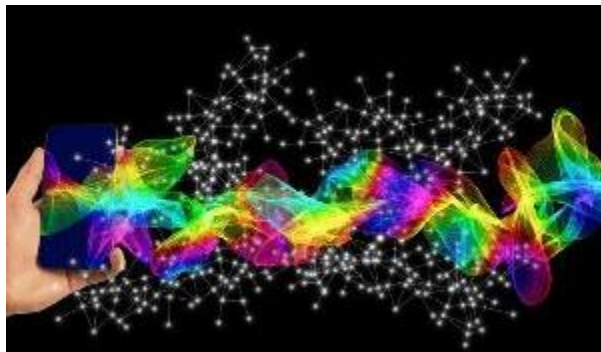


Die Transformation im Vertrieb

– Was muss der Vertrieb von heute leisten



Ein Whitepaper von Melanie Rohmann
moveon GmbH

Erleben Sie das auch so?

In den letzten Jahren hat sich auch der Beschaffungsprozess in Unternehmen radikal verändert. Als wichtigste Trends und Entwicklungen sind zu nennen:

1. **Digitalisierung:** Der Beschaffungsprozess ist zunehmend digitalisiert. Unternehmen nutzen heute immer mehr E-Procurement-Systeme, die den gesamten Beschaffungsprozess automatisieren und optimieren. Dadurch werden Kosten gesenkt, die Prozessgeschwindigkeit erhöht und die Beschaffungsqualität verbessert.



2. **Nachhaltigkeit:** Immer mehr Unternehmen legen heute Wert auf Nachhaltigkeit und Ethik in der Beschaffung. Sie setzen auf Lieferanten, die sich an umwelt- und sozialverträgliche Standards halten und versuchen, die CO2-Bilanz durch die Reduzierung von Transporten und den Einsatz von erneuerbaren Energien zu verbessern.

3. **Globalisierung:** Unternehmen arbeiten mit Lieferanten und Dienstleistern weltweit. Dies stellt Anforderungen an den Beschaffungsprozess, wie beispielsweise die Beherrschung von Sprachbarrieren, von rechtlichen und kulturellen Unterschieden sowie das Verständnis von Währungen und Wechselkursen.

4. **Personalisierte Beschaffung:** Durch die Digitalisierung ist es möglich, den Beschaffungsprozess stärker an die individuellen Bedürfnisse des Kunden anzupassen. Unternehmen setzen heute auf personalisierte Angebote und eine stärkere Kundenorientierung, um sich von der Konkurrenz abzuheben.

5. **Agilität und Flexibilität:** Unternehmen müssen heute schnell auf Veränderungen im Markt reagieren können. Dazu benötigen sie eine agile und flexible Beschaffungsstrategie, die es ihnen ermöglicht, schnell auf Änderungen bei Lieferanten, Rohstoffpreisen oder Markttrends zu reagieren.

Nehmen Sie die Herausforderung an.

Vertriebsorganisationen stehen deshalb heute vor der Herausforderung, sich agiler, nachhaltiger und digitaler aufstellen zu müssen, um wettbewerbsfähig zu bleiben.



Für diesen Veränderungsprozess wird heute der Begriff der „Vertriebstransformation“ verwendet. Dahinter verbirgt sich eine umfassende Neubewertung und ggf. -gestaltung der Vertriebsstrategie, der Prozesse, eingesetzten Technologien sowie der Vertriebsmitarbeiter. Zielsetzung ist, dass sich das Unternehmen wirksamer und flexibler auf sich verändernde Kundenbedürfnisse und Marktveränderungen einstellen kann.

Zum sichtbar veränderten Kundenverhalten gehört bereits seit mehreren Jahren, dass eine Vielzahl von relevanten Informationen für den Beschaffungsprozess online verfügbar sind. Wiederkehrende Kaufprozesse können ohne einen Vertriebsmitarbeiter ausgelöst werden und potenzielle Neukunden wenden sich nach einer umfassenden Marktsondierung nur noch für abschließende Fragestellungen an den Vertrieb.

Welche Rolle und Bedeutung kommt den Vertriebsmitarbeitern im Verkaufsprozess gegenwärtig und zukünftig eigentlich noch zu?

