



**AGILE
SALES**

**Digitalisierung
im Vertrieb**



INHALT

1	DIGITALISIERUNG IM VERTRIEBab Seite 3
	Warum Digitalisierung im Vertrieb „Chefsache“ sein sollte.....5
2	KAUFVERHALTEN IHRER KUNDENab Seite 13
	Wie hat sich unser Einkaufsverhalten durch neue Technologien verändert?.....15
	Wie sollte sich das Verkaufsverhalten ändern?.....19
	E-Mails im Vertrieb: Das sollten Sie beim Schreiben beachten.....20
	Wie müssen sich die Strukturen im Vertrieb verändern?.....23
	Cross-funktionalität: Die ideale Zusammensetzung von Teams.....24
	Die IT-Infrastruktur.....31
	Digitale Tools im Vertrieb.....32
3	KOLLABORATIVES ARBEITENab Seite 36
	Warum trennen was zusammen gehört: Marketing und Vertrieb.....38
	CRM im Agilen Umfeld – Ein Interview mit Hubspot.....40
4	ANALYTICS UND SMART DATA IM VERTRIEBab Seite 47
	Smart Data im Vertrieb - Interview mit Marco Butz.....49
5	DAS ZUKUNFTSPRECHENab Seite 54
	Wie sich der Beruf des Verkäufers verändert hat.....55
6	FRAGENKATALOG ZUR DIGITALISIERUNG IN IHREM VERTRIEBab Seite 59
7	SCHLUSSWORTab Seite 62



DIGITALISIERUNG IM VERTRIEB

Warum Digitalisierung im Vertrieb?

Das Potential der Digitalisierung verändert die Geschäftswelt rasant. Ein Geschäftsbereich, in dem die Digitalisierung bislang langsam vorankommt, ist der Vertrieb. Wie aus der Studie „Die digitale Zukunft des B2B-Vertriebs“, von der Unternehmensberatung Roland Berger in Kooperation mit Google, zu entnehmen ist, verspielen Unternehmen viele Möglichkeiten der Kundengewinnung. Dabei kann die Digitalisierung der Vertriebsprozesse Sie dabei unterstützen, Ihre Zielgruppen passgenau zu versorgen und die Kundenzufriedenheit zu erhöhen.

Digitale Sichtbarkeit ist ein sehr wichtiger Schlüssel zum Erfolg. Strategisch geht daher kein Weg daran vorbei, die Vertriebsprozesse auf digital umzuschalten.

Viele Unternehmen nutzen allerdings die digitale Transformation als Anlass, einen traditionellen Prozess mit neuen Technologien aufzurüsten oder die bestehenden Kanäle durch einen weiteren zu ergänzen. Die Veränderung ist weitreichender: Das traditionelle Vertriebsmodell folgte einer „**Push-Logik**“. Das bedeutet: Der Vertrieb hat bislang den Impuls für den Fluss von Informationen und Aktivitäten (beispielsweise Direktakquise und das Aussenden von Marketingmaterial) gegeben.

Neue Vertriebskonzepte, die der digitalen Transformation Rechnung tragen, folgen der „**Pull-Logik**“. Verkäufer reagieren viel stärker auf die Impulse und Bedarfe ihrer Kunden. Und sie nutzen die passenden Technologien, um dies zu stützen. Vertriebsteams arbeiten nicht mehr produktzentriert, sondern richten ihren Verkaufsaltag einzig an den Kunden aus.

Diese „positiven Störungen“ in der Vertriebsarbeit zu erkennen, zu berücksichtigen und produktiv zu nutzen, ist somit essentiell für den Vertrieb.

Wer also in der Informations- und Anbahnungsphase (auch Bewusstseinsphase) der „Customer Journey“ nicht präsent ist und seine Kunden vergisst, verpasst vielleicht künftig in die engere Auswahl von Lieferanten zu kommen.

DREI PHASEN DER CUSTOMER JOURNEY

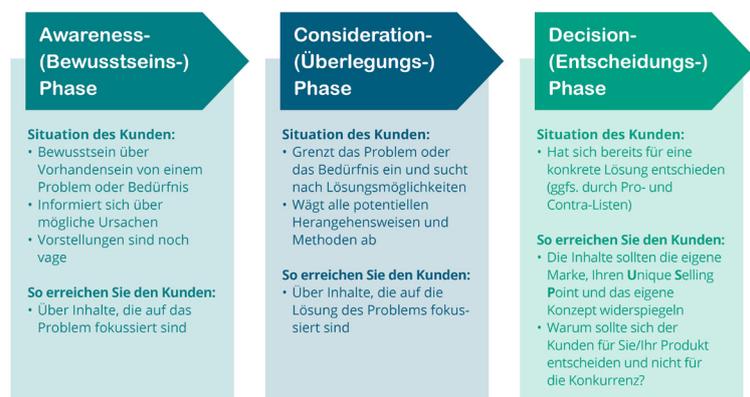


Abb. 1: © Agile Sales Company GmbH

Die gute Nachricht ist: Die Digitalisierung kann den Weg zum Kunden viel direkter gehen, als das bei traditionellen Vertriebsstrukturen möglich ist.

Wir betonen immer wieder die Bedeutung der Kundenfokussierung. Die Perspektive der Kunden sollte deshalb auch den Kurs bestimmen. Es gilt, die Vertriebskanäle miteinander zu synchronisieren und die durch die Digitalisierung erhöhte Komplexität im Vertriebssystem zu managen. Bisher wurde die Digitalisierung lediglich als Projekt gesehen. Sie sollte als Teil der Strategie betrachtet werden, da sie einen ständigen und begleitenden Wandel darstellt.

Wir empfehlen daher ganz klar: Digitalisieren Sie nicht Prozesse, digitalisieren Sie Ihre Kundenbeziehungen. Der Verkäufer von heute ist ein Berater, kein Informationshüter. Das Einkaufsverhalten hat sich geändert – und das Verkaufsverhalten wird durch die Digitalisierung (und alles was dazu gehört) mit verändert.

Warum Digitalisierung im Vertrieb „Chefsache“ sein sollte

Wann haben Sie das letzte Mal Ihre eigene Unternehmenswebsite angeschaut? Kommen Sie auch ins Grübeln?

Dann schauen Sie sich am besten einmal direkt Ihre Unternehmenswebsite an, denn Ihre Kunden wissen ganz genau, was dort alles steht. Im modernen Vertrieb starten 96 Prozent der B2B-Kunden ihren Einkaufsprozess im Internet. Wir thematisieren, warum sie das tun – und warum es so wichtig ist, sich das moderne Einkaufsverhalten genauer zu betrachten. Womit hängt das alles zusammen? Und welche weiteren Auswirkungen hat das insbesondere auf den Vertrieb des Unternehmens?

Einmarsch der Digitalisierung – Es ist schon fünf nach zwölf

Der digitale Wandel ist in vollem Gange. Die technologischen Entwicklungen sind rasant und verändern die Art, wie wir uns informieren, wie wir kommunizieren, wie wir konsumieren – kurz: wie wir leben und arbeiten.

Längst sind wir in einer digitalisierten Welt angekommen. Die Digitalisierung betrifft nicht mehr nur klassische IT-Unternehmen, sondern große und auch kleine Unternehmen, quer durch sämtliche Branchen und Sektoren. Neue oder veränderte Geschäftsmodelle entstehen, zum Beispiel autonom fahrende Elektroautos, digitale Zahlungsmittel wie Bitcoin – oder gestreamte Musik, Filme und Serien wie bei Netflix und Spotify. Aber auch die Industrie wandelt sich: 3D-Drucker stellen

Maschinenteile her, Roboter bauen diese zusammen und ganze Fabriken sind intelligent miteinander vernetzt.

Das sind nur ein paar Beispiele der allgegenwärtigen Digitalisierung. Die Entwicklung von neuen digitalen Geschäftsmodellen, das Herausarbeiten von agilen Vorgehensweisen und ein genereller kultureller Wandel innerhalb der Unternehmen steht in diesem Zusammenhang meist im Vordergrund. Der Bedarf an grundlegenden Änderungen von analog zu digital setzt jedoch viele Entscheider in Unternehmen unter Druck.

Vergessen wird bei diesem Thema jedoch oft etwas Grundlegendes: Nicht nur die Prozesse nah am Kunden unterliegen Veränderungen, auch die IT-Infrastruktur muss den kürzeren Innovationszyklen und größeren Datenmengen durch das „Internet of Things“ und Co. angepasst werden. Dabei bleibt häufig unberücksichtigt, dass eine digitale Transformation nur auf Basis einer modernen und reibungslos laufenden IT-Infrastruktur funktionieren kann.

Zum digitalen Wandel gehört mit Big Data ein weiteres buchstäblich großes Thema, das stetig an Bedeutung gewinnt. Als Big Data werden große Datenmengen bezeichnet, die von Unternehmen und Privatpersonen tagtäglich produziert werden. Sie stammen aus unterschiedlichen Quellen, wie dem Internet, der Wirtschaft, dem Gesundheitswesen, aber auch aus sozialen Medien und vielen anderen Bereichen. Es ist essentiell für die Unternehmen, Mitarbeiter mit Fähigkeiten und Werkzeugen verfügbar zu haben, Big Data nutzbringend einzusetzen und damit umzugehen.

Diese Datenmengen werden in sogenannten Big-Data-Analysen gespeichert, verarbeitet und ausgewertet, um wichtige Informationen und Erkenntnisse zu erlangen.

Warum Digitalisierung im Vertrieb?

Auf Konsumentenebene umfassen diese Daten beispielsweise Informationen zum Online-, Such-, und Kaufverhalten. Auf Unternehmensebene geht es beispielsweise um Transport- und Produktionsdaten.

Mit welchen Schwierigkeiten – neben der Bereitstellung der richtigen digitalen Infrastruktur und der Nutzung der damit gewonnenen Daten – Unternehmen sonst noch hadern, zeigt uns die Studie „Digital Value 2018“ von Horváth & Partners.

Unternehmen verstehen leider der Studie zufolge den digitalen Wandel meist „nur“ als rein technische Angelegenheit. Sie vernachlässigen dabei eine systematische Strategiebetrachtung, ein bereichsübergreifendes, interdisziplinäres Vorgehen sowie das Change-Management.

Gemäß der Studie erschweren als zweitwichtigster Faktor in 40 Prozent der Firmen unflexible Unternehmensstrukturen die Umsetzung neuer Prozesse. An der dritten Stelle der Bremsfaktoren stehen Verantwortlichkeitsprobleme: Jedes dritte Unternehmen hat die Zuständigkeiten für die Umsetzung von Digitalisierungsprojekten offenbar nicht vollständig transparent geklärt.

Zur Veranschaulichung bilden wir eine Grafik ab, die die Hürden bei der Einführung und Anwendung der digitalen Transformation aufzeigt. Viele dieser Schwierigkeiten würden bei verbesserter Kommunikation und moderneren Unternehmensstrukturen nicht bestehen: Allein knapp die Hälfte der befragten Unternehmen gibt an, dass die genaue Vorgehensweise bei der konkreten Umsetzung der Digitalisierung im Vertrieb unklar sei. Ein vermeidbarer Störfaktor.

Wir als Berater und Coaches in Sachen agiles Arbeiten und digitale Transformation sehen, dass viel Geld für Neues ausgegeben, aber leider nicht richtig genutzt wird, sogar teilweise im Sande verläuft. Wir empfehlen daher eine professionelle Begleitung insbesondere in Transformationsprozessen der Unternehmensstruktur.

Stolpersteine und Schwierigkeiten bei der Digitalisierung



Abb. 2: Unternehmensbefragung: „Welche Schwierigkeiten bestehen bei der Implementierung und Umsetzung der neuen und veränderten Prozesse aufgrund von Digitalisierung in Ihrem Unternehmen?“ (Angaben in Prozent) (Studie „Digital Value 2018“ von Horváth & Partners) © Agile Sales Company GmbH

Digitalisierung im Vertrieb

Das Potential der Digitalisierung verändert die Geschäftswelt rasant. Ein Geschäftsbereich, in dem die Digitalisierung bislang nur langsam vorankommt, ist der Vertrieb. Wie aus der Studie „Die digitale Zukunft des B2B-Vertriebs“ von der Unternehmensberatung Roland Berger in Kooperation mit Google zu entnehmen ist, verspielen Unternehmen viele Möglichkeiten der Kundengewinnung.

Dabei kann die Digitalisierung der Vertriebsprozesse Sie dabei unterstützen, Ihre Zielgruppen passgenau zu versorgen und die Kundenzufriedenheit zu erhöhen – zum Beispiel mit Big Data. Digitale Sichtbarkeit ist ein sehr wichtiger

Warum Digitalisierung im Vertrieb?

Schlüssel zum Erfolg. Strategisch geht kein Weg daran vorbei, die Vertriebsprozesse auf digital umzuschalten. Der Studie zufolge sind

60 Prozent der befragten Vertriebsverantwortlichen davon überzeugt, dass die Digitalisierung des Vertriebes ausschlaggebend für den Erfolg ihres Geschäftes sein wird.

Dabei unterstützen Sie vor allem die **folgenden vier Leitgedanken** dabei, die Digitalisierung im Vertrieb am richtigen Ende anzupacken:

- Time to market – Schnelligkeit durch Leuchtturmprojekte
- Digitalisierung ist ein Thema des Top-Managements – Klare Verantwortlichkeiten schaffen und in die Gesamtstrategie integrieren
- Neue Perspektive einnehmen: Weg vom Push- hin zum Pull-Vertrieb
- Experten Know-how – die richtigen Partner an die Seite holen (Kooperationen)

Viele Unternehmen nutzen die Digitale Transformation als Anlass, einen traditionellen Prozess mit neuen Technologien aufzurüsten oder die bestehenden Kanäle durch einen weiteren zu ergänzen.

Die Veränderung ist jedoch weitreichender, denn das traditionelle Vertriebsmodell folgte einer „Push-Logik“. Das bedeutet: Der Vertrieb hat bislang den Impuls gegeben für den Fluss von Informationen und Aktivitäten (beispielsweise Direktakquise, das Aussenden von Marketingmaterial, Meetings mit potentiellen Kunden, Sales-Präsentationen und das Arrangieren von Treffen höherrangiger Führungskräfte und

Entscheidungsträger).

Das neue Vertriebskonzept hat dagegen eine „Pull-Logik“: Das heißt, das Vertriebsteam agiert nicht mehr produktzentriert, sondern nimmt den Handlungsimpuls von den Kunden auf, die somit entscheiden, wann und wo der Vertrieb ins Spiel kommt und in welcher Form sie mit ihm interagieren wollen.

Diese „positiven Störungen“ in der Vertriebsarbeit zu erkennen, zu berücksichtigen und produktiv zu nutzen, ist nun essentiell für den Vertrieb. Dafür müssen Informationen über den Kunden und dessen Bedürfnisse zentral bereitgestellt werden, damit die Verkäufer sofort, wenn Sie einen Kundenbedarf erkennen, handlungsfähig sind.

Wer also in der Informations- und Anbahnungsphase (auch Bewusstseinsphase genannt) der „Customer Journey“ nicht präsent ist und seine Kunden dort nicht „abholt“, kommt vielleicht künftig gar nicht mehr in die engere Auswahl von Lieferanten. (Eine der Phasen im Kaufprozess ist die „Bewusstseinsphase“. Was die einzelnen Phasen der „Customer Journey“ im Detail für den Vertrieb bedeuten, erklären wir im weiteren Verlauf.)

Die gute Nachricht ist: Die Digitalisierung kann den Weg zum Kunden viel direkter ebnen, als das bei traditionellen Vertriebsstrukturen möglich ist.

Der Vertrieb profitiert außerdem von neuer Hardware wie beispielsweise Tablets und digitalen Anwendungen: Mit deren Hilfe lassen sich die Präferenzen von Kunden viel genauer erfassen – etwa über Tracking-Technologien und Algorithmen. Sie schaffen Transparenz darüber, wie Interessenten auf die eigene Website kommen, welche Art der Informationsaufbereitung sie schätzen und welche Möglichkeiten der Kontaktaufnahme sie

Warum Digitalisierung im Vertrieb?

nutzen (E-Mail-Link, Suchmaschine, soziale Netzwerke).

Durch die neuen Möglichkeiten erfahren Sie also zum Beispiel, welche Seiten Ihres Online-Shops und Produkte wie lange angesehen werden, ob und was gekauft wird. Daraus lassen sich etwa auf den Kunden zugeschnittene Empfehlungen generieren („Kunden, die xy gekauft haben, benötigten auch z“). Derartiges Wissen sollten Sie selbstverständlich einfließen lassen in Ihre künftigen Vertriebsaktivitäten.

Wir betonen immer wieder die Bedeutung der **Kundenfokussierung**: Die Perspektive der Kunden sollte den Kurs bestimmen. Es gilt, die Vertriebskanäle miteinander zu synchronisieren und die durch die Digitalisierung erhöhte Komplexität im Vertriebssystem zu managen. Bisher wurde die Digitalisierung lediglich als Projekt gesehen, sie muss aber als Teil der Strategie betrachtet werden, da sie einen ständigen und begleitenden Wandel darstellt.

Die digitale Welt entwickelt sich rasant; man hat das Gefühl, schnell abgehängt zu werden. – Aber warum eigentlich? Wir haben es eingangs bereits erwähnt: Anders als früher ändern Kunden sehr schnell ihre Vorlieben, Markentreue existiert heute kaum noch. Das hat inzwischen auch für das B2B-Geschäft Konsequenzen.

Potentielle Kunden kommunizierten früher über Telefon und Fax, heute über Social Media-Kanäle und teilweise noch über E-Mail; morgen vielleicht nur noch über Newsfeeds.

Die Bedeutung einer strategischen Weichenstellung der Digitalisierung als „Chefsache“

Mit zunehmendem Grad der Digitalisierung verändert sich die Bedeutung, die den einzelnen Führungspositionen im Transformationsprozess zugewiesen wird. Im Jahr 2016 haben sich Chief Executive (CEO) und Chief Information Officer (CIO) die Digitalverantwortung (laut der Studie „Digital Value 2018“ von Horváth & Partners) in deutschen Unternehmen mit 37 Prozent beziehungsweise 34 Prozent noch mehr oder weniger untereinander aufgeteilt. Heute spielt der CEO insbesondere bei operativen Fragestellungen der Digitalisierung eine deutlich geringere Rolle.

In vielen Unternehmen wurde noch vor wenigen Jahren an der Digitalisierungsstrategie gefeilt, in großen Teilen war sie nicht vollends umsetzungsreif. Aktuell sehen nur noch acht Prozent der Entscheider die Hauptverantwortung für die Digitalisierung bei der Unternehmensleitung. Die digitalen Führungsaufgaben werden dafür vermehrt auf weitere Expertenschultern verteilt.

Vor allem Unternehmen, in denen die Digitalisierung einen großen Teil zur Wertschöpfung beiträgt, liegt mehr Verantwortung in den Händen der funktionalen Führungskräfte. In jedem fünften Unternehmen befasst sich der Strategiechef (CSO) mit den digitalen Weichenstellungen. Elf Prozent der Unternehmen weisen dem Chief Data Officer (CDO) aktuell die stärkste Rolle zu. Sowohl der Leiter Strategie als auch der CDO wurden im Vorjahr nur von vier Prozent der Befragten genannt.

Die zunehmende Übertragung von Verantwortung an Führungskräfte mit digitalen Fachkenntnissen ist für die Umsetzung der Digitalisierung ratsam, doch sollte die (Weiter-) Entwicklung der

Warum Digitalisierung im Vertrieb?

Digitalstrategie an sich beim CEO bleiben. Das hat gute Gründe.

CIOs, CSOs und CDOs gelten als Hauptverantwortliche bei der Digitalisierung

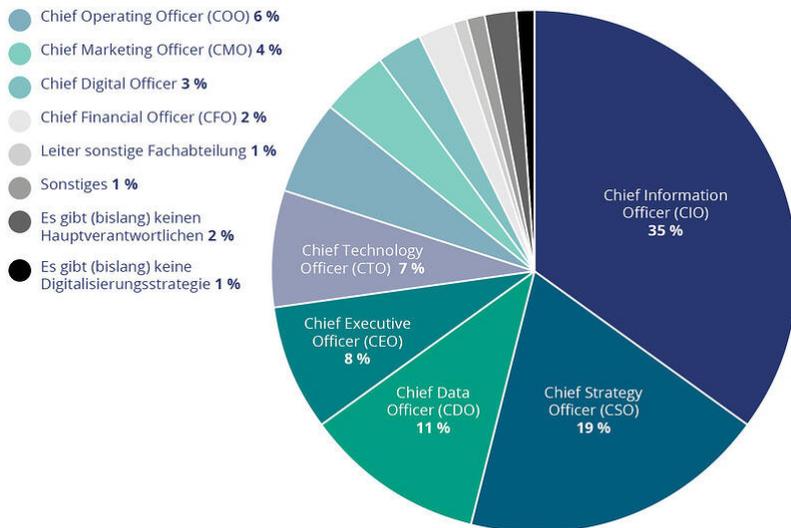


Abb. 3: Unternehmensbefragung: „Wer ist in Ihrem Unternehmen hauptverantwortlich für die Erarbeitung und Umsetzung Ihrer Digitalisierungsstrategie?“ Angaben in Prozent. (Studie „Digital Value 2018“ von Horváth & Partners) © Agile Sales Company GmbH

Die Digitalisierung betrifft alle Bereiche und impliziert häufig eine fundamentale Veränderung des Wirtschaftens im Unternehmen. Deshalb sollte die Strategieentwicklung beispielsweise nicht von technischen Aspekten dominiert werden. (Das könnte leicht passieren, wenn der Technische Leiter einen Digitalisierungsprozess verantwortet und zu sehr aus der eigenen Perspektive ausrichtet.)

Schließlich ist die IT Mittel zum Zweck – sie sollte nicht zum Selbstzweck werden: Nur weil etwas technisch möglich ist, muss es nicht unbedingt sinnvoll für das jeweilige Unternehmen sein.

Bei umfassenden **Transformationsprozessen** sollte immer ein CEO mit einem Blick für die Ausrichtung des Gesamtunternehmens mit eingebunden sein.

