Energie	<ul style="list-style-type: none"> • Wechselportale generieren ca. 2 Mio, Online-Abschlüsse pro Jahr • Digitaler Energievertrieb

ge des im Internet vorinformierten Kunden zu beantworten, und der Verkaufsprozess wird final über eine E-Commerce Plattform abgewickelt.

Definierte Standards müssen angenommen und gelebt werden. Sonst sind Verwirrungen, wie Eingangs beschrieben, vorgezeichnet. Dies gilt

sowohl für Business to Consumer als auch für Business to Business Geschäftsmodelle.

Für Consumer bzw. Customer Interaction Modelle wird das Phänomen Social Media im Verkauf wichtiger.

Aufgrund der Durchsetzung und hohen weltweiten Akzeptanz der verschiedenen Social Media Plattformen werden diese mit wachsender Tendenz als neue Kommunikationskanäle (z.B. Facebook, YouTube, XING) durch das Marketing und Personal und insbesondere als Marktplatz der Rückkoppelungen, im Sinne eines Frühwarnsystems, eingebunden und in der Perspektive als Werbe- und Social Media-Commerce-Plattform genutzt werden.

Aus dem Suchverhalten der Besucher können Algorithmen direkt auf die für den Nutzer relevanten Informationen lenken. Dies gilt auch für die digitalisierten Angebote auf der eigenen Webseite.

Neben dieser Art der Ökonomisierung des Informationsangebotes kann über eine Integration der Touch-Points der gesamte Dialog zum Kunden effektiver und effizienter ausgestaltet werden.

Die Kundenkontakthäufigkeit zu erhöhen, ohne belästigend zu wirken - „treat your customer fairly“ - und durch eine hohe Kontaktqualität Vertrauen auszubauen ist zweifelsohne eine Chance, die über ein Ausbau der Digitalisierung der Verkaufsprozesse zu erreichen ist. Auch hier gilt es, die Rädchen zu integrieren.

Mit dem Abbau der Hindernisse¹ zur Akzeptanz und Nutzung von sozialen Technologien ist ein höherer Grad an Unruhe in den Austauschbeziehungen im und zwischen den Unternehmen zu erwarten. Aufsetzend auf dieser Erwartung könnte man auch die These vertreten, dass die sozialen Technologien die Strukturen der Transaktionskosten so nachhaltig verändern, dass neben die internen und externen Transaktionskosten ein „neues“ Konstrukt tritt – Vertrauen. Vertrauen wird in der Welt der Social Enterprise zum neuen Rohstoff von Austauschbeziehungen und Interaktionen, der zumindest in Teilen die über Verträge (zum Beispiel Kaufverträge, Arbeitsverträge) geregelten Formen der Zusammenarbeit verändern wird. Ansätze hierzu sind schon sichtbar, „friends“ werden zu „trusted partners“.

Den Kunden fair behandeln und mit ihm eine langfristige vertrauensvolle Basis aufbauen. Dazu sollen die Module des Smart Sales beitragen (siehe hierzu auch die Abbildung „Determinanten des Verkaufserfolges“).

Das Smart steht für kunden- bzw. kundengruppenzentriert. Es steht für flexible einsetzbare Standards. Es steht für Kundendurchdringung und kooperative Potenzialausschöpfung. Es steht für Teamorientierung. Es steht für die Integration der Touch-Points mit der Marke und dem Markenerlebnis. Es steht für Rückkopplungs-Management.

Aus dieser Ambition heraus, lässt sich Smart Sales durch sieben miteinander verknüpften Modulen beschreiben:

