

Andreas Buhr



# DAS ENDE DES VERKAUFENS

5 Impulse für mehr Unternehmenserfolg

Discussion Paper

*go!* LiveVerlag

## Impressum

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

Buhr, Andreas:  
Das Ende des Verkaufens. 5 Impulse für mehr Unternehmenserfolg

go! LiveVerlag, Düsseldorf, 2020

ISBN 978-3-9818220-7-6

Herausgeber: go! LiveVerlag GbR, Grafenberger Allee 115 – 117, 40237 Düsseldorf,  
[www.go-live-verlag.com](http://www.go-live-verlag.com)  
Der go! Live Verlag gehört zur Buhr & Team Akademie für Führung und Vertrieb AG, Düsseldorf,  
[www.buhr-team.com](http://www.buhr-team.com)

© 2020 by go! LiveVerlag

Redaktion, Layout und Gesamtproduktion:  
text-ur text- und relations agentur Dr. Gierke  
Köln, [www.text-ur.com](http://www.text-ur.com)



Alle Angaben, Daten und Informationen nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen vorbehalten. Es wird keine Haftung für die Inhalte zitierter Links übernommen; für den Inhalt dieser Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich. Vorsorglich wird darauf hingewiesen, dass verwendete Bezeichnungen, Titel und Logos, die einem marken- oder urheberrechtlichen Schutz unterliegen, hier nur zu informatorischen Zwecken genannt werden.

Fotocredits: Cover & S. 15 1233873, S. 8 2161441, S. 19 4809586, S. 12 2001847, S. 6 2167835, S. 25 4809579, S. 24 3762538, alle von Pixabay (CCO), © by geralt; S. 9 1758208 Pixabay (CCO) © by aithoff; S. 10 1990268 Pixabay (CCO) © by 12019; S. 18 77075988 Fotolia © by Coloures; Autorenfoto S. 2 & S. 4 © by Jörg Brandt@Erinnerungskonservierer

## Der Autor



Andreas Buhr, CSP, ist Unternehmer, Redner und Autor. Er ist Gründer und CEO der Buhr & Team Akademie mit Stammsitz in Düsseldorf, die europaweit mittelständische und große Unternehmen sowie internationale Konzerne für mehr Unternehmenserfolg trainiert.  
[www.buhr-team.com](http://www.buhr-team.com)

Bekannt ist Andreas Buhr auch als internationaler Vortragsredner, als Trainer sowie als Herausgeber, Podcaster und Autor. Seit 2006 hat er mehr als 30 Bücher, Hörbücher und Anthologien für mehr Erfolg im Business geschrieben und produziert. Er gehört als Vortragsredner zu den wenigen ausgezeichneten internationalen CSP, er hat in 29 Ländern Vorträge gehalten und wurde 2018 in die Hall of Fame der German Speakers Association aufgenommen.

[www.andreas-buhr.com](http://www.andreas-buhr.com)

[www.buhr-team.com](http://www.buhr-team.com)

## Inhaltsverzeichnis

Über den Autor	2
Einführung	4
Impuls 1: Digitalisierung ist gekommen – um (nach Corona) zu bleiben	8
Impuls 2: Ambidextrie im Verkauf – klassische und neue Vertriebskanäle	12
Impuls 3: Plattform-Ökonomie – worauf wir uns einrichten müssen	15
Impuls 4: Die Customer Journey – die ganzheitliche Kunden-Erfahrung	18
Impuls 5: Direct to Consumer – auch so geht Vertrieb heute anders	24
Weiterführende Literatur	28
Mehr Impulse für Dich	31

## EINFÜHRUNG



„Das Ende des Verkaufens?!“ – was in und nach der Corona-Krise wie ein düsterer Abgesang auf das Business klingen könnte, ist doch nichts weniger als das!

Es ist vielleicht ein Abgesang auf das „Business as usual“ – aber einer, den ich schon vor Jahren in meinem Standardwerk „Vertrieb geht heute anders“ (Gabal Verlag) angestimmt habe, das gerade in die 8., vollkommen überarbeitete, Auflage ging. Denn gekauft wird immer! Nur die Art, wie wir verkaufen, die Art, wie wir produzieren, wie wir potenzielle Kunden auch und gerade B2B finden (oder umgekehrt sie uns adressieren) und wie wir sie ansprechen, was wir lernen und anders tun müssen, wie wir überzeugen: Das alles hat sich geändert. Fundamental.

Ja, vielleicht hat sich in diesen Zeiten und für die nächsten Jahre auf einer höheren Ebene gar die Art, wie wir wirtschaften, wie wir im Business miteinander umgehen, endgültig geändert. Mit Sicherheit jedoch verfestigt und gleichzeitig verändert die Corona-Krise auf Jahre hinaus wichtige Meta-Trends. Wir haben erfahren: Online einwählen ist das neue Reisen, die Bonpflicht beim Bäcker gerät zur Farce, Barzahlung ist nicht erwünscht. Das Virus ging in der Wirtschaft viral – und es hat die stärkste Disruption der letzten Jahre ausgelöst. Es wurde zum Game Changer für die Meta-Trends, mit denen wir in die Zukunft gehen.

**Meta-Trends: grundlegende Transformationen erzeugen neue Formationen**

Diese Meta-Trends beziehen sich zum einen auf den Wiedereinzug von ethischen Werten in der Wirtschaft (oder besser: dem Wirtschaften), im Einkauf und Konsum und damit ebenso im Verkauf – auch als Gegenentwicklung zum „schneller, billiger, giftiger“ der Globalisierung und

der globalisierten Warenströme, die ihrerseits lokale Produzenten und Strukturen unter Druck setzt(t)en. Unter diesen Meta-Trend lassen sich bereits über längere Zeiträume erkennbare Trends wie die stärkere Berücksichtigung ökologischer Kosten, Regionalität, Ressourcenschonende Produktion, Distribution und Abfallwirtschaft (rsp. -vermeidung sowie Recycling und Upcycling), stärkere Akzeptanz von kultureller, ethnischer und persönlicher Vielfalt, Betonung „weicherer“, sozialerer, teilweise den Frauen zugeschriebener Kompetenzen, neue Führungsmodelle wie laterale oder transformationale Führung subsumieren. Darüber habe ich unter dem Aspekt „Revolution? Ja, bitte!“ und „Kunde 3.0“ umfänglich veröffentlicht – weitere Literatur im Anhang dieses Discussion Papers.

Solche Meta-Trends beziehen sich zum zweiten auf die Digitale Transformation mit Einzel-Trends wie Konvergenz von Technologien wie Informations- und Nanotechnologie, biotechnische Entwicklungen, der wachsenden Bedeutung von Künstlicher Intelligenz, Robotik, Internet Everywhere im Sinne der „Ubiquitären Intelligenz“, Technischer und organisatorischer Wandel der Industrie und Arbeitswelt („Arbeit 4.0“) etc. mit dem Entstehen neuer Business-Ökosysteme.

Als weiterer Meta-Trend sind gesellschaftliche und gesellschaftspolitische Entwicklungen zu beschreiben wie der demografische Wandel, die wachsende Urbanisierung, aber auch das Auseinanderdriften der gesellschaftlichen Akteure („mangelnder sozialer Zusammenhalt“) und eine politische Weltordnung im Umbruch (Krise der Demokratien, wachsender Einfluss von Autokratien, Erstarken asiatischer und afrikanischer Staaten auf der Welt-Wirtschaftsbühne – und Vulnerabilität der Weltwirtschaftssysteme, die gerade nur zu deutlich wird).



Es gibt auch Wissenschaftler, die erklären, der eigentliche Meta-Trend sei das Anthropozän, das „Menschen-Zeitalter“, das sich aller Dinge und Wesen auf dem Planeten Erde bemächtigt und sie grundlegend verändert (was andere definitorisch bestreiten), während wiederum andere den einzig zugrundeliegenden Megatrend in der digitalen Revolution erkennen und auf den in naher Zukunft liegenden Punkt der (technischen) Singularität verweisen, an dem sich Systeme der Künstlichen Intelligenz selbst verbessern und fortentwickeln, sodass sie sich von der menschlichen Entwicklung entkoppeln und mithin alle anderen Trends – und das Zeitalter des Anthropozäns – hinfällig werden lassen oder massiv ändern.

Spätestens dann, wenn rsp. falls im Sinne des Transhumanismus technische Systeme, harte KI und Mensch zusammengewachsen sein werden rsp. sollten. Aller Trendbetrachtung zum Trotz aber bleibt die Zukunft: unvorhersehbar. Niemand weiss, was genau passieren wird.

Und doch können, ja müssen wir in den Unternehmen Maßnahmen ergreifen, die unterschiedlichen Szenarien, unterschiedlichen Zukunftsmodellen gemäß der unterschiedlichen Meta-Trends gerecht werden können. Denn so oder so haben sie Auswirkungen auf die drei Spielmacher im

Vertrieb: die Hard-Faktoren (Maschinen, Technik), die „Soft-Faktoren“ (Software Maschinen und der Mensch als Mensch) sowie die Information sowie der Wert und die Relevanz von Informationen.



