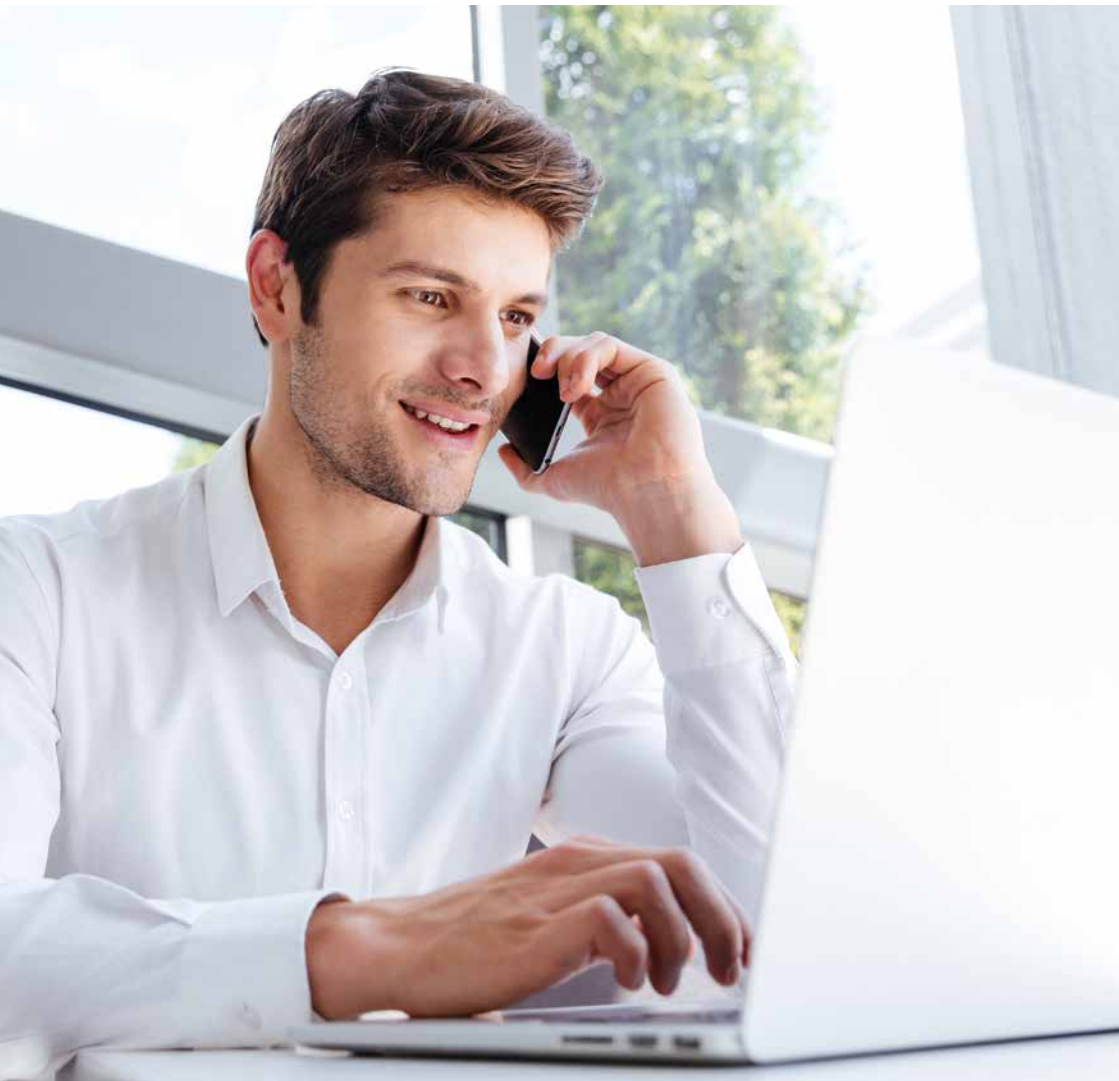


Vom Ticket zum Lead

Wie Vertrieb und Service gemeinsam mehr Umsatz generieren



Prolog

In der Vergangenheit wurde dem Service nicht besonders viel Aufmerksamkeit geschenkt. Die meisten Unternehmen boten ihn überhaupt nur deshalb an, weil sie es irgendwie mussten. Diese Haltung hat sich mittlerweile drastisch gewandelt. Der Service ist zum Hoffnungsträger geworden. Ein wesentlicher Grund dafür ist, dass sich Produkte immer weniger unterscheiden und sich damit kaum noch für eine klare Differenzierung eignen. Sich über den Service von den Mitbewerbern abzuheben, ist dagegen nach wie vor möglich. Oder vielleicht sogar mehr denn je. Denn Produkte werden immer digitaler und damit komplexer. Service wird im gleichen Tempo für die Kunden – vor allem im B2B-Umfeld – immer wichtiger. Und die sind bereit, für guten Service gut zu bezahlen. Unternehmen können so mit Serviceleistungen mehr und mehr Umsatz erzielen. Beispielsweise haben laut dem Wirtschaftsverband für Industrieservices (WVIS) Unternehmen ihren Umsatz mit Industrieservices 2018 und 2019 jeweils um durchschnittlich 4,7 Prozent gesteigert.

Vor dem Hintergrund dieses Wandels ändert sich auch die Wahrnehmung durch die Kunden. Servicemitarbeiter sind für sie zunehmend die ersten Ansprechpartner, wenn es um neue Lösungen für neue Herausforderungen geht. Damit fällt dem Service mehr und mehr eine Aufgabe zu, die eigentlich beim Vertrieb liegt.