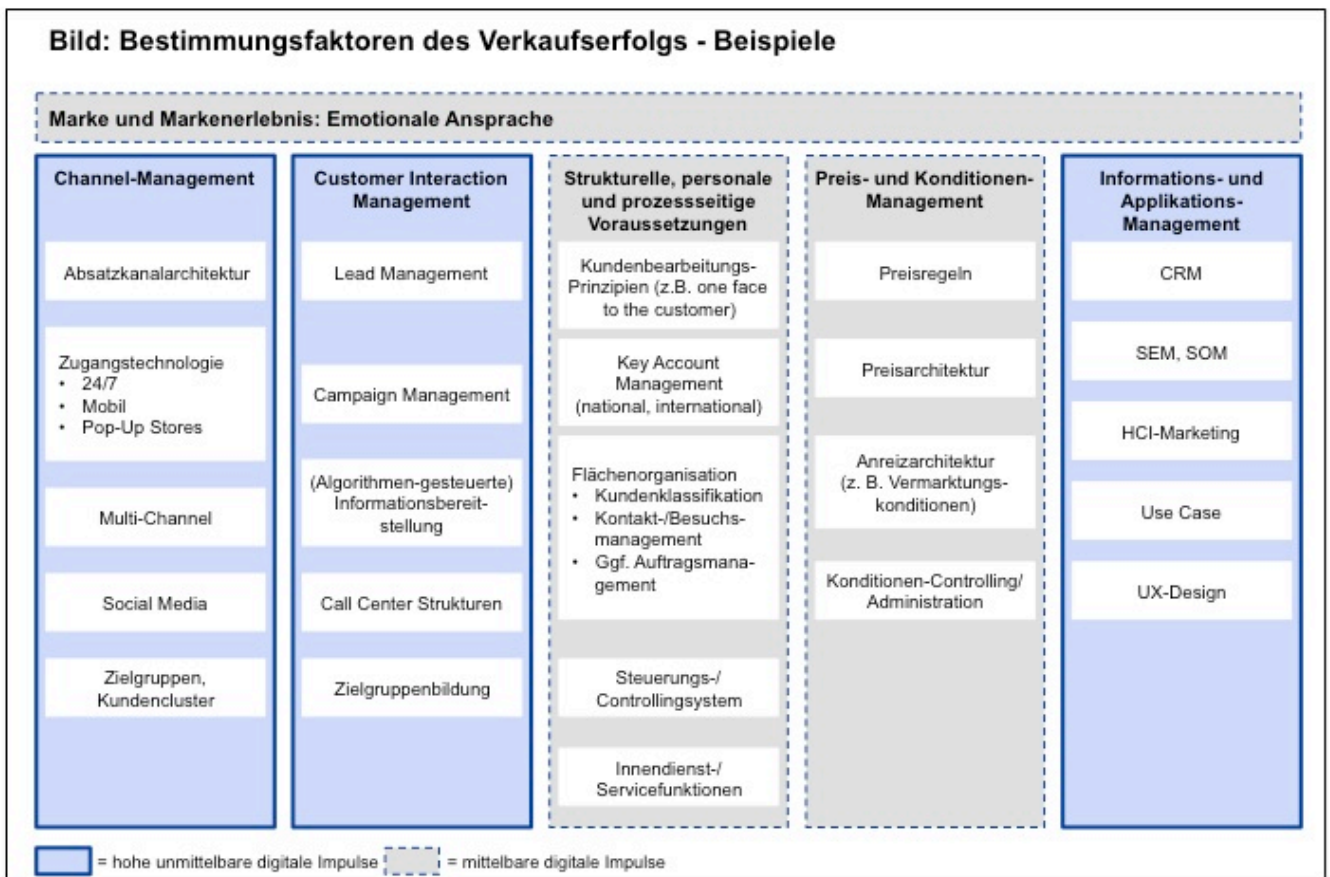
¹ Zum Beispiel Datensicherheit, Transparenz, Unkontrollierbarkeit der Dialoge

1. Die Marke oder das Markenerlebnis oder technisch ausgedrückt, über ein User Experience Design (UX) ein ganzheitliches UX-Erlebnis aufzubauen. Die Angebotsplattform und die Angebotsbündelung sind Facetten davon.
2. Die emotionale Ansprache
3. Das Preis- und Konditionen-Management als dynamisches Element der Kundensteuerung
4. Die Digitalisierung der Sales-Module „organisatorische Ordnung des Marktzugangs“, „organisatorische und technische Architektur der Verkaufskanäle“
5. Das Partner-Management, das die inhaltlichen Konzepte bei und mit dem Kunden zur Anwendung bringt
6. Die prozessuale und strukturelle Integration durch geeignete IT-Systeme und Applikationen
7. Schließlich der zu berücksichtigende rechtliche Rahmen, insbesondere das Kartellrecht

Bei den hier beispielhaft ausgeprägten Modulen des Smart Sales wird deutlich, dass sich die technologischen Möglichkeiten der Digitalisierung wie ein Netz durch fast alle relevanten Gestaltungsfelder des Verkaufens ziehen.

Die Interaktionsfähigkeit „Mensch zu Computer (HCI)“ wird immer relevanter und ergänzt oder ersetzt das persönliche Verkaufsgespräch.