„Gefühltes Wissen“ – wir müssen lernen, mit Unsicherheit zu leben und zu handeln

Wir merken: Trends scheinen oft „gefühltes Wissen“ und werden von Forschungszweig zu Wissenschaftsdisziplin unterschiedlich beschrieben, eingeteilt, bewertet. Wir suchen in ihrer Ausdifferenzierung nach Orientierung, nach Zukunftswissen, nach Entscheidungsgrößen. Für unser Leben und für unser Business. Es mögen Leitplanken sein, aber wir schlingern weiter von einer Seite der Fahrbahn auf die andere. Niemand fährt am Mittelstreifen. Niemand verfügt über einen Leitstrahl, auf dem man beruhigt auf das Ziel zugleiten kann. Das reiht sich in die allgemein wachsende Ambiguität, Mehrdeutigkeit, auf allen Ebenen ein. Unsicherheit wird – nach der Corona-Krise noch mehr als jetzt – künftig das bestimmende Paradigma sein. Wir wissen vielleicht nicht nichts, wie es Cicero wohl überliefert („Ich weiß, dass ich nichts weiß“) formulierte, aber wir wissen sehr wenig – und wir neigen dazu, die Augen vor dem zu verschließen, was da kommen mag, wenn es uns nicht angenehm erscheint. Auch das hat uns die Corona-Krise wieder eindrucksvoll bestätigt – gab es doch seit vielen Jahren Warnungen, dass nach den relativ glimpflich abgelaufenen Viren-Epidemien der letzten Jahre angesichts des menschlichen Wachstumsdrucks auf gewisse Natur- und Rückzugsräume (oder in Folge einer schiefgelaufenen biologischen Waffenentwicklung) eine Pandemie drohe. Die aber jeden anderen katastrophalen Grund und Verlauf auch gehabt haben könnte – egal, Politik, Gesellschaft und Wirtschaft waren nicht vorbereitet. Nahe Null.

Gleiches gilt für kommende, und möglicherweise negative Entwicklungen der harten KI und des

Transhumanismus – wir werden nicht vorbereitet sein. Wir denken zu wenig in Szenarien, zu viel in egoistischen Kleinstrukturen. Wir denken zu klein und zu kurz.

Vor großen Aufgaben werden wir plötzlich klein.

Aber das dürfen wir nicht mehr! Business as usual ist vorbei, Vertrieb auch.

Nicht zuletzt das hat uns Corona gezeigt. Augen verschließen hilft nicht, wir müssen lernen. Diskutieren. Umsetzen.

Ständig hinschauen, sich ständig dem Wandel stellen, ständig weiterbilden – das ist THE NEW NORMAL.

Dafür übrigens liefern wir regelmäßig auf Facebook <https://www.facebook.com/BuhrundTeam> und Instagram <https://www.instagram.com/andreasbuhrofficial> Postings und Videos mit konkreten, aktuellen Praxistipps für mehr Erfolg im Business. Zusätzlich bieten wir Webinare und E-Learning-Module an, die nützlich für Ihre aktuelle Arbeit sind und Strategien für die Zeit nach der Krise bringen:

Kostenlose Infos hier: <https://buhr-team.com/online-training/#2>

#### Fünf Impulse für Business und Vertrieb: sich zur Klarheit denken

Und dafür will ich in diesem Discussion Paper Impulse geben – fünf Impulse aus der Gedankenwelt „Vertrieb geht heute anders“. Fünf Impulse, die auch nach der Krise nützlich sein werden, weil wir Dinge anders machen werden. Anders machen müssen. Ich stelle DIR diese Impulse zur Diskussion – kommen wir ins Gespräch!

Für Deine Meinung, Dein Feedback, Deine Erkenntnisse bin ich immer erreichbar:

Mail: [a.buhr@buhr-team.com](mailto:a.buhr@buhr-team.com)

LinkedIn <https://www.linkedin.com/company/6209963>

FB-Link <https://www.facebook.com/BuhrundTeam>

Instagram <https://www.instagram.com/andreasbuhrofficial>

**IMPULS 1:****DIGITALISIERUNG IST GEKOMMEN, UM (NACH CORONA) ZU BLEIBEN**

Mit der Digital und Social Economy hat eine neue Ära begonnen. Vorbei ist die Zeit, in der Kunden sich gedulden mussten, Wochen, manchmal Monate darauf gewartet haben, dass ihr Pkw, ihre Küche, ihr Sofa lieferbar ist. In der sie Kompromisse eingegangen sind, weil bestimmte Produkte eben nur in dieser Form oder dieser Farbe erhältlich waren. In der sie sich – beinahe brav – danach richteten, wann der Verkäufer für sie Zeit hat. Der Kunde als König? Naja, regiert haben lange eher Produktentwicklung und Vertrieb. Doch abseits jeder klassischen Zielgruppendefinition, die sich in Grenzen von Alter, Einkommen oder Bildungsniveau bewegt, hat sich ein neuer Kundentyp entwickelt, selbstbewusst und präsent: Der digitale Kunde geduldet sich nicht. Er fordert. Er reagiert nicht. Er agiert. Der Kunde wird selbst zum Experten. Und wenn der Vertrieb nicht aufpasst, hechelt er dem Kunden in naher Zukunft hinterher. Der Kunde wird nicht auf ihn, wird nicht auf uns warten. Und das nach dem großen durch die Corona-Krise ausgelösten Digitalisierungsschub umso weniger. Ganze Abteilungen sind in remote Work gegangen, ganze Produktionszweige und -straßen wurden (in großen Teilen oder letztlich komplett) in Windeseile auf Automatisierung und Robotik umgesetzt, ganze Unternehmen der nicht-produzierenden Gewerbe wurden aus Home-Offices heraus weitergeführt, Vertriebsmannschaften haben digital Kontakt zu ihren Kunden und Kundeninteressenten aufgebaut und gehalten – und alles ging. Weil es gehen musste.

Was wir gesehen haben: Digitalisierung ist gekommen um zu bleiben.



### Digitaldruck stieg mit Corona

Die Verunsicherung in vielen Firmen war bereits VOR der Corona-Krise so groß wie zuletzt während der Großen Depression.

Kaum jemand in den Unternehmen weiß ob der Entwicklungen auf den Märkten und entlang der soziopolitischen Verwerfungen genau, wo die Reise hingeht. Nur eines scheint klar zu sein: das digitale Zögern ist zu Ende. Und das wirkt sich direkt auf den Vertrieb aus. Denn hinzu kommen die Herausforderungen der neuen Arbeitswelt, der Digitalisierung und Automatisierung der internen Fertigungs-, Abwicklungs- und externen Kommunikationsprozesse, der Künstlichen Intelligenz (KI). Der veränderten Ansprüche der neuen Generationen von Mitarbeitern – der Generationen Y und Z –, die die Unternehmen als Mitarbeiter, als die neuen Führungskräfte und als Kunden bestimmen. Der globalen Trends, wie Virtualisierung, Disruption, Flexibilisierung und Automatisierung. Das ist alles nicht neu. Was neu ist, ist die Geschwindigkeit, mit der diese Trends das Marktumfeld der Unternehmen und die Unternehmen selbst aufmischen. Die Geschwindigkeit ist objektiv gestiegen. Und sie wird nie mehr langsamer werden, als sie jetzt ist.

#### *Reflexion:*

- 1. Was sind Deine KONKRETEN Digitalisierungs-Learnings vor und aus der Corona-Krise?*
- 2. Was von den positiven Learnings wirst Du, werdet ihr im Vertrieb auch künftig umsetzen, verstärken, ausbauen?*
- 3. Wie werdet ihr den wachsenden Digitalisierungsdruck künftig strategisch nutzen resp. ihm gerecht werden?*

#### *Diskussion:*

Diskutiere mit uns im Chat auf der Website  
von Buhr & Team:

[www.buhr-team.com](http://www.buhr-team.com)



**IMPULS 2:****AMBIDEXTRIE IM VERKAUF: KLASSISCHE UND NEUE VERTRIEBS-KANÄLE**

Das Ende des Verkaufens – also das Ende des Verkaufens, wie wir es bisher gewohnt waren –, bedeutet auch, dass wir Ambidextrie im Vertrieb einführen müssen. Ambidextrie – oder „Beidhändigkeit“ – bedeutet im Business-Zusammenhang, dass ein Unternehmen „mit beiden Händen abgestimmt“ das Richtige tut: Einerseits gut funktionierende Prozesse und Entwicklungen zu optimieren, andererseits agil Innovationen zu entwickeln, Produkte, Prozesse, Märkte auszuprobieren, technologischen Fortschritt zu beobachten und einzubinden und Rising Stars (wie es in der bekannten „Boston-Consulting-Group-Matrix“ heißt) anzuvisieren.

