

Thoma, Axel

**Article**

## Digital-Sales-Enablement - Apps für Mehrwert im Kundengespräch

Marketing Review St.Gallen

**Provided in Cooperation with:**

Universität St. Gallen, Institut für Marketing und Customer Insight

*Suggested Citation:* Thoma, Axel (2020) : Digital-Sales-Enablement - Apps für Mehrwert im Kundengespräch, Marketing Review St.Gallen, ISSN 1865-7516, Thexis Verlag, St.Gallen, Vol. 37, Iss. 5, pp. 42-49

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/276108>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

# Marketing Review St. Gallen



5 | 2020 **SCHWERPUNKT** Interview mit Guntram Friede (CMO Salesforce) • Sales- und Service-Bots im Vertrieb • Automatisierung in der B-to-B-Marktbearbeitung • Automatisierung in KMUs • Automated Product Suggestions with Needs-based Configurators • Digital-Sales-Enablement • Chatbots as Personalized Sales Agents **INSIGHTS** Oracle: The Art of War & Sales **KOMMENTAR** Die zwei Komponenten der Sales-Automation **SPEKTRUM** Co-Kreation der Marke in Brand-Communities • Kommunikative Ökosysteme

[www.marketing-review.ch](http://www.marketing-review.ch)

## Sales Automation



# Digital-Sales-Enablement

## Apps für Mehrwert im Kundengespräch

---

Unternehmen rüsten ihre Verkäufer mit digitalen Applikationen für Kundengespräche aus. Dieser Beitrag zeigt, was für einen Mehrwert solche Apps für den Anbieter und Kunden erzeugen und welche Auswirkungen deren Einsatz auf das Anforderungsprofil des Verkäufers hat. Die Erkenntnisse basieren auf der Analyse von sechs Beispielen aus der Praxis.

**Dr. Axel Thoma**

**D**ie Hauptaufgabe eines Verkäufers ist es, Kunden zu gewinnen, zu halten und auszubauen. Dabei spielt das direkte Kundengespräch mit Fokus auf die gemeinsame Wertschöpfung eine zentrale Rolle (Blocker, Cannon, Panagopoulos & Sager, 2012; Hartmann, Wieland & Vargo, 2018). Diese Interaktion zwischen Anbieter und Kunde erfuhr im Laufe der Zeit Unterstützung durch wechselnde Instrumente. Die bewährte Zeigemappe wurde durch den Laptop mit PowerPoint abgelöst, gedruckte Broschüren und Argumentarien durch digitale, interaktivere Medien ersetzt. Heute erfolgt die Vertriebsunterstützung meist digital mit tablet- oder smartphonebasierten Applikationen. In Anlehnung an die Definition von CSO Insights (2019) beschreibt „Digital Sales Force Enablement“ die gezielte Unterstützung des Vertriebs mit Inhalten und Instrumenten wie Apps, um in Verkaufsgesprächen die Effizienz zu steigern, die Customer-Experience zu verbessern und die Effektivität zu erhöhen. Nebst selbstentwickelten Apps steht eine grosse Anzahl an Software-as-a-Service-Anbietern zur Verfügung: Chiefmartec (2019) zählt über 7000 Lösungen für Marketing und Sales, davon allein für „Sales Automation, Enablement & Intelligence“ über 400. Nancy Nardin (2019) listet unter „Sales Enablement, Prospecting & Engagement“ über 100 auf. Trotz potenzieller Risiken, wie beispielsweise die Frage nach der Datensicherheit und -integrität oder der rechtlich und moralisch korrekte Umgang mit individuellen Nutzer- und damit Leistungsdaten (z.B. für Performance-Reviews), ist das Interesse an solchen Applikationen gross. Doch was ist eigentlich über deren Wirkung bekannt? Während Technologien für die Planung und das Re-

porting im Verkauf untersucht wurden (Roman & Rodriguez, 2015), ist vergleichsweise wenig über den Einsatz von Apps im persönlichen Gespräch erforscht (Gill, Sridhar & Grewal, 2017). Darauf aufbauend, leistet dieser Beitrag Antworten auf drei Fragen. Erstens, erzeugen solche Apps Mehrwert im Kundengespräch, wie das beispielsweise Kumar und Pansari (2016) unter dem Gesichtspunkt des Customer-Engagement postulieren? Zweitens, wenn ja, in welcher Art, für wen und wie? Drittens, in Anlehnung an Dixon und Tanner (2012), was bedeutet der Einsatz solcher Technologien für das Anforderungsprofil des Verkäufers, vorausgesetzt, dieser setzt sie auch ein (Hunter & Panagopoulos, 2015)? Dazu wurden sechs Praxisbeispiele im Rahmen einer dreijährigen partizipativen Observation (Iacono, Brown & Holtham, 2009; Vinten, 1994) begleitet und untersucht. Die untersuchten Beispiele und deren jeweiliger Anwendungsfokus sind in der Abbildung 1 zusammengefasst. Als Informationsbasis dienten zusätzlich zum Zugang zu den Applikationen (a) quartalsweise Erfahrungsaustausche und Reflektion von Performance-Indikatoren mit dem Vertriebsmanagement, (b) Interviews mit Verkäufern und die Begleitung von Kundengesprächen unter Einsatz der Apps, (c) Teilnahme an Inhouse-Schulungen und (d), wo vorhanden, Einsicht in die Ergebnisse von Kundenbefragungen zur Gesprächsqualität und der Experience.

