

# Nachholbedarf bei der Kundenorientierung

Die klassischen Vertriebsaufgaben verändern sich intensiv und schnell – Vertriebsmanager benötigen dringend neue strategische Ansätze, wie sie künftig Kundenkontakte gestalten, Distributionskanäle steuern und effektiver verkaufen können. Eine aktuelle Studie gibt Aufschluss, wie sich Unternehmen auf den Strukturwandel einstellen können.

Für einen kontinuierlichen Vertriebs Erfolg ist die Kundenorientierung der entscheidende Stellhebel. Eine regelmäßige Aktualisierung der Kundendaten, beispielsweise in einem CRM-System, unterstützt dabei die professionelle Vorbereitung der Kundentermine. Digitale Helfer werden in der Realität jedoch oftmals als ineffektive „Zeitfresser“ angesehen. So beschäftigen sich Vertriebsmitarbeiter heute zunehmend intern mit der Priorisierung von Leads und Opportunities, manueller Datenpflege oder generellen Verwaltungsaufgaben, aber kümmern sich nur noch zu einem Drittel ihrer Zeit durch tatsächlichen Verkaufs- und Kundenkontakt um den Kunden.

Insbesondere Hersteller im Maschinen- und Anlagenbau, die ja grundsätzlich einen besonders intensiven Verkaufsprozess haben, arbeiten an der digitalen Wertschöpfungskette. Um den Vertriebs Erfolg zu steigern, werden Themen wie mobiles CRM-System, Marketing Automation, Chatbots und Künstliche Intelligenz (KI) angegangen. Mobil einsetzbare CRM-Systeme können den Vertriebsmitarbeitern sowohl bei der Ge-

sprächsvorbereitung als auch im eigentlichen Kundentermin sowie bei der Gesprächsnachbereitung wertvolle Dienste liefern. Die sogenannten Chatbots sind eher aus dem B2C-Bereich bekannt, werden aber in absehbarer Zukunft auch verstärkt im B2B-Bereich eingesetzt, um speziell in der Pre- und After Sales-Phase den Kunden über technisch komplexe Produkte aufzuklären und zu unterstützen.

Die Tatsache, dass die jüngere Generation die zukünftigen Entscheider auf Kundenseite darstellt, verändert die Customer Journey. Während früher noch der Verkaufsberater kontaktiert wurde, werden Informationen heute zunächst vorab im Internet recherchiert. B2B-Kunden erwarten digital ein annähernd ähnliches Einkaufserlebnis wie sie es als Privatperson gewohnt sind. Dennoch sind und bleiben Vertriebsmitarbeiter ein entscheidender Stellhebel für den Vertriebs Erfolg. Fachliche, soziale, methodische, arbeitstechnische und verkäuferische Kompetenzen sind gefragt. Mitarbeiterförderung ist demnach immer auch im Einklang mit der Vertriebsstrategie und deren Zielen zu betrachten.

