

SWISS ● MARKETING REVIEW

Ausgabe 5/2019

Das Pricing neu denken

Es gibt nur drei Gewinntreiber, weiss Prof. Hermann Simon | Das Pricing wird zunehmend technisch, erklärt Michael Breiter | Erfolgsfaktoren für die Digitalisierung des persönlichen Verkaufs | Dynamic Pricing im Carsharing

Erfolgsfaktoren für die Digitalisierung des persönlichen Verkaufs

Die Digitalisierung des Verkaufs wird heute stark unter den Aspekten von E-Commerce und Multi-/Omni-Channel-Ansätzen thematisiert. Die Verkaufenden bleiben allerdings sehr oft auf der Strecke. Dies überrascht, weil in den allermeisten B2C- und B2B-Branchen der persönliche Verkauf noch immer über 85% des Umsatzes eines Unternehmens ausmacht.

Von Jörg Staudacher

Nach wie vor stellen die Personalkosten den grössten Kostenpunkt im Verkauf dar.¹ Trotzdem nutzen die wenigsten Unternehmen eine Differenzierung über eine relevante und einzigartige Customer Experience, um den Gewinn zu steigern bzw. den Kostendruck zu lindern.² Es scheint, als ob die Digitalisierung des persönlichen Verkaufs in der Praxis bisher vor allem aus Kostenüberlegungen eingesetzt wird und nicht mit dem Ziel, die Customer Experience zu verbessern. Zeit, den Status quo der Digitalisierung des persönlichen Verkaufs genauer zu betrachten. Dabei soll im Folgenden die Sichtweise der Kunden mit derer des Unternehmens abgeglichen werden. Auf Kundenseite lassen sich zwei zentrale Bedürfnisse ausmachen: (I) Mehrwert, meistens in Form von Zeitgewinn/Convenience, und (II) Bestätigung.³ Um diesen beiden Anforderungen erfolgreich gerecht zu werden, gilt es, die folgenden drei Erfolgsfaktoren bei der Digitalisierung des persönlichen Verkaufs zu berücksichtigen.

Erfolgsfaktor 1:

Involvement der Kunden beachten

Studien zeigen, dass in vielen Branchen der Anteil der Verkaufenden in den letzten Jahren abgebaut wurde.⁴ Meist mit dem Ergebnis, dass der Druck sowohl auf Unternehmen als auch auf Verkaufende zunimmt. Die Gastronomie hat erste erfolgreiche Ansätze etabliert, um diesen Trend zu brechen. So haben Quick Service Restaurants (QSR) wie McDonald's oder Vapiano Bestellterminals aufgestellt. Auf diesen können die Kunden aus dem gesamten Restaurantrepertoire per grossem Touchscreen bestellen und bezahlen. Es konnte ermittelt werden, dass Kunden, die an diesen Terminals einkaufen, 30% mehr ausgeben und die Cross-Selling-Quote um 20% gesteigert werden kann.⁵ Die glei-

¹ EHI-Studie «IT-Trends im Handel 2019», <https://www.ehi.org/de/studien/it-trends-im-handel-2019/>

² Customer Experience Monitor 2018, <https://stimmt.ch/customer-experience-2018/>

³ Angelos, J. et al. (2014): Powering profitable sales growth, accenture strategy.

⁴ Beispielhaft: Silber, M. et al. (2012): Death of a sales model, or not, McKinsey Pharmaceutical, S. 5.

⁵ Gavett, G. (2015): How Self-Service Kiosks Are Changing Customer Behavior, Harvard Business Review (3) und <https://news.mcdonalds.com/stories/whole-new-experiences-details/creating-restaurant-experience-future>

che Studie untersuchte Selfservice-Terminals von Banken und kam zu einem gegenteiligen Ergebnis. Die Unzufriedenheit von Kunden steigt, je mehr sie Bankterminals nutzen müssen. Auch dürften Self-Checkout-Terminals im Lebensmitteleinzelhandel kaum zu Mehrumsätzen oder gar einer Steigerung der Cross-Selling-Quote führen.

«Die Kunden müssen beim Einsatz von digitalen Tools einen Mehrwert für sich sehen.»