### **Mehrwert in den relevanten Gesprächsphasen**

Für die Analyse ist „Mehrwert“, entsprechend der einleitend eingebrachten Definition von Digital-Sales-Force-Enablement, in die Dimensionen „Effizienz“, „Experience“ (aus Kunden- und

#### **Dr. Axel Thoma**

Lehrbeauftragter der Universität St. Gallen und Research Partner der Forschungsstelle für Internationales Management

Tel.: +41 (0) 79 4124265  
axel.thoma@unisg.ch  
www.fim.unisg.ch

**Abb. 1: Analyisierte Praxisbeispiele**

	<b>Froneri</b>	<b>Pistor</b>	<b>Raiffeisen</b>	<b>Rhätische Bahn</b>	<b>stürmsfs</b>	<b>Vodafone</b>
<b>Branche</b>	Konsumgüter	Handel und Dienstleistungen (Bäckerei, Gastronomie, Pflege)	Finanzdienstleistungen	Transport	Handel und Dienstleistungen (Stahl und Metall)	Telekommunikation und Informationstechnologie
<b>Durchschnittliche Anzahl Anwender</b>	35	30	500	5	20	200
<b>Zielgruppe</b>	Restaurants, Heime, Snackbars	Bäckereien, Restaurants, Heime	Firmenkunden	Tourenplaner, Reiseveranstalter	Metallverarbeitende Unternehmen	Firmenkunden
<b>Geografischer Einsatz</b>	Schweiz	Schweiz	Schweiz	Europa, Asien und USA	Schweiz und Österreich	Europa
<b>Anwendungsfokus extern</b>	Inspiration, Beratung, Cross-Selling	Beratung individueller Lösungen aus Sortiment, Dienstleistungen und Netzwerk	Beratung und Begleitung bei der Umstellung des Zahlungsverkehrs	Inspiration und Up-Selling mit neuen Produkten wie Glacier Express Excellence Class	Ganzheitliche Vorstellung Produkte und Dienstleistungen; Cross- und Up-Selling	Inspiration neue Themen, Beratung, Cross- und Up-Selling
<b>Anwendungsfokus intern</b>	Reduktion Print, einheitliche Botschaften	Alles aktuell an einem Ort, einheitliche Botschaften	Thematisches Onboarding, alles aktuell an einem Ort, Effizienz in der Nachbereitung	Alles aktuell an einem Ort, Effizienz in der Nachbereitung	Alles dabei, Effizienz in der Vorbereitung	Thematisches Onboarding, Effizienz in der Vor- und Nachbereitung, Performance-Management

Quelle: Eigene Darstellung.

Anwendersicht) und „Effektivität“ aufgesplittet. Die persönliche Interaktion zwischen Anbieter und Kunde unterteilt sich in drei massgebende Phasen, konkret die der „Gesprächsvorbereitung“, „Gesprächsführung“ und „Gesprächsnachbereitung“. Abbildung 2 fasst die zentralen Erkenntnisse aus der Analyse der sechs Praxisbeispiele zusammen, gegliedert nach den Mehrwerten in den jeweiligen Gesprächsphasen. Alle sechs Praxisbeispiele schaffen Mehrwert durch den Einsatz von App-Lösungen im direkten Kundengespräch, wenngleich in unterschiedlicher Art und Intensität. Der Mehrwert wird massgeblich durch den Anwendungsfokus (Use-Case) und die Fähigkeiten des Anwenders beeinflusst.

### Effizienz steigern

Die Effizienzsteigerung beginnt bei der Gesprächsvorbereitung. Der Con-

tent findet sich in aktueller Form und einsatzbereit in der App. Ist die Anzahl an Dokumenten und interaktiven Medien hoch und damit kaum mehr überschaubar, kann ein automatisiertes

### Zusammenfassung

Der Verkauf setzt verstärkt auf unterstützende Technologien. Applikationen sollen im direkten Kundengespräch Mehrwert schaffen. Die Analyse von sechs Praxisbeispielen mit unterschiedlichem Anwendungsfokus zeigt auf, welche Art von Mehrwert in welcher Gesprächsphase geschaffen wird und was sich daraus für Änderungen für das Anforderungsprofil des Verkäufers ergeben.

