

Sales Excellence

Magazin für Vertriebspraxis und Vertriebsmanagement

5 | 2024

digital

Verkaufstechniken

Social Selling, die neue Art
der Kaltakquise? Seite 16

Digitalvertrieb

Alleskönner
Digital Commerce Seite 18

Customer Centricity

Kundenzentrierte Strategien
statt Datensilos Seite 25

Customer Experience

Neue Anforderungen und Chancen für Sales Teams



Neue Anforderungen und Chancen für Sales Teams

Ein unvergessliches Kundenerlebnis (CX) zur nachhaltigen Differenzierung bereitzustellen, wird auch für B2B-Unternehmen immer wichtiger. Sales Teams kommt bei der erfolgreichen Umsetzung der Transformation eine zentrale Rolle zu.

Nach wie vor ist das Geschäftsmodell vieler B2B-Unternehmen – insbesondere bei KMUs – darauf ausgerichtet, alleine über den Verkauf von wettbewerbsfähigen oder sogar differenzierenden Produkten den gewünschten Umsatz zu generieren. Darüber hinaus werden maximal über Serviceleistungen und Ersatzteile zusätzliche Einnahmen generiert. Dies wird in der Theorie auch als „Klick-Beziehung“ mit den Kunden bezeichnet. Nachhaltige Differenzierung kann aber auch für B2B-Unternehmen kaum noch über das reine Produkt generiert werden. Vielmehr gilt es, eine wie in der Abbildung auf Seite 10 dargestellte „Reißverschluss-Beziehung“ zu etablieren, bei der Produkte und Dienstleistungen entlang der gesamten Customer Journey angeboten werden.

Von der Klick- zur Reißverschluss-Beziehung im B2B

Der Schlüssel dazu ist das tiefe Verständnis der Abläufe bei den Kunden inklusive deren damit verbundenen Problemen und Anforderungen auch „Customer Experience“ genannt. „Customer Experience“ im B2B-Vertrieb umfasst die ganzheitliche Wahrnehmung und Interaktion, die Geschäftskunden mit ei-

nem Lieferanten haben, vom Erstkontakt über die Lieferung bis hin zur Betreuung der Produkte oder Dienstleistungen im Aftersales. Im Gegensatz zum B2C-Bereich, wo der Fokus in erster Linie auf der individuellen Kundeninteraktion und der sofortigen Bedürfnisbefriedigung liegt, beinhaltet die Customer Experience im B2B-Bereich längere Beziehungs- und Transaktionszyklen. Der Schwerpunkt liegt auf

- dem Aufbau robuster Partnerschaften,
- der beständigen Wertgenerierung sowie
- der Förderung von Vertrauen und Zuverlässigkeit.

Dieser Fokus geht typischerweise einher mit der Entwicklung hin zum Gesamtlösungsanbieter.

„Customer Experience im B2B-Vertrieb umfasst die ganzheitliche Wahrnehmung und Interaktion, die ein Geschäftskunde mit einem Lieferanten hat ...“

Kompakt

- Außergewöhnliche Customer Experience wird auch für B2B-Unternehmen zu einem Eckpfeiler der Differenzierung.
- Die Rolle der Sales Teams verändert sich: weg vom reinen Produktverkauf zu kundenwertbasierten Angeboten.
- Neue Kompetenzen im Bereich User-Research-Methoden und Datenanalysen unterstützen den Wandel.

Die Herausforderung für Sales Teams

Ein Lösungsanbieter muss die Herausforderungen und Ziele seiner Kunden leben. Jedes Produkt wird in verschiedene Service-, Support- und Individualisierungslevels eingebettet, um spezifische Kundenprobleme entlang der Customer Journey zu lösen. Dies erfordert auch von den Sales Teams der Anbieter eine deutlich veränderte Denk- und Herangehensweise: Statt „nur“ Produkte und Dienstleistungen zu verkaufen, müssen sie die Bedürfnisse, Probleme und Ziele der Kunden ermitteln und verstehen, um Lösungen anzubieten, die einen spezifischen Mehrwert schaffen. Beratendes Verkaufen und ergebnisorientierte Narrative werden zu Erfolgsfaktoren: Nicht



eine Liste von Produktmerkmalen, sondern maßgeschneiderte Erfolgsversprechen werden verkauft. Dabei spricht man auch vom „Value Based Pricing“, das bedeutet, dass der Preis nicht durch das Aufaddieren der eigenen Kosten plus vorgegebener Marge ermittelt wird, sondern durch eine Abschätzung des für die Kunden erzeugten Mehrwerts.

