

5 Der digitale Vertriebsprozess

5.1 Der digitale Kaufprozess nach dem Schuster-Modell®

Wie gestaltet sich eigentlich so ein digitaler Vertriebsprozess? Welchen Umfang hat er und wer ist in welchem Stadium beteiligt? Die folgende Abbildung 10 zeigt Ihnen den gesamten Prozess. Links sehen Sie den »anonymen«, noch unbekanntem Interessenten oder wahlweise auch den bekannten Bestandskunden mit unbekanntem Bedarf. Rechts davon die exemplarischen Maßnahmen, untergliedert in Inbound- und Outbound-Maßnahmen, die Sie nutzen können, um den neuen Lead oder Bestandskunden-Lead in Ihren digitalen Prozess zu bewegen.

Um diesen Prozess aufzubauen und die Aktivitäten und Content-Angebote optimal wählen zu können, sollte Ihr Marketing und der Vertrieb zusammen definieren, welche Kundentypen der Prozess anziehen und entwickeln soll. Dazu empfiehlt es sich, Wunschkundenprofile, also Buyer Personas⁸ zu entwickeln. Denn nur so können Sie die passenden »Magneten« für Ihre (potenziellen) Kunden aufbauen und die optimale Wirkung erzeugen. Wie Sie das praktikabel und zielführend machen, erfahren Sie im nächsten Kapitel

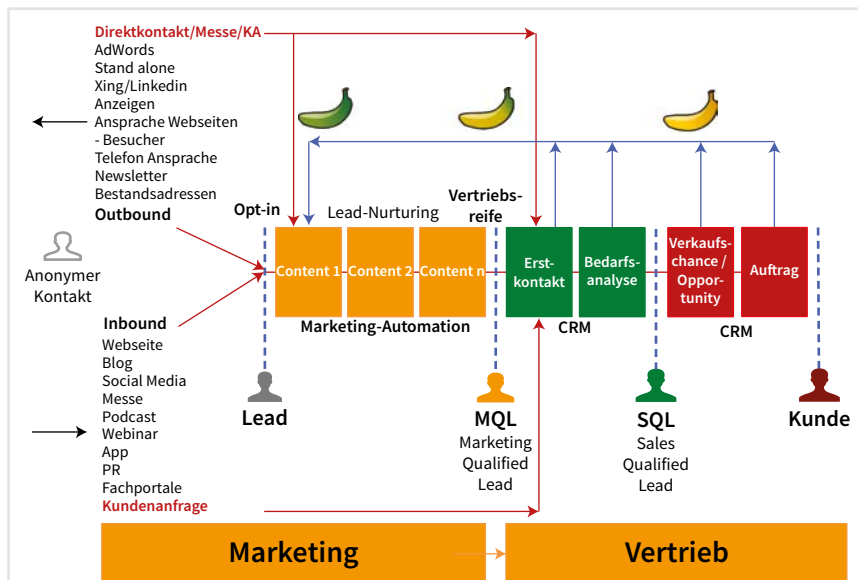


Abb. 11: Der digitale Kaufprozess nach dem Schuster-Modell® (Quelle: strike2 GmbH)

8 Hinweis zur Schreibweise: Der korrekte Begriff für die Mehrzahl von Persona ist »Personae«. In diesem Buch verwende ich aber die »griffigere« und geläufige Schreibweise »Personas«.



Zum Begriff »Lead«

Es hört sich fast schon profan an, aber der Begriff »Lead« ist in vielen Unternehmen nicht eindeutig definiert. Wenn man in einem Unternehmen über Leads spricht und jeder versteht etwas anderes darunter, wird das für Verwirrung sorgen. Die allgemeine Definition von Lead ist diese:

Ein Lead ist ein qualifizierter Interessent, der sich für ein Unternehmen bzw. ein Produkt, eine Dienstleistung oder Lösung interessiert. Der Interessent überlässt dem Anbieter seine Daten (z. B. E-Mail, Telefonnummer) und ein Opt-in (Erlaubnis, ihm Informationen senden zu dürfen), um weitere Informationen zu erhalten.

Ist Ihnen aufgefallen, dass ich auch Bestandskunden als Leads bezeichne? Der Unterschied zwischen einem neuen Lead und einem Bestandskunden-Lead ist eigentlich nur die Tatsache, dass ...

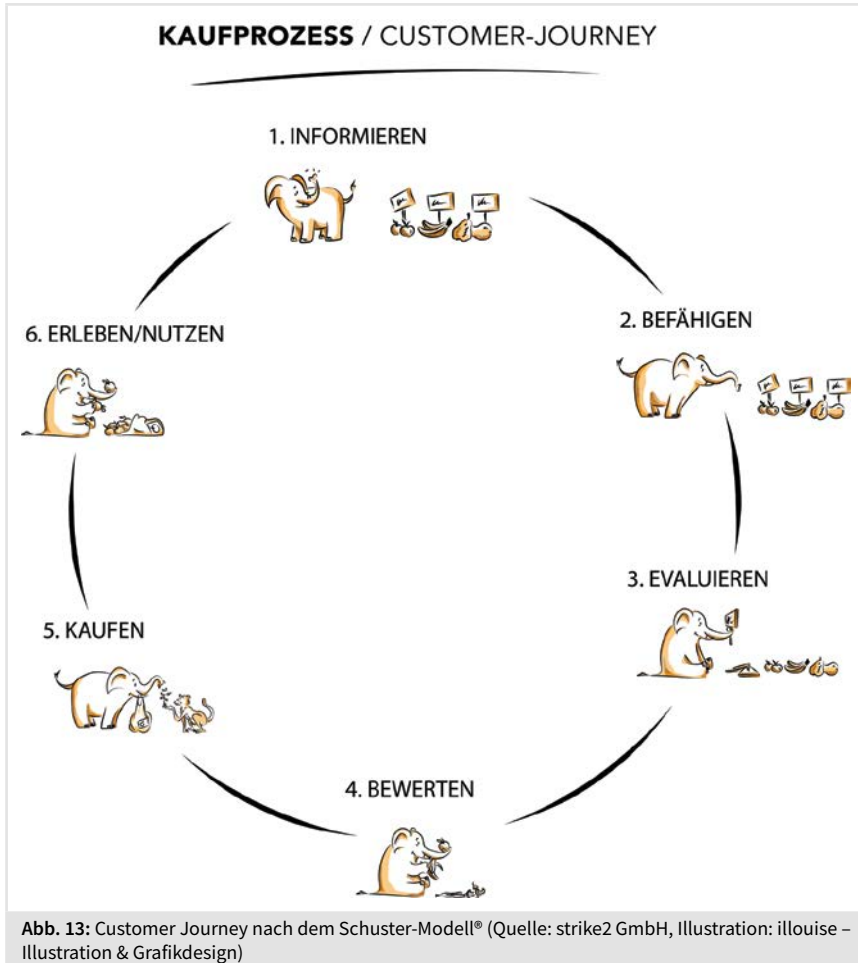
- Sie einen Bestandskunden-Lead schon kennen.
- Sie ihn wahrscheinlich nicht noch einmal überzeugen müssen.
- der Einkaufsprozess schon etabliert ist.

