



Digitalisierung im B2B-Vertrieb

Zwangsehe statt Liebesheirat

Die Vertriebsmitarbeiter sind im Homeoffice statt auf Kundenbesuch – gezwungenermaßen und ohne Vorwarnung und -bereitung. Viele Unternehmen stehen gerade vor der Aufgabe, ihren Vertrieb für die „Fernbeziehung“ fit zu machen. Was kurzfristig hilft und wie sich der B2B-Vertrieb langfristig verändert.

Zwei Wochen vor jedem Vertriebsworkshop stellt Tim Rombach eine Anfrage an die Firmen-Website des betreffenden Unternehmens. Noch nie kam die Rückmeldung, dass die Mail angekommen ist, weil sich offenbar niemand um solche Anfragen kümmert und diese dann verloren gehen. „Wenn man einer E-Mail nicht hinterhergehen muss, muss es dem Unternehmen wohl noch blendend gehen“, schlussfolgert er. Rombach ist Chief Business Development Officer (CBDO) und Vertriebsexperte bei der Digitalagentur 711media Websolutions.

ich keine Infrastruktur habe, um den Shop mit Artikeln zu bestücken – Stichwort digitale Produktdaten – und auch keine funktionierenden Prozesse dahinter, um mögliche Bestellungen zu bearbeiten wie beispielsweise Logistik, Fulfillment und Auftragsdatenverarbeitung.“

Um Business am Laufen zu halten, empfiehlt er, zu überlegen, welche bestehende Infrastruktur und welche Prozesse genutzt werden können, um mit Kunden in Kontakt zu bleiben und sie mit Waren zu versorgen. Wenn keine digitale Infrastruktur vorhanden ist, dann sind dies einfache, pragmatische Lösungen, zählt er auf: Video-Besprechungen per Skype, MS Teams, Hangout oder Zoom. Dafür braucht man nicht einmal Software installieren. So lassen sich Beratungs- und Verkaufsgespräche für manchen vermutlich überraschend gut durchführen.

Die dezentrale Datenhaltung in der Cloud hilft, wenn unterwegs oder aus dem Homeoffice gearbeitet wird. Das lässt sich provisorisch schnell und günstig einrichten (GSuite, iCloud, Dropbox, Strato usw.). „Diese Tools dann nachträglich weiter zu optimieren wäre ein sinnvoller und schnell zu machender Schritt in Richtung digitale Prozesse“, rät er. Für die Ansprache über bestehende Kanäle reicht eine Telefonnummer auf einer Website oder Facebook-Seite, versehen mit dem Hinweis „Wir sind weiter für Sie da“ und der Aufforderung „Rufen Sie uns an, wir liefern“. Roitzsch: „Das ist auch eine Form von E-Commerce – quasi ein Minimum Viable Product. Kurzum: Es funktioniert gerade besonders gut, was sehr schnell geht und sofort in Eigenregie umgesetzt werden kann.“

B2B-Vertrieb ist People Business

Der B2B-Vertrieb ist ein People Business. Folgende Aspekte waren, sind und werden weiterhin elementar sein, betont Alexander Ertner:

- Persönlicher Kontakt bzw. Ansprache
- Perfekte Präsentation des eigenen Produktes, vor allem in Bezug auf
 - Vorteil/Nutzen
 - Abgrenzung zum Wettbewerb
 - After Sales: Laufende Kundenbetreuung beispielsweise bei bestehenden Aufträgen aka Lieferungen und beim Einmalkauf beispielsweise von Lizenzen (Betreuung der Bestandskunden)
 - Grundsätzliche Sichtbarkeit des Unternehmens bewerten

Dabei bezieht sich Ertner, der seit 20 Jahren im B2B-Vertrieb arbeitet, auf den Vertrieb erklärungsbedürftiger Produkte und Dienstleistungen und nicht auf den Vertrieb von Lebensmitteln oder Laptops, der grundsätzlich fast nur über den Preis stattfindet.