**Neue Kanäle: das „gesprochene Wort“ findet und verkauft**

Unter diesen ambidextren Ansätzen schauen wir uns im Rahmen dieses Think Papers eine spannende Entwicklung – viele weitere habe ich im Buch „Vertrieb geht heute anders. Das Ende des Verkaufens“ beschrieben –, an: Voice Commerce, auch Vocational Commerce genannt. Auch hier kann man mit Fug und Recht sagen: Vertrieb geht heute anders – denn potenzielle Kunden B2B wie B2C wissen um ihre Macht als Budgetentscheider und sind nicht gewillt, Zeit in die Recherche von Angeboten, Produkten, Preisvorteilen, technischen Daten und Dienstleistungen zu stecken – sie wollen es sich möglichst einfach machen. Und das heißt: Sie wollen ihre Interessens- und Kaufanfragen genauso stellen, wie sie ihnen in den Kopf kommen. Nämlich als semantisch formulierte Frage, als Wunsch: „OK Google, welcher BAV-Berater in meiner Nähe ist

top bewertet worden?", „Siri, finde drei Büromöbel-Anbieter in meiner Nähe“, „Alexa, wo kann ich einen Leihwagen in der Nähe buchen?“, „Hey Google, welche Agentur in Düsseldorf hat sich auf Digitalisierung spezialisiert?“ – so oder ähnlich lauten häufige Sprach-Anfragen. Klar ist: Auch Procurement-Abteilungen von Unternehmen und Profi-Einkäufer nutzen Anwendungen aus dem Conversational Commerce resp. Voice Commerce, daher ist es ein Thema auch für den B2B-Vertrieb.

### **Sprachverarbeitung wird den ganzen Vertriebsprozess unterstützen**

Sprach-Anfragen machen aktuell einen massiv wachsenden Anteil an allen kaufvorbereitenden Produktrecherchen im Internet aus. Um dem gerecht zu werden, rüsten immer mehr Unternehmen ihr Marketing mit Voice Apps z.B. als „Skills“ oder „Actions“ für Alexa (Amazon) oder Google auf und investieren in das Sprachassistenten-Marketing. Aber es wäre zu kurz gefasst, wenn wir nur den Teil der Produktnachfrage oder den des schlussendlichen Verkaufes („Alexa, bestelle...“) betrachten würden: Voice Commerce oder Vocational Commerce betrifft vielmehr die komplette Customer Journey. Und das gilt auch – und künftig noch mehr – für den B2B-Vertrieb. KI-unterstützte Bots, die die Verarbeitung natürlicher Sprache (NLP, Natural Language Processing) beherrschen, werden den kompletten Prozess Aufmerksamkeit/Awareness – Abwägung/Consideration – Entscheidung/Decision – Kauf/ Purchase und Kundenbindung/Loyalty – abdecken resp. unterstützen. Denn natürlich wird es im B2B-Vertrieb – abgesehen von preissensitiven Consumables/ Fast Moving Consumer Goods (FMCG) – noch längere Zeit nicht ohne die menschliche Komponente gehen. Aber sie kommt erst viel später und nur an entscheidender Stelle ins Spiel, denn Voice Bots als „sprechende Chatbots“ und produktbegleitende oder aufwertende Voice Apps unterstützen zunehmend alle Prozesse der Produktdarstellung, -erläuterung und -steuerung. Für den Interessenten, Kunden, Anwender/Nutzer ganz einfach: gesteuert mit seiner Stimme.

### **NLP: Natural Language Processing steht vor technischen Herausforderungen**

Was sprachbasierte Kundenanfragen ausmacht: Sie sind semantisch formuliert – also in ganzen Sätzen, wie sie dem Kunden natürlicherweise in den Kopf kommen –, und sie sind hochkomplex. Daher stellen sie die Systeme technische Verarbeitung natürlicher Sprache vor große Herausforderungen, weil üblicherweise Parameter wie Vergleichsergebnisse, Qualitätsstandards, Nähe/Ortkenntnis, Angebotsdetails, Preisinformationen nonchalant in einem Anfragesatz verknüpft werden. Was auch bedeutet, dass sich Produkthanbieter und Lieferanten technisch und prozessual vorbereiten müssen, um die wachsende Kundenschar über Voice zu erreichen – resp. erreichbar und relevant zu sein. Was wiederum beispielsweise Vertrieb und Marketing – die sowieso immer enger zusammenwachsen – vor die Herausforderung stellt, Voice Search SEO und Voice Assistant SEO zu betreiben, damit die Kunden und Neukundeninteressenten, die (immer häufiger) die direkte Spracheingabe nutzen, um einen passenden Produkthanbieter in der Nähe, einen neuen Lieferanten oder abschlussrelevante Informationen zu finden, sie im Set der relevanten Anfrage-

ergebnisse angezeigt bekommen. In der Conversion-Phase dann nimmt der Kundeninteressent Kontakt mit dem Unternehmen auf, und wird dann durch Voice Bots weitergeführt, oft bis zum Kauf oder aber zur Terminierung eines persönlichen Verkaufsgespräches resp. eines Kontaktes mit einem „menschlichen Vertriebsmitarbeiter“.



**Voice Commerce & Conversational Commerce werden zu unserer Vertriebs-DNA werden**  
Zunehmend werden auch die Produkte selbst „voice-fähig“, lassen sich per Stimme steuern – so lassen sich Büro-Drucker etwa mittels Sprachbefehl von Farb- auf Schwarz-Weiß-Draft-Ausdruck umstellen –oder schalten auf Sprachanfrage zusätzliche Funktionen zur Verfügung. Die Straße läuft in eine Richtung: immer mehr Voice-Anwendungen führen zu immer mehr Gewöhnung und immer mehr Erwartung, dass ich als Kunde (auch B2B) die komplette Customer Journey via natürlicher Spracheingabe abwickeln resp. erledigen kann. Voice-Anwendungen liegen einfach in der Natur der Menschen, und sie werden daher über kurz oder lang in die DNA von Vertriebs- und Kundenbindungsprozessen einprogrammiert werden.

### **Conversational Commerce wird die ganze Customer Journey bestimmen**

Kurz: Voice Commerce – auch Conversational Commerce genannt – ist eine der der wohl wichtigsten neuen Entwicklungen in Verkauf, Vertrieb und E-Commerce. Denn es kommt der menschlichen Neigung aller potenziellen Kunden sehr entgegen, es sich möglichst einfach zu machen: Indem sie einfach frei formulieren können, was sie gerne hätten – und dass das „jemand“ – im Allgemeinen eine KI-Anwendung („Schwache KI“) – „hört“. Und gleich die richtigen Vorschläge für die Erfüllung dieser Wünsche als Antwort retourniert. Nehmen wir als ein Beispiel mal den Versicherungssektor: Die repräsentative Umfrage „So suchen deutsche Konsumenten ihre

Versicherung aus" von yext hat herausgefunden, welche Informationen Kunden resp. potenzielle Neukunden gerne über Sprachassistenten, also mittels direkter Spracheingabe, erfragen: so interessiert 40% der Befragten, wo das nächste Finanzexperte zu finden ist, 37% erfragen, welche Arten von Produkten oder Dienstleistungen angeboten werden, und jeweils 36% wollen wissen, wie die Top-Versicherungsunternehmen oder Finanzexperten bewertet wurden. Jeder dritte informiert sich via Voice über Öffnungszeiten und eher technische Dinge.

### **„Voice-Kunden“ sind hoch kaufwillig und abschlussbereit**

Aus Vertriebsseite betrachtet, ist Voice ein massiver neuer Absatzkanal – und zwar hin zu Traumkunden. Denn, wie Studien zeigen, sind momentan rund 70% der Einkäufe via Spracheingabe Direktkäufe: Der Kunde weiß im Vorfeld bereits genau, was er will und geht direkt in den Kaufvorgang. Analysten (OC&C Strategy Consultants) erwarten daher einen enorm schnell wachsenden Markt, der bereits 2022 mit einem Volumen von rund 40 Mrd. Dollar alleine in den USA sowie rund 5 Mrd. Dollar in UK geschätzt wird. Noch sind es „nur“ einige Millionen Haushalte deutschlandweit – und viele Millionen europaweit –, doch ist die Bandbreite an Geräten für Voice Commerce schon riesig: Siri, Google Assistant, Bixby, Echo Dot, Amazon Echo und Echo Plus, Echo Spot, Echo Show – und das ist nur der Anfang. Klar scheint angesichts dieser Entwicklung, dass produzierende Unternehmen, Anbieter, Dienstleister jetzt aktiv werden müssen, um technisch und prozessual gerüstet zu sein und um die noch bestehenden Wettbewerbsvorteile von Conversational und Voice Commerce für sich zu nutzen.

Aktiv werden bedeutet, sich jetzt mit den technischen und prozessualen Bedingungen zu beschäftigen, um sprach-basiert die komplette Customer Journey abbilden resp. unterstützen zu können. Also, im gg. Fall als Anbieter suchbegriffsmäßig so relevant zu sein, dass das Angebot via Sprachassistent seitens des potenziellen Kunden auch gefunden werden kann. Dann, eine passende KI-gestützte Voice-Plattform heraus zu recherchieren und zu nutzen, die die Sprachanfragen prozessieren kann – und auch Voice-Bots verwalten, die Kundenanfragen beantworten und das erste Vertrauen des Kundeninteressenten herstellen. Eine solche Plattform, ein Cloud-Service, wird im Allgemeinen „angemietet“, um die Anfragen und Ergebnisse zu prozessieren und entsprechende Antworten zu generieren. Eine attraktive App und natürlich die Erstellung modularer Antwortbausteine für die Voice-Bots sowie eine differenzierte Aufschlüsselung des Nutzerführungsprozesses vervollständigen die „Vorbereitungsarbeiten“. Es wird sich lohnen. Denn „das Ende des Verkaufens, wie wir es bisher kannten“, ist ja nicht das Ende des Kaufens!

