



360 view

# Gipfel im Blick

## Digitalisierung im B2B-Vertrieb

---

6 Impulse für die operative Umsetzung einer digitalen Vertriebsstrategie

**EntscheiderImpulse Band 2**

© Thomas Kaleja



Antoine de Saint Exupéry  
1900-1944, Schriftsteller und Pilot

„Ein Ziel ohne Plan  
ist nur ein Wunsch.“

**Thomas Kaleja**

Executive MBA,  
WHU/Kellogg Vallendar/Chicago  
Diplom-Ingenieur für Elektrotechnik,  
Universität Siegen

Vordenker | Unternehmer | Referent

"Wir bringen mittelständische Unternehmen in eine  
einzigartige Wettbewerbsposition!"

**Referent**

ADG Business School Montabaur  
Steinbeis Management Institut Berlin und München  
Duale Hochschule Baden Württemberg – Ravensburg

**Ideen für digitale Vertriebsstrategien zu entwickeln, zu prüfen und Entscheidungen zu treffen, ist eine wesentliche Voraussetzung für den Erfolg (Digitalisierung im Vertrieb – Teil 1). Eine noch größere Herausforderung ist es, diese Vertriebsstrategien umzusetzen.**

**Strategie – Plan – Umsetzung: so einfach es klingt, so schwer ist es. In der Praxis scheitern sehr viele Unternehmen genau an diesem Punkt: sie überspringen die Planung und/oder überlassen die Umsetzung mehr oder weniger dem Zufall. Ergebnis: das Strategiepapier verstaubt in der Schublade, die neue Strategie geht im operativen Tagesgeschäft unter und „business as usual“ ist angesagt.**

Vergleichen wir die Herausforderung mit einem Berganstieg: Sie stehen vor dem „KeTu“ – K2, der zweitgrößte Berg der Welt. Ihr Ziel: den Gipfel erreichen. Laufen Sie einfach los? Nein! Sie treffen sich mit dem Bergführer und der Gruppe, mit der Sie den Berg besteigen möchten. Ein Plan wird erarbeitet, Aufgaben werden verteilt, Etappen für den Anstieg detailliert besprochen, persönliche Kapazitäten geprüft. Erst dann beginnt der Aufstieg, bei dem der Bergführer Sie Schritt für Schritt zum Ziel führt.

Eine Bergbesteigung hat nichts mit dem Alltag zu tun: Gewohnte Abläufe werden verändert, müssen überdacht werden, ein neues, ungewohntes Zusammenspiel im Team wird erforderlich, die Teammitglieder müssen sich neue Kompetenzen aneignen, der Bergführer muss Sorge tragen, dass er die Gruppe während des gesamten Auf- und Abstiegs zusammenhält, Tag für Tag muss aufgrund nicht vorhergesehener oder vorhersehbarer Ereignisse improvisiert werden und bis zum Ziel wird der Kompass als wichtiges Instrument genutzt.

In diesem Whitepaper gebe ich Ihnen Impulse für die Planung und operative Umsetzung Ihrer vertriebsstrategischen Entscheidungen, auf deren Basis Sie Ihr Ziel auch sicher erreichen werden:

- **Begeisternde Customer Journey als Ziel? – Neuer Staffellauf im B2B-Vertrieb erforderlich!**
- **Organisation folgt kundenorientierten Prozessen – Neue Rollenverteilungen im B2B-Vertrieb**
- **Computer \ Bediener = Raumwärmer – Vertriebskompetenzen im Zeichen der Digitalisierung**
- **Vertriebsleitung zwischen 0 und 1 – Zwischen Entwicklung und Umsetzung digitaler Vertriebsstrategien**
- **Digitale Transformation: Agile Führung mit Konsequenz – „Mir nach, ich folge euch“**
- **Hoshin Kanri – Japanischer Kompass für eine erfolgreiche Vertriebsentwicklung**

Herzlichst,  
Ihr Thomas Kaleja

## Begeisternde Customer Journey als Ziel? Neuer Staffellauf im B2B-Vertrieb erforderlich

**Die Idee, alle Ansprechpartner eines Buying Centers auf ihrer individuellen Customer Journey anzusprechen, führt in den meisten Unternehmen zur Zustimmung der Mitarbeiter. Ist ja auch logisch und nachvollziehbar. Das zustimmende Kopfnicken hört dann auf, wenn den handelnden Mitarbeitern im Vertrieb, Marketing, Service und anderen Bereichen bewusst wird, welche Auswirkungen dieses Vorhaben für sie selbst hat.**