Für den erneuten Abschluss ist der Bestandskunde aber eigentlich wieder ein Lead, oder? Ob Sie in diesem Kontext den Begriff »Bestandskunden-Lead« oder neue »Opportunity« verwenden ist unerheblich, wichtig ist nur, dass Sie den Begriff für Ihr Unternehmen einheitlich definieren und einen Bestandskunden als neue Verkaufschance betrachten und behandeln.



Abb. 12: Lead- bzw. Bestandskundenzyklus (Quelle: strike2 GmbH)

Die Herangehensweise bei neuen Leads und Bestandskunden-Leads weist natürlich einige Unterschiede auf, die Mechanik kann aber sehr ähnlich sein. Daher stelle ich die Customer Journey in der folgenden Abbildung als Kreis – man könnte es auch als Flywheel bezeichnen – dar.



Der neue Interessent durchläuft fünf Stufen:

- Informieren
- Befähigen
- Evaluieren
- Bewerten
- Kaufen/Abschluss

Eine ausführliche Erläuterung zu diesen Stufen der Kundenreise finden Sie in Kapitel [10](#) zur Customer Journey.

Nach dem Abschluss folgt das »Erleben/Nutzen«. In diese Phase gehört der Service, die Empfehlung und eben auch das Up- und Cross-Selling. Der Kreis schließt sich, wenn der neue Lead erstmalig zum Kunden geworden ist und danach wieder erneut

zum Interessenten für einen weiteren Abschluss (Bestandskunden-Lead) für weitere, größere oder andere Angebote wird.

Outbound-Maßnahmen

Outbound-Maßnahmen sind Maßnahmen, die (potenzielle) Kunden direkt ansprechen. Die klassischen Vermarktungsmaßnahmen sind überwiegend hier zu finden. Beispielsweise:

- telefonische Kaltakquisition
- Messen und Events
- Serienbriefe
- Newsletter
- usw.

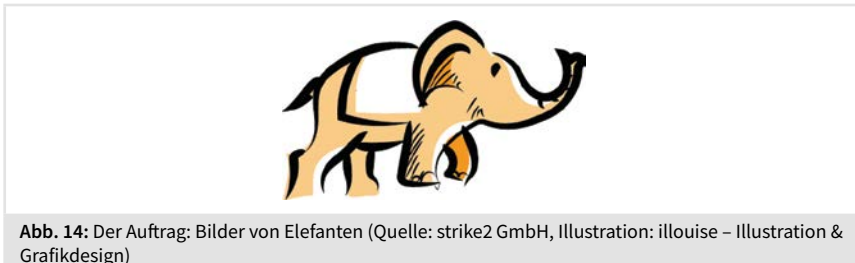
Diese Maßnahmen haben in der Regel eine direkte, schnellere Wirkung, sind aber wenig nachhaltig. Sie funktionieren nur, wenn Sie Ressourcen (Zeit, Geld, Personal) investieren.

Inbound-Maßnahmen

Mit Inbound-Maßnahmen sorgen Sie dafür, dass Sie von (potenziellen) Kunden gefunden werden. Ich nenne das auch die Wasserloch-Strategie®, die Sie im folgenden Abschnitt kennenlernen.

5.2 Die Wasserloch-Strategie®

Stellen Sie sich vor, sie wären ein Fotograf und hätten den Auftrag, Elefanten in freier Wildbahn zu fotografieren. Was könnten Sie tun, um diesen Auftrag zu erfüllen? Sie können in Afrika oder Indien durch den Dschungel, den Busch oder die Savanne laufen, um Elefanten zu finden und abzulichten. Das ist das Bild von Outbound-Maßnahmen wie beispielsweise der telefonischen Kaltakquisition. Im Idealfall haben Sie nach einer in der Regel langen Suche Aufnahmen der »Rüsselträger« im Kasten.



Im übertragenen Sinne: Sie haben einen neuen Interessenten generiert. Wenn dieser Vorgang für Sie einfach, motivierend und von Erfolg gekrönt ist, machen Sie auf jeden Fall weiter. In meiner Berater-Realität erlebe ich das aber meist anders:

- Ich kenne nur ganz wenige Vertriebler, die gerne Kaltakquisition betreiben. Gute Dienstleister mögen und können das und können bei Bedarf auch in den digitalen Prozess eingebunden werden.
- Die Effizienz der telefonischen Kaltakquisition durch Vertriebler ist meist mäßig. Zu viele Calls sind notwendig, um signifikante Ergebnisse zu erzielen.
- Cold Calls durch die eigenen Vertriebsmannschaft sind in der Regel schwierig zu skalieren.
- Für die meisten Vertriebler gibt es deutlich motivierende Aktivitäten als die Kaltakquisition.

Zurück zu den Elefanten. Selbst wenn Sie Elefanten fotografieren bzw. Interessenten gewinnen konnten, beginnt der Vorgang bei neuen »Bildaufträgen« von vorne und Sie wissen nicht, ob Sie jedes Mal das Glück haben, Elefanten mit akzeptablem Zeitaufwand und Ressourceneinsatz zu finden. Was würden Sie davon halten, ein »Interessenten-Wasserloch« aufzubauen, Elefanten (Kunden) »magisch« anzuziehen, um jederzeit Aufnahmen von Elefanten machen zu können? Dann bauen Sie doch ein »Interessenten/Bestandskunden-Wasserloch« (vgl. Abb. 15).

