



DVSB
Consulting

Digitalisierung im Vertrieb – Vertriebsmanagement & -kultur

Chancen, Risiken und Handlungsbedarfe

DIGITALISIERUNG IM VERTRIEB – Vertriebsmanagement & -kultur

Chancen, Risiken und Handlungsbedarfe

DIGITALISIERUNG IM VERTRIEB GEHT WEIT ÜBER ECOMMERCE HINAUS

Die Digitalisierung verändert alle Bereiche des Vertriebs.

Unternehmen, die die daraus entstehenden Chancen richtig nutzen, können erhebliche Wettbewerbsvorteile erzielen.



HINTERGUND

Der Begriff „Digitalisierung“ bezeichnet ursprünglich die reine Transformation von analogen Informationen in digitale Daten.¹ Weiter gefasst beschreibt „Digitalisierung“ die fortschreitende Weiterentwicklung von digitalen Technologien und den durch ihren Einsatz ausgelösten Wandel.

Dass dies zahlreiche Möglichkeiten für Unternehmen mit sich bringt, ihre Wettbewerbsfähigkeit im Vertrieb zu erhalten bzw. auszubauen, ist allen Akteuren bewusst. Ebenso wie die Tatsache, dass die Digitalisierung auch Risiken bergen kann.

Aber was bedeutet das konkret für Unternehmen? Wie lassen sich Vorteile erkennen und nutzen? Und welche Risiken treffen für wen zu? Berechtigte Fragestellungen, die uns veranlassen haben, das Thema der Digitalisierung im Vertrieb umfassend zu beleuchten und Handlungsempfehlungen zu erstellen.

Aktuell assoziieren viele Unternehmen mit dem Begriff der Digitalisierung im Vertrieb vor allem die Erweiterung der klassischen Vertriebswege durch eCommerce. Dies ist jedoch nur eine der vielen Facetten von Digitalisierung. Unternehmen müssen sich auch die weiteren Einsatzmöglichkeiten neuer Technologien bewusstmachen und sie sinnvoll zur Verbesserung der vertrieblichen Fähigkeiten und zur Steigerung der Effizienz von Organisationen nutzen.

Ziel dieses White Papers ist es, einen entscheidungsorientierten Gesamtüberblick über die Zusammenhänge der Digitalisierung im Vertrieb und deren Implikationen auf die Vertriebsstrategie zu geben. Zunächst werden die verschiedenen Facetten der Digitalisierung erläutert, um die Breite der Digitalisierung abzubilden.

DIE FACETTEN DER DIGITALISIERUNG IM VERTRIEB



Der digitale Wandel ist deutlich spürbar und verändert Markt, Mensch, Gesellschaft und Umwelt. Unternehmen sind gezwungen, sich der Digitalisierung zu stellen und ihre Chancen konsequent zu nutzen, auch und gerade im Vertrieb.

Neue Technologien haben maßgeblichen Einfluss auf die **Infrastruktur**, die Vertriebsorganisationen zur Verfügung steht. So bietet die breite Durchdringung des World Wide Webs Unternehmen deutlich bessere Möglichkeiten des weltweiten Online-Vertriebs und Marketings als früher. Die Verwendung von mobilen Geräten wie Smartphones und Tablets ist zur Normalität geworden und ermöglicht den Zugriff auf Informationen, Daten und Applikationen jederzeit und von nahezu überall.

Die Digitalisierung treibt zudem die weltweite und nahezu kostenfreie Kommunikation in Echtzeit via E-Mail, SMS, Messaging Dienste und Web Meetings voran. All dies ist im unternehmerischen Arbeitsalltag zunehmend integriert und hat sowohl Einfluss auf die externe und interne Kommunikation als auch auf die Mitarbeiterproduktivität und deren Anforderungsprofile.