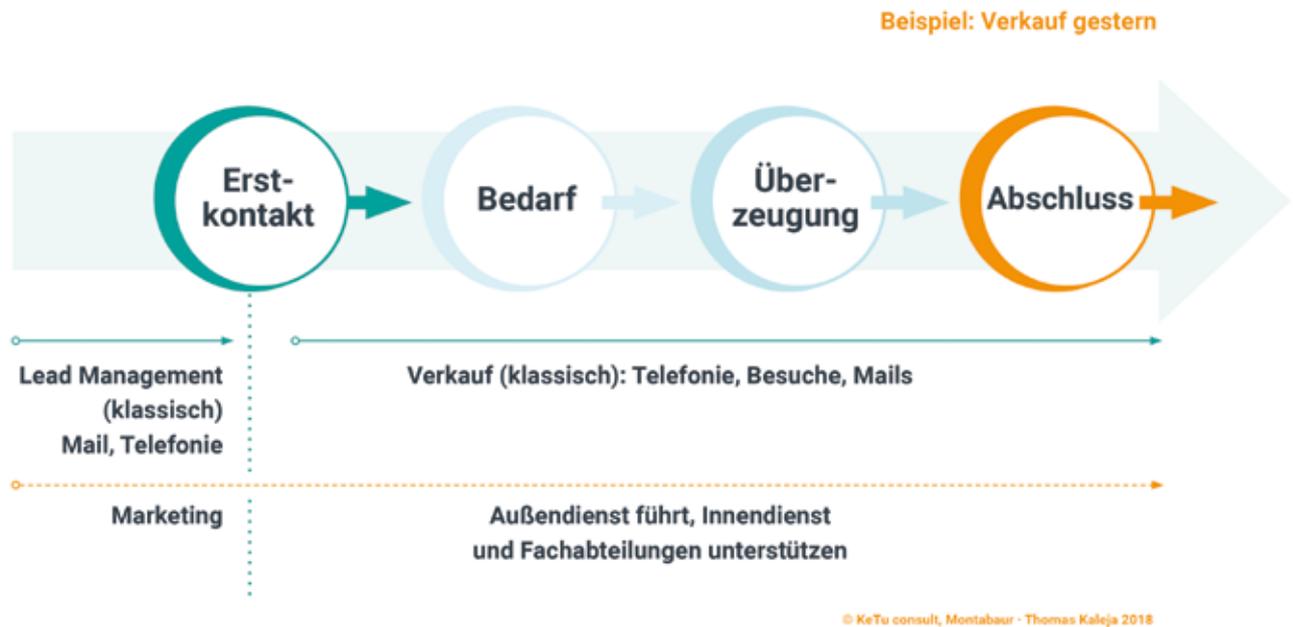
Sofern ein Unternehmen die Ansprechpartner eines Buying Centers auf Schritt und Tritt begeistern möchte, muss es nicht nur die Prozesse der Kunden verstehen, sondern auch seine eigenen Vertriebsprozesse systematisch darauf ausrichten. Ein Kunde-zu-Kunde-Prozess ist in diesem Zusammenhang nicht gleichzusetzen mit Prozessbeschreibungen aus dem ISO 9000f-Handbuch, die auf dem Papier existieren, jedoch nicht gelebt werden. Wir sprechen von gelebten Prozessen, von den Vertriebsaktivitäten, die in vielen Unternehmen derzeit noch in einer „Black Box“ verpackt sind und personenindividuell gelebt werden.

**Ein Kunde-zu-Kunde-Prozess ist in diesem Zusammenhang nicht gleichzusetzen mit Prozessbeschreibungen aus dem ISO 9000f-Handbuch, die auf dem Papier existieren, jedoch nicht gelebt werden. Wir sprechen von gelebten Prozessen, von den Vertriebsaktivitäten, die in vielen Unternehmen derzeit noch in einer „Black Box“ verpackt sind und personenindividuell gelebt werden.**

### Gründe für ein Prozessdenken im Vertrieb

Gerade im B2B-Bereich sind die Einkaufsprozesse häufig sehr gut organisiert, sodass die entsprechenden Verkaufsprozesse darauf abgestimmt werden können. In der Realität haben sich die Verkaufsaktivitäten jedoch im Laufe der Zeit bei der Vertriebsmannschaft herausgebildet – sind organisch gewachsen. Oft dominiert der Vertriebsinnendienst: Die Abläufe werden aus Sicht des Verkaufs optimiert, aber nicht aus Sicht des Kunden. Die Gründe, im Vertrieb in kundenorientierten Prozessen zu denken und zu agieren, sind vielfältig:

- Der Verkaufsprozess soll die gesamte Buying Journey des Kunden möglichst wirkungsvoll beeinflussen – die Ansprechpartner des Buying Centers begeistern. Voraussetzung ist die Anpassung der Verkaufsprozesse (pre-sales, sales und after-sales) an die segmentspezifischen Bedürfnisse.
- Sind die Vertriebsprozesse exakt beschrieben, können hieraus die Aufgabenteilung, die relevanten Funktionen, die Organisationsstruktur und auch die benötigten Kapazitäten abgeleitet werden. Wer macht was wann? Kompetenzprofile können erstellt und im Personalwesen genutzt werden.
- Insbesondere im B2B-Bereich stehen unterschiedliche Abteilungen entlang des Vertriebsprozesses im Kundenkontakt: Vertriebsinnendienst, Key Account Management, Marketing, Forschung & Entwicklung, Service, Innendienst, Qualitätssicherung, Rechtsabteilung, Finance und mehr. An den Schnittstellen entstehen häufig Probleme: Verantwortungen sind nicht eindeutig zugeordnet und der Informationsfluss verläuft nicht optimal. Transparente oder nachvollziehbare Vertriebsprozesse führen zur Transparenz in den Rollenverteilungen zwischen den Abteilungen und verbessern die Kommunikation. Das wiederum hilft dem Kundenverantwortlichen im Vertrieb, den relevanten Mitarbeitern gegenüber das unternehmenseigene Selling Center effizient zu orchestrieren.
- Sind die bedeutsamen Aktionen in jedem Prozessschritt festgelegt, können die für die Durchführung der Aktivitäten benötigten Tools bestimmt werden, wie etwa Checklisten, Fragebögen, Konfiguratoren oder Templates. So wird nicht nur der Zeiteinsatz optimiert, sondern auch die Qualität der Kundenkontakte erhöht.