Aber wie können die Sales Teams diesen Wandel erfolgreich bewerkstelligen? Mehrere Aspekte sind hier entscheidend:

- **Interdisziplinäre Zusammenarbeit etablieren:** Sales Teams müssen intern eng mit anderen Abteilungen, zum Beispiel Marketing, R&D und Customer Service zusammenarbeiten. Nur wenn alle im Unternehmen die gleichen Ziele verfolgen, kann eine nahtlose, einheitliche, konsistente CX gewährleistet werden.
- **In Schulungen von User-Research-Methoden investieren:** Sales Teams müssen nicht nur Verkaufstechniken beherrschen, sondern auch User-Research-Methoden kennen. Dazu gehören Interviews, Beobachtungen, Fragebögen, aber auch Soft Skills wie aktives Zuhören und Empathie, um Probleme und Bedürfnisse auf qualitativer Ebene umfassend zu verstehen.

„Customer Experience im B2B-Bereich beinhaltet längere Beziehungs- und Transaktionszyklen.“

- **Datenanalysen systematisieren:** Sales Teams müssen die vorhandenen Daten umfassend analysieren, gegebenenfalls auch mittels Tools wie Künstliche Intelligenz (KI) oder Machine Learning (ML). Diese Auswertungen liefern quantitative Erkenntnisse zu Verhalten, Vorlieben und Trends im Kundenverhalten und helfen, Muster zu erkennen beziehungsweise besser zu verstehen. Generell gilt: Die Kombination von qualitativen und quantitativen Research-Methoden ist der Königsweg.

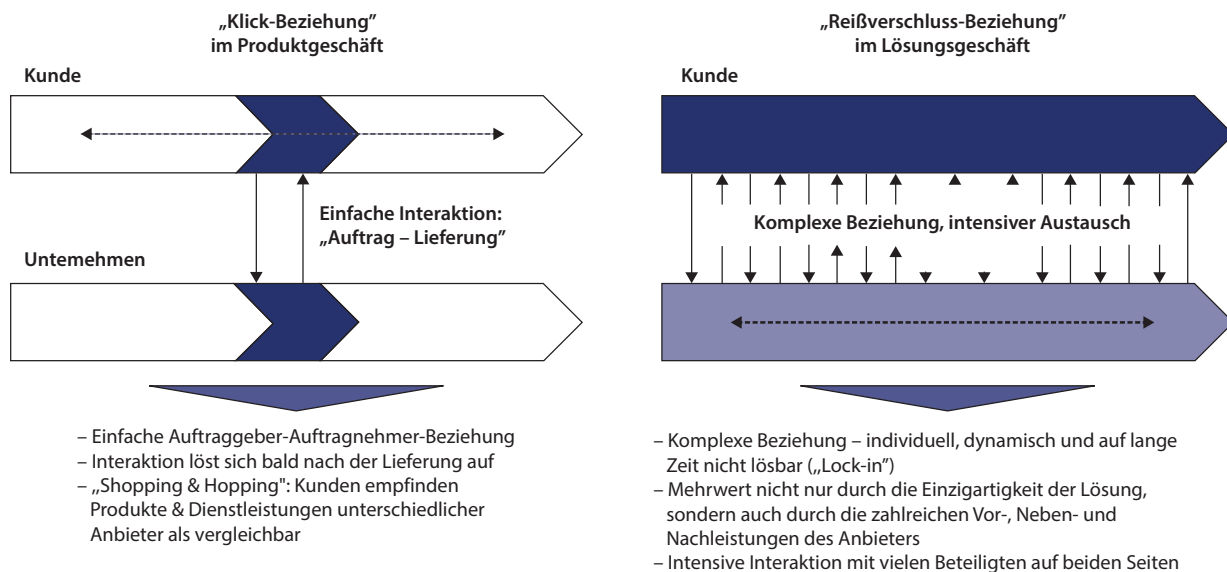
- **Prozess für Customer Feedback und kontinuierliche Verbesserung etablieren:** Die Sales Teams sind generell eine wertvolle Quelle für Kundenfeedback und Verbesserungsmöglichkeiten – ein Potenzial, das in vielen Unternehmen beinahe fahrlässig ungenutzt bleibt. Daher sollte ein strukturiertes Sammeln und Verarbeiten des Feedbacks konsequent umgesetzt werden.
- **KPI's anpassen/einführen:** Die neue Ausrichtung des Verkaufs bedingt auch eine Neukalibrierung der Leistungskennzahlen/ KPI's. Kundenzufriedenheit, Loyalität, Kundenbindung etc. treten in den Vordergrund beziehungsweise ergänzen die klassischen Sales-Ziele.