„Appointment-Board“ helfen, eine auf die Zielgruppe abgestimmte Auswahl an Inhalten auf Knopfdruck zu filtern. Ein Beispiel: Die Aussendienstmitarbeitenden von stürmsfs besuchen jeden Tag unterschiedlichste Kundentypen mit entsprechend heterogenen Informationsbedürfnissen. Bevor sie die App-basierte Lösung zur Verfügung hatten, stellte jeder Verkäufer täglich Broschüren und digitale Dokumente entsprechend dem individuellen Besuchsplan zusammen. Das entfällt, weil alle Verkäufer alles dabei haben und situativ agieren. In diese Lösung lassen sich auch Informationen aus anderen Systemen, wie z.B. dem ERP oder CRM, einbinden. Über frisch bereitgestellte Inhalte sowie wichtige News informiert bei Froneri ein interner „Team-Room“. Wer international verkauft oder mit vielen Distributoren arbeitet, schätzt wie Vodafone die Möglichkeit, Inhalte auf Knopfdruck

gezielt ganzen Nutzergruppen nach Sprache, rechtlichem Geltungsbereich oder Vertraulichkeit zugänglich zu machen oder entziehen zu können.

Während des Kundengesprächs erlauben Apps das effiziente Aufsuchen und Aufrufen situativ gewünschter Inhalte; bei Froneri in Form eines Archivs mit Filterfunktion. Werden in Gesprächen nicht nur Ideen sondiert, sondern direkt Abschlüsse generiert, so schafft das „On-Screen-Signing“ mit digitaler Unterschrift weitere Effizienzvorteile. Was früher Gesprächsnachbereitung war, kann heute bereits während des Gesprächs ausgeführt werden. Raiffeisen zum Beispiel erfasst bereits während des Gesprächs mit dem Kunden Angaben und Erkenntnisse mit dem Tablet. Dies verhindert nicht nur Missverständnisse, sondern auch das Abtippen von Notizen danach. So entstehen gleichzeitig Transparenz und

Verbindlichkeit. Pistor, die Rhätische Bahn und stürmsfs stellen während des Gesprächs für den Kunden interessante Dokumente in einen „Warenkorb“; dieser lässt sich jederzeit als E-Mail versenden und abrufen.

Die bereits produktivere Gesprächsnachbereitung wird ergänzt durch Analytics. Entsprechend dem Ansatz des „Closed-Loop-Marketing“ lassen sich objektive und zeitnahe Feedbacks aus der App- und Content-Nutzung herleiten. Ein Resultat aus dem Gespräch kann sein: Dem Kunden wird eine individuelle Website zum Download/Lesen ausgewählter Gesprächsinhalte angeboten. Damit kann das Kundeninteresse durch dessen Klick- und Surfverhalten besser beurteilt werden und es kann proaktiv darauf reagiert werden. Nutzungszahlen der App sind genauso relevant für das eigene Vertriebsmanagement. Vodafone

ne nutzt dieses Feedback, um Inhalte zu optimieren, definierte Gesprächs- und Verkaufsziele zu verfolgen und das eigene Vertriebsmanagement gezielt zu coachen und weiterzuentwickeln.

Die Effizienzsteigerung führte bei Froneri zu einer Einsparung von Druckkosten im sechsstelligen Bereich und verkürzte die Time-to-Market von mehreren Wochen auf wenige Tage bis hin zu Stunden. Bei der Rhätischen Bahn gewinnt der Verkaufsberater an einem Messtag mit Dutzenden von Gesprächen dank effizienter Nachbereitung rund 30 Minuten.

### Experience verbessern

Bereits in der Gesprächsvorbereitung lassen sich Grundlagen für ein kunden-zentriertes Gespräch legen. Beginnend mit dem User-Management, können z.B. bewusst diejenigen Inhalte bereit-