**Reflexion:**

1. Welche sind die ambidextren Kanäle, die Du im Vertrieb (ihr in der Vertriebsmannschaft) nutzt?
2. Ist Voice Commerce/Vocational Commerce ein Thema, mit dem ihr Euch schon beschäftigt?
3. Wie gehst Du, wie geht ihr strategisch dabei vor – und wie praktisch? Mit welchen Tools und Voice-Plattformen?

**Diskussion:**

Diskutiere mit uns im Chat auf der Website  
von Buhr & Team:

[www.buhr-team.com](http://www.buhr-team.com)



## IMPULS 3: PLATTFORM-ÖKONOMIE – WORAUF WIR UNS EINSTELLEN MÜSSEN



In den letzten Jahren entwickelte sich ein digitaler Treiber, der wie kaum ein zweiter die Märkte, in denen wir uns mit unseren Firmen, Angeboten und Services bewegen, bestimmt: rasch wachsende digitale Plattformen, die gezielt Monopolistenstatus anstreben und mit immer höher aggregierten Zusammenschlüssen nach nichts weniger als der „ökonomischen Weltherrschaft“ streben. Denn dabei geht es diesen Plattformbetreibern nicht „nur“ um das Streben nach den jeweils größten Anteilen an Handels- und Verkaufsvolumina weltweit, sondern sie bestimmen auch die (Richtung der) technologischen Entwicklung, des kulturellen Austauschs, vielleicht sogar soziopolitische Strömungen weltweit. Denn was digitalisiert werden kann, wird digitalisiert werden – und dann wird rsp. soll es über die großen digitalen Plattform laufen, gehandelt werden.

**Sind wir der Plattform-Ökonomie unwiderbringlich ausgeliefert?**

Was vielleicht mal als digitaler Marktplatz für „Bücher“ (ja, so hatten wir alle Amazon mal auf dem Schirm) und der FMCG begann – und damals schon ganze Einzelhändler und Shoppingmalls vernichtete – hat sich heute zu (nahezu) alternativlosen Ökosystemen ausgewachsen, in denen wir – und damit meine ich auch: unsere Unternehmen – überleben und unseren Handel treiben müssen. Wir haben uns den Plattformen vielleicht schon ausgeliefert, was sich auch in der Corona-Krise zeigte: Wenn Amazon die Muskeln spielen lässt und bestimmt, welche Produkte über

seine Plattformen gehandelt werden und welche nicht auf Lager kommen, da sie momentan nicht „systemrelevant“ seien und nicht im selben Maße abverkauft würden wie „Katastrophenware“, dann gehen ganze Branchen fast zugrunde. So hat Amazon ab Mitte März 2020 seine Distribution auf Produkte fokussiert, die unmittelbar mit Covid19 zu tun haben. Legitim. Aber mit fatalen Auswirkungen auf andere Produktgruppen und Anbieter.

Plattform-Ökonomie ist meines Erachtens das der Social Economics zugrundeliegende – und damit vielleicht sogar wichtigere – Phänomen der Digitalisierung. Es werden sämtliche Kundenbedarfe von Anbietern direkt, schnell und individuell gedeckt. Den Startschuss für die meisten grossen Anbieter gab die Lehman Krise 2008. Dabei ist es nicht ausreichend, nur auf „GAFKA“ zu starren: Google, Amazon, Facebook und Apple, auf die wir uns in Europa massiv eingeschossen haben. Oder die sich weltweit aus dem ostasiatischen Raum im Sturm auf Europa und die USA befindlichen „BAT“, die „BAT out of Hell“, wie ich sie in Anlehnung an einen bekannten Rocksong gerne nenne: Der Suchmaschinen-Riese Baidu, die Alibaba-Group mit ihren Verkaufsplattformen und der Technologie-Konzern Tencent mit der „Superapp WeChat“ (siehe: Manager Magazin, April 2020), auch bekannt unter „Weixin“.

Nein, Plattformen, die sich zu kompletten Ökosystemen auswachsen, betreffen auch Cloud Computing, Rechner- und Speicherumgebungen, Softwares und Payment-Dienstleister – das sind die eigentlichen Haie. Haie, mit denen wir im Vertrieb in den nächsten Jahren in immer volleren Gewässern schwimmen müssen. Da reden wir natürlich auch von den oben genannten Anbietern, aber zusätzlich von Microsoft, Google-Übermutter Alphabet, SAP, Samsung und Tencent, das mit dem genannten WeChat eine App betreibt, über die halb Asien nicht nur kommuniziert, sondern auch seine Finanzgeschäfte abwickelt.

### **Aggregatoren: Übersichtsplattformen sind Öko-Systeme**

Schauen wir einmal beispielhaft auf den Markt der Finanzdienstleistungen, denn hier ist der Trend zur Plattform-Ökonomie zur Zeit besonders gut sichtbar. Nahezu jeder Anbieter von Produkten und Leistungen – ob etabliert oder Start-up – versucht hier, eine Plattform aufzubauen, oder mehrere Bereichs- oder Nischenplattformen zu einer aggregierten „Übersichtsplattform“ zusammenzubringen, da die digitalen Kunden den „Kauf auf einen Klick“ bevorzugen, also am liebsten nur ein Kundenkonto anlegen wollen, auf einen Blick aus möglichst vielen Vergleichsangeboten auswählen können, nur einmal alle Daten eingeben möchten, sich nur ein Passwort merken wollen. Bestimmende Faktoren der Plattform-Ökonomie sind damit für die Anbieter – also die vertriebsorientierten Unternehmen – aus meiner Sicht u.a.:

1. Relevanz (je mehr wichtige Marktteilnehmer vertreten sind, desto besser),
2. Transparenz (Vergleichsangebote),
3. Bequemlichkeit (einfaches Interface),
4. Payment (die wichtigsten bzw. beliebtesten Bezahlmethoden müssen angeboten werden),

5. Interkonnektivität (Web-Plattform und Apps funktionieren gleich und verwalten dieselben Daten),
6. Datensicherheit und Datenschutz und
7. Kommunikation (Möglichkeit der Kommunikation mit dem Anbieter bzw. Helpdesk sowie Bewertungen und Rezensionen von Nutzern).

### Corona: Vertriebs-Live-Streaming auf den großen Digital-Plattformen

Oder schauen wir auf die im Wortsinne „Maschinen“ deutscher und europäischer Wirtschaftskompetenz: Automotive. VW hat bereits aus Corona gelernt, denn die Erfolgswahlen von Plattformen wie Alibaba sind überwältigend, wie Sha Hua im Handelsblatt (Hua, Sha: „Autoverkauf trotz Corona: Volkswagen sucht den Internet-Superstar“; <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/china-autoverkauf-trotz-corona-volkswagen-sucht-den-internetstar/25712538.html>) resümiert: „Allein während der verlängerten chinesischen Neujahrsfestferien, als die meisten Chinesen coronabedingt zu Hause verweilten, konnte Alibabas Livestreaming-Plattform mehr als 43 Prozent neue Zuschauer gewinnen. Anfang April verkaufte der chinesische Internetstar Luo Yonghao innerhalb eines dreistündigen Livestreams Ware im Gesamtwert von 14 Millionen Euro.“ Und so bot VW auch schon Mitte Februar 2020 seinen Autoverkäufern zusammen mit der „Taobao Universität“ von Alibaba einen Kurs an, um mit sozialen Medien den Umsatz zu verbessern, der anscheinend hervorragend ankam. Hua schreibt im Handelsblatt online am 5. April 2020: „VW-Vertriebsleiter Mayer war vom Enthusiasmus der Verkäufer überrascht. So gut wie alle seien bereit gewesen, sich auszuprobieren. Rund 50.000 Autoverkäufer aus ganz China machten an dem achtstündigen Kurs mit.“

Mein Impuls dazu: Auto fährt voraus – wir im Vertrieb werden hinterherfahren! Plattform-Ökonomie wird nach Corona überall ein noch wichtigeres Thema für Vertrieb werden!

#### **Reflexion:**

1. Welche digitalen Plattformen nutzt ihr bereits im Business?
2. Ist Dir das Thema in seiner Auswirkung schon bewusst – oder suchst Du weitere Informationen?
3. Wie wollt ihr Euch fitmachen für die Plattform-Ökonomie?

#### **Diskussion:**

Diskutiere mit uns im Chat auf der Website von Buhr & Team:

[www.buhr-team.com](http://www.buhr-team.com)



**IMPULS 4:****DIE CUSTOMER JOURNEY – DIE GANZHEITLICHE KUNDEN-ERFAHRUNG**

Die Customer Journey im Bereich B2P („Business to Purchaser“), die „Erlebnisreise des Kunden“, beginnt heute weit vor dem ersten wirklichen Kontakt eines potenziellen Kundenunternehmens oder Kunden mit deinem Unternehmen – und noch vor dem konkreten Interesse an den Produkten oder Dienstleistungen. Sie beginnt beim guten Ruf, beim Image, bei einer stringenten, glaubwürdigen Story. Und damit meine ich nicht: eine erfundene, herbeigezwungene „Heldengeschichte“, quasi „Fake News“ auf Firmenebene, sondern „Story“ im Sinne einer belegbaren, gelebten, echten Geschichte, für die (d)ein Unternehmen mit seinen Produkten und Angeboten steht. Was es dieser Welt bringt, wie es sie voranbringt. Wir nennen das heute: Purpose. Diese Story ist gelebte und dann aber auch nach außen gezeigte, bewiesene, kommunizierte Kultur. Sie ist die Kommunikation eurer Werte.