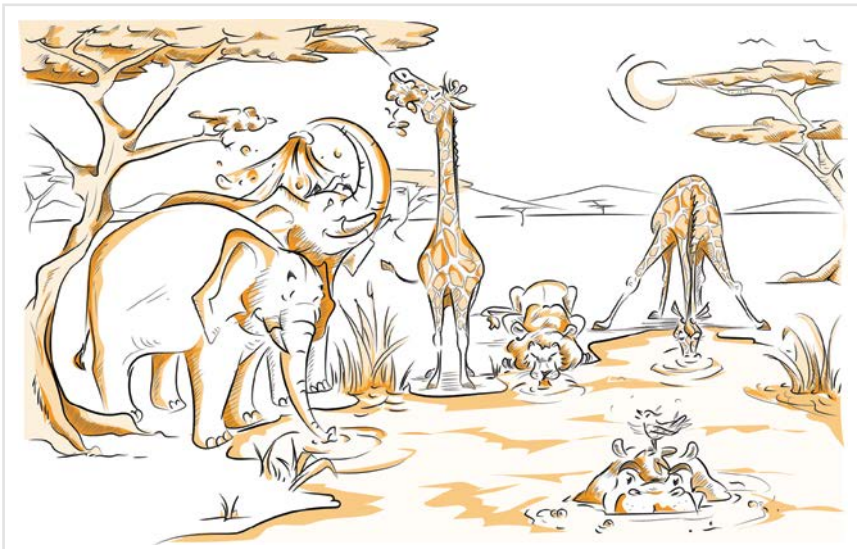


Abb. 15: »Kunden« am Wasserloch (Quelle: strike2 GmbH, Illustration: illouise – Illustration & Grafik-design)

Bauen Sie ein »Wasserloch« für Ihre idealen Interessenten oder Wunschkunden und sorgen dafür, dass sich der Duft des Wassers bis zu den »Elefanten« verbreitet. Stellen Sie Hinweisschilder auf: »Hier geht es zu leckerem Wasser. Elefanten willkommen!« Sicher haben Sie die Wirkung von »Wasserlöchern« auch schon im privaten Bereich erlebt. Wenn Ihre Kinder nach einer langen Fahrt auf der Autobahn am Horizont ein

großes gelbes »M« entdecken, wird häufig der Wunsch nach Pommes oder einem Hamburger geweckt. Wenn meine Frau ein Wesen mit Fell und vier Beinen oder einen putzigen Otter sieht, bedarf es schon großer Überredungskunst den Hund nicht sofort zu streicheln oder in die USA zu fahren, um mit Ottern in freier Wildbahn zu schwimmen. Wenn Sie ein Wasserloch bauen möchten, müssen Sie sich zwar erst einmal um Themen kümmern, die vordergründig nichts mit Elefanten zu tun haben (z. B. Loch graben usw.), und Sie bekommen wahrscheinlich in den ersten Tagen auch noch keinen Elefanten zu Gesicht. Wenn Ihr Wasserloch aber fertig ist, sehen Sie jeden Tag Elefanten. Sie sehen kleine und große Elefanten. Sie sehen Elefanten in den verschiedensten Lichtstimmungen und in den verschiedensten Konstellationen. Möglicherweise werden Sie sogar feststellen, dass Ihr Wasserloch auch andere Tiere anzieht. Aber vielleicht kann man ja auch mit Bildern von Giraffen Geld verdienen oder andere Wunschkundentypen anziehen?

Was steckt noch hinter dem Bild der Wasserloch-Strategie®?

Hinter dem Bild steht zum einen der Unterschied in der Herangehensweise, also der Methode bei der Generierung von Leads bzw. Bestandskunden-Leads. In dem einen Fall gehen Sie auf die Jagd nach (potenziellen) Kunden, im anderen Fall stellen Sie zuerst einen Zustand her, der dafür sorgt, dass die (potenziellen) Kunden zu Ihnen kommen. Das ist ein anderes Mindset.



Mindset: Vertrieb 4.0

Meine Meinung: »Man verkauft heute nicht mehr, sondern stellt einen Zustand her, in dem der Kunde kauft.«

In dem Bild steht das Wasserloch für Ihre »Präsenzen« (Webseite, Blog, Webshop, Microseiten, Fachartikel usw.), die idealerweise eine magnetische Wirkung auf (potenzielle) Kunden haben. Aber auch die Möglichkeiten von LinkedIn und dem LinkedIn Sales Navigator helfen Ihnen, Ihr Wasserloch zu vergrößern und den Duft des Wassers zu verbreiten. Mehr zu LinkedIn und warum es fast schon an »Sabotage« grenzt, die Möglichkeiten dieser Business-Plattform im Vertrieb nicht zu nutzen, erfahren Sie in Kapitel 12.4. Das Wasser im Wasserloch sind Ihre Inhalte und Mehrwerte, die Sie anbieten. Jeder dieser Inhalte wie ...

- Text auf Ihren Webseiten,
- Artikel in Ihrem Blog,
- Gastartikel in fremden Blogs,
- Fachartikel auf Portalen,
- Erwähnung in fremden Medien,
- Videos auf YouTube oder Vimeo,

- Podcasts in den gängigen Portalen,
- ...

kann, richtig angewandt, Ihr Wasserloch und die entsprechende Wirkung vergrößern.

Inbound-Maßnahmen benötigen einige Vorarbeit und Zeit, bis sie eine signifikante Wirkung erzeugen. Sie haben eine verzögerte Wirkung. Sind Sie aber etabliert, funktionieren sie in der Regel nachhaltig und dauerhaft. Um den »Schwung« zu erhalten, ist es sinnvoll, das »Wasserloch« zu erweitern und neues Wasser (Content) einzufüllen.

Das Zustimmungsverfahren Opt-in

Die erste gestrichelte blaue Linie in Abbildung 10 kennzeichnet einen wichtigen Aspekt Ihres digitalen Prozesses. Mit dem Opt-in erlaubt Ihnen eine Person, sie per E-Mail anzuschreiben.

Zum Begriff »Opt-in«

Der Begriff »Opt-in« beschreibt ein Verfahren, mit dem ein Interessent seine Zustimmung gibt, dass ein Anbieter ihm Informationen oder einen Newsletter (meist per E-Mail) senden darf. Beim Double-Opt-in-Verfahren muss der Empfänger in einem zweiten Schritt seinen Eintrag bestätigen.



Diese Zustimmung ist aus rechtlichen Gründen (DSGVO & Co.) sehr wichtig, stellt aber auch einen gewissen Wert für Ihr Unternehmen dar. Je mehr Kontakte Sie mit einem »rechtlich sauberen« Opt-in eingesammelt haben, desto mehr (potenzielle) Kunden haben Sie im Zugriff und können Sie in Zukunft mit relevanten Informationen ansprechen. Die Abmelderate (Opt-out) gibt Ihnen aber auch Aufschluss darüber, wie relevant Sie mit Ihren (potenziellen) Kunden kommunizieren bzw. wie gut Sie Ihre Wunschkunden erreichen.