**Abb. 2: Mehrwert in den Gesprächsphasen**

		Mehrwert		
		Effizienz steigern	Experience verbessern	Effektivität erhöhen
<b>Gesprächsverlauf</b>	<b>Vorbereitung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gespräche kundenspezifisch vorbereiten <sup>ak)</sup></li> <li>• Aktuelle Inhalte an einem Ort auffinden <sup>a)</sup></li> <li>• Daten aus z. B. ERP oder CRM abrufen <sup>a)</sup></li> <li>• Zugriffsrechte verwalten <sup>a)</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umgebung und Ambiente kundenspezifisch anpassen <sup>k)</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rahmenbedingungen und Bedürfnisse mit z. B. einer Potenzialanalyse konkretisieren <sup>ak)</sup></li> </ul>
	<b>Moderation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Situativ relevante, aktuelle Inhalte ad hoc suchen und aufrufen <sup>a)</sup></li> <li>• Gesprächsergebnisse fortlaufend dokumentieren <sup>a)</sup></li> <li>• Aufträge „On-Screen“ unterzeichnen und abschliessen <sup>ak)</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Multimediale, interaktive Inhalte nahtlos einbinden <sup>k)</sup></li> <li>• Kaskadenartig (Inhaltshierarchie z. B. als Canvas) in Details eintauchen und rauszoomen <sup>ak)</sup></li> <li>• Situativ relevanten, dynamischen Gesprächsverlauf gestalten <sup>ak)</sup></li> <li>• Mehrwertdiskussion situationsspezifisch führen <sup>ak)</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ideen mit z. B. Kalkulatoren oder Szenarien situations-spezifisch validieren <sup>ak)</sup></li> <li>• Lösungsspektrum mittels Profiling gezielt reduzieren <sup>ak)</sup></li> <li>• Eckwerte und Prioritäten bis hin zu Aktionsplan definieren <sup>ak)</sup></li> </ul>
	<b>Nachbereitung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Situativ relevante, besprochene Inhalte direkt digital z. B. per E-Mail austauschen <sup>ak)</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Situativ relevante, besprochene Inhalte direkt digital z. B. per E-Mail austauschen <sup>ak)</sup></li> <li>• Besprochene, relevante Inhalte augenblicklich erhalten und nachlesen können (Cloud-Dokumente, Microsite) <sup>k)</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gesprächsverlauf, Inhalte und Resultate nachvollziehen <sup>ak)</sup></li> <li>• Relevanz und Wirkung von Inhalten beurteilen <sup>a)</sup></li> </ul>

a) Mehrwert primär für Anbieter  
 k) Mehrwert primär für Kunde  
 ak) Mehrwert für Anbieter und Kunde

Quelle: Eigene Darstellung; Analyse der Praxisbeispiele.

gestellt werden, welche sich auf die Branche und die Anwendungsfelder des Kunden beziehen. Damit lassen sich Allgemeinschauplätze vermeiden und die meist hohe Anzahl an Dokumenten eingrenzen. Ebenfalls lässt sich das Ambiente zielgruppenbezogen anpassen. Der Kunde soll sich nicht nur „Zuhause“ und verstanden fühlen, sondern nur die für ihn relevanten Mehrwerte angezeigt erhalten. Mittels Mood-Tailoring, des Austauschs von Hintergrundbildern, akzentuiert beispielsweise die Rhätische Bahn das Sommer- und Wintergeschäft.

Während des Kundengesprächs helfen sogenannte „Canvas“, komplexe Inhalte zugänglich zu machen, und bieten dem Kunden die Möglichkeit, für ihn relevante Themen aktiv anzusprechen und den Gesprächsfluss mitzugestalten. Bei stürmsfs sind nicht nur alle Inhalte auf einen Blick in einem 3D-illustrierten Canvas untergebracht. Dieser transportiert gleichzeitig die Botschaft, dass stürmsfs als Dienstleister auf vielfältigste Weise Kunden unterstützt, erfolgreicher zu werden. So zeigt der Canvas die Herausforderungen des Kunden und die Schnittstellen zum eigenen Unternehmen und den Kompetenzen. Kunden zu aktivieren, heisst gleichzeitig, diese nicht mit Informationen zu überfordern, sondern Inhalte je nach Interessenlage und Zeit mittels eines kaskadenartigen Aufbaus schrittweise zu vertiefen. Dies nutzt beispielsweise Pistor beim Thema Dienstleistungen. Beginnend mit einem Schaubild, lassen sich einzelne Dienstleistungen nach Kundeninteresse umfassend besprechen, inklusive interaktiver Simulatoren, emotionaler Bilder und One-Pager als Leave-Behind.

Ebenfalls wird das situative Anpassen von Argumenten praktiziert. Meist ist es so, dass es mehr Argumen-

## Kernthesen

Apps steigern die Effizienz, Experience und Effektivität im direkten Kundengespräch sowohl für den Anbieter wie auch Kunden. Der jeweilige Use-Case wie auch die Fähigkeiten des Verkäufers beeinflussen die Ausprägung des Mehrwerts. Der Vertriebsführung obliegt die wichtige Aufgabe, nicht nur die Entwicklung solcher digitalen Tools zu gestalten, sondern deren Anwendung im Tagesgeschäft zu fördern und entsprechend dem veränderten Anforderungsprofil die Fähigkeiten des Vertriebsteams weiterzuentwickeln.

te gibt, als in der zur Verfügung stehenden Zeit vermittelbar sind. Zudem verwässern zu viele, für den Empfänger weniger relevante Argumente die Gesamtwahrnehmung. Während in einem PowerPoint oder in einer Broschüre die Argumente vor dem Gespräch fixiert sind, lassen sich diese in einer App kundenbezogen variieren. Vertriebsmitarbeitende von Vodafone achten während der Gesprächsentwicklung auf Signale des Kunden, was diesen am meisten interessiert. Auf Knopfdruck können sie die Argumentation über die gleichen Produkte und Dienstleistungen schärfen, indem beispielsweise nur noch die Mehrwerte mit Blick auf Qualität, Verfügbarkeit oder Effizienz angezeigt werden. Zuhören, verstehen, kundenzentriert handeln lautet die Devise.