Die Vertriebsmitarbeiter von heute

Vertriebsmitarbeiter sind und bleiben im Verkaufsprozess auch in Zukunft von großer Bedeutung. Allerdings ändert sich ihre Rolle aufgrund der Veränderungen im Markt und der technologischen Entwicklungen.

Gegenwärtig ist es für Vertriebsmitarbeiter wichtig, Kundenbedürfnisse zu verstehen und individuelle Lösungen anzubieten. Sie müssen ihre Kunden aktiv beraten und unterstützen, um langfristige Beziehungen aufzubauen und die Kundenzufriedenheit zu steigern. Dabei spielen Faktoren wie Vertrauen, Erfahrung und Empathie eine wichtige Rolle.

Zukünftig wird die Rolle der Vertriebsmitarbeiter aufgrund der zunehmenden Digitalisierung und Automatisierung im Verkaufsprozess jedoch anders aussehen.

Vertriebsmitarbeiter müssen in der Lage sein, Technologie und Automatisierung in ihren Verkaufsprozess zu integrieren, um effektiver zu arbeiten und wertvollere Kundenerlebnisse zu schaffen.

Dabei geht es auch darum, mit Kunden auf neuen digitalen Plattformen zu interagieren und Marketing- und Verkaufskanäle geschickt zu nutzen (Vertrieb 4.0).

In Zukunft wird der Vertrieb also eine Kombination aus menschlicher Interaktion und Technologie sein. Vertriebsmitarbeiter werden weiterhin für die persönliche Beratung und den Aufbau von Beziehungen zu Kunden wichtig sein, während die Technologie die Effizienz und Skalierbarkeit im Verkaufsprozess erhöht. Vertriebsmitarbeiter sollten sich daher auf ihre Fähigkeiten im Bereich der Beratung, der Kommunikation und der Kundenbeziehungen konzentrieren und gleichzeitig technologische Kenntnisse und Fähigkeiten aufbauen, um den Verkaufsprozess erfolgreich zu gestalten.



Wie kann diese Transformation des Vertriebsteams begleitet werden?

Was hat rund um die Fähigkeiten im Bereich der Beratung, Kommunikation und der Kundenbeziehungen heute und zukünftig noch Relevanz? Was gehört nach wie vor zur Basis und was zu einer sinnvollen Weiterentwicklung einer Vertriebsorganisation?

Auch wenn es hierfür keine allgemeingültige Antwort geben kann, soll dieses Whitepaper Impulse zur Reflexion und Schärfung von Ansätzen bieten.

Immer dann, wenn der Vertriebsprozess persönliche Kontakte und Gespräche von Angesicht zu Angesicht mit dem Kunden vorsieht, ist deren Bedeutung und Wirkung gar nicht hoch genug einzuschätzen. An dieser Stelle bleibt es unerlässlich, die Vertriebsmitarbeiter für die Verantwortung und Schaffung eines einzigartigen Kundenerlebnisses – emotional sowie fachlich – vorzubereiten, zu sensibilisieren und zu professionalisieren.

Hat dann etwa das, was der Vertrieb vor vielen Jahren schon hoch priorisiert hat, immer noch Relevanz? Das heißt, geht es immer noch um den Beziehungsaufbau? Und geht es immer noch darum, mit der richtigen Fragetechnik und Gesprächsführung darauf hinzulenken und zu verstehen, in welcher Situation sich der Kunde befindet und welchen „Schmerz“ er hat?

In den letzten Jahrzehnten sind immer wieder neue Trends im Vertrieb, initiiert durch Fachliteratur und darauf ausgerichtete Vertriebsstrainings entstanden:

zum Beispiel Solution Selling, Value Based Selling, Strategisches Verkaufen nach Miller-Heiman, Consultative Selling, SPIN-Methode, High Probability Selling, Systemisches Verkaufen, Challenger Sales.

Was jedoch verbirgt sich hinter diesen Trends und welche Relevanz hat es heute für Sie?

Welche Vertriebsmethode überhaupt?

Um die richtige Methode zu finden, klären Sie zuerst folgende Fragen:

Wie ist der eigene Vertriebsprozess oder auch Sales Cycle aufgebaut? An welchen Stellen im Prozess haben die Vertriebsmitarbeiter welche Verantwortung und Aufgaben an der Schnittstelle zum Kunden?