Die „Customer Journey“ als wichtige Stütze

Die Digitalisierung ist eine massive Veränderung des Arbeitens und der Strukturen. Die Kunden können sich im Internet über alles und jederzeit an jedem Ort informieren. Das bedeutet ebenfalls, dass Kunden den Verkäufer für die Informationsgewinnung nicht mehr benötigen, wie noch vor zehn Jahren. Die neue Rolle des Verkäufers hat sich stattdessen hin zum „Entscheidungshelfer“ verändert.

So wie sich das Einkaufsverhalten verändert hat, braucht es daher nun auch eine Veränderung im Verkaufsverhalten.

Für eine Veränderung im Verkaufsverhalten spielen viele Faktoren eine Rolle, die insbesondere aufgrund der Digitalisierung das neue Tätigkeitsprofil und das moderne Arbeiten im Vertrieb verändern. Diese Faktoren können durchaus auch unterstützend wirken.

Der wichtigste Ansatzpunkt für positive Veränderungen in der digitalen Transformation ist das Verständnis Ihrer Mitarbeiter wie auch insgesamt der Unternehmensführung, dass sich die Struktur und der Inhalt von digital präsentierten Informationen an der sogenannten „Customer Journey“ orientiert. Die möglichen Berührungspunkte des Kunden mit dem Unternehmen müssen von der ersten Informationssuche bis hin zum regelmäßigen Austausch durchdekliniert werden.

Der Kunde durchlebt einen Prozess bei seiner Kaufentscheidung. Wenn der Verkäufer gelernt hat zu identifizieren, in welcher Phase sich der Kunde befindet und wie er dem Kunden gegenüber daher argumentiert, wird sich das sehr deutlich als verbessertes Ergebnis in den Verkaufszahlen zeigen.

DREI PHASEN DER CUSTOMER JOURNEY



Abb. 4: © Agile Sales Company GmbH

Wie spreche ich meine Kunden schon in der Vorverkaufsphase (Bewusstseinsphase) in der Überlegungsphase und der Entscheidungsphase an? Wie lassen sich Kontakte aus der digitalen Welt in Anfragen verwandeln (Leads)? Welche neuen Möglichkeiten der Kundenbindung (Retention) sind denkbar?

Kunden erwarten, Fakten über Produkte und Leistungen jederzeit auf allen Kanälen abrufen zu können, sich darüber mit kompetenten Partnern auszutauschen, Produkte bestellen und umtauschen zu können. Im Rahmen seiner Customer Journey sollte der Kunde nahtlos zwischen den für ihn relevanten Kanälen wechseln können. Digitalisierung bedeutet immer Zentralisierung! Die neue Vertriebswelt braucht einen IT-Backbone und ein Customer Relationship Management-System, auf das alle zugreifen können.

Bisher waren die verschiedenen Vertriebskanäle eher separat voneinander organisiert. Betreibt beispielsweise jeder Ansprechpartner des Kunden sein eigenes isoliertes CRM-System (Websitekontakt, Key Account Management, Service), werden die Kundendaten oft nicht

fortgeschrieben und weitergegeben. Aber auch Redundanzen sorgen für Störungen beim Kanalwechsel.

Wenn Daten zu Produktportfolio und Leistungsspektrum für den Kunden auch auf anderen Kanälen verfügbar sind, können und sollen Sales-Verantwortliche sich stärker auf herausragende Analyse und Beratung für das spezielle Problem des Kunden konzentrieren. Wenn Sie das Konzept der Customer Journey als das Maß aller Dinge einführen wollen, ist die logische Konsequenz, die Zuständigkeiten von Marketing- und Vertriebsfunktion neu abzustecken (Organisationsstruktur).

Agile Methoden und Rituale helfen, die Strukturen und Prozesse so anzupassen, dass die Zusammenarbeit allgemein auf Mitarbeiterebene intensiviert sowie zwischen den (bisher meist noch deutlich abgegrenzten) Unternehmensbereichen wie Marketing und Vertrieb gefördert wird. Das Ziel des Ganzen ist immer, dass der Kunde ins Zentrum Ihres Handelns gerückt wird.

Neben der modernisierten Organisationsstruktur spielt ein Anreizsystem für das Teamgefühl und die gemeinsame Verantwortlichkeit eine entscheidende Rolle. Gestalten Sie das so, dass für die Mitarbeiter die Zusammenarbeit über den eigenen Tellerrand hinweg attraktiv ist.

Warum tun sich eigentlich so viele Unternehmen mit der Digitalisierung schwer? Die Anfangshürden scheinen riesig und die Befragten scheuen die Kosten für eine groß angelegte Transformation. Sie wissen nicht, wie sie es anpacken sollen, und befürchten, etwas falsch zu machen. Diese Bedenken verdienen Beachtung.

Ein **klassischer Planungsansatz** ist nicht die Methode der Wahl, wenn die Rahmenbedingungen sehr volatil sind. Stattdessen helfen agile, iterative Methoden, um die

Warum Digitalisierung im Vertrieb?

Transformation Schritt für Schritt in die Wege zu leiten.

Ganz nach dem Motto:
„**Learn to iterate**“

Wie bereits oben erläutert, funktionieren solche strategischen Veränderungen der Geschäftsmodelle und Arbeitsweisen nur, wenn das Top-Management die Zügel dafür selbst in der Hand hält, die Umstrukturierung ins große Ganze des Unternehmen einbettet und die Details im Blick hat. In digitalen Transformationsprozessen sind ganzheitliche Entscheidungen zu treffen, die auf das gesamte Unternehmen Einfluss haben. Am Ende ist ein Unternehmen wie ein Uhrwerk: Es läuft nur, wenn alle Rädchen ineinandergreifen. Damit das sichergestellt wird, ist die Digitalisierung mit all ihren Maßnahmen „Chefsache“.

Fazit

Der Kunde unterscheidet heutzutage nicht mehr zwischen online und offline. Der moderne Verkäufer muss in der Lage sein, beide Welten zu bespielen. Das bedeutet zum Beispiel für den online-Bereich mittels Website, Online Shop, Social Media zu arbeiten. Offline bleibt das klassische direkte Verkaufs- oder Beratungsgespräch wichtig. Ihre Vertriebler werden unterstützt von der IT-Infrastruktur (CRM-System, Big Data-Analysen, Social Media-Kanäle, ...), von modern einsetzbarer Hardware. Trotzdem bleibt gerade in Zeiten der Digitalisierung das persönliche Gespräch, der Mensch, ein wichtiger Faktor für den Kunden.

Zusätzlich ermöglichen agile Arbeitsweisen dem Vertrieb, schnell und bedarfsgerecht auf den Kunden und veränderte Marktsituationen zu reagieren. Durch crossfunktionale

Teams werden Arbeitsabläufe schlanker und schneller – und der Kunde bleibt immer im Zentrum des Handels.

Wir empfehlen: Digitalisieren Sie nicht Prozesse, digitalisieren Sie Ihre Kundenbeziehungen.

Der Verkäufer von heute ist ein Berater, kein Informationshüter. Das Einkaufsverhalten hat sich geändert – und das Verkaufsverhalten wird durch die Digitalisierung (und alles was dazu gehört) verändert.

Die Frage ist, ob der Vertrieb sich vom Umfeld verändern lässt und ob er den Wandel proaktiv mitgestaltet.

Wichtig dabei: Ein Entscheider auf Top-Management-Ebene soll sich der Aufgabe annehmen, die eigene Organisation für das Thema zu sensibilisieren und den Umbau des Vertriebs voranzutreiben.

Die oben erwähnten aktuellen Studien zeigen, dass sich die Anstrengungen der Vertriebsteams in den vergangenen Jahren vor allem durch Produktivitätssteigerungen, Kostensenkungen und einer besseren Servicequalität auszahlen. Bei der Optimierung und Weiterentwicklung von Geschäftsmodellen wie in einer Digitalen Transformation hingegen wird deren Potential dagegen noch längst nicht ausgeschöpft.

Was alle Branchen eint, sind die enormen Möglichkeiten, die sich für die Optimierung und Weiterentwicklung von modernen Geschäftsmodellen ergeben. Aktuell behindern häufig noch starre Strukturen die Digitalisierungsprojekte.

Traditionsunternehmen sind beispielsweise noch streng hierarchisch, funktional und in „Silos“ organisiert. Die Digitalisierung stellt diese Organisationsformen auf

Warum Digitalisierung im Vertrieb?

den Prüfstand und fordert die Unternehmen heraus, neue Formen der Zusammenarbeit zu erproben und zu etablieren. Wir empfehlen cross-funktional zusammengesetzte Teams und eine agile Arbeitsweise, um dem Digitalen Wandel erfolgreich zu gestalten.



KAUFVERHALTEN IHRER KUNDEN

Wie hat sich das Kaufverhalten Ihrer Kunden verändert?

Erinnern Sie sich an die vielen Kataloge und Prospekte, die Sie damals im Briefkasten hatten? Ein Unternehmen hat auf diesem Weg seine Kunden über neue Produkte oder Aktionen informiert. Heute ist das ein bisschen einfacher: Wir bekommen Angebote und neue Informationen per E-Mail in Form eines Newsletters. Seit der Digitalisierung geht das bequem von zu Hause aus: Wir können die Website oder App eines Anbieters öffnen und uns ausgiebig umsehen, ob uns etwas gefällt. Genauso können wir ansprechende Produkte einfach vor die Haustür bestellen.

Ihre Kunden haben ein neues Einkaufsverhalten: Sie wollen einen nahtlosen und schnellen Weg, um sich zu informieren. Sie gehen dabei meistens noch ein paar Schritte weiter: Sie vergleichen Ihre Produkte. Erfüllt das Produkt Ihre Bedürfnisse? Gibt es das Produkt woanders günstiger? Die Kunden nutzen die Vielfalt der zu Verfügung stehenden Informationen.

Tun Sie das auch?

Ihre Kunden wollen für sich das „perfekte“ Wunschprodukt. Wenn Sie als Anbieter kein Angebot haben, das die Kriterien Ihrer Kunden erfüllt, werden sie schnell aussortiert.

Das Internet bietet Konsumenten eine **umfangreiche Transparenz**, die sie fast täglich nutzen – egal ob für eine Dienstleistung, ein Produkt oder ein Kochrezept. Die Möglichkeiten sind fast grenzenlos. Kunden können alles an einem Produkt vergleichen, von den Features bis hin zum Preis.

Ihre Kunden, und vor allem Neukunden, suchen sich die besten Bewertungen, damit Sie bei der Investition keinen Fehlkauf riskieren. Auch bei Dienstleistungen lesen Konsumenten Rezensionen. Wie sieht es mit Ihren Bewertungen und Kundenerfahrungen aus? Falls Sie keine Rezensionen bei Ihren Produkten haben oder es keine Erfahrungsberichte von Ihrem Unternehmen gibt, entscheiden sich Kunden meist dagegen sich für Sie zu entscheiden.

Haben Sie eine Präsenz bei den sozialen Netzwerken? Wenn Sie noch keinen Account haben, sollten Sie darüber nachdenken:

Kunden werden aufmerksam und können mit Ihren Produkten interagieren. Wenn Sie wissen wo Ihre Zielgruppe aktiv ist, können Sie gezielt Werbung schalten und Ihre Reichweite erhöhen.

Ihre Kunden halten sich an die neuesten Trends und Technologien. Sie als Unternehmen sollten ebenfalls mithalten können. Ansonsten verlieren Sie Ihre Kunden und Erfolge.



Abb. 5: © Agile Sales Company GmbH

Wie hat sich unser Einkaufsverhalten durch neue Technologien verändert?

Erinnern Sie sich daran, wie Sie sich vor zehn Jahren über neue Produkte informiert haben? Katalog über Katalog und ein Prospekt hier und da. Vor einigen Jahren hat der Einzelhandel hauptsächlich Werbung in Ihre Briefkästen geschickt. So wurden Sie über die neueste Technik oder die aktuellen Angebote informiert.

Technische Details zu einem Fernseher? Gab es nur im Laden direkt vor Ort. Genau dort ist auch die Entscheidung gefallen, ob Sie das Gerät kaufen werden. Heute sieht das anders aus.

Unser Einkaufsverhalten: Wie haben sich Ihre Kunden verändert

Obwohl sich das Kaufverhalten Ihrer Kunden verändert hat, sind die Bedürfnisse gleich geblieben. Nur die Informationsquelle hat sich stark verändert.

Ihre Kunden verwenden Suchmaschinen, wie zum Beispiel Google, Idealo oder Check24, um die besten Preise und die besten Angebote zu finden. Wie sieht es bei Ihnen aus, wenn Sie ein neues Auto oder einen neuen Fernseher kaufen wollen?

Eventuell stöbern Sie nach Tests, die das gewünschte Produkt auf Herz und Nieren prüfen. Vielleicht fragen Sie einen Bekannten oder lesen Rezensionen auf verschiedenen Online-Plattformen, wie zum Beispiel Amazon. Genauso funktioniert es, wenn Kunden eine Dienstleistung benötigen. Sie informieren sich gründlich über die Vor- und Nachteile eines Unternehmens, bevor Sie die Dienste in Anspruch nehmen. Genau gesagt

sind es **87 Prozent** der Verbraucher, die vorher im Internet recherchieren. **60 Prozent** besuchen nach Ihrer Recherche ein Geschäft – das fand die Studie der Connected Commerce heraus.

Schnelle Kaufentscheidungen werden getroffen

Online-Shopping ist ein Begriff, der für viele eine Alltagstätigkeit geworden ist. Es erleichtert unseren Alltag und beeinflusst unsere Kaufentscheidungen. Suchen Sie vielleicht nach einem neuen Laptop und sind gerade in der Stadt unterwegs? Sie brauchen nur Ihr Handy aus der Tasche zu ziehen und vergleichen die Preise auf verschiedenen Plattformen. Außerdem haben Sie die Möglichkeit sich unterschiedliche Rezensionen zu dem Produkt anzusehen. All das kann Ihre Entscheidung zum Kauf beeinflussen. Laut einer Studie lesen **82 Prozent** der Verbraucher Rezensionen, bevor sie eine Kaufentscheidung treffen und sogar **93 Prozent** lassen sich davon beeinflussen.

Fragen Sie sich selbst:

Wie treu sind Sie Ihren Standardprodukten geblieben? Haben Sie nach einer günstigeren oder besseren Alternative gesucht? Die meisten Verbraucher vergleichen ihre Lieblingsprodukte im Internet:

- Gibt es eine preiswertere Alternative?
- Was kann das neue Produkt? Erfüllt es meine Bedürfnisse?
- Bekomme ich mehr für denselben Preis?
- Was sagen andere Nutzer über das Produkt?

Es ist einfach im Internet alle Arten von Produkten zu vergleichen. Mittlerweile gibt es viele Anbieter, die ein ähnliches Produkt verkaufen. Ein Beispiel sind Handys. Unter anderem können Sie damit telefo-

Wie hat sich das Kaufverhalten verändert?

nieren, SMS schreiben und im Internet surfen. Sie unterscheiden sich vom System (Android oder iOS), vom Aussehen und Preis. Den Überblick können Verbraucher dabei schnell verlieren. Wie finden Konsumente also ihr "perfekt" passendes Produkt?

Konsumenten haben im Internet eine unglaubliche Transparenz und unbegrenzte Möglichkeiten. Es gibt verschiedene Webseiten, die einem die Arbeit abnehmen. Wenn wir beim Beispiel der Handys bleiben: Sie können Kameras, Speicherplatz und Akkudauer gegenüberstellen. Selbst der Preis ist kein Geheimnis und wo es am günstigsten gekauft werden kann. Die Kunden haben alle wichtigen Daten auf einen Blick und finden schnell das Produkt, das zu Ihnen passt – und zum besten Preis.

Allerdings kaufen laut einer Studie von The Drum **66 Prozent** der Konsumenten von keiner Seite, die sie nicht kennen. Daher sollte Ihr Unternehmen bekannt sein, wenn Sie einen Online-Shop betreiben. Dabei spielt es keine Rolle, ob Ihre Kunden Sie von Ihrem Offline-Auftritt kennen und Sie zusätzlich seit neustem einen Online-Shop eröffnet haben.

Extratipp: Bei Neukunden können positive Rezensionen von anderen Nutzern hilfreich sein. Auf Social Media oder beim Online-Shop. Konsumenten brauchen ein Bild von Ihnen, das sie überzeugt bei Ihnen zu kaufen.

Was ist Ihren Kunden beim Einkaufen noch immer wichtig?

Es gibt allerdings einen Bereich, der weiterhin eine große Rolle spielt und seit damals unverändert ist: Erfahrungsberichte und Empfehlungen von anderen Verbrauchern.

Früher haben die meisten erst ihre Bekannten, Freunde oder Kollegen nach einem Produkt gefragt, bevor sie es gekauft haben. Vielleicht kennen Sie diese Fragen: "Wie ist dein neues Auto?" oder "Kommst du mit deinem neuen Handy zurecht? Und kannst du es mir empfehlen?"

Alles Fragen, die wir in unserem Umkreis häufig stellen oder gestellt bekommen, wenn etwas Neues gekauft wurde. Neben den Meinungen und Erfahrungsberichten in unserem Umfeld, gibt es zusätzlich die aus dem Internet. In sozialen Medien finden Sie fast täglich neue Ware und innovative Lösungen. Und die dazugehörigen Meinungen und Tests.

Sie können sich über die Qualität der Ware bis hin zu den persönlichen Erfahrungen mit anderen austauschen. Die Technologie erlaubt uns, dass wir auch Rezensionen aus anderen Ländern bekommen können, wenn das Produkt aus dem Ausland kommt.

Was gibt es für Einkaufsverhaltensmuster?

Wie entscheiden Sie sich für ein neues Produkt? Möchten Sie das Produkt zuerst in einem Laden testen oder es mit anderen Produkten vergleichen, bevor Sie es dann online erwerben? Oder sammeln Sie im Internet alle nötigen Informationen, bevor Sie es in einem Geschäft kaufen?

Wie hat sich das Kaufverhalten verändert?

Diese zwei unterschiedlichen Einkaufstypen nennen sich:

- Research Online, Purchase Offline (ROPO)
- Showrooming

Es gibt Konsumenten, die sich gründlich „online“ informieren, um dann das Produkt „offline“ in einem Laden zu erwerben. Diese Kunden vergleichen verschiedene Marken, um die beste Wahl zu treffen. Diese Art des Einkaufens wird ROPO genannt.

Showrooming ist das Gegenstück. Kunden besuchen Läden und testen die Ware vor Ort. Zu Hause (oder von unterwegs) wird das Produkt über einen Online-Shop ihrer Wahl bestellt. Hauptsächlich trifft das bei elektronische Geräte zu, die von den Kunden vor dem Kauf getestet werden wollen.

Für die Kunden sind ROPO und Showrooming beim Einkaufen wichtig, da sie mit den gesammelten Informationen, und dem Testen der Ware, einen Fehlkauf vermeiden wollen. Besonders bei kostspieligen Investitionen möchten Verbraucher auf Nummer sicher gehen.

Wie können Sie Ihr Unternehmen dem Einkaufsverhalten anpassen

Digitalisierung hat mit neuen Technologien und Innovationen einen frischen Wind in die Marketingstrategie gebracht. Der Fortschritt und die Veränderungen sind bei den meisten Verbrauchern angekommen. Ist die Veränderung schon in Ihrem Unternehmen vollzogen worden? Neben einem Geschäft haben viele zusätzlich einen Online-Shop. Sie sind online und offline für ihre Kunden präsent. Teilweise gibt es auch Apps (zum Beispiel Rewe, Saturn, Ikea und

viele weitere), die den Kunden über neue Aktionen und Rabatte informieren. Mit dieser Strategie bleiben sie am Ball und für ihre Kunden interessant und präsent.

Warum ist es so wichtig die digitale Transformation in Ihrem Unternehmen voranzutreiben? Stellen Sie sich die Frage: „Wie können wir unseren Kunden ein besseres Einkaufserlebnis bieten?“

Die meisten Verbraucher nutzen unterschiedliche Informationsquellen um sich zu informieren oder die besten Angebote zu finden. Sie durchstöbern Testberichte, Rezensionen oder die sozialen Netzwerke. Mit einem Online-Shop haben Sie eine beständige Präsenz im Internet. Können Ihre Kunden mit Ihnen interagieren oder ihre Erfahrungen mit anderen Nutzern teilen? Zufriedene Verbraucher teilen ihre Meinung gerne öffentlich. **77 Prozent** der Verbraucher würden eine Rezension hinterlassen, wenn sie darum gebeten werden. Fordern Sie Ihre Kunde dazu auf Ihre Dienstleistungen und Produkte zu bewerten.

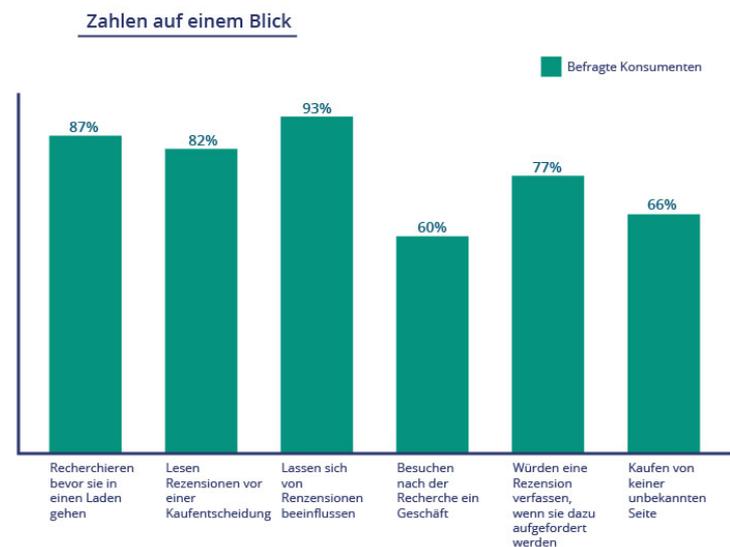


Abb. 6: © Agile Sales Company GmbH

Eine Lösung: Der Omni-Channel

Vielleicht haben Sie von dem Begriff „Multi-Channel“ gehört. Wenn ein Unternehmen über verschiedene Kanäle Ware

Wie hat sich das Kaufverhalten verändert?

verkauft, wie zum Beispiel über ein Geschäft oder einem Online-Shop, aber keine Verknüpfung unter diesen zwei Kanäle hat, dann handelt es sich um einen Multi-Channel. Sobald eine Verknüpfung unter den beiden besteht, ist es ein "Cross-Channel". Das bedeutet: Kunden können beispielsweise ein Produkt online bestellen und es sich nach Hause, in eine Filiale oder zu einer Packstation liefern lassen. Der Bonus des Cross-Channels: Sie können das Produkt trotzdem in einem Laden umtauschen oder zurückgeben. Wo ist der Unterschied zum Omni-Channel?