Egal, wie lange uns die Kontaktbeschränkungen noch erhalten bleiben: Klar ist, dass alternative Kanäle bespielt werden müssen, um ausfallende Präsenzveranstaltungen (Messen und Vor-Ort-Besuche bei Kunden) aufzufangen. „Digitale Wege wie Videokonferenzen oder Webinare können in der aktuellen Situation Präsenzveranstaltungen ersetzen. Allerdings sind die Spielregeln etwas anders. Man kann ein Muster nicht anfassen oder riechen. Die Sinne sind also eingeschränkt. Da braucht es eine clevere Dramaturgie oder Storyboard, um sein Produkt oder die Dienstleistung überzeugend und ansprechend zu präsentieren“, gibt Grutzeck zu bedenken.

Demokratisierung der Termine

Der gesamte Kommunikationsablauf in der Customer Journey muss eine clevere Kombination aus digitalem und persönlichem Kontakt sein. Mit relevantem Content besuchen die richtigen Interessenten die Website. Grutzeck: „Hier kommt es darauf an, über Call-to-Action durch Nutzen-stiftenden Content die Kontaktdaten und Einwilligung (Opt-in) der Besucher zu erreichen.“ Durch die EMail-Kommunikation wird dem Interessenten der „Schmerz vor Augen geführt“ und ein Beratungstermin angeboten. Verhaltensbasiert lasse sich dann in den persönlichen Kontakt einsteigen. „Wer beispielsweise das Produktvideo anklickt, erhält einen Anruf vom Kundenberater. Oder dem Interessenten wird direkt ein Webinar oder persönliches Gespräch in einem Online-Kalender angeboten“, skizziert er.

Alexander Ertner hält Präsenzveranstaltungen, wie sie bislang praktiziert wurden, eh für ein Auslaufmodell: „Es gab früher im E-Commerce die witzige Bezeichnung ‚E-Commerce Wanderzirkus‘, weil sich die Protagonisten in der Saison auf jeder Messe fast im Wochentakt wieder getroffen haben. Ganz ehrlich: Da hätte man auch einen großen Bus anmieten können, steckt den Wanderzirkus rein und fährt – anstatt auf Messen mit Stand vertreten zu sein – mit dem Bus in die relevanten Städte und lädt dort die möglichen Kunden zur Road-Show ein.“

Präsenzveranstaltungen werden in Zukunft weniger werden, darin bestärken die Erfahrungen der letzten Wochen. Ertner: „Ich finde es interessant, dass man sich irgendwie besser auf diese Konferenzen vorbereitet und ich auch das Gefühl habe, dass diese erhöhte Wertigkeit auf der Gegenseite existiert. Unter dem Motto: Wir können uns nicht real treffen. Aber ich sitze jetzt hier, habe mir Zeit genommen und höre Dir zu, denn in 30 Minuten habe ich nicht den nächsten Termin mit einem Dienstleister bei

Mit der Corona-Pandemie hat sich die Situation allerdings schlagartig gewandelt. Vor-Ort-Besuche bei Kunden sind nicht möglich, Messen fallen aus, Kundenkontakte sind nur virtuell möglich. Nur die Voraussetzungen dafür sind noch die alten: „Die meisten Unternehmen müssen überhaupt erstmal anfangen den Vertrieb zu digitalisieren“, schildert Rombach.

Schneller Vor-Ort-Ersatz

Man kann sich als Digitalisierungsverfechter (zurecht) darüber aufregen, dass denen, die Digitalisierung immer auf der Prioritätenliste nach hinten geschoben haben, die Situation auf die Füße fällt. Aber jetzt, da es „brennt“, sind laut Rombach kurzfristige Strategien gefragt: Wie müssen Vertriebsmitarbeiter geschult werden? Wie bereitet man Präsentationen digital vor? Welche Tools setzt man ein? Wie arbeitet man mit dem CRM und wie holt man den Kunden zu diesen Meetings dazu? Wöchentliche Feedback-Schleifen mit den Vertriebsmitarbeitern: Wo seht Ihr Probleme?

Wichtiger findet André Roitzsch, CEO der ECommerce-Agentur Shopmacher, was man nicht tun sollte: sich aus der Not heraus in ein Technik-Abenteuer zu stürzen, für das man nicht vorbereitet ist, weil man sich die letzten fünf Jahre nicht ausreichend darum gekümmert hat.