Natürlich reicht das alleine nicht: Die Produkte müssen top, die Kundenerfahrung belastbar sein und du im Vertrieb bzw. Verkauf musst deine Angebote in- und auswendig kennen, musst wissen und können. Aber das würde verhallen, wenn es sich nicht in ein großes „Wohin“ und „Wozu“, in die glaubwürdige Story deines Unternehmens und seines Sinns und Zwecks einbettet. Denn diese Werte-Story ist in unserer hochkommunikativen Zeit heute wichtiger denn je – und sie muss zu den Werten deiner Kunden, eurer Interessenten, passen. Dazu muss sie echt sein, und sich auch in beweisbaren Aktionen, Prozessen, Veränderungen und Produkten niederschlagen. PS: Unter dem Titel „Sinnsalabim“ listet das manager magazin in seiner Ausgabe vom Februar

2020 nicht nur einige Fails auf – wie Unternehmen mit Greenwashing oder vollmundigen Purpose-Versprechen, die der Überprüfung nicht standhielten, vor die Wand führen –, sondern weist die Werthaltigkeit von Purpose für das Überleben von Unternehmen, für Shareholder Value und Aktienkurs nach. Das hätten einige Unternehmen, die sich in der Corona-Krise schnell einiger Mitarbeiter oder Mietzahlungen entledigt haben, besser berücksichtigt – denn juristisch Recht haben, ist das eine, den eigenen Purpose-Standards speziell vor den Augen entzürnter Kunden und Fans gerecht zu werden, das andere.



### Plastik, Menschenrechte, Zukunft: Wie wichtig ist Ethik im Konsum?

Natürlich ist die Globalisierung der Information ein wichtiger Treiber dieser Entwicklung. Für unsere Eltern war Russland noch weit weg, Amerika ein Traum, Asien beinahe unerreichbar. Heute sind mehr als 70 Prozent der Menschen online aktiv. Damit sind die Menschen auf anderen Kontinenten nur noch einen Mausklick entfernt. Wir holen sie zu uns nach Hause oder ins Büro – wenn auch nur virtuell. Und wir wissen mehr als die Generationen vor uns darüber, wie sie leben. Und arbeiten (müssen). Aber auch darüber, mit welchen Umweltbelastungen die Produktion von Textilien, Autos oder Computern verbunden ist. Wir erfahren es, wenn sich Arbeiter aufgrund ihrer schlechten Lebensbedingungen vom Dach stürzen – so geschehen bei Foxconn, der „chinesischen Bastelstube“ für iPhone und iPad.

Das hat Folgen – für unser eigenes Konsumverhalten ebenso wie für Marketing und Vertrieb. Denn vor dem Hintergrund radikaler gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Änderungen steigt in Deutschland und Europa die Angst vor der eigenen Zukunft. Vor Arbeitslosigkeit. Vor dem Karriere-Aus. Vor der Belanglosigkeit und davor, die (eigene) Welt nicht mehr aktiv mitgestalten zu können. Nicht mehr handlungsfähig zu sein angesichts neuer Bedrohungen wie weiteren Pandemien (mit möglicherweise tödlicheren Viren), Strom-Blackouts, Hackings nationaler Versor-

gungssysteme, weil zu sorglos gewirtschaftet wird. Als ob wir einen Plan(et) B hätten. Jetzt, mit der Erfahrung der Corona-Krise, aber sind die Menschen, sind Führungskräfte, Gründer, Chefs, Mitarbeiter, Kunden, Käufer, sensibilisiert.

Mit Unsicherheit schauen sie auf die Fabriken in China und Malaysia, hören von Übersee-Containern mit Textilien, die nur mit Atemmaske geöffnet werden dürfen. „Geiz ist geil“ hat vor diesem Hintergrund Schmuddelcharakter bekommen. Geiz in Europa bedeutet Armut und Umweltverschmutzung in anderen Ländern – das wissen wir mittlerweile alle – und betrifft damit auch uns. Denn Giftwolken und Überschwemmungen und Virenexposition machen nicht an Grenzen halt. Der Klimawandel betrifft die ganze Welt, wie uns die Schüler- und Bürgerproteste und -demonstrationen, die im Frühjahr 2019 begannen, deutlich vor Augen führen. Wasserknappheit, Brandwellen, Versteppung, Hungersnöten, kriegerische Auseinandersetzungen aufgrund klimatischer Änderungen und und und... letztlich alles menschengemachten Katastrophen. An denen viele dem Wirtschaftssystem und unsren Firmen die Hauptschuld geben werden.

### **Die Customer Journey beginnt heute beim (guten) Ruf eines Unternehmens**

Als Folge dieses Wissens haben die Menschen in den hochindustrialisierten Staaten bereits lange vor Corona angefangen, bewusster zu konsumieren: Nachhaltige Produktion, hochwertige Verarbeitung, weniger Plastik, abbaubare Verpackungen, weniger Toxine, weniger Wasserverbrauch, höhere Reyclebarkeit – statt Quantität zum irrsinnig niedrigen Preis zählt für sehr viele zunehmend Qualität. Gerade die Corona-Krise hat gezeigt, wie fragwürdig das Konzept des globalisierten Konsums, wie fragil und leicht (zer)störbar die just-in-time-Lieferketten des Handels und B2B-Verkehrs, wie zerstörerisch der Weg des „billiger, bunter, schneller, mehr“ war.

Mag sein, dass kurz nach der Krise für die gecrashte Wirtschaft und für Firmeneinkäufer oder Konsumenten Preis und Verfügbarkeit für eine gewisse Zeit aus „Notgründen“ entscheidende Kaufkriterien sein werden – auf Dauer aber, das kann ich prophezeien, wird das nicht der Fall sein. Denn die Lehren, die wir aus dieser Krise ziehen, werden tief und schmerzhaft und dauerhaft sein – und sie werden umso stärker hin zu einer „gesünderen Produktion“, robusteren Lieferketten, werteorientierteren Vermarktung und bewussterem kauf und Konsum weisen.

Der alte Spruch „Was nix kostet, taugt auch nix“ hat eine neue Bedeutung bekommen: „Taugt nix“ steht für die weltweiten Kosten von Murks und Abfall. Die meisten Menschen wissen, dass sie nur dann Qualität erwarten können, wenn sie dafür zahlen. Dass nur dann nachhaltiger Konsum möglich ist, wenn bereits zu Beginn der Produktionskette auf ökologische, ökonomische und gesellschaftspolitische Folgen geachtet wird. Produkte mit Bio-Siegel sind keine Modeerscheinung, sondern Ausdruck einer Überzeugung, und dies unabhängig von Alter, Einkommen oder Bildung – klassische Kriterien der Zielgruppenbestimmung. Die Grenzen zwischen Digital Natives (der Kohorte der in die Digitalisierung und Smartphone-Ära Hineingeborenen), LOHAS (Lifestyle of Health and Sustainability), Best Agers und der neu entstehenden Generation 60/90

sind fließend. Gemeinsam ist ihnen der kritische Umgang mit dem Konsum und der Wille, ihre Welt aktiv zu gestalten.

Das Besondere an diesen Zielgruppen sind ihre Überschneidungen beim kritischen und werteorientierten Konsum. Dies wirkt sich auch auf das Verbraucherverhalten der digitalen Kunden aus. Anders als die klassischen Kundenhorden lässt sich der neue Kunde, nämlich keiner Generation, keiner Gesellschaftsschicht oder politischen Einstellung zuordnen. Er steht für sich selbst und damit für seine individuellen Einstellungen, die er gemeinsam im Team von Freunden und Kollegen auslebt. Er ist informiert, individualistisch, investigativ, ich-bezogen, international, intuitiv und idealistisch. Und er ist zugleich auch „Wir bezogen“. Als Mensch und Verbraucher repräsentiert er seine Lebensphilosophie, die von seinen individuellen Werten geprägt ist. Diese finden sich durchaus im Mainstream wieder: Umweltschutz, nachhaltige Produkte, faire Bezahlung von Arbeitskräften und das No-Go für Kinderarbeit sind nur einige Beispiele. Und dies kombiniert er mit genauen Vorstellungen hinsichtlich Design, Nutzerführung von technischen Geräten und der gewünschten Qualität.