Die Gesprächsnachbereitung schliesslich bietet ebenfalls Gelegenheit, Kunden weiter zu aktivieren. Ei-

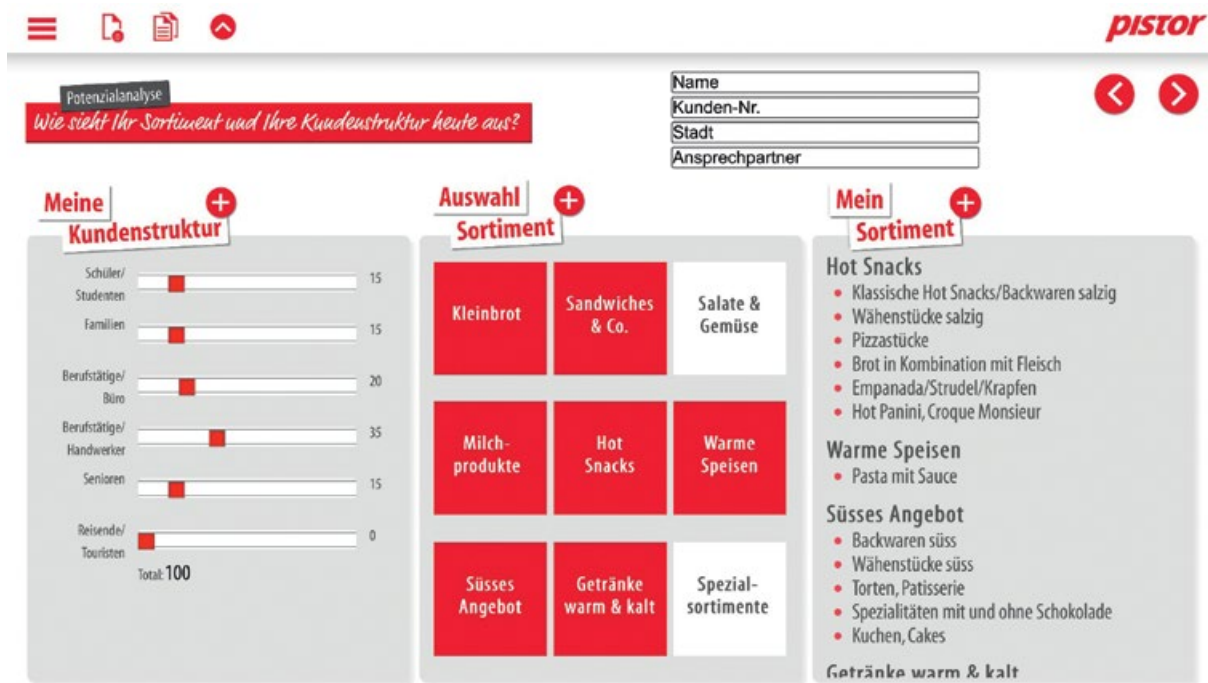
nerseits können besprochene Inhalte auf einer personalisierten Website mit zielgruppenspezifischem Mood und persönlicher Ansprache bereitgestellt werden. Oder die App kann als solche, wie im Falle von Raiffeisen, beim Thema „Harmonisierung des Zahlungsverkehrs“ durch den Kunden auf sein Gerät heruntergeladen werden.

Die dank der App-Lösung verbesserte Experience führte bei Froneri zu höheren Werten in den regelmässig durchgeführten Zufriedenheitsumfragen bei Kunden. Die Rhätische Bahn stellte beim Vertriebsteam ein Mehr an Motivation fest. Die Berater sehen sich als Storyteller, da sie kundenzentriert und ohne Medienbruch agieren.