Ein Omni-Channel verbindet **alle Kanäle** mit- und untereinander. Das klingt wie ein Cross-Channel, aber es geht ein Stück weiter: Bei einem Omni-Channel findet eine komplette Verschmelzung der Kanäle statt. Was bedeutet das?

Der Omni-Channel soll Ihren Kunden ein besseres Einkaufserlebnis bieten und Ihren Unternehmenserfolg über die verschiedenen Kanäle verbessern. Außerdem hilft es Ihnen den Überblick zu bewahren. Genauer gesagt: Es werden Marketing, Vertrieb und Kundenservice miteinander verbunden.

Das Ziel: Nahtloser Wechsel zwischen den Endgeräten.

Ihre Kunden haben die Möglichkeit sich kanalübergreifend zu informieren, das bedeutet, dass Sie die gleichen Informationen auf der Website, der App und im Laden finden. Es gibt keine Barrieren bei Ihrem Online-Erlebnis, denn sie können in der App nach Produkten stöbern und in den Einkaufswagen legen, mit dem Wissen, dass Sie am PC den Einkauf fortsetzen können und die ausgewählten Produkte in ihrem Einkaufswagen sind.

Auch die Kontaktaufnahme mit Ihrem Unternehmen ist dank des Omni-Channels für Ihre Kunden einfacher geworden. Sie können sich telefonisch mit Ihnen in Verbindung setzen und der Kundenservice hinterlegt das Anliegen des Kunden. Wenn er sich bei seiner nächsten Kontaktaufnahme per E-Mail meldet, finden Ihre Mitarbeiter alle Informationen zu diesem Kunden und können problemlos weiterhelfen. Ihre Kunden werden in Zukunft ihre Probleme oder Wünsche kein zweites Mal erklären brauchen.

Das bedeutet, dass ein Omni-Channel sich ebenfalls auf die Endgeräte bezieht, die Ihre Kunden nutzen, wie zum Beispiel Smartphones, Tablet oder PC. Aber auch auf die Kommunikationswege, wie E-Mail, Telefon oder was Sie in Zukunft noch anbieten möchten. Ihre Kunden bekommen auf allen Ebenen (analog und digital) den besten Service. Warum ist das wichtig?

Kunden stehen im Mittelpunkt. Sie wünschen sich Flexibilität und ein einfaches und unkompliziertes Einkaufserlebnis. Vielleicht hatten Sie ein ähnliches Erlebnis, wo es gefühlt hundert Schritte benötigt hat, dass Sie etwas kaufen konnten? Ihre Kunden wollen den kürzesten Wege nehmen, um einen Einkauf zu tätigen. Der Wechsel zu einem anderen Endgerät würde die Kunden ausbremsen und vielleicht entscheiden sie sich, woanders zu kaufen. Wie können Sie diesen Service in Ihren Arbeitsalltag integrieren?

Die Voraussetzung für einen erfolgreichen Omni-Channel ist, dass Sie eine gutes CRM-Tool (Customer-Relationship-Management) besitzen. Informationen, die Sie von den verschiedenen Kanälen und Geräten sammeln, können an einem zentralen Ort gespeichert und verwaltet werden. Marketing, Vertrieb und der Kundenservice können auf die vorhandenen Informationen zugreifen und sollten sie entsprechend ergänzen und pflegen.

Wie hat sich das Kaufverhalten verändert?

So haben sie alle Kunden auf einem Blick und finden bei Kundenanfragen das entsprechende Profil und eventuelle Kontaktaufnahmen.

In Zeiten der Digitalisierung können Sie es sich als Unternehmen nicht mehr leisten Ihre Online-Präsenz außer Acht zu lassen. Ihre Kunden folgen den neuesten Trends und wechseln im Notfall Marken und Dienstleistungen, wenn Ihre Bedürfnisse nicht erfüllt werden oder sie kein gutes Einkaufserlebnis haben.

Ihre Kunden haben Ihr Einkaufsverhalten verändert. Sie brauchen und wollen mehr von einem Unternehmen. Sie können bewusst auf diese Veränderungen eingehen und Ihre Strategien anpassen, damit Ihre Kunden weiterhin bei Ihnen bleiben und Neukunden ihren Weg zu Ihnen finden.

Wie sollte sich das Verkaufsverhalten ändern?

Sind Sie bereit für ein kleinen Gedankenflug: wann hatten Sie Ihr letztes unbefriedigendes Kundenerlebnis? Ihre Zufriedenheit mit dem Produkt ist hier explizit nicht gemeint. Es geht um Ihr Einkaufserlebnis.

Mit hoher Wahrscheinlichkeit wirbt das Unternehmen, bei dem Ihnen das passiert ist, auf seiner Website mit einem Slogan wie „Bei uns steht der Kunde im Mittelpunkt“. Wer so wirbt, der weiß – theoretisch – um die Relevanz eines zufriedenen Kunden. **Wenn der Wille zum Kundenfokus da ist, woran scheitert dann die Umsetzung?**

Im Zuge der Digitalisierung hat sich unser aller Einkaufsverhalten verändert. Einige Produkte werden fast ausschließlich online verkauft,

während andere erst langsam den digitalen Markt erobern. So, wie sich das Einkaufsverhalten von Kunden ändert, sollte sich auch das Verkaufsverhalten der Verkäufer ändern. Denn: wer im digitalen Zeitalter noch verkauft wie vor 15 Jahren, der wird dem globalen Wettbewerb schwer standhalten können.

Früher, bevor die Datenbanken des Internets zu unseren ständigen Begleitern wurden, konnte der Kundenkontakt von Verkäufern durchaus mit einer Postkarte beginnen. Auf diesem Weg informierten die Verkäufer über ihren nächsten Hausbesuch und über die Produkte, die sie vorstellen wollten.

Verkäufer waren noch vor einem Jahrzehnt häufig die einzige bequeme Möglichkeit für einen Geschäftskunden, Informationen über neue Produkte zu erhalten. Entsprechend war die Erwartungshaltung der Kunden: Sie wollten einen informierten Verkäufer, der vor Vertragsabschluss zu ihnen kam, um das Produkt vorzustellen und zu erläutern.

Heute kommunizieren viele Verkäufer mit ihren Kunden per WhatsApp, E-Mail oder anderen Kommunikationsanbietern. Kunden sind heute vor dem Verkaufsgespräch sehr viel besser informiert als noch vor zehn Jahren. Sie erwarten weniger Informationen von den Verkäufern, sondern Lösungen und die Beantwortung ihrer spezifischen Fragen zum Produkt.

Die Digitalisierung hat das Informationsungleichgewicht von einst (das die Verkäufer bevorzugte) ausgeglichen. Verkäufer und Kunden haben heute Zugang zu einer vergleichbaren Menge an Informationen. Dabei ist das, was sich im digitalisierten Vertrieb ändern sollte, recht kurz gesagt. Die benötigte Veränderung gelingt durch einen radikalen, kontinuierlich praktizierten und einheitlichen **Fokus auf Ihre Kunden – online und offline.**



Abb. 7: © Agile Sales Company GmbH

Das bedeutet: Ihre Kunden sollten auf allen Verkaufskanälen bedarfsgerecht angesprochen werden. Die Botschaft Ihres Unternehmens sollte dabei konsequent kommuniziert und gelebt werden. Eine Übertragung des Firmenprospekts auf eine Website erfüllt den Bedarf in den seltensten Fällen.

So, wie die Interaktionsmuster, Wünsche, Sorgen Ihrer Kunden im offline Gespräch verwertet werden, sollten Sie es auch mit Ihren Website Besuchern handhaben. Denn auch im Onlinegeschäft gilt: persönliche Ansprache und authentische Kommunikation macht den Unterschied. Um diese Veränderung in Ihrem Vertriebsteam anzustoßen, empfehlen wir an drei Stellschrauben ansetzen:

- 1. Die Zusammensetzung der Sales Teams:** weg von „Silos“ im Unternehmen, hin zu cross-funktional besetzten Teams, etwa aus Vertrieb, Marketing, Produktmanagement und IT.
- 2. Die Definition der Sales Ziele sowie das Verfahren, mit dem Projekte umgesetzt werden:** Die Entwicklung geht weg von wenigen „Masterminds“ die über die Arbeit vieler entscheiden, hin

zu eigenverantwortlich arbeitenden Teams, die im Sinne der Kunden und des Unternehmens handeln und daran gemessen werden.

- 3. Die Rolle der Vertriebsleitung:** Diese ist keine Feuerwehr mehr, die nur einspringt, wenn's brenzlich wird, sondern sie agiert primär vertriebsstrategisch.

E-Mails im Vertrieb: Das sollten Sie beim Schreiben beachten

Um dem veränderten Kaufverhalten Ihrer Kunden gerecht zu werden, kommt es nicht nur auf die Nutzung der richtigen Kommunikations- und Verkaufskanäle an. Sondern auch darauf, dass die Kommunikation innerhalb dieser Kanäle stimmt. Der wichtigste Kanal für den Vertrieb ist neben dem persönlichen Gespräch – die Email.

Ein Einblick auf die Erfolgsgeschichte der E-Mail: Die erste elektronische Post wurde bereits 1971 vom amerikanischen Informatiker Ray Tomlinson versandt. Als Erfinder der E-Mail zeichnete er ebenfalls das berühmten @-Zeichen. Mit dieser „Notlösung“ trennte er seinen Namen und den Namen seines Arbeitgebers – der Computefirma Bolt Beranek and Newman (BBN) – voneinander.

Die erste E-Mail-Adresse war weltweit und Tomlinson schickte seine Mail ebenfalls an sich selbst. Keine große Sache: Eine technische Spielerei mit unerwarteten Folgen, die die weitere Kommunikation prägen sollte.

1984 kam die E-Mail-Adresse nach Deutschland. Die erste Mail wurde am 3. August von Michael Rotert von der Technischen Universität Karlsruhe empfangen. Die Nachricht kam von Laura Breeden – einer Mitarbeiterin des CSNET (Computer Science Network) in Massachusetts:

Wie hat sich das Kaufverhalten verändert?

„Willkommen in CSNet. Michael, this is your official welcome to CSNet.“

Nach der ersten E-Mail dauerte es noch einige Jahre bis die Kommunikation über den elektronischen Weg ein fester Bestandteil im Alltag wurde. Erst in den 1990er-Jahren hatten mehr Menschen die Möglichkeit einen Internetzugang zu bekommen.

Im Jahr 2000 wurden in Deutschland „nur“ 32,3 Milliarden E-Mails versendet. Im Jahr 2017 (nach Angaben des Statistikportals Statista) waren es rund 771 Milliarden – die Tendenz steigt weiter.

Der Aufbau einer E-Mail

Die elektronische Post besteht aus einer Betreffzeile, einer Begrüßungsformel, einem Haupttext und einer Verabschiedung:

■ **Betreffzeile:** Mit der Betreffzeile geben Sie Ihrem Leser den ersten Hinweis auf den Inhalt Ihrer Nachricht: Geht es um einen Termin? Eine Frage? Oder einen Wunsch? Halten Sie sich kurz – E-Mail-Clients und Browser zeigen nur eine bestimmte Länge des Betreffs an. Bleiben Sie unter 78 Zeichen.

■ **Begrüßung:** An wen schreiben Sie die E-Mail? Für Vorgesetzten oder Ihre Kunden sollten Sie eine neutrale und höfliche Anrede wählen: „Guten Tag, Frau Maier“. Kennen Sie den Empfänger näher oder handelt es sich um einen Stammkunden, können Sie eine persönliche Begrüßung nehmen, zum Beispiel „Liebe Frau Maier“.

■ **Haupttext:** Kommen Sie schnell auf den Punkt. Ihre Kunden oder Kollegen halten sich selten mit dem Lesen von E-Mails auf. Erklären Sie dem Leser im ersten Satz Ihr Anliegen mit der höchsten Priorität. Danach können Sie weitere Punkte auflisten.

■ **Verabschiedung:** Beenden Sie Ihre E-Mail mit einem freundlichen „Ich freue mich von Ihnen zu hören“ oder mit einer Frage, zum Beispiel: „Schaffen Sie es zu dem Termin am Mittwoch?“. Sie fordern Ihren Leser auf höfliche Weise auf, Ihnen zu antworten. Danach folgt ein „Mit den besten Grüßen“ und die E-Mail wird mit Ihrem Name unterzeichnet.

Der Aufbau einer E-Mail

Von:	info@agile-sales-company.de
An:	kunde@interesse.de
Betreffzeile: Mit der Betreffzeile geben Sie Ihrem Leser den ersten Hinweis auf den Inhalt Ihrer Nachricht.	
Begrüßung:	An wen schreiben Sie die E-Mail? Für Vorgesetzten oder Ihre Kunden: „Guten Tag, Frau Maier“. Bei einem Bekannten oder Stammkunden: „Liebe Frau Maier“.
Haupttext:	Kommen Sie schnell auf den Punkt. Empfänger haben keine Zeit um E-Mail lesen. Im ersten Satz das Anliegen mit der höchsten Priorität aufzählen.
Verabschiedung:	Beenden Sie Ihre E-Mail freundlich: „Ich freue mich von Ihnen zu hören“. Oder mit einer Frage: „Schaffen Sie es zu dem Termin am Mittwoch?“. Unterschreiben Sie mit Ihrem Namen.

Abb. 8: © Agile Sales Company GmbH

Vielleicht haben Sie den Aufbau bei Ihren täglichen E-Mails bemerkt. Was sollten Sie neben dem Aufbau beachten? Genau, die Formulierung des Textes.

Wie formulieren Sie eine E-Mail?

Bevor Sie Ihren Text für den Empfänger verfassen, stellen Sie sich folgende Fragen:

- „Welchen Zweck verfolge ich mit meiner E-Mail?“
- „Welche Informationen benötigt mein Empfänger dafür?“

Nach dem Schreiben Ihrer E-Mail überprüfen Sie, ob die zu Anfang gestellten Fragen beantwortet wurden. Informationen, die für die Bearbeitung Ihres Anliegen keine Bedeutung haben, können gerne gelöscht werden. Sie können zum Beispiel auf Floskeln, Fach- und Fremdwörter oder zu lange und verschachtelte Sätze verzichten. Ein ordentlicher Satz besteht aus 13 Wörtern.

Vermeiden Sie:

- Großbuchstaben: Sie können auf den Empfänger wirken als würden Sie ihn anschreien.
- Konjunktive: Wie zum Beispiel „würde“, „könnten“ und „müsste“.
- Verneinungen: Wählen Sie positive Formulierungen und verzichten Sie auf „Nicht“-Botschaften, wie zum Beispiel „Vergessen Sie nicht den Termin am Mittwoch“, sondern formulieren Sie den Satz um: „Bitte denken Sie an den Termin am Mittwoch“.

Extratipp: Haben Sie zuvor eine schnelle Antwort von Ihrem Kollegen oder Kunden erhalten? Bedanken Sie sich in Ihrer nächsten E-Mail dafür. Sie zeigen Ihrem Kommunikationspartner, dass Sie seine zügige Antwort zu schätzen wissen.

Achten Sie auf Ihre Sprache, Rechtschreibung und Grammatik. Recht-

schreibfehler wirken schnell unprofessionell auf den Leser. Überprüfen Sie eventuell den Namen des Kunden oder des Kollegen auf seine Richtigkeit. Haben Sie Herr oder Frau geschrieben? Es ist peinlich, wenn Sie mit Frau Maier gesprochen haben und eine Mail an Herr Maier adressieren. Manche Kunden nehmen diese kleinen Fehler mit Humor, andere werden Sie und Ihr Unternehmen als unprofessionell und inkompetent sehen. Nehmen Sie sich die Zeit, um Ihre E-Mail mindestens einmal vor dem Senden zu korrigieren.

Eine perfekte E-Mail sollte in einem neutralen Ton geschrieben sein. Das fand die Zeitschrift The Atlantic heraus, indem sie rund 5,3 Millionen E-Mails ausgewertet haben. Eine neutral geschriebene Mail hat eine 53-prozentige Wahrscheinlichkeit, dass sie gelesen und beantwortet wird. Wählen Sie stattdessen einen hochgestochenen Ton und viele Fremdwörter, sinkt die Antwortrate auf 39 Prozent. Die Länge Ihrer E-Mail sollte ebenfalls beachtet werden: Bei 75 bis 100 Wörtern besteht eine Antwortmöglichkeit von 51 Prozent.

Wieso eine E-Mail nach einem Kundengespräch schicken?

Verschicken Sie nach Kundengesprächen Ihre Angebote per Mail oder bedanken sich für das nette Gespräch? Sie können Ihren Kunden die Inhalte, die sie besprochen haben in einer Mail zusammenfassen. Seien Sie ruhig konkret bei Ihren Empfehlungen, was Ihre Produkte oder Dienstleistungen betrifft. Nach unserer Erfahrung eignen sich folgende Formulierungen:

- „Unsere drei beliebtesten Möglichkeiten sind...“
- „Ich habe mir Ihre Buchung angesehen und empfehle Ihnen deshalb...“

Mit einer abschließenden Mail nach einem persönlichen Gespräch vermitteln Sie Ihrem Kunden, dass Sie sich mit seinen Bedürfnissen und seiner Situation befassen. Außerdem schicken Sie dem Kunden Ihre persönlichen Daten, damit er auf Sie zurückkommen kann. Ihr Kunde vermeidet, dass er einem anderen Kollegen seine Situation noch einmal schildern muss.

Das Verfassen einer E-Mail: Auf einem Blick

Eine E-Mail zu schreiben erfordert ein wenig Übung und Routine. Wir haben für Sie die wichtigsten Punkte zusammengefasst:

■ **Der Betreff**

Beschränken Sie Ihren Text auf maximal 78 Zeichen und geben Sie dem Leser einen Hinweis auf den Inhalt der Nachricht.

■ **Die Begrüßung**

Wenn Sie Ihren Leser näher kennen, können Sie eine persönliche Begrüßung nehmen. Ansonsten bleiben Sie neutral und höflich.

■ **Der Haupttext**

Strukturieren Sie für den Empfänger von Anfang an, was für Sie Priorität hat und beginnen Sie mit dem wichtigsten Anliegen. Danach können Sie weitere Punkte ansprechen, die wichtig für die Bearbeitung Ihres Anliegens sind.

■ **Die Abschiedsformel**

Fordern Sie den Empfänger dazu auf Ihnen zu antworten, indem Sie ihm eine Aufforderung oder Frage stellen. Je nachdem, wie Sie die E-Mail begonnen haben, verabschieden Sie sich von dem Empfänger entweder neutral und höflich oder vertraut.

Zum Schluss überprüfen Sie die E-Mail auf eventuelle Fehler in der Grammatik oder Rechtschreibung.

Werfen Sie einen kurzen Blick auf die Anrede und den Namen des Empfängers, ob sich kein Tippfehler eingeschlichen hat. Vermeiden Sie komplizierte Fachbegriffe oder Floskeln und fokussieren Sie sich auf die wichtigsten Informationen zuerst.

Wie müssen sich die Strukturen im Vertrieb verändern?

„Nichts ist so beständig wie der Wandel“, sagte schon der Philosoph Heraklit von Ephesos vor ca. 2500 Jahren. Das gilt auch für den Vertrieb. Die digitale Revolution wandelt die Art wie wir miteinander kommunizieren: globaler, schneller und informierter. Kunden haben Zugang zu weit mehr Informationen als noch vor einigen Jahren. Kurze Innovations- und Produktlebenszyklen, wie wir sie von Mobilfunkanbietern oder aus der Automobilbranche kennen, werden zur Regel. Das Einkaufsverhalten der Kunden hat sich verändert. Dementsprechend ändert sich auch das Verkaufsverhalten im Vertrieb.

Die Rolle des Verkäufers hat sich vom ausführenden Organ zum strategischen Sprachrohr gewandelt. Unsere Studie zur „Zukunft des Vertriebs“ belegt das. Der Verkäufer von heute braucht nicht mehr zwingend Produktexperte sein. Stattdessen ist Kundenexpertise wichtiger. Als Kundenexperte versteht der Verkäufer, in welche Richtung seine Kunden sich zukünftig strategisch entwickeln möchten und welche Hürden die Kunden dabei sehen. Er kann seine Kunden individuell beraten.

Apropos: Kundenexperten waren auch früher schon die erfolgreicherer Verkäufer. Auf dem digitalisierten Markt der Gegenwart ist diese Eigenschaft heute jedoch kein „nice to have“ mehr. Kundenexpertise ist zum „must have“ geworden, noch vor Produktexpertise.

Wie hat sich das Kaufverhalten verändert?

Welchen Verkäufertyp unterstützen die Strukturen in Ihrem Unternehmen: den Produktexperten oder den Kundenexperten?

Ein Indikator können die Inhalte Ihrer Vertriebsmeetings sein. Sprechen Sie primär über Zahlen und Produkteigenschaften? Oder tauschen Ihre Verkäufer Expertenwissen über ihre Kunden aus?

Eine Veränderung des Verkaufsverhaltens wird dadurch bedingt, dass Kaufprozesse, je nach Branche, deutlich schneller ablaufen. Und dadurch, dass viele Produkte komplexer werden. Ein Verkäufer der Zukunft braucht Strukturen, die das Verkaufsteam als Ganzes stark machen. Nur im Team können Verkäufer den vielfältigen Anforderungen ihrer Kunden gerecht werden. Ein Erfolgsfaktor sind cross-funktionale Teams: aus Vertrieb, Marketing, Produktmanagement und weiteren. Durch sie entsteht ein Wissensnetzwerk im Vertrieb, Abteilungsgrenzen lösen sich auf. Verkäufer stehen nicht mehr alleine da: Sie stehen als starke Mannschaft an der Seite Ihrer Kunden.