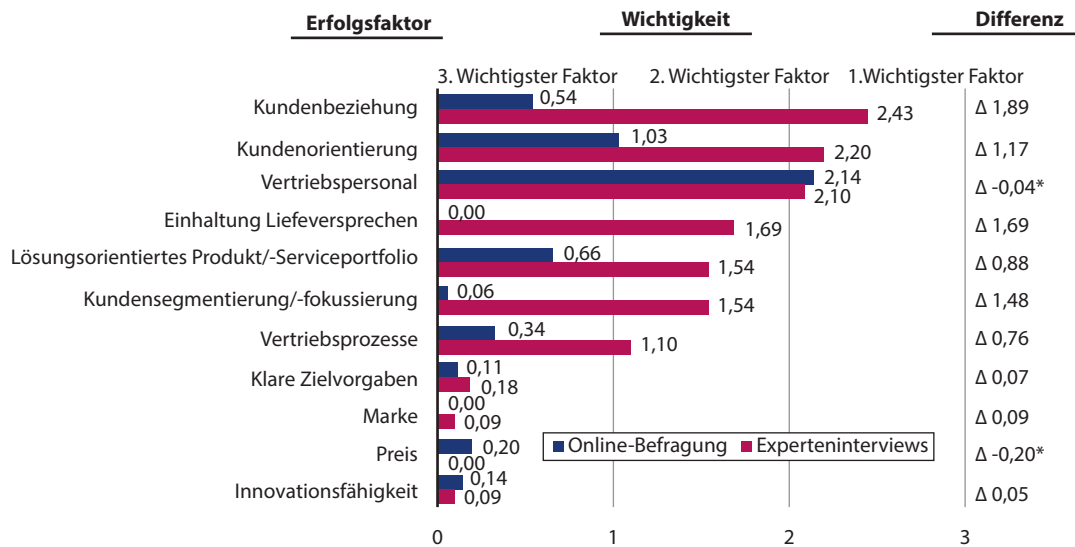
## Kompakt

- Die Digitalisierung verändert auch den B2B-Vertrieb und stellt Unternehmen vor große Herausforderungen.
- Es gilt, sich den technologischen Fortschritt zu Nutze zu machen und jeden einzelnen Vertriebsmitarbeiter mit aktuellen, relevanten Daten zu unterstützen.
- Der Schlüssel zum Vertriebs Erfolg liegt in der Beziehung zum Kunden, sodass Empathie und eine hohe emotionale Intelligenz zunehmend an Bedeutung gewinnen.

## Die Erfolgsfaktoren im B2B-Vertrieb

In der Trend-Studie des Lehrstuhls für Marketing und Vertriebsmanagement der ESB Business School und der Vertriebsberatung Peter Schreiber & Partner wurden sowohl qualitative Experteninterviews von Führungskräften im Vertrieb als auch eine quantitative Online-Befragung, bei der neben Vertriebsmanagern auch Mitarbeiter in operativen Funktionen einbezogen waren, durchgeführt und in einem Scoring-Modell gegenübergestellt. Ermittelt wurden zunächst die wichtigsten Erfolgsfaktoren für Vertriebs Erfolg im B2B (siehe Abbildung 1).

Abb. 1 Auf welche Erfolgsfaktoren setzen Vertriebsexperten?



Quelle: Trend-Studie „Vertriebs Erfolg im B2B“, 2019

Der größte Unterschied zwischen den Antworten der Online-Befragung und den qualitativen Interviews findet sich bei der Einschätzung der Kundenbeziehung. Die Vertriebsexperten sehen hier den mit Abstand wichtigsten Erfolgsfaktor, dicht gefolgt von der Kundenorientierung und dem Vertriebspersonal. Die Online-Befragten dagegen bewerten das Vertriebspersonal als den mit Abstand wichtigsten Erfolgsfaktor, gefolgt von der Kundenorientierung.

Gemeinsam haben beide Gruppen, dass sie den Kunden im Mittelpunkt der Betrachtung und den Vertriebsmitarbeiter als Schnittstelle zum Kunden insgesamt als wichtigsten

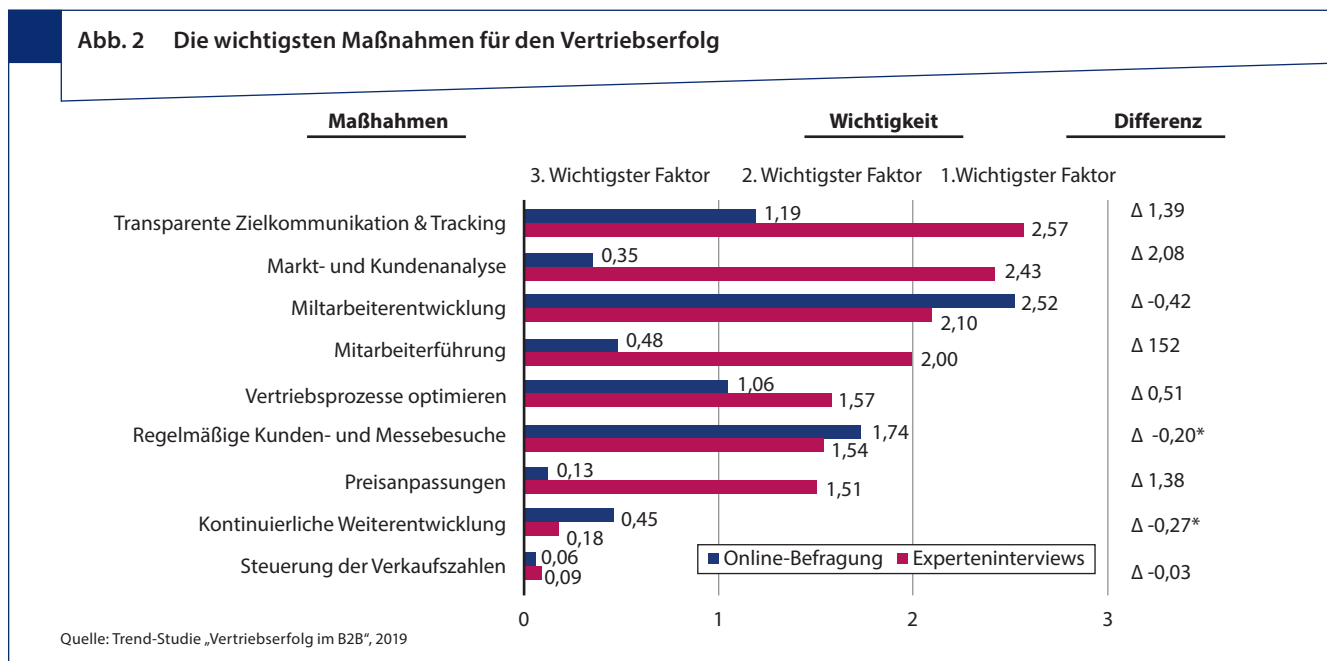
Faktor für den geschäftlichen Erfolg einschätzen. Wichtig ist allen Befragten erst danach ein lösungsorientiertes und damit attraktives Produkt- und Serviceportfolio, auch wenn die Experten diesen Faktor als wesentlich wichtiger einordnen.