Das helfe niemandem, nur den Agenturen und Beratern, so Roitzsch: „Selbst wenn mir jetzt jemand in Rekordzeit einen Shop hinstellt und das Ganze noch durch irgendwelche Fördermittel gestützt wird, hilft mir das nicht, wenn

uns im Konferenzraum. Früher hatte ich Telefon-/ Videokonferenzen mit Keyaccounts, heute mit Keyaccount, Teamleiter und CEO: zur gleichen Zeit, am gleichen Ort.“ Für ihn hat sich ohne die bisherigen Präsenztermine die Zeit zwischen „Ansprache – Gespräch – Entscheidung“ gefühlt verkürzt.

Vor allem werde jeder Termin gleich wichtig, betont er und nennt als Beispiel: „Wie viel Zeit widmete ich auf einer Messe dem verlorenen Altkunden, wenn ein interessanter möglicher Neukunde an den Stand tritt? Jetzt hat jeder Termin, jedes Gespräch die gleiche Wertigkeit. Ich denke, das ist eine echte Chance für die innovativen Unternehmen und ich glaube auch daran, dass sich die Etablierten hier vielleicht doch ‚warm anziehen‘ müssen.“

Was wird den B2B-Vertrieb nachhaltig verändern und was gehört dementsprechend zu einer langfristigen Strategie? Das gewohnte Messegeschäft jedenfalls nicht mehr, ist Alexander Ertner überzeugt, der es in Bezug auf Digitalisierung provokant formuliert: „Wozu gab/gibt es eigentlich diese extreme Abhängigkeit der Aussteller von den jeweiligen Messen?“ Dabei bezieht er sich vor allem auf die Kosten der Aussteller gegenüber der Messe zuzüglich Kosten Personal/Stand/Anreise/Übernachtung und die Bindung der Mitarbeiterressourcen für im Durchschnitt mehr als eine Woche. „Ich denke, hier wird sich einiges drehen. Nach Covid-19 werden die Messeveranstalter aufpassen müssen, dass sie nicht die neuen Videotheken werden. Der eigentliche USP der Messeveranstalter – jährliches Treffen der Entscheider – kann sich auflösen, wenn die Unternehmen die perfekte Präsentation ihres Produktes jedem zu jeder Zeit zur Verfügung stellen“, lautet sein Fazit.

Messen: Die „neuen Videotheken“?

Was spricht gegen eine virtuelle Messe auf einem ganz neuen Niveau?“, stellt Ertner zur Diskussion und nennt als erfolgskritische Aspekte:

- Wer die Messe online besucht, bekommt während des Besuches an meinem „Stand“ genau die gleiche Aufmerksamkeit wie jeder andere. Jeder bekommt meine gleiche Aufmerksamkeit.
- Geht es bei meinem Produkt um Haptik? Dann bekommst Du mein Produkt gesendet, oder Du kannst es Dir da und da ansehen ...
- Geht es bei meinem Produkt um eine Dienstleistung? Dann sollten meine Argumente für mich sprechen. Und wenn ich Dich offline nicht überzeugen konnte, dann kann ich es vielleicht jetzt online, da ich weiterhin und vor allem immer präsent und ansprechbar bin, sowie sofort und allumfassend auf Dich reagieren.

Das Bewusstsein wird sich nach COVID-19 wandeln, ist sich Vertriebsprofi Alexander Ertner sicher und entwirft als Zukunftsszenarien:

1. Reduzierung von Reisen (Termine, Präsenz): Geschäftsreisen, vor allem Flugreisen werden nicht mehr das Niveau von vorher erreichen.
2. Clevere Messeanbieter werden neue Wege gehen, denn sie haben die Kundendaten. Was mit den Messegeländen/Hallen passiert, sollte man sich jetzt schon überlegen.
3. Hinterfragung meines Produktes: Wenn ich nicht mehr grundsätzlich mit Größe beeindruckend kann (denn der Nutzer sucht letztendlich die beste Lösung und die wird nicht immer vom etablierten großen Player angeboten), dann muss mein einziger Fokus auf dem Produkt liegen.