## Effektivität erhöhen

Effektivität im direkten Kundengespräch ist nicht per se mit einem sofortigen Geschäftsabschluss gleichzusetzen. Vielmehr geht es darum, den Kunden in den Phasen des Kaufprozesses zu unterstützen und im Entscheidungsprozess einen Schritt weiterzubringen. Die grösste Herausforderung im Business-to-Business-Geschäft ist es, zu jedem Zeitpunkt des Entscheidungsprozesses und für jeden Stakeholder aufzuzeigen, was der Kundenmehrwert aus der Kundenoptik ist (Singh et al., 2019). Nutzen und Mehrwert sind keine starren Grössen, sondern variieren situativ. Digitale Lösungen unterstützen das flexiblere Argumentieren und Hinarbeiten auf konkrete Resultate. So hängt ein effektives Gespräch von seiner Vorbereitung ab. Konkret von dem Abklären von Interessen und Erwartungen und dem Zusammenstellen entscheidungsrelevanter Informationen. In der Gesprächsvorbereitung können mit Checklisten, Kalkulatoren oder Konfiguratoren Informatio-

Abb. 3: Potenzialanalysen bei Pistor



Quelle: Screenshot aus der Pistor-Applikation.

nen gewonnen oder der Kunde hinsichtlich des Lösungsspektrums und der Kosten sensibilisiert werden. Raiffeisen beispielsweise ermöglicht Kunden mittels einer Checkliste, den eigenen Status quo und damit den Handlungsbedarf einzuschätzen.

Pistor objektiviert und systematisiert die Bäckerei-Beratung mittels ei-

ner Potenzialanalyse im gemeinsamen Gespräch mit dem Kunden, wie in Abbildung 3 dargestellt. Diese Analyse stellt den Ist-Zustand des Take-away-Geschäfts fest, vergleicht diesen mit Erfahrungswerten der gesamten Kundenbasis und zeigt mögliche Potenziale für Mehrumsatz und Dynamisierung des Angebots auf. Kalkulatoren helfen,

Lösungen aus der Sicht des Kunden zu erklären, zu validieren und zu priorisieren. Bei einer grossen Anzahl an Produkten und Dienstleistungen bieten sich Navigatoren wie auch Konfiguratoren an, um das Lösungsspektrum kundenzentriert zu reduzieren und masszuschneiden. So setzt Froneri auf einen „Szenario-Profiler“, der je nach Art des Kundenbetriebs die erfahrungsgemäss kommerziell erfolgreichen Eis-Desserts vorschlägt. Ebenfalls sinnvoll ist das gemeinsame Definieren nächster Schritte während des Gesprächs, wie bei Pistor. Dies fördert die Transparenz, beugt Missverständnissen vor und schafft gegenseitige Verbindlichkeit.

Auch in der Gesprächsnachbereitung lässt sich effektiver arbeiten. Wer beispielsweise auf dem Tablet während

## Handlungsempfehlungen

1. Den angestrebten Mehrwert einer digitalen Applikation als Entwicklungsgrundlage eindeutig definieren.
2. Sowohl Mehrwert für den Kunden, das eigene Unternehmen wie auch den Anwender (Verkäufer) schaffen.
3. Anforderungsprofile und Aus-/Weiterbildungsmassnahmen als Teil der Befähigung der Anwender weiterentwickeln.



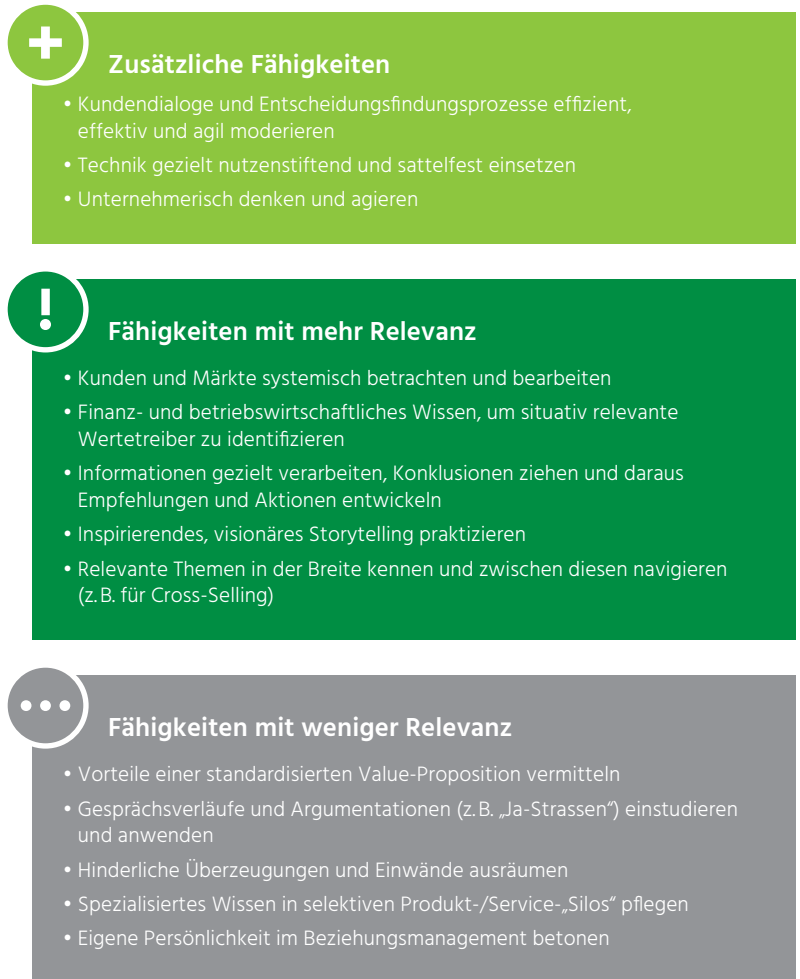
des Gesprächs bereits digital markiert, welche Inhalte gefielen oder nicht, kann das Nachfassen zielgerichteter angehen. Gleiches gilt, wenn Gesprächsinhalte dem Kunden auf einer Microsite zur Verfügung gestellt werden und sich dabei nachverfolgen lässt, was genau wie lange angeschaut und heruntergeladen wird. Schliesslich lassen sich Erkenntnisse aus dem Kundengespräch – z.B. ausgefüllte Checklisten wie bei Raiffeisen oder Konfigurator-Resultate – in CRM-Systeme überführen und als Basis für das nächste Gespräch nutzen.