Abb. 9: © Agile Sales Company GmbH

Welche Arbeitsweise unterstützen Ihre Strukturen: die der Einzelkämpfer oder die der Teamstärke?

Sind Verkäufer strukturbedingt auf sich gestellt? Ein Indiz dafür, dass Ihre Verkäufer als Einzelkämpfer agieren, ist, dass die Vertriebsleitung häufig stark in die Lösung kleinerer operativer Herausforderungen eingreifen muss. In einer Struktur, die die Kooperation Ihrer Verkäufer fördert, kommt der Vertriebsleitung eine stärkere strategische Rolle zu. Sie erarbeitet in Abstimmung mit der Geschäftsführung und unter Einbezug der Kundenerfahrungen der Verkäufer die Verkaufsstrategie. Die operative Planung und Durchführung des Verkaufs steuert das Sales-Team in Selbstorganisation.

Wie gestaltet sich Ihr Zielemanagement im Vertrieb?

Mit den richtigen Zielen können Sie das gewünschte Verhalten fördern. Fördert Ihr Zielemanagementsystem unternehmerisches Denken und Eigenverantwortung? Arbeiten Ihre Verkäufer im Team auf ein übergeordnetes gemeinsames Ziel hin? Haben Sie Strukturen, die dieses Denken und die Verantwortung für ein gemeinsames Ziel fördern, oder nicht?

Cross-funktionalität: Die ideale Zusammensetzung von Teams

Cross-funktionalität ist ein Bestandteil von agilen Arbeitsmethoden; agile Teams arbeiten immer cross-funktional. In diesem Beitrag erläutern wir mit Praxisbeispielen, wie Cross-funktionalität die Arbeitskultur des Teams und die Effizienz beispielsweise von Projektarbeiten verbessern kann.

Cross-funktionalität ist ein Überbegriff für die Art und Weise, wie Teams – und ganze Unternehmen – zusammenarbeiten können. Um ein bestimmtes Projekt zu realisieren oder ein Produkt fertigzustellen, wird ein agiles Team so zusammengestellt, dass es Spezialisten (und Generalisten) aller benötigten Funktionen mit an Bord hat.

Voraussetzungen für cross-funktional besetzte Teams sind:

- **Klare und direkte Kommunikation untereinander:** Vermeiden Sie es, „über fünf Ecken“ mit Ihren Kollegen zu kommunizieren. Mit agilen Ritualen wie Dailies oder wöchentlichen Meetings können Sie direkt auf Augenhöhe über Änderungen, Probleme oder Fragen sprechen.
- **Gegenseitiges Vertrauen:** Als Führungskraft ist Vertrauen in Ihre Mitarbeiter wichtig. Das Sprichwort „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser“ ist bei cross-funktionalen Teams unpassend. Ihre Mitarbeiter haben alle Fähigkeiten und erarbeiten selbstorganisiert die gemeinsam festgelegten Ziele. Die Führungskräfte haben die besten Gründe für ihr tiefes Vertrauen, dass Ihre Kollegen mit eigenem Zeitmanagement ihre Aufgaben schaffen.
- **Wissensteilung:** Wichtig ist die Bereitschaft, seine Kenntnisse an die Teamkollegen weiterzugeben. Als Team wird gemeinsam an einem Strang gezogen und die Kollegen helfen sich untereinander, wenn Fragen oder Schwierigkeiten auftreten.

Das Gegenteil von cross-funktionalem Arbeiten verdeutlicht den Ansatz:

Der Begriff „Silo-Denken“ ist inspiriert von Kornspeichern, also Silos, die zylindrisch hoch gebaut und fensterlos abgedichtet die Güter darin aufbewahren. Ein hierarchischer Organisationsaufbau von Firmen ähnelt dem Silo. Entscheidungen kommen von oben, Zusammenarbeit findet nur innerhalb des eigenen Bereichs, der eigenen Hierarchieebene statt.

Wissen und Kompetenzen werden in „Silostrukturen“ nicht geteilt. Es geht viel Zeit verloren, wenn Hierarchiewege einzuhalten sind. Dann müssen Entscheidungen, für die ein schnelles Feedback benötigt wird, aufgeschoben werden, bis ein Entschluss „von oben“ kommt. In manchen traditionellen Unternehmen ist der Silo-Aufbau bislang noch üblich.

„Cross-funktional“ – was verstehen wir darunter?

Wenn in einem Unternehmen von einem cross-funktionalen Team gesprochen wird, dann handelt es sich um eine Gruppe von Kollegen, die Experten auf verschiedenen Fachgebieten sind und somit verschiedene Funktionen innehaben. Womöglich handelt es sich um Fachkräfte aus Produktentwicklung, Marketing und Vertrieb. Bei der Zusammenstellung dieser Teams sollen deren Fähigkeiten, auch „Skills“ genannt, mit Blick auf das Projektziel helfen.

In diesen – manchmal etwas argwöhnisch von außen betrachteten – „bunt zusammen gewürfelten“ Gruppen soll und wird es zu einem besonders produktiven Gedankenaustausch kommen, da verschiedene Perspektiven auf ein Thema konstruktiv zusammenwirken.

Warum sollte ausgerechnet in cross-funktionalen Teams ein besserer Ideenfluss stattfinden als in reinen Spezialistengruppen aus einem Bereich?

Cross-funktionalität ist eigentlich ein simples Konzept, das allerdings stark ausgeprägte Teamkompetenzen und ein agiles Mindset erfordert.

Unsere eigenen Erlebnisse mit cross-funktional besetzten Teams bei unseren Kunden wie auch in unserem eigenen Unternehmen sind durchweg positiv. Ein Beispiel direkt aus der Agile Sales Company GmbH:

Wie hat sich das Kaufverhalten verändert?

Für Besprechungen kommt das ganze Team zusammen und diskutiert gleichberechtigt. Hierarchieebenen oder Fachbereiche spielen keine Rolle. Unser Team setzt sich unter anderem zusammen aus Verkaufstrainern und Agile Coaches, mit Hintergründen und Kompetenzen beispielsweise als Betriebswirte, Personalentwickler, aus Unternehmensberatung, Wirtschaft, Medien und Sprachwissenschaften. Wir entwickeln Konzepte, Ideen, neue Aufgabenfelder und Publikationen gemeinsam.

Cross-funktionalität in Teams ist wichtig, weil durch unterschiedliche Perspektiven rascher und umfassender neue Ideen entstehen und Vorhandenes konstruktiver weiterentwickelt wird.

Vielleicht kommt Ihnen diese Situation bekannt vor: Sie arbeiten an einem Projekt, aber Sie fühlen sich wie blockiert. Ihnen fehlen neue Ideen oder eine Lösung für ein Problem fällt Ihnen partout nicht ein. Dann tauschen Sie ein paar Worte mit einem Kollegen – und Sie erhalten einen kleinen Denkanstoß. Mit dem neuen Blickwinkel auf Ihr Thema sind Sie schon wieder im Spiel.

Der Kollege kann jemand aus einer benachbarten Abteilung sein oder jemand, der in einem ganz anderen Feld tätig ist. Das Geheimnis ist: Wir bekommen neue Anregungen und bewegen uns über unsere kreisenden Gedankenschleifen hinaus.

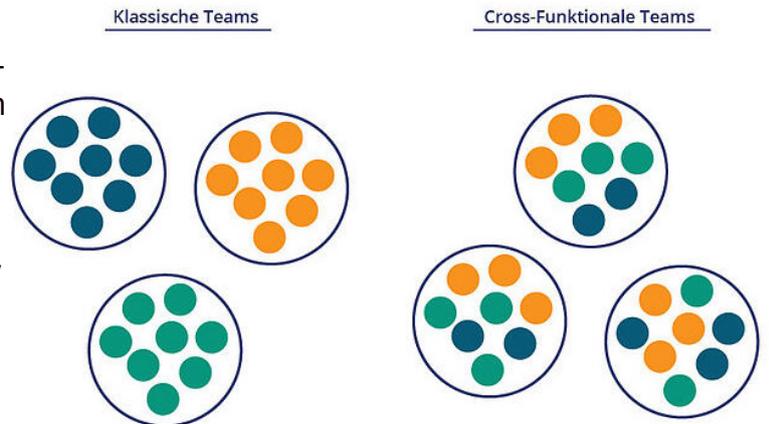


Abb. 10: © Agile Sales Company GmbH

Wichtiger Aspekt gegen das „Silodenken“: Wissensteilung

Einer der besonders spannenden Aspekte im Konzept von Cross-funktionalität ist der Austausch von Wissen in den Arbeitsgruppen, auch „Skill-Sharing“ genannt. Zusammengefasst bedeutet Skill-Sharing, dass im Team Kenntnisse und Fähigkeiten „über den eigenen Tellerrand hinaus“ untereinander ausgetauscht werden, die im Laufe der Zeit hilfreich sein könnten.

Auch in Ihrem Unternehmen können Sie „Skill-Sharing“ anwenden. Falls es in einem Bereich einer Abteilung nur einen Spezialisten gibt, könnte diese Person sich jemanden zur Seite holen. Im Idealfall besteht im Team Interesse.

Anmerkung: Cross-funktionalität bedeutet nicht, dass jeder alles kann und alles machen muss. Es sollte aber ermöglicht werden, dass Ihre Mitarbeiter sich gegenseitig unterstützen und zusammen den Alltag in der Firma runder gestalten. Zum Beispiel: Würde jemand von Ihren Spezialisten für eine längere Zeit ausfallen, könnte das „angelernte“ Teammitglied weitgehend einspringen und somit einen Engpass in der Abteilung vermeiden.

Sich neues Wissen und Kompetenzen anzueignen, braucht allerdings Zeit. Wir empfehlen Ihnen: Investieren Sie in diese Zeit, geben Sie Ihren Mitarbeitern genügend Luft, sich mit neuen Themen vertraut zu machen.

Ein großer Pluspunkt von Cross-funktionalität ist: Der Arbeitsalltag in ihrem Unternehmen, in laufenden Projekten funktioniert weiterhin flüssig, wenn Komplikationen auftreten.

Noch besser als „nur Spezialisten“: Fachleute mit einem „T-Shaped-Skill-Set“

Der Begriff eines „T-Shaped-Skill-Set“ erklärt sich buchstäblich aus der Form des „T“:

Die Person hat einerseits Kenntnisse und Fähigkeiten, die in die Tiefe gehen, andererseits ist sie so breit aufgestellt, dass sie kompetent und produktiv mit Experten aus anderen Fachgebieten zusammenarbeiten kann. Diese Qualitäten können einem Unternehmen Zeit und Geld sparen: Weniger Zeit wird benötigt, um Zusammenhänge zu erklären und mehr Zeit steht daher zur Verfügung, um Aufgaben zu erledigen.

Beispielsweise im Bereich der Werbung können Mitarbeiter mit „T-Shaped“-Talenten sehr wertvoll sein, oder beispielsweise in der Unternehmensberatung: Kunden können aus allen Arten von Branchen kommen. Das Kunde-Berater-Verhältnis profitiert sehr stark davon, wenn das Personal Wissen und Fachkompetenz sowohl in der Breite als auch in der Tiefe in sich vereint.

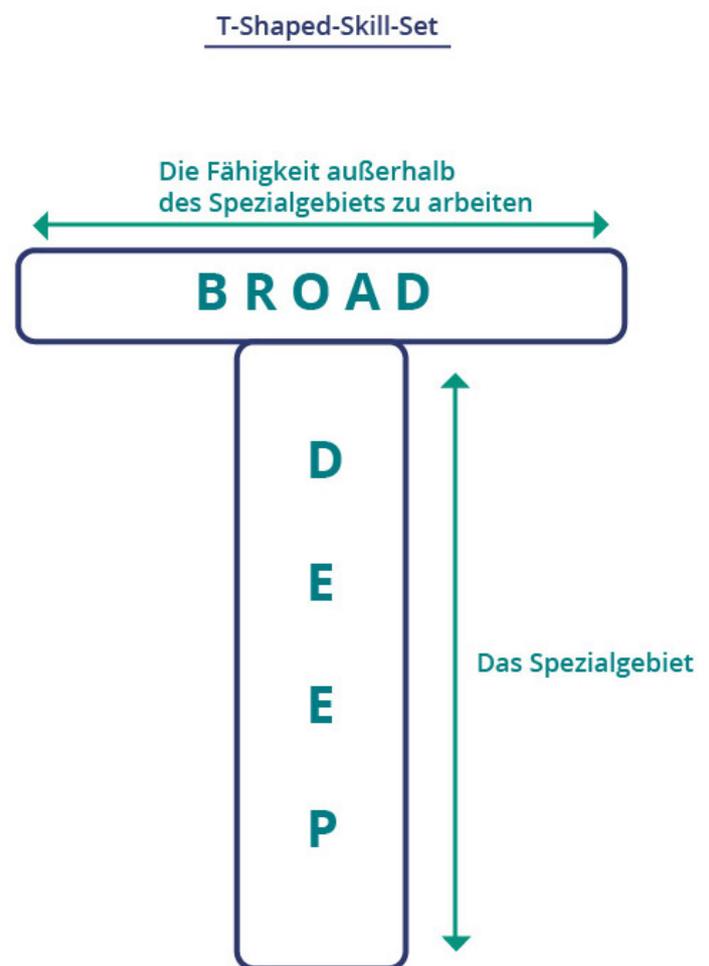


Abb. 11: © Agile Sales Company GmbH

Der Austausch von Fähigkeiten in cross-funktional besetzten Teams

Wie können Sie das Thema „Skill-Sharing“ konkret in Ihrem Unternehmen angehen? Wenn Sie sich dazu entschließen, Ihre Teams cross-funktional zusammenzustellen, empfehlen wir Ihnen, zunächst die Aufgabenverteilung zu planen. Berücksichtigen Sie die individuellen Eigenschaften, Fähigkeiten und

Wie hat sich das Kaufverhalten verändert?

Lerngeschwindigkeiten Ihrer Mitarbeiter. Klären und berücksichtigen Sie vorab die Stärken und Schwächen der einzelnen Teammitglieder.

Verschiedene Methoden bieten sich an, um vorhandenes Wissen zu teilen: Sie können beispielsweise einen Experten mit einem Neuling zusammensetzen, was sich dann „Pair-Sharing“ nennt. Ihr Spezialist zeigt seinem Partner Schritt für Schritt seinen Aufgabenschwerpunkt. Fragen, die dabei aufkommen, können sofort beantwortet werden.

Auf Lernunterschiede sollten Sie gezielt eingehen, damit ihre Mitarbeiter schnelle Fortschritte machen können. Regelmäßige Meetings für Fragen sind eine gute Option. So können der aktuelle Wissensstand und anstehende Aufgaben besprochen werden.

Möglicherweise haben Sie Mitarbeiter, die selbstständig neue Skills erlernen wollen. Denen sollten Sie angemessene „Slacktime“, also Zeitkapazitäten zur Einarbeitung, zur Verfügung stellen.

Eine weitere Möglichkeit, wie Sie Ihrem Team neue Fachgebiete nahebringen können, besteht zum Beispiel in der „Community of Practices“. In diesen Gruppen treffen sich Experten, die an gleichen oder ähnlichen Aufgaben arbeiten. Sie bekommen die Möglichkeit, sich in regelmäßigen Abständen zusammensetzen, um über den Verlauf ihrer Aufgaben zu sprechen. Zum Beispiel, was gut funktioniert hat und was noch verbessert werden kann.

Wie bauen Sie cross-funktionale Teams in Ihrem Unternehmen konkret auf?

Sie haben sich dazu entschieden, ein cross-funktionales Team aufzustellen? Steht die Zusammensetzung der Teilnehmer prinzipiell fest? Aber vielleicht haben Sie das Gefühl, dass Sie eigentlich von Zeit zu Zeit noch Experten bräuchten?

Bei der Einteilung, wer ein fester Bestandteil des Teams sein soll, können Sie überlegen, ob Sie Gebrauch von „Shared Resources“ machen wollen. Das wären Experten, die allerdings nicht dauerhaft in den Teams anwesend sind, weil sie „nebenher“ an ihren eigenen Aufgaben außerhalb des Projekts arbeiten. „Shared Resources“ werden nur für bestimmte Tätigkeiten dazu geholt, die beispielsweise erst im späteren Verlauf eines Projekts wichtig sind.

Für cross-funktionale Gruppen ist es das A und O, als Team zusammenzuarbeiten. Alle sollten selbstverständlich willens und in der Lage sein, den Kollegen unter die Arme zu greifen und bei anfallenden Schwierigkeiten zu unterstützen. Schnelle Entscheidungen bei neuen Ideen oder unvorhergesehenen Herausforderungen sollten keine Verzögerungen für das Projekt bedeuten – das ist schließlich einer der Vorteile von flachen Hierarchien.

Dadurch, dass Ihr Team cross-funktional zusammengesetzt ist, haben Sie qualifiziertes Personal für alle benötigten Anforderungen zur Vollendung des Projektziels. Somit müssen Sie bei Problemen nicht auf externe Hilfe hoffen und warten. Schwierigkeiten werden eigenverantwortlich gelöst.

Für Sie in Ihrer Position als Arbeitgeber ist es vorteilhaft, wenn Sie für neue Ideen und Blickwinkel offen sind. Ein aufgeschlossenes, vorurteilsfreies Mindset kann Ihnen helfen, den richtigen Weg,

Wie hat sich das Kaufverhalten verändert?

beispielsweise für die Arbeitsaufteilung durch cross-funktionale Teams, für Ihr Unternehmen zu finden.

Das bedeutet, dass Sie Entscheidungen kritisch aus verschiedenen Perspektiven betrachten. Beziehen Sie Ihr Team mit in die Entscheidungen ein. Das bedeutet keine Minderung Ihrer Autorität, sondern leben Sie den Teamgedanken vor. Ihre Mitarbeiter haben sicherlich konstruktives Feedback für Sie.

In traditionell hierarchisch verwurzelten Unternehmen ist es wahrscheinlich schwieriger, Konzepte von cross-funktionell aufgebauten Teams einzuführen. Produktiver für das Unternehmen, als nur die Meinung und den Wissensstand des Top-Managements als richtig und gültig anzuerkennen, ist es, wenn Sie sich darauf einlassen, Ihren Kenntnisstand zu hinterfragen. Geben Sie neuen Aspekten eine Chance. Beispielsweise erfahren die Spezialisten am Markt häufig sehr rasch von neuen Trends und Kundenbedürfnissen. Das können wichtige Impulsgeber für das Unternehmen sein.

Unternehmen, die sich von einer hierarchischen Silo-Struktur verabschieden, gestalten Ihre Teams so, dass das gesamte Unternehmen davon profitiert. Cross-funktional besetzte Teams sind dafür ein wichtiger Faktor.

Zusammengefasst: Irrtümer über cross-funktional besetzte Teams

Ein oben schon erwähnter Irrtum: Nicht jedes Mitglied in Ihrer neuen cross-funktional besetzten Arbeitsgruppe soll alles können und alles machen. Dagegen wird in Meetings vorher besprochen, wer welche Aufgaben übernimmt und wer (vielleicht aufgrund vorhandener Qualifikation)

Interesse hat, sich mit neuen Aufgaben vertraut zu machen.

Eine Führungspersönlichkeit, die erwartet, dass jeder alles machen und können muss, verursacht für die Mitarbeiter Stress und eine große Belastung. Zudem stünde das dem auf Effizienz ausgerichteten Konzept entgegen. Trotz dem Bedürfnis von gegenseitigen Vertretungen: Eine vernünftige Verteilung der Themen und Zuständigkeiten auf die vorhandenen Mitglieder (eventuell ergänzt um „Shared Resources-Spezialisten“) empfehlen wir sehr.

Nächster Irrtum, von außen betrachtet: Cross-funktional bedeutet nicht „beliebig“. Die Teamzusammenstellung wirkt von außen anfangs womöglich „unkonventionell“, aber die Zusammenstellung der Persönlichkeiten mit ihren individuellen Kompetenzen sollte sehr sorgfältig erfolgen.

Vorteile der Cross-funktionalität

Das Resultat von Cross-funktionalität ist, dass Ihre Mitarbeiter spätestens im Laufe der Zeit über ein sogenanntes „T-Shaped-Skill-Set“ verfügen und sich alle zu den vorhandenen eigenen Fähigkeiten noch breiter aufstellen.

Durch Wissensteilung in der Breite und Tiefe sowie persönliche Weiterentwicklung sind die Teams weniger nur auf einen einzigen Experten angewiesen, sondern haben immer „Backup“. Durch das Teilen von Informationen gibt es in der Gruppe mindestens eine weitere Person, die bei Engpässen helfen kann. Ihre Mitarbeiter sind nicht darauf angewiesen, dass anfallende Probleme von Außenstehenden gelöst werden, sie können eigenständig als Team an einer Lösung arbeiten.

Cross-funktionalität: Ist das geeignet für jedes Team?

Neben vielen positiven Eigenschaften bestehen mögliche Schattenseiten bei der Zusammensetzung cross-funktionaler Teams.

Beispielsweise kann eine Abteilung, die möglichst viele Bereiche zusammenbringen will, „zu“ cross-funktional sein. Soll bedeuten, dass Sie dadurch womöglich einen (zu) großen Austausch an Informationen haben und (zu) viele neue Ideen entwickeln. Dann fehlen diejenigen, die all das umsetzen können.

Ein wichtiges Ziel vor einem derartigen Strukturwandel ist also, ein passendes Maß von „Impulsgebern“ und „Realisierern“ im Boot zu haben.

Ein Problem besteht ebenfalls, wenn Sie zu viele Experten, also „Umsetzer“ aus einem Bereich im Boot haben. Für die vielen qualifizierte Spezialisten im Team wäre es vor der Umsetzung vielleicht effektiver gewesen, erst neue Ideen oder Verbesserungen einzubringen. Die kreative Seite von frischem Wind fehlt in diesem Beispiel.