- Der Einsatz von neuen Technologien im Vertrieb bietet die Möglichkeit, interne Abwicklungsprozesse effektiver gestalten zu können. Sind die Vertriebsprozesse beschrieben, können IT-Systeme zielorientiert auf die Unterstützung der Aktivitäten ausgerichtet werden. IT-Systeme folgen kundenindividuellen Prozessen und nicht wie in der Vergangenheit häufig falsch gemacht, werden Vertriebsprozesse den IT-Systemen angepasst. Auf diesem Weg können Unternehmen zum einen Kosten reduzieren, zum anderen Kunden schneller bedienen – das bietet die Basis für die Erzielung von Wettbewerbsvorteilen.
- Anhand von erfolgsrelevanten Key Performance Indicators (KPIs) an den Moment of Truth-Touchpoints erhalten Führungskräfte frühzeitig Indikationen oder Indikatoren über Fehlentwicklungen und können rechtzeitig entgegensteuern. Es wird ein Benchmarking möglich – individuelle Unterschiede im Qualitätsniveau der Aktivitäten werden sichtbar, sodass ein Erfahrungsaustausch zwischen den Mitarbeitern oder ein persönlich abgestimmtes Coaching initiiert werden kann. Weiterhin unterstützen KPIs die Vertriebsmitarbeiter darin, ihre Ziele zu erreichen: Aktivitäten sind Ergebnissen vorgelagert. Schaffe ich es, meine Aktivitäten-KPIs einzuhalten, z.B. Anzahl Angebot zu Aufträgen, so ist die Chance hoch, dass ich meine Ziele auch tatsächlich erreichen werde.

### Heute: Zusammenarbeit im Selling Center (Pre-Sales-Phase)

Die Rollenverteilung im B2B-Vertrieb läuft momentan wie folgt ab: Der Außendienstmitarbeiter oder Key Account Manager hält in erster Linie den Kontakt zu seinem Kunden und schützt ihn vor

dem Kontakt anderer Kollegen und Kolleginnen. Marketing unterstützt mittels Werbung, Internetauftritt, relevanten Dokumentationen, Organisation von Messen – selbstverständlich nur, wenn der Kundenverantwortliche dies befürwortet. Trägt der Außendienstmitarbeiter für den Umsatz Verantwortung, so ist der Innendienst für die Effizienz verantwortlich. Somit steht der Innendienstmitarbeiter mit einem operativen Ansprechpartner auf der Kundenseite in Kontakt und sieht zu, dass alle administrativen Tätigkeiten durchgeführt und die Aufträge effizient bearbeitet werden.

Eine mögliche Form der Zusammenarbeit im Team, wie sie häufig bei produzierenden Mittelständlern anzutreffen ist, kann für die Pre-Sales-Phase exemplarisch wie folgt beschrieben werden:

- Ein Erstkontakt mit einem potenziellen Kunden erfolgt über das klassische Lead Management (wie Mailing, Telefonkontakt, Messelead).
- Der Kunde meldet sich beim Unternehmen oder der Außendienstmitarbeiter nimmt Kontakt mit dem Kunden auf. Basisinformationen zum Unternehmen und den allgemeinen Möglichkeiten der Produkte / Dienstleistungen werden ausgetauscht.
- Der Außendienstmitarbeiter geht im nächsten Schritt spezifisch auf den Kundenbedarf ein bzw. erzeugt einen Bedarf.
- Auf Basis des Kundenbedarfs überzeugt der Außendienstmitarbeiter den Kunden vom Leistungsangebot. Das Angebot erstellt er selbst oder lässt sich administrativ vom Vertriebsinnendienst (VID) unterstützen. Die technischen Rahmenbedingungen klärt er intern mit den Fachabteilungen oder lässt sie vom VID klären. Die Vertragsverhandlungen führt er selbst durch und schließt den Auftrag ab.

## Begeisternde Customer Journey als Ziel? Neuer Staffellauf im B2B-Vertrieb erforderlich

### Doch ist das beschriebene Vorgehen zukünftig noch erfolgsversprechend?

An dieser Stelle möchte ich betonen, dass der Pre-Sales-Prozess sich in der Praxis in Abhängigkeit von dem jeweiligen Geschäftstyp (Produkt-, Projekt- und Beziehungsgeschäft) und zusätzlich auch branchenspezifisch unterschiedlich gestaltet. Können Sie Ihre (potenziellen) Kunden mit diesem Vorgehen noch begeistern? Ist es beispielsweise noch zielführend, dass ein Außendienstmitarbeiter für sich die Kundenhoheit beansprucht und nur wenn es gar nicht anders geht, andere Abteilungen in den Verkaufsprozess einbindet? Vice versa: Ist es noch zeitgemäß, dass die technischen Bereiche den Kundenkontakt und den Außendienstmitarbeiter vorschieben? Ist es ausreichend, dass das Marketing nur Leads generiert?

