

enomyc



NEW  
TIMES  
FOR  
OTHER  
IDEAS

VERTRIEBSORGANISATION UND STEUERUNG

# Trotz Pandemie mehr Marge?

Die Erfolgsrezepte wachstums-  
starker B2B-Unternehmen

# Inhalt

<b>1.</b>	<b>Kundenkenntnis ist gut. Analyse ist besser.</b>	<b>5</b>
<b>2.</b>	<b>Nahtlose Prozesse, zufriedene Kunden</b>	<b>6</b>
<b>3.</b>	<b>Inbound statt Outbound: Neue Aufgaben für das Marketing</b>	<b>8</b>
<b>4.</b>	<b>Transparente Performance</b>	<b>10</b>
	<b>Fazit</b>	<b>13</b>
	<b>Autor</b>	<b>14</b>
	<b>Über enomyc</b>	<b>15</b>

# Trotz Pandemie mehr Marge?

## Die Erfolgsrezepte wachstumsstarker B2B-Unternehmen

Jan Ulrik Holsten

Die Spielregeln für eine erfolgreiche Vermarktung von Produkten und Dienstleistungen im B2B-Geschäft haben sich in den vergangenen Jahren stark verändert. Dabei hat die Digitalisierung nicht nur das Beschaffungsverhalten der Einkäufer verändert, sie ermöglicht auch neue erfolgversprechende Marketing- und Vertriebsprozesse.

Auf Einkaufsseite beobachten wir einen Paradigmenwechsel, bezogen auf die Art und Weise, wie sich Einkäufer informieren, mit Vertriebsorganisationen zusammenarbeiten und Entscheidungen treffen. Fühlte sich die Verkäuferseite mit erfahrenen, fachlich brillanten und rhetorisch versierten Experten in der Vergangenheit oft „am längeren Hebel“, sind im Zuge der Digitalisierung die Einkäufer immer weniger von interesseliterten Aussagen einer Verkäuferorganisation abhängig. Durch die 24/7-Verfügbarkeit kaufentscheidungsrelevanter Daten hat sich das frühere Informationsungleichgewicht radikal zugunsten des Einkäufers geändert. Gleichzeitig hat die Nutzung digitaler Medien und Prozesse in den Einkaufsabteilungen vieler Unternehmen im Zuge der Covid-19-Pandemie noch einmal deutlich zugenommen. Damit steigt auf Verkäuferseite der Druck, digitale Marketing- und Vertriebsprozesse weiterzuentwickeln.

Doch wie haben sich die Rahmenbedingungen für Marketing- und Vertriebsprozesse verändert und wie bauen erfolgreiche Unternehmen ihren Marktanteil aus?

### **Waffengleichheit statt Informationsmonopol: Neue Anforderungen an Marketing und Vertrieb**

Es ist noch nicht lange her, da bildeten push-basierte Maßnahmen des Outbound-Marketings in den meisten Unternehmen den Schwerpunkt des B2B-Marketings. Werbung und Messen waren die dominierenden Instrumente. Im Fokus standen vor allem die frühen Phasen des Einkaufsprozesses. Bekanntheit und Interesse waren die wichtigsten Ziele. Zur Informationsbeschaffung in den weiteren Phasen des Einkaufsprozesses (Anbieteridentifikation, Anbieterbewertung, Produktdemonstration und Einkaufs- sowie Preisverhandlung) waren Einkäufer überwiegend auf Informationen von und den Austausch mit B2B-Verkäufern angewiesen. Einer der Gründe, warum die Funktion des Außendienstverkäufers in vielen Mittelstandsunternehmen innerhalb der Vertriebsorganisation häufig eine herausragende Stellung hatte und vielfach bis heute noch hat. Aufgrund der Informationsasymmetrie zulasten des Einkäufers galt sie quasi als Linearfunktion des Vertriebs Erfolgs.

