

August 2022



EMCEE Research Insights Series

Internationaler Verkauf in Business-to-Business Märkten in Zeiten der Covid-19 Pandemie: Kann ein digitaler den physischen Kontakt ersetzen?

Anja Pichler und Arnold Schuh, Competence Center for Emerging Markets & CEE

Die durch die COVID-19 verursachten nationalen Lockdowns haben die Reisetätigkeit und Kundenbesuche im internationalen Verkauf zum Stillstand gebracht. Durch den raschen Umstieg auf digitale Kommunikationskanäle und Medien konnten die Geschäfte mit bestehenden Kunden weitergeführt werden. Allerdings stockte die Neukundenakquisition. Die Befragung österreichischer Hidden Champions zeigt, dass der physische Kontakt beim Verkauf von komplexen und beratungsintensiven Produkten kaum zu ersetzen ist.

Der Ausbruch der COVID-19 Pandemie im Frühjahr 2020 hat zu einer enormen globalen Gesundheits- und Wirtschaftskrise geführt. Die von den nationalen Regierungen verordneten Lockdowns und Reisebeschränkungen gemeinsam mit krankheitsbedingten Ausfällen haben zu Werksschließungen, Unterbrechungen von globalen Lieferketten und der Einstellung der Reisetätigkeit geführt. Auch die internationale Verkaufstätigkeit wurde davon beeinträchtigt. Messen und Kongresse wurden abgesagt, Kundenbesuche im Ausland unterblieben. Ziemlich rasch wurde im Verkauf auf digitale Interaktionsformen umgestiegen, der Unternehmensauftritt im WWW ausgebaut und wurden digitale Formate für Messen, Verkaufssymposien und Verkaufsräume entwickelt.

Die rasante Verbreitung von digitalen Verkaufs- und Absatzkanälen während der Pandemie konnte den Eindruck vermitteln, dass der klassische persönliche Verkauf im physischen Kontakt mit dem Kunden ein Auslaufmodell ist. Während diese Einschätzung bei einfachen, standardisierten Produkten von geringerem Wert durchaus zutreffen mag, stellt sich die Situation beim Verkauf komplexer Leistungsbündel, die Hardware, Software und begleitende

Dienstleistungen beinhalten und hohe Investitionsvolumen auf Seiten des Kunden umfassen, anders dar.

In unserer explorativen Studie sind wir der Frage nachgegangen, wie effektiv digitale Verkaufskanäle während der Pandemie waren und wie sehr der persönliche Verkauf gefehlt hat. Des Weiteren wollten wir wissen, wie Unternehmen ihr internationales Verkaufsmodell angepasst haben und welche Schlussfolgerungen sich daraus für den Verkauf nach der Pandemie ergeben? Als Stichprobe für unsere Untersuchung wählten wir 21 österreichische Hidden Champions. Diese Unternehmen sind unter den Top-3 Weltmarktführern oder europäischer Marktführer, haben einen Umsatz von unter US-\$ 4 Milliarden und sind größtenteils in Investitionsgütermärkten tätig.¹ Diese Unternehmen sind Spezialisten in ihrem Produkt- und Anwendungsbereich und operieren in Marktnischen. Die Umsätze reichen von EUR 12 Millionen bis 6,7 Milliarden, wobei der Auslandsumsatzanteil bei der großen Mehrheit der Unternehmen über 90% liegt. Die Online-Interviews mit den internationalen Verkaufs- bzw. Marketingverantwortlichen wurden von Juni bis September 2021 durchgeführt.

Die Ergebnisse zeigen, dass die Befragten den Verlust des physischen Kontakts im Verkauf während der COVID-19 Pandemie als großes Problem ansehen. Das wird offensichtlich, wenn man einen Blick auf das Verkaufsmodell der Hidden Champions wirft. Das klassische Verkaufsmodell dieser Unternehmen basiert auf persönlichen, vertrauensvollen Beziehungen mit den Kunden, dem Besuch der Kunden, der Präsenz auf Fachmessen und internationalen Konferenzen, dem Einsatz von Veranstaltungen und Symposien und dem Auftritt im WWW. Dem Marketing kommt v.a. eine vorverkaufende Rolle zu, wozu die Organisation von Messeauftritten und Veranstaltungen, die Erstellung von Newsletters und Magazinen sowie die Gestaltung der Social Media Auftritte zählen.