Ebenfalls auffällig ist die unterschiedliche Einschätzung der Wichtigkeit der Faktoren Kundensegmentierung beziehungsweise -fokussierung sowie Vertriebsprozesse für den Vertriebs Erfolg. Eine Erklärung hierfür dürfte sein, dass sich die Stichprobe der Experten stärker als die der Online-Befragung aus Vertriebschefs zusammensetzt, die sich in der Regel stärker mit diesen Themenstellungen auseinandersetzen.

## Handlungsempfehlungen

- 1. Beziehungsmanagement zur Differenzierung zum Wettbewerb:** Vertriebsmanager sollten ihren Vertriebsmitarbeitern im Außen- und Innendienst ausreichend Zeit für die Pflege bestehender und die Aufnahme neuer Kundenbeziehungen geben. Dazu ist eine Effizienzsteigerung durch Digitalisierung der Vertriebsprozesse und -tools notwendig.
- 2. Lösungsanbieter statt Hersteller und Lieferant:** Vertriebsmanager sollten das Produkt- und Serviceportfolio des Unternehmens kontinuierlich an den Bedürfnissen der Kunden ausrichten.
- 3. Lösungspartner statt Produktverkäufer:** Vertriebsmanager sollten kontinuierlich in die Weiterentwicklung ihres Vertriebspersonals investieren. Eine Herausforderung liegt darin, dass die Mitarbeiter die digitalen Möglichkeiten für Beziehungsaufbau und Beziehungspflege selbst gestalten können und dazu Social-Media- sowie Videokonferenz-Tools beherrschen.
- 4. Umsetzungs-Plan statt nur Umsatz-Plan:** Vertriebsmanager sollten die Vertriebsziele und -maßnahmen klar kommunizieren und kontinuierlich überprüfen.
- 5. Mut zur Fokussierung:** Vertriebsmanager sollten den Markt und ihre Kunden entsprechend ihres Potenzials analysieren und in Segmente einteilen.
- 6. Kundenorientierter KVP im Vertrieb:** Im Sinne des KVP, des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses, sollten Vertriebsmanager die Digitalisierung von Vertriebsprozessen systematisch vorantreiben, denn B2B-Kunden erwarten zunehmend digitale B2C-Standards.
- 7. Vertriebseffizienz:** Vertriebsmanager sollten die Automatisierung unterstützender CRM-Systeme weiter vorantreiben und die On-demand-Verfügbarkeit sicherstellen, um die Vertriebseffizienz zu steigern.

Abb. 2 Die wichtigsten Maßnahmen für den Vertriebs Erfolg



Beide Untersuchungsgruppen sehen als entscheidend für den Vertriebs- und damit Unternehmenserfolg, sich nah am Kunden zu orientieren und mit guten Vertriebsmitarbeitern eine vertrauensvolle Geschäftsbeziehung zu Kunden aufzubauen und zu pflegen (siehe Abbildung 2).

