

# Virtueller Vorreiter oder analoger Anachronist?

Die Möglichkeiten, digitale Technologien im Vertriebsaußendienst einzusetzen, entwickeln sich rasend. Digitale Durchstarter erreichen ein um bis zu fünffach höheres Umsatzwachstum. Trotzdem beschäftigen sich laut einer Studie mehr als die Hälfte der Entscheider nicht ausreichend mit dem Thema.

Nachdem sich der Verkäufer von unterwegs aus mit den üblichen virtuellen Hindernissen in das Firmennetzwerk eingewählt, endlich die VPN-Verbindung hergestellt und über 20 Minuten lang Berichte ins System eingepflegt hat, stürzt plötzlich die Anwendung ab. Jeder, der im Vertrieb arbeitet und extern auf Firmensysteme zugreift, kennt solche oder ähnliche Situationen.

Bei B2B-Vertriebsorganisationen ist eine Tendenz der Kategorisierung zu erkennen: Auf der einen Seite gibt es die „digitalen Durchstarter“, die es verstanden haben, dass dem Thema Digitalisierung im Vertriebsaußendienst höchste Priorität beizumessen ist. Bei solchen Firmen kommt es eher selten zu der geschilderten Situation. Auf der anderen Seite gibt es die analogen Anachronisten: Diese warten lieber ab, ob das ganze Gerede um die Virtualisierung im Vertrieb nicht doch wieder nur ein Hype ist. Frei nach Herbert Spencers Zitat „survival of the fittest“ (basierend auf den Erkenntnissen von Charles Darwin) sollten die Entscheider der letztgenannten Kategorie gehörig aufpassen, mit dieser Attitude nicht irgendwann wie die Dinosaurier als „Vertriebsfossile“ zu enden.

## Digitalisierung im B2B-Bereich

Vertriebskosten und Umsatz werden in absehbarer Zeit nicht mehr im wettbewerbsfähigen Verhältnis stehen, wenn man die sich heute bietenden Möglichkeiten nicht im adäquaten Umfang nutzt. Dass die Entwicklung in den letzten Jahren atemberaubend schnell ablief, zeigt die Abbildung.

Vom 13. Jahrhundert bis in die 1980er-Jahre hat es, abgesehen von der Mobilität und dem Dialog über das Telefon, im Vertrieb im Bereich der Interaktion und Kommunikation mit dem Kunden keine essenziellen Veränderungen gegeben. Danach, insbesondere seit den 2000er-Jahren, schnellte

die Kurve der digitalen Hilfsmittel im Vertriebsaußendienst rapide nach oben.

60 Prozent der Entscheider im B2B-Vertrieb ahnen bereits, dass die Digitalisierung des Vertriebs einer der entscheidenden Faktoren für Erfolg sein wird. Gleichzeitig beobachten 58 Prozent das Thema eher vom Spielfeldrand aus, anstatt sich aktiv damit zu beschäftigen. Die Altersstruktur auf Seiten der Entscheider verändert sich zusehends: Jüngere Entscheider bis 35 Jahren nutzen für Rechercheaktivitäten zu einem veritablen Teil das Internet. Über 35-jährige informieren sich tendenziell überwiegend über „traditionelle“ Kanäle. Digitale Anachronisten im B2B-Vertriebsaußendienst werden zunehmend den Zugang zu Entscheidern verlieren, wenn sie deren Sprache im digitalen Umfeld nicht sprechen. Die jetzt schon um den Faktor 5 höheren Umsatzsteigerungsraten der Unternehmen des oberen Quartils, wenn es um Digitalisierung im Vertrieb geht, sprechen Bände – wohlge-merkt bei gleichzeitig 25 Prozent höherer Vertriebseffizienz.

Selbst diejenigen, denen die zeitlichen und pekuniären Investitionen bisher zu hoch waren und die Ängste vor komplexen Projekten haben, sollten begriffen haben, dass sie sich anpassen müssen.

### Kompakt

- Das Vertriebsleitbild der perfekten digitalen Kundenkommunikation muss klar definiert sein.
- Die Verantwortung und die Entscheidungsgewalt bezüglich der internen Umsetzung eines derartigen Projektes muss beim Vertriebschef liegen.
- Protagonisten im Vertrieb sollten in die Auswahl der Tools sowie in den Plan der Umsetzung eingebunden werden.

## Raus aus dem digitalen Dschungel

Die Anzahl der Möglichkeiten, digitale Hilfsmittel im B2B-Vertrieb einzusetzen, haben sich derart rasant erhöht, dass viele nun wie der „Ochs vorm Berg“ stehen. Entscheider treiben Fragen um wie:

- Welche digitalen Technologien brauchen wir wirklich, welche stiften uns und unseren Kunden einen spür- und messbaren Nutzen?
- Wie kann eine Implementierung kostenseitig vertretbar und vom Zeitaufwand her überschaubar ablaufen?
- Wie aktiviere ich meine Mannschaft dazu, diese Methoden ergebniswirksam sinnvoll einzusetzen?