Das Web-Design als Interaktionsplattform wird zunehmend zum kritischen Erfolgsfaktor. An dieser Stelle rücken auch das Verkaufs-Management und das Informations-Management enger zusammen.



Über „Use Case“ (Anwendungsfall) wird herausgearbeitet, was die Umwelt von einem System, z.B. Elemente einer Internetplattform, erwartet.

Durch Techniken des UX-Design wird eine ganzheitliche Nutzererfahrung im Sinne des Verkaufsprozesses abgesichert. Dem veränderten Informationsverhalten der Kundengruppen wird durch Search Engine Marketing und Optimierung (SEM, SEO) Rechnung getragen. Die Nutzung dieser Instrumente im Verkauf ist dabei nur eine Frage der Zeit und nicht mehr eine Frage der Relevanz.

Die Interaktion mit dem Kunden wird sich verändern. Das CRM-System wird zu einer flexiblen Dialogplattform mit dem Kunden werden. Algorithmen erkennen durch das Suchverhalten der Web-Nutzung der Kunden Informationsbedarfsschwerpunkte und stellen personalisierte Informationen bereit. Im Bedarfsfall routen sie den Kunden zu Experten in einem Call Center.

Auch die Verkaufsorganisation im engeren Sinne kann noch nachhaltiger von den Digitalisierungsmöglichkeiten profitieren als heute schon. Plattformen ermöglichen teamorientiertes Verkaufen. Starre Prinzipien der Zuordnung von Verantwortlichkeiten, wie z.B. „one face to the Customer“ können auf der Basis der in Echtzeit verfügbaren Informationen flexibilisiert werden. Die Grenzen zwischen Außendienst und Innendienst verschwimmen oder verschwinden gar. Die Rolle und der Aufgabenumfang eines Außendienstmitarbeiters oder Key Account Managers können aufgrund der Entlokalisierung deutlich unternehmerisch aufgewertet werden.

Für die organisatorische Aufstellung ist die Berücksichtigung der Marktdynamik und die Entwicklung der relevanten Eco-Systeme entscheidend. So setzt beispielsweise die Veränderung im Gesundheitswesen und die zunehmende Vernetzung von Krankenkassen und Gesundheitseinrichtungen und deren Ketten sowie der damit verbundenen Professionalisierung des Einkaufs multifunktionales Expertenwissen voraus. Das Key Account Management wird so zum Orchestrator der benötigten Kompetenzen für die Kundensteuerung. Dieser Multifunktionalität (Verkauf, Auftragsmanagement, Logistik und IT) und höheren unternehmerischen Ausrichtung ist dann seinerseits in Steuerungs- und Incentive-Systemen Rechnung zu tragen. Gemeinsame mit dem Kunden vereinbarte Geschäftspläne („joint business plan“) unterstützen dabei eine unternehmerische Ausrichtung im Verkauf. Diese gemeinsamen Geschäftspläne können dann in Partnerkonzepte münden, die auf eine abgestimmte Potenzialausschöpfung ausgerichtet sind.

So hat beispielsweise ein internationaler Getränkekonzern ein komplexes, mehrdimensionales Konzept entwickelt (C²RM – Consumer Customer Relationship Management), um mit dem Abholgroßhandel gemeinsame Potenziale für gemeinsame Kunden der Gastronomie (HORECA) zu erschließen und Kannibalisierungen zu vermeiden. Das C²RM-Konzept konkretisiert über 4 Dimensionen die Zusammenarbeit mit dem Abholgroßhandel: „Gemeinsame Geschäfts- und Verkaufsplanung“, „gemeinsame Geschäftsentwicklung“, „einheitliche, integrierte Vereinbarungen“ und „perfekte Marktbearbeitung“ von der Absatzplanung, über das Auf-

tragsmanagement, dem anliefern der Produkte bis hin zum Merchandising und Shopper Marketing. Für internationale Kunden ergeben sich dann auch in diesem Kontext Koordinations- und Steuerungsfragen zwischen dem internationalen Key Account Manager und den Landesgesellschaften.