### Morgen: Neuer Staffellauf im B2B-Vertrieb (Pre-Sales-Phase)

Auch wenn sich abhängig vom jeweiligen Geschäftstyp und der Branche unterschiedliche Ausprägungen ergeben, Fakt ist, dass sich die Einkaufsprozesse verändert haben. Bis zu 60 Prozent der Buying Journey hat der Kunde, haben die Mitglieder der Einkaufsgemeinschaft, schon hinter sich, bevor diese den Erstkontakt zum Anbieter suchen. Welche Fragen müssen Sie sich als Anbieter stellen und vor allem beantworten?

#### 1. Wie wollen Sie in der veränderten Informationsphase des Kunden zukünftig auf Ihr Unternehmen aufmerksam machen?

Ihr Ziel müsste heißen, sich an den für den Kunden relevanten Kontaktpunkten als Experte für die Lösung seines Problems zu positionieren. Ist die Customer Journey für jedes Mitglied des Buying Centers eines Segmentes bekannt (siehe WP Teil 1), so können Sie bedarfsgerecht festlegen, welche Informationen Sie

#### Beispiel: Verkauf heute und morgen



diesem an welchen Touchpoints (Internet Foren, Webseite, Newsgroups bei LinkedIn oder XING) zur Verfügung stellen. Die Verantwortung für die Veröffentlichung der Inhalte können Sie dann den entsprechenden Teams in Ihrem Unternehmen zuweisen.

So könnte beispielsweise Marketing für die Veröffentlichung von übergreifendem Content auf der Webseite und den Unternehmensseiten in den relevanten sozialen Netzwerken zuständig sein; der Vertriebsaußendienst oder Vertriebsinnendienst als Experten für spezielle Themenfelder in ihren sozialen Netzwerken positioniert werden. Dazu wird der relevante Content gemeinsam von Marketing, Vertrieb und der Technik entwickelt. Die Auswahl der Medien (Video, Webinare, Broschüren) wird in Abhängigkeit der Präferenzen der Mitglieder des Buying Centers festgelegt. Marketing wird und muss operativer und in den Verkaufsprozess integriert werden. Ziel ist es, den Kunden mit fachlich ansprechenden und konkreten Anwendungen und Nutzenargumenten zu überzeugen und ihn über den direkten Kontakt zum richtigen Zeitpunkt aktiv zu kontaktieren.

## **2. An welcher Stelle holen Sie den Kunden inhaltlich ab, wenn Sie zum ersten Mal mit ihm in Kontakt treten?**

Bevor Sie mit dem Kunden über seinen Bedarf sprechen, müssen Sie zunächst herausfinden, welchen Weg auf seiner Journey der Kunde schon zurückgelegt hat:

Wo steht der Kunde im Entscheidungsprozess? Wie detailliert hat der Kunde schon eine Lösung im Kopf? Existieren schon Präferenzen für einen Lieferanten?

Wenn Kunden mit Ihnen in Kontakt treten, suchen sie nach Lösungen zu ihren spezifischen Anforderungen, nach neuen Anwendungsmöglichkeiten, nach den Herausforderungen von Markttrends und nach Einblicken im Wettbewerbsverhalten. Sie möchten mit ihnen die Konsequenzen für ihr Unternehmen diskutieren. Basics sind bekannt und „langweilig“.

Diese Diagnose ist die Sternstunde des Außendienstmitarbeiters – die Terminvorbereitung wird noch wichtiger als zuvor: das Lesen von Profilen der Ansprechpartner? in den sozialen Medien, das Scannen von relevanten Unternehmensinformationen über die Strategie, Positionierung und Produkte des Unternehmens. An den Kunden des Kunden zu denken und darüber nachzudenken, wie Ihr Wertangebot Ihren Kunden erfolgreicher macht. Die für Ihren Kunden relevanten Themen sind anzusprechen und das Stellen von Fragen zu allgemein zugänglichen Informationen wird mehr und mehr zu einem „No-Go“!

Zur optimalen Vorbereitung / Diagnose benötigt der Außendienstmitarbeiter Informationen zu der Customer Journey in der Informationsphase: Hat er sich Informationen von der Webseite heruntergeladen? Hat er den Artikel auf LinkedIn gelesen? Hat er sich das Video auf YouTube angeschaut? Hat er eine Erlaubnis zur Kontaktaufnahme i.S.v. Versand eines Newsletters gegeben? Diese Informationen, ob nun online oder offline entstanden, sind in einem CRM-System zu hinterlegen und zugänglich zu machen.

## **3. Wie wollen Sie in der Zukunft den Vertriebsinnendienst in den Verkaufsprozess einbinden?**

Die Themen, die der Innendienst zu verantworten hat, sind sowohl nach innen als auch nach außen gerichtet. Im Innen ist es die Aufgabe, die Abwicklungsprozesse unter Auswahl und Nutzung der relevanten IT-Tools so effizient wie möglich abzubilden und somit Kosten- und Wettbewerbsvorteile zu erzielen, z.B. verkürzte Zeiten in der Angebotserstellung oder Auftragsbestätigung. Damit gewinnt der Vertriebsinnendienst verkaufsaktive Zeit. An welchen Touchpoints kann der Vertriebsinnendienst gewinnbringend eingesetzt werden? Wenn Sie einen Produktkonfigurator besitzen, könnte der Vertriebsinnendienst in der Informationsphase beispielsweise mit dem potenziellen Kunden über Online-Chat in Kontakt treten. Während der Überzeugungsphase kann er als Ansprechpartner für spezifische Rückfragen für den Kunden auf allen relevanten Kanälen zur Verfügung stehen. Es besteht auch die Möglichkeit, dass der Vertriebsinnendienst bestimmte Kundensegmente autark verantwortet.