Bei der Mitarbeiterentwicklung, der Optimierung der Vertriebsprozesse sowie der Pflicht, regelmäßig Kunden und Messen zu besuchen, schätzen beide Gruppen die Maßnahmen ähnlich wichtig für den Vertriebs Erfolg ein. Auffällig ist jedoch, dass die transparente Zielkommunikation und das Tracking von den Vertriebsexperten als am wichtigsten eingestuft wird und häufiger zum Einsatz kommt als bei den Vertriebsverantwortlichen aus der Online-Befragung. Dies ist gegebenenfalls darauf zurückzuführen, dass bei den Experteninterviews ausschließlich mit Vertriebsleitern gesprochen wurde, welche die Ziele an die Mitarbeiter kommunizieren und deren Erreichung überwachen.

Insgesamt kann festgehalten werden, dass die Vertriebsexperten den Erfolg stärker in strategischen Maßnahmen, wie der Festlegung der Ziele und Analyse der Märkte und Kunden sehen, wogegen die Teilnehmer der Online-Befragung eher auf operative Maßnahmen wie Mitarbeiterentwicklung und regelmäßige Kundenbesuche setzen (siehe Abbildung 3).

Als eine der wichtigsten Vertriebskennzahlen sehen beide Gruppen gleichermaßen die Messung des Umsatzes an. Den Auftragseingang nach Wert und Stück sehen die Vertriebsexperten als die wichtigste KPI an, die Teilnehmer der Online-Umfrage bewerten diese Kennzahl zwar auch als sehr wichtig, jedoch auffällig weniger wichtig als die Vergleichsgruppe. Besonders sticht heraus, dass die Vertriebsexperten auch die Messung der Vertriebseffizienz über die Kennzahl DB/Vertriebskosten als eine sehr wichtige KPI für das Erreichen des Vertriebs Erfolgs bewerten, wohingegen die Teilnehmer der Online-Umfrage dieser KPI eine untergeordnete Rolle zuweisen.

## Veranstaltung

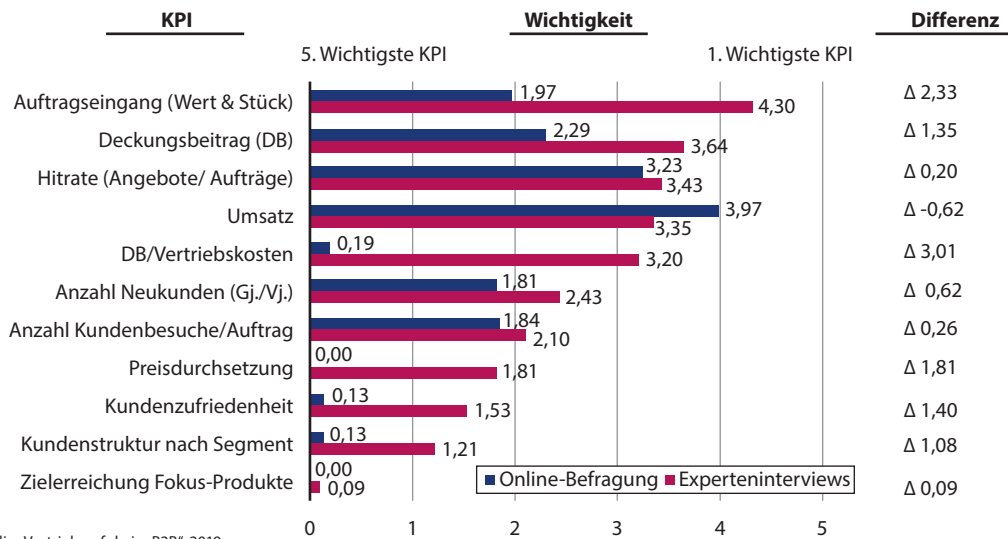
### 2. Zukunftswerkstatt Sales Excellence

Prof. Dr. Marco Schmah wird am 19. Mai 2020 in Frankfurt am Main zum Thema „Customer Experience in digitalen Zeiten“ sprechen. Melden Sie sich gleich zur Veranstaltung von Sales Excellence an! Es erwarten Sie renommierte Referenten, inspirierende Vorträge und Workshops sowie spannende Diskussionen rund um das Thema Kundenorientierung im Vertrieb. Weitere Informationen und Anmeldung unter [www.springerfachmedienlive.de](http://www.springerfachmedienlive.de)

## Erfolgsfaktor Verkäufer-Kunden-Beziehung

Die Messung der Anzahl der Neukunden und der Anzahl der Kundenbesuche für die Gewinnung eines Auftrags gelten in beiden Befragungsgruppen als sehr wichtig. Insgesamt fällt auf, dass beide Befragungsgruppen eher ergebnisorientierte, feststellende Kennzahlen wie den Umsatz, Auftragseingang und Deckungsbeitrag als wichtig für den Vertriebs Erfolg im B2B sehen und bedeutend weniger auf prozessorientierte, vorausschauende Kennzahlen setzen wie zum Beispiel die Anzahl der Kundenbesuche.

