

Neue Impulse durch Interim Sales Manager

Wie gelingt der geschäftliche Neustart in Zeiten der Digitalisierung? Interim Sales Manager initiieren neue Geschäftsmodelle im digitalen Wandel und führen Vertriebsmannschaften zu alter Stärke und neuen Erfolgen. Vor allem für den Mittelstand wird das immer wichtiger.

Alles auf Null. Ob Mensch, Umwelt oder Gesellschaft: Technologien wie Big Data, Cloud Computing oder Machine Learning verändern alles und zwingen Unternehmen ihre Geschäftsmodelle zu überdenken. Laut Switzerland Global Enterprise glauben nur acht Prozent der mittelständischen Unternehmen, dass ihre Geschäftsmodelle in den nächsten Jahren noch genauso funktionieren wie heute.

Das Problem: Während sich der Markt rasend schnell ändert, hechelt der Vertrieb schon heute hinterher. Anbieter, Preise und Leistungen werden immer transparenter, die Kundenansprüche steigen und die Kundenbindung sinkt. Der Vertrieb braucht neue Ideen, frisches Denken, mehr Agilität, noch mehr Kundenorientierung – doch viele mittelständische Unternehmen sind überfordert. Die Ressourcen sind knapp, die Herausforderungen der neuen Realität zu groß.

Willkommen in „Amazonien“!

Die neue Realität heißt vor allem „Amazonien“. Der Umsatz verlagert sich auf standardisierte Handelsplattformen und Schwergewichte wie Amazon, Alibaba, Mercateo oder „Wer liefert was?“ verschlingen auch im Geschäftskundenvertrieb stetig wachsende Marktanteile. So können sich Märkte und Vertriebe in kürzester Zeit komplett verändern – und wer wettbewerbsfähig bleiben möchte, muss sich anpassen (siehe auch Kasten „Herausforderungen für den Mittelstand“).

Auch der Mittelstand muss seinen Kunden einfache und stabile Einkaufsprozesse (Ein-Klick-Kauf) bieten. Das ist jedoch nicht die einzige Herausforderung in Amazonien:

Beschleunigte Prozesse: Weil die Digitalisierung Markt und Vertrieb im schnellen Tempo verändert, muss der Mittelstand seine Prozesse beschleunigen und Verkaufszyklen optimieren. Vor allem im B2B-Bereich – wo sich Verkaufs-

prozesse häufig über sechs bis zwölf Monate erstrecken – ist ein vereinfachter Vertrieb unabdingbar. Das gelingt zum Beispiel, indem Leistungsanforderungen sofort geprüft und direkt an Entscheidungsträger vermittelt werden. Und durch die Integration von digitalen Tools wie Augmented Reality, Landingpages, Produktblätter oder Produktkonfiguratoren.

„Weil die Digitalisierung Markt und Vertrieb im schnellen Tempo verändert, muss der Mittelstand seine Prozesse beschleunigen und Verkaufszyklen optimieren.“

Neue Informationsbeschaffung: Die Wissensvermittlung verlagert sich ins Internet und Kunden sind besser informiert als je zuvor. Verbraucher hören nicht mehr zu, sondern recherchieren vor dem Erstkontakt mit dem Unternehmen im Internet. Das Marketing muss sichergehen, dass Produkte und Leistungen für die richtige Zielgruppe sichtbar sind – zum Beispiel durch eine hohe Platzierung in

Kompakt

- Wer in Zeiten der Digitalisierung wettbewerbsfähig bleiben möchte, muss seine Geschäftsmodelle und -prozesse neu ausrichten.
- Heute greift der Vertrieb später in die Kaufentscheidung ein, muss Fragen schneller beantworten und den Kunden rasch zur Kaufentscheidung führen.
- Ein Interim Sales Manager kann die nötigen Prozesse strukturieren und beschleunigt umsetzen.

Herausforderungen für den Mittelstand

- * Alle Informationsquellen in einem Content-Management-System
- * Einfache und stabile Einkaufsprozesse (Ein-Klick-Kauf)
- * Schnellere Prozesse und bessere Verkaufszyklen
- * Besser informierte und ungeduldige Kunden
- * Generation Y als stärkste Wachstumskraft
- * Schwierige Differenzierung zu Wettbewerbern
- * Synchronisation von Vertrieb & Marketing
- * Vertrieb erst im letzten Drittel der Kaufentscheidung
- * Von „Guided Selling“ zu VR-gestützten Konfiguratoren
- * Neue Regeln und agilere Verkaufskultur

den Suchmaschinen – und die gefundenen Inhalte so gestalten, dass sie das Interesse des Kunden wecken.