## **4. Wie schaffen Sie es, dass der Außendienstmitarbeiter sich als Orchestrator versteht und nicht den Kundenkontakt für sich alleine beansprucht?**

Die Mitglieder des Buying Centers haben nicht die Zeit auf den „Flaschenhals“ Außendienst zu warten. Sie werden nicht verstehen, dass alle Informationen – technisch, rechtlich, kaufmännisch – über eine Person gesammelt und vermittelt werden. Sie wollen zum richtigen Zeitpunkt Gespräche auf Augenhöhe führen. Das bedeutet, dass sich der Außendienstmitarbeiter von morgen noch stärker als zuvor als Orchestrator verstehen muss, der zum richtigen Zeitpunkt die jeweils fachkompetenten Mitarbeiter mit den Ansprechpartnern des Buying Centers des Kunden in Kontakt bringt.

Für die vertriebsübergreifenden Abteilungen, F&E, Produkt- und Qualitätsmanagement sowie Finance, bedeutet dies, dass sie verstärkt in den Vertriebsprozess integriert werden müssen.

## Begeisternde Customer Journey als Ziel? Neuer Staffellauf im B2B-Vertrieb erforderlich

Wir haben beispielhaft die Pre-Sales-Phase des Vertriebsprozesses betrachtet. Selbstverständlich sind die After-Sales-Phase sowie alle anderen Prozesse, wie beispielsweise Cross-Sell-, Up-Sell-, Reklamationsprozess, vergleichbar zu betrachten (siehe Bild). Es stellt sich in diesem Zusammenhang insbesondere die Frage der Kundenbindung im Zeitalter der Digitalisierung. Auch hier sollten Sie entsprechend dem Kundenbedarf Technologien zielgerichtet einsetzen und Verantwortlichkeiten festlegen. Unabhängig, ob Sie Nachbestellungen von Ersatzteilen über QR-Codes auf den Produkten selbst oder über Bestell-Plattformen anbieten, ist es dringend erforderlich, dass ein Ansprechpartner in Ihrem Unternehmen für den dahinterliegenden Prozess und im Falle von Rückfragen seitens des Kunden für diesen Touchpoint verantwortlich ist.

Die Ausführungen zeigen, dass eine Kundenbegeisterung einen systematischen und koordinierten sowie auch neuen Staffellauf bedingt.

Das ist jedoch nur möglich, wenn Sie entlang der Customer Journey die entsprechenden Vertriebsprozesse transparent aufsetzen, jeden Prozessschritt nachvollziehbar, mit Verantwortlichkeiten und KPIs hinterlegt gestalten. Auf der einen Seite muss sich der Vertrieb als ein Teil der gesamten Supply Chain des Unternehmens sehen, auf der anderen Seite müssen sich alle Bereiche, die im Kundenkontakt stehen, auch als Teil des Vertriebes verstehen und sich aktiv in den Vertriebsprozess einbringen.



## Vorgehen in der Praxis

In der Praxis hat sich folgendes Vorgehen für die Optimierung von Vertriebsprozessen bewährt:

- Anhand der beschriebenen Customer Journey werden die idealtypischen Vertriebsprozesse entwickelt. Diese können beispielsweise nach Neukundengewinnungs-, Bestandskundenbetreuungs-, Angebots- oder Beschwerdeprozess untergliedert werden. Wichtig: Prozesse unabhängig von Funktionen und Verantwortlichkeiten beschreiben. Im ersten Schritt sollten lediglich die an den Touchpoints relevanten Aktivitäten und benötigten Medien festgelegt werden.
- In einem zweiten Schritt sind Ist-Prozesse zu erfassen. Achtung: Es geht nicht darum, ISO9000- Dokumente zu studieren, sondern die in der Praxis gelebten Prozesse aufzunehmen und zu visualisieren: Prozessschritte, aktuelle Verantwortlichkeiten, Probleme im Prozessschritt und an den Schnittstellen. Hier bieten sich Interviews, Befragungen und abteilungsübergreifende Gruppenarbeiten an. Aus der Prozessaufnahme leiten sich in der Regel „Quick Wins“ ab, die kurzfristig umsetzbar sind und zu Verbesserungen führen.
- In einem dritten Schritt ist das Gap zwischen „Ist“- und „Soll“-Prozessen zu analysieren. Optionen sind zu erarbeiten, Realisierungsfragen zu prüfen: Was muss getan werden, um zum idealtypischen Prozess zu gelangen? Welche Funktion müsste welche Aufgaben übernehmen? Welche Tools (intern und zum Kunden) müssten eingeführt werden? Welche Trainings müssten erfolgen? Welche Kompetenzen werden zukünftig benötigt? Und das für jedes Kundensegment.
- In einem vierten Schritt sollte eine RoI-Rechnung aufgestellt werden. Die an den Einkaufsprozessen angelehnten Vertriebsprozesse werden, abhängig von den Kundensegmenten, unterschiedlich ausgestaltet sein müssen und erfordern unterschiedliche Investitionen. Daher empfiehlt sich spätestens an dieser Stelle die Bewertung der notwendigen Investitionen für die einzelnen Kundensegmente. Für welches Kundensegment rechnet sich welche Investition? Welcher Return on Invest wird je Kundensegment erwartet?
- Im Schritt 5 sind für die werthaltigen Kundensegmente die optimalen Soll-Konzepte zu entwickeln. Die idealtypischen Prozesse sind an das Unternehmen anzupassen und zu dokumentieren: Prozessschritte, Verantwortlichkeiten, Beteiligte Bereiche, KPIs an den Moments of Truth, relevante Hilfsmittel (CRM, Online Kalkulatoren, AR-Präsentationen).
- Im letzten Schritt ist ein Umsetzungs- / Projektplan zu erstellen, bevor es dann in die Umsetzung geht.