Durch das „Internet of Things“ und die starke Durchdringung von Software, wie zum Beispiel ERP- und CRM-Systeme, in alle Unternehmensprozesse haben sich in den vergangenen Jahren neue Möglichkeiten zur Optimierung der Markt- und Kundenbearbeitung entwickelt. Zudem werden erhebliche Datenmengen produziert. Deren gezielte Analyse und Verwendung, die unter dem Stichwort „Big Data Analytics“ zusammengefasst wird, erlaubt das Treffen von Entscheidungen auf einer Faktenbasis, die noch vor wenigen Jahren undenkbar war.

Eine weitere Facette der Digitalisierung lässt sich mit dem Begriff „**Digitale Partizipation**“ beschreiben. Soziale Netzwerke wie Facebook, Bewertungsplattformen wie kununu und Blogs haben bereits heute erheblichen Einfluss auf Kaufentscheidungen – online wie offline, im B2B wie im B2C-Umfeld. Professionelle Netzwerke wie Xing und LinkedIn bieten für Vertriebsmitarbeiter zudem die Möglichkeit, schnell und einfach wichtige Entscheider zu identifizieren, zu qualifizieren und anzusprechen.

Die Digitalisierung verändert auch den Vertrieb über stationäre Formate. Somit umfasst die Facette „**Digital Merchandising**“ unter anderem online Warenpräsentationen auf Tablets oder großen Displays in stationären Shops. Zusätzlich kann die Produktpräsentation durch die Verwendung von Virtual Reality Brillen unterstützt werden. Auch die Eröffnung von ganzen „Virtual Stores“ ist durch die Weiterentwicklung der Technologie möglich.

Durch die Digitalisierung sind auch neue „**Digitale Geschäftsmodelle**“ entstanden. Viele dieser Geschäftsmodelle sind den Oberbegriffen Cloud-Applikationen, XaaS und Sharing Economy zuzuordnen und verändern die Vertriebstätigkeit erheblich, da nun Dienstleistungen statt Investitionsgüter verkauft werden.

Ferner entstehen völlig neue Wettbewerber, die als „Disruptoren“ Märkte komplett verändern können. Man denke nur an die Umbrüche im Musikmarkt, die durch Apple getrieben wurden, oder an den außergewöhnlichen Aufstieg von Salesforce.com. Zusätzlich erleichtert die Entstehung von virtuellen Marktplätzen Anbietern jeder Größe den Marktzugang, sorgt aber auch für eine Erhöhung der Preistransparenz.






All diese Entwicklungen bergen Chancen und Risiken für Unternehmen insgesamt, sowie ihre Vertriebsorganisationen und Absatzwege. Um die Wachstumspotenziale der digitalen Welt zu nutzen und um Risiken möglichst zu vermeiden, ist es von großer Bedeutung, die Folgen der Digitalisierung in Bezug auf alle Elemente des Vertriebs zu verstehen. Insbesondere das Vertriebsmanagement ist dabei neuen Herausforderungen ausgesetzt und muss mit digitalen Lösungen und neuen Methoden der Personalführung reagieren.

DIGITALISIERUNG UND VERTRIEBSMANAGEMENT

Die folgende Abbildung zeigt die wichtigsten Veränderungen im Überblick. Je dunkler das jeweilige Feld, desto stärker ist die Veränderung.

	Vertriebsplanung und -kontrolle	Personalführung
DIGITALE Infrastruktur World Wide Web Smartphones/Tablets Online Kommunikation Software (z.B. CRM) Internet of Things Big Data Analytics	Höhere Zuverlässigkeit der Vertriebsplanung- und steuerung basierend auf Data Analytics	Auf-/Ausbau der Fähigkeiten des Management zu virtuellen Teams erforderlich
	Steuerung von digitalen Vertriebsformen bedarf neuer Kennzahlen	Durchsetzen des systematischen Einsatzes von neuen Technologien erforderlich
	Vielzahl an KPI durch immer fortgeschrittenere IT-Untertützung und Big Data → tagesaktuelle Vertriebskontrolle	Wahrung einer positiven und persönlichen Kommunikationskultur
		Zusätzliche digitale Kontrollmöglichkeiten der Arbeitsleistung
DIGITALE Partizipation Social media/ networks Bewertungsplattformen	Einbeziehung von Reputationen aus Bewertungsportalen in die Vertriebskontrolle	Recruiting neuer Mitarbeiter über Social Networks
		Klare Regeln für Mitarbeiter im Umgang mit Social Media
DIGITALE Geschäftsmodelle Sharing Economy Cloud Applikationen	Neue Geschäftsmodelle erfordern neue Kennzahlen	