Essentiell ist also in mehrfacher Hinsicht eine ausgewogene Verteilung innerhalb cross-funktionaler Teams. Schaffen Sie als Arbeitgeber ein Gleichgewicht, das auf das Bedürfnis Ihrer Ziele in den Abteilungen Ihrer Firma passt.

Cross-funktionalität und damit verwandte Aspekte wie agiles Arbeiten setzen sich bereits seit Jahren in der globalisierten und digitalisierten Unternehmenswelt durch, weil Unternehmen mit rein traditionellen Strukturen und Arbeitsweisen zunehmend Schwierigkeiten haben, sich auf den

veränderten Märkten zu behaupten.

Stark hierarchisch geprägte Traditionsunternehmen, die womöglich in allen Bereichen von der Gründerpersönlichkeit geführt werden, haben wahrscheinlich größere Schwierigkeiten mit diesem modernen Mindset. Es besteht die Sorge vor Macht- und Kontrollverlust. Ältere Patriarche bleiben wahrscheinlich stärker herkömmlichen Strukturen verhaftet als ein Start-up.

Die Geisteshaltung muss stimmen (oder sich passend entwickeln) – und zwar sowohl auf Mitarbeiterebene wie auch auf allen Ebenen des Managements. Und der Teamgedanke ist essentiell.

Fazit

Jedes Projekt ist so individuell wie jede einzelne Persönlichkeit in Ihrem Unternehmen. Die unterschiedlichen Fähigkeiten können in einem Team ergänzt und entsprechend erweitert werden. Wenn Sie auf die Bedürfnisse der einzelnen Mitarbeiter eingehen, können Sie das Beste aus Ihren Mitarbeitern und aus dem Projektergebnis holen.

Planen Sie sorgfältig die Teamzusammensetzung für das Projekt hinsichtlich der beruflichen Erfahrung, Kompetenzen und menschlichen Qualitäten der Mitglieder. Wer kann andere in seinem Fachgebiet unterrichten? Sind Spezialisten und Generalisten dabei?

Generell werden anstehende Aufgaben schneller erledigt, wenn mehr Leute mit dem nötigen Wissen zur Verfügung stehen. Zwar kosten die Vorbereitungen für solche cross-funktionalen Teams viel Zeit und es dauert, bis Ihr Team komplett einsatzbereit ist, aber das Resultat lohnt sich. Ihre Mitarbeiter lernen über den Teller rand hinaus und können diese wichtige Ressource zukünftig einsetzen können.

Wie hat sich das Kaufverhalten verändert?

Das Team wird dadurch immer selbstständiger und effektiver.

Ein Team, das cross-funktional arbeitet, wird Wissen miteinander teilen. Ausgewählte Experten kommen zusammen, um gemeinsam auf ein bestimmtes Projektziel hinzuarbeiten, bevor sie wieder getrennte Wege gehen. Leider wird Cross-funktionalität bislang häufig nur für befristete Projektteams genutzt.

Die IT-Infrastruktur

Die technologischen Entwicklungen verändern die Art, wie wir uns informieren, wie wir kommunizieren, wie wir konsumieren – kurz: wie wir leben und arbeiten.

Wir sind längst in einer digitalisierten Welt angekommen. Die Digitalisierung betrifft neben klassischen IT-Unternehmen auch große und kleine Unternehmen, quer durch sämtliche Branchen und Sektoren. Die Entwicklung von neuen digitalen Geschäftsmodellen, das Herausarbeiten von agilen Vorgehensweisen und ein genereller kultureller Wandel innerhalb der Unternehmen steht in diesem Zusammenhang meist im Vordergrund. Der Bedarf an grundlegenden Änderungen von analog zu digital setzt viele Entscheider in Unternehmen unter Druck.

Vergessen wird bei diesem Thema jedoch oft etwas Grundlegendes: Nicht nur die Prozesse nah am Kunden unterliegen Veränderungen, auch die IT-Infrastruktur sollte den kürzeren Innovationszyklen und größeren Datenmengen, unter anderem durch das „**Internet of Things**“ und Co., angepasst werden. Dabei bleibt häufig unberücksichtigt, dass eine digitale Transformation nur auf Basis einer modernen und reibungslos laufenden IT-Infrastruktur

funktionieren kann.

Zum Digitalen Wandel gehört mit **Big Data** ein weiteres buchstäblich großes Thema, das stetig an Bedeutung gewinnt. Als Big Data werden große Datenmengen bezeichnet, die von Unternehmen und Privatpersonen tagtäglich produziert werden. Sie stammen aus unterschiedlichen Quellen, wie dem Internet, der Wirtschaft, dem Gesundheitswesen, aber auch aus sozialen Medien und vielen anderen Bereichen. Es ist essentiell für die Unternehmen, Mitarbeiter mit einem agilen und digitalen Mindset und Werkzeugen verfügbar haben, Big Data einzusetzen und damit umzugehen.

Diese Datenmengen werden in sogenannten Big-Data-Analysen gespeichert, verarbeitet und ausgewertet, um wichtige Informationen und Erkenntnisse zu erlangen. Auf Konsumentenebene umfassen diese Daten beispielsweise Informationen zum Online-, Such-, und Kaufverhalten.

Als Schwierigkeiten werden unter anderem die Bereitstellung der richtigen digitalen Infrastruktur und die Nutzung der damit gewonnenen Daten gesehen. Unternehmen verstehen den digitalen Wandel meist „nur“ als rein technische Angelegenheit. Sie vernachlässigen dabei eine systematische Strategiebetrachtung, ein bereichsübergreifendes, interdisziplinäres Vorgehen, sowie das Change-Management.

Kunden erwarten Fakten über Produkte und Leistungen jederzeit auf allen Kanälen abrufen zu können, sich darüber mit kompetenten Partnern auszutauschen, Produkte bestellen und umtauschen zu können.

Wenn Daten zu Produktportfolio und Leistungsspektrum für den Kunden auf anderen Kanälen verfügbar sind, können und sollen Sales-Verantwortliche sich stärker

Wie hat sich das Kaufverhalten verändert?

auf herausragende Analyse und Beratung für das spezielle Problem des Kunden konzentrieren.

Der Kunde unterscheidet heutzutage kaum noch zwischen online und offline. Der moderne Verkäufer sollte in der Lage sein, beide Welten zu bespielen. Das bedeutet zum Beispiel für den online-Bereich: Arbeiten mittels Website, Online Shop, Social Media.

Offline bleibt das klassische und direkte Verkaufs- oder Beratungsgespräch für die Kunden wichtig. Ihre Vertriebler werden von der IT-Infrastruktur (CRM-System, Big Data-Analysen, Social Media-Kanäle und vielem mehr) und von moderner Hardware (wie zum Beispiel Tablets) unterstützt. Trotzdem bleibt gerade in Zeiten der Digitalisierung das persönliche Gespräch – der Mensch – ein wichtiger Faktor für den Kunden.

Digitale Tools im Vertrieb

Was sind Digitale Tools?

Wie der Name verrät: Digitale Tools sind Apps oder Software, die Ihren täglichen Arbeitsalltag erleichtern — sie ermöglichen den Zugriff auf den zentralen Content auf all Ihren Endgeräten (Laptop, Tablet und Smartphone) und machen Sie flexibler. Sie können von überall und jederzeit auf alle wichtigen Informationen zugreifen, die Sie zum Arbeiten benötigen und sich mit Ihren Mitarbeitern in Echtzeit austauschen.

Um Digitale Tools im Alltag einzusetzen, brauchen Sie keine große Einführung. Die meisten Programme und Online-Lösungen sind selbsterklärend. Dazu gehört ein gut durchdachter Aufbau und eine einfache Übersicht für den Nutzer.

Viele Anbieter bieten einen kostenlosen Probemonat für ihre Produkte. So können Sie die verschiedenen Funktionen und den vollen Nutzen eines Programms kennen lernen. Für fast jeden Bereich in Ihrem Unternehmen gibt es ein digitales Tool, das Ihre Abläufe vereinfachen kann. Worauf sollten Sie bei der Wahl achten und wie finden Sie das richtige Tool für sich und Ihre Mitarbeiter?

Wir haben für Sie ein paar Hilfestellungen zusammengestellt, um Ihre Entscheidung für die richtigen digitalen Tools zu unterstützen.

Warum braucht Ihr Vertrieb Digitale Tools?

Für wen eignen sich digitale Tools? Und warum verschaffen sie uns einen unglaublichen Wettbewerbsvorteil in Zeiten der Digitalisierung?

Digitale Tools rücken unsere Kunden in den Mittelpunkt.

Ihre Kunden profitieren am meisten von den digitalen Tools, die Sie in Ihrem Unternehmen verwenden. Die richtigen Werkzeuge können die Kundenpflege erleichtern: Zum Beispiel können Ihre Mitarbeiter einfacher die Kontaktdaten und -historie Ihrer Kunden verwalten. Auch der E-Mail-Austausch zwischen jedem Mitarbeitern und den Kunden kann eingesehen werden. So ist jeder Mitarbeiter, zu jeder Zeit, auf dem neuesten Stand und Sie können den Kunden den besten Service bieten.

Mit einem guten Customer-Relationship-Management-Programm (CRM) können Mitarbeiter auch viel schneller Angebote erstellen oder Aufträge abwickeln. Jedes Update bei einem Auftrag wird dort aktualisiert und kann von anderen eingesehen werden. Jeder Mitarbeiter kann den Kunden Auskunft über seinen Auftrag geben.

Wie hat sich das Kaufverhalten verändert?

Wie integrieren Sie Digitale Tools in Ihr Unternehmen?

Das klingt super und am liebsten würden Sie morgen zehn neue Programme in Ihrem Unternehmen Ihren Mitarbeitern vorstellen? Immer langsam. Die meisten Apps und Programme haben einen einfachen Aufbau. Nutzer können sich schnell mit den Funktionen vertraut machen und sie in aktiv in den Arbeitsalltag integrieren.

Geben Sie Ihren Mitarbeitern Zeit, damit sie sich mit den neuen Funktionen eines Programms vertraut machen können. Bei schwierigen Programmen können Sie für Ihre Mitarbeiter Schulungen anbieten, damit die Unsicherheit genommen wird. So garantieren Sie in Ihrem Unternehmen, dass die Umstellung auf die Digitalisierung kein Schritt in unbekannte Gewässer ist.

Extratipp: Führen Sie neue Programme Stück für Stück ein. So vermeiden Sie es Ihre Mitarbeiter zu überfordern und geben Ihnen die Möglichkeit sich in Ihrem Tempo an die neuen Tools zu gewöhnen. Denn Veränderung braucht immer Zeit.

Worauf sollten Sie bei der Auswahl von Digitalen Tools achten?

Vor der Anschaffung von digitalen Tools, fragen Sie sich: Sollen Ihre Mitarbeiter in der Lage sein, von überall aus auf alle Informationen zugreifen zu können? Für Ihre Mitarbeiter wären in diesem Fall teilweise oder vollständige cloud-basierte Lösungen die beste Wahl.

Alle Daten, Dokumente und Informationen, die Ihre Mitarbeiter benötigen, liegen auf dem Server eines Anbieters. Sie brauchen keine eigene IT-Infrastruktur, die Sie zusätzliche

pflügen müssen. Allerdings brauchen Ihre Mitarbeiter für cloud-basierte Lösungen eine Internetverbindung.

Es gibt auch Cloud-Lösungen, die Dateien offline zugänglich machen. Änderungen werden aktualisiert sobald eine Internetverbindung besteht. Sind Sie oder Ihre Mitarbeiter viel unterwegs? Apps oder Online-Lösungen, die einen schnellen Austausch von Daten ermöglicht ideal. Sie können frei zwischen den Endgeräten wechseln und sind an keinen festen Arbeitsplatz gebunden.

Was gibt es für Digitale Werkzeuge?

Wir, von der Agile Sales Company GmbH, benutzen für unsere tägliche Arbeit drei verschiedene Programme, die unseren Austausch untereinander und die Kundenzentrierung vereinfachen. Für unsere Zusammenarbeit im Team nutzen wir die Online-Lösungen *Google Drive* und *Trello*. Um einen leichteren Umgang mit unseren Kunden zu haben, benutzen wir als CRM-Lösung *Hubspot*.

Google Drive ermöglicht uns, dass wir all unsere Dokumente für Angebote oder Blogbeiträge speichern und uns untereinander schicken können. Es gibt die Möglichkeit Ordner oder sogar ein bestimmtes Dokument mit Kunden oder Kollegen zu teilen.

Außerdem können Sie Dokumente, Excel-Tabellen und PowerPoints auf der Drive erstellen und sie in verschiedenen Formaten herunterladen und weiterbearbeiten. Sie können bestimmte Dokumente für eine Offline-Bearbeitung markieren. Diese Dateien synchronisieren sich sobald eine Internetverbindung besteht.

Damit wir immer den Überblick behalten und die wichtigsten Aufgaben vor Augen haben, nutzen wir *Trello*.

Wie hat sich das Kaufverhalten verändert?

Trello ist eine Online-Lösung in der Sie verschiedene "Work-Boards" anlegen können, um Aufgaben und Projekte im Blick zu haben. Sie können Spalten anlegen und in diesen Spalten Karten mit den entsprechenden Aufgaben platzieren. Sie können Aufgaben zuweisen oder Ihre Mitarbeiter ziehen sich selbstständig Aufgaben aus dem Board, indem sie sich die Aufgabe zuweisen.

Hubspot benutzen wir, um unsere Blogbeiträge oder Angebote zu verwalten. Bei unseren Beiträgen haben wir einen genauen Überblick über die insgesamten Aufrufe und wie lange ein Besucher auf der Seite war. Außerdem können wir vergleichen, wann unsere Newsletter am besten bei unseren Kunden und Interessenten angekommen. Mit dieser umfassenden Online-CRM-Lösung bekommen wir einen genauen Überblick, was unseren Kunden gefällt und woran wir noch arbeiten sollten.

Wie können Digitale Tools die Kundenzentrierung erleichtern?

Neue CRM-Lösungen sind darauf ausgelegt, Ihnen zeitfressende Arbeit abzunehmen. Es werden Daten im Hintergrund gesammelt, ausgewertet und für Sie gebündelt dargestellt. Sie brauchen keinem Mitarbeiter die Aufgabe geben, wochenlang Zahlen auszuwerten:

Das System übernimmt das für Sie.

Die Programme versorgen Sie mit den nötigen Informationen, um sich die Fragen zu stellen:

Was wollen Ihre Kunden?

Was ist gut bei den Kunden angekommen und wo gibt es Verbesserungsbedarf?

Digitale Tools



Abb. 12: © Agile Sales Company GmbH

Ihre Kunden erwarten schnelle Reaktionen auf Fragen und Wünsche: Ihr Kunde möchte zum Beispiel ein Angebot für eine Dienstleistung oder ein Produkt. Bei einer zu langen Wartezeit wird sich der Kunde in der Regel für ein Unternehmen entscheiden, das schnell auf die gewünschten Bedürfnisse reagiert hat.

Das Einmaleins der Digitalen Tools

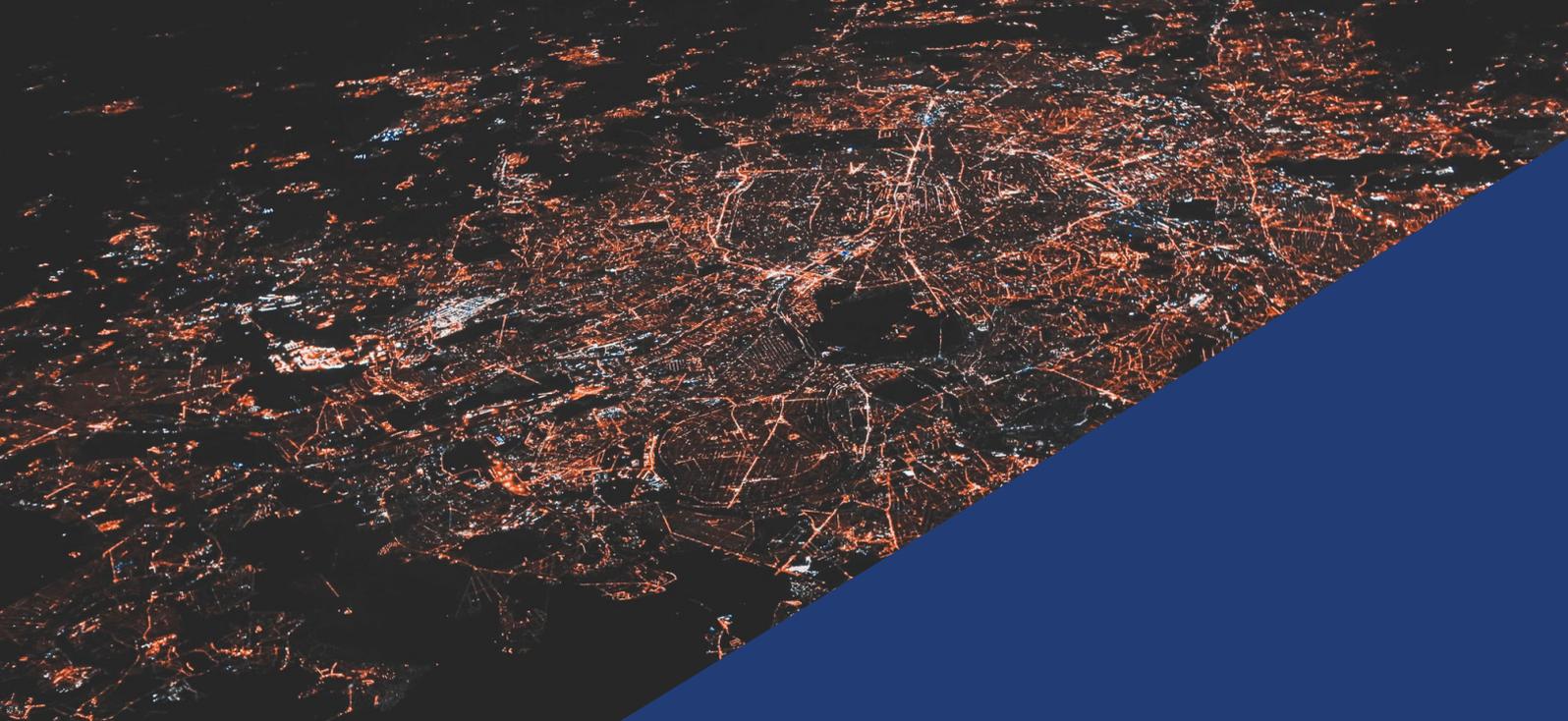
Digitale Tools sollen Ihnen und Ihrem Unternehmen helfen, den Arbeitsalltag schneller und einfacher zu bewältigen. Sie können Prozesse beschleunigen und arbeitsintensive Aufgaben vereinfachen. Je nachdem, welchen Bereich Sie mit digitalen Tools modernisieren wollen, digitale Tools können helfen:

- den Betriebsalltag zu erleichtern.
- die Flexibilität der Mitarbeiter und des ganzen Unternehmens zu unterstützen.
- zeitaufwendige Aufgaben der Mitarbeiter zu übernehmen.
- einen besseren und schnelleren Austausch außerhalb der Abteilungen zu schaffen.
- die Kundenzentrierung zu verbessern.
- die Mitarbeiter mit wertvollen Informationen zu versorgen.

Wie hat sich das Kaufverhalten verändert?

- einen besseren Überblick über das Kundeninteresse zu schaffen.
- schneller Angebote zu erstellen und diese auf den Kunden genau anzupassen.
- Ihren Kunden ein gutes Gefühl zu geben, da Ihre Mitarbeiter gut informiert sind.

Nutzen Sie digitale Prozesse um Ihre Kunden in den Mittelpunkt Ihres Handelns zu stellen.



KOLLABORATIVES ARBEITEN

Kollaboratives Arbeiten zwischen Teams und Abteilungen

Die Zusammenarbeit zwischen Kollegen und Abteilungen in Unternehmen hat sich in den letzten Jahren verändert: Moderne Technologien machen Dokumente, Dateien und Texte für Mitarbeiter von überall zugänglich. Von dieser Entwicklung profitieren vor allem Teams, die über mehrere Standorte verteilt arbeiten oder einen großen Anteil an Mitarbeitern im Außendienst haben. Die Zusammenarbeit und die direkte Kommunikation kann trotz räumlicher Distanz aufrecht erhalten werden.

Es ist einfacher geworden, im Team Informationen auszutauschen und gemeinsam an neuen Ideen zu arbeiten – unabhängig von Zeit und Ort. Eine Kollegin sitzt vielleicht im Büro, während ihr Kollege im Home Office oder vor Ort bei einem Kunden ist. Dank E-Mail, Dropbox, Google Drive und vielen weiteren Online-Speichern können Mitarbeiter ihre Dokumente fast in Echtzeit austauschen. Digitalisierung bedeutet auch Zentralisierung. Durch die zentrale Ablage von Daten kann ein Team jederzeit von überall aus tätig sein. In der Gruppe entscheidet jeder für sich, wann und von wo er arbeiten möchte.



Abb. 13: © Agile Sales Company GmbH

Welchen Mehrwert bietet kollaboratives Arbeiten noch?

Der vereinfachte, ortsunabhängige Zugriff auf Informationen und Kollegen hat Einfluss darauf, wie selbstorganisiert wir arbeiten. Wir versuchen die räumliche (und teilweise auch zeitliche) Flexibilität, die die digitalen Technologien uns bieten, auch in unsere „offline“-Arbeitsabläufe zu übertragen. Agile Werkzeuge, wie das Kanban-Board und stark fokussierte Meetings, wie das tägliche 15-minütige Daily dienen dazu, den Informationsfluss im Team oder zwischen Abteilungen zu strukturieren. So werden Informationen zentral zugänglich.

Erfolgreiche, moderne Vertriebsteams arbeiten kollaborativ. Sie schaffen Transparenz und Fokus über das Kanban-Board. Auf dem Board sind alle Fokus-Kunden und Themen entsprechend ihrer Zuordnung im Sales-Funnel abgebildet: Mit Kunden A-F finden aktuell Vorgespräche statt, Kunden G-J haben bereits ein Angebot erhalten. Die Kunden K, L und M sind bereits Bestandskunden, die mit Hinblick auf Cross- und Up-Selling Möglichkeiten vom Sales-Team adressiert werden.