## Begeisternde Customer Journey als Ziel? Neuer Staffellauf im B2B-Vertrieb erforderlich

---

### Prozessgrenzen - der Mensch als letzte Meile zur Kundenbegeisterung

Gemäß dem World Class Sales Practices Report (2017) hängt der Vertriebs Erfolg im B2B-Bereich entscheidend davon ab, inwieweit mit den Entscheidungsträgern eine möglichst lebenslange, emotional geprägte Beziehung mit hohem Vertrauensfaktor aufgebaut werden kann. Eine aus den Vertriebsprozessen abgeleitete, kundenzentrierte Verkaufsorganisation unter Einbindung aller im Kundenkontakt stehenden Abteilungen, die Lösungen anbieten kann, die für den Käufer einen klaren Mehrwert darstellen, ist ein wichtiger Bestandteil. Prozesse haben ihre Grenzen: Digitalisierung verändert die Einkaufsprozesse im B2B-Bereich kontinuierlich – die Geschwindigkeit ist nicht nur von der Branche,

sondern vor allem auch von den Teilnehmern des Buying Centers abhängig. Die Vertriebsprozesse mit ihren Touchpoints und daraus abgeleitet die Verkaufsorganisation sind einem kontinuierlichen Wandel ausgesetzt. Digitale Touchpoints können den individuellen Bedarf der Mitglieder eines Buying Centers nur bis zu einem gewissen Grad bedienen. Die letzte Meile zur Kundenbegeisterung wird im B2B-Bereich wahrscheinlich auch in Zukunft häufig noch der Mensch überbrücken!

„Die letzte Meile zur Kundenbegeisterung wird im B2B-Segment auch in Zukunft häufig noch der Mensch überbrücken!“

## Organisation folgt kundenorientierten Prozessen Neue Rollenverteilungen im B2B-Vertrieb

Die Organisation der Vertriebsaktivitäten sollte derart erfolgen, dass :

- **die Verkaufsprozesse effektiv gestaltet werden, z.B. Vertriebsmitarbeiter so eingesetzt werden, dass die strategischen Ziele vorangetrieben werden,**
- **die Verkaufsprozesse effizient sind, z.B. die Anzahl persönlicher und unpersönlicher Kontakte entsprechend der Kundenwertigkeit durchgeführt werden,**
- **die Qualität der Prozesse aus Sicht der Kunden sichergestellt ist, z.B. in der Beratung, Auftragsabwicklung oder im Reklamationsfall,**
- **die Schnelligkeit und Flexibilität, i.S.v flexibel auf Kunden einzugehen, gewährleistet ist.**

Neue Technologien können Sie in der Erreichung dieser Ziele unterstützen. Jedoch werden erst dann alle Potenziale ausgeschöpft, wenn sich die Vertriebsorganisation an den kundenorientierten Vertriebsprozessen ausrichtet und nicht, wie häufig in der Praxis zu finden, im Status Quo verharret.

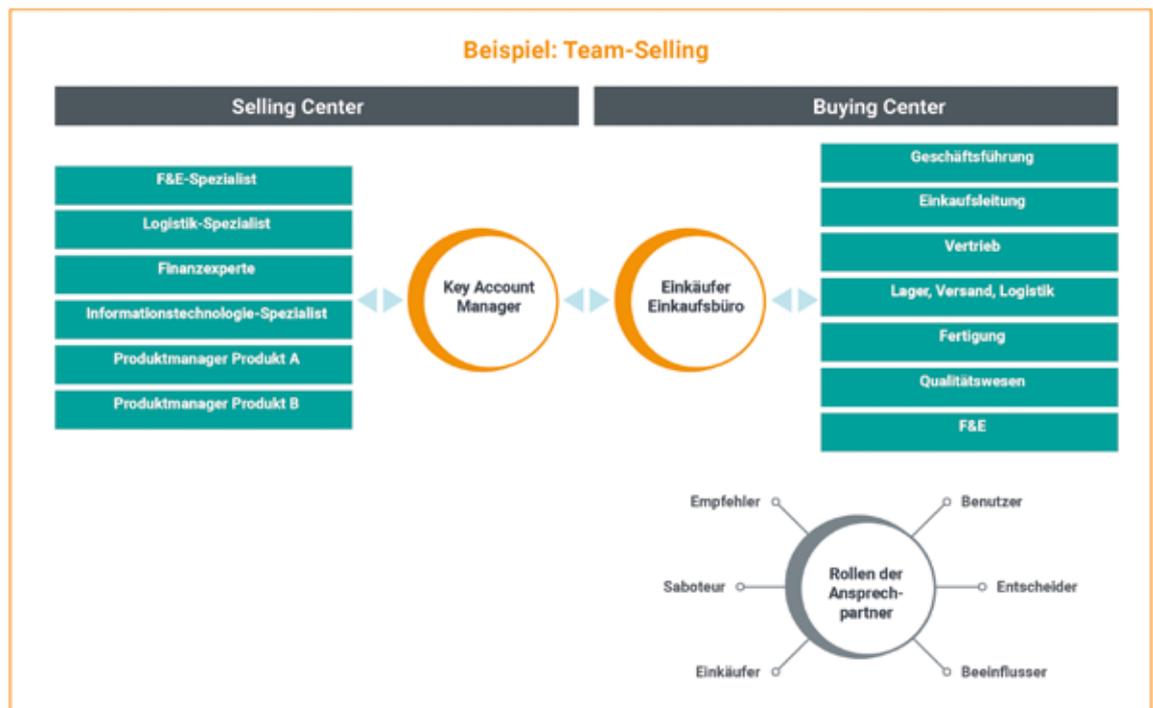
### Kundenorientierte Prozesse führen zu einer kundenorientierten Organisation