Wer wo wie produziert – dies erfährt der kritische Kunde aus den Medien. Das Netz, ausgesuchte Fernsehsendungen, Wirtschaftsmagazine und Blogs dienen als Informationsquelle. Dabei nimmt sich der Digitale Kunde mehr Zeit, sich zu informieren, als Otto Normal in früheren Jahren. Kein Wunder, denn heute sind die Fakten, das Hintergrundwissen überall verfügbar. Das Fahren von Anbieter zu Anbieter fällt damit ebenso häufig weg wie langwierige Beratungsgespräche für Alltagsprodukte. Tesla übrigens hat das verstanden: Die begehrten Autos, wie das nachgefragte Mittelklasse-Modell „Typ Model 3“, werden gar nicht mehr nur über Stores verkauft – auch über das Internet („Tesla setzt auf Online-Handel“; in: auto motor sport online) und VW hat auch schon gemerkt, dass viel weniger Kfz direkt beim Händler vor Ort geordert werden – die sind meist nur noch dafür gut, dass die Kunden Probefahrten machen können –, und muss dem Trend gerecht werden („VW will Autohändler zu Digitalisierungs-Partnern ummodelln“; Manager Magazin). Audi verkauft Autos jetzt auch online, und die weltweit führende Autobank Santander hatte zuvor eine Kooperation mit Lidl online gestartet, um Autos einer bestimmten Marke anzubieten. So wurden über 1000 Autos innerhalb weniger Stunden online gekauft und finanziert. Interessant dabei, dass hier der Trend hingeht zum „Rundumsorglos-Paket“, welches dann höherpreisig angeboten wird.

Also: B2B, B2C oder B2P: Der Digitale Kunde weiß, dass er alles im Netz finden und konfigurieren kann, wie es ihm passt – und er kauft, wo er das Angebot bekommt – vor Ort oder über Internet.

### **Kunden beeinflussen das Verhalten von Unternehmen**

Lange Zeit waren Privatkunden und Geschäftskunden aus Vertriebsicht Lichtjahre voneinander entfernt. Unternehmen entschieden vorgeblich nach klaren finanziellen Vorteilen über die Zusammenarbeit mit Dienstleistern und Geschäftspartnern. Gute persönliche Kontakte waren hilfreich, Einladungen, Präsente und vieles mehr selbstverständlich. Ausschreibungen wurden von

der Fachabteilung gemeinsam mit dem Geschäftspartner formuliert. Und zwar so, dass ein anderer Anbieter keine Chance mehr hatte. Das alles ist passé. Denn zum einen taucht irgendwann in der Kette von Produktherstellung und Vertrieb der Privatkunde auf. Und der schaut hinter die Kulissen. Zum anderen rücken Privatleben und Businesswelt immer näher aneinander.

Viele Unternehmen haben dies schon lange erkannt und appellieren mit entsprechenden Aktionen an Käufer und Verbraucher. Sie bieten Produkte aus der Region an oder haben ihr Angebot um Produkte mit einem „Herz für Erzeuger“ erweitert. Zahlt der Kunde zehn Cent mehr als für ein vergleichbares Produkt, bekommt der Produzent entsprechend mehr. Noch deutlicher wird dies im Business-Bereich: Unternehmen werden verstärkt von der Politik in Haftung genommen. Beispiel Logistik: Nicht der Zoll kontrolliert die Inhalte von Seecontainern und Päckchen, sondern diese Aufgabe wird auf den Transportdienstleister verlagert – und dabei wird auch die Verantwortung für die Sicherheit an den Dienstleister weitergegeben. Er muss dafür geradestehen, wenn explosive Päckchen auf die Reise gehen. Beispiel Export: Unternehmen, die Geschäftspartner in anderen Ländern haben, müssen vor jedem Export Güter und Empfänger mit Sanktionslisten abgleichen. Auch hier steht das Unternehmen dafür gerade, wenn Waren einen Empfänger erreichen, der auf einer dieser x-Listen zu finden ist.

### **Compliance und Corporate Social Responsibility**

Verantwortung zu übernehmen im Sinne der Corporate Social Responsibility (CSR) ist in vielen Unternehmensbereichen üblich geworden: Nach Skandalen haben sich immer mehr Firmen Wertekataloge und Compliance-Regeln zugelegt, haben sich dazu verpflichtet, nachhaltig zu wirtschaften. Zum einen bekennen sich diese Unternehmen zu einem fairen Verhalten gegenüber ihren Mitarbeitern, den Lieferanten und Geschäftspartnern sowie gegenüber der Gesellschaft. In ihren Selbstverpflichtungen steht, dass sie sich an die Gesetze halten, Bestechung nicht dulden und Kinderarbeit verabscheuen. Der andere Schwerpunkt liegt im ökologischen Bereich: Nachhaltig wirtschaftende Unternehmen belasten die Umwelt nicht stärker als nötig. Sie verpflichten sich dazu, entsprechende Gesetze einzuhalten, und geben sich darüber hinaus eigene Umweltschutzrichtlinien. Und sie wählen ihre Lieferanten und Dienstleister danach aus, ob auch sie sich an die gesetzlichen und unternehmenseigenen Regeln halten.

### **Procurement-Abteilungen und Profi-Einkäufer in Firmen achten zunehmend auf „Ethics“**

In vielen Unternehmen hat der Einkauf an Macht gewonnen. Er prüft die Angebote auf ihren Preis, aber auch auf die Compliance-Regeln hin. Er lässt sich bestätigen, dass alle gültigen Gesetze eingehalten werden. Und er führt unternehmensintern Befragungen zu den Geschäftspartnern, ihrem Verhalten und ihrer Zuverlässigkeit durch. So soll verhindert werden, dass Aufträge aus reiner Sympathie vergeben werden. Und dass persönliche Vorteile zu unvorteilhaften Beauftragungen führen.

Natürlich wird diese „neue Bewusstheit“, diese „neue Verantwortlichkeit“ nicht ohne Eigennutz

von den Unternehmen vorangetrieben. Denn die Art und Weise, wie ein Unternehmen agiert, entscheidet über sein Image – und damit in letzter Konsequenz über seinen Marktanteil. So haben 60 Prozent der Befragten einer Trendstudie der Otto Group angegeben, dass sie grüne, klimafreundliche und verantwortungsvoll handelnde Unternehmen als Gewinner sehen. Das sind Unternehmen, die Verantwortung als „Corporate Citizen“, als „verantwortungsvoller Bürger“ übernehmen. Die ähnliche Wertvorstellungen vertreten und verfolgen wie der neue Kunde, der Digitale Kunde. Dabei geht es längst nicht mehr nur um das Produkt, sondern um das gesamte Unternehmen. Das Unternehmensimage muss im Einklang mit Produktversprechen und -eigenschaften stehen, damit die Produkte Erfolg haben können. Dies umso mehr, da Marken heute quasi den Status von Religionen einnehmen – jedenfalls einnehmen können. Marken als „Singerber“ und „Sinnvermittler“ sind heute mehr denn je gefragt, sie geben ihren Käufern, Anhängern, Fans Orientierungsrahmen, Selbstbewusstsein, Wohlfühlheimat. Wenn sie eben im Einklang mit deren Werten stehen. Und gelebte Werte sind das Fundament von Resultaten und einer „Purpose-Economy“.

Doch „Greenwashing“ wird schnell durchschaut. Auch deshalb schauen Unternehmen bei ihren Zulieferern lieber zweimal hin. Denn deren Fehler schlagen auf ihr Image zurück. Die neue Wertorientierung erhöht aber auch die Unsicherheit bei Privat- und Geschäftskunden. Wann ist die Entscheidung für ein Produkt richtig? Werden wirklich alle Compliance-Regeln eingehalten? Und wie lässt sich seriös prüfen, ob die Arbeitsbedingungen in Asien so toll sind, wie mir versichert wird? Trotz des Informationszeitalters: Hier ist Vertrauen gefragt. Vertrauen zum Vertriebsmitarbeiter, der auch Berater sein muss. Zum Verkäufer, der sein Produkt und die Marke kennt. Und den Kunden – mitsamt seinen Ansprüchen. Denn dem ist nicht (mehr) egal, bei wem oder von wem er kauft. Dies gilt im Supermarkt wie im Geschäftsleben.

### **Reflexion:**

1. *Purpose – was ist das höhere Ziel Deines Unternehmens?*
2. *Inwieweit kommunizierst Du im Vertrieb schon Purpose, Compliance und Corporate Social Responsibility?*
3. *Erlebt Euer Kunde bei seiner ganzen Customer Journey, also an allen Touch Points, bei allen Berührungen mit Eurer Firma, Leistungen, Angeboten, diese werthaltigen Aspekte, die ihm Vertrauen und Kauffreude vermitteln?*

### **Diskussion:**

Diskutiere mit uns im Chat auf der Website  
von Buhr & Team:

[www.buhr-team.com](http://www.buhr-team.com)



**IMPULS 5:****DIRECT TO CONSUMER – AUCH SO GEHT VERTRIEB HEUTE ANDERS**

„Direktverkauf“, das war früher, das war bisher etwas, das nach B2C klang. Mit „Direct to Consumer“ hat das Konzept „Direktverkauf“ eine neue, komplett anders gedachte, digitale und virale Ebene erreicht. Ein Multi-Millionen-Geschäft, von dem wir im Vertrieb viel lernen können. Denn die meisten Anbieter sind Vertical Brands, die als digitale Start-Ups mit einer guten, großen Idee aus dem Boden gestampft werden. Und ganze Märkte überrollen. Was davon ist Bullshit-Bingo, und was kann nützlich für uns im Vertrieb sein – ein letzter Impuls in diesem Discussion Paper.