Was bedeutet dies konkret?

### „Was brauchen wir wirklich?“

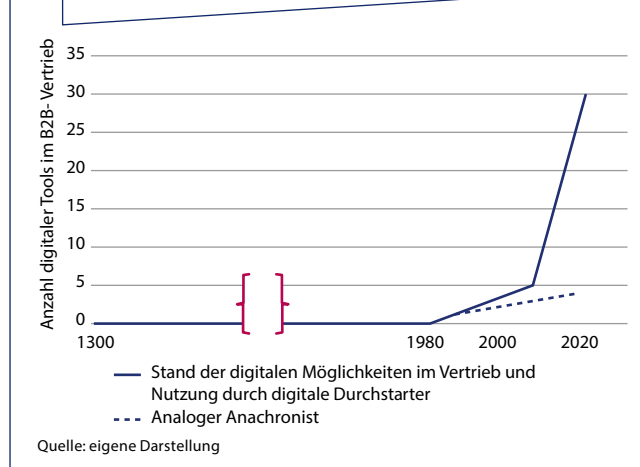
Natürlich kann diese Frage nicht für jedes Unternehmen gleichlautend beantwortet werden. Würde dies jemand versuchen, läge Inkompetenz vor. Es hängt sehr von der jeweiligen Zielgruppe ab. Vertriebsentscheider sollten sich dabei nicht vom gegebenenfalls engen digitalen Horizont ihrer eigenen Organisation bremsen lassen. Nur weil die interne IT bisher nahezu sämtliche Anfragen aus dem Vertrieb – euphemistisch formuliert – skeptisch betrachtet hat, heißt das nicht, dass Entscheider nicht vom Ende her, also von dem aus ihrer Sicht bestmöglichen digitalen Endergebnis, denken sollten.

Zu beachten ist, dass sich die Entscheiderstruktur jetzt und in Zukunft substantiell verändert und verjüngen wird – und damit die Anforderungen an die digitale Kommunikationsfähigkeit des Vertriebs massiv steigen werden. Die Tabelle auf Seite 26 bietet einen Überblick über einige Möglichkeiten, kategorisiert nach drei Anwendergruppen.

Entscheider sollten gemeinsam mit ihren fähigsten Vertriebsmitarbeitern skizzieren, wie ihr digitales Vertriebsleitbild in einem Jahr aussehen könnte. Dieses Leitbild kann beispielhaft mit folgenden Fragen eruiert werden:

- „Wie sieht die optimale interne Zusammenarbeit unter Berücksichtigung der digitalen Möglichkeiten aus? Welche Funktionalitäten wünschen wir uns?“
- „Die Kombination welcher digitalen Lösungen würde unseren Kunden einen spürbaren Nutzen bieten?“
- „Der aktive Einsatz welcher digitaler Lösungen in der Kundenkommunikation würde in Bezug auf unser Unternehmen geradezu an ein Wunder grenzen, weil es Kunden positiv verblüffen würde?“
- „Wie können diese Lösungen effizient miteinander kombiniert werden (insbesondere im Hinblick auf die Verzahnung zwischen Marketing und Vertrieb)?“

Abb. Entwicklung der digitalen Möglichkeiten im Vertrieb



Häufig hat der Vertrieb kein klares Zielbild, welche digitalen Hilfsmittel eingesetzt werden sollen. Die Folge: Oft werden unzureichend ausformulierte Anforderungen an die interne IT gegeben und dann ist das Erstaunen groß, dass die Umsetzung nicht wie erwartet gelingt. Darum: Das digitale Leitbild muss seitens des Vertriebs klar formuliert und frei von Denkrestrictionen sein.

### „Wie läuft die Implementierung ab?“

Entscheider denken häufig mit Groll an den letzten Versuch zurück, digitale Hilfsmittel für den Vertrieb im Unternehmen durchzusetzen und einzuführen. Es gehen unzählige Stunden für Workshops und Besprechungen ins Land, um die Softwareanforderung des Vertriebs mit möglichst allen internen Systemen kompatibel zu gestalten. Da Schnelligkeit bei der Umsetzung auch bei diesem Vertriebsthema wichtig ist, gleicht der Versuch, es gleichzeitig intern allen recht zu machen, dem Versuch der Quadratur des Kreises.