Bei Pistor führte der Einsatz der digitalen Vertriebsunterstützung anlässlich einer Messe zu einem derart hohen Interesse an vertiefenden Potenzial-Workshops, dass der zuständige Fachberater für ein Jahr terminlich ausgebucht war. Die App von Raiffeisen spart Firmenkunden bei der Umstellung des Zahlungsverkehrs signifikant Zeit. Mit wenigen Klicks ist die eigene Situation erfasst und der Handlungsbedarf erkannt, während die Konkurrenz ihren Beratern und Kunden 50-seitige Broschüren zur Selbstkonsultation überliess.

### Veränderung des Anforderungsprofils

Der erfolgreiche Einsatz einer App im direkten Kundengespräch stellt entsprechende Anforderungen an den Verkäufer. Zusätzlich zum „Verstehen“ und „Wollen“ entscheidet das „Können“ massgeblich darüber, ob die angesprochenen Mehrwerte geschaffen werden oder nicht. Fehlen dazu notwendige Fähigkeiten, können Unsicherheit und Ablenkung im Gespräch entstehen. Basierend auf den Beobachtungen aus Kundengesprächen und Inhouse-Schulungen der sechs untersuchten Beispiele, fasst Abbildung 4 zusammen, wie

## Abb. 4: Veränderung des Anforderungsprofils des Verkäufers



Quelle: Eigene Darstellung; Analyse der Praxisbeispiele.

sich das Anforderungsprofil des Verkäufers wandelt. Im Wissen, dass Unternehmen ihre Anforderungs- und Kompetenzprofile unterschiedlich strukturieren, folgt die Analyse der Dreiteilung „Fähigkeiten mit weniger Relevanz“, „Fähigkeiten mit mehr Relevanz“ und „Zusätzliche Fähigkeiten“.

Mehrwertorientierte Apps im Kundengespräch spiegeln das heutige

Anbieter-Abnehmer-Machtverhältnis wider; in vielen Fällen ist der Kunde in einer Position der Stärke. Gut informierte Kunden erwarten einen Austausch auf Augenhöhe, der ihre Entscheidungsfindung in einem dynamischen Marktumfeld unterstützt und das gemeinsame Schaffen von Werten (Value-Co-Creation) ins Zentrum stellt (Thoma, Lukas & Hacker, 2018).


Standardisierte Value-Propositions, einstudierte Argumentarien und Überzeugungstaktiken führen immer weniger zum Erfolg. Lag bei Pistor der Fokus früher auf der Sortimentsberatung durch Verkäufer mit persönlicher Anwendererfahrung (z.B. als Bäcker), so entstehen heute im Kundendialog modulare Individuallösungen aus Sortiment, Dienstleistung und Netzwerk. Beispielsweise werden betriebliche Abläufe gemeinsam mit dem Kunden mittels eines Prozess-Workshops analysiert. So lassen sich Effizienzpotenziale aufdecken und durch die App unterstützt Lösungsansätze aufzeigen. Voraussetzung dazu ist vertieftes finanz- und betriebswirtschaftliches Wissen, um Kunden und deren Ökosysteme systematisch zu verstehen, wie auch Informationen gezielt in Empfehlungen und Massnahmen zu überführen. Bei Raiffeisen wie auch stürmsfs sind zuallererst Verkäufer als „Navigatoren“ gefragt, welche wechselnde, für den Kunden relevante Themenfelder in der Breite verstehen, Bedürfnisse und Möglichkeiten effizient ausloten und je nach Komplexität dann unter Beizug eines Fachspezialisten eine individuelle Value-Proposition ausarbeiten.