Wird der Vertrieb damit nach und nach überflüssig? Das mit Sicherheit nicht, schließlich ist das Gespräch über einen Bedarf lediglich der erste Schritt im Verkaufsprozess. Tatsächlich kann der Vertrieb von der Arbeit des Service erheblich profitieren: weil mehr und konkretere Anknüpfungspunkte für die Aufnahme von Verkaufsgesprächen vorhanden sind und weil ein viel engerer Kontakt zum Kunden besteht. Damit dieses Potenzial genutzt werden kann, kommt es auf einen optimalen Austausch zwischen Vertrieb und Service an. Und hier gibt es noch einiges zu tun.

Wo genau Handlungsbedarf besteht und welche Chancen sich aus einer verbesserten Zusammenarbeit zwischen den beiden Fachbereichen ergeben, skizzieren wir in unserem E-Book „Vom Ticket zum Lead – Wie Vertrieb und Service gemeinsam mehr Umsatz machen“. Außerdem stellen wir vor, wie IT dabei helfen kann und was sie dafür leisten sollte. Und: Wir umreißen, welche Rolle die SAP Sales Cloud und die SAP Service Cloud einnehmen können und wie deren Einführung perfekt gelingt.

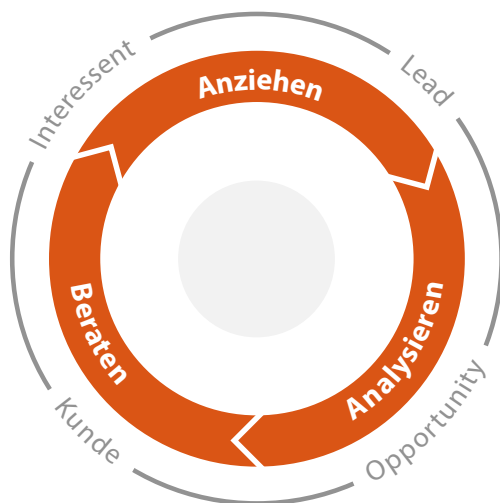
Bei der Lektüre wünschen wir viel Vergnügen und viele gute Impulse.

Vom Kontinuum zum Kreislauf: Für einen wirklich durchgängigen Prozess

Im Vertrieb haben zwei Modelle eine hohe Bedeutung: die Customer Journey und der Sales Funnel. Beide Ansätze beschreiben denselben Prozess – nämlich die Entwicklung von einem Nicht-Kunden zu einem Kunden. Die Customer Journey modelliert dabei den Prozess aus Sicht des Kunden. Es geht um seine Aktivitäten in Bezug auf das Produkt bzw. die Dienstleistung, um seine Interaktionen an den unterschiedlichen Touchpoints und um die Erfahrungen, die er dabei macht. Der Sales Funnel modelliert den Prozess dagegen aus Sicht des Vertriebs. Hier steht die Abschlusswahrscheinlichkeit im Mittelpunkt. Die wird von Stufe zu Stufe höher, gleichzeitig nimmt die Anzahl der potenziellen Kunden ab.