Next Level Wasserloch-Strategie®

Im weiteren Verlauf des Buches schreibe ich über Themen wie Plattformen, Account-based-Marketing (Generieren und Durchdringen von dedizierten Zielkunden) und Datenintegration. Hier spielt das Thema Wasserloch-Strategie® auf dem nächsten Level. Beim Account-based-Marketing gibt es nicht nur ein Wasserloch, sondern viele auf verschiedenen Ebenen mit verschiedenen Akteuren. Und nicht nur beim Account-based-Marketing müssen alle Systeme integriert und die Daten synchronisiert sein, um den vollständigen Überblick über das Wasserloch bzw. die Wasserlöcher zu erhalten. Das sollten Sie bei der Adaption der Wasserloch-Strategie® für Ihre Ziele bedenken. In der Podcast-Aufnahme »#29 Pull-Marketing – Die Wasserloch-Strategie« aus der Reihe »Kurz nachgedacht« mit Dr. Marcus Disselkamp beschreiben wir, dass auf Plattformen und in Ökosystemen die Wasserlöcher aller Teilnehmer orchestriert werden und ihre Wirkung dadurch verstärken.



Quelle: <https://anchor.fm/disselkamp/episodes/29-Pull-Marketing---Die-Wasserloch-Strategie-er465n>

Sind Ihnen die Bananen in der Abbildung 11 aufgefallen? Was haben Bananen mit digitalem Vertrieb zu tun?

5.3 Der »Grüne Bananen«-Effekt® in Marketing und Vertrieb

Wenn Sie die oben beschriebenen Inbound- oder Outbound-Maßnahmen durchgeführt haben und damit einen neuen Lead generiert oder Bestandskunden aktiviert haben, könnten Sie den Kontakt direkt, ohne weitere Entwicklung und Qualifizierung an Ihren Vertrieb übergeben. Wie am Anfang des Buches beschrieben, ist es aber sehr wahrscheinlich, dass Ihr Vertrieb in diesem Fall keinen Jubelgesang intoniert oder eine »Laola-Welle« startet. Denn an dieser Stelle schlägt der »Grüne Bananen«-Effekt® zu. Was passiert, wenn Sie eine grüne Banane schälen und hineinbeißen? Der typische Mitteleuropäer wird nicht begeistert sein. Warum? Die Banane wird ihm nicht schmecken. Die Banane ist daran aber nicht schuld, sie ist nur noch nicht reif. Sie haben einfach zu früh hineingebissen. Die Banane braucht Zeit, um zu reifen. Lässt man ihr mehr Zeit, wird sie von selbst gelb und irgendwann braun. Leads verhalten sich meist nicht anders: Öffnet man sie zu früh, übergibt man also Leads zu früh an den Vertrieb, entstehen die oben geschilderten drei unzufriedenen Parteien:

- der genervte, potenzielle Kunde
- der demotivierte Vertrieb
- das verärgerte Marketing

Ein weiterer Vorgang, der – im Unterschied zu Bananen – bei Leads nicht funktioniert, auch wenn es immer wieder versucht wird: **Leads liegen zu lassen, führt nicht zu ihrer Reifung.** Ganze Jahrgänge von Vertrieblern haben immer wieder versucht, dieses Gesetz empirisch und streng wissenschaftlich zu ergründen. Glauben Sie mir, es ist abschließend erforscht, dass das nicht funktioniert.

Die meisten Leads sollten also erst bis zur Vertriebsreife entwickelt werden, bevor sie an den Vertrieb übergeben und kontaktiert werden. Die oben beschriebenen Veränderungen im Kaufprozess haben dazu geführt, dass (potenzielle) Kunden zu Beginn ihres Kaufprozesses noch nicht vom Vertrieb kontaktiert werden möchten, sondern

sich erst einmal im »Selbststudium« informieren und sich schlau machen möchten. Liebe Vertriebler, nicht beleidigt sein, das machen wir als Kunden in den meisten Bereichen doch genauso. Manchmal begibt man sich direkt in die Hände eines »Wissenden«. Je nach Thema und unseren Erfahrungen mit diesen »Wissenden« wächst aber der Wunsch, den ersten Teil seines Kaufprozess alleine zu bestreiten und den Kontakt erst aufzunehmen, wenn man weiteres Wissen, eine Empfehlung oder ein Angebot sucht. Anbieter tun gut daran, den Wissensdrang von potenziellen Kunden nach ersten Informationen im »Self Service Modus« zu bedienen, um sie in weiteren Schritten bis zum Wunsch nach persönlichem Kontakt (automatisiert, aber individuell) zu entwickeln. Bei diesem persönlichen Kontakt spielt dann der Vertrieb seinen Mehrwert aus.

Welchen Mehrwert können Vertriebler bieten?

Content und Wissen reichen als Mehrwert von Vertrieblern für Kunden nicht mehr aus. Hatte ich schon erwähnt: Empathie, Erfahrung und Lösungsorientierung sind die »neuen« Mehrwerte, die Vertriebler bieten müssen. Den bewussten und unbewussten Bedarf des Kunden verstehen, die richtigen Fragen stellen, zuhören und die passenden Lösungen liefern, das sind die zeitgemäßen Mehrwerte von Vertrieblern.



5.4 Die »Sales Fast Lane« im digitalen Vertriebsprozess

Wenn ich den »Grüne Bananen«-Effekt® in meinen Beratungen oder Seminaren anspreche, kommt oft der folgende, berechtigte Einwand vom Vertrieb: »Aber woher wissen wir denn, dass die Banane bzw. der Lead bei der Generierung noch nicht reif ist? Der Lead könnte doch schon reif sein und kaufen wollen.«

Um Leads zu erkennen, die zum Beginn ihres digitalen Prozesses schon vertriebsreif sind, bauen Sie in jeder Stufe des Prozesses eine »Sales Fast Lane« ein, die direkt zum Vertrieb führt. So gehen dem Vertrieb keine »heißen« Leads durch die Lappen.

Wie realisieren Sie eine »Sales Fast Lane«? Ganz einfach: Sie fragen Ihren Lead in jeder Stufe des digitalen Prozesses, wie er weiter mit Ihnen gehen möchte. Er kann weiter »unbetreut« Inhalte konsumieren oder Kontakt anfordern. Sie überlassen es dem (potenziellen) Kunden, wie und ob er weiterhin überhaupt mit Ihnen in Kontakt bleiben möchte. Denken Sie an dieser Stelle bitte an den Wirkungsgrad eines Vertrieblers. Warum sollte er sich mit einem Kontakt befassen, der noch nicht bereit ist zu reden? Seine Aufmerksamkeit ist bei Interessenten oder Kunden, die diesen Bedarf äußern, viel besser aufgehoben. Wie stellen Sie dem Interessenten bzw. Kunden die Frage, ob er mit dem Vertrieb reden möchte? Sie können in mehreren Medien – wie zum Beispiel Landingpage, E-Mail, Webseite oder Content-Baustein – ein Beratungsgespräch mit entsprechender Verlinkung anbieten. Oder Sie bieten einen Content-Baustein wie

zum Beispiel »Checkliste für die Auswahl einer XY-Lösung« an. Interessiert sich der Interessent/Kunde dafür, könnte ein Anrufversuch vom Vertrieb erfolgreich verlaufen. Reagiert der Interessent/Kunde in den ersten Stufen des Kaufprozesses noch nicht auf dieses Angebot, wird er wohl noch nicht vertriebsreif und begeistert über den Anruf eines Vertrieblers sein.