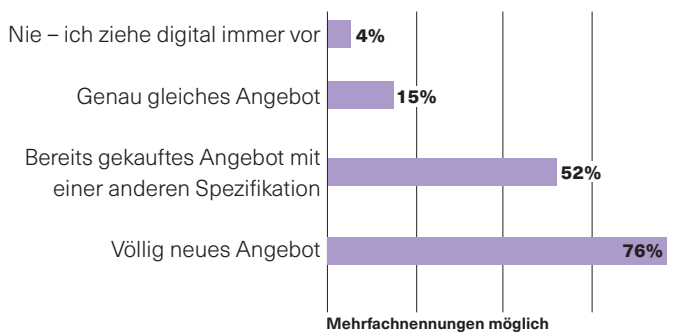
Es gilt also beim Einsatz von digitalen Tools im persönlichen Verkauf, die Anforderungen genauer zu verstehen. Kunden müssen wissen, was von ihnen erwartet wird und wie sie die Tools zu bedienen haben. Im Vergleich zwischen Gastronomie und den Banken fällt aber noch eine dritte wichtige Dimension auf. Die Kunden müssen im Extraaufwand selbst einen Mehrwert für sich sehen. Das scheint bei einem Low-Involvement-Finanzangebot deutlich weniger gegeben zu sein als bei einem High-Involvement-Angebot wie dem Restaurantbesuch. Somit kann als erster Erfolgsfaktor aus Kundensicht das Involvement der Kunden ausgemacht werden. Je höher das Involvement, desto unpersönlicher kann die Digitalisierung des Verkaufs sein.

Erfolgsfaktor 2:

Neuigkeitsgrad des Angebots beachten

Die beschriebenen Terminals führen zu einer deutlichen Reduktion an Mitarbeitenden und somit der Kosten für die Unternehmen. So scheint es auf den ersten Blick verlockend, solche Tools zu etablieren. Eine Studie

Wann finden es Kunden hilfreich, mit einem Verkäufer zu sprechen?



Quelle: Plotkin, C.L. et al. (2018)

die, die den Verkauf innerhalb unterschiedlicher B2B-Branchen untersuchte, kommt aber zu dem Ergebnis, dass die Kunden beim Kauf von bekannten Angeboten mit einer veränderten Spezifikation oder beim Kauf von neuen Angeboten mit einer Person sprechen möchten.⁶ Der zentrale Nachteil der aktuellen digitalen Tools am POS ist die mangelnde Flexibilität. Verkaufende können auf spezifische Fragen der Kunden eingehen. Sie können Missverständnisse erkennen und aus dem Weg räumen. Bisherige Technologien helfen eher bei der Gewinnung einer Übersicht oder zur Steigerung der Convenience innerhalb von routinemässigen Kaufprozessen. Es sollte also der Neuigkeitsgrad für den Kunden beim Einsatz von digitalen Tools im persönlichen Verkauf beachtet werden.

«Digitale Tools müssen die Verkaufenden befähigen, die zahlreichen individuellen Fragen der unterschiedlichen Kunden möglichst schnell zu erkennen und erschöpfend zu beantworten.»

Erfolgsfaktor 3:

vom Verkaufen zum Bestätigen

Wie bereits eingangs aufgezeigt, nutzen die wenigsten Unternehmen die Digitalisierung zur Verbesserung der Customer Experience für die Kunden. Aber nehmen wir an, ein Unternehmen hätte dieses Ziel. Was müsste dabei beachtet werden? Der grösste Wandel im Einkaufsverhalten, der über die letzten zehn Jahre beobachtet werden konnte, ist, dass sich Kunden in einer persönlichen Verkaufssituation kaum mehr über das Angebot informieren möchten, sondern ihre (zahlreichen) im Vorfeld gesammelten Informationen bestätigen lassen wollen (Confirmation).⁷ Das bedeutet, dass sich die Verkaufenden nicht nur auf den Preis und die Angebotsdimensionen fokussieren können, sondern die Lebenswelt und das Vorwissen des Kunden mit all

⁶ Plotkin, C.L. et al. (2018): Driving above-market growth in B2B, McKinsey Marketing & Sales, May, S. 11

⁷ http://whataboutthecustomer.com/wp-content/uploads/2018/02/WATC-Strategy-Consulting_Customer-Management_Touchpoint-Management_Measure-Design-Invest-to-Build-Valuable-Relations.pdf

⁸ Baird, N. (2019): Retailers don't know what a customer journey really is, <https://www.forbes.com/sites/nikkibaird/2019/07/21/retailers-dont-know-what-a-customer-journey-really-is/#15b4bd4a29de>

seinen individuellen Fragestellungen mit dem Angebot verbinden müssen.⁸ Digitale Tools dürfen zu diesem Zweck somit nicht als reine Abwicklungs-Terminals wie bei McDonald's oder als simple Webshop-Kopien verstanden werden. Vielmehr müssen sie die Verkaufenden dabei befähigen, die zahlreichen individuellen Fragen der unterschiedlichen Kunden möglichst schnell zu erkennen und erschöpfend zu beantworten.

«Der einzelne Verkaufende kann diese Anforderungen nicht mehr rein auf Basis seiner Fähigkeiten lösen.»

