

Erfolg im Vertrieb: Digitalisierung & Trends. »Social Selling ist die neue Kaltakquise.«

Interview mit Johanna Jetschgo, Partnerin SHS

Teil 1 von 2



Der Remote-Verkauf ist zur Normalität geworden. LinkedIn ist zu einer Vertriebsplattform avanciert. Insbesondere durch die Pandemie haben sich die Arbeitsmethoden im Vertrieb in den letzten Jahren massiv verändert. Zeit für eine Bestandsaufnahme.

Durch die jahrelange Beratungserfahrung in über 130 Vertriebsorganisationen wird SHS von Kunden gerne eingesetzt, um den Vertrieb und die Customer Journey weiterzuentwickeln und zukunftsfähig aufzustellen. Denn eines ist gewiss: der Fachkräftemangel ist längst auch im Vertrieb spürbar, Nachbesetzungen sind schwierig – der Ruf nach Effizienz und Effektivität ist allerorts zu hören.

Eine, die diesen Ruf immer lautstark miterlebt und ungefiltert Einblick bekommt, ist unsere Vertriebsverantwortliche Johanna Jetschgo. Wir haben sie zu einer persönlichen Einschätzung der aktuellen Bewegungen und Trends getroffen.

“

Vertriebstransformation sollte keinesfalls dem Zufallsprinzip folgen.

”

Tauchen Sie ein, in eine Diskussion darüber, was auf Vertriebsorganisationen zukommt, warum Social Selling die neue Kaltakquise ist und welche Tools entscheidend sind, um zukünftig in der Königsklasse mitmischen zu können.



Redaktion: Was sollte im Vertrieb in den nächsten Jahren ganz oben auf der Agenda stehen?

Johanna Jetschgo: *Definitiv das Durchleuchten der Prozesse. Wir schreiben 2023 und der Vertrieb befindet sich in einer von der Pandemie nachhaltig beeinflussten Situation. Die Arbeitsmethoden haben sich geändert. Der Remote-Verkauf hat sich längst durchgesetzt: Remote-Kundenbetreuung, Videokonferenzen, virtuelle Messen & Events & Schulungsmaßnahmen & Firmen- und Betriebsrundgänge für Neukunden. LinkedIn ist für viele von einer reinen Netzwerk- zu einer Vertriebsplattform aufgestiegen. Die Kommunikationsformen im Vertrieb haben sich grundlegend verändert – doch die Ziele sind die Gleichen geblieben: Umsatzsteigerung, profitables Wachstum, stärkere Bindung der Bestandskunden, Neukundengewinnung.*

Um all diese Ziele heute erreichen zu können, müssen Vertriebsmannschaften die digitalen Entwicklungen aufgreifen. Durch den Einsatz neuer Instrumente und Prozesse im Vertriebsmanagement beispielsweise. Denn die in der Pandemie aus dem Boden gestampften digitalen Modelle waren aus der Not heraus geboren und... naja sagen wir... hemdsärmelig.

Ein strategisches Gerüst sucht man oft vergeblich. Genauso wird es einen optimalen Mix aus analogen und digitalen Vertriebskanälen brauchen. Die Servicierung der Kundenkontaktpunkte entlang dieser Kanäle ist in der Praxis häufig überholt. Weshalb auch die Customer Journey und die dahinterliegenden Prozesse auf den Prüfstand gestellt werden müssen. Diese Chance haben wir jetzt, wo sich alle an die neuen Formen des hybriden Verkaufens gewöhnt haben. Vertriebstransformation sollte gezielt angestoßen werden. Nicht historisch wachsen. Und auch keinesfalls dem Zufallsprinzip folgen.

Redaktion: Chance für die einen. Doch empfinden manche Vertriebsorganisationen die Digitalisierung nicht als lästige Bürde?

Johanna Jetschgo: Mag sein, doch bringt dieses Mindset etwas? Dem Unternehmen sicher nicht. Kostensteigerungen im B2B können ab heuer nicht mehr 1:1 in den Verkaufspreisen weitergegeben werden. Vorsprung am Markt gewinnen wird derjenige, der das bessere Vertriebsformat entwickelt hat und die Kundenerwartungen früher und besser erfüllt.

Die Bewegungen der letzten Jahre zeigen einen klaren Trend auf: **B2C-ähnliche Käuferfahrung auch in B2B.** Multi-Channel ist mittlerweile Standard. Der B2B-Kunde ist nicht mehr bereit, komplizierte und mühsame Käuferfahrungen zu akzeptieren. Spätestens jetzt sollten Vertriebsverantwortliche die Qualität der Käuferfahrung in den Vordergrund rücken. Denn Gefahr ist in Verzug, wenn sich der Kunde weiterentwickelt – der eigene Vertrieb aber stehenbleibt.