Mehr Transparenz: Durch das Internet sind Unternehmen, Angebote und Informationen jederzeit vergleichbar. Vielen Unternehmen droht deshalb eine Kommodifizierung: Es wird immer schwieriger, sich mit Produkten und Dienstleistungen von Wettbewerbern abzuheben – das gelingt in Amazonien nur noch durch digitale Services und die Customer Experience. Ein durchdachtes Zusammenspiel von Webseite und Leistungen muss den Einkauf und die Marke zum Erlebnis machen. Personalisierte Produktvorschläge, einfache Nutzer-

oberflächen und unkomplizierte Kommunikationsmöglichkeiten sind das Fundament für gute Customer Experience.

Mehr Teamwork: Da der Verkaufszyklus früher beginnt, müssen Unternehmen Marketing und Vertrieb synchronisieren. Während viele Unternehmen redaktionelle Inhalte vom Marketing betreuen lassen und den Verkauf vom Vertrieb, ist nun interdisziplinäres Teamwork gefragt. Nur durch eine perfekte Verzahnung von Marketing und Vertrieb wird der Kunde bestmöglich abgeholt und der Verkaufsprozess vereinfacht! Der Nutzer findet relevante Informationen und kann sofort zum Kauf übergehen.

Neue Rolle: 70 Prozent des Einkaufsprozesses im B2B-Geschäft sind bereits abgeschlossen, bevor Käufer erstmals einen Vertriebsmitarbeiter kontaktieren. Weil sich die Customer Journey und der Sales Funnel verkürzen, braucht der Kunde erst im letzten Drittel des Einkaufsprozesses einen persönlichen Austausch mit Unternehmen. Deshalb wandelt sich die Rolle des Vertrieblers zum spezialisierten Berater – Verbraucher wenden sich nur noch bei speziellen Situationen und bei komplizierten Fragen an den Vertrieb und erwarten schnelle Antworten.

Neue Regeln: Bedingungslose Kundenloyalität gibt es nicht mehr. Selbst Stammkunden informieren sich ständig über Alternativen, suchen nach Erfahrungsberichten und sind weg, sobald ein besseres Angebot kommt. Der Mittelstand braucht nicht nur neue Ansätze, Prozesse und Technologien, um Kunden zu gewinnen – sondern auch, um sie langfristig zu binden.