Im B2B-Bereich ist oft noch der Außendienstmitarbeiter für alle Schritte eines Verkaufsprozesses verantwortlich. Manch ein Außendienstmitarbeiter schottet seinen Kunden fast schon vor seinen Kollegen ab. Das war schon in der Vergangenheit nicht zielführend, noch weniger ist das in der Zukunft: Kaum ein Verkäufer kann einen Kunden auf seiner gesamten Buying Journey alleine wirksam beeinflussen:

Er kann a) nicht das gesamte Fachwissen besitzen und b) verfügt er selbst auch nur über begrenzte Kapazitäten – er hat schlicht und ergreifend nicht die Zeit. Die Zahl der Teilnehmer eines Buying Centers ist gem. aktuellen Studien im Durchschnitt auf fünf bis sechs Teilnehmer gestiegen und wächst weiter. Alle Teilnehmer haben spezifische Fachfragen (rechtlich, technisch, Qualitätsaspekte betreffend), die Detailwissen erfordern. Und sie wollen sehr schnelle und punktgenaue Antworten. Sie als Anbieter sind gefordert, diesen Anforderungen nachzukommen. Das sternförmige Netzwerk mit dem Außendienstmitarbeiter als zentraler Anlaufstelle und Bottleneck, ist am wenigsten dafür geeignet. Die Teilnehmer des Buying Centers möchten den direkten Kontakt zu den Spezialisten in Ihrem Unternehmen – und zwar zu dem Zeitpunkt, zu dem sie es auf ihrer Journey für richtig halten.

Wie können Sie dieser Anforderung gerecht werden? In der Praxis wird dies häufig über die Einführung einer Matrixorganisation gelöst. Die bestehende „funktionale“ Organisation wird von Prozessen überlagert (siehe Bild). Die Prozessverantwortlichen sind in diesem Zusammenhang dann häufig Key Account Manager oder Außendienstmitarbeiter, die als Koordinationsinstanz an den Schnittstellen Verkaufsteams (Selling Center) koordinieren.

## Organisation folgt kundenorientierten Prozessen Neue Rollenverteilungen im B2B-Vertrieb



Die Verkaufsteams setzen sich aus Mitarbeitern verschiedener Abteilungen (F&E, Produktmanagement, Recht, QM, etc.) zusammen. Sie sind dann permanent oder auch nur temporär für ein Projekt oder wichtige Kunden zuständig, selbst aber in der Organisation in bestimmten Funktionen verankert. Der Vorteil liegt u.a. darin, dass der Kunde direkt auf die benötigten Spezialisten zurückgreifen kann und somit eine umfassende und problemlösungsorientierte Betreuung von Kunden ermöglicht wird. Das führt zu einer gesteigerten Arbeitsmotivation und Kreativität.

Im optimalen Fall, aber selten im Mittelstand vorzufinden, entwickelt sich eine Organisation zu einer reinen Prozessorganisation. In diesem Fall existieren für jeden Vertriebs-/Verkaufsprozess Prozessverantwortliche, z.B. Neukundenprozess, Reklamationsprozess, die die Effizienz und Effektivität der Prozesse sicherstellen sollen. In

diesem Fall ist die Organisation eines Unternehmens gänzlich an den Kundenprozessen orientiert und die in der Praxis häufig entstehenden Schnittstellenprobleme werden minimiert.

### Verkäufer – quo vadis?

Aufgrund der steigenden Digitalisierung ist es im B2B-Bereich zukünftig nicht mehr ausreichend, ein Produktverkäufer oder Kümmerer zu sein. Produktverkäufer werden von digitalen Technologien abgelöst – sei es im reinen Produktgeschäft oder auch im Ersatzteilgeschäft. Verkäufer von morgen müssen Mehrwerte für ihre Kunden generieren. Sie müssen den Mehrwert erklären und begründen können und somit dem Kunden einen Rat dahingehend geben, was dieser mit den eingekauften Wertangeboten bezwecken kann – wie er neue Kunden und Märkte erschließen kann. Ihm einfach helfen, erfolgreicher zu werden. Sie müssen den Kunden dazu bringen, dass er in seinem Geschäftsmodell auf einen anderen Level kommt. Sie müssen das Geschäftsmodell erkennen, richtig verstehen und das eigene Leistungsportfolio reflektieren.