“

Mit alten Skills und Tools gewinne ich langfristig keine neuen Kunden mehr.

”

Social Selling wird damit Vertriebsaufgabe und ist die neue Kaltakquise. Der Trend ist nicht neu, aber verschärft sich massiv im B2B-Bereich. Einkäufer und Entscheider

informieren sich, sie suchen aktiv selbst nach Lieferanten und tauschen sich mit mehreren Verkäufern aus, bevor ein Sales-Prozess überhaupt gestartet wird. Kunden werden emanzipierter und honorieren das freie zur Verfügung stellen von Informationen. Ich meine z.B. eine professionelle Website, News über Neuentwicklungen, Produktvideos, Anwendungsvideos, Blogs. In den meisten Branchen durchläuft der Kunde mittlerweile $\frac{2}{3}$ des Sales-Prozesses, ohne dass er einen Verkäufer treffen möchte.

Redaktion: Millennials setzen also neue Standards im Ein- und Verkauf?

Johanna Jetschgo: Absolut. Millennials sind heute aber bitte 35 Jahre alt. Sie sitzen bereits im C-Level. Ständige Konnektivität gehört für sie zum Leben dazu. Sie sind in einer Welt aufgewachsen, in welcher alles sofort verfügbar war. Werden ihre hohen Erwartungen nicht erfüllt, sind sie weg. Sie sind es gewohnt zu suchen, anstatt »gefunden zu werden«. Unternehmen müssen daher Millennial-Einkäufern die Möglichkeit zum Self-service bieten. Gleichzeitig aber auch eine schnelle kompetente Beratung, wenn sie diese brauchen – das Startsignal für echtes Value Selling.

Anders als bei klassischen Vertriebsaufgaben, geht es beim Social Selling um den Aufbau von Beziehungen über Online-Plattformen. Daher unterscheiden sich hier die Spielregeln von Grund auf. Unternehmen brauchen eine klare, strategische Koordination und Steuerung ihrer Social-Selling-Aktivitäten. Vorschriften, welche Social-Media-Kanäle von Verkäufern genutzt werden dürfen, welche Arten von Inhalten sie teilen können und wie sie mit potenziellen Kunden kommunizieren sollten. Genau daraus ergibt sich auch die nächste wichtige Bewegung:

Sales und Marketing müssen noch stärker zusammenwachsen.

Redaktion: Eine starke Verknüpfung von Sales und Marketing wird zum Wettbewerbsvorteil?

Johanna Jetschgo: Mit Sicherheit. Beide Bereiche beginnen sich inhaltlich mehr und mehr anzugleichen. Gute Marketer brauchen Verkaufs-Skills und umgekehrt. Schnittstellenübergreifende Jobprofile entwickeln sich. Marketing und Sales müssen ernsthaft zusammenarbeiten. Sonst funktionieren Vertriebsaktivitäten nicht mehr. Das wird spätestens bei der Nutzung analytischer Ansätze, Big Data oder digitaler Medien, klar. Als konkretes Beispiel nehme ich Account Based Selling her. Das individuelle Ansprechen von ausgewählten Kunden mit Marketingbotschaften und Inhalten wird erst dann treffsicher und wirksam, wenn die beiden Bereiche auf Augenhöhe miteinander interagieren. Bildhaft gesprochen: Das Marketing erkennt und bereitet die Chancen auf, der Vertrieb muss das Tor schießen.

ÜBER SHS.

Als operativer Unternehmensberater ist SHS auf die Optimierung von Strukturen und Prozessen entlang der gesamten Wertschöpfungskette spezialisiert. Ein absolutes Spezialgebiet ist der **Vertrieb**. Und jahrelange Expertise bleibt nicht unbemerkt: Vom Industriemagazin wurde SHS zur Top-Beratung im Bereich »Sales« ausgezeichnet.

Mehrwert SHS:

- » Erhöhung der Schlagzahl.
- » Verbesserung der Abschlussquote.
- » Fokussierte Marktbearbeitung und Neukundengewinnung.
- » Effektiver Einsatz der Vertriebsmitarbeiter.
- » Nutzung der Digital Sales Potenziale.
- » Verzahnung von Vertrieb und Marketing.
- » Identifizieren und Heben der Potenziale bei Bestandskunden.
- » Weiterentwicklung des Verkaufsteams.