KOLLABORATIVES ARBEITEN



Abb. 14: © Agile Sales Company GmbH

Täglich findet sich das Verkaufsteam zum Daily vor dem Kanban Board ein (Kanban Boards werden auch elektronisch angeboten: zum Beispiel Trello und Taskworld).

Häufig nehmen auch die Kollegen vom Marketing, aus dem Produktmanagement oder weitere Abteilungen mit Kundenbezug teil.

Der team- und abteilungsübergreifende Informationsaustausch steigert die Fähigkeit Ihrer Mitarbeiter selbstorganisiert zu arbeiten und eigenverantwortlich Entscheidungen, im Sinne des Unternehmens und Ihrer Kunden, zu treffen.

Teamübergreifendes, kollaboratives Arbeiten, besonders zwischen Vertrieb und Marketing, hat positive Auswirkungen auf die Umsetzung Ihrer Online- und Offline-Präsenz. Der regelmäßige Austausch zwischen den Teams stellt sicher, dass Ihre Kunden auf allen Ihren Verkaufskanälen (wie Ihrer Website, Ihren Angeboten auf Partnerseiten und Ihren Filialen) ein einheitliches Einkaufserlebnis haben.

Warum trennen was zusammen gehört: Marketing und Vertrieb

Wir ernten in unseren Seminaren häufig verlegene Blicke von Verkäufern. Wieso?

Wir stellen den Anwesenden folgende Frage:

Wann haben Sie das letzte Mal auf die Homepage Ihres Unternehmens geschaut?

In vielen Unternehmen gibt es noch eine klare Trennung zwischen Marketing und Vertrieb. Aus unserer Sicht ist diese Trennung wenig sinnvoll. Dadurch vergeben Unternehmen viele Chancen, ihre Angebote zu optimieren und so ihren Umsatz zu steigern.

Die Grenzen zwischen online und offline verschwimmen

In den vergangenen Jahren haben deutsche Unternehmen die Chancen der Digitalisierung für sich entdeckt. Zwar gibt es noch Anbieter, die sich dem üblichen klassischen Vertrieb in einem Geschäft verschrieben haben. Solche Firmen sind seltener zu finden, zumindest in den meisten Branchen. Ein Großteil der deutschen Anbieter lässt seinen Kunden mittlerweile die Wahl zwischen verschiedenen Verkaufskanälen, um an ihre Produkte oder Dienstleistungen zu gelangen – sei es online oder offline.

Die typische Customer Journey hat sich in den letzten Jahren deutlich verändert. Die meisten nutzen das Internet, um vorab Informationen über Preise und Features eines Produktes zu erhalten. Ob wir unsere Ware gleich online bestellen oder uns lieber von einem Verkäufer im Geschäft beraten lassen, ist eine Frage der persönlichen Vorliebe. Ein Unternehmen sollte auf das veränderte Einkaufsverhalten der Kunden reagieren und ihnen die freie Wahl lassen, ob sie das Angebot online bestellen oder im Laden kaufen.

Viele Anbieter haben beiden Kanäle bereits miteinander verbunden, was sich Cross-Channel-Marketing nennt. Ein gutes Beispiel ist der schwedische Möbelhändler Ikea, der sein Angebot in seinen Einrichtungshäusern, aber auch in einem Online-Shop zur Verfügung stellt. Zusätzlich verknüpfen die Schweden beide „Welten“: Sie bieten ihren Kunden eine App an mit der Kunden die Möbel aus dem Angebot virtuell in ihrer Wohnung platzieren können. Wer will, kann die Produkte anschließend gleich auf der Website des Unternehmens kaufen, im Laden vorher noch mal probieren, aus dem Warenlager mit dem Auto abholen oder sie sich nach Hause schicken lassen.

Diese Form des Vertriebs nennt sich Cross-Channel-Verkauf. Es handelt sich um eine Antwort auf das veränderte Einkaufsverhalten der Kunden. Wir können davon ausgehen, dass in Zukunft mehr Unternehmen die Möglichkeiten der Digitalisierung nutzen, um diesem veränderten Einkaufsverhalten ihrer Kunden gerecht zu werden.

line-Angebot Ihres Unternehmens halten und welche Verbesserungen sie sich wünschen. Das sind wertvolle Informationen, die interessant für Ihre Kollegen aus dem Online-Marketing wären.

Ob diese Informationen bei Ihren Kollegen ankommen, hängt von den Prozessen ab, die Sie in Ihrem Unternehmen haben. Haben Sie in Ihrem Unternehmen Prozesse entwickelt, die die Kommunikation zwischen den Teams fördern?

Vertriebsteams brauchen neue Prozesse

Nach unserer Erfahrung bieten agile Methoden den idealen Rahmen, um die Kommunikation und die Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen und Teams im ganzen Unternehmen zu verbessern. Für den Cross-Channel-Verkauf lässt sich auf diese Weise eine Menge ungenutztes Potenzial zwischen Marketing und Vertrieb entfalten und nutzen. Der Vertrieb hat zum Beispiel einen näheren Kontakt zu den Kunden als die Marketing-Abteilung. Die Verkäufer bekommen Wünsche und Informationen von Kunden aus erster Hand. Mit diesen Informationen kann das Marketing interessante und auf die Kunden abgestimmte Angebote erstellen. Aber nur, wenn die Kommunikation zwischen den beiden Abteilungen gefördert wird.

Das Kundenverhalten ändert sich – und darauf sollten die Vertriebsorganisationen reagieren. Um die Chancen der Digitalisierung optimal zu nutzen und Ihren Kunden auf allen Kanälen gerecht zu werden, brauchen Unternehmen neue Prozesse.

Wie oben dargelegt, ist eine Trennung von Online-Marketing und Vertrieb hinderlich, wenn es darum geht, Ihre Kunden richtig zu verstehen und entsprechend anzusprechen. Das betrifft ebenfalls die festen Grenzen zwischen weiteren Abteilungen, wie zum Beispiel Produktentwicklung,

Der Cross-Channel



Abb. 15: © Agile Sales Company GmbH

Online-Marketing und Vertrieb: Kaum Kommunikation

Die Grenzen zwischen online und offline zerfließen – das gilt in vielen Fällen eher für die Kunden und die Angebote, für die sie sich entscheiden. Bei den Unternehmen? Zerfließt eher weniger. Es herrscht häufig eine strikte Trennung.

Ein Beispiel: Nehmen wir an, Sie arbeiten in einem Unternehmen, das seine Produkte in einem Online-Shop und einem Geschäft anbietet. Sie sind Verkäufer und arbeiten in dem Geschäft. Sie sind zusätzlich für die Neukundengewinnung verantwortlich. Sie kommen täglich mit potentiellen Kunden ins Gespräch, die Ihnen eine ganze Menge über die Anforderungen erzählen, die sie an ein Produkt haben. Oft erfahren Sie auf diesem Weg, was Kunden vom On-

Qualitätssicherung und Vertrieb: Die Grenzen verhindern eine optimale Abstimmung, um den Anforderungen der heutigen Verbraucher gerecht zu werden.

Zum Beispiel kann es passieren, dass auf der Website eines Unternehmens eine Aktion beworben wird und die Kollegen aus dem Vertrieb darüber nicht informiert worden sind. So kann es passieren, dass ein Verkäufer, der im Laden von einem Kunden auf diese Aktion angesprochen wird, vielleicht ziemlich dumm aus der Wäsche schaut.

Ihre Teams und Abteilungen brauchen eine Vernetzung, die auf Abteilungsgrenzen keine Rücksicht nimmt. Sie können zum Beispiel auf cross-funktionale Teams setzen. Diese Teams bestehen aus Mitarbeitern aus dem Marketing, E-Commerce und dem klassischen Vertrieb. Sie arbeiten gemeinsam daran möglichst attraktive Angebote für Ihre Kunden zu schaffen.

Egal für welchen Weg Sie sich entscheiden: Wir raten von einer "online" - "offline" Trennung ab. Ihre Kunden setzen auf einen kanalübergreifenden Service. Ein hierfür unverzichtbares Tool ist ein gut gepflegtes CRM.

CRM im Agilen Umfeld – Ein Interview mit Hubspot

Die Beziehung zu den eigenen Kunden zählt zu den wichtigsten Messfaktoren eines jeden Unternehmens. Schließlich könnte nichts Schlimmeres passieren, als den Überblick zu verlieren. Daher ist ein professionelles CRM – insbesondere in einem agilen Umfeld – unverzichtbar. Aus unserer Sicht existieren drei Dinge, die jeder agile Verkäufer in Bezug auf CRM wissen sollte. Um welche Punk-

te es sich dabei handelt, stellen wir Ihnen in diesem Kapitel vor.

1. Was bedeutet CRM?

Erinnern Sie sich noch an die guten, alten Karteikarten, mit denen man früher im Vertrieb gearbeitet hat? So lange ist das alles noch gar nicht her: Zum Jahrtausendwechsel gab es noch Unternehmen, die damit arbeiteten, obwohl inzwischen längst bessere, computergestützte Lösungen existierten. Der Nachteil lag natürlich darin, dass auf Karteikarten nur zugegriffen werden konnte, wenn man sich im Büro befand. Im Außendienst war das schon schwieriger. Excel-Tabellen oder Access-Datenbanken lösten die Karteikarten irgendwann ab. Dadurch konnte auch im Außendienst auf die Daten zugegriffen werden.

Doch worum handelt es sich bei einem CRM-System eigentlich genau? Wir halten die Ausführungen hierzu möglichst kurz und knapp:

Allgemeine Informationen zu CRM

- CRM steht für „Customer-Relationship-Management“, im Deutschen auch „Kundenbeziehungsmanagement“ oder „Kundenpflege“ genannt. Es handelt sich um eine Software, die zur Gestaltung der Kundenbeziehungsprozesse genutzt wird.
- CRM ist ein strategischer Ansatz, der zur systematischen und vollständigen Planung, Steuerung und Durchführung aller interaktiven Prozesse mit den Kunden genutzt werden kann.
- Die dazugehörige Dokumentation und Verwaltung von Kundenbeziehungen ist ein wichtiger Baustein und ermöglicht ein vertieftes Beziehungsmarketing.
- Der Zugriff auf das CRM kann online erfolgen und sorgt dadurch für Unabhängigkeit, auch im Außendienst.

Die Vorteile von CRM

- Die Kundenansprache wird optimiert, Kundenbindung und Kundenzufriedenheit werden gesteigert.
- Eine moderne CRM-Software ermöglicht eine hohe Effizienz in Hinsicht auf langfristige und stärkere Kundenbeziehungen und trägt somit maßgeblich zum Unternehmenserfolg bei.
- Ein gutes CRM ermöglicht eine langfristige Kundenbindung: Der Kunde kann durch aktuelle Angebote oder neue Produkte begeistert und mit individuellen und passgenauen Informationen und Lösungen versorgt werden.

Bei einem modernen CRM handelt es sich um ein sehr ausgeklügeltes und individuelles Software-System, das einen ganzheitlichen Ansatz zur Unternehmensführung darstellt. Das CRM kann spezifisch und abteilungsübergreifend integriert und optimiert werden, in denen kundenbezogene Prozesse ablaufen. Es basiert auf einer Database, bei der nicht das Produkt, sondern der Kunde im Mittelpunkt steht, denn es koordiniert die Kommunikation über alle Kanäle, Produkte und Serviceleistungen: Die Unternehmensaktivitäten können mittels CRM an den Bedürfnissen des Kunden ausgerichtet werden. Dadurch werden langfristige Kundenbeziehungen und eine effiziente Kundenbindung ermöglicht.

Ein weiteres Ziel der mit einem nachhaltigen Einsatz von CRMs angestrebt wird, besteht natürlich in der Steigerung des Gewinns und damit in der Sicherung der Marktanteile und des Unternehmenswachstums: Mit Hilfe des CRMs kann eine Verringerung der Preissensitivität der gebundenen Kunden stattfinden, Weiterempfehlungen, Wiederho-

lungs- und Folgekäufe angeregt und überwacht werden. Cross- und Up-selling wird ermöglicht, Marketingkosten werden verringert.

Die Wirtschaftlichkeitsorientierung ist ein weiteres Ziel: Der Fokus kann mittels CRM auf besonders profitable Kunden gelegt werden. Auskunft darüber kann beispielsweise das Modul „Customer Lifetime Value“ geben, das in einer modernen CRM-Software integriert ist. Der Kunde wird ganzheitlich abgebildet. Ein effizientes CRM kann für ein jedes Unternehmen einen echten Wettbewerbsvorteil darstellen und wirkt sich maßgeblich auf den Unternehmenserfolg aus.

Es existieren jedoch auch kritische Stimmen zum CRM, und diese betreffen die Diskrepanz zwischen Wunsch, Planung und Realität. Viele Unternehmen arbeiten noch gar nicht mit einem CRM, und in so manchen Unternehmen existiert diese Software zwar, wird allerdings lediglich dazu genutzt, um Besuchsberichte zu verfassen. Gerade diesen letzten Punkt halten wir für sehr bedauerlich, da auf diese Weise nur ein geringer Prozentsatz dessen eingesetzt wird, was mittels CRM prinzipiell möglich wäre.

Neue Technologien erleichtern die logistische Arbeit für Unternehmen und Verkäufer, aber man sollte sich natürlich damit auseinandersetzen. Verkäufer – und jeder im Unternehmen, der sich in irgendeiner Form in Kundenkontakt befindet – sollte die entsprechenden Daten im CRM festhalten. Nur dann, wenn diese Dateneingabe kontinuierlich und konsequent durchgeführt wird, liefert das CRM alle wichtigen Kundendaten. Erst dadurch gewinnt das Unternehmen auch einen Überblick aus dem vergangenen und gegenwärtigen Kundenverhalten. Diese wertvollen Daten können schließlich dem einzelnen Verkäufer entsprechenden Aufschluss über Kaufmuster und Bedürfnisse der Kunden

liefern. Das funktioniert jedoch nur, wenn diese Daten auch aktiv verwendet werden.

2. CRM im agilen Umfeld

„Die Art und Weise, wie Informationen erfasst, verwaltet und genutzt werden, ist entscheidend dafür, ob man zu den Gewinnern oder zu den Verlierern gehört.“ (Bill Gates)

Agil zu arbeiten bedeutet Vernetzung. Die logischste Vernetzung für den Vertrieb in einem Unternehmen ist die Marketingabteilung. Der Inbound-Ansatz fördert diese Vernetzung und holt die Kunden an jener Stelle ab, wo sie mittlerweile mit dem Einkauf starten: im Internet. Halina Maier, Gründerin der Agile Sales Company, hat mit Inken Kuhlmann von HubSpot über diesen Ansatz gesprochen.

Experteninterview mit Inken Kuhlmann

Maier (M): *Frau Kuhlmann, in fünfzehn Jahren im Außendienst war das CRM für mich immer ein Reporting-Instrument. Ich erinnere mich an die vielen Berichte, die ich schreiben musste.*

Kuhlmann (K): Ein CRM ist weit mehr als das. Es soll dazu beitragen, sämtliche Interaktionen mit bestehenden oder potenziellen Kunden zu verbessern.

M: *Welche Rolle spielt CRM bei der Digitalisierung im Unternehmen? Sind das nur ein paar neue Funktionen, die die Arbeit erleichtern sollen?*

K: Ein CRM beinhaltet die essenziell wichtige Möglichkeit, Vertrieb und Marketing effizienter und damit

effektiver zu machen. Vom Erfassen der Leads im Marketing über die Weiterleitung an den Vertrieb, bis hin zum nachhaltigen Aufbau der Beziehungen und Kontaktpflege mit dem Kunden ist alles möglich. Mit Tools wie Excel, Outlook oder den alten Karteikartensystemen ist das heute nicht mehr möglich. Außerdem kommen die Daten aus unterschiedlichen Kanälen wie Webseite, Social-Media-Plattformen, E-Mails oder über das Telefon stammen. Der Zeitaufwand für die manuelle Dateneingabe wäre für alle verknüpften Abteilungen viel zu groß, von Fehlern und doppelten Listungen mal ganz abgesehen. Ein modernes CRM automatisiert diese lästigen Aufgaben. Statt ihre Sales-Pipeline zu organisieren, können sich Vertriebler darauf konzentrieren, Deals abzuschließen.

M: *Eine CRM-Lösung ist also kostengünstiger für ein Unternehmen?*

K: Ja, das spart bei vielen Mitarbeitern sehr viel ihrer täglichen Arbeitszeit ein. Aber das ist ja nicht alles. Die Mitarbeiter können sich besser auf ihre Kontaktaufnahme vorbereiten, zum Beispiel, weil sie durch das CRM wissen, was den Kunden interessiert, wonach er sucht und was seine Vorlieben sind. Das steigert die Qualität der Kontaktaufnahme erheblich und wirkt sich positiv auf die Kundenbindung aus. Moderne CRM-Lösungen, die teilweise sogar kostenlos verfügbar sind, kombinieren Daten aus unterschiedlichen Quellen mit wichtigen Informationen wie der Kontakthistorie, Umsatzzahlen oder Branchenspezifika. Noch größer sind die Vorteile, wenn das CRM-System mit einer Marketing-Plattform verknüpft und mit anderen Tools integriert wird – beispielsweise mit Chatboxen oder Facebook Messenger Chatbots. Dann können die Nutzer wirklich jede Interaktion mit der Website, Social Media oder E-Mail nachvollziehen und den potenziellen Kunden genau dort abholen, wo er Unterstützung braucht. Viel wichtiger als der Funktionsumfang ist

übrigens die Handhabung, denn Mitarbeiter wollen eine CRM-Lösung, die sie sofort intuitiv einsetzen können.

M: *Könnte CRM den Verkaufsprozess abbilden und mitdenken, indem es Nutzern Empfehlungen für Kundenkontakte oder Ähnliches gibt?*

K: Künftig werden Innovationen aus dem Bereich der künstlichen Intelligenz dazu beitragen, CRM-Systeme weiter zu entwickeln. Wir testen beispielsweise gerade mit unserem GrowthBot, wie Bots das Nutzererlebnis von Kunden und Mitarbeitern weiter verbessern können. Auf die einfache Frage "Wie sieht diese Woche mein Traffic aus?", liefert der GrowthBot eine intelligente Analyse aus Google-Analytics-Daten kombiniert mit den eigenen Account-Daten.

M: *Sprechen wir über den Inbound-Ansatz: Seit wann gibt es dieses Konzept von Inbound-Marketing?*

K: Einen eindeutigen Startpunkt für den Beginn von Inbound-Marketing kann man nur schwer markieren. Der digitale Wandel hat das Kaufverhalten von Menschen verändert und damit einen neuen Marketing-Ansatz erforderlich gemacht. Grundlegende Ideen zu einem Marketing, das auf Wünsche von Kunden eingeht und deren Aufmerksamkeit gewinnt, hat bereits 1999 Seth Godin formuliert. Die HubSpot-Gründer Brian Halligan und Dharmesh Shah haben dann 2006 das Konzept und den Begriff "Inbound-Marketing" begründet. Kunden sollen nicht mehr mit anonymen Massenbotschaften bombardiert werden. Stattdessen zieht Inbound-Marketing Interessenten durch hilfreiche Inhalte an und qualifiziert sie dann weiter.

M: *Was sind die wichtigsten Faktoren, Merkmale und Vorteile von Inbound Marketing?*

K: Jedes Unternehmen kann von der Inbound-Methode profitieren – unabhängig von der Größe oder Branche, ob B2B oder B2C, ob Start-up oder multinationaler Konzern. Wichtig ist, dass der Inbound-Ansatz unternehmensweit eingesetzt wird: vom Marketing über den Vertrieb bis hin zum Customer Service oder der Produktentwicklung.

M: *Ich bin selbst begeistert von Inbound-Marketing und nutze es in meinem Unternehmen, der Agile Sales Company GmbH. Was berichten Ihre Kunden von Inbound-Marketing?*

K: Unsere Erfahrung zeigt, dass kleinere Unternehmen und Start-ups meist flexibler und agiler sind als etablierte Unternehmen und daher schneller das volle Potenzial ausschöpfen können. Durchschnittlich erzielen Nutzer der Inbound-Marketing-, Vertriebs- und CRM-Software von HubSpot die folgenden Ergebnisse (Basis: ROI-Studie an der Sloan School of Management am MIT in Harvard):

- 3,3x mehr Besucher pro Monat innerhalb eines Jahres
- 3,5x mehr Leads innerhalb eines Jahres
- 79 Prozent der Kunden berichten von einer Steigerung des Vertriebsumsatzes innerhalb eines Jahres

Die Inbound-Methodik unterstützt Marketer und Vertriebler entlang des gesamten Weges vom Lead zum Kunden. Aus Unbekannten werden Kunden und im Idealfall Fürsprecher bzw. Promoter des Unternehmens.

Die folgende Grafik illustriert diesen Prozess recht anschaulich:

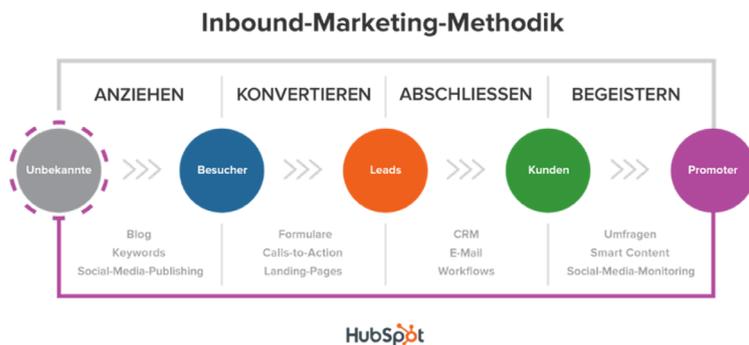


Abb. 16: Die Methodik des Inbound-Marketings
(© Hubspot)

Die obere Reihe steht für die vier Phasen:

- Anziehen (Website-Besucher/-Traffic)
- Konvertieren (Leads generieren)
- Abschließen (Geschäftsabschlüsse erzielen)
- Begeistern (Kunden zufriedenstellen)

Die untere Reihe illustriert die Tools, die Unternehmen in den entsprechenden Phasen erstmals verwenden. Instrumente wie E-Mails oder Marketing Automation und CRM spielen natürlich übergreifend eine wichtige Rolle und werden immer wieder eingesetzt.