Abb. 3 Die wichtigsten Vertriebskennzahlen (KPIs)



Die Ergebnisse der beiden Befragungen verdeutlichen, dass der Schlüssel zum Vertriebserfolg in der Beziehung des Verkäufers zum Kunden liegt. Vertriebsmanager müssen daher wegen der immer besser informierten Kunden Experten für ihre Lösungen sein und ein gutes Gespür für die sich schnell wandelnden Bedürfnisse ihrer Kunden entwickeln.

Ein weiterer wichtiger Schritt zum Vertriebserfolg im B2B ist das Aufbrechen und Überwinden starrer Organisationsstrukturen. Nur wenn Innen- und Außendienst innerhalb der Vertriebsorganisation und organisationsübergreifend an einem Strang ziehen, kann der maximale Vertriebserfolg entstehen. Entscheidender Stellhebel dafür ist eine transparente Kommunikation der Ziele und der darauf abgestimmten Maßnahmen (Umsatz- plus Umsetzungsplan), heruntergebrochen auf jeden einzelnen Vertriebsmitarbeiter, sowie ein regelmäßiges Tracking mit offener Kommunikation des Prozessfortschritts. Auf diese Weise kann der Vertrieb rechtzeitig aus seinen Fehlern lernen, strategisch wichtige Veränderungen im Marktgeschehen erkennen und den eingeschlagenen Weg an Hand von Frühindikatoren überprüfen, optimieren und gegebenenfalls gegensteuern.

Darüber hinaus gilt es, sich den technologischen Fortschritt zunutze zu machen und jeden einzelnen Vertriebsmitarbeiter mit aktuellen, relevanten Daten zu unterstützen. Nachholbedarf besteht vor allem im Bereich der konsequenten Kundenorientierung. Die neuen digitalen und technologischen Hilfsmittel werden dem B2B-Vertrieb besser als jemals zuvor helfen, in komplexer werdenden Märkten die Kundenperspektive einzunehmen und damit erfolgreich zu sein. ■

#### Autoren

**Prof. Dr. Marco Schmäh** ist Inhaber des Lehrstuhls für Marketing und Vertriebsmanagement an der ESB Business School Reutlingen.  
E-Mail: [Marco.schmaeh@reutlingen-university.de](mailto:Marco.schmaeh@reutlingen-university.de)

**Peter Schreiber** ist Experte für Vertriebsberatung, Vertriebstraining & Umsetzung im B2B bei Peter Schreiber & Partner in Ilsfeld.  
E-Mail: [ps@schreiber-managementpartner.de](mailto:ps@schreiber-managementpartner.de)

**Patrick Frese** studiert am Lehrstuhl für Marketing und Vertriebsmanagement an der ESB Business School Reutlingen.  
E-Mail: [patrick.frese@student.reutlingen-university.de](mailto:patrick.frese@student.reutlingen-university.de)

**Moritz Reinhard** studiert am Lehrstuhl für Marketing und Vertriebsmanagement an der ESB Business School Reutlingen.  
E-Mail: [moritz.reinhard@student.reutlingen-university.de](mailto:moritz.reinhard@student.reutlingen-university.de)

**Christina Weidemann** studiert am Lehrstuhl für Marketing und Vertriebsmanagement an der ESB Business School Reutlingen.  
E-Mail: [christina-weidemann@web.de](mailto:christina-weidemann@web.de)



#### B2B-Vertriebsprozesse



Grömmer, T., Mellinghaus, M.: Evolve or die! – Die Rolle der digitalen Transformation für die Customer Experience im B2B-Vertrieb, in: Rusnjak, A., Schallmo, D. R. A. (Hrsg.): Customer Experience im Zeitalter des Kunden, Wiesbaden 2018, [www.springerprofessional.de/link/15325846](http://www.springerprofessional.de/link/15325846)