## »Der Starverkäufer als Erfolgsgarant hat ausgedient.«

Doch diese Gleichung gilt nicht mehr. Vertriebsorganisationen sehen sich heute mit einem völlig anderen Typus „Einkäufer“ und einem stark veränderten Einkaufsverhalten der Entscheidungsträger konfrontiert. So ist das Durchschnittsalter vieler Einkäufer in den vergangenen Jahren deutlich gesunken – und je jünger die Einkäufer, desto größer ihre Präferenz für digitale Tools und eine möglichst umfassende digitale Prozessabwicklung. Einkaufsrelevanter Content ist online immer und überall kostenlos erhältlich.

Dieser Umstand bietet aus Einkaufssicht großen Mehrwert. So lassen

sich digital verfügbare Informationen „on demand“ nutzen, beinhalten in der Regel auch Meinungen und Einschätzungen unabhängiger Dritter oder anderer Kunden und sind multimedial aufbereitet, um nur einige Vorzüge zu nennen. Während der Verkäufer dadurch als Quelle der Informationsbeschaffung zunehmend an Bedeutung verliert, werden Absatzfunktionen wie das Marketing deutlich relevanter.

Längst ist dieser Bedeutungswandel auch messbar. So berichten Einkäufer beispielsweise, dass sie ihre Kaufentscheidungsprozesse durchschnittlich bereits zu zwei Drittel abgeschlossen haben, bevor sie das erste Mal mit einem (Außendienst-)Verkäufer sprechen. Unsere Erfahrungen haben gezeigt, dass knapp 70 Prozent der Einkäufer kein Interesse haben, überhaupt mit einem Verkäufer zu sprechen, sondern sich einen möglichst vollständig digitalen Prozess wünschen.

Daraus ergeben sich weitreichende neue Anforderungen für Marketing und Vertrieb. Was machen Top-Performer im Marketing und Vertrieb anders als andere Unternehmen? Wie gelingt es ihnen, auch unter Pandemie-Bedingungen mehr Umsatz und Marge zu generieren? Auf der Grundlage vieler Projekte mit Mittelstandskunden und Gesprächen mit Geschäftsführern und Managern aus Einkaufs- und Vertriebsabteilungen haben wir die wichtigsten Erfolgsfaktoren für eine Neuausrichtung identifiziert. Neben branchenspezifischen Besonderheiten waren dabei auch Gemeinsamkeiten festzustellen.

# 1.

## Kundenkenntnis ist gut. Analyse ist besser.

Viele Unternehmen kennen ihre Kunden und deren Kaufverhalten aus analog geprägten Kundenbeziehungen gut. Je stärker dieses Selbstverständnis ausgeprägt ist, umso schwerer tun sich diese Unternehmen häufig damit, digitales Kaufverhalten zu analysieren.

In der Konsequenz bleiben sie damit auf einem Auge blind. Um Käuferpräferenzen zu verstehen und mit geeigneten Marketing- und Vertriebsmaßnahmen darauf reagieren zu können, ist eine strukturierte Analyse der Nutzung digitaler und mobiler Channel unerlässlich. Denn nur so wird etwa erkennbar, in welcher Weise und in welchem Ausmaß sich Einkaufsverhalten (zugunsten eben dieser Channel) verändert.

Je besser es gelingt, Kundenverhalten zu analysieren, dieses Wissen in Heuristiken zu überführen und daraus Algorithmen zu erstellen, desto besser kann der B2B-Vertrieb auch künftiges Verhalten vorhersagen (Predictive Analytics). Zur Durchführung entsprechender Analysen steht mittlerweile eine fast unüberschaubare Fülle qualifizierter Dienstleistungs- und Systemanbieter zur Verfügung. Entscheidend für den Erfolg sind daher die Einsicht in die Notwendigkeit und die betriebswirtschaftliche Fähigkeit, in entsprechende Prozesse und Technologien zu investieren. An den erforderlichen Technologien jedenfalls mangelt es nicht.