Legende Heatmap:

	Sehr großen Einfluss auf die Vertriebsplanung		Großen Einfluss auf die Vertriebsplanung
	Mittelgroßen Einfluss auf die Vertriebsplanung		Geringen Einfluss auf die Vertriebsplanung
	Sehr geringen Einfluss auf die Vertriebsplanung		

VERTRIEBSPLANUNG

Big Data ermöglicht differenzierte Vertriebsplanung

Die Entwicklung der Digitalisierung führt zu einer steigenden Markt- und Wettbewerbstransparenz. Durch die professionelle Auswertung der zur Verfügung stehenden Daten (Big Data, Softwaresysteme) ist eine differenziertere Vertriebsplanung und damit Steuerung möglich als bislang.

Beispielsweise können mithilfe der Verknüpfung und Analyse von historischen Verkaufsdaten mit externen Datenquellen wie Wetterdatenbanken oder internen Maßnahmendatenbanken deren Wirkungen auf Produktverkäufe analysiert und in der Folge auch sehr genau prognostiziert werden, was die Vertriebsplanung maßgeblich erleichtert.

Das Unternehmen Otto verwendet diese Art der Planung seit vielen Jahren und konnte so die Artikel-Absatz-Prognosen um bis zu 50% verbessern.²

Neue Kennzahlen für neue Kanäle

Zur Planung von digitalen Vertriebsformen wie Social Media oder eCommerce bedarf es im Vergleich zu traditionellen Vertriebswegen anderer Kennzahlen und Maßnahmen. Beispielhafte Kennzahlen sind u.a. Conversion Rate, Bounce Rate, Anzahl der Social Media Kontakte und Retweet Rate (Weiterempfehlungsrate), um die die klassischen KPI-Sets ergänzt werden müssen. Neben diesen eher intern ausgerichteten Zahlen sollten auch (messbare) Bewertungen, die online in Bewertungsportalen eingesehen und ausgewertet werden können, ein fester Bestandteil der KPIs werden.

VERTRIEBSKONTROLLE

Frühzeitiges Gegensteuern bei Fehlentwicklungen

Durch die Digitalisierung kann eine umfassendere Kontrolle und Ursachenforschung bei vertrieblichen Problemen durchgeführt werden. Dies ermöglicht ein schnelles und frühzeitiges Eingreifen bei Fehlentwicklungen und die stärker faktenbasierte Ableitung von korrigierenden Maßnahmen.

Jedoch kann eine ständige tagesaktuelle Vertriebskontrolle auch zu übertriebenem Aktionismus führen. Vertriebsmaßnahmen sollten trotz in Echtzeit verfügbarer Daten immer sorgfältig abgewogen werden, um vorschnelle Entscheidungen zu vermeiden und mögliche Fehlinterpretationen aufzudecken.

Digitale Kontrolle von Vertriebsmitarbeitern

Zusätzlich kann eine übermäßige Kontrolle von Vertriebsmitarbeitern negative Auswirkungen auf deren Produktivität haben, denn durch ständige Kontrolle und Eingriffe der Vertriebsleitung wird der psychische Druck auf Vertriebsmitarbeiter erhöht. Da dies meist zu einer Demotivierung der Vertriebsmitarbeiter führt, gilt es einen gesunden Mittelweg zu finden und Vertrauen zu den Mitarbeitern aufzubauen.

PERSONALFÜHRUNG

Digitale Kommunikationsformen zur Steuerung globaler Teams

Die Auswirkungen der Digitalisierung in Form einer Entgrenzung von Arbeitsort und -zeit stellen viele Führungskräfte vor große Herausforderungen. Mitarbeiter müssen trotz größerer räumlicher Entfernungen motiviert und gesteuert werden.