Mit der Pandemie begannen ab dem Frühjahr 2020 die Lockdowns, Reisebeschränkungen, Kurzarbeits- und Homeoffice-Regelungen und zwangen die Unternehmen, ihre Verkaufsaktivitäten auf Telefon und digitale Kommunikationskanäle umzustellen. Messen und Veranstaltungen wurden abgesagt, die Reisen auf das Inland bzw. noch zugängliche Länder eingeschränkt. Es gab Schwierigkeiten, den Kontakt mit den Kunden aufrecht zu erhalten – auch weil die Kunden selbst mit dem Umstieg auf digitale Kanäle zu kämpfen hatten. Der technologische und organisatorische Wandel betraf aber ebenso die Arbeit innerhalb der eigenen Verkaufsorganisation. Das Onboarding neuer Mitarbeiter:innen im In- und Ausland,

die Zusammenarbeit in der globalen Organisation sowie der Wissenstransfer zu Vertriebspartnern wurden beeinträchtigt. Jene Unternehmen, die eine breite internationale Präsenz aufwiesen und lokale Verkaufseinheiten in den wichtigsten Ländermärkten hatten, waren eindeutig im Vorteil, da die COVID-19 Einschränkungen die Länder unterschiedlich betrafen.

Trotz bzw. gerade wegen der krisenbedingten Probleme trieben die Unternehmen die Digitalisierung der Betriebs- und Verkaufsprozesse voran, verstärkten ihre Präsenz im WWW und in Social Media-Kanälen. So wurden beispielsweise die Webseiten des Unternehmens in weitere lokale Sprachen übersetzt und LinkedIn als neuer Informationskanal erschlossen. Virtuelle Produktpräsentationen und Symposien wurden in Form von Webinaren veranstaltet und es wurde begonnen, digitale Showrooms einzurichten, die dem Interessierten einen multimedialen Über- und Einblick zum Leistungsangebot und zugleich direkte Kontaktmöglichkeiten mit dem zuständigen Verkaufspersonal erlaubten. Während in allen Unternehmen der Umstieg auf digitale Kanäle und Tools forciert und neue digitale Formate von Messen, Präsentationen und Trainings entwickelt wurden, beklagte die Mehrheit der befragten Manager die geringe Effektivität der digitalen Medien. Speziell die Lead Generation über digitale Messen funktionierte kaum, da die Zahl der Teilnehmer:innen nach der Eröffnung rasch absank und die Qualität der generierten Kontakte gering war. Das Überangebot an Webinaren führte nach anfänglichem Interesse zu einer massiven Abnahme der Besuche (Kundenzitat: „Wir können diese Webinare nicht mehr sehen“).

Jene Unternehmen, die die Vorteilhaftigkeit der Digitalisierung im Verkauf hervorhoben, führten die höhere Effizienz bei der Kontaktaufnahme mit kleinen und mittelgroßen Kunden, die niedrigen Kosten und die Möglichkeit, mehrere Abteilungen bzw. Mitglieder des Selling- and Buying-Centers gleichzeitig in einer Besprechung zu haben, an. Auch konnten Unternehmen über (verstärkte) Social Media-Auftritte ihre internationale Sichtbarkeit erhöhen, was zu Anfragen aus bisher wenig bearbeiteten Ländermärkten führte. Trotzdem darf nicht vergessen werden, dass viele der genannten Erfolge in der digitalen Interaktion auf bereits bestehenden guten Kundenbeziehungen aufbauten, d.h. gegenseitige Kenntnis und eine gewisse Vertrauensbasis schon vorhanden war.