Wie aus einem Sales Lead, also dem vagen Hinweis auf ein Geschäft, eine echte und werthaltige Opportunity (Business Opportunity) entwickelt werden kann, steht hierbei im Vordergrund.



Das Konzept des Strategischen Verkaufens nach Miller-Heiman, dem Klassiker des B2B Vertriebes von 1985, ist hier der Verkaufstrichter. Häufig als „Mutter“ des Customer Relationship Management (CRM) betitelt, bietet es nach wie vor eine solide theoretische Grundlage für mehr Klarheit und Planbarkeit in der individuellen Pipeline des Vertriebs(-mitarbeiters).

Um einen Lead weiterzuentwickeln ist es besonders wichtig, innerhalb der Pipeline eine zielorientierte Kundeninteraktion zu gestalten. Der richtige Umgang der Menschen miteinander steht hier im Mittelpunkt – unabhängig von ihren Funktionen, Rollen und Verantwortungsbereichen.

Die Basis ist nach wie vor, sich darüber bewusst zu sein, dass

- bereits die Eindrücke aus den ersten Sekunden des Kontaktes irreversibel sind,
- die Art der Gesprächsführung und der Einsatz der passenden Fragen darüber entscheiden, wie Kundenbedürfnisse und Bedarfe eruiert werden,
- neben dem Inhalt das eigene Auftreten und Wirkung (Körpersprache, Gestik, Mimik) zum Gesprächspartner passen müssen,
- ausgewählte psychologische Mechanismen beim Beziehungsaufbau sehr wirkungsvoll einsetzbar sind.

Lassen Sie uns im Folgenden die „Stars“ der vertrieblichen Methoden aus den vergangenen 35 Jahren etwas näher beleuchten:

1. [Solution Selling](#) (~80er Jahre)
2. [Value Based Selling](#) (~90er Jahre)
3. [Consultative Selling](#) (~2000er Jahre)
4. [Verkaufen nach der SPIN-Methode](#) (~90er Jahre)
5. [Challenger Sales](#) (~2010er Jahre)



Worin genau unterscheiden sie sich?

1. Wie der Ansatz [Solution Selling](#) namentlich zum Ausdruck bringt, geht es darum, dem Kunden eine Lösung für seine Herausforderungen zu vermitteln. Hierzu bedarf es einer sehr guten Fähigkeit, in die Erlebenswelt und damit einhergehenden Herausforderungen des Kunden einzutauchen, um ihm darauf basierend die passende Lösung aus dem Portfolio anzubieten. Die perfekte Passung herauszuarbeiten, steht im Vordergrund und bedarf einer sehr guten Gesprächsführung, Fragetechnik, Analyse und Abschlussorientierung. Der zeitliche Horizont bis zum angestrebten Verkaufsabschluss ist kurz- bis mittelfristig.

2. Der [Value Based Selling](#) Ansatz rückt in den Vordergrund, dass ein Kauf nur dann erfolgt, wenn der Nutzen des Produktes oder der Dienstleistung klar und nachvollziehbar kommuniziert wird. Wichtig ist jedoch zu verstehen, dass die Leistungsmerkmale und -Vorteile eines Produktes nicht automatisch gleichbedeutend mit deren Nutzen für den Kunden sind. Merkmale sind Eigenschaften, die Produkte und Dienstleistungen kennzeichnen, mögliche Vorteile sind positive Effekte, die sich aus den Merkmalen ergeben können.

Wenn der Kunde durch die Nutzenargumentation erkennt, welches seiner Probleme er reduzieren oder lösen kann, ist er mit höherer Wahrscheinlichkeit zu einer positiven Kaufentscheidung bereit. Die Herausforderung von Vertrieblern liegt hier regelmäßig darin, sich nicht in Merkmalen und Vorteilen zu verlieren, die den Kunden nicht berühren. Vielmehr geht es darum zu sezieren, womit genau sie ihren Kunden einen echten (Mehr-) Wert/Nutzen bieten können. Hilfreich in diesem Zusammenhang ist das aus dem Projektmanagement bekannte Nutzendreieck. Dies zeigt stark abstrahiert, worum es für den potentiellen Käufer in seinem Verantwortungsbereich häufig geht: Senkung von Kosten, Steigerung der Qualität oder Reduzierung von Zeitaufwänden.