Förderung der persönlichen Kommunikation trotz Distanzen sinnvoll

So erlaubt die Verwendung von digitalen Kommunikationsmitteln eine engere Vernetzung von Führungskräften und Mitarbeitern trotz wachsender räumlicher Distanzen. Durch die Kommunikation in Echtzeit per Smartphone und den ortsunabhängigen Zugriff auf Daten ist eine Steuerung international tätiger Vertriebsteams möglich.

Trotz der digitalen Möglichkeiten sollte jedoch die persönliche Kommunikation nicht vollständig vernachlässigt werden. Neben den Missverständnissen, die durch digitale Kommunikationsformen entstehen können, ist direkte Kommunikation unerlässlich für einen effektiven Vertrieb, denn eine persönliche Beziehung unter Mitarbeitern ist durch eine rein digitale Kommunikation nur schwer aufzubauen.

Beziehungsaspekte wie Vertrauen und Emotionen sind stark geprägt durch die Übermittlung von nonverbaler Kommunikation wie Mimik und Gestik. Wird die analoge Kommunikation vernachlässigt, sinkt das Commitment der Mitarbeiter. Dies hat nachweislich Auswirkungen auf deren Arbeitszufriedenheit und somit auf die Produktivität von Unternehmen.

Führungskräfte sollten daher auf eine positive Kommunikationskultur achten und die Mitarbeiter in regelmäßigen Abständen zu persönlichen Meetings zusammenkommen lassen. Oftmals führen analoge Meetings auch zu einer schnelleren Entscheidungsfindung.

Reflektierter Einsatz von Mitarbeiterkontrolle

Darüber hinaus wird neben der Steuerung auch die Kontrolle der Arbeit von Vertriebsmitarbeitern durch die Digitalisierung erleichtert. Standort, Besuchsfrequenz und erzielte Kundenaufträge können potenziell jederzeit von der Führungskraft eingesehen werden. Diese Kontrollmöglichkeiten sollten jedoch wie bereits oben erwähnt richtig dosiert Anwendung finden.

„Die Kunst der digitalen Führung (digital Leadership) besteht darin, ohne einen Verlust der Führung die Kontrolle der Vertriebsmitarbeiter abzugeben.“³

Akquirieren neuer Mitarbeiter durch Social Recruiting

Im Bereich Recruiting finden häufig sozialen Netzwerken wie facebook oder Xing Anwendung. So suchen Personalabteilungen und Personalberater in sozialen Netzwerken nach neuen Mitarbeitern, während sich Kandidaten auf Plattformen wie Kununu über Unternehmen als Arbeitgeber informieren.

Dies erhöht einerseits massiv die Transparenz darüber, wie das eigene Unternehmen als Arbeitgeber wahrgenommen wird, während es für Wettbewerber gleichzeitig immer einfacher wird, interessante Mitarbeiter zu identifizieren.

Durch die demografischen Veränderungen und den steigenden Wettbewerb um Fachkräfte sind mögliche negative Bewertungen und ein negatives Image der Führungskräfte und des Unternehmens zu vermeiden, ohne es allen Recht zu tun.

VERTRIEBSKULTUR

Die folgende Abbildung zeigt die wichtigsten Veränderungen im Überblick. Je dunkler das jeweilige Feld, desto stärker ist die Veränderung.