## 2.

### Nahtlose Prozesse, zufriedene Kunden

Auch wenn sich die Schwerpunkte von Marketing und Vertrieb (durch Außendienstverkäufer) über die einzelnen Phasen des Einkaufsprozesses verschoben haben, bleibt es wichtig, Kunden einen möglichst durchgängigen, nahtlosen Einkaufsprozess (End-to-End) zu bieten. Dieser reicht aus Anbietersicht von der Ansprache möglicher Prospects und der Lead-Generierung (für die initialen Einkaufsphasen der Markterkundung) über das Opportunity-Management (der Anbieter- und Produktbewertung und Kaufentscheidung) bis hin zum After Sales Management.

In der Praxis sind statt nahtloser Prozesse jedoch häufig Insellösungen innerhalb der Bereiche Marketing und Vertrieb an der Tagesordnung, außerdem der sogenannte Zaunwurf für Prozessergebnisse zwischen den Bereichen – unabhängig davon, wo die Funktionsgrenzen genau verlaufen. Jede Funktion nutzt jeweils eigene KPIs, Datenmodelle und Systeme. Die

Konsequenz: zahlreiche Systembrüche, inkonsistente Datenmodelle und unterschiedliche Qualitäts- und Effizienzverständnisse über den Gesamtprozess hinweg.

Für die Systemunterstützung eines durchgängigen Marketing- und Vertriebsprozesses können Unternehmen heute auf eine Vielzahl etablierter IT-Lösungen zurückgreifen. Entscheidend für die Neuausrichtung ist ein abgestimmtes Prozess- und Qualitätsverständnis, sowie ein integriertes Datenmodell. Bereits semantische Interpretationsalternativen erschweren diese Aufgabe und sollten daher ebenso Gegenstand eines Moderationsprozesses sein, wie die Abstimmung über KPIs, Maßnahmen und Qualitätsmerkmale selbst. Ziel dieser Harmonisierungen ist es, einen sogenannten „Single Point of Truth“ zu erschaffen, um auf dieser Grundlage Entscheidungen für die Marktbearbeitung treffen zu können.

Die vorgestellte Prozessharmonisierung findet ihre Fortsetzung sinnvollerweise (nicht notwendigerweise) auch in einer organisatorischen Integration der Funktionen Marketing und Vertrieb. Je komplexer Unternehmen strukturiert sind, umso herausfordernder ist dies. Denn während das Marketing in der Regel als zentrale Corporate Funktion geführt wird, sind Vertriebsorganisationen häufig dezentral nach Regionen oder Produkten organisiert. In der Konsequenz verfügen beide Funktionen über unterschiedliche Führungsprozesse, Incentive-Systeme und kulturelle Werthaltungen.

Eine organisatorische Integration muss daher top-down konzipiert und bis auf Mitarbeiterebene heruntergebrochen werden. Mit der Zusammenfassung beider Funktionsbereiche unter einer gemeinsamen Führung ist es nicht getan. Entscheidend ist vielmehr, kongruente Ziele zu entwickeln und diese konsistent in Funktionsbeschreibungen, Zielvereinbarungsprozessen und Vergütungsregeln auf Mitarbeiter-Ebene abzubilden. Ein erster wichtiger Schritt in dieser Richtung sind gemeinsame Planungen und Regelmeetings, um die jeweiligen Beiträge von Marketing- und Vertriebsaktivitäten für den Abschlusserfolg zu bewerten (vgl. dazu Steuerung der Performance im Sales Funnel).

# 3.

## Inbound statt Outbound: Neue Aufgaben für das Marketing

Veränderte Einkaufsgewohnheiten verlangen eine inhaltliche Refokussierung der Funktionen Marketing und Vertrieb. Für das Marketing bedeutet das eine Umkehr vom push-basierten Outbound-Marketing zum Inbound-Marketing. Je stärker Einkäufer Informationen online suchen und finden, desto wichtiger ist es für das Marketing, gut auffindbare, relevante, hilfreiche und on-demand verfügbare Informationen anzubieten (pull). Dies geschieht über unterschiedliche Kanäle wie Suchmaschinen, Blogs oder Social Media. Neben der multimedialen Aufbereitung nutzwertiger Inhalte (z. B. White Paper, Service Tipps) sollten Instrumente wie SEO/SEA, Native Advertising und Landingpage-Optimierung genutzt werden. Das jeweilige Unternehmen und seine Vertreter sollten als Experten wahrgenommen werden. Um potenzielle Kunden an der richtigen Stelle im Kaufentscheidungsprozess zu erreichen, müssen Inhalte auch für die verschiedenen Phasen angeboten werden.