**Digital Native Vertical Brands machen´s vor**

Horizn Studios. Kaptan & Son. Lillydoo. Triangl. Warby Parker und Von Jungfeld. Allbirds und Bonobos. All das sind supererfolgreiche so genannte „Digital Native Vertical Brands“. Auch wenn dir diese Marken noch nicht geläufig sein sollten, Casper kennst du sicher! Das ist eines der (auch auf dem deutschsprachigen Markt) bekanntesten Vertical Brands, das seit einigen Jahren den Markt aufmischt. Und zwar den mit Matratzen. Casper hat es geschafft, sich große Anteile am hart umkämpften Markt mit der weichen Schlafunterlage zu sichern – und das, ohne sich in das „gemachte Bett“ des Handels zu legen. Der Weg von Casper geht – wie bei allen Digital Native Vertical Brands – genau am Handel vorbei direkt zum Kunden hin: Es ist eine der jungen Marken, die direkt an den Endkunden verkaufen – Direct to Consumer (D2C). D2C ist einer der neuen Trends in Verkauf und Vertrieb – und damit ist nicht das unter Salesleuten geläufige B2C – Business to Consumer – gemeint. Oder sie bieten Socken im Abo. Oder Rasierer, mit Klingen im Abo. Oder, mittlerweile mit mehreren Anbietern sehr erfolgreich vertreten, Brillen. Warby Parker, Direct to Consumer Brand von Brillen, ist so aus dem Stand heraus ebenfalls ein Einhorn geworden. Oder Herrenmode und -Unterwäsche, siehe Bonobos. Dito: Schmuck. Dito: Uhren. Oder

weiche Schuhe wie die von Allbirds. Seit Fotos von Barack Obama und anderen coolen Vorbildern mit diesen Schuhen an den Füßen über Instagram gelaufen sind, latschen die Verkäufe dieser Treter durch die Decke. Oder Tiernahrung – ein Riesenmarkt. Oder Sportkleidung, speziell Bikins.

### **Direct to Consumer-Brands – schnelle Gründungen mit Einhorn-Alarm**

Aus ihrer Gründungshistorie heraus sind Digital Native Vertical Brands, die Direct to Consumer verkaufen, immer – wie die Bezeichnung es schon anklingen lässt –, Digitalgründungen, Digitalshops, Digitalmarken. Was sie von üblichen E-Commerce-Anbietern unterscheidet, ist, dass sie keine Drittprodukte, sondern ausschließlich eigene Angebote vertreiben.

Diese Angebote werden manchmal aus einem im Dialog mit potenziellen Kunden, etwa aus YouTube oder Instagram, heraus erkannten Need entwickelt.

Oder sie beginnen mit einem einzigen, schlaue kalkulierten „Knaller-Produkt“. Beispielsweise die erwähnten Matratze. Casper ist so – bewertet mit Stand Ende 2019 1.1 Milliarden Dollar (<https://www.computerwoche.de/a/d2c-das-steckt-hinter-dem-buzzword,3336569>) schon in die Liga der Unicorns, der Einhörner, aufgestiegen

Allein Triangl und Co setzen über Instagram im Millionenbereich ab – die Kombination Influencer und Shopify scheint (zur Zeit) eine Gelddruckmaschine. Da wundert es niemanden mehr, wenn erfolgreiche Blogger und Influencer selbst Produkte kreieren (und/oder in Kooperation fertigen lassen) und ohne Umschweife – und Handelswege – an die Follower absetzen. Immerhin sind sie auch direkt an den Wünschen und Bedürfnissen ihrer Kunden dran – und sie verstehen es auch meisterhaft, die Verkäufe viral anzukurbeln. So hat es die Kosmetikmarke Glossier via Direct to Consumer schon im Jahr 2018 auf einen Jahresumsatz von 100 Millionen Dollar über Instagram gebracht. <sup>(2)</sup> <https://omr.com/de/bikinis-instagram-triangl/>) – eigentlich entwickelt von der Redakteurin des bekannten (US-)Beauty-Blogs „Into the Gloss“.



### Direct to Consumer – sie beherrschen die Customer Journey

Betrachten wir mal einige Aspekte, die den Direct to Consumer-Ansatz der Vertical Brands auszeichnen – und vom „alten B2C“ (Business to Consumer) unterscheiden:

1. Digital Native Vertical Brands werden, das zeigt schon ihre Bezeichnung an, immer digital geboren. Sie verbreiten ihre Produktinfo, oft zusammen mit Coupons, Bonusaktionen, Gewinnspielen und Wettbewerben, zunächst "nur" über zielgruppenspezifische Kanäle, oft Social Media, und bauen dort eine massive Followerschaft auf, die die Marke resp. die Produkte einfach liebt. Dieser Sog wird direkt in Käufe (In App, In Social Media) umgesetzt, und zwar massenhaft.

2. Sie halten die komplette Verkaufsstrecke zum Kunden, und sie halten sie kurz. Marketing ist nur die kundenzentrierte Kommunikation über die Abverkaufskanäle, Zwischenhandel gibt es nicht, die Produkte können nur über bestimmte Kanäle gekauft werden, was ihre Sogwirkung magisch macht. Diese Marken halten ihre Produkte "pur" und sie veredeln sie durch die Verknappung der Kaufmöglichkeiten – nur diejenigen, die "in" sind, die Follower sind, die sich auskennen, wissen auch, wie und wo man die Produkte kaufen kann. Und wann welche Sonderaktionen laufen.

3. Sie legen extremen Wert auf die Kommunikation mit dem Kunden, NACHDEM er gekauft hat (was sie auch müssen, da sie sich umgekehrt der Diskussion mit ihren mitteilungs-freudigen Followern auf den Portalen stellen müssen). Sie bieten höchst persönlichen und höchst-individualisierten Service, machen die Kunden zu Fans und Followern, und ziehen so viral neue Kundeninteressenten an.

4. Nach dem massiven digitalen Verkaufserfolg diversifizieren die Marken oft in den stationären Handel – so wie Casper mit den Dreamerys, Mr. Spex mit einer wachsenden Zahl an innerstädtischen Ladenlokalen oder auch Allbirds mit designstarken Stores wie u.a. in New York und Berlin, die eher an eine Galerie denn an einen Sneaker-Shop erinnern. In den stationären "Ladenlokalen" geht es vor allem darum, die Brand Experience sehr cool, sehr persönlich, sehr liebevoll, sehr abgefahren erlebbar zu machen. So ist beispielsweise die prototypische Dreamery von Casper mitnichten ein Matratzen-Outlet oder Showroom, sondern eine superstylische Location in New York mit kleinen, schön designten "Schlafkammern", in die man sich via Internet mit "Schlafzeiten" oder einem Powernap einbuchen kann (<https://dreamerybycasper.com/>). Der Weg der Produktausdeutung ist klar: Er geht zunächst in Richtung "Experte für das richtige Schlafen", denn das ist nicht nur rein absolutes Riesen-Thema auf dem Markt – anscheinend niemand kann ja mehr richtig ein- oder durchschlafen –, und darüber hinaus im nächsten Schritt in Richtung "Experte für das

richtige, moderne Leben". Denn: "Because when you snooze, you win", so Casper auf der Dreamery-Website. Es geht nicht um Matratzen, es geht um: Life Style.

Direct to Consumer entwickelt sich – wie u.a. am Beispiel von Sockenlieferant von Jungfeld aktuell schon zu erkennen ist – auch im B2B-Bereich. Das Wort "Consumer" bedeutet nicht, dass es sich um Einzelkunden resp. den Privatsektor handelt; in dieser Welt ist der Consumer der Purchaser.

5. D2C schließt damit an das von mir im Buch „Vertrieb geht heute anders. Das Ende des Verkaufens“ vorgestellte Konzept B2P, Business to Purchaser, an.

6. Gen Z (die heutigen Teenies) und Gen Alpha (die jetzigen Kids und Nachgeborenen) wachsen – u.a. mit Instagram, YouTube und TikTok – total in die Welt der Direct to Consumer-Marken und –Verkaufswege hinein. Egal, ob es diese Kanäle in 10 Jahren noch gibt oder wie sie dann aussehen: Diese Generationen sind über bisherige Vertriebskanäle und Verkaufsstrategien nicht mehr erreichbar, sie sind in einer komplett anderen digitalen Direktvertriebswelt sozialisiert (worden). Und sie sind die Kunden und Firmenkunden der Zukunft.