Redaktion: Bestandsaufnahme. Werden digitale Potenziale im Vertrieb bereits genutzt? Wie weit sind Unternehmen hier?

Johanna Jetschgo: Schnell beantwortet: Wir stecken alle noch in den Kinderschuhen. Aber die Neugierde ist an vielen Stellen groß. Damit ist es nur mehr eine Frage der Zeit, bis erste Pioniere hier neue Branchenstandards setzen. Wie weit die Technologien bereits fortgeschritten und auf Kundenseite akzeptiert sind, ist aber natürlich abhängig von Branche und Kundenstruktur. Ich spreche von digitalen Tools, um potenzielle Leads zu erkennen, Kundenbedürfnissen gerecht zu werden und damit die Leistung des Vertriebs zu steigern. Beispielsweise die Option, der Identifikation, Bewertung und Generierung von Leads über Bots, Research oder Tracking. Und alle Vorteile die damit verbunden sind.

“

Das persönliche Notizbuch des Verkäufers ist vielerorts noch Realität.

”

Doch klar, auf diese digitale Spielwiese kann man sich erst begeben, wenn die ganzheitliche Vertriebstransformation professionell und in verdaubaren Schritten eingeleitet wurde. Das betrifft Architektur, Prozesse und Kompetenzen im Vertrieb.

Die Realität sieht leider so aus, dass wir von Digitalisierung im Vertrieb oft noch meilenweit entfernt sind. Das persönliche Notizbuch des Verkäufers ist nach wie vor ein beliebter Begleiter für unterwegs. Wissensdokumentation wird stiefmütterlich behandelt, selbst wenn die Infrastruktur

bereits da wäre. Auch fehlt es an Qualitätskontrollen der Dokumentation – was zur Folge hat, dass mangelhaft erfasste Informationen in Wirklichkeit unbrauchbar sind. In anderen Fällen wird Information erst auf Rückfrage und per Excel-Liste geteilt – wer bekommt eine Weihnachtskarte, einen Produktkatalog, eine Einladung zu einer Veranstaltung? Von Kundenkontaktroutinen, Gesprächsansätzen, Entwicklung der Mengen, Sortimentsverschiebungen, Cross-Selling Potenzialen, Besonderheiten des Kunden, Reklamationsdetails, Lieferrückständen, Mitbewerberinformationen und Konkurrenzangeboten erst gar nicht zu sprechen.

Diese Wissenslücken, Medienbrüche und schlechte Informationsweitergabe reduzieren die Flexibilität von Vertriebsorganisationen und damit den Erfolg von Unternehmen.

Redaktion: Verstanden. Digitalisierung und künstliche Intelligenz werden einiges vereinfachen. Auf welche Entwicklungen können wir uns einstellen?

Johanna Jetschgo: Den Blick in die Glaskugel hätten wir alle gerne. (lacht) Ich meine, ChatGPT hat die letzten Monate bewiesen, wie schnell es gehen kann, dass Künstliche Intelligenz (KI) ganze Unternehmensbereiche umkrempelt und neue Jobprofile schafft. Die angstschürenden Existenzfragen öffentlicher Diskussionen bringen meiner Meinung nach gar nichts. Viel hilfreicher ist doch die Frage »Wo liegen die Potenziale für Vertriebsorganisationen?«

Der größte Mehrwert der künstlichen Intelligenz liegt in der Steigerung von Produktivität und Geschwindigkeit und der Sammlung und Aufbereitung von Daten. Das verändert auch die Vertriebsprozesse diametral. Seit Jahrzehnten verfügen Unternehmen über einen großen Schatz an Daten. Der muss nun aber endlich auch für den Vertriebs Erfolg eingesetzt werden.

Redaktion: Es passiert also noch zu wenig in der österreichischen Unternehmenslandschaft?

Johanna Jetschgo: So würde ich es gar nicht ausdrücken. Es ist sogar sehr viel passiert. Durch unsere Projekte haben wir in den letzten 26 Jahren über 130 Vertriebsorganisationen dabei geholfen, Effektivität und Schlagkraft zu verbessern. Arbeitsprozesse zu vereinfachen und zu beschleunigen, Rollenbilder zu schärfen, nicht-wertschöpfende und zeittressende Aktivitäten wegzulassen und die Ressourcen auf die »richtigen Dinge« auszurichten. Nur sehen wir auch, dass die meisten Unternehmen noch weit entfernt sind von einer professionellen Digitalisierung im Vertrieb oder gar von KI. Es regieren immer noch die Excel-Listen und zahlreiche Workarounds – trotz vorhandener, moderner ERP- und CRM-Systeme. Es werden Reports erstellt und im E-Mail-Gießkannenprinzip als PDF versendet.