Auch für den vom Außendienst geprägten B2B-Vertrieb entsteht damit Handlungsbedarf. Durch den Bedeutungsverlust der Informationsfunktion von Außendienstverkäufern und der tendenziell späten Einbindung im Entscheidungsprozess durch einen Einkäufer ändern sich die Rollenerwartungen an Vertriebsmitarbeiter. Neue Arbeitsfelder ergeben sich aus der Weiterentwicklung technischer Analyzesysteme und den daraus resultierenden Möglichkeiten des datenbasierten Vertriebs.

Um es deutlich zu sagen: Große Mittelstandsunternehmen werden für hochwertige Geschäftsbeziehungen auch in Zukunft qualifizierte Außendienstmitarbeiter benötigen. Aber die Fokussierung auf datenbasierte Vertriebsthemen wird gerade bei mittleren und kleineren Unternehmen dazu führen, dass Vertriebsaußendienst zunehmend durch Vertriebsinnendienstmitarbeiter ersetzt werden. Die Expertise erfahrener Vertriebsmitarbeiter wird dabei weniger für die Interak-

tion mit einem konkreten Kunden, sondern mehr zur Bereitstellung intellektueller Beiträge über besondere Fachkenntnisse (z. B. im Rahmen von White Papers oder Tutorials) und die Generierung von (Sales Qualified) Leads (z. B. durch Outbound-Telefonie) gefragt sein.

Selbst wenn sich Einkäufer vielfach einen vollständig digitalen Prozess wünschen, wird der Verkäufer auch weiterhin eine wichtige Rolle bei Preisverhandlungen und der Entwicklung bestehender Geschäftsbeziehungen (z. B. durch Cross Selling) spielen. Durch die neuen Möglichkeiten professioneller Datenanalysesysteme erwarten wir für den Vertrieb künftig drei inhaltliche Schwerpunkte: Ressourcenallokation, Kundenentwicklung und Preisoptimierung. Was hat es damit im Einzelnen auf sich?

## »Eine hohe Cross Selling-Quote verbessert die Vertriebseffizienz.«

Zunächst zum Thema Ressourcenallokation. Im betrieblichen Alltag richtet sich das vertriebliche Betreuungsmodell häufig nach der Kundengröße. Je umsatzstärker ein Kunde, desto intensiver die „Pflege“. Der Nachteil dieses Ansatzes: Er missachtet Umsatzpotenziale, die ein möglicherweise aktuell noch umsatzschwacher Kunde verspricht. Dieses einfache Beispiel zeigt, wie die sinnvollere Zuordnung von Ressourcen Mehrwert in der Vertriebsarbeit mit sich bringen kann. Durch den Einsatz von Datenanalytik haben Unternehmen heute außerdem vielfältige Möglichkeiten, den Match zwischen Personen und Geschäftsmöglichkeiten zu verbessern und Vertriebsmitarbeiter zielgenau dort einzusetzen, wo sie den höchsten Wirkungsgrad erzielen.

Auch in Sachen Kundenentwicklung gibt es vielfach Optimierungspotenzial. So implementieren viele Unternehmen – analog zum B2C-Vertrieb – auch im B2B-Geschäft Algorithmen, die die Wahrscheinlichkeit des nächsten Kaufs vorhersagen. Sie greifen dabei auf Daten von Käufen ähnlicher Kunden zurück. Durch diese Auswertung von Bestellmustern lassen sich Cross-Selling-Möglichkeiten innerhalb

eines Kundenstammes identifizieren und mit maßgeschneiderten Mikrokampagnen unterstützen. Das verbessert auch die Kundenbindung. Denn, ob ein Kunde mit dem Gedanken spielt, zu einem Mitbewerber zu wechseln, lässt sich mithilfe von Machine-Learning-Algorithmen deutlich vor dem eigentlichen Absprung erkennen.