Nehmen wir, stellvertretend für einen Großteil der in der Tabelle erwähnten digitalen Hilfsmittel, die Implementierung einer Kundenmanagementsoftware als Beispiel. Eine der Hauptursachen ist der Anspruch, dass die oberste Maxime ist, dass dieses System mit allen internen bereits vorhandenen Systemschnittstellen ad hoc kompatibel sein muss. Dies führt zu unzähligen internen Abstimmungen, Konflikten und umfangreichen Lasten- und Pflichtenheften – jedoch nicht zur Etablierung eines Systems, das den drei relevanten Protagonisten weiterhilft: dem Kunden, dem Vertriebsmitarbeiter und dem Vertriebschef. Sobald irgendjemand anders als der Vertriebschef die Hauptverantwortung für die Umsetzung (inklusive aller relevanter Entscheidungen) beispielsweise eines Projekts zur Implementierung eines CRM-Systems

Tab. Nutzung digitaler Hilfsmittel

Digitales Hilfsmittel im B2B-Vertrieb	Analoger Anachronist	Mittelmaß	Digitaler Durchstarter
Herkömmliches Kundeninformationsablagensystem	rudimentär	ja	nein
Nutzung von Social Media (Xing/LinkedIn)	nein	rudimentär	zielgerichtet
Hochwertiges CRM-System	nein	nein	ja
Verbindung zwischen CRM-System und Social Media	nein	nein	ja
Digitale Verbindung zwischen Vertriebsstrategie, Kundenmanagementsystem und Selbstorganisation des Verkäufers	nein	nein	ja
Kaufverhaltensgestützte Vorschläge für Zusatzverkäufe, direkt an den Kunden oder an den Verkäufer	nein	nein	ja
Individualisierte Online-Zufriedenheitsabfragen	nein	rudimentär	ja
Kundenspezifisches E-Mail-System mit Aktivitätsindex	nein	nein	ja
Video-Tutorials	nein	rudimentär	ja
Online-Kalender (Kunde sucht sich Termin aus)	nein	nein	ja
Einsatz von Google Alerts	nein	rudimentär	ja
Unternehmensblog oder Wissensdatenbank mit Downloadmöglichkeiten und RSS Feed	nein	rudimentär	ja
RSS Feed von Kunden abonnieren	nein	nein	ja
Digitale Verzahnung von Marketing und Vertrieb (gezielter Einsatz von SEO-optimierten Websites und kundeninteresebasierten Inbound-Marketingsystemen)	nein	nein	ja
Detaillierte Kenntnis über Websitebesucher mit Option der nachgelagerten gezielten Kontaktaufnahme	nein	nein	ja
Möglichkeiten der gehirngerechten Produktpräsentation	nein	nein	ja
Online-Blätterkataloge	nein	nein	ja
Weiterbildungsmöglichkeiten: Kombination aus Präsenz- und virtuellem Training	nein	nein	ja
Digital optimierte Routenplanung	nein	rudimentär	ja
Abbildung von Konfigurations-, Verkaufs- und Bestellprozessen in Echtzeit vor Ort beim Kunden	nein	nein	ja
Chat-Funktion auf Website	nein	nein	fallspezifisch
Podcast	nein	nein	ja
Videotelefonate/Videokonferenzen	nein	rudimentär	ja
Online-Seminare/Webinare	nein	rudimentär	ja
Virtuelle Messen/Online-Kongresse	nein	nein	ja
Augmented/Virtual Reality	nein	nein	in Planung bzw. Umsetzung
Hologramme	nein	nein	in Planung bzw. Umsetzung

Quelle: eigene Darstellung

tems trägt, kann das Projekt nahezu immer von Anfang an als gescheitert betrachtet werden.

Es gibt aber eine Ausnahme: Sollte der IT-Chef die Hauptverantwortung tragen und in der Lage sein, sich voll und ganz in die Perspektive des Kunden und des Vertriebs zu versetzen sowie kundenzentriert zu agieren, kann die Umsetzung auch erfolgreich sein. Allerdings ist diese Haltung in der Zukunft der IT-Chefs rar gesät. Der Vertriebslenker langweilt sich sicherlich nicht, jedoch gilt: Die Hauptverantwortung für Entscheidung und Implementierung von digitalen Tools für den Vertrieb ist in aller Regel Vertriebschefsache und kann auch intern nicht delegiert werden – er muss die Zügel in der Hand halten.

Der Vertriebschef muss intern für dieses Thema Feuer und Flamme sein und mit höchster Geschwindigkeit und Priorität die Themen vorantreiben. Dabei ist zu beachten: Anderen internen Abteilungsverantwortlichen ist die Brisanz der Lage häufig nicht klar, insbesondere wenn es darum geht, im Wettbewerb mit anderen Unternehmen nicht nur nicht ins Hintertreffen zu geraten, sondern bestenfalls zu den digitalen Durchstartern zu gehören, also dem oberen Quartil, welche die bereits erwähnten deutlich besseren Ergebnisse erzielen.