Ein »Mittelweg« zwischen einem weiteren Content-Baustein und der »Sales Fast Lane«, die direkt zum Vertrieb führt, ist das Angebot eines Chatbots.

Chatbot-Dialogsysteme

Nicht jeder Dialog zwischen einem Anbieter und seinen Interessenten oder Kunden muss zwangsläufig zwischen zwei Menschen ablaufen. Es gibt Szenarien, in denen eine einfache, aber schnelle Auskunft besser ist, als Zeit in einer Warteschleife zu verbringen. Es gibt auch Situationen, in denen es Interessent/Kunden bevorzugen, nicht mit einem Menschen aus »Fleisch und Blut« zu reden. Für diese Situationen eignen sich Chatbots ideal.

Einfache Chatbots sind technische Dialogsysteme, die mit Paaren von Fragen und Antworten »gefüttert« werden. Stellt ein Anrufer eine bekannte Frage, erhält er die entsprechende Antwort. Kann der Chatbot die Frage nicht beantworten, vermittelt er den Anrufer zu einem definierten »menschlichen« Ansprechpartner, der dem Anrufer helfen kann. Die Kommunikation mit dem Chatbot kann auf Text- bzw. Messenger-Basis oder per Sprache und Spracherkennung erfolgen.

Auch in diesem Kontext kommen künstliche Intelligenz (KI/AI) und »Machine Learning« zum Einsatz, um »intelligente« Chatbots zu realisieren. Intelligente Chatbots werden mit Trainingsgesprächen und dem Einsatz in der Praxis trainiert (Natural Language Processing (NLP) und Machine Learning), um den Kontext von Fragen zu verstehen und die Kommunikation mit dem Anrufer noch besser zu gestalten.



Vorteile von Chatbots

- Effizienzsteigerung bei Messenger-Apps, da ...
 - kaum Datenvolumen benötigt wird.
 - mehrere »Gespräche« gleichzeitig geführt werden können.
- Die Kundennähe wird verbessert
 - persönlichere Kommunikation als bei E-Mails
 - mehr Komfort, da es keine Warteschlange gibt
 - schnelle Antworten
- Formate/Inhalte
 - Über den Chatbots können verschiedene Medienformate (Bild, Ton, Video) genutzt werden.



Natürlich gibt es auch Herausforderungen zum Beispiel bei der Spracherkennung. Wenn Sie in YouTube »Scottish Voice Recognition Elevator« suchen, werden Sie ein Video finden, das diese Herausforderungen bei Akzenten oder Dialekten sehr unterhaltsam präsentiert. Ich sage nur soviel vorab: »Eleven« und »SCOTTLAND – FREEDOM«

Quelle: <https://www.youtube.com/watch?v=TqAu-DDIINS>

Empfehlung: Lead-Nurturing

Wenn Interessenten bei Ihnen Inhalte anfordern, ist es hilfreich, Prozesse, Ansprachen und Content-Bausteine anzubieten, die Ihre Interessenten/Kunden bis zur Vertriebsreife entwickeln. Der Fachbegriff für diesen Prozess ist »Lead-Nurturing«. Sie erfahren im weiteren Verlauf des Buches mehr darüber. In Abbildung 10 finden Sie diesen Prozess exemplarisch mit den drei orangenen Kästchen über dem Begriff Marketing Automation dargestellt. Dort »wohnen« diese Lead-Nurturing-Prozesse und versehen ihre wertvollen Dienste. Diese Kästchen sind Platzhalter für die frühen Stufen im Kaufprozess Ihrer Interessenten/Kunden und das Content-Angebot, das Sie Ihnen anbieten. Die Tatsache, dass in Abbildung 10 nur drei Kästchen zu sehen sind, ist nur der vereinfachten Darstellung geschuldet. Sie benötigen so viele Kästchen, also Content-Angebote, wie der Kaufprozess Ihrer Kunden Stufen hat. Die Analyse des Kaufprozesses, der Customer Journey, stelle ich Ihnen in Kapitel 10 vor.

Vertriebsreife: Marketing qualified Leads (MQL)

Wann ist der Lead reif, um an den Vertrieb übergeben zu werden? Das sollte der Vertrieb in Absprache mit dem Marketing definieren. In der Praxis tendiert der Vertrieb dazu, zu wenige Stufen und Content-Bausteine zu planen. Das ist ein bisschen so wie das Rennpferd, das endlich loslaufen möchte. Liebe Vertriebskollegen, der Interessent/Kunde kann mithilfe der »Sales Fast Lane« jederzeit die Abkürzung zum Vertrieb wählen. Daher definiert der digitale Prozess auch den »slowest case«, also den Fall, wenn der Lead trotz relevanter Content-Angebote immer noch nicht reif ist. Solche Prozesse müssen in der Praxis ausprobiert werden, da jedes Szenario und Kundenverhalten anders ist. Nehmen Sie sich bitte die Zeit, diese Prozesse ausreichend zu skizzieren und auszuprobieren.

Wenn der Lead dieses definierte Stadium erreicht hat, wird er am Anfang meist noch manuell per E-Mail, später per Integrationsplattform (iPaaS) von der Marketing Automation in das CRM-System übertragen und die Daten synchron gehalten. Zum Themenbereich »System und Integration« lesen Sie später in Kapitel 14 noch mehr. Der Vertrieb definiert, ob er den einzelnen Lead bearbeiten möchte. Lehnt er ihn ab, muss er das natürlich begründen. Nimmt er ihn an, erhält der Lead den Status »SAL« (Sales accepted Lead) und beginnt mit der Qualifizierung. In machen Modellen finden Sie

dazu den Status »SQL« (Sales qualified Lead). Als Vertriebsleiter finde ich das zu grob strukturiert. Ich bevorzuge mehr Abstufungen im Sales-Funnel.

Minimalkonzept von Vertriebsstufen

Im Schaubild des digitalen Kaufprozesses (Kapitel 5.1, Abb. 11) finden Sie die exemplarischen Stufen:

- Erstkontakt
- Bedarfsanalyse
- Verkaufschance/Opportunity
- Auftrag/Abschluss

Ich glaube, die Bedeutung der Begriffe erklärt sich von selbst. Das Konzept stellt ein Minimalkonzept von Vertriebsstufen dar. In den meisten B2B-Vertrieben durchläuft ein Lead diese oder ähnliche Stufen.