Die Kundenprozessanalyse als zentrale Methodik

Die Entwicklung vom Produkt- zum Komplettlösungsanbieter erfordert, systematisch Differenzierungspotenziale entlang der gesamten Customer Journey zu erschließen. Als Einstieg bewährt sich die Kundenprozessanalyse. Dabei geht es darum, jeden Kundenkontaktpunkt sorgfältig zu prüfen, um Potenziale für Verbesserungen, Innovationen und Erweiterungen zu identifizieren. Im Kern geht es zum einen darum, die Customer Journey zu erfassen, das heißt die Schritte, welche Kunden von der ersten Interaktion bis zum Kauf und After-sales-Service typischerweise durchlaufen. Auch das Thema „Second Life“ sollte dabei zunehmend in den Fokus kommen. Zum anderen werden die wichtigsten Kundennutzen identifiziert und hinsichtlich ihrer Wichtigkeit für den Kunden klassifiziert. Es spannt sich eine Matrix auf, bei der zu dem Kreuzungspunkt Differenzierungspotenzial identifiziert werden kann, zum Beispiel über die Straffung von Prozessen, die Verbesserung der Benutzeroberfläche etc..

Basis dafür ist eine fundierte Erhebung der Bedürfnisse, Probleme und des Verhaltens entlang des Kundenprozesses. Dies geschieht etwa durch die angesprochenen Methoden der Interviews, Beobachtungen und Datenanalysen. Insbesondere

Abb.1 Von der Klick- zur Reißverschlussbeziehung



Quelle: Neosight AG

re Interviews und Beobachtungen können vom Sales Team – idealerweise interdisziplinär zum Beispiel mit Vertretern aus der Produktentwicklung – durchgeführt werden. Unternehmen wie Hilti setzen diese Methoden bereits über einen langen Zeitraum konsequent ein und haben in den Sales Teams nachhaltig die entsprechenden Kompetenzen verankert.

„Jedes Produkt wird in verschiedene Service-, Support- und Individualisierungslevels eingebettet, um spezifische Kundenprobleme entlang der Customer Journey zu lösen.“

Bei der Anwendung der Methoden sind neben einer guten Vorbereitung insbesondere eine im Hinblick auf mögliche Lösungen unvoreingenommene Haltung wesentlich. Das bedeutet zum Beispiel konsequentes aktives Zuhören beziehungsweise Beobachten, ohne Lösungsdiskussionen zu führen oder Suggestivfragen zu stellen. Die Frage nach dem „Warum“ ist allerdings jederzeit erlaubt.

Aktuelle Trends und Veränderungen im B2B-Einkaufsprozess

Das vertiefte Verständnis über Probleme der Kunden und deren Anforderungen an die Lösung ist allerdings nur ein Teil

des zu ermittelnden Kundenprofils. Ergänzend dazu muss im Sales Team auch das Verständnis über den Kaufprozess – die sogenannte „Buyer Journey“ – geschärft werden. Eine aktuelle Studie mit über 900 B2B-Käufern aus unterschiedlichsten Branchen (Quelle: <https://sn.pub/AXpcaQ>) liefert dazu aufschlussreiche Ergebnisse, zum Beispiel:

- Immer mehr B2B-Käufer stammen aus der Generation der Millennials und Gen Z. Dadurch verlagert sich die Buyer Journey bzw. die Recherche zunehmend in den digitalen Bereich mit gleichzeitig höheren Ansprüchen an digitale Inhalte und Touchpoints.
- Die Kaufwahrscheinlichkeit bei B2B-Kunden ist um fast 50 Prozent höher, wenn sie in ihrer Kaufentscheidung einen persönlichen Wert sehen, wie berufliches Vorankommen, Ansehen, Vertrauen und Stolz auf ihre Wahl. Und: Sie sind achtmal eher bereit, für vergleichbare Produkte und Dienstleistungen einen Aufpreis zu zahlen, wenn ein persönlicher Wert vorhanden ist.
- B2B-Käufer verbringen 70 Prozent ihrer Buyer Journey damit, eigene Nachforschungen anzustellen, bevor sie mit Anbietern sprechen, und dies praktisch unabhängig von der Wichtigkeit der Anschaffung, dem Preis, der Branche oder der Hierachiestufe im Unternehmen.

Als eine Konsequenz daraus sollten B2B-Verkäufer erhebliche Anstrengungen unternehmen, um frühzeitig in den Kaufprozess einzugreifen. Dies bedeutet, Käufer digital anzusprechen und Beziehungen zu Mitgliedern des Einkaufsteams außerhalb der typischen Verkaufsprozesse aufzubauen.

en, beispielsweise über persönliche 1:1-Beratungen durch Fachexperten, Bildungsveranstaltungen oder den Aufbau von „Communities of Practice“. Dieses frühzeitige Engagement könnte die Käufer in Richtung ihrer Lösungen beeinflussen und Konkurrenten nach Möglichkeit ausschließen.

„Beim CX-Management im B2B geht es nicht darum, B2C-Strategien zu replizieren.“

Beim CX-Management im B2B geht es nicht darum, B2C-Strategien zu replizieren. Vielmehr muss das Unternehmen die einzigartigen Dynamiken in seinem Markt verstehen, um Strategien und Abläufe an Kundenbedürfnissen und -erwartungen auszurichten. Durch die Analyse von Kundenprozessen können Unternehmen latente Bedürfnisse aufdecken, sinnvolle Interaktionen ermöglichen und Mehrwert schaffen. Dies erfordert allerdings, über oberflächliche Engagements hinauszugehen und tief in die betrieblichen Arbeitsabläufe der Kunden einzutauchen, ihre Herausforderungen zu verstehen und Lösungen maßzuschneidern, um ein nahtloses, effizientes und angenehmes Kundenerlebnis an jedem Touchpoint zu schaffen. Die Sales Teams sind dabei gefordert, unabhängig vom eigenen Produkt die Kunden umfassend zu verstehen und ihnen ein passgenaues Angebot zu machen. Dazu braucht es neue Kompetenzen und Denkweisen. Gleichzeitig erhöht es den Stellenwert von Sales in der gesamten Customer Journey erheblich. ■



Verfasst von

Dr. Harald Brodbeck

Er ist Geschäftsführer und Partner der Neosight AG in (www.neosight.ch) sowie Dozent an der Fernfachhochschule Schweiz (FFHS) und der Universität St. Gallen (HSG)

E-Mail: harald.brodbeck@neosight.ch



Sabrina Perl

Sie ist Geschäftsführerin und Partnerin der Neosight AG (www.neosight.ch) sowie Dozentin für Innovationsmanagement im Studiengang MAS Industrie 4.0 an der Fernfachhochschule Schweiz (FFHS)

E-Mail: sabrina.perl@neosight.ch



Tischer, M.: Einführung in die Thematik, in: Tischer, M: Customer Experience Management in Business-to-Business-Märkten, Wiesbaden 2023, <https://sn.pub/JQuzQp>

Henn, H.: Wie Sales und Marketing von Customer Experience profitieren, in: Sales Excellence Nr. 10/2022, Wiesbaden 2022, <https://sn.pub/hweb5V>

Weitere Digitaltipps

Glossar

- Customer Experience Management
<https://sn.pub/68hA2w>

Studie

- Customer Experience Excellence
<https://sn.pub/bcDFm8>

Tabelle zum Beitrag

- Eine tabellarische Darstellung relevanter CX-Faktoren finden Sie unter <https://sn.pub/szh242>