Was bedeutet, dass die Möglichkeiten, die sich in den letzten Jahren rasant entwickelt haben, noch überhaupt nicht genutzt werden. Und Vertriebsstrukturen auch noch zu wenig angepasst werden. Dies scheuen viele noch – obwohl sie wissen, dass kein Weg daran vorbeiführen wird. Denn eine effiziente und effektive Marktbearbeitung wird ohne Digitalisierung nicht mehr funktionieren. Und die Unternehmen brauchen allein schon aufgrund der bestehenden Personalverknappung die freigespielten Vertriebskapazitäten, um weiter profitabel wachsen zu können. Sie brauchen Zeit – sei es für Bestandskundenbetreuung oder Neukundengewinnung.

Redaktion: Abseits von Zeitgewinn: gibt es noch mehr Potenziale für die nächsten Jahre?

Johanna Jetschgo: Fokussierung und damit auch profitables Wachstum. Die digitalen Entwicklungen ermöglichen

eine datenbasierte und damit zielgerichtete und noch effektivere Vertriebsarbeit.

Es ist uns viel besser als jemals zuvor möglich, uns auf Kunden mit Potenzial zu fokussieren. Sie profitabel mit mehrwertstiftenden Kommunikations- und Serviceleistungen entlang der gesamten Customer Journey zu betreuen.

Die richtigen Informationen werden dem Vertrieb – personenunabhängig – zum richtigen Zeitpunkt zur Verfügung gestellt. Das ist dann wiederum die Grundlage für eine neue Form des aktiven Verkaufens. Und so entstehen neue Jobprofile in der Zusammenarbeit zwischen Vertrieb und Marketing.

Redaktion: Lauern auch Gefahren?

Johanna Jetschgo: Die wohl größte Gefahr ist, dass die Geschwindigkeit dieser Veränderung von vielen Unternehmen und vor allem von Vertriebsverantwortlichen noch unterschätzt wird. **Manche Unternehmen werden auch in punkto Profitabilität schlichtweg an ihre Grenzen kommen, weil sie sich den historisch gewachsenen teuren Vertrieb nicht mehr weiter leisten können – oder wollen.**

Ein simples Beispiel: die Akzeptanz von Videoterminalen auf Kundenseite wird aktuell gerne als Komfortpolster gelebt. Der Zeitgewinn der wegfallenden Reisezeit wird nicht fokussiert eingesetzt für mehr Termine pro Tag, für Neukundengewinnung oder strategische Vertriebsentwicklung. Die entstehenden Potenziale werden nicht zu Gunsten des Unternehmens genutzt.

Auch die Einsatzmöglichkeiten der neuen Technologien sind oft noch nicht bekannt. Ich versuche es kurz und knapp mit ein paar Beispielen. Mit **CRM-Systemen** lassen sich Kundendaten verwalten, Leads zuweisen und die wesentlichen Informationen zur Kundenbetreuung und -beziehungspflege dokumentieren. Exaktere Prognosen sind möglich und team- oder bereichsübergreifende



Zusammenarbeit wird vereinfacht. Ein CRM ist der absolute Standard. Die Ausgangsbasis. Mit **Sales Force Automation** können die Vertriebsprozesse automatisiert werden. Wiederholende, nicht-wertschöpfende Aufgaben erfolgen vollständig digitalisiert. Das reduziert die Arbeitsbelastung und spielt teure Vertriebskapazitäten frei. Dann gibt es eine Vielzahl an **BI-Tools**, die wiederum dabei helfen, Daten zu analysieren und zu visualisieren. Praktisch, oder? Nur einige von vielen Einsatzmöglichkeiten. Und nein, es handelt sich hier um keine bezahlte Anzeige. (lacht)

Redaktion: Gibt es Bereiche im Vertrieb, welche gänzlich automatisiert werden können?

Johanna Jetschgo: Klar. Auf die Schnelle fällt mir hier das **Kontaktmanagement** ein. Eine umfassende Digitalisierung – von der Kontaktabahnung bis zur Kontaktpflege und Kontaktnachverfolgung über LinkedIn, Webinare, wired-

minds, LeadChamps, Salesviewer oder Leadinspector – halte ich für durchaus realistisch. Die **Begleitung und Bindung des Kunden** kann heute wunderbar durch Online-Support, Video-Tutorials, Churn-Management, Customer-Communities oder Selfservice-Portale erfolgen.