M: Gibt es noch weitere entscheidende Faktoren für den Erfolg einer Inbound-Kampagne?

K: Natürlich, zum Beispiel die Content-Erstellung. Durch die Inbound-Methodik generiert ein Unternehmen gezielt die Inhalte, die auf die grundlegenden Fragen der Kunden eingehen und ihre wichtigsten Bedürfnisse befriedigen, und die werden dann großflächig geteilt und kostenlos zur Verfügung gestellt. Auch zu nennen wäre das Lifecycle-Marketing: Die potenziellen Kunden durchlaufen während der Interaktion

mit einem Unternehmen verschiedene Phasen, wie wir es auch in der Grafik sehen, und jede dieser Phasen erfordert unterschiedliche Marketingaktivitäten.

Die Inhalte werden personalisiert. Dadurch können potenzielle Kunden ihren Wünschen entsprechend angesprochen werden. Mit wachsendem Wissen über die Leads lassen sich die Botschaften noch besser auf die spezifischen Bedürfnisse der Kunden abstimmen.

Außerdem verwendet Inbound-Marketing alle Kanäle, die von potenziellen Kunden genutzt werden. Die Tools für Publishing und Analytics greifen perfekt ineinander, und so können Marketer ihren Content zum richtigen Zeitpunkt und am richtigen Ort veröffentlichen.

M: Können Sie mir anonyme Beispiele für eine gute Zusammenarbeit zwischen Marketing und Sales beschreiben? Warum funktioniert aus Ihrer Sicht die Zusammenarbeit und wie lange hat es gedauert, bis die Teams so weit waren?

K: Ich kann gerne aus unserer eigenen Arbeit zwischen Marketing und Vertrieb erzählen. Intern haben wir verschiedene Teams, die miteinander arbeiten. Wir haben zum Beispiel ein Team für Frankreich und ein Team für Deutschland, welche sich grundlegend unterscheiden. Man kann also nicht immer für jedes Team die gleichen Maßnahmen anwenden. Das französische Team arbeitet zum Beispiel etwas enger zusammen, weil die Vertriebler sich sehr stark für die Marketing-Arbeit interessieren und oftmals auch Feedback geben. Das deutsche Team ist weniger in die Marketing-Details involviert, und interessiert sich viel mehr für das monatliche Reporting des Marketing-Teams. Beide Teams arbeiten effektiv miteinander zusammen, haben aber eine andere Schnittstelle. Was kann man also übergreifend als Tipps für die Zusammenarbeit geben?

Wir haben das auf folgende Weise gelöst:

- Ziele und Metriken sollen stets auf beiden Seiten festgelegt, kontrolliert und besprochen werden. Solch eine Absprache, wie viele Leads das Marketing Team monatlich generieren und wie schnell der Vertrieb diese dann bearbeiten wird, nennen wir SLAs (Service Level Agreements).
- Anfangs sollte das Team sich 0 wöchentlich, später monatlich zusammensetzen, um die Prioritäten auf beiden Seiten zu verstehen und die Zahlen zu besprechen.
- Mitarbeiter aus dem Marketing-Team sollten sich regelmäßig neben die Vertriebler setzen, um Alltagsgespräche mit Kunden zu verfolgen. Nur so bekommen wir im Marketing wirklich mit, was besprochen wird und wie unsere Kunden ticken.
- Bei Kampagnen, die sich mit bereits qualifizierten Leads befassen, sollte der Vertrieb stets mit einbezogen werden. Vertriebler haben oft ein gutes Bauchgefühl und können hilfreiche Tipps geben, wenn eine neue Content-Kampagne erstellt wird.

3. Zukunftsmusik: Künstliche Intelligenz im CRM und im Sales Prozess

Laut einer internationalen Studie von Infosys werden KI-Anwendungen nicht mehr nur in den IT-Abteilungen der Unternehmen eingesetzt, sondern zunehmend auch in Bereichen wie Marketing, Sales und Service. 76 Prozent aller Befragten sehen KI bereits als zukünftige Grundlage ihrer Unternehmensstrategie.

Auch in Callcentern wird künstliche Intelligenz (KI) bereits eingesetzt: In naher Zukunft werden virtuelle Helferlein immer selbstständiger in der direkten Kommunikation mit Kunden anzutreffen sein. Sie erhalten Zugriff auf riesige Datenmengen und können daraus Rückschlüsse über ihren Gesprächspartner ziehen und ihn notfalls an den richtigen Mitarbeiter weiterleiten.

Aus dem CRM-Bereich ist künstliche Intelligenz schon jetzt kaum noch wegzudenken, obwohl bisher nur ein kleiner Teil von dem Einsatz findet, was bereits heute grundsätzlich möglich wäre. Laut einer neuen IDC-Studie von Salesforce kann in den kommenden Jahren mit einem Umsatzwachstum alleine in Deutschland von 62 Millionen Dollar durch KI gerechnet werden, weil diese nicht nur zusätzlichen Umsatz generiert, sondern auch die Produktivität steigert und durch Automatisierung die Kosten senkt.

Etwa 40 Prozent aller in der Studie befragten Unternehmen planen bereits in den kommenden zwei Jahren CRM-Systeme mit künstlicher Intelligenz einzusetzen. Es ist nach dem aktuellen Stand der Technik und der fortschreitenden Entwicklung durchaus damit zu rechnen, dass schon innerhalb der nächsten fünf Jahre auf diese Weise nicht nur Verkaufszyklen beschleunigt werden können, sondern auch die Generierung von Leads verbessert werden kann. Marketing-Kampagnen können außerdem durch KI immer effizienter personalisiert werden.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, künstliche Intelligenz hat den Einzug in unser tägliches Leben längst erreicht. Es stellt sich dabei die Frage, wie weit künftig unterschiedlichste Prozesse durch KI übernommen werden können was dies für die Produktivität innerhalb der Unternehmen bedeutet.

Über Inken Kuhlmann

Inken Kuhlmann ist als Senior Manager Growing Markets bei HubSpot verantwortlich für die strategische Entwicklung des Marktführers für Inbound-Marketing- und Inbound-Sales-Software in Deutschland, Österreich, Schweiz, Frankreich und Spanien.

Über HubSpot

HubSpot ist eine All-in-one-Plattform für Inbound-Marketing, Sales, CRM und Kundenservice. Seit 2006 revolutioniert HubSpot mit der Inbound-Methodik die Welt der Kundenansprache. Inzwischen nutzen über 34.000 Kunden aus mehr als 90 Ländern HubSpots preisgekrönte Software, Service und Support, um die Art und Weise, wie sie mit ihren Kunden interagieren, zu optimieren. Die All-in-one-Plattform baut auf ein leistungsstarkes kostenloses CRM und umfasst außerdem ein Marketing Hub, ein Sales Hub und ein Customer Hub. Damit verfügen Unternehmen über alle Tools, die sie von der Bekanntheitssteigerung bis zur Fürsprache des Kunden brauchen. Alle Lösungen lassen sich schnell und einfach aus der Cloud integrieren. HubSpot wurde von Glasdoor, Fortune, The Boston Globe und dem Boston Business Journal zu einem Top-Arbeitgeber gekürt. Das Unternehmen hat seinen Firmensitz in Cambridge, Massachusetts, USA, und ist mit Büros in Singapur, Dublin, Berlin, Sydney, Tokio und Portsmouth, New Hampshire, USA, weltweit vertreten. Erfahren Sie mehr unter www.hubspot.de.





ANALYTICS UND SMART DATA

Analytics und Smart Data im Vertrieb

Big Data, Smart Data – auch der Vertrieb kann von dem rapiden An- wuchs an Datenmengen durch die Digitalisierung profitieren. Wenn einige Vorbedingungen erfüllt sind.

Unter Big Data verstehen wir Daten, die aufgrund ihrer Masse, ihrer komplexen Strukturen oder ihrer Schnell- lebigkeit schwierig zu analysieren sind. Werden Big Data methodisch analysiert, können Sie aktuelle Er- kenntnisse über das Verhalten und den Bedarf der eigenen Kunden, den Markt oder den Wettbewerb gewin- nen. Auf Basis dieser Ergebnisse kön- nen Sie Ihre Kunden und den Markt gezielter bedienen und sind ihren Wettbewerbern einen Schritt voraus. Sie können auswerten, über welche Kanäle Ihre Kunden zu Ihnen kom- men, wie sie sich in Ihrem Onlinepor- tal verhalten oder welche Produkte gerne zusammen gekauft werden.

Wichtig ist, dass Sie sich schon vor der Datenanalyse über Ihr Ziel im Klaren sind.

Wollen Sie Ihren Kunden passende Produkte anbieten?

Kosten sparen?

Trends frühzeitig erkennen?

Kunden rechtzeitig vor deren Abwanderung binden?

Die Datenquellen und die Methode der Analyse hängen von Ihrer Ausgangsfrage und Ihrem Ziel ab. Grundsätzlich gilt:

Smart Data im Vertrieb können Entscheidungsrisiken minimieren und für treffsichere Ergebnisse sorgen.

Ab wann sind Daten eigentlich Smart?

Daten an sich haben noch keinen Wert. Diesen erhalten sie erst, wenn Sie durch eine gezielte Auswertung Informationen und schließlich Wissen aus den Daten ge- nerieren können. Smarte Wertschöpfung durch Wissensschöpfung, sozusagen. Des- wegen sprechen wir von Smart Data – von Daten, die uns schlauer machen.

Zur professionellen Analyse von Massendaten sollten Sie die Datentypen unterscheiden:

- Numerische Daten, zum Beispiel Absatz oder Umsatz
- Qualitative Daten, zum Beispiel Kunde A, Kunde B oder Produkt X, Dienstleistung Y
- Ordinale Daten, eine Kombination aus den obigen, wie zum Beispiel Umsatz pro Kunde

Mittels statistischer Analysen können Sie Strukturen und Muster in den Daten ab- lesen. Während die Sortierung und Analy- se maschinell erfolgt, bleibt uns Menschen die finale Auswertung überlassen.

Hierin liegt eine besondere Stärke der Verkäufer: die Fähigkeit, Muster, Trends und Strukturen zu erkennen, diese durch zusätzliches Wissen und Erfahrungen im Gesamtzusammenhang zu verstehen und so Erkenntnisse aus den Daten zu gewinnen.

Smart Data ermöglicht es Ihrem Vertriebsteam genau zu erfahren, was Ihre Kunden und Interessenten machen, auch wenn sie keinen persönlichen Kontakt miteinander haben. Sie können ferner auswerten, wie Ihre Kunden Ihre Produkte nutzen, wie sie sich beim surfen in Ihrem Onlineshop verhalten oder wie lange sie Ihre Websites besuchen.

Ihr ultimatives Ziel ist es, das Warum zu verstehen:

- Warum nutzen die Kunden mein Produkt häufig auf eine Weise, für das es gar nicht vorgesehen war?
- Warum sind die Produktions- oder Vertriebswege so kostenintensiv?
- Warum sinkt das Interesse an meinen Produkten ab?
- Warum verlassen uns Kunden immer wieder?



Abb. 17: © Agile Sales Company GmbH

Smart Data im Vertrieb leisten einen wichtigen Beitrag zur Wissensgenerierung und zur risikoreduzierten Entscheidungsfindung. Wenn Sie die richtigen Fragen stellen, erhalten Sie aus Smart Data den Schlüssel zu besseren kundenfokussierten Maßnahmen.

Smart Data im Vertrieb - Interview mit Marco Butz

Ellen Duwe (Agile Sales Company): *Herzlich Willkommen Marco Butz in unserem Podcast über „Die Digitalisierung im Vertrieb“. Ich freue mich, dass wir Sie für unser Interview gewinnen konnten. Können Sie uns ein paar Worte über sich sagen.*

Marco Butz: Hallo Frau Duwe. Kurz zu meiner Person: Mein Name ist Marco Butz. Ich bin Geschäftsführer der Data-Company Brain One GmbH mit Sitz in Mannheim. Als Tochterunternehmen der Such Dialog AG haben wir die Brain One im Sommer 2019 gegründet. Warum haben wir das getan? Wir sind davon überzeugt, dass wir durch datengetriebene Analysen unseren Kunden und Organisationen dazu verhelfen, bessere und smartere Entscheidungen für ein Unternehmen zu treffen.

E: *Das klingt sehr interessant und vor allem können Vertriebler einiges von der Arbeit, die Sie machen, lernen. Können Sie uns zum Einstieg erklären:*

Was ist Big Data, was ist Smart Data?

M: Big Data ist ein Begriff, der seit längerem auf dem Markt heiß diskutiert wird. Wir sind angetreten, um den Begriff Smart Data zu prägen. Um aus Big Data Smart Data zu generieren, braucht man nicht unbedingt viele Daten oder Daten aus vielen unterschiedlichen Datenquellen. Um Smart Data zu generieren, analysieren wir die vorhandenen Daten, um daraus konkrete Handlungsmaßnahmen abzuleiten. Auf Basis dieser Ergebnisse können unsere Kunden die smarten und besseren Entscheidungen für ihr Business treffen.

E: *Was kann Smart Data im Vertrieb bringen? Braucht ein Vertrieb strukturierte Datenanalyse?*

M: Absolut. Der Mehrwert für Vertriebe liegt im Markt selbst: Branchenunabhängig erleben wir fast transparente Konsumenten (was Daten angeht). Unternehmen ist teilweise nicht ganz klar, wo die Nachfrage besteht, aus welchen Kanälen die Nachfrage kommt und wo sie befriedigt werden muss. Genau hier helfen wir unseren Kunden: Wir bringen Nachfrage und Angebot zusammen – um hier einen größtmöglichen Match herzustellen. Wir können lokalisieren, wo die Customer Journey tatsächlich liegt, wie sie durchlaufen wird und von welchen digitalen Kanälen die Interessenten zu unseren Kunden und ihren Produkten kommen. So können wir die Conversion Rate unserer Kunden erhöhen.

E: *Das klingt absolut praktisch. Zumal in Märkten, wie den unseren, immer mehr Daten anfallen. Sei es über Online-Shops, im CRM-System und weiteren Programmen. Wie können Sie mit Ihrer Lösung auch kleine und*

mittelständische Unternehmen unterstützen?

M: Bei kleineren und mittelständischen Unternehmen liegen oftmals schon sehr viele Daten vor. Allerdings fehlt häufig noch die Erfahrung, entsprechend mit den Daten umzugehen. Dabei lässt sich eine Homepage, zum Beispiel, sehr komfortabel mit Google Analytics verknüpfen. Im Konsumgüterbereich finden wir häufig auch kleine Online-shops, wo es ein Kontaktformular für die Kunden gibt. All die, über diese Kanäle gewonnenen Daten, können wir übereinanderlegen. Es liegen jede Menge Daten bei kleinen Unternehmen vor, die optimal ausgewertet werden können, im Hinblick darauf, wo Potenziale im Markt liegen und wie sich die Kunden, auf ein spezifisches Produkt oder Service Angebot der Unternehmen, verhalten.

E: *Kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) haben oft eine IT-Abteilung. Wieso kann die IT-Abteilung die benötigten Daten nicht selbst auswerten?*

M: Die Herausforderung der KMU ist oftmals, dass keine entsprechenden Ressourcen vorhanden sind bzw. dass diese nicht dauerhaft gehalten werden können. Eine Datenanalyse wird häufig punktuell, einmalig zu einem bestimmten Zeitpunkt durchgeführt. KMU können es sich nicht immer leisten, eine komplette Ressource in Vollzeit mit Datenanalysen auszulasten. Da hilft Outsourcing. Wir sind spezialisiert auf Datenanalysen, wir nutzen die neuesten Technologien und wir lernen durch jedes Kundenprojekt dazu. Wir bringen viele Erfahrungen mit, von denen KMU profitieren.

E: *Wenn wir jetzt an den Vertrieb konkret denken, zu welchen Zeitpunkten im Jahr oder im Produktlebenszyklus, ist eine Datenanalyse für einen Vertrieb besonders sinnvoll?*

M: Oftmals hat man Schwierigkeiten zu verstehen, welche Dynamiken den eigenen Markt prägen. Folgendes muss ich erstmal verstehen:

- Wie will ich mit meinem Produkt in den Markt eintreten?
- Wann will ich in den Markt eintreten und vor allem mit welchen Mechanismen?
- Mit welchem Content möchte ich in den Kanälen vertreten sein und zu welchem Zeitpunkt? Worauf springen eigentlich die Interessenten oder Konsumenten an? Auf welches Argument, auf welches Feature, auf welche Eigenschaft des Produktes?

So gelingt der Markteintritt mit dem richtigen Content und dem passenden Timing auf den richtigen Vertriebskanäle. Der Kanal-Mix kann optimal und möglichst effizient gestaltet werden.

E: *Sprich: Datenanalyse im Vertrieb kann Verkäufer dabei unterstützen, noch besser auf ihre Kunden einzugehen und sie auf genau den Kanälen anzusprechen, die sie präferiert nutzen? Können Sie uns ein Beispiel dafür geben? Gerne auch ein Erfolgsbeispiel für die Datenanalyse im Vertrieb.*

M: Wir haben ein Unternehmen darin begleitet, den deutschen Markt strukturiert und sehr effizient zu erschließen. Die Herausforderung des Unternehmens war einfach. Es ging um ein erklärungsbedürftiges Produkt und zwar um Garagentormotoren. Das ist kein Produkt, das Sie mal eben im Supermarkt kaufen. Die Käufer von Garagentormotoren stehen in der Regel zuerst vor der Frage: "Baue ich den Motor selbst ein oder lasse ich ihn einbauen?"

Das heißt, für den Vertrieb gibt es verschiedene Wege, um den Absatz anzukurbeln. Die simpelsten sind, Google Ads zu schalten und auf Facebook Werbemaßnahmen zu ergreifen. Diese Maßnahmen führen grundsätzlich erstmal dazu, dass ich Nachfrage generiere. Im nächsten Schritt muss ich diese Nachfrage bzw. die durch die Werbemaßnahmen gesteigerte Nachfrage, auch befriedigen – und zwar mit Händlern. Bei unserem Beispielunternehmen lag die große Herausforderung darin, diese Händler dort zu lokalisieren, wo die Nachfrage besteht. Denn Händler für Garagentormotoren gibt es deutschlandweit. Die Frage unseres Kunden war: **“Welche Händler sitzen in den Gebieten, wo die Nachfrage nach Garagentormotoren am höchste ist?”**

Für die Antwort, haben wir verschiedene Daten übereinandergelegt:

- Wo sind die Google-Anfragen zu diesen Themen am höchsten?
- Welche Häuserdichte haben wir in diesen Bereichen und Regionen in Deutschland?
- Wie viele Garagen gibt es dort?
- Wie viele Ein- und Zweifamilienhäuser?
- Wie viele Autos pro Einwohner und pro Postleitzahlgebiet?

Und dann mussten wir herauszufinden, wo die Nachfrage am höchsten ist und wo potenzielle Händler angesiedelt sind. In Zusammenarbeit mit dem Vertrieb haben wir die ausgewählten Händler qualifiziert – auf Basis von Google-Bewertungen und der Unternehmensgröße, dem Umsatz und weiteren Faktoren. Und dann haben wir gesagt: „In diesen Postleitzahlgebieten schlagen wir vor, Händler zu akquirieren und ins Händlernetz aufzunehmen und eine

Kooperationen aufzubauen“. So konnten wir Angebot und Nachfrage zusammenbringen.

E: Ganz schön komplex... Danke für das gute Beispiel! Da sieht man wie aus den verschiedensten Datenquellen – also aus Häuserdatenbanken, Google, Google-Ads und einer Händlerverteilung eine Lösung für den Vertrieb entsteht. Wo das Produkt, in diesem Fall Garagentormotoren, mit der Hilfe von Smart Data strukturiert an die Kunden gebracht wird.

Herr Butz Sie haben am Anfang gesagt, dass Sie für Brain One arbeiten. Könnten Sie uns darüber ein bisschen mehr sagen? Welche Dienstleistung liefert die Brain One GmbH ihren Kunden?

M: Wir sind spezialisiert auf Datenanalysen. Wir wenden Analysemethoden an, wie Korrelationsanalysen, Data-Mining-Clusterings und praktisch alle Methoden, die zur Lösung der Fragestellung unserer Kunden führen.

Als Brain One gehören wir, zusammen mit der Digitalagentur Suchdialog AG, zur Dachmarke der Performance One. Wir sind im Bereich Performance-Marketing, Market-Intelligenz angesiedelt. Das heißt: Wir machen Datenanalysen von Industrieunternehmen. Vor allem auch in dem Bereich Market-Intelligence, wo das Konsumverhalten analysiert wird, um eine möglichst hohe Marketing-Effizienz zu gewährleisten. Marketing-Effizienz ist ein Bereich, wo wir sagen:

“Da liegt die Zukunft“. Marketing Effizienz bedeutet, mit dem gleichen Budget mehr Umsatz, mehr Leads und mehr Konvergenz zu erzielen.

E: *Sehr interessant. Sie sind neben dem Bereich Marketing auch ein Spezialist im Bereich der Datenanalysen. Welche Herausforderungen erleben Sie dabei?*

M: Wir erleben immer wieder zwei größere Herausforderungen. Zum einen liegen in den Unternehmen viele Daten in sogenannten Daten-Silos vor.

Ein Beispiel: Wir bekommen Kundendaten häufig aus mehreren Systemen: dem CRM-Programm, dem Abrechnungssystem, häufig aus Google Analytics, manchmal aus dem System der Telefonanlagen und aus verschiedenen Exceldateien. Diese Vielfalt der Datenquellen kann von Unternehmen häufig schwer gemangelt werden. Besonders dann, wenn es keine zentrale Abteilung dafür gibt. So kann es passieren, dass sehr schnell in Daten-Silos operiert wird und Daten, die eigentlich zusammengehören in verschiedenen Abteilungen unabhängig voneinander verarbeitet werden.

Die zweite große Herausforderung ist die Datenqualität. Durch verschiedene Eingangskanäle entstehen oftmals schlecht gepflegte Daten. Oftmals müssen wir zu Beginn unserer Arbeit einen großen Anteil der Daten verstehen und bereinigen. Erst dann können wir die Daten in ein Datenmodell übertragen, was dann für die entsprechenden Ziele analysiert werden kann.