Eine erste Anwendung wurde an dieser Stelle letztes Jahr umfassend vorgestellt.⁹ Die neue Aufgabe «des Bestätigens» im persönlichen Verkauf baut auf der Qualität und den Verfügbarkeit von Kundendaten auf. Sie braucht nicht gleich künstliche Intelligenz, benötigt aber eine Vielzahl wertvoller Kundendaten, auf die Verkaufende während des Verkaufsgesprächs in Echtzeit zugreifen können.¹⁰ Nur so können relevante und differenzierende Kundenerlebnisse nachhaltig entwickelt werden und beim Kunden ankommen. Bei der Digitalisierung des persönlichen Verkaufs gilt es aus Kundensicht, das Involvement, den Neuigkeitsgrad des Angebots sowie den Wandel vom Verkauf zum Bestätigen zu beachten. Es sind zahlreiche Initiativen in der Praxis zu beobachten, welche diese drei Erfolgsfaktoren sträflich missachten und trotz grossen Budgets und Energie brutal scheitern.

Aus der Unternehmensperspektive lassen sich folgende drei Anforderungen an die Digitalisierung des persönlichen Verkaufs bestimmen: 1. Kostenoptimierung, 2. Preis- und Umsatzoptimierung sowie 3. Verbesserung der Customer Experience (wobei Letzteres in der Praxis kaum zu beobachten ist).¹¹ Um diese drei Anforderungen erfolgreich zu meistern, gilt es, bei der Digitalisierung des persönlichen Verkaufs auch die folgenden drei Erfolgsfaktoren aus Unternehmenssicht zu beachten.

Erfolgsfaktor 4:

Einsatzzeitpunkt beachten

Neben den bisher aufgeführten Erfolgsfaktoren spielt der Einsatzzeitpunkt im Verkaufsprozess eine grosse Rolle. Allgemein ist davon auszugehen, dass die drei

Anforderungen aus Kundensicht eher erfüllt werden, je früher die digitalen Tools im Verkaufsprozess zum Einsatz kommen. Werden digitale Tools später (oder zu spät) eingesetzt, kann höchstens noch eine Kostenoptimierung erzielt werden. In den meisten persönlichen Verkaufsgesprächen kommen aktuell digitale Tools sowohl im B2C- als auch im B2B-Bereich eher gegen Ende zum Einsatz. Hier gilt es über Lösungen nachzudenken, die den Kunden (wie bei McDonald's) von Anfang an begleiten.¹²

Erfolgsfaktor 5:

Digital Sales Commitment beachten

Ein weiterer wichtiger Erfolgsfaktor ist das Digital Sales Commitment der Verkaufenden. Dieses baut auf der Kundenorientierung einer Organisation auf. Stehen die Kundenbedürfnisse bei den Verantwortlichen im Unternehmen nicht an oberster Stelle, dann entstehen sehr schnell Glaubenssätze wie «Da macht kein Kunde mit», «Das ist nur für Jüngere», «Das erlaubt der Datenschutz nicht», «Das ist technisch zu komplex» usw. Jede noch so gut gemeinte Initiative stirbt dann langsam, aber sicher in den Fängen dieser blockierenden Glaubenssätze.¹³

«Jede noch so gut gemeinte Initiative stirbt dann langsam, aber sicher in den Fängen dieser blockierenden Glaubenssätze.»

Die hohe Relevanz von Glaubenssätzen lässt sich am folgenden Beispiel illustrieren. Studien kommen zu dem Ergebnis, dass Geschäftsleitungen die Relevanz der Kundenneuakquise deutlich höher bewerten als die Kundenbindung. Verkaufende priorisieren diese beiden Ziele aber genau andersrum. Dies führt dazu, dass Verkaufende den Funktionsumfang bestehender Tools (meist von der Geschäftsleitung angeschafft) nur zu 15% nutzen. 55% geben sogar an, dass die bestehenden Tools eher behindern, als den Verkauf unterstützen.¹⁴

¹⁰ Henry, C. (2019): The global state of customer experience, <https://www.cxnetwork.com/cx-experience/reports/customer-experience-2018>, S. 9.

¹¹ Angelos, J. et al. (2014): Powering profitable sales growth, accenture strategy.

¹² Siehe beispielhaft: <http://ce-pos.com/>

¹³ http://whataboutthecustomer.com/wp-content/uploads/2018/05/Auswirkung_Kundenorientierung_auf_Profitabilitaet.pdf

¹⁴ Gonçalves, J et al. (2016): Empowering your sales force, accenture interactive, S. 3.

¹⁵ Henry, C. (2019): The global state of customer experience, <https://www.cxnetwork.com/cx-experience/reports/customer-experience-2018>, S. 10.