Ertner fordert eine Auseinandersetzung mit folgenden Themen: Was treibt uns an? Was haben wir zu lange nicht geschafft, bzw. wem/was haben wir uns nicht ausreichend gewidmet? Und damit eine Fokussierung auf folgende Aspekte:

- **Interner Austausch** zu den Themen: Beziehung Kunde/Unternehmen, Produktentwicklung/-optimierung und was noch?
- **Externer Austausch** zu den Themen: Altkunden-„Akquise“, Bestandskunden (Optimierung und Verkauf)
- **Reflektion/Optimierung** der bestehenden Abläufe
- **Übergreifende Digitalisierung** inklusive Schaffung/Einsatz von neuen Mitarbeitern, denn Digitalisierung sei laut Ertner „wahrscheinlich mit den aktuellen Mitarbeitern nicht umzusetzen“.
- **Ist mein Produkt digital/online so präsent**, dass es keiner Erklärung mehr bedarf?

Persönlicher Kontakt in der Entscheidungsphase

„Die Akzeptanz von Videokonferenzen und Online-Beratungen wird steigen. Die Bedeutung von Messen wird in vielen Bereichen nachlassen, da man erlebt hat, dass es auch ohne anders geht“, pflichtet Markus Grutzeck bei. Viele Menschen profitieren vom Zeitgewinn, da Fahrtzeiten entfallen. „Im B2B wird aber der persönliche Kontakt immer eine hohe Rolle spielen. Er wird sich aber in der Customer Journey weiter nach hinten in die Entscheidungsphase verschieben“, skizziert er.

Es wird noch Jahre dauern, bis Meetings, wie wir sie bislang kannten, wieder stattfinden können, ist Tim Rombach überzeugt. Digitalisierung ist demnach eine Zukunftsinvestition, um im Markt überleben zu können. Denn manche Firmen haben externe Meetings verboten, bis ein Impfstoff gegen COVID-19 auf dem Markt ist. Das heißt, wir sprechen von einem Zeithorizont bis Mitte nächsten Jahres. Rombach: „Die Frage, wie man durch die aktuelle Krise kommt, wird uns noch mindestens eineinhalb Jahre beschäftigen. Das Messejahr 2020 ist gelaufen und sollte es nächstes Jahr wieder anlaufen, sind die Besucheranstürme wahrscheinlich nicht wie zuvor, weil die Angst noch da sein wird.“

Aus eigenen „Messestudios“ senden

Deshalb beschäftigt ihn die Frage, wie man den Vertrieb soweit bekommt, Messetermine digital durchzuführen und wie man virtuelle Produktvorführungen macht. Rombach: „Es gibt Ansätze, wie eigene Studios für Maschinen zu bauen, in denen ein Vertriebler mit bis zu zehn Leuten Produkte vorführen kann.“ Da der Zeitdruck enorm ist, sind weniger AR-Anwendungen etc. gefragt, sondern eher pragmatische Lösungen, mit denen man sofort starten kann. Also eher: einen Raum schön streichen, ausleuchten und eine Kamera bereitstellen, so dass jeder eine Produktvorführung schnell umsetzen kann.

Es kommt auch hier wie immer auf die Ausgangssituation des Unternehmens an. Wenn die Geschäftsführung sich nicht zur Digitalisierung bekennt, funktioniert es nicht. Außerdem braucht es auch die richtigen Mitarbeiter, was gerade auch schwierig ist. Rombach: „Wer nicht in seine Mitarbeiter investiert hat, dem fällt das gerade richtig auf die Füße.“ Der Worst Case: In China läuft die Produktion wieder und Deutschland ist nicht handlungsfähig.

Der Leidensdruck steigt quasi flächendeckend wie der Meeresspiegel, sieht auch André Roitzsch: „Wer bisher nicht besonders aktiv war, weil es auch so noch ging (Stichwort: „Unsere Kunden kaufen doch keinen Stahl im Online-shop!“), lernt jetzt gerade, welche Nachteile es haben kann, sich nicht rechtzeitig um Digitalisierung zu kümmern. Die Infrastruktur bauen ja jetzt gerade viele auf. Wenn wir in einigen Wochen oder Monaten wieder in unsere Büros zurückkehren dürfen, dann sind die ganzen Notebooks, Video-Tools, Homeoffice-Vereinbarungen, Shared Server, digitalen Bestellformulare usw. ja immer noch da. Und alle Kunden kennen dann die digitalen Kanäle. Dann kann und sollte man sie auch weiter nutzen.“ (cr)