Digitale Einblicke in Verkaufsmuster und Kundenverhalten und damit ein treffsicheres Leadmanagement sind zusätzliche Benefits.

Redaktion: Welche Tools braucht es, um im Vertrieb in der Königsklasse mitmischen zu können?

Johanna Jetschgo: Allen voran Tools, welche den aktiven Verkauf unterstützen. **Vertriebsanalysetools und Marketing Automation Tools** wie HubSpot, Marketo, omniscend, leadfeeder und und und... die Liste wächst täglich.

Tools zur Vertriebsanalyse und für Marketing Automation gehören heute

zur Grundausstattung von Vertriebsorganisationen. Doch mit der Nutzung der neuen Möglichkeiten allein ist es bitte noch nicht getan. **Es braucht neu definierte Vertriebsprozesse. Und das erfordert neue Jobprofile.** Neue Qualifikationen im Vertrieb, im Marketing und in der übergreifenden Zusammenarbeit.

Die Tools müssen prozessbasiert – aus der Sicht des Kunden – eingesetzt werden. Das Kundenerlebnis gewinnt an Bedeutung. Und damit die Customer Journey im Ganzen. Das merken wir bei unseren Projektanfragen. Heißt: Wie können wir die Abläufe aus Kundensicht vorausdenken und verstehen, um den Umgang mit Kunden aus deren Sicht zu erleichtern und zu vereinfachen, sowie an den wesentlichen Kundenkontaktpunkten echten Mehrwert zu stiften?

ZUFRIEDENE KUNDEN.

Unser Kundenportfolio im Vertrieb ist anspruchsvoll und breit. Es reicht von führenden Medienhäusern, über Banken bis hin zu renommierten Industrieunternehmen.

PRINZHORN
GROUP

BTV VIER
LÄNDER
BANK

OÖNachrichten

weyland
stahl + holz

Miele

russsmedia
new. every day.

W+H
WÜRTH-HOCHENBURGER

PORSCHE
BANK

STEYR
TRAKTOREN

REFORM R

DERSTANDARD

PRAHER
PLASTICS

Doppelmayr

WIEN ENERGIE

IN
INTERSPAR

Redaktion: Sind Digitalisierung und persönliche Kundenbindung ein Widerspruch?

Johanna Jetschgo: Aus meiner Sicht nicht. Der persönliche Kundenkontakt ist und bleibt unersetzbar. Wichtig ist es, die Chancen der steigenden Kundenakzeptanz in Bezug auf Digitalisierung im Kundenkontakt zu nutzen. Und diese nicht, »weil es doch eh läuft«, bewusst zu ignorieren. **Die Digitalisierung der Sales-Organisation wird ausschlaggebend sein für den Erfolg in den nächsten zehn Jahren.** So viel ist sicher.

Unternehmen sollten nach den letzten intensiven Jahren grundlegend hinterfragen, in welche Richtung sich ihr Vertrieb entwickelt hat. Hat das Unternehmen ein Verständnis und eine Antwort auf die technologischen Booster, die uns erreicht haben? Wie wollen sie darauf reagieren? Was möchten sie verändern, nützen oder einfach mal ausprobieren? Welche Online-Vertriebskanäle werden in den Fokus rücken? Und welche Online-Vertriebskanäle können den Vertriebs-teams dabei helfen, mehr der richtigen Kunden anzusprechen und leere Kilometer zu vermeiden? Ich könnte viele Impulsfragen wie diese stellen, denn eines ist Fakt: Wer in den nächsten Jahren wachsen möchte oder auch profitabel bleiben möchte, kommt um die Digitalisierung und die technischen Innovationen nicht herum.

Es geht bei der Digitalisierungsdiskussion nicht nur um Effizienz und Effektivität der eigenen Organisation. Sondern vor allem darum, dass Vertriebsmannschaften ihre Arbeitsprozesse und ihr Mindset ändern – um die Qualität der Kundenbetreuung in den Mittelpunkt zu rücken. Und damit werden sie auch erfolgreicher. ■

“

Digitalisierung im Vertrieb bedeutet nicht, den persönlichen Kundenkontakt zu streichen. Dieser bleibt unerlässlich.

”

Sie fragen sich jetzt bestimmt, was all diese externen Trends nun für Ihre Vertriebsorganisation intern bedeuten. Wie Ihr Verkaufsteam aufgestellt sein muss, um die digitalen Chancen auszunutzen zu können.

Genau darum – um den Faktor Mensch – dreht sich Teil 2 unseres Interviews. Er folgt in 2 Wochen. Dranbleiben lohnt sich!

Ihre SHS.