Neue Möglichkeiten schafft die IT auch im Bereich der Preisoptimierung. Deal Analytics sorgen für Transparenz und ermöglichen Verkäufern, noch während der Verhandlungen komplexe Kompromisse zu schließen. Haben sich B2B-Verkäufer in der Vergangenheit bei ihren Preisentscheidungen stark auf ihre Erfahrung verlassen, haben die Einkaufsteams zwischenzeitlich mit eigenen ausgefeilten Pricing-Tools nachgelegt. Dynamisches Deal Scoring macht das Spielfeld nun wieder frei, indem es Vertriebsmitarbeitern etwa während einer Verhandlung relevante Informationen zum Geschäft liefert.

## 4.

# Transparente Performance

Voraussetzung für eine erfolgreiche Unternehmensentwicklung und -steuerung ist größtmögliche Transparenz über den Wertbeitrag einzelner Marketing- und Vertriebsaktivitäten und ihre Relevanz für Umsatz und Marge. Die Grundlage dafür liefert der Sales Funnel. Dieser unterteilt den Marketing- und Vertriebsprozess in Phasen, die sich idealerweise an den Anforderungen der unterschiedlichen Phasen des Einkaufsprozesses orientieren und denen jeweils eine Wahrscheinlichkeit für die spätere Auftragserteilung zugeordnet werden kann.

Korrespondierend zu den einzelnen Phasen (Markterkundung, Anbieteridentifikation, Anbieterbewertung, Produkt-/Servicebewertung, Konditionenverhandlung, Vertragsverhandlung) des Einkaufsprozesses, die in der Regel branchenspezifisch sind und daher hier nur generalisierend abgebildet werden können, lassen sich typische Phasen des Marketing- und Vertriebsprozesses differenzieren. Ihr Abschluss lässt sich idealerweise als erfolgswahrscheinlichkeitsver-

ändernder Zustand (Meilenstein) beschreiben:

- Marketing Qualified Lead (MQL): Die Marketing-Maßnahme hat sich beim potenziellen Kunden (Prospect) so festgesetzt, dass dieser Kontakt zur verkaufenden B2B-Organisation aufnimmt.
- Sales Qualified Lead (SQL): Eine Anfrage eines potenziellen Kunden drückt einen Bedarf aus, der durch Produkte oder Services der Verkaufsorganisation bedient werden könnte.
- Opportunity generiert: Ein potenzieller Kunde hat signalisiert, dass er zur Bedarfsdeckung grundsätzlich bereit ist, die Verkäuferorganisation zu berücksichtigen.
- Opportunity spezifiziert: Die technischen und inhaltlichen Zielsetzungen des potenziellen Kunden sowie seine Lösungs- und Anbieterbewertungslogik sind verstanden und aus Verkäuferorganisation leistbar.
- Angebot wird erstellt und an potenziellen Kunden versendet.
- Potenzieller Kunde hat die Bereitschaft bekundet, das Angebot inhaltlich und kommerziell zu besprechen.
- Potenzieller Kunde führt abschließende Vertragsverhandlungen mit der Verkaufsorganisation.



Unabhängig von der Online- oder Offline-Relevanz der Marketing- und Vertriebsaktivitäten müssen Unternehmen die Wertbeiträge der Aktivitäten der einzelnen Phasen durchgängig erfassen, auswerten

und zur Steuerung verwenden. Zwei besonders geeignete Bewertungskriterien für den Wertbeitrag über den gesamten Sales Funnel hinweg sind die Metriken Lead Velocity und Lead Conversion.