- Der Lead wurde generiert und wird durch den Vertrieb zum ersten Mal kontaktiert (im Fall eines neuen Leads) oder wieder kontaktiert (im Fall eines Bestandskunden).
- Beim Erstkontakt oder bei einer folgenden Gelegenheit analysiert der Vertriebler den Bedarf des (potenziellen) Kunden.
- Ergibt sich eine Verkaufschance, legt der Vertrieb eine solche in Form einer Opportunity im CRM-System an.
- Im Idealfall kommt es zum Abschluss und es wird ein Vertriebserfolg erzielt.

Soweit die »schönste aller Welten«, aber was passiert, wenn der Erfolg nicht direkt eintritt?

- Beim Erstkontakt stellt sich heraus, dass der Interessent keine Zeit hat, sich jetzt mit dem Thema zu beschäftigen.
- Bei der Bedarfsanalyse wird klar, dass der eigentliche Bedarf des Interessenten gar nicht zur »Abzweigung« und den darin enthaltenen Informationen in Ihrem digitalen Prozess passt.
- Als das Gespräch zu den Entscheidungswegen kam, kristallisierte sich heraus, dass die Entscheidung in einem Entscheidungsgremium von mehreren Personen (Buying Center) getroffen wird.
- Das Budget ist nicht frei gegeben und die Entscheidung verschiebt sich.
- Das Projekt ist verloren und der Kunde hat beim Wettbewerb gekauft.
- usw.

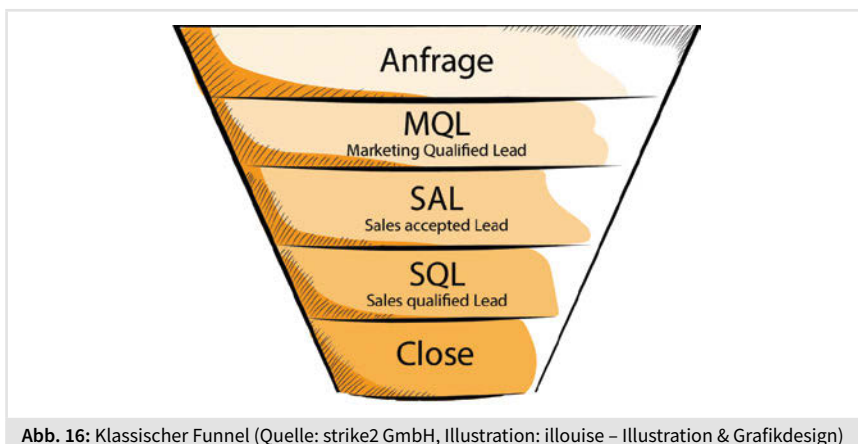
Sie könnten diese Liste sicher sehr einfach aus Ihrer Praxis weiterführen. Im klassischen Vertrieb hat der Vertriebler in diesen Fällen (hoffentlich) eine Wiedervorlage angelegt, um den Kontakt später wieder aufzunehmen. Hier kommen jetzt die blauen Linien in Abbildung 10 (Kapitel 5.1) ins Spiel. Diese Linien führen zurück in die Marketing Automation. Was bedeutet das? Sie können für jeden der oben beschriebenen Szenarien und für noch viele mehr einen digitalen Prozess anlegen. Einen Lead-Nur-

turing oder Opportunity-Nurturing-Prozess, der den Interessenten/Bestandskunden weiter betreut und dem Vertriebler nach Erreichung einer erneuten Reifung wieder vorlegt. Ja, selbst bei einem verlorenen Auftrag kann es sinnvoll sein, den Interessenten/Kunden in einen digitalen Prozess zu führen. Wer sagt denn, dass der Interessent/Kunde bei Ihrem Wettbewerb zufrieden ist und es keinen Weg zu Ihnen zurück gibt? Dabei fließen die Daten von den Leadquellen (Webseite, Social Media, Blog, Ads usw.) in die Marketing-Automation-Plattform und von dort in das CRM-System. Aus dem CRM-System können Leads/Bestandskunden wieder zurück in die Marketing-Automation-Plattform fließen, um sie z. B. zum erneuten Kauf oder zum Cross-/Up-Selling zu entwickeln.

Bevor ich Ihnen den Prozess zur Strategieentwicklung vorstelle, werfen wir im folgenden Abschnitt noch einen Blick auf den Vertriebsstrichter – auch »Sales Funnel« genannt.

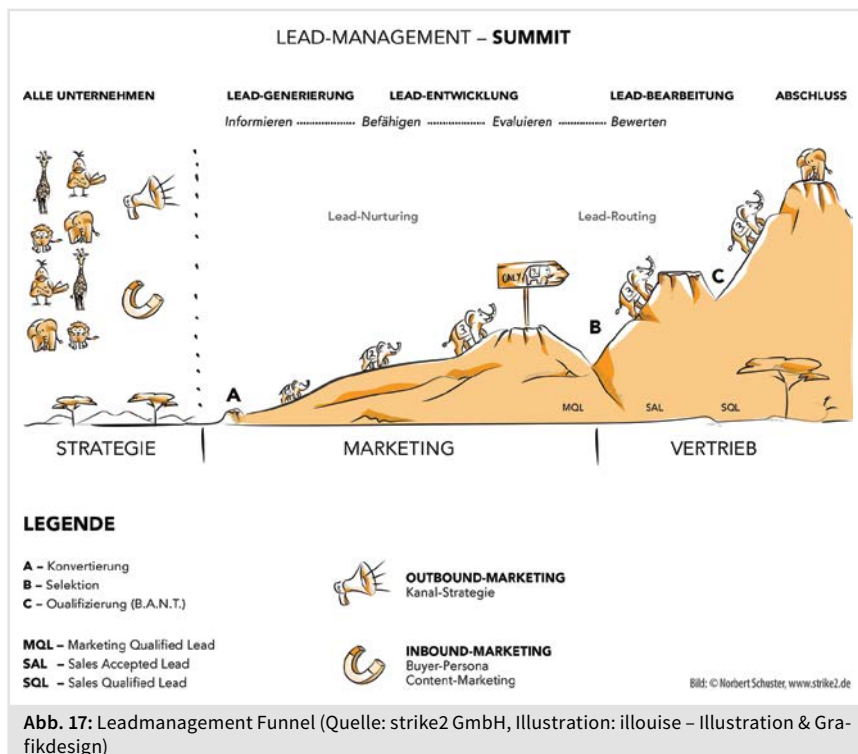
5.5 Der Advanced Funnel nach dem Schuster-Modell®

Alle Kaufprozesse durchlaufen Stufen. Bei einem Spontankauf im B2C-Bereich ist es nur eine Stufe, im B2B-Bereich meistens mehrere. Auch wenn viele Vertriebler nicht bewusst mit diesen Stufen arbeiten, durchlaufen sie und ihre Kunden sie trotzdem. Im digitalen Vertriebsprozess ist es aus meiner Sicht sehr sinnvoll, sich diese Stufen bewusst zu machen, die Aktivitäten danach auszurichten und sie zu messen. Man kann geflissentlich darüber streiten, wie der Funnel aussieht und dargestellt werden kann. Es gibt die klassische Form (vgl. Abb. 16).