3. **Consultative Selling** ist nicht auf den kurz- und mittelfristigen Verkauf ausgerichtet. Consultative Selling ist ein Verkaufsprozess, bei dem der Verkäufer eine Beraterrolle einnimmt und dem potenziellen Kunden bei der Identifizierung seiner Bedürfnisse und Probleme hilft. In diesem Zusammenhang wird gern das Konzept des „Trusted Advisor“ (Charles H. Green and Robert M. Galford) genannt.

Ziel des Beraters während des Consultative Selling ist es, eine langfristige, starke und vertrauensvolle Beziehung aufzubauen und sehr tief in die Welt des Kunden einzutauchen. Auf diese Weise ist der Kunde offen für die Empfehlungen und maßgeschneiderten Lösungen des als „Trusted Advisor“ wahrgenommenen Vertrieblers. Der Verkäufer agiert als Berater und Problemlöser, anstatt nur als Verkäufer.



Häufig wird dieser Ansatz auch im Kontext des Value Based Selling integriert.

4. Verkaufen nach der von Neil Rackham entwickelten **SPIN Methode** rückt in den Vordergrund, wie aus uninteressierten und emotional nicht berührten Gesprächspartnern ein Impuls von Interesse und Bedürfnis an den Leistungen oder Produkten des Unternehmensportfolios ausgelöst werden kann. Hierbei unterstützt eine Fragereihenfolge den Vertriebler dabei, den Kunden für eine Herausforderung zu sensibilisieren und die Sehnsucht zu wecken, eine Lösung zu kreieren und zu beauftragen. SPIN steht hierbei für hinführende Fragen auf

- die Situation,
- das konkrete Problem,
- daraus resultierende Implikationen,
- sowie den Nutzen einer Beseitigung bzw. Lösung des Problems.

Diese logische Frageabfolge ermöglicht es dem Vertriebler, sein Ziel während eines Gespräches nicht aus den Augen zu „verlieren“ und den Kunden zu dessen Lösung hin zu entwickeln – FRAGEN statt SAGEN!

5. Das vor rund 10 Jahren erschienene Buch „**Challenger Sales**“ von Dixon und Adamson zeigt mittels einer detaillierten Auswertung, welcher Verkäufertyp wirklich erfolgreich ist: der Challenger. Was zeichnet einen Challenger im Vergleich zu einem „hard worker“, „relationship builder“, „lone wolf“ und „reactive problem solver“ aus? Es ist seine konsequent andere Weltsicht, mit der er auf das Geschäft seiner Kunden schaut und es versteht. Es ist seine Haltung, den Kunden mit dieser anderen Weltsicht zu konfrontieren und zu diskutieren und den Kunden dann dahin zu begleiten, die entsprechenden Entscheidungen zu treffen, die ihn für seinen Verantwortungsbereich noch erfolgreicher werden lassen. Das frappierende an diesem Ansatz ist der Erfolg und zugleich die Positionierung des Challengers, die im Kontrast zum Vertriebler als reinen Beziehungsauf- und -ausbauer steht. Nichtsdestotrotz sind auch bei diesem Ansatz die Fähigkeiten, sich auf den Kunden so einzustellen, dass der Challenger ihn mit seinen neuen Botschaften erreicht, unerlässlich.



Und wo stehen wir methodisch im Jahr 2023?

Wie bereits eingangs beschrieben, ist heute die größte Herausforderung für den Vertrieb mit der kundenseitigen Informationsflut umzugehen. Kunden fühlen sich häufig von den zahlreichen schon im Vorfeld der Beschaffung verfügbaren Informationen überfordert. Die Kunst ist, diese gemeinsam mit dem Kunden so zu strukturieren, dass sich eine Kaufentscheidung als sinnvoll erweist.

Brent Adamson (einer der Autoren des Challenger Sales) nennt diesen Ansatz „Sensemaking for Sales“.