Die Lead Velocity-Rate ist eine Kennzahl für den Zuwachs oder Rückgang von Leads während eines bestimmten Zeitraums. Idealerweise generiert ein Unternehmen mehr Leads, als es über den Sales Funnel verliert. Untersuchungen zeigen, dass für 85 Prozent der B2B-Unternehmen die Lead-Generierung das wichtigste Marketingziel ist. Zur Verbesserung der Lead Velocity-Rate gibt es verschiedene bewährte Methoden. Nicht alle sind in jeder Branche und in jedem Kontext gleich wirksam und erfolgreich. Häufig kommen Lead Nurturing, Content-Spezialisierung, Lead Scoring (z. B. über Automatisierungstools) und Follow up-Initiativen zum Einsatz. Auch wenn die Lead Velocity vordergründig als Mengenindikator verstanden werden kann, gilt dies nur für qualitativ gleichbleibende Leads. Ändert sich die Qualität, ändern sich auch Conversion-Raten.

Ein anderes häufig genutztes Kriterium für den Wertbeitrag einer Maßnahme ist die Lead Conversion-Rate. Sie gibt an, mit welcher Wahrscheinlichkeit die Aktivitäten einer Vertriebsphase zum Erfolg führen und dadurch in die nächste Vertriebsphase des Sales Funnel gelangen. Durch die Kombination der Einzelwahrscheinlichkeiten pro Vertriebsphase können über das Integral aller Leads und Opportunities auch Aussagen über die Auftragswahrscheinlichkeit und den voraussichtlichen AE getroffen werden. Im Lichte der beschriebenen Themen kommt dabei der Conversion Rate zwischen Marketing Qualified Leads (MQLs) und Sales Accepted Leads (SALs) eine besondere Bedeutung zu.

Eine hohe Conversion-Rate von MQLs zu SALs setzt eine Einigung zwischen Marketing und Vertrieb darüber voraus, was einen qualitativ hochwertigen Lead ausmacht. Außerdem erfordert sie eine regelmäßige Diskussion und Rückmeldung darüber, ob die Leads, die vom Marketing generiert werden, den vereinbarten Anforderungen entsprechen. Diese enge Koppelung folgt der Logik, dass auch das Marketing (und nicht nur der Vertrieb) für die Umsatzziele verantwortlich sein sollte. Fällt die Conversion Rate für MQLs unter 50 Prozent, ist dies ein sicheres Indiz dafür, dass das Marketing aus Vertriebsicht nicht genügend wertvolle Leads generiert.

## Fazit

Was im B2C-Bereich seit vielen Jahren Usus ist, macht auch vor dem B2C-Geschäft kein Halt: Kunden informieren sich online und können dabei sogar im Alleingang volle Wettbewerbstransparenz herstellen. Für viele traditionell strukturierte Vertriebsaußendienstmitarbeiter\*innen bedeutet das das Aus. Aber sie werden sich darauf einstellen müssen, in hybriden Kontexten zu arbeiten und neue Fähigkeiten (z. B. datengetriebener Vertrieb) zu entwickeln. Veränderungsbereiten Unternehmen erschließen sich neue Möglichkeiten, Kundenbedürfnisse frühzeitig zu erkennen und zu erfüllen. Vorausgesetzt, die Unternehmensführung sorgt rechtzeitig für eine zeitgemäße organisatorische und inhaltliche Struktur und ist nicht nur dazu bereit, sondern auch in der Lage, in entsprechende IT-Unterstützung und das dafür erforderliche Know-how zu investieren.

# Ihr Ansprechpartner

Haben Sie Fragen zu unseren Leistungen? Beantworten wir gerne,  
am einfachsten per Telefon.



**Jan Ulrik Holsten**

Partner Berlin

holsten@enomyc.com

M +49 170 5545 400



Scannen Sie den Code  
und erfahren Sie mehr zu  
Jan Ulrik Holsten

Wir sind eines der führenden  
Beratungsunternehmen für  
mittelständische Unternehmen,  
die leistungswirtschaftlich aus  
voller Kraft im Digitalzeitalter  
wachsen wollen.