Der Vertriebschef darf sich von internen Bedenkenrängern, Vollzeitskeptikern und Bremsern nicht von seinem digitalen Leitbild abbringen lassen. Schließlich ist er es, der für schlechte Ergebnisse verantwortlich gemacht wird, nicht diejenigen, die die Umsetzung der notwendigen digitalen Voraussetzungen blockiert haben. Darum muss er an seinen Vorstellungen konsequent festhalten.

### „Wie aktivieren wir unsere Mitarbeiter?“

Entscheidend ist, dass die Mitarbeiter die neuen digitalen Tools ergebniswirksam einsetzen können und wollen. Viele Vertriebslenker raufen sich die Haare, weil ihre Verkäufer im Außendienst die vorhandene Kundenmanagement-Software, die häufig den Namen nicht verdient, nicht sinnvoll nutzen. Die Ursachen dafür sind mannigfaltig. Beginnen wir mit der mangelnden Anwenderfreundlichkeit: Was erwartet ein Topverkäufer von einem CRM-System?

- Einen schnellen, unterbrechungsfreien und einfachen Zugriff auf das System von unterwegs.
- Eine übersichtliche Darstellung, aus der ersichtlich ist, wie viele Projekte sich in welcher Verkaufsphase befinden und bei welchen Projekten er wann agieren muss, um den Abschluss zu forcieren.
- Ein Kontaktmanagement, das ihm anzeigt, bei welchen Kontakten er sich wann melden sollte.
- Schnelle und einfache Ablagemöglichkeit sowie einen komfortablen Abruf relevanter Kundeninformationen.

Hinzu kommt der mangelnde Nutzen für den Anwender. Erkennt der Vertriebsmitarbeiter für sich einen Nutzen, wenn er das System in Anspruch nimmt, und konnte er bei der Auswahl und Implementierung des Systems seine Ideen zumindest teilweise unterbringen, steigt die Wahrscheinlichkeit immens, dass das System akzeptiert und genutzt wird.

All dies gilt nicht nur für ein CRM-System, sondern auch für alle anderen digitalen Hilfsmittel, die in der Tabelle aufgeführt sind. Sollte das Thema noch nicht zu den Top Drei der Prioritäten des Entscheiders gehören, lautet der klare Appell: Das muss sofort geändert werden! ■

### Literatur

Binckebanck, L., Elste, R. (Hrsg., 2016): Digitalisierung im Vertrieb: Strategien zum Einsatz neuer Technologien in Vertriebsorganisationen, Wiesbaden ([www.springerprofessional.de/link/6658030](http://www.springerprofessional.de/link/6658030))

Catlin, Tanguy et al. (2016): How B2B Digital Leaders Drive Five Times More Revenue Growth than Their Peers; abgerufen am 17. April 2020: <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/how-b2b-digital-leaders-drive-five-times-more-revenue-growth-than-their-peers>.

Lässig, R., Leutiger, P., Frey, A., Hentschel, S., Tornier, S., Hirt, F.: Die digitale Zukunft des B2B-Vertriebs; abgerufen am 18. April 2020: [https://www.rolandberger.com/publications/publication\\_pdf/die-digitale-zukunft-des-b2b-vertriebs.pdf](https://www.rolandberger.com/publications/publication_pdf/die-digitale-zukunft-des-b2b-vertriebs.pdf)

McKinsey Global Institute (2012): The Social Economy: Unlocking Value and Productivity through Social Technologies; abgerufen am 17. April 2020: <https://www.mckinsey.com/industries/technology-media-and-telecommunications/our-insights/the-social-economy>.



#### Autor

**Stephan Kober** ist Experte für den B2B-Vertrieb, Vortragsredner, Autor und Trainer ([www.koberaktiviert.de](http://www.koberaktiviert.de)). Sein Buch „Feuer und Flamme für den Vertrieb“ ist bei Springer Gabler erschienen, sein neuer Titel „Klartext im Vertrieb“ erscheint voraussichtlich im Juni 2020 ebenfalls bei Springer Gabler.  
E-Mail: [sk@koberaktiviert.de](mailto:sk@koberaktiviert.de)



#### Digitalisierung im Vertrieb



Kober, S.: Glück und Erfüllung im Vertrieb, in: Kober, S.: Feuer und Flamme für den Vertrieb, Wiesbaden 2019, [www.springerprofessional.de/link/17411756](http://www.springerprofessional.de/link/17411756)

Binckebanck, L.: Digital Sales Excellence: Neue Technologien im Vertrieb aus strategischer Perspektive, in: Binckebanck, L., Elste, R. (Hrsg.): Digitalisierung im Vertrieb, Wiesbaden 2016, [www.springerprofessional.de/link/6949084](http://www.springerprofessional.de/link/6949084)