	Vertriebskultur
DIGITALE Infrastruktur World Wide Web Smartphones/Tablets Online Kommunikation Software (z.B. CRM) Internet of Things Big Data Analytics	Sicherstellen einer Kultur, die offen ist für die sinnvolle Nutzung neuer Technologien
	Förderung der digitalen Identifikation durch Agieren der Führungskräfte als Vorbilder
DIGITALE Partizipation Social media/ networks Bewertungsplattformen	Sicherstellen einer Kultur zur Förderung des Umgangs mit Social Media und positiven Reputationen
	Resultierende Herausforderung für Digital Immigrants: Beschäftigung mit Social Media in all ihren Facetten
DIGITALE Geschäftsmodelle Sharing Economy Cloud Applikationen	Sicherstellen einer Kultur, die neue Geschäftsmodelle offen gegenüber steht

Legende Heatmap:

- Sehr großen Einfluss auf die Vertriebskultur
- Großen Einfluss auf die Vertriebskultur
- Mittelgroßen Einfluss auf die Vertriebskultur
- Geringen Einfluss auf die Vertriebskultur
- Sehr geringen Einfluss auf die Vertriebskultur

Erfolgreiche Umsetzung durch die Integration in die Vertriebskultur

Wie schnell die Digitalisierung im Vertrieb Einzug hält, hängt in starkem Maße mit der Vertriebskultur zusammen, denn eine rein technische Qualifizierung von Vertriebsmitarbeitern garantiert keine erfolgreiche Integration von digitalen Applikationen in den Vertriebsalltag. Jeder, der einmal ein CRM-System eingeführt hat, kann ein Lied über die Beharrungskräfte der Mitarbeiter bei dessen Nutzung singen.

Also muss insbesondere die Vertriebsleitung die Motivation der Vertriebsmitarbeiter zur Nutzung digitaler Geräte und Anwendungen fördern. Dazu müssen die Vorteile einer professionellen Nutzung von digitalen Devices und Social Media und der Mehrwert für den Arbeitsprozess verständlich vermittelt werden.

Um eine Verankerung der digitalen Komponenten einer Vertriebsstrategie in der Vertriebskultur sicherzustellen, muss der Umgang mit digitalen Medien vor allem von Führungskräften vorgelebt werden. Diese müssen also als Vorbilder agieren, um die Chancen der Digitalisierung nachhaltig nutzen zu können.

Synergieeffekte der traditionellen und digitalen Kanäle

Ein weiteres kulturelles Spannungsfeld entsteht durch die Ergänzung traditioneller Vertriebskanäle durch Digitale. Die für die bisherigen Vertriebswege Verantwortlichen, fürchten in der Regel die Kannibalisierungseffekte und Vertriebskanalkonflikte. Vielen ist nicht bewusst, wie sehr sich die Customer Journey verändert hat und wie sehr die Leistungen (oder auch Defizite) in einem Kanal die anderen fördern bzw. beschädigen können.

Daher müssen die möglichen Synergieeffekte zwischen den Kanälen klar herausgearbeitet und deutlich gemacht werden. Zudem sind die Steuerungsgrößen so anzupassen, dass ein schädlicher interner Wettbewerb vermieden wird.

Reputationsmanagement als neues Element der Vertriebskultur

Ein erfolgreicher Umgang mit Digitaler Partizipation von Kunden stößt häufig ebenfalls auf kulturelle Barrieren. So muss ein offener und positiver Umgang mit Kundenbewertungen erlernt werden. Die aktive Nutzung von Kundenfeedback, auch von negativen, muss allen Mitarbeitern vermittelt werden.

Neue Plattformen sichern Mitarbeiteraustausch

Eine weitere Herausforderung für die Kultur von Vertriebsorganisationen sind die oben beschriebenen Veränderungen in der Zusammenarbeit. Einerseits wird mit digitalen Medien mehr kommuniziert, gleichzeitig aber immer weniger persönlich.

Wenn dann in der Folge Vertriebsbüros aufgelöst, und damit Gelegenheiten des persönlichen Austauschs reduziert werden, muss umso mehr darauf geachtet werden, dass eine homogene Vertriebskultur erhalten und gestärkt wird. Ansonsten steigt das Risiko von zurückgehendem Teamgeist, sinkendem Commitment und immer geringerem Erfahrungsaustausch.

