

Der Vertrieb im Dornröschenschlaf

Der traditionelle Verkaufsaußendienst wird zunehmend mit Herausforderungen konfrontiert, die Folgen des digitalen Wandels und gesteigerter Anforderungen der Kunden sind.

Die digitale Transformation geht interessanterweise nicht nur mit mündigeren Kunden, sondern auch mit größeren Einkaufsteams einher. Zugleich steigen die Kundenerwartungen und die Bereitschaft sinkt, für Besuchstermine Zeit einzuräumen. In den anbietenden Unternehmen gibt es weitere, verstärkende Trends: In den Ruhestand tretende Verkäufer werden seltener ersetzt, um Vertriebsbudgets begrenzt zu halten, und Reisekosten sind ebenfalls auf dem Prüfstand. Führende Anbieter haben daher begonnen, vermehrt auf Inside Sales als einer modernen Form des Innendienstes zu setzen. Mitarbeiter und Führungskräfte im traditionellen Vertrieb sehen darin schnell eine Bedrohung und versuchen nicht selten, diese Entwicklungen zu ignorieren, zu verdrängen oder möglichst sogar aufzuhalten.

Den digitalen Wandel kann aber selbst der Vertrieb nicht stoppen, sondern höchstens als Chance und Entwicklung verschlafen. Wenn Kunden anspruchsvoller und Einkaufsteams größer werden, helfen interaktive Medien dem Außendienst, um besser und umfassender über den Bedarf, mögliche Lösungen und das Befinden der Kunden informiert zu sein. Hierdurch kann im Vertrieb ein Wissensvorsprung gegenüber dem Wettbewerb, den Vorgesetzten und vielleicht sogar gegenüber den Kunden entstehen. Der gestiegene Anspruch von Kunden führt zwangsläufig dazu, dass im Vertrieb Lösungen entwickelt und geliefert werden müssen, die nicht nur Produkte, sondern auch Services, Leistungsversprechen und innovative Gesamtkonzepte umfassen („value-creating sales“). Um dabei erfolgreich zu sein, muss der Außendienst bereit sein, mit allen Ressourcen zu arbeiten, die zur Verfügung stehen – zum Beispiel mit Mitarbeitern anderer Bereiche, mit etablierten und neuen Medien sowie unterstützenden Tools. Daher ist es nicht verwunderlich, dass die aktuelle Initiative von Oracle, 1.000 Außendienstler einzustellen, besonders auf junge, digital versierte Verkäufer abzielt.

Während die Unternehmen ihre Feldaußendienste eher verkleinern, werden Inside-Sales-Teams auf- und ausgebaut. Oft



Prof. Dr. Manfred Krafft

ist Direktor des Instituts für Marketing an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster und einer der führenden Vertriebsforscher Europas.

E-Mail: mkrafft@uni-muenster.de

werden diese als unterstützender Innendienst missverstanden, obwohl es sich um vollwertige Vertriebler handelt, die nicht mehr nur Lead-Generierung oder Neukundenakquise betreiben, sondern auch Stammkunden betreuen und eigene Zielvorgaben gesetzt bekommen. Es spielen dabei nicht nur Effizienzgesichtspunkte eine Rolle – auch im Vertrieb wächst der Wunsch, mehr Teilzeitstellen einzurichten, weniger Reisetage zu haben oder aus dem Home Office arbeiten zu können. Zugleich wünschen sich immer mehr Kunden, selbst darüber entscheiden zu können, ob Beratungs- oder Verkaufsgespräche persönlich oder mit Hilfe von Video- oder Telefonkonferenzen stattfinden. Dies führt dazu, dass nicht nur C-Kunden von diesem neuartigen „Vertrieb aus der Ferne“ betreut werden. Letztlich kann es sogar sinnvoll sein, Key Accounts die Option einzuräumen, den regelmäßigen Kontakt zu Inside-Sales-Mitarbeitern in Anspruch zu nehmen.

Man kann diese Veränderungen beobachten und bedauern oder zu seinen Gunsten nutzen. Letzteres erfordert im Vertrieb eine Abkehr von Besitzstandsdenken und Bereichs-egoismen. Wer wie Dornröschen hundert Jahre schläft, wird im Jahr 2117 vergeblich nach traditionellen Verkäufern Ausschau halten. Und diese Zukunft hat bereits begonnen – wer sie heute verschläft, ist morgen leider schon von gestern ...