Kommunikationsprinzipien des Social Media werden in der Perspektive die Zusammenarbeit in Vertriebsorganisationen aber auch zu Partnern flexibler gestalten helfen. Auch die Art der Zusammenarbeit wird sich dadurch verändern. Der Informationsaustausch wird nicht nur schneller, auch informeller. Innerhalb persönlicher Netze, die auch Mitarbeiter von Kunden einbeziehen, werden auch vertrauliche Informationen ausgetauscht werden. Hierarchiegeprägte und an Berichtswege gebundene Spielregeln der Kommunikation werden sich so überholen. Es kann erwartet werden, dass über Gruppen und deren Vertrauensvorsprung gegenüber formeller Berichtswege der Informationsaustausch kontext- und bedarfsgerechter erfolgen wird. Informationen, in Gruppen ausgetauscht, beinhalten beispielsweise Tipps für das anstehende Gespräch oder Hinweise auf Risiken aber auch Vorliegen der Partner in den Verkaufsprozessen. Neben der, sagen wir, zentralistischen Idee der Informationssammlung über ein CRM, wird es situative „unorganisierte“ Informationsknoten geben, die bereit sind relevante Informationen zu teilen. Die „braven Soldaten“ im Verkauf wird es immer weniger geben. Es werden sich, nicht zuletzt auch getragen durch einen demokratisierten Umgang mit Informationen, eigenverantwortlich agierende Persönlichkeiten mit dem Anspruch unternehmerischer

Freiheit entwickeln. Und diese Persönlichkeiten werden mit einem neuen Rollenverständnis den Verkauf neu erfinden.

Die Preispolitik wird sich sehr viel dynamischer und strategischer ausprägen. Die Gründe dazu liegen nicht nur in der erhöhten Volatilität der Rohstoffpreise und der Frage der Geschwindigkeit der Anpassung der eigenen Preise an diese Schwankungen (Welche Veränderungsfrequenz ist dem Kunden überhaupt zumutbar?). Vielmehr gestaltet die Preispolitik zunehmend die Leistungsverteilung zwischen dem Unternehmen und seiner Kundengruppen.

Für Wertschöpfungselemente, die der Kunde besser und günstiger selbst erbringen kann erhält er Anreize, eben Rabatte bzw. Preisnachlässe auf einen definierten Ausgangspreis. Die Architektur in einem Preis- und Konditionensystem sollte zunehmend dieser Wertschöpfungsverteilung bzw. -aufteilung Rechnung tragen. Regeln helfen, diese Anreize mit dem Kunden umzusetzen. Eine dieser Regeln ist beispielsweise, dass die Vergabe von Konditionen, eben die Leistung, eine Gegenleistung (eine logistische Leistung oder eine Vermarktungsleistung) des Kunden einfordert.

Dabei liegt die eigentliche Herausforderung darin, ein Konditionensystem leistungsorientiert bei den Vermarktungskonditionen auszugestalten. Dies gilt insbesondere an der Schnittstelle zum Handel als Kundengruppe. Gerade in diesem Bereich ist die Dynamik, dem situativen Druck, z.B. in den Jahresgesprächen zu entsprechen, am größten. Geschäfts- und Markenstrategien, Umsetzung des Volumenziels, Integration von Mar-

ken, Distributionsausweitungen wirken sich unmittelbar auf das System und die Struktur der Vermarktungskonditionen aus. Die gerade in diesem Konditionenblock zu beobachtenden Konditionenspreizungen sind nicht selten das Ergebnis von wechselnden strategischen und taktischen Prioritäten.

Basis für die Systemgestaltung der Vermarktungskonditionen sollte ein Leistungskatalog sein. Dieser Leistungskatalog soll sich einerseits an der am PoS prinzipiell zu erzielenden Wertschöpfung orientieren, andererseits in der Lage sein, die üblichen Rituale der machtgeprägten Konditionenforderungen auf eine zielorientierte Basis zu stellen.

Der Verkauf ist nicht nur einer immer schneller werdenden Veränderungsdynamik der Markt- und Kundenstrukturen ausgesetzt. Er muss sich zunehmend auch von innen erneuern.

Die Möglichkeiten der Digitalisierung werden zu einer noch effizienteren Marktbearbeitung führen. Die „HCI“-basierten Verkaufsprozesse mit einem personalisierten Angebot an selektiver Informationstiefe werden nachhaltig den Verkauf im Sinne des Kunden verändern. Alte und neue Welt im Verkauf werden sich neu ordnen. Die Veränderungsfähigen werden die Gewinner im Smart Sales sein.

Dieser Beitrag ist in gekürzter Form im Markenartikel 6/2014 gemeinsam mit Prof. Dr. Roland Mattmüller erschienen

Zum Autor:

Dr. Harald Münzberg berät Unternehmen bei der markt- und kundenorientierten Ausrichtung der Prozesse und Funktionen
office@muenzberg-
unternehmensberatung.com