Dabei kann und muss das Miteinander auch durch die Implementation von interaktiven Intranet-Plattform gefördert werden. So führte der Sportwagenhersteller Porsche die Plattform „Carrera Online“ ein. Über diese Plattform ist es den Mitarbeiter von Porsche möglich nicht nur möglich Informationen abzurufen, sondern sich miteinander in Form von Kommentaren und Blog-Beiträgen zu vernetzen.⁴

Neben Anpassungen des Vertriebsmanagements erfordert die Digitalisierung auch Veränderungen in der Vertriebsstrategie und -organisation. Zusätzlich revolutioniert die Digitalisierung die den Vertriebsmitarbeitern zur Verfügung stehenden Vertriebstools. Diese Zusammenhänge werden in drei weiteren White Paper beleuchtet, die wir Ihnen gerne zukommen lassen.

Handlungsempfehlungen Vertriebsmanagement und -kultur:

- Nutzen Sie die Möglichkeiten digitaler Daten und Big Data Analytics für eine differenzierte Vertriebsplanung und -kontrolle und etablieren Sie neue Kennzahlen für eine optimale Steuerung der digitalen Vertriebsformen und neuen Geschäftsmodelle.
- Profitieren Sie von einer umfassenderen Vertriebskontrolle und Ursachenforschung bei Problemen sowie der Möglichkeit frühzeitig gegensteuernde Maßnahmen zu ergreifen.
- Setzen Sie die digitalen Kontrollmöglichkeiten Ihrer Mitarbeiter im bedachten Ausmaß ein, um eine Abnahme des Commitments sowie der Motivation der Mitarbeiter zu vermeiden und ein auf Vertrauen basiertes Miteinander zu pflegen.
- Vernachlässigen Sie trotz größer werdenden Distanzen keinesfalls die persönliche Kommunikation und den Aufbau von persönlichen Beziehungen zwischen Ihren Mitarbeitern. Implementieren Sie zusätzlich digitale Alternativen z.B. Foren zur Aufrechterhaltung des Mitarbeiterdialoges.
- Agieren Sie als Führungskraft als digitales Vorbild und zeigen Sie immer wieder die Vorteile eines digitalen Vertriebs auf, um eine Verankerung der digitalen Vertriebsstrategie in Ihrer Vertriebskultur zu erzielen.

QUELLEN

1. [de/marketing/nespresso_bringt_automaten_boutique_nach_deutschland](#) (aufgerufen am 31.03.2017)
2. <http://www.enzyklo.de/Begriff/Digitalisierung> (aufgerufen am 02.05.2016)
3. Binckebank, L. & Elste, R. (2016). *Digitalisierung im Vertrieb*. Wiesbaden: Springer Verlag
4. Saldsieder, K. & Hesselbarth, Y. (2016) *Digital Leadership zwischen Effizienz und Entfremdung*. *Sales Management-Review*
5. Rajs, M. & Arweck, J. (2013) *Porsche digitalisiert Unternehmenskultur*.
<http://www.computerwoche.de/a/porsche-digitalisiert-unternehmenskultur,2550725> (aufgerufen am 30.05.2017)



DVS – die Vertriebsexperten

Als führende Managementberatung für Vertrieb beraten wir unsere Kunden branchenübergreifend in ganz Europa. Dabei unterstützen wir bis zur operativen Umsetzung von Konzepten und Strategien.

Hierbei kombinieren unsere Berater analytisches und strategisches Denken mit tiefem Verständnis für die immens wichtige menschliche Komponente im Vertrieb sowie Innovationsfreude und modernste Beratungs-Methoden.

Wir stehen für einen nachhaltigen Beratungsansatz.

Daher entwickeln wir unmittelbar umsetzbare Ergebnisse. Wir beziehen systematisch die Stakeholder im Vertrieb unserer Kunden in die Konzeptentwicklung ein und testen Innovationen schnell und günstig im Wege des Prototyping. Dies sorgt für Akzeptanz und Erfolgsgeschichten schon im Vorfeld des Rollouts. So unterstützen wir unsere Kunden bis zur Zielerreichung – nachhaltig.

DVS Consulting GmbH

Luisenplatz 1
65185 Wiesbaden
Germany
www.d-v-s-b.com