Abb. Strukturierung des Vertrieberfolges durch Vertriebshygiene



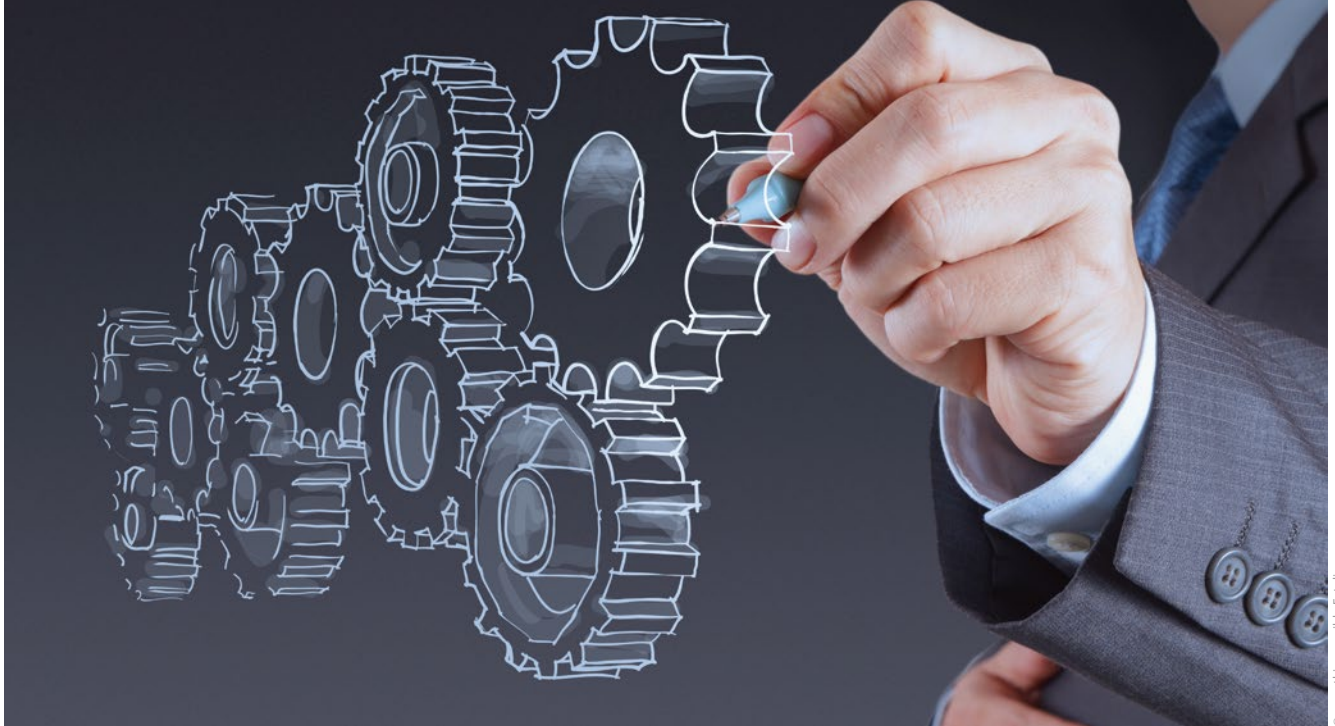
Quelle: eigene Darstellung

Angetrieben von der Generation Y, die Generation Z im Blick

Der größte Wachstumstreiber hinter diesen Entwicklungen ist die Generation Y. Wer seine Prozesse optimiert, Marketing und Vertrieb neu ausrichtet, sollte sich auf die Generation zwischen den Geburtsjahren 1981 bis 1999 konzentrieren. Gefunden wird nur, wer es auf die „Shortlist“ des Einkaufs schafft: Sämtliche Informationsquellen müssen über ein Content-Management-System aktiv verwaltet werden – vom Unternehmensblog über Social Media bis zum Offline-Vertriebsmaterial. Auch das ist eine Herausforderung für den deutschen Mittelstand – vor allem mit Blick auf die Generation Z, die ersten echten „Digital Natives“.

Der Interim Sales Manager als Impulsgeber

Die Herausforderungen der Digitalisierung sind für viele mittelständische Unternehmen schwer zu meistern. Hier springt der Interim Sales Manager ein und bringt die nötigen Impulse für den Marketing- und Vertriebsneustart (siehe auch Abbildung).



© everythingpossible Fotolia

- Er definiert klare und übergeordnete Ziele für alle Abteilungen (gemäß der Marktanforderungen),
 - schafft neue und kundenorientierte Strukturen (schlanke Prozesse, hohe Wertschöpfung, hoher Servicegrad),
 - stellt neue Regeln und Vorgaben auf (Vertriebshandbuch, „Key Performance Indicators“) und
 - definiert Prozesse (klare Schnittstellen für alle Abteilungen).
- Das unterscheidet einen Interim Sales Manager vom klassischen Berater. Es geht nicht um Consulting, sondern um Resulting. Schnelle Ergebnisse sind das Ziel. Ein qualifizierter Interim Sales Manager entwickelt neue Herangehensweisen, unterstützt Mitarbeiter und bringt Umsätze in Schwung. Neben der Branchenkenntnis des Interim Sales Managers ist das Vertrauen besonders wichtig – schließlich erhält ein „Manager auf Zeit“ einen Einblick in interne Abläufe. Wenn ein Interim Manager dann auch noch zur Vertriebsmannschaft passt, steht dem Erfolg nichts mehr im Wege. ■

Literatur

Komor, R. H. (2019): Agiler B2B-Vertrieb im Zeitalter der Digitalisierung – Wie Sie Interim Sales Management 4.0 im Mittelstand umsetzungsorientiert einsetzen, in: Buchenau, P. (Hrsg.): Chefsache Interim Management, Wiesbaden

Infos

Weitere Informationen zum Thema Interim Sales Management können kostenlos per E-Mail angefordert werden unter: resulting@komor.de.

Ernst & Young (2017). Digitalisierung im deutschen Mittelstand
 Friedrich, R., Seifert, D. (2015). Exzellenz im Vertrieb 2.0 – Professionalisierung des Vertriebs im Mittelstand durch die wirksame Ausgestaltung wesentlicher Vertriebs Elemente, Kienbaum Management Consultants

PwC Potenzialanalyse (2017): Wie digital sind die deutschen Mittelständler?, Ergebnisse der Studie „KMU setzen auf innovative Geschäftsmodelle“



Autor

Ralf H. Komor

ist Interim Manager DDIM in Ladenburg, entwickelt neue Geschäftsmodelle und Vertriebsstrategien für den Mittelstand und begleitet Veränderungsprozesse in Menschen und Organisationen (<https://komor.de>).

E-Mail: ralf@komor.de



Interim Management



Grobler, T.: Der Interim Manager in Familienunternehmen, in: Buchenau, P. (Hrsg.): Chefsache Interim Management, Wiesbaden 2019, www.springerprofessional.de/link/16189924

Mayr, A.: Handlungsempfehlungen für die Wirtschaft, in: Mayr, A.: Der Beitrag von Interim Management zum Unternehmenserfolg, Wiesbaden 2017, www.springerprofessional.de/link/12182380