#### **Reflexion:**

1. *Direct to Consumer- was kannst Du von diesem System für den Vertrieb ableiten?*
2. *Inwieweit setzt Du in Verkauf und Vertrieb diese Erkenntnisse bereits über Social Media um?*
3. *Suchst Du weitere Infos und Unterstützung zu dem Thema?*

#### **Diskussion:**

Diskutiere mit uns im Chat auf der Website von Buhr & Team:

[www.buhr-team.com](http://www.buhr-team.com)



#### **5 Impulse – 1 Angebot: Diskutiere mit uns**

Am Ende dieses Discussion Papers bleibt mir noch ein Appell: Vertrieb geht heute anders: Das Ende des Verkaufens ist da. Aber anders als gedacht. Was denkst Du darüber? Diskutiert hier mit uns, mit mir: [a.buhr@buhr-team.com](mailto:a.buhr@buhr-team.com); [www.buhr-team.com](http://www.buhr-team.com), [https://www.xing.com/profile/Andreas\\_Buhr](https://www.xing.com/profile/Andreas_Buhr) und auf LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/andreasbuhr/>

## VERZEICHNIS DER VERWENDETEN UND WEITERFÜHRENDEN LITERATUR

Buhr, Andreas: *Agiere jetzt! 7 Aktionsgesetze für mehr Erfolg im Leben*. go! LiveVerlag, 2017  
Buhr, Andreas: *Führungsprinzipien*. GABAL, 2. Auflage 2016

Buhr, Andreas: *Erfolgsfaktor Hybride Beratung: Wie Sie den Kunden 3.0 nachhaltig begeistern*. Wolters Kluwer, 2018

Buhr, Andreas: *Machen statt Meckern Mit <sup>©</sup>lean leadership zu mehr Erfolg in wirtschaftlich schwieriger Zeit*. go! LiveVerlag, 4. Auflage 2015

Buhr, Andreas: *Sales Leadership: Building, Developing and Managing a Professional Sales Organisation*. Edition SalesLeaders, 2. Auflage 2018

Buhr, Andreas: *Vermittler trifft Kunde*. Wolters Kluwer, 2014

Buhr, Andreas: *Vertriebsführung: Aufbau, Führung und Entwicklung einer professionellen Vertriebsorganisation*. GABAL, 2017

Buhr, Andreas: *Vertrieb geht heute anders Das Ende des Verkaufens*, GABAL, 8. vollständ. überarbeitete Auflage, 2019

Buhr, Andreas / Feltes, Florian: *Revolution? Ja, bitte! Wenn Old-School-Führung auf New-Work-Leadership trifft*. GABAL, 2018

### Studien

Bischoff, Angela: *Voice-Commerce: Sprechen statt tippen*; in: eStrategy online, 17.12.2018, <https://www.estrategy-magazin.de/2018/voice-commerce-sprechen-statt-tippen.html>; dok. Jan. 2020

Buhr, Andreas: *(WIE) führt die „Generation why“ anders? Eine Studie zum Führungsverhalten der Digital Natives*; Whitepaper. go! liveVerlag, 2017

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (Hrsg.): *Autonomik für Industrie 4.0*. Berlin, 2016; dok. Juli 2019

Burson-Marsteller: *The Global Social Media Check-up 2010*

Detecon International GmbH: *Disruption in der Energiewirtschaft. Ist Blockchain die disruptive Technologie für das Utility 4.0?* 05.12.2018; dok. Juli 2019

### Zeitschriften, Zeitungen, Whitepapers (print & online), Webseiten

*Auf allen Kanälen.* In: TextilWirtschaft, 19/11, S. 44

Bakir, Daniel: *Studie zeigt: Amazon-Bewertungen widersprechen den Noten der Stiftung Warentest.* In: Stern online; <https://www.stern.de/wirtschaft/news/amazon-bewertungen-widersprechen-haeufig-den-noten-der-stiftung-warentest-8530868.html>; dok. März 2020

Buhr, Andreas: *Vertrieb geht heute anders – fünf Regeln für den Vertrieb 24/7.* Whitepaper, go! LiveVerlag, 2015

Dennis: *Direct-To-Consumer Brands: 6 D2C Companies That Are Killing It (And What You Can Learn From Them);* <https://www.coredna.com/blogs/direct-to-consumer-brands>; dok. Feb 2020

Eckl-Dorna, Wilfried: „VW will Autohändler zu Digitalisierungs-Partnern ummodelln“, „VW krepelt Autoverkauf und und schwört ‘Glaspalästen’ ab“; <http://manager-magazin.de/unternehmen/autoindustrie/autohandel-vw-will-autohaendler-zu-digitalisierungs-partnern-ummodelln-a-1233744.html>; dok. 18.10.2018

Gardt, Martin: *Sind Bikinis das größte Business auf Instagram? So punkten Triangl & Co. auf der Plattform;* <https://omr.com/de/bikinis-instagram-triangl/>; dok. Jan 2020

Hebermehl, Gregor/ Baumann, Uli: *Tesla setzt auf Online-Handel;* in: auto motor sport online; <https://www.auto-motor-und-sport.de/neuheiten/tesla-schliesst-stores/>; dok. 01.02.2019

Hecking, Mirjam: *Wie Amazon den Einzelhandel knacken will.* In: manager magazin online; dok. Jan. 2019

Hofer, Joachim: *Die Fitness wird digital.* In: Handelsblatt, 13.11.2010

Hua, Sha: „Autoverkauf trotz Corona: Volkswagen sucht den Internet-Superstar“; <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/china-autoverkauf-trotz-corona-volkswagen-sucht-den-internetstar/25712538.html>; dok. 02.04.2020

Hulverscheidt, Claus: *Die Vermessung des Kunden.* In: Süddeutsche Zeitung online, 23.12.2018

Jacobsen, Nils: *Marketing-Guru Scott Galloway sieht den unaufhaltsamen Siegeszug von Amazon voraus*. In: Absatzwirtschaft online; dok. 14.01.2019

Kolbrück, Olaf: *Besser als Amazon? Wie Alibaba und JD den Handel der Zukunft gestalten*. <https://etailment.de/news/stories/alibaba-jd-handel-zukunft-21103>; dok. Feb. 2020

Ramershoven, Stefan: *D2C – das steckt hinter dem Buzzword*; Computerwoche online, <https://www.computerwoche.de/a/d2c-das-steckt-hinter-dem-buzzword,3336569>; dok. Jan. 2020

„So suchen deutsche Konsumenten ihre Versicherungen aus“, Blog, Yext; <https://www.yext.de/blog/2018/05/29/suchen-deutsche-konsumenten-ihre-versicherungen-aus/>; dok. Jan. 2020

Tyler, Jessica: *Amazon owns more than 80 private-label brands – see the list*; <https://www.businessinsider.com.au/amazon-owns-these-brands-list-2018-7>; dok. Jan 2020

*Vernetzung für alle*. Whitepaper, e-tailment. Das Digital Commerce Magazin von Der Handel, Deutscher Fachverlag GmbH, 2018

Weddeling, Britta: *Geheimwaffe Alexa – Amazon steigt zur neuen Macht bei KI auf*. In: Handelsblatt online; dok. am 24.09.2018

,

## Mehr Impulse für Dich



„Revolution? Ja, bitte!: Wenn Old-School-Führung auf New-Work-Leadership trifft“ – 40 mal 5 Sterne auf amazon zeigen, wie wichtig das Thema und dieses Buch sind.

Hier Ihr Exemplar:

<https://amzn.to/3c4f60w>



„Mehr Erfolg im Business“ – der Podcast für Führungskräfte, Verkäufer, Unternehmer und alle, die sich in ihrem beruflichen Handeln verbessern wollen! Regelmäßig die neusten Tipps & Tricks zum Thema Führung und Vertrieb:

kostenfrei bei **Apple Podcasts**, **LibSyn** und **Spotify**



„Vertrieb geht heute anders“ – das Standard-Werk von Andreas Buhr ist bereits in die 8. Auflage gegangen. Natürlich komplett überarbeitet und aktualisiert – mit allen Themen, die den Vertrieb heute und morgen bewegen

Einfach hier klicken:

<https://amzn.to/2woWaL4>



Ist es Ihr Ziel, Ihr Unternehmen zum Erfolg zu führen? Sie wollen das volle Potenzial Ihres Teams entfalten? Dann ist die Clean Leader MASTERCLASS von Andreas Buhr wie maßgeschneidert für Sie:

<https://buhr-team.com/cl-masterclass/>



BUSINESSCAMP: Das Intensivtraining für mehr Erfolg im Business. So machst Du aus einer guten Präsentation eine unvergessliche Geschichte und sorgst somit für nachhaltige Umsetzung:

<https://businesscamp-duesseldorf.de/>



Wir unterstützen Dich dabei, Dich selbst so weiterzuentwickeln, dass Deine Kernkompetenzen sichtbar, messbar und wirksam werden. Du möchtest Deine Stärken ausbauen und Dir einen neuen Karrierekick holen? Dann ist unsere zertifizierte Trainerausbildung genau richtig für Dich!

<https://buhr-team.com/trainerausbildung/>



BUSINESSDAY: Dein Tag für mehr Erfolg im Business. Inspirierende & motivierende Vorträge, interaktive Workshops und Networking der Extraklasse, um in Zukunft mehr Kunden zu gewinnen und die besten Mitarbeiter für Dein Unternehmen zu begeistern:

<https://businessday-duesseldorf.de/>

# BUHR & TEAM

FÜR MEHR UNTERNEHMENSERFOLG

[www.andreas-buhr.com](http://www.andreas-buhr.com)

[www.buhr-team.com](http://www.buhr-team.com)

Buhr & Team Akademie für Führung und Vertrieb  
AG Grafenberger Allee 115 – 117, 40237 Düsseldorf

Tel: 0211 – 9 66 66 45

[www.buhr-team.com](http://www.buhr-team.com)



*go!* LiveVerlag