E: *Wie sieht das mit den Zielen aus? Können Sie erklären, mit welcher Art von Zielen Sie an die Daten herantreten?*

M: Grundsätzlich gibt es unterschiedliche Herangehensweisen. Wir bekommen Anfragen von Kunden, die konkret eine Fragestellung beantwortet haben möchten. Die

Fragestellung eines Unternehmens geht entweder auf ein Bauchgefühl zu einer bestimmten Marktentwicklung zurück. Oder die Frage entsteht aus bereits vorliegenden Daten. Häufig erleben Unternehmen, dass sie die Daten vor sich liegen haben, aber noch keine Schlüsse daraus ziehen können. Oftmals sieht sich ein Unternehmen auch in folgender Situation:

„Wir wollen was tun, wir können was tun. Aber wir wissen einfach nicht wie.“

In diesen Fällen schauen wir uns die vorliegende Daten an, legen die verschiedenen Datenquellen übereinander und versuchen über eine Analyse (Data-Mining) erste Erkenntnisse zu gewinnen. Über diese Erkenntnisse kann man sehr gut mit den Kunden diskutieren und es können gemeinsam Hypothesen entwickelt werden, die entweder bestätigt oder widerlegt werden.

E: *Was sind aus Ihrer Sicht als Experte die größten Herausforderungen und Chancen des Vertriebs im digitalen Zeitalter?*

M: Ich glaube, dass im Vertrieb, im Absatz von Produkten, ein Wandel stattfindet. Die Kunden werden über die verschiedenen Kanäle informiert und wissen wie sie am schnellsten zu einem Produkt gelangen. Auch der Service ist ein Bestandteil von Kundenzufriedenheit. Konsumenten schauen sich verschiedene Homepages an, wo zum Beispiel Chat-Module angeboten werden oder Bestellformulare. Dann gibt es noch Produkte und Dienstleistungen, die erklärungsbedürftig sind. Genau da setzt der Vertrieb dann an.

Um diesen Markt bedienen zu wollen, sollten sich Vertriebe noch besser auf den Kunden und die Interessenten einstellen. Ich muss genau wissen, was meine Kunden triggert und über welche Customer Journeys sie zu mir kommen. Was macht der Wettbewerb – was macht die

Konkurrenz gut, was schlecht. Und wo positioniere ich mich. All das lässt sich aus Daten herauslesen.

E: *Datenanalysen können den Vertrieb der Zukunft noch besser machen, indem es den Verkäufern ermöglicht wird noch gezielter auf ihre Kunden zuzugehen?*

Zum Abschluss würde mich noch interessieren: Was ist Ihre persönliche Motivation für Ihre Arbeit?

M: Ich war knapp zehn Jahre in der Beratung unterwegs: Strategieberatung, Preis-Management-Beratung. Ich habe dann einen Fokus auf den Kundenservice (Aussteuerung von größeren Kundenservice-Einheiten) gesetzt. Wenn man die beiden Bereiche übereinander legt und eins nicht vergisst – beide Bereiche sind Daten gestützt und per Daten getrieben), dann kommt die Begeisterung bei mir hervor:

Die Beziehung zwischen Mensch und Maschine besser zu verstehen und dann auch wirklich einzusetzen für die Bedürfnisse und die Beantwortung der Fragen unserer Kunden.

Das macht das ganze Feld sehr spannend. Wir müssen immer wieder die Daten, die uns vorliegen, richtig interpretieren und auch menschlich interpretieren – nur so können wir sie uns zu Nutzen machen. Das treibt mich an, jeden Tag aufs Neue.

E: *Starke Worte zum Abschluss. Vielen Dank für das Interview mit Marco Butz, Geschäftsführer der Brain One GmbH, zum Thema „Smart Data im Vertrieb – Wie Datenanalysen auch im Vertrieb genutzt werden können“. Vielen herzlichen Dank.*



ZUKUNFTSVERSPRECHEN

Das Zukunftsversprechen

Sie haben sich dafür entschieden, die Strukturen und Abläufe in Ihrem Vertrieb zu ändern und so Ihren Betriebsalltag agiler zu gestalten? Was können Sie von den neuen Strukturen, innovativen Technologien und einem selbstorganisierten Arbeitsalltag erwarten? Wir haben Ihnen in diesem Beitrag einige mögliche Aussichten für Ihr Unternehmen aufgezeigt, die Ihnen eine Umgestaltung bieten kann.

Agile Teams öffnen die Türen für Ihren Vertrieb – mit den besten Aussichten.

Die agilen Methoden und Prozesse vereinfachen Ihre internen Abläufe: Ihre Arbeitsgruppen und Teams sind selbstorganisierter und treffen eigenständige Entscheidungen. Die Teams modernisieren die Unternehmenskultur: Nur mit schnellen Entscheidungen bleiben Sie mit Ihrem Unternehmen wettbewerbsfähig.

Die Digitalisierung verlangt von Ihrem Unternehmen eine hohe Flexibilität. Mit dem passenden Zielemanagementsystem strukturieren Sie Ihre Arbeit mit Blick auf Ihre Unternehmensvision, und bleiben gleichzeitig flexibel genug, um auf Marktveränderungen reagieren zu können. Agile Arbeitsmethoden und Smarte Technologien helfen Ihnen, die Menge an Daten und Informationen auszuwerten. Sie können täglich neue Zwischenziele setzen. So bleibt, neben den Kunden, Ihre Vision im Fokus.

Für Sie als Führungskraft sind die aktuellen Zeiten wirtschaftlich und strategisch herausfordernd: Täglich gibt es Veränderungen und neue Technologien. Ihr Team wird mit den agilen Methoden und dem neuen Wissen

in der Lage sein, diese Herausforderungen zu meistern. Agile Schnellentscheider, die die Vision des Unternehmens kennen, können selbstorganisiert Entscheidungen im Sinne des Unternehmens treffen.

Wenn Sie die Digitalisierung als Chance sehen mit der Sie frischen Wind in Ihr Unternehmen bringen, können Sie Erfolge feiern. Sie können die neuen Technologien und Möglichkeiten nutzen, um Ihren Kunden neue Produkte, verbesserte Einkaufserlebnisse und Dienstleistungen zu bieten. Ihre Kunden erwarten von Ihnen immer das Beste – im Service, in Ihren Angeboten und im Umsetzungsprozess. Ihre Teams werden in der Lage sein, Ihre Kunden positiv zu überraschen – indem sie vorhandenes Kundenfeedback auswerten und sich kontinuierlich verbessern.

Wie sich der Beruf des Verkäufers verändert hat



Abb. 18: © Agile Sales Company GmbH

Hinter dieser Phrase steckt eine Menge Wahrheit. Wie viele andere Berufsbilder hat sich die Aufgabe des Verkäufers durch die Digitalisierung verändert. Die drei wichtigsten Veränderungen im Vertrieb stellen wir Ihnen vor:

1. Gute Verkäufer bieten Orientierung im Informationsdschungel

Verkäufer sind Berater. Ihr Know-how über die verschiedenen Produkte spielt eine große Rolle in den Verkaufsgesprächen. Mittlerweile hat sich das Blatt gedreht: Konsumenten informieren sich im Internet – auf das sie schnell und flexibel Zugriff haben. Für Verkäufer wird es schwer mit dem Wissen der Kunden mitzuhalten.

Wie oft nehmen Sie sich die Zeit sich von einem Käufer ausführlich über die Vor- und Nachteile eines Produktes beraten zu lassen? In vielen Fällen haben Ihre Kunden alle Informationen bei ihrer Internetrecherche erhalten:

- Was kann das Produkt?
- Wie unterscheidet es sich von anderen Produkten?
- Haben andere Kunden das Produkt getestet und wie sind die Erfahrungsberichte?

Die meisten Verbraucher wissen, wo sie das gewünschte Produkt zum günstigsten Preis bekommen. In den meisten Fällen gehen Kunden erst nach einer gründlichen Recherche auf ein Unternehmen oder Verkäufer zu.

Oft weiß Ihr Kunde bereits ganz genau was er von einem Produkt erwartet, er braucht meistens nur noch eine Expertenmeinung. Auf dem Markt (national und international) gibt es eine Vielzahl von verschiedenen Unternehmen, die ähnliche Produkte verkaufen. Für den Kunden ist das Angebot dadurch vielseitig und es wird schwieriger eine passende Wahl aus der Fülle der Produkte zu treffen. Die neue Aufgabe des Verkäufers: Entscheidungshelfer.

Als Verkäufer gehen Sie auf Ihre Kunden persönlich ein. Der Unterschied zum Internet: Sie kennen den Bedarf der Kunden und geben ihnen Hilfestellung.

„Menschen kaufen bei Menschen“.

Ein Zitat des Unternehmensberaters Simon Sinek, das wir gerne in diesem Zusammenhang gebrauchen. Individuelle Entscheidungshilfe kann das Internet seinen Nutzern noch nicht ganz bieten. Vielleicht fragen Sie sich selbst: Bevorzugen Sie eine persönliche Beratung oder treffen Sie lieber Entscheidungen allein?

2. Kommunikationswege verändern sich – Verkäufer sollten schreiben können

Die zweite große Veränderung durch die Digitalisierung: Die Kommunikation. Eine Hauptaufgabe des Verkäufers sollte sein, dass er ein Gespräch mit den Kunden führen kann. Sie ermitteln den Bedarf: Rhetorik und eine geschickte Gesprächsführung sind heute noch wichtig, um die Bedürfnisse der Kunden zu erfahren. Im digitalen Zeitalter wird neben dem persönlichen Gespräch ein weitere Fähigkeit für die Kommunikation gebraucht: Das Formulieren von E-Mails. Dazu der Abschnitt weiter oben in diesem eBook.

Die E-Mail gehört seit längerem zu den alltäglichen Kommunikationsmitteln. Viele Internetnutzer verwenden weltweit den „virtuellen Brief“, um mit Freunden, Bekannten oder Geschäftspartnern in Kontakt zu treten und sich auszutauschen.

Wir, von der Agile Sales Company, haben uns die Inhalte unserer Verkaufstrainings der letzten Jahre angesehen: Die Punkte „E-Mails“ und „Verkaufen am Telefon“ sind ein fester Bestandteil von vielen Workshops geworden.

Auch in den sozialen Netzwerken hat sich einiges verändert: Den Verkäufern bieten

sich spannende Möglichkeiten mit seinen Kunden oder Interessenten zu kommunizieren. Sie können auf diesem Weg eine Menge Feedback und nützliche Informationen erhalten. Das Netzwerk Ihrer Wahl sollte zu Ihrer Branche und Ihren Kunden passen. Wir werden zum Beispiel über Xing, Facebook, LinkedIn und Twitter von Interessenten kontaktiert.

3. Verkäufer sind eine wichtige Informationsquelle

In einigen Unternehmen ist eine strenge Trennung zwischen den einzelnen Bereichen noch vorhanden – ein solches „Silodenken“ in der heutigen schnelllebigen Zeit ist kontraproduktiv. Am Beispiel des Vertriebs wird das besonders deutlich.

Zu den zentralen Themen unserer Zeit gehört die hohe Geschwindigkeit von Veränderungen. Das gilt für die Umgebung in denen Verkäufer sich heutzutage bewegen: Neue Produkte kommen in rasanten Zyklen auf den Markt. Außerdem treten fast täglich neue Wettbewerber in den Markt. Auf diese Veränderungen sollte ein Unternehmen schnell und flexibel reagieren können und Angebote oder Dienstleistungen entsprechend anpassen.

Sie als Unternehmen sollten wissen, was Ihre Kunden wollen. Vergleichen Sie regelmäßig die Angebote von anderen Anbietern? Sie können noch attraktiver für Ihre Kunden werden, indem Sie mehr bieten als die Konkurrenz. Was genau das sein könnte, das finden Sie nur heraus, wenn Sie sich informieren, was Ihre Kunden wollen und kaufen. Der Vertrieb kann eine wichtige Basisarbeit erledigen: Denn welcher Bereich in einem Unternehmen pflegt einen engeren Kontakt zur „Außenwelt“ als

Ihr Sales-Team?

In einer Zeit der rasanten Veränderung ist es wichtig auf die Bedürfnisse und das Feedback der Kunden zu hören. Im Idealfall entstehen aus den Informationen, die ein Verkäufer im Gespräch mit den Kunden gewinnt, Impulse für den Rest des Unternehmens. Ihre Verkäufer sollten die gesammelten Informationen weitergeben. Welche Funktionen oder Services sind den Kunden wichtig? Sie können Ihr Handeln nach den Kundenbedürfnissen ausrichten. So entstehen attraktive, neue Produkte, die Ihren Kunden gefallen und einen Mehrwert bringen.

Das wichtigste auf einem Blick

Gute Verkäufer bieten Orientierung im Informationsdschungel

- 1
 - Verkäufer sind Berater
 - mit einem großen Wissen über die Produkte
 - Kunden informieren sich mittlerweile selbst über Produkte oder Dienstleistungen
 - es geht bequem von zu Hause aus
 - Für Verkäufer ist es schwer mitzuhalten bei dem Wissen, das die Kunden haben
 - Kunden wissen meist genau was sie von einem Produkt erwarten
 - Kunden brauchen eine Expertenmeinung
 - zu viele Anbieter und Produkte
 - Kunden wollen eine passende Wahl treffen
 - Verkäufer können den Kunden fragen und gezielt beraten

Kommunikationswege verändern sich

- 2
 - Neben den Gesprächen mit Kunden sollen Verkäufer auch die Kommunikation per E-Mail beherrschen
 - Eine Kontaktaufnahme mit den Kunden kann auch über soziale Netzwerke erfolgen
 - Ihre Kunden wollen angesprochen werden
 - über die verschiedenen Kanäle können Sie in Kontakt mit ihnen treten

Verkäufer sind eine wichtige Informationsquelle

- 3
 - Trennung zwischen den einzelnen Bereichen (Marketing und Vertrieb) hindert an einem produktiven Arbeiten
 - Neue Produkte kommen immer schneller auf den Markt
 - Unternehmen wollen sich abheben indem sie mehr bieten als die Konkurrenz
 - Unternehmen sollten wissen, was die Kunden wollen
 - Sie sollten auf Feedback und die Bedürfnisse der Kunden eingehen
 - Verkäufer sollten die Informationen, die sie aus den Gesprächen mit Kunden sammeln an das Marketing weiter geben
 - so können Sie attraktive Angebote für Ihre Kunden entwickeln

Abb. 19: © Agile Sales Company GmbH

Wie können Sie handeln?

Die genannten Veränderungen haben viele kleine und große Folgen für die tägliche Arbeit eines Sales-Teams. Mit traditionellen Strategien stoßen viele Vertriebsteams vor diesem Hintergrund häufig an ihre Grenzen.

Vertriebsteams brauchen neue Impulse in Sachen Projektmanagement, um ihre heutigen Herausforderungen meistern zu können und Erfolge zu sichern. Agilität ist nach unserer Erfahrung ein zentraler Managementansatz. Eins der wichtigsten Elemente ist eine Schritt für Schritt kontinuierliche Verbesserung innerhalb fester und kurzer Zyklen. Agilität eignet sich sehr gut, das ihr Unternehmen in einer Welt der ständigen Veränderung erfolgreich zu bleibt.





FRAGENKATALOG ZUR DIGITALISIERUNG

Fragenkatalog zur Digitalisierung in Ihrem Vertrieb

Um die Digitalisierung in Ihrer Vertriebsorganisation erfolgreich und strukturiert umzusetzen, fragen Sie sich ehrlich: Wo steht Ihr Unternehmen? Wie digital sind Sie wirklich?

Diese Fragen können Ihnen helfen, den aktuellen Stand Ihres Unternehmens zu ermitteln: Wie ist der IST-Zustand in Ihrem Unternehmen:

- Sind Ihre Vertriebsaktivitäten, zum Beispiel Customer Relationship Management (CRM) und Auftragsabwicklung, digital?
- Wie sind die Abläufe in Ihrem Arbeitsalltag und steht der Kunde im Fokus?
- Wie hat sich der Verkaufsprozess verändert? Wo liegen die Schwerpunkte Ihrer Sales Pipeline?
- Wissen Sie wie sich die Customer Journey Ihrer Kunden verändert hat?
- Wie werden Ihre Kunde auf Sie aufmerksam?

Sie haben sich Gedanken über den Stand der Digitalisierung in Ihrem Unternehmen gemacht. Welche Bereiche sollten verbessert werden? Mit unserem Fragenkatalog geben wir Ihnen einen allgemeinen Anhaltspunkt, um die richtigen Fragen zu stellen.

Kundenfokus

Der wichtigste Punkt in Ihrem Unternehmen sollte sein: Die Abläufe um die Kunden herum zu digitalisieren und automatisieren. Bei allem, was Sie tun, fragen Sie sich:

Ist unser Handeln, aus der Kundenperspektive, hilfreich?

Ist das, was wir tun, für unsere internen Zwecke oder für den Kunden?

Das können Meetings, Aktivitäten und auch Vertriebsaktionen sein. Machen Sie ein Experiment und fragen das Team nach einem Vertriebsmeeting: **Wie viel Zeit haben wir uns gerade mit dem Kunden und wie viel mit uns selbst beschäftigt?**

- Wie optimieren Sie vorhandene Prozesse? Optimieren Sie die Prozesse auf Kundenbedürfnisse und die Einfachheit der Bedienung für die Vertriebsmitarbeiter. Überlegen Sie sich zum Beispiel, wie Sie die Kundenpflege für Ihre Mitarbeiter vereinfachen können. Jeder sollte in der Lage sein, alle Informationen zu einem Kunden abrufen zu können.
- Streichen Sie Prozesse, die zu viel Zeit in Anspruch nehmen. Fragen Sie sich: Brauchen wir diesen Prozess und wie dient er dem Kunden? Woher wissen Sie, was Ihre Kunden brauchen, für sie wichtig ist oder sich wünschen?

Ganz einfach: Fragen Sie Ihre Kunden, was Sie sich von Ihnen als Unternehmen wünschen.

- Finden Kunden alle wichtigen Informationen über Produkte oder das Unternehmen auf einen Blick?
- Was kann eine Kontaktaufnahme zu Ihrem Unternehmen einfacher machen?

Ihre Kunden haben konkrete Vorstellungen, was sie von Ihnen erwarten: Gehen Sie darauf ein.

Prozesse und Daten

Bevor Sie sich neue Geräte oder Software für vorhanden Rechner besorgen, bringen Sie IT und Vertriebler zusammen, um zu klären, was an neuen Technologien und wofür benötigt wird. Bei der

Anschaffung von digitalen Tools reden die Abteilungen sehr oft über- einander und zu selten miteinander.

- Welche Programme und Voraussetzungen zur Installation werden benötigt?
- Gibt es für die Mitarbeiter die Möglichkeit von zu Hause oder überall zu arbeiten?
- Was werden für Apps gebraucht?
- Was brauchen Sie für digitale Werkzeuge, die Ihren Arbeitsall- tag, die tägliche Verkaufsarbeit und die Kundenzentrierung vereinfachen und unterstützen?

Wie können Ihnen die Zahlen aus den Auswertungen eines CRM-Programms helfen?

Zahlen, die ein CRM-Programm für Sie automatisch sammelt, können Ihnen helfen Ihre Kunden noch besser zu verstehen. Führen Sie **einmal im Monat** eine Analyse der Daten durch.

- Wie beeinflussen Marketing-Kam- pagnen Ihre Kunden?
- Was kommt gut an und woran sollte noch gearbeitet werden?
- Wie können Sie noch mehr Kunden auf sich aufmerksam machen?
- Wie viele Kontaktpunkte sind notwendig bis aus einem Interessenten ein Kunde wird?
- Wie lange dauert es?

Fragen Sie auch die Marketing Abteilung: Welche Zielgruppe be- sucht Ihre Webseite? Welche Key Words geben Interessenten bei Google ein? Diese Key Words können wichtige Argumente für Verkaufsgespräche liefern, weil sie die Fragen von Interessenten verraten.

Mitarbeiter, Digitalisierung und transparente Kommunikation

Überlegen Sie, wie Sie Ihre Mitarbeiter bei der Umstellung der Arbeitsabläufe unterstützen können. Zum Beispiel können Sie Workshops oder Schulungen anbieten, um neue Program- me zu erklären und agile Rituale festigen.

Zur Auswahl von Workshops können Sie sich folgende Fragen stellen:

- Welchen Zweck sollen die Workshops oder Schulungen erfüllen, um eine Digitalisierung einfach zu gestalten?
- Brauchen sie Workshops für Programme?
- Sind Ihre Mitarbeiter geschult im Umgang mit Kunden?
- Sind alle Kollegen mit den neuen Arbeitsabläufen und agilen Ritualen vertraut?
- Gibt es noch Fragen, bevor es mit der Digitalisierung losgehen kann?

Nach den Schulungen setzen Sie das The- ma Digitalisierung einmal wöchentlich auf die Agenda – für mindestens eine Stunde. Sie geben Ihren Mitarbeitern die Möglic- keit über das Thema Digitalisierung zu sprechen. Machen Sie die Digitalisierung zum täglichen Thema und diskutieren Sie über die Auswirkungen.

Go up and never stop

A neon sign with the text "Go up and never stop" in a cursive font, followed by a long horizontal bar and a downward-pointing triangle. The sign is illuminated with a warm, yellow-orange glow. The background is dark, and the sign is set against a blue gradient background.

SCHLUSSWORT

Wir, die **Agile Sales Company GmbH**, wünschen Ihnen einen guten Start mit der Digitalisierung in Ihrem Vertrieb!



Weitere Informationen, die Sie zum Thema „Kommunikation im Vertrieb“ interessieren könnten, finden Sie in [unserem Whitepaper](#).

[Hier](#) finden Sie die Ergebnisse unserer JTBD-Studie zum Thema „Zukunft des Vertriebs“, die wir in diesem Whitepaper erwähnt haben.

Auf [unserer Website](#) finden Sie noch weitere interessante und informative Artikel, die Sie in Ihrem Vertrieb und Unternehmen unterstützen können.