Diese Funnel-Darstellung verleitet aber dazu, davon auszugehen, dass die Leads quasi von selbst der Schwerkraft folgend bis zum Abschluss »rollen«. Das Gegenteil ist aber

meist der Fall. Die Leads müssen zum Abschluss »bewegt« bzw. entwickelt werden. Daher nutze ich, um den Vorgang der Leadbearbeitung und die damit verbunden Aktivitäten besser darzustellen, gerne die Ansicht eines Berges bzw. Gipfels: den Leadmanagement Summit.



Wie in meiner Wasserloch-Strategie® beschrieben, stehen die Tiere an der linken Seite des Bildes für die verschiedenen Wunschkundentypen, die Sie anziehen möchten. Welche durch die »Tiere« symbolisierten Wunschkundentypen möchten Sie gerne an Ihrem »Interessenten-Wasserloch« begrüßen? Mia Marketing, Peter Produktionsleiter, Kurt Konstrukteur? Welche Interessenten möchten Sie neu generieren, welche Bestandskunden zum weiteren Abschluss bewegen? Ein detailliertes Buyer-Persona-Profil mit Verhaltenspräferenzen, demografischen Daten und einer Nutzenanalyse ist dafür sehr hilfreich. Detaillierte Buyer-Persona-Profile helfen nicht nur bei Ihrem Leadmanagement und der Automation, sondern bei jeglicher Kommunikation mit Ihren Interessenten bzw. Kunden. Dazu mehr im nächsten Kapitel.

A – Aufmerksamkeit / Opt-in

Die erste Hürde, die es zu meistern gilt, ist es überhaupt erst einmal die Aufmerksamkeit des potenziellen Kunden zu gewinnen. Das Interesse des Interessenten muss so

groß sein, dass er bereit ist seine E-Mail-Adresse und einen Opt-in zu hinterlassen. Wie können Sie in Zeiten der DSGVO einen Opt-in von neuen Interessenten bekommen oder den Opt-in Ihrer Bestandskunden auffrischen/dokumentieren?

Interessenten- und Kundenentwicklung – Lead-Nurturing

Haben Sie einen Interessenten generiert, ist er meist noch lange nicht reif für den Vertrieb (»Grüne Bananen«-Effekt®). Er muss erst noch bis zur Vertriebsreife entwickelt werden. Die Entwicklung erfolgt durch Lead-Nurturing-Prozesse. Diese Prozesse müssen sich an den Buyer-Persona-Profilen und der Customer Journey der Persona orientieren. Beachten Sie dabei bitte, dass fünf E-Mails in Folge noch lange kein Lead-Nurturing-Prozess sind, sondern meist Spam! Die Herausforderung ist: Wie entwickeln Sie Ihre Interessenten erstmalig zur Vertriebsreife und wie entwickeln Sie Ihre Bestandskunden erneut bis zum Wiederkauf oder einem Cross-/Up-Selling?

B – Vertriebsreife / Lead-Scoring

Die Schwelle B stellt die Übergabe vom Marketing an den Vertrieb dar. Ob der Lead reif ist, um an den Vertrieb übergeben zu werden, entscheidet das Lead-Scoring-Modell. Dieses Lead-Scoring-Modell wird gemeinsam von Marketing und Vertrieb definiert.

Leadbetreuung im Vertrieb

Wie betreut der Vertrieb die Leads nach der Übergabe vom Marketing bzw. der Marketing Automation an den Vertrieb bzw. das CRM-System adäquat weiter, um den optimalen Vertriebs Erfolg zu erzielen? Nach welchen Parametern wird die Leadverteilung im direkten und indirekten Vertrieb gesteuert?

C – Opportunity

Bei der Schwelle C entscheidet es sich, ob bei einem Lead eine Verkaufschance besteht. Wird eine Opportunity angelegt, startet das Opportunity-Management. Wenn noch keine Verkaufschance angelegt werden kann, wird der Lead wieder an das Marketing und entsprechende Lead-Nurturing-Prozesse zurückgegeben.

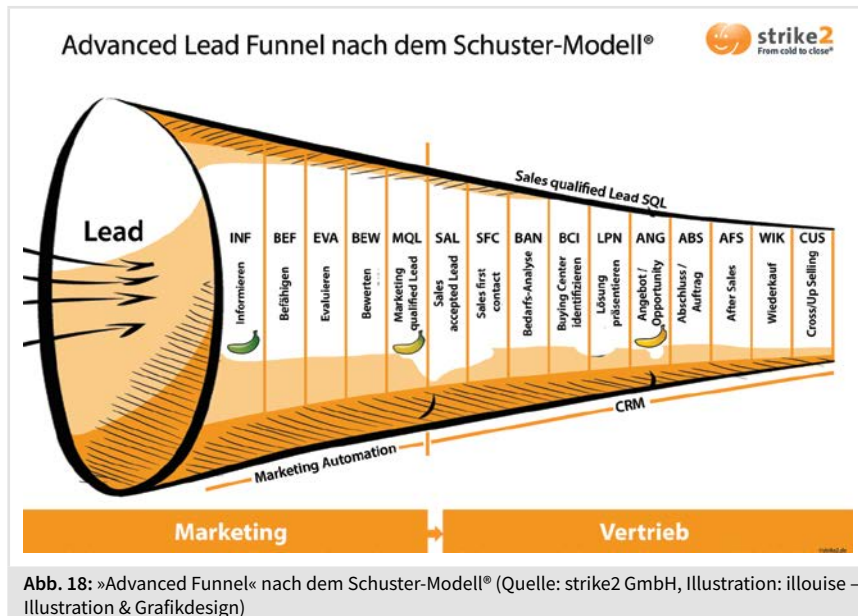
Abschluss

In der nächsten Stufe geht es darum, den optimalen Vertriebsprozess und das passende Vorgehen zu definieren und möglichst viele Erkenntnisse aus dieser Phase in den Marketingprozess zurückzuspiegeln.

Bestandskundengeschäft

Nach erfolgreichem Abschluss gilt es, den Kunden entsprechend der »Kundenlebenswert-Analyse« in Nurturing-Prozesse für After-Sales (z. B. Wartung, Training und Ersatz- und Verschleißteile), Cross- und Up-Selling oder Empfehlungen zu bewegen, um den optimalen Vertriebs Erfolg zu realisieren.