„Produktverkäufer werden von digitalen Technologien abgelöst; ein Kümmerer wird als Flaschenhals gesehen; Preislisten vorlesen und allgemeine Informationen zu präsentieren bieten keinen Mehrwert mehr! Verkäufer – quo vadis?“

### Hand aufs Herz: Wie viele Verkäufer können das?

Ist es nicht schon immer der Anspruch gewesen, dass alle Verkäufer aus dem Blickwinkel ihrer Kunden denken (sollten)? Ja, jedoch wird dieses Anspruchsdenken durch die Digitalisierung verschärft! An welchen Touchpoints der Customer Journey kann ein Verkäufer in der Zukunft einen Mehrwert für Ihre Kunden erzeugen? An jedem Touchpoint ist kritisch zu hinterfragen und systematisch zu prüfen, ob ein Key-Account Manager oder auch ein Innendienstmitarbeiter die jeweilige Aufgabe nicht effizienter und effektiver lösen könnte sowie für den Kunden einen höheren Mehrwert erzeugt. Ja, ja – auch die Funktion des Key Account Managements ist für viele mittelständische Unternehmen im B2B-Bereich immer noch Neuland, obwohl sie auf jeden Fall für strategische Kunden zu überdenken ist. Vielleicht benötigen Sie aber auch einfach Spezialisten im Hintergrund, die von Vertriebsinnendienstmitarbeitern gebucht werden können, um dann zusammen mit diesen Ihre Kunden wie oben beschrieben „challengen“? Ob Key Account Management oder einfach Außendienstmitarbeiter: Ihre Verkäufer werden das Management des Verkaufsprozesses übernehmen müssen – und das ist für viele Verkäufer neu.

### Außendienst nach Innen?

Die Digitalisierung ermöglicht die virtuelle Kommunikation mit dem Kunden. XING, LinkedIn und Co. bieten Plattformen für die Kundenansprache, Video- und Skypekonferenzen werden für Produktpräsentationen genutzt. Nicht neu werden Sie sagen – stimmt. Was sich jedoch geändert hat, ist die Kundenakzeptanz. Die virtuelle Kommunikation ist schnell, bequem, günstig und flexibel. Der Wunsch des Kunden, dass der Anbieter jederzeit und überall erreichbar ist, wird erfüllt. Teure Besuchs-/Reisezeiten werden weniger, ohne den Kontakt zum Kunden zu vernachlässigen. Weiterhin bietet die Digitalisierung Möglichkeiten, den Außendienst zu unterstützen: Verkaufstools oder immer passgenauere CRM-Systeme lassen teils komplett automatisierte

Auftrags-Abwicklungsprozesse oder auch verkaufsunterstützende Maßnahmen zu und helfen dem Vertriebsinnendienst in den oft manuell durchgeführten Prozessen. Zugegeben auch nicht alles neu. Warum jedoch wird das Potenzial nicht eingesetzt? Schnellere Reaktionszeiten bringen Kundenvorteile und schaffen im Vertriebsinnendienst die Möglichkeit, Ressourcen zu sparen.

Folgende Fragen sollten Sie sich stellen:

- Was machen die Innendienstmitarbeiter bei steigendem Automatisierungsgrad?
- Wie können Sie die frei gewordenen Kapazitäten einsetzen?
- Warum nicht den Innendienst verkaufsaktiver und verstärkt zur Kundenbindung einsetzen?

Inside Sales – ein Verkäufer ohne Dienstwagen. Hinsichtlich der Ausgestaltung für die Arbeitsteilung zwischen Außendienst und Inside Sales existieren vielfältige Möglichkeiten. So kann beispielsweise jeder für seinen eigenen Kundenstamm arbeiten – der Außendienstmitarbeiter bedient A/B-Kunden und Inside Sales die C-Kunden. Oder beide arbeiten gemeinsam an allen Kunden: Inside Sales ist für Cross-Selling bei A/B-Kunden verantwortlich und der Außendienst für die Vor-Ort-Besuche bei C-Kunden, sofern erforderlich und werthaltig.

Nicht alle Vertriebsaktivitäten haben dasselbe Potenzial für den Einsatz einer Inside Sales-Organisation. Der Einsatz ist abhängig von der Kundenstruktur, vom Produktportfolio und anderen unternehmensinternen Parametern. Komplexe Produkte und hohe Preise führen zur Kundenerwartung der persönlichen und exklusiven Betreuung durch einen Außendienstmitarbeiter. Zu berücksichtigen sind auch die Technik-/IT-Affinität des Kunden sowie die Akzeptanz von persönlichen Besuchen. Unternehmen intern sind die Kosten der persönlichen Besuche sowie die Häufigkeit der Kundenbesuche durch Konkurrenzmitarbeiter zu beachten. Vor Einführung eines Inside Sales, sollten diese Rahmenbedingungen geprüft werden.

## Organisation folgt kundenorientierten Prozessen Neue Rollenverteilungen im B2B-Vertrieb

Wenn Sie sich aber dafür entscheiden oder auch den bestehenden Vertriebsinnendienst dahingehend weiter entwickeln wollen, achten Sie darauf, dass dies mit der Einführung eines neuen Vertriebskanals gleichzusetzen ist. Beispielsweise

- **sind die Aufgaben des Teams zu definieren und von anderen Verkaufseinheiten abzugrenzen,**
- **sind die Mitarbeiter im Inside Sales Team, die oft aus dem Vertriebsinnendienst entwickelt werden, zu motivieren