Ergänzend zur Sinnstiftung eines Kaufes ist es noch wichtiger geworden, das Selbstvertrauen des Kunden so zu stärken, dass er mutige und entschlossene Maßnahmen ergreifen und Entscheidungen treffen kann.

Heute wird es zu einer Kernkompetenz des Vertrieblers, zu erkennen, dass sein Kunde an einer Lösung interessiert ist, jedoch aus dem Gefühl mangelnder Sicherheit und Gewissheit bei der hohen Komplexität keine Entscheidung treffen kann. Das dahinterliegende Gefühl ist Angst! Im schlimmsten Fall bleibt es beim Nicht-Handeln aus dieser Emotion heraus.

An dieser Stelle bewegen sich Gespräche auf einem völlig anderen, nämlich emotionalen Niveau. Wie geht der auf Nutzen- oder Lösungsverkauf getrimmte Vertriebsmitarbeiter damit um, wenn ihm der Kunde aufgrund der mächtigen Emotionen wie zum Beispiel Angst seine Zustimmung verweigert und die vermeintlich sicherere „Unterlassensalternative“ wählt?

Weitere Inspiration zu diesem Ansatz ist in The JOLT Effect – How High Performers Overcome Customer Indecision, M. Dixon, Ted Mc Kenna, 2022 zu finden.

Das sind die Fragen, auf die der Vertrieb von heute Antworten finden muss – oder anders formuliert:

Wer im Vertrieb weiterhin erfolgreich sein möchte, sollte einen professionellen Umgang mit negativen Emotionen entwickeln. Top Performer können mit diesen Situationen schon heute umgehen. Alle anderen können es lernen, wenn Sie die nötige Sensibilisierung und die Chance dafür bekommen – unabhängig davon, wie junior oder erfahren eine Vertriebsmannschaft ist!

Ist es Zeit für die Transformation Ihres Unternehmens?

Um diese Frage zu beantworten, kann Ihnen im Vorfeld diese Auswahl von Reflexionsfragen nützen:

1. Wie erfolgreich sind wir bei der Erreichung unserer Vertriebsziele?
2. Wie effektiv ist unsere Vertriebsstrategie? Sind wir in der Lage, neue Kunden zu gewinnen und bestehende Kunden zu halten?

3. Wie gut kennen wir unsere Kunden und ihre Bedürfnisse? Wie können wir die Kundenbeziehung weiter verbessern?
4. Wie effizient sind unsere Verkaufsprozesse? Gibt es Engpässe oder Hindernisse, die den Verkaufsprozess behindern?
5. Wie gut sind wir auf die Bedürfnisse des Marktes vorbereitet? Haben wir eine klare Vorstellung davon, wie wir uns von unseren Mitbewerbern abheben können?
6. Wie nutzen wir digitale Technologien und Automatisierung, um unseren Vertriebsprozess zu optimieren?
7. Wie gut sind unsere Vertriebsmitarbeiter aufgestellt? Haben sie die nötigen Fähigkeiten und Ressourcen, um erfolgreich zu sein?
8. Wie messen wir den Erfolg unseres Vertriebsprozesses? Haben wir klare Kennzahlen und Metriken, die uns helfen, unsere Leistung zu bewerten und zu verbessern?
9. Wie gut ist unsere Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen im Unternehmen? Gibt es Bereiche, in denen wir besser zusammenarbeiten können, um unsere Vertriebsziele zu erreichen?
10. Wie können wir unsere Vertriebsorganisation weiterentwickeln und verbessern, um auch in Zukunft erfolgreich zu sein?

Wir wünschen Ihnen viel Erfolg auf Ihrem weiteren Weg, denn... „Veränderung ist nicht nur notwendig für das Leben. Sie ist das Leben.“ Alvin Toffler, Futurologe.

Sie möchten mehr dazu wissen?
Gerne! Nehmen Sie mit uns Kontakt auf.



Melanie Rohmann

moveon Unternehmensentwicklung GmbH

email: melanie.rohmann@moveon.de

Mobile: +49 173 5327591

moveon Headquarters

Neumühlen 5, 25548 Mühlenbarbek b. Hamburg

Tel.: +49 89 21026180, email: info@moveon.de

moveon München, Saarstrasse 5, 80797 München-Schwabing