Diese Beschreibung hat sich für mich bewährt, um das Vorgehen und das Modell zu transportieren. Ich möchte Ihnen aber noch eine weitere Funnel-Darstellung präsentieren. Diese Form ist aus meiner Sicht ideal für das Tagesgeschäft (vgl. Abb. 18).



In dieser Darstellung sind die Stufen für manche Leser vielleicht zu feingranular, im komplexen B2B-Vertrieb sind sie aber absolut sinnvoll. Sie können meinen »Advanced Funnel« gerne nach Ihren Bedürfnissen kürzen.

Im vorderen Teil des Modells (Abb. 18) sehen Sie die Stufen im frühen Kaufprozess des Interessenten/Bestandskunden. In der Mitte findet die Übergabe an den Vertrieb bzw. von der Marketing Automation an das CRM-System statt. Im rechten Bereich finden Sie die Stufen im Vertriebsprozess.

5.6 Die Stufen im Kaufprozess

Stufe 1: INF – Informieren

Stellt sich bei einem potenziellen Kunden ein »Schmerz« ein oder wird eine Zielzustand definiert, beginnt er sich über mögliche Lösungen zu informieren. Dieser Prozessschritt kann auf Kundenseite quasi von selbst starten oder mit passenden Maßnahmen durch Sie forciert werden.

Beispiele für Auslöser:

- zu geringe Marktpräsenz
- zu hohe Entsorgungskosten
- Anforderungen von Kunden
- technische Entwicklungen
- Unzufriedenheit mit der Produktqualität
- Stillstand oder Produktionsausfälle
- Die Geschäftsleitung möchte das Potenzial der Digitalisierung aktivieren.
- ...

Stufe 2: BEF – Befähigen

Findet der Interessent/Bestandskunde relevante Informationen, stellt er oft fest, dass er Methoden, Lösungen, Vorgänge oder Fachbegriffe nicht ausreichend beherrscht. In der Folge wird er wahrscheinlich nach weiteren Informationen suchen, die ihm helfen, sich zu befähigen.

Stufe 3: EVA – Evaluieren

Fühlt sich der (potenzielle) Kunde ausreichend befähigt, beginnt er die verschiedenen Lösungsansätze oder Methoden zu evaluieren. Er prüft also welche Varianten von Lösungen es gibt und welche am besten zu seinen Anforderungen passen.

Stufe 4: BEW – Bewerten

Hat sich der (potenzielle) Kunden für eine oder mehrere passende Lösungsvarianten entschieden, nutzt er bestimmte Kriterien, um eine Bewertung der Lösungen und Anbieter vorzunehmen. Exemplarische Entscheidungskriterien:

- technische Funktion bzw. Funktionsumfang
- Größe oder Gewicht
- Komplexität der Lösung
- Lieferzeit
- eingesetzte Technologie
- Preis
- Qualität
- Serviceangebot
- Image/Reputation des Anbieters
- Erfahrung und Kompetenz
- Innovationsfähigkeit
- Zukunftssicherheit
- Betreuungsqualität
- ...

Stufe 5: MQL – Marketing qualified Lead

Der Lead hat das Stadium der definierten Vertriebsreife erreicht und wird an den Vertrieb übergeben.

Stufe 6: SAL – Sales accepted Lead

Der Vertrieb entscheidet, ob er den Lead akzeptiert und ihn weiter qualifiziert.

Stufe 7: SFC – Sales first contact

Der Vertrieb hat die Historie des Interessenten oder Bestandskunden gesichtet und sich die passende Ansprache und Argumente zurechtgelegt. Damit stellt er den Erstkontakt her.

Stufe 8: BAN – Bedarfsanalyse

Beim Erstkontakt oder zu einem späteren Zeitpunkt analysiert der Vertrieb den Bedarf des (potenziellen) Kunden.

Stufe 9: BCI – Buying Center identifizieren

Fällt die Entscheidung nicht durch den angesprochenen Lead, sondern durch eine andere Person oder ein Einkaufsgremium, verschafft sich der Vertrieb in dieser Phase einen Überblick über die Entscheidungsstruktur. Das wird nicht in allen Vertrieben eine eigene Stufe sein, in manchen Vertrieben kann sich diese Stufe aber über eine längere Zeit hinziehen.

Stufe 10: LPN – Lösungspräsentation

Der Vertrieb präsentiert die zum Bedarf passende Lösung oder Lösungsvarianten. Auch dieser Vorgang wird in manchen Vertrieben weggelassen, da ein einfaches Angebot unter Umständen schon beim Erstkontakt präsentiert werden kann. Wie oben schon beschrieben, ist dieser »strike2 Advanced Funnel« ein Kann-Angebot.

Stufe 11: ANG – Angebot/Opportunity

Erkennt der Vertrieb eine Verkaufschance, legt er eine Opportunity an und erstellt eventuell auch ein entsprechendes Angebot.

Stufe 12: ABS – Abschluss/Auftrag

In dieser Phase geht es darum, alle Schritte zu unternehmen, die zu einer Unterschrift unter einem Vertrag führen.



Klassischer Vertriebspruch

»Get them to sign on the line which is dotted.«

Alec Baldwin als Topmanager Blake im Film »Glengarry Glen Ross« zu einem Immobilienverkäufer, gespielt von Jack Lemon.

Stufe 13: AFS – After-Sales

Der Kunde hat sich beispielsweise zum Kauf einer Anlage entschieden. Was passiert nach der Unterschrift? Wie wird die Anlage beim Kunden implementiert? Was benötigt der Kunde zum Betrieb der Anlage? In diesem Stadium helfen digitale Prozesse dabei, dem Kunden Service, Wartung, Training oder Verbrauchsmaterial zu verkaufen.

Stufe 14: WIK – Wiederkauf

Wenn der Kunde eine Anlage, eine Maschine oder ein Modul gekauft hat, könnte er das gleiche noch öfter gebrauchen. Auch eine neue Anlage ist im Idealfall irgendwann wieder ausgelastet. Ein digitaler Prozess hilft dem Vertrieb, das gleiche »Paket« noch einmal zu verkaufen.

Stufe 15: CUS – Cross- und Up-Selling

Unabhängig vom Wiederkauf einer bereits erstandenen Anlage hat der Kunde möglicherweise auch Bedarf, die Anlage zu ergänzen oder eine größere Anlage oder ein anderes Produkt zu erstehen. Auch für diesen Zweck erstellen Sie digitale Prozesse mit den passenden Ansprachen und Content-Angeboten.

Wenn ich an Ihrer Stelle wäre, würde ich jetzt wissen wollen, wie ich das alles auf den Weg bringen kann. Deswegen schauen wir uns im folgenden Kapitel das Strategiemodell »from cold to close«[®] für die Digitalisierung in Marketing und Vertrieb an.