Neben der Kundenorientierung der gesamten Organisation gilt es, das individuelle Digital Sales Commitment jedes einzelnen Verkaufenden zu beachten. So ist in den vergangenen Jahren nicht selten von Vertriebsleitenden im B2B-Bereich zu hören: «Die Digitalisierung des Verkaufenden fängt meist damit an, dass man erst mal LinkedIn auf sein Handy installiert.» In Anlehnung an den Begriff Customer Experience wird inzwischen von einer Employee Experience beim Einsatz von digitalen Tools gesprochen.¹⁵ Die Employee Experience gewinnt an Stellenwert, weil der Grossteil der Verkaufsmannschaft, die 60–70%, auch «the Frozen Middle» genannt, mehr Unterstützung benötigt.¹⁶ Dabei ist Unterstützung nicht mit Zielvorgaben gleichzusetzen. Verkaufende brauchen einfache Tools, die möglichst vom Kunden bedient werden, ein solides Training für die Nutzung und vor allem ein Tool, das IHNEN beim Verkaufen hilft. Darüber hinaus gilt es zu beachten, dass es für Unternehmen immer schwieriger wird, ihre Topverkaufenden zu binden, und dass die durchschnittliche Fluktuation im Verkaufsbereich heute schon bei 20% liegt. Ohne verkaufsunterstützende digitale Tools wird sie weiter zunehmen.

«Die durchschnittliche Fluktuation im Verkaufsbereich liegt heute schon bei 20%. Ohne verkaufsunterstützende digitale Tools wird sie weiter zunehmen.»

Erfolgsfaktor 6: Digital Sales Behavior beachten

Letztlich bestimmt das Verhalten der Verkaufenden über den Erfolg oder Misserfolg digitaler Tools. Im Rahmen einer Studie wurden Kunden gefragt: «Was stört dich im Einkaufsprozess am meisten?». Neben dem üblichen Verdächtigen, dem Preis, wurde «zu viel Kontakt» als wichtigster Punkt genannt.¹⁷ Dies zeigt, dass es bei der Beurteilung der Qualität einer Customer Experience nicht nur auf die richtigen Inhalte ankommt, sondern auch, das Timing und vor allem die Intensität an Relevanz gewinnen. Der einzelne Verkaufende kann diese Anforderungen nicht mehr rein auf Basis seiner Fähigkeiten lösen. Es braucht dringend digitale Tools, die bei der Auswahl der Inhalte, der Definition des Timings und auch der Intensität den Einzelnen unterstützen.

Abschliessend ist auf eine für die Forschung noch neue Disziplin einzugehen: die Anzahl an Projekten in einer Organisation und deren Einfluss auf den Verkauf. Eine erste Studie konnte aufzeigen, dass in der Retailbranche innerhalb von sechs Monaten durchschnittlich über 90 Projekte lanciert werden. Dies führt in vielen Fällen zu sinkenden Margen aufgrund der Belastung des so schon herausfordernden Tagesgeschäfts.¹⁸ Die Autoren der Studie kommen zum einfachen, aber auch konsequenten Ergebnis, dass Unternehmen heute viel stärker gefordert sind, klare Prioritäten zu setzen. Dies gilt insbesondere im Bereich der Digitalisierung des persönlichen Verkaufs. Verkaufende sollen verkaufen und die Digitalisierung soll diese Aufgabe unterstützen, statt dieser primären Funktion im Weg zu stehen.

Die sechs vorgestellten Erfolgsfaktoren beruhen auf zahlreichen unterschiedlichen Studien und den Forschungsergebnissen der Fachstelle für Sales & Distribution der HWZ, die im einzigen Vertriebs-Master-Studiengang der Schweiz thematisiert werden. Die Digitalisierung des persönlichen Verkaufs wird weiter zunehmen, denn sie lohnt sich für Unternehmen. Eine Verbesserung der Leistung ihrer Verkaufsmannschaft kann zu durchschnittlich 5–10% Umsatzwachstum führen.¹⁹ Es stellt sich nur die Frage: Sind Sie dabei und setzen Sie auf die richtigen Erfolgsfaktoren? ●

¹⁶ Angelos, J. et al. (2014): Powering profitable sales growth, accenture strategy, S. 18

¹⁷ Plotkin, C. L. et al. (2018): Driving above-market growth in B2B, McKinsey Marketing & Sales, May, S. 5.

¹⁸ Hollister, R./Watkins, D. M. (2018): Too many projects in Harvard Business Review (9), S. 64–71.

¹⁹ Gonçalves, J. et al. (2016): Empowering your sales force, accenture interactive, S. 63.

DER AUTOR

Dr. **Jörg Staudacher** ist Partner der WATC Consulting AG. Seit 2017 leitet er die Fachstelle Sales & Distribution an der HWZ Hochschule für Wirtschaft Zürich und verantwortet im Rahmen des Masters Sales Excellence die Zertifikatslehrgänge Sales & Distribution, Customer Management, Digital Sales sowie Selling Innovation. Er tritt für die Stärkung der Themen Verkauf und Vertrieb im Rahmen von zahlreichen Initiativen ein.



joerg.staudacher@fh-hwz.ch