Bei der Beurteilung der Vorteilhaftigkeit digitaler Verkaufskanäle spielt auch der Kontext eine entscheidende Rolle. Während bei bestehenden Kunden die Generierung neuer Aufträge über digitale Kanäle relativ gut funktionierte, konnten kaum neue Kunden gewonnen werden. Ein

Wiederholungskauf war eher unproblematisch, hingegen fehlten für den Erstkauf eines hochpreisigen Investitionsguts die dem Kaufabschluss vorangehenden persönlichen und vertrauensbildenden Kontakte. Es klappte nur dort, wo Unternehmen ihr Leistungsangebot um Produkte erweiterten, die den Umgang mit den Pandemiefolgen erleichterten. So führte ein Anbieter Remote Digital Towers für die Flugverkehrssteuerung ein, sodass Fluglotsen örtlich unabhängig ihre Aufgaben erfüllen konnten und dadurch die Gefahr von pandemiebedingten Personal- und damit Betriebsausfällen reduziert werden konnte.

Aber die reine funktionale Vorteilhaftigkeit reicht dort nicht aus, wo dem Verkauf ein gegenseitiges Kennenlernen und eine Vertrauensbildung zwischen den involvierten Personen auf der Anbieter- und Kundenseite vorausgehen. Hier gibt es auch aufgrund kultureller Unterschiede vielfach längere Vorlaufzeiten, die einen intensiven Austausch zwischen Verkauf und Kunden auf persönlicher Ebene umfassen, bis es zu einem Vertragsabschluss kommt – und diese Verkaufsphasen können durch digitale Kontakte nicht kompensiert werden. In Asien, Afrika und im Nahen Osten geht es zuerst darum, den Menschen kennenzulernen, bevor über einen Kauf geredet wird. Selbst in Südeuropa „geht ohne persönliche Interaktion wenig“, während die „Skandinavier es bevorzugen, niemanden zu sehen“. Bei durchschnittlichen Verkaufszyklen von sechs Monaten bis fünf Jahren kann die Kommunikation über digitale Kanäle hilfreich sein, aber den physischen Verhandlungsprozess nicht ersetzen. Weiters darf die Bereitschaft, digitale Kanäle auf Kundenseite zu nutzen, nicht vergessen werden. Die Kunden benötigen eine entsprechende technologische Struktur, um auch virtuell an einem großen Beschaffungsprojekt arbeiten zu können.

Der Blick in die Zukunft zeigt, dass die meisten der erfolgten digitalen Anpassungen im Verkaufsmodell auch nach der Pandemie beibehalten werden, denn die damit verbundenen Effizienzsteigerungen, Kosteneinsparungen und Flexibilitätsgewinne sind offensichtlich. Digitale Kommunikations- und Verkaufskanäle sind nun zum Standard geworden, erweitern das Repertoire des Verkaufsinstrumentariums und bieten zusätzliche „Touch Points“ mit der Kundenorganisation.² Allerdings werden die Maßnahmen nun selektiver und abgestimmter eingesetzt: „Reisen werden mit mehr Bewusstsein, persönliche Treffen selektierter, vorbereiteter und mit mehr Aufmerksamkeit in Bezug auf ihre Wichtigkeit unternommen“.

Aber alle Interviewten freuen sich wieder auf den physischen Kundenkontakt nach den pandemiebedingten Einschränkungen. Sie erwarten sich davon die Wiederaufnahme von

unterbrochenen Projekten sowie neue Kaufabschlüsse. Kundenbetriebe können wieder besichtigt werden, um angepasste Lösungen zu entwickeln. So sehr die Vorteile der Digitalisierung gewürdigt werden, mangelt es vielen Befragten doch an Tiefe in den Kundenbeziehungen und Fokus in den Verhandlungen. Häufig wurde auch der Wegfall des spontanen Informationsaustausches beklagt, wo sich aus dem physischen Kontakt heraus neue Ideen, rasche Problemlösungen und Vermittlungen an andere Personen ergaben, die wiederum Anknüpfungspunkte für neue Geschäfte waren.³ Auch das Commitment geht in der virtuellen Interaktion oft verloren und ist nicht mit der „Handschlagqualität“ gleichzusetzen. Persönliche Interaktion und lokale Präsenz vor Ort sind noch immer Schlüsselfaktoren im internationalen B2B-Verkauf. Kunden wollen „bei Problemen einen Ansprechpartner haben, dem sie vertrauen, und Probleme gibt es in einem Projekt immer“.