Wer die relevante, individualisierte Value-Proposition inspirierend und visionär als Storyteller vermitteln kann, überzeugt zusätzlich. Die Verkäufer der Rhätischen Bahn haben schon immer mit emotionalen Produkten gepunktet. Gefragt ist heute aber nicht nur die Begeisterung für und Kenntnis der eigenen Produkte und Dienstleistungen, sondern die Fähigkeit, diese für Endkunden attraktiv und für Touren-Veranstalter wirtschaftlich überzeugend als Gesamt-Erlebnisse darzustellen. Auch bei Froneri fand ein Wandel vom klassischen Produktverkauf hin zu Lösun-

gen statt. Gefordert ist nicht mehr nur Verhandlungsgeschick und Kundenpflege, sondern die Fähigkeit, Kunden mit innovativen Konzeptideen zu inspirieren und anschliessend fallspezifisch die wirtschaftlichen Potenziale aufzuzeigen.

Neuland betreten viele Verkäufer, wenn es darum geht, Kundendialoge lösungsoffen zu moderieren und dabei neue Technologien nutzenstiftend und versiert einzusetzen. Die Gesprächsgestaltung mittels einer App ist anspruchsvoller als beispielsweise der Einsatz einer Broschüre oder einer PowerPoint-Präsentation. Die App soll nicht dominieren, sondern als Mittel zum Zweck unterstützen. Der Verkäufer ist nicht Präsentator, sondern Moderator, der in einem dynamischen

Gesprächsverlauf situativ relevante und nutzenstiftende Inhalte wie auch App-in-App-Tools (z.B. ein Kalkulator) einbringt. Bei Froneri zeigte sich dieser Wandel auch in der Sitzordnung. Statt sich wie bis anhin verhandelnd gegenüber zu sitzen, finden Gespräche „über Eck“ mit geteiltem Blick auf die App statt.

Wie der Titel bereits impliziert: Digital-Sales-Force-Enablement soll wertstiftend unterstützen. Dazu bedarf es der passenden technischen Lösung wie auch der Befähigung der Verkäufer als Anwender. Diese entsprechend zu coachen, weiterzuentwickeln und in der täglichen Anwendung zu unterstützen, wird eine zentrale Aufgabe des Vertriebsmanagements in den kommenden Jahren sein. 

## Literatur

- Blocker, C., Cannon, J., Panagopoulos, N. & Sager, J. (2012). The Role of the Sales Force in Value Creation and Appropriation: New Directions for Research. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 32(1), 15–27.
- Chiefmartec (2019). Marketing Technology Landscape. Abgerufen von <https://chiefmartec.com/2019/04/marketing-technology-landscape-supergraphic-2019/>
- CSO Insights (2019). Fifth Annual Sales Enablement Study. Abgerufen von <https://www.csoinsights.com/5th-annual-sales-enablement-study/>
- Dixon, A. & Tanner, J. (2012). Transforming Selling: Why It Is Time to Think Differently About Sales Research. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 32(1), 9–14.
- Gill, M., Sridhar, S. & Grewal, R. (2017). Return on Engagement Initiatives: A Study of a Business-to-Business Mobile App. *Journal of Marketing*, 81(4), 45–66.
- Hartmann, N., Wieland, H. & Vargo, S. (2018). Converging on a New Theoretical Foundation for Selling. *Journal of Marketing*, 82(2), 1–18.
- Hunter, G. & Panagopoulos, N. (2015). Commitment to Technological Change, Sales Force Intelligence Norms, and Salesperson Key Outcomes. *Industrial Marketing Management*, 50(10), 162–179.
- Iacono, J., Brown, A. & Holtham, C. (2009). Research Methods: A Case Example of Participant Observation. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 7(1), 39–46.
- Kumar, V. & Pansari, A. (2016). Competitive Advantage Through Engagement. In: *Journal of Marketing Research*, 53(4), 497–514.
- Nardin, N. (2019). Nancy Nardin's Sales Technology Landscape. Abgerufen von <https://smartsellingtools.com/salestech-landscape/>
- Roman, S. & Rodriguez, R. (2015). The Influence of Sales Force Technology Use on Outcome Performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 30(6), 771–783.
- Singh, J., Flaherty, K., Sohi, R., Deeter-Schmelz, D., Habel, J., Le Meunier-FitzHugh, K., Malshe, A., Mullins, R. & Onyemah, V. (2019). Sales Profession and Professionals in the Age of Digitization and Artificial Intelligence Technologies: Concepts, Priorities, and Questions. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 39(1), 1–21.
- Thoma, A., Lukas, O. & Hacker, Ch. (2018). FRONERI – Digitale B-to-B-Vertriebsunterstützung. *Marketing Review St. Gallen*, 3, 82–88.
- Vinten, G. (1994). Participant Observation: A Model for Organizational Investigation? *Journal of Managerial Psychology*, 9(2), 30–38.