

Strategien für neue Wege zum Kunden

Gerade die Digitalisierung erweitert die Möglichkeiten zur Identifikation neuer Wege zum Kunden deutlich. Um diese jedoch zielgerichtet und mit Erfolg anzugehen, ist ein systematisches und unternehmensindividuelles Vorgehen erforderlich. Ein Cross Check der einzelnen Vertriebswege hilft dabei.

Ein so genannter Cross Check im Eishockey wird mit einer zwei Minuten Strafe geahndet – im Markt ist es damit allerdings nicht getan. Neue und andere Wege zum Kunden, wie die Änderung des Verbraucherverhaltens, Vertikalisierung und ein starker Online-Handel zwingen heute auch tradierte Hersteller und Händler vieler Branchen in die Knie. Nur ein fundamentaler Cross Check der Vertriebskanäle mit allen Konsequenzen hilft bei der erfolgreichen Zukunftsgestaltung.

Genau wie für den B2C-Bereich gilt auch für den B2B-Vertrieb: Der Endkunde verlangt nach Schnelligkeit, Auswahlmöglichkeiten, Individualität, Anpassbarkeit, guten Preisen, starken Marken sowie guter Betreuung und Information vor und auch nach dem Kauf. Die Anforderungen und Gestaltungsmöglichkeiten der Prozesse und Wege zum Kunden werden also immer komplexer. Doch wie sehen die richtigen Strategien aus?

1. Kunden in den Mittelpunkt

Viele Unternehmen sehen in ihren Kunden immer noch nur den Einkäufer der nächsten Wertschöpfungsstufe. Doch nur das Denken und Handeln in designierten Kundensegmenten

in Bezug auf direkte Kunden sowie Endverwender, die Kenntnis der Customer Journeys und zentraler Punkte der Kaufentscheidung erlaubt ein passgenaues Handeln.

2. Renaissance der Marke

Auch im B2B-Vertrieb sucht der Kunde in Zeiten allgegenwärtiger Verfügbarkeit von allem zunehmend nach Führung durch eine starke Marke. Deren Vermarktung verlangt eine volle Präsenz in allen Kanälen. SEO, Social Media Marketing und Influencer Marketing müssen Unternehmen als Basisrepertoire beherrschen.

3. Direktvertrieb und Vertikalisierung lernen

Zwischenhändler werden zunehmend ausgeschaltet, sei es durch direkten Vertrieb an die übernächste Wertschöpfungsstufe oder durch vertikale Übernahmen zwischen einzelnen Vertriebsstufen. Diese Erweiterung muss sich lohnen, das heißt, das Ertrags-Risikoprofil muss passen und auch mit dem Kompetenzprofil des Unternehmens übereinstimmen. Besonderheiten des Direktvertriebs wollen gelernt, das zusätzliche Risiko entsprechend „entlohnt“ werden.

4. Die Supply Chain optimieren

Die Ware schneller und passgenau an Kunden zu liefern, wird zum Differenzierungsfaktor. Ansatzpunkte entlang der Wertschöpfungskette gibt es viele: Industrie 4.0, Losgröße 1, kollaborative Planungssysteme, perfektes Komplexitätsmanagement, passender (global) Footprint in der Produktion, eine maximierte GAE (Gesamtanlageneffektivität) mit entsprechendem Kennzahlensystem.

5. End-to-end-Integration angehen

Für viele Hersteller bedarf es einer integrierten, kollaborativen Anstrengung auch über Unternehmensgrenzen hinweg.

Kompakt

- Gerade in Zeiten der Digitalisierung muss der Vertrieb proaktiv nach Möglichkeiten suchen, neue, noch passendere Wege zum Kunden zu finden.
- Die einzelnen Kundenkanäle dürfen sich nicht auf klassische Vertriebsfunktionen beschränken, sondern sind übergreifend zu ermitteln und umzusetzen.
- Der Umsetzungserfolg wird geprägt von Handlungsnotwendigkeit, Konzept, Ressourcen und Quick Wins.



Damit kann die Liefargeschwindigkeit im System zum Vorteil aller Beteiligten gesteigert werden. Als Nebeneffekte ergeben sich auch noch eine verbesserte Effizienz, geglättete Produktion, reduzierte Bestände und verbesserte Verfügbarkeiten.

6. Digitalisierung und Big Data

Die Effekte der Digitalisierung müssen in der Gewinn- und Verlustrechnung des Vertriebs ankommen. Sei es im Umsatz, auf Basis verbesserter Erfüllung der Kundenbedürfnisse oder in den Kosten, zum Beispiel durch eine gesteigerte interne Effizienz. Über das Produkt hinaus können außerdem smarte Services und Prozesse mit Hilfe von neuen Technologien wie Virtual Reality in Entwicklung, Schulung, Verkauf und After Sales eingesetzt werden. Basis ist die Generierung und Nutzung smarter Daten und eine Organisation und Kultur im Unternehmen, die diese Prozesse mitträgt.

„Im B2B-Bereich wird ein Umdenken in den Strategien und Wegen zum Kunden erforderlich sein.“

Noch besinnt sich der B2B-Bereich häufig mit Erfolg auf seine hergebrachten Stärken. Doch genau wie im B2C-Bereich wird auch hier in Zukunft ein Umdenken in den Strategien und Wegen zum Kunden erforderlich sein. Der Effekt: Der Vertrieb wird zielgerichteter, orientierter, direkter, schneller, transparenter und digitaler. Echte Wettbewerbsvorteile sind das Resultat.

Um die bestehenden Potenziale für den Multikanal-Vertrieb zu heben, sind vier wesentliche Schritte erforderlich:

- Denken Sie in alle Richtungen, um zielgerichteter, orientierter, direkter, schneller, transparenter und digitaler zu werden.

- Entwickeln Sie einen ganzheitlichen Ansatz, der nicht nur die Vertriebsfunktion umfasst, sondern End-to-End die Prozesse vom und zum Kunden zu Ende denkt.
- Suchen Sie die enge Verzahnung mit den Potenzialen der Digitalisierung.
- Sichern Sie den Erfolg durch ein systematisches Veränderungsmanagement. Beim gesamten Veränderungsprozess ist intensiv darauf zu achten, dass
 - Mitarbeitern die Notwendigkeit der Veränderung klar und verständlich vor Augen geführt wird (Klarheit der Handlungsnotwendigkeit),
 - ein klares Programm im Unternehmen besteht, um diese Veränderung herbei zu führen (Klarheit des Konzepts),
 - ausreichende Mittel, das heißt wo erforderlich neue Mitarbeiter oder Systeme, aber ganz wesentlich auch die Ressourcen zur Mitnahme und Befähigung der bestehenden Mitarbeiter vorhanden sind (Klarheit über vorhandenen Ressourcen),
 - Und schließlich, dass das Programm auch schnell erste Erfolge erzielt und damit die Richtigkeit des eingeschlagenen Weges beweist (Klarheit über Quick Wins).

Sind all diese Faktoren gegeben, ist das Fundament für den Erfolg gesetzt. Fällt jedoch nur einer dieser Schritte aus, droht das gesamte Unterfangen zu scheitern – ganz gleich, wie schlüssig das Konzept auch ist. ■



Autor

Philipp P. Precht ist Vertriebsexperte bei dem Beratungshaus Dr. Wieselhuber & Partner, München.

E-Mail: precht@wieselhuber.de