Für beide Modelle existieren eine ganze Reihe von Ausprägungen, die sich zwar nur in Details unterscheiden, jedoch gliedern sie den Prozess in einige logisch aufeinanderfolgende Phasen oder Stufen. Bei der Customer Journey ist die Reihe „Entstehung von Bewusstsein“, „Suche nach Lösungen und Bewertung“, „Entscheidung für den Kauf“, „Bindung an den Anbieter“ und „Eintreten für den Anbieter“ geläufig. Im Sales Funnel die Abfolge von „Interessant“, „Lead“, „Opportunity“ und „Kunde“. Je weiter ein Kunde in der Customer Journey voranschreitet, desto tiefer rutscht er auch in den Sales Funnel – so zumindest die Annahme.

Bemerkenswert ist, dass beide Modelle als Kontinuum angelegt sind. Der Prozess startet also irgendwo und endet irgendwo. In der Customer Journey ist dieses Ende mit der Nutzung des Produkts oder der Dienstleistung erreicht, beim Sales Funnel sogar schon mit der Konversion zum Kunden. Das lässt sich kritisieren, weil



ein wichtiger Aspekt ausgeklammert oder zumindest nicht explizit beachtet wird: Mit der Nutzung beginnt für einen Kunden die Customer Journey potenziell von vorne, ein „Customer“ durchläuft den Sales Funnel erneut. Statt eines Kontinuums handelt es sich also eigentlich um einen Kreislauf.

Das ist weit mehr als eine akademische Spitzfindigkeit. Denn dieser theoretische blinde Fleck führt dazu, dass Potenzial systematisch übersehen wird. Zwar ist klar, dass Bestandskunden wichtig sind. Es wird aber längst nicht alles unternommen, um sie zu weiteren Käufen zu motivieren. Konkret: Während der Phasen „Retention“ und „Advocacy“ wird die Verbesserung der Customer Experience nur selten strategisch vorangetrieben und werden vertriebliche Impulse eher zufällig gesetzt. Der Service, der aufgrund seines engen Kontakts zum Kunden maßgeblich dazu beitragen kann, wird auf diese Rolle nur in Ausnahmen vorbereitet. Damit lässt der Vertrieb hervorragende Chancen ohne Not links liegen.



Extra-Leistung im Service: Zuhören und beraten

Um das zu ändern, ist der Service zunächst einmal in seiner eigentlichen Rolle gefragt. Er muss dafür sorgen, dass einem Kunden bei einem Anliegen schnell und verlässlich geholfen wird: Der Bug in der Software muss rasch behoben sein, die Maschine schnell wieder laufen. Wenn der Service das tadellos hinbekommt, ist schon mal ein guter Anfang gemacht – der Kunde ist nicht unzufrieden. Damit er wirklich zufrieden ist, muss außerdem die Interaktion mit dem Service einwandfrei funktionieren. Der Kunde muss die Möglichkeit haben, sein Anliegen auf dem von ihm bevorzugten Kanal zu übermitteln und ebenfalls über den von ihm bevorzugten Kanal ohne große Wartezeit eine Antwort zu erhalten. Mit ihm

muss ein Termin vereinbart werden, der nicht zu weit in der Zukunft liegt. Und natürlich muss dieser Termin dann auch eingehalten werden. Das klingt zwar alles selbstverständlich. Ist es aber nicht.

Zufrieden ist ein Kunde also dann, wenn seine Erwartungen erfüllt werden. Will der Service ihn richtig begeistern und damit die Grundlage für künftige vertriebliche Aktivitäten legen, sollte er zumindest ein wenig mehr leisten. Er sollte dem Kunden etwas bieten, mit dem er nicht gerechnet hat und das ihm einen zusätzlichen Nutzen verschafft. Zum Beispiel könnte der Servicemitarbeiter nicht nur den Bug beheben, sondern gleich noch die aktuellen Updates einspielen. Oder er bringt nicht nur die Maschine wieder zum Laufen, sondern gibt zusätzlich noch Hinweise dafür, wie sich die Lebensdauer der sensiblen Teile erhöhen lässt.

Angesetzt werden kann der Extra-Leistungs-Hebel auch auf kommunikativer Ebene. Gemeint ist damit, den Kunden über das aktuelle Anliegen hinaus zu beraten. Voraussetzung dafür: Der Servicemitarbeiter muss erst einmal genau zuhören und hinschauen, um herauszufinden, wo derzeit Herausforderungen bestehen und in welchen Bereichen Optimierungspotenzial liegt. Solche Punkte sollte er dann gezielt ansprechen und direkt eine mögliche Lösung vorschlagen. Für Sales-Mitarbeiter gehört das zum Kern ihres Jobs. Im Service muss eine entsprechende Haltung erst noch entwickelt werden.

Um es klar zu sagen: Dass der Service hier noch Nachholbedarf hat, ist ihm in keiner Weise anzulasten. Bislang waren diese Fähigkeiten und dieses Wissen einfach nicht erforderlich und wurden daher auch nicht vermittelt. Das bedeutet aber nicht, dass sich das nicht ändern kann.

Neues Wissen: Von Kunden, Märkten und Produkten

Wer gut beraten möchte, sollte sich hervorragend auskennen. Servicemitarbeiter profitieren hier natürlich von ihrem umfassenden fachlichen Wissen – sie haben alle Funktionen einer Software im Kopf oder wissen ganz genau, welche Komponenten wie in einer Maschine zusammenspielen. Ergänzend dazu sollten sie sich einen gewissen Business-Background aneignen. Das betrifft im Wesentlichen die drei Dimensionen Kunde, Markt und Produkt.



Kunde

- Was ist das Geschäftsmodell des Kunden?
- Welche Produkte stellt der Kunde her, welche Dienstleistungen bietet er an?
- Wie unterscheidet sich der Kunde von seinen Mitbewerbern?
- Wie ist die Organisationsstruktur des Kunden aufgebaut?
- Welche Prozesse sind bei dem Kunden typisch, welche besonders relevant oder geschäftskritisch?
- Welche Stärken und Schwächen weist der Kunde auf?
- Welche Chancen und Risiken hat der Kunde?



Markt

- Wie ist der Markt organisiert, auf dem der Kunde agiert?
- Welche Rahmenbedingungen herrschen auf dem Markt?
- Wie wandelt sich der Markt aktuell?



Produkt/Dienstleistung

- Welche Merkmale weist das eigene Produkt (die eigene Dienstleistung) auf?
- Wie unterscheidet sich das eigene Produkt (die eigene Dienstleistung) von den Angeboten der Mitbewerber?
- Welcher Nutzen ergibt sich für den Kunden aus dem eigenen Produkt (der eigenen Dienstleistung)?

Dass Servicemitarbeiter zu all diesen Fragen so umfassend informiert sind wie die Mitarbeiter im Vertrieb, kann natürlich nicht das Ziel sein. Und das ist auch gar nicht erforderlich. Es genügt schon ein guter Überblick. Der ermöglicht es nämlich zu erkennen, wo bei einem Kunden Potenzial besteht, das mit der Unterstützung des eigenen Unternehmens erschlossen werden kann.

Neue Skills: Die psychologischen Basics

Selbstverständlich kommt es im Vertrieb vor allem auf rationale Argumente an. Vor allem im B2B-Kontext. Vollständig außen vor bleiben Emotionen aber nicht – schließlich treffen Menschen aufeinander. Insofern spielen beispielsweise Sympathie, Verbundenheit und Vertrauen eine wichtige Rolle.

Vertriebsmitarbeiter sind deshalb in der Regel psychologisch geschult. Möglicherweise haben sie sich mit den Grundlagen des Neurolinguistischen Programmierens (NLP) befasst. Oder sie sind mit dem DISG-Modell, einer Persönlichkeitstypologie, vertraut. Auch hier geht es nicht darum, dass die Servicemitarbeiter sich in der gleichen Intensität mit solchen Ansätzen beschäftigen, wie es im Vertrieb üblich ist. Wenn sie ihr Skill-Set aber um einige psychologische Basics erweitern, hat das erhebliche positive Effekte.



Vom Service zum Vertrieb: Übergabe des vertrieblichen Staffelstabs

Wenn der Service verstärkt auch vertriebliche Aufgaben übernimmt, ist das eine enorm wertvolle Vorarbeit. Es ist aber eben lediglich eine Vorarbeit. Daraus dann auch Umsatz zu generieren, bleibt weiterhin der Job des Vertriebs. Für ihn geht es darum, die Ansatzpunkte, die der Service identifiziert und eventuell auch schon beim Kunden angesprochen hat, aufzunehmen und fortzuführen. Das setzt voraus, dass der Vertrieb zunächst einmal erfährt, was welcher Servicemitarbeiter bei welchem Kunden mitbekommen hat, ob dazu schon ein Gespräch geführt wurde und – falls ja – um welche Aspekte es dabei ging. Und das wiederum heißt, dass die Servicemitarbeiter die erforderlichen Informationen unmittelbar nach einem Termin systematisch und verlässlich übermitteln müssen. Wenn es dafür einen Standard gibt, ist das für beide Seiten vorteilhaft.





Wandel gestalten: Strukturen, Prozesse und IT

Um den skizzierten Wandel im Sinne des Vertriebs herbeizuführen, sind Veränderungen bei den Strukturen, den Prozessen und der IT erforderlich. Diese Veränderungen zielen zum einem darauf ab, die Integration des Service in den Vertrieb operativ umzusetzen. Zum anderen – und das ist noch viel wichtiger – sollen sie für die Motivation beim Service sorgen, sich in den Dienst des Vertriebs zu stellen.

Motivation

Im Vertrieb ist eine extrinsische Motivation die Regel – ein flexibler Gehaltsbestandteil hängt vom realisierten Umsatz ab. Für die Servicemitarbeiter sollte ein vergleichbares Anreizsystem etabliert werden. Wichtig ist dabei, dass das Anreizsystem nicht dazu führt, dass die Servicemitarbeiter ihre originären Aufgaben vernachlässigen.



Struktur

Die Gehaltsstruktur der Servicemitarbeiter sollte um eine flexible Bonus-Komponente ergänzt werden, die sich auf die Impulse für den Vertrieb bezieht. Berücksichtigt werden sollte dabei auch die Zufriedenheit der Kunden – zum einen, weil diese ein Faktor für den vertrieblichen Erfolg ist, und zum anderen, weil so sichergestellt wird, dass die Servicequalität hoch bleibt.



Prozesse

Es sollte ein Prozess etabliert werden, der die vertrieblichen Impulse erfasst, bewertet und schließlich zur Auszahlung führt.



IT

Der Prozess ließe sich zwar grundsätzlich auch manuell ausführen. Das würde aber den Aufwand bei allen Beteiligten steigern und damit eher zu Reaktanz als zu Akzeptanz führen. Insofern sollte eine IT-Lösung implementiert werden, die den Prozess nicht nur unterstützt, sondern ihn auch für die Servicemitarbeiter transparent macht.

Integration

Für die Integration sind drei Handlungsfelder relevant. Erstens muss der Service initial auf die neue Rolle vorbereitet werden – den Servicemitarbeitern müssen also das grundlegende Wissen und die wesentlichen Skills vermittelt werden. Zweitens ist wichtig, dass Wissen und Skills nach der Einführung in die Vertriebswelt kontinuierlich aktualisiert werden. Und drittens muss dafür gesorgt werden, dass Informationen vom Service zum Vertrieb fließen und dort gezielt genutzt werden.



Struktur

Um den Austausch zwischen Vertrieb und Service auf eine solide Basis zu stellen, sollten Institutionen geschaffen werden, die mit Verantwortlichen aus beiden Fachbereichen besetzt sind und die die Zusammenarbeit organisieren. Das bezieht sich auf formale und inhaltliche Aspekte. Hilfreich ist auch, Workshop-, Coaching- und Support-Formate für die Wissens- und Skill-Vermittlung zu etablieren und kontinuierlich weiterzuentwickeln.



Prozesse

Damit der Austausch effektiv und effizient stattfindet, sollten verbindliche Prozesse aufgebaut und verankert werden. In Bezug auf die Einführung ist das vergleichsweise trivial. Hier geht es vor allem darum, den Vertrieb zu verpflichten, der Aufgabe regelmäßig und auf hohem Niveau nachzukommen. Anspruchsvoller ist hingegen der kontinuierliche Transfer von Wissen und Skills vom Vertrieb zum Service und von Informationen vom Service zum Vertrieb.



IT

Damit vor allem dieser kontinuierliche Austausch funktionieren kann, ist IT unverzichtbar, die idealerweise die Struktur und die Prozesse unterstützt. Die Software sollte eine einzige verbindliche Datenbasis – eine „Single Source of Truth“ – bereitstellen, auf die Vertrieb und Service gleichermaßen in Echtzeit zugreifen können. Und sie sollte Funktionen anbieten, die den Austauschprozess Ende-zu-Ende abbilden, damit Wissen, Informationen und Daten ohne Medienbrüche ungehindert fließen.





Dynamisches Duo: SAP Sales Cloud und SAP Service Cloud

Zwei Lösungen, die diese Anforderungen in allen Belangen erfüllen, sind die SAP Sales Cloud und die SAP Service Cloud. Sie bieten dem jeweiligen Fachbereich etliche spezifische Funktionen – die sämtliche Aufgaben abdecken. Und sie lassen sich perfekt miteinander kombinieren, um so die Zusammenarbeit von Vertrieb und Service ideal zu unterstützen.

Die Vorteile, die sich auf diese Weise ergeben, sind zahlreich. Die wichtigsten sind nachfolgend in einem Überblick zusammengestellt.

- Beide Lösungen legen neue Daten in einem gemeinsamen Datenpool ab. Dadurch müssen Stammdaten zu einem Kunden nicht redundant angelegt und gepflegt werden und es ist keine Übergabe von Daten erforderlich.
- Der Vertrieb ist in der Lage, (auch offene) Service-Tickets einzusehen und Eskalationen nachzuvollziehen.
- Der Vertrieb hat die Möglichkeit, neue Service-Tickets anzulegen, falls während eines Besuchs beim Kunden Probleme zur Sprache kommen.
- Der Vertrieb kann anstehende Servicetermine einsehen und daraus Verkaufschancen ableiten.
- Der Service kann dank intelligenter Algorithmen Tickets identifizieren, die eine hohe Eskalationswahrscheinlichkeit haben. So kann er präventiv handeln und die Kundenzufriedenheit sicherstellen.
- Der Service kann (auch offene) Angebote einsehen und so im Gespräch mit dem Kunden gezielt und Kontext-bezogen auf den Nutzen eingehen.
- Vertrieb und Service können über einen integrierten Messaging-Dienst Account- oder Produkt-spezifisch miteinander kommunizieren.
- Vertrieb und Service können gemeinsam in virtuellen Räumen (sog. Jam-Gruppen) zusammenarbeiten, um komplexe Angebote oder Tickets zu bearbeiten.
- Vertrieb und Service können Garantielaufzeiten und Wartungsverträge einsehen.
- Befragungen eines Kunden, die ein Vertriebsmitarbeiter durchführt (etwa zum möglichen Ersatzzeitpunkt für ein Produkt oder zur steigenden Auslastung), stehen allen Beteiligten in Vertrieb und Service zur Verfügung – um beispielsweise gemeinsam an einer Verkaufsargumentation zu arbeiten.
- Vertriebsziele oder Serviceziele (KPIs) können in Echtzeit auf dem Startbildschirm mit allen geteilt werden und so die Motivation steigern oder dazu verhelfen, den Fokus auf das Wesentliche zu richten.



sellmore

Gesellschaft für Vertriebsentwicklung mbH

Zentrale Dresden

Bautzner Straße 147a

01099 Dresden

Kontakt:

Telefon: +49 351 896711-0

Telefax: +49 351 896711-98

E-Mail: info@sellmore.de

Web: www.sellmore.de