Zusammenfassend gesehen wird das klassische Verkaufsmodell mit der hohen Bedeutung des persönlichen Verkaufs nicht in Frage gestellt. Es ist offensichtlich, dass eine hohe Kundennähe gemeinsam mit einer ausgeprägten Innovations- und Qualitätsorientierung bisher ein wesentlicher Wettbewerbsvorteil war und zur führenden Marktstellung beigetragen hat. Im Post-Pandemie-Modell sollen die in der Krise erfolgreichen digitalen Kanäle und Tools weitergeführt, mit den physischen Verkaufsaktivitäten koordiniert und der persönliche Verkauf gezielter eingesetzt werden. Damit sollte es auch gelingen, Kundentypen mit unterschiedlichen digitalen Affinitäten und Fähigkeiten anzusprechen. Mit der zunehmenden Digitalisierung gewinnt auch das Marketing als Gestalter und Content Provider für den Web/Social Media-Auftritt und für digitale Veranstaltungen, als Vorverkäufer und Lead Generator weiter an Bedeutung.⁴

Für unsere Gruppe der Technologie- und Weltmarktführer bedeutet die Digitalisierung jedoch auch eine Gefahr, da es im virtuellen Raum leicht zu einer Nivellierung der Wettbewerbsvorteile kommt. Mitbewerber mit einem schwächeren Lösungsangebot aber einem sehr professionellen Multimedia-Auftritt können zumindest in der Phase der Anbietersuche beim Kunden eine Kompetenz vortäuschen, die sie als gleichrangig erscheinen lassen. Daher sollten die Hidden Champions auch im digitalen Bereich um einen professionellen Auftritt bemüht sein, um ihren faktischen Kompetenz- und Leistungsvorsprung angemessen zu visualisieren.

Weitere Forschung sollte sich mit der Wirksamkeit des hybriden Verkaufs im internationalen Kontext beschäftigen: in welcher Verkaufs- bzw. Beschaffungsphase ist welche Kontaktform wirksam und effizient, wann und bei welchen Kundengruppen können digitale Kanäle den

physischen Verkauf ersetzen ohne die Beziehungsqualität zu gefährden. Dabei gilt es, die spezielle Bedeutung des face-to-face Verkaufs auch aus Sicht der (potentiellen) Kunden zu untersuchen.

Originalarbeit

Anja Pichler: International business-to-business selling in the COVID-19 pandemic. WU Masterarbeit, Juli 2022.

¹ Die Hidden Champions waren bei ihrer „Entdeckung“ Anfang der 1990er Jahre hochspezialisierte Mittelbetriebe mit starker internationaler Präsenz. Im Zuge der Globalisierung sind viele zu Großunternehmen geworden, die aber ihre strategische Ausrichtung – hohe Kundennähe, Anspruch der Technologie- und Marktführerschaft, Spezialisierung und globale Nischenorientierung – beibehalten haben.

² Laut einer Studie von McKinsey (B2B sales: Omnichannel everywhere, every time, December 2021) hat sich in der Pandemie in der B2B-Interaktion die „rule of thirds“ etabliert: Kunden erwarten sich fast gleichverteilt den Einsatz von traditionellem Verkauf (z.B. persönliche Treffen), digitalen Kontakten (z.B. Videokonferenzen) und Self-Service (z.B. E-Portale)

³ Anthropologen nennen dieses Phänomen „incidental information exchange“. Durch das zufällige Aufeinandertreffen mit anderen Menschen ergeben sich neue Ideen, zusätzliche Informationen und Horizonterweiterungen.

⁴ Die Kunden werden immer professioneller in der Beschaffung und vergleichen technologische Lösungen und Anbieter auf Basis zugänglicher Informationen schon im Vorfeld. Daher ist das Marketing gefordert, einen informativen Auftritt sicherzustellen und die Wettbewerbsvorteile hervorzuheben. Eine US-Studie zum B2B-Beschaffungsverhalten kommt zum Ergebnis, dass die Kunden bevor sie einen Anbieter kontaktieren bereits 60% der Aufgaben im Beschaffungsprozess wie die Suche nach Lösungsangeboten, Reihung der Optionen, Entwicklung eines Anforderungsprofils und Preisvergleiche erledigt haben (Adamson, B., Dickson, M. & Toman, N.: The end of solution sales, Harvard Business Review, Juli-August 2012).