



Die Karten werden neu gemischt. Gamechanger Vertrieb

Interview mit Franz Pichorner, Partner SHS



Wie hat sich der Verkauf in den letzten Jahren verändert? Was wird heutzutage von Verkäufern erwartet? Welche Chancen eröffnen sich aktuell für Unternehmen?

“

Der klassische Außendienst ist ein Auslaufmodell.

”

Einer, der diese Fragen – wahrscheinlich auch um 3 Uhr morgens – beantworten kann, ist Franz Pichorner, (verkaufs-) erfahrener Partner bei SHS und operativer Organisationsberater.

Die langjährige Erfahrung, gespickt mit einer Menge an bewältigten Herausforderungen, macht ihn zu einem wahren Experten in Sachen Verkauf.



Redaktion: Herr Pichorner, welche Herausforderungen bringt der »Wandel des Vertriebes« – Stichwort Vertrieb 4.0 – mit sich?

Franz Pichorner: Die größte Herausforderung sehe ich in der Synchronisierung von Marketing und Verkauf. In den letzten zehn Jahren hat sich durch die Digitalisierung die Gewichtung dieser Vertriebseinheiten entlang der Customer Journey massiv verändert. Vor der Digitalisierung war der Verkäufer der wesentliche – und oft auch einzige – Übermittler von Fachwissen. Heute sind Kunden deutlich besser informiert. 60 % der Kunden im B2B-Geschäft haben ihre Kaufentscheidung zum Zeitpunkt des Erstkontaktes mit dem Verkauf bereits getroffen. Das sind richtig viele!

Redaktion: Was bedeutet dies für den direkten Kundenkontakt? Speziell auch wegen der pandemiebedingten Einschränkungen?

Franz Pichorner: Die Pandemie hat wie ein Beschleuniger für Digitales gewirkt. Kontakteinschränkungen und Reisebegrenzungen haben dafür gesorgt, dass der Verkauf sein bisher erfolgreichstes Instrument – den persönlichen Kontakt – nicht mehr einsetzen konnte. Digitales Marketing hat weiter an Bedeutung zugelegt und übernimmt die Qualifizierungsfunktion im Sales Funnel. Das belegen auch aktuelle Studien. Laut diesen werden im B2B Geschäft bereits 67 % der Customer Journey rein digital abgewickelt. Persönlicher Kontakt wird nämlich oft als manipulativ wahrgenommen. Das heißt, vom ersten Kontakt bis hin zur Kaufentscheidung, möchten potenzielle Kunden bevorzugt nur digital angesprochen werden.

“

60 % der Kunden im B2B-Geschäft haben ihre Kaufentscheidung zum Zeitpunkt des Erstkontaktes mit dem Verkauf bereits getroffen. Das sind richtig viele!

”

Redaktion: Wird es in Zukunft dann überhaupt noch den klassischen »Außendienstmitarbeiter« brauchen?

Franz Pichorner: Wenn Sie mich fragen: Nein. Der klassische Außendienst ist ein Auslaufmodell.

Der Außendienstmitarbeiter wird sich in die Rolle des Beraters und Begleiters auf dem Weg zum Kaufabschluss entwickeln. Das verlangt Empathie. Eine Kompetenz, über die nicht alle verfügen.

Ziel muss es sein, eine Art »Trusted Advisor« für den Kunden zu werden und Win-Win-Lösungen zu entwickeln. Kunden bekommen eine Lösung zu ihrer Herausforderung und der Trusted Advisor kann damit das Geschäftsverhältnis ausbauen. Solide Kenntnisse der digitalen Medien und deren Möglichkeiten sind dabei



“

Ein Verkäufer
wird immer mehr
zu einem Berater,
statt einem
klassischen
»Klinkenputzer«.

”



Pflicht. Damit erhöht sich nicht nur der Qualifikationsanspruch, sondern auch die Kosten für den Außendienst. Somit ist diese neue Form des Außendienstes nicht für alle Kunden wirtschaftlich umsetzbar.

Redaktion: Womit stiftet man im Außendienst dann heute noch echten Mehrwert?

Franz Pichorner: Die Grundaufgabe des Außendienstes ist es, Vertrauen in das Produkt oder die Dienstleistung zu schaffen. Authentizität, auch im Vertriebsprozess, ist dabei ein wesentlicher Erfolgsfaktor.

Den Mehrwert einer Vertriebsorganisation sehe ich außerdem nach wie vor in der Pflege der Kundenbeziehungen und im Verkaufsabschluss. Kunden mit einer klaren Problemstellung und geringem Potenzial sind in einem digitalen Prozess

perfekt aufgehoben. Durch die schnellere und standardisierte Bearbeitung im digitalen Verkaufsprozess können damit mehr Abschlüsse mit kleinem Volumen zu geringeren Kosten erzielt werden. In Summe sinken die Vertriebskosten und die Conversion Rate steigt. Kunden mit unklaren Bedürfnissen, aber viel Potenzial werden idealerweise von einem Trusted Advisor begleitet.

Redaktion: Das Rollenbild eines Verkäufers darf man sich also zukünftig wie vorstellen?

Franz Pichorner: Ein Verkäufer wird immer mehr zu einem Berater, statt einem klassischen »Klinkenputzer«. Neukundenkontakt entsteht mittlerweile sehr häufig auf Basis eines (unterbewussten) Bedürfnisses des potenziellen Kunden. Die Aufgabe des Verkäufers ist es, möglichst schnell ein »Gespür« für das Bedürfnis des Kunden zu entwickeln. Und ihn mit

einer treffenden Problemlösung zu unterstützen. Dazu muss er das Geschäftsmodell des Kunden verstehen und die wesentlichen Stellhebel und Erfolgsfaktoren erkennen. Das Erarbeiten von maßgeschneiderten Lösungen, das Einbinden der Lösungen in die Produktentwicklung und die Optimierung der Schnittstelle zwischen Lieferanten und Kunden stehen im Vordergrund. Ohne diesen Mehrwert zu unterstreichen, wird der Verkaufsabschluss auf die Preisfrage reduziert – und das kann nicht das Ziel sein.

Redaktion: Was sind MUST HAVES für eine exzellente Verkaufsorganisation?

Franz Pichorner: Es beginnt mit einem professionellen Marketing, welches Leads generiert – entweder über breit angelegtes Inbound Marketing oder über Account Based Marketing (Targeting). Doch diese Leads müssen unbedingt auch fokussiert

nach Dringlichkeit und Potenzial bewertet werden. Jene Kunden mit hoher Dringlichkeit und viel Potenzial werden zur Bearbeitung an den Verkauf weitergeleitet. Dieser reagiert umgehend und stärkt damit die Kundenbeziehung durch den persönlichen Kontakt. Je professioneller eine Customer Journey von der Kontaktaufnahme weg ausgestaltet ist, desto stärker die Kundenloyalität im Prozess der Kaufentscheidung. Professionalität und Geschwindigkeit signalisieren dem Kunden Sicherheit und Wertschätzung. Kunden ohne großes Potenzial wird ein standardisierter digitaler Verkaufsprozess angeboten. Hier ist es wichtig, dass der Prozess benutzerfreundlich ist. Unumgänglich für professionelle Vertriebsaktivitäten ist heutzutage jedoch ein modernes CRM-System.

Redaktion: Welche Funktionen muss ein modernes CRM-System erfüllen?

Franz Pichorner: Die Anforderungen an das CRM sind mit den Entwicklungen der letzten Jahre mitgewachsen. Onlinekontakte werden mit Trackingsystemen zu Leads. Die Qualifizierung der Leads ist im CRM ersichtlich und neue Maßnahmen werden vorgeschlagen. Damit unterstützt das CRM in der Ressourcenplanung und verplant die Verkäufer über ihre persönlichen Outlook-Kalender. Berichte werden mittels

“
Erfolgreiche Unternehmer
bewegen sich.
”

standardisierter Masken erfasst, systematisch ausgewertet, Abschlusschancen mittels Algorithmen bewertet und Forecasts aktualisiert. In Summe ein voller Gewinn: Es steigt die Transparenz über die Anliegen des Marktes. Die Zeitverbringung der Verkäufer wird optimiert. Flexibilität innerhalb der Verkäufermannschaft steigt.

Redaktion: Welche Chancen ergeben sich durch den Vertrieb 4.0?

Franz Pichorner: Standardisierte Prozesse mit »Öffnungszeiten« rund um die Uhr sind möglich und das Automatisierungspotenzial in der Abwicklung steigt. Die Loyalität des Kunden ist außerdem nicht mehr personenbezogen, sondern richtet sich direkt an das Unternehmen. Ich sehe auch die Möglichkeit, die Qualität der Forecasts zu



“
Die
Zeitverbringung
der Verkäufer
wird optimiert.
Flexibilität
innerhalb der
Verkäufer-
mannschaft steigt.
”



optimieren, um den effizienten Einsatz der Verkaufsressourcen zu sichern. Die Costs per Sale sinken damit und die Anforderungen an die digitale Kompetenz der Verkäufer steigt. Diesen Weg werden nicht alle mitgehen können. Jene zu identifizieren, die das können und vor allem auch wollen ist eine aktuelle Herausforderung für die Führungskräfte. Die größte marktseitige Herausforderung sehe ich aber in der richtigen Segmentierung der Kunden und Bewertung ihrer Potenziale.

Es geht zukünftig darum, DIE Kunden zu erkennen, die eine persönliche, hochqualifizierte Betreuung erfordern und von jenen Kunden zu differenzieren, die auch über einen exzellenten digitalen Vertriebsweg zufriedengestellt werden können.

Redaktion: Das Allerwichtigste zum Schluss! Wie schafft man es schließlich, eine ganze Verkaufsmannschaft für diese Form der Digitalisierung zu begeistern?

Franz Pichorner: Mit sehr viel Konsequenz als Führungskraft und mit guten Systemen sorgen Sie für Veränderung. Veränderung ist immer auch mit Angst verbunden. Im Vertrieb 4.0 ist es vor allem die Angst vor Transparenz. Man kann seine Verkaufsmannschaft aber trotzdem dafür begeistern, wenn man den Mehrwert für Einzelne auch sichtbar macht. Zeitgewinn, weil man zur richtigen Zeit beim richtigen Kunden ist. Oder die Möglichkeit, die in der Praxis so stark vertretenen, Wissensilos aufzubrechen. Schaffen Sie außerdem Chancen auf

viele kleine Erfolgserlebnisse. Dann macht Veränderung Spaß!

Doch man muss auch realistisch bleiben: Natürlich wäre es ein Irrglaube davon auszugehen, dass man alle im Team von Digitalisierung im Vertrieb begeistern kann. Neue Arbeitsweisen sind nicht immer für jeden passend. Und in dieser sich ändernden Umgebung werden jene bestehen, die sich verändern wollen und können. Erfolgreiche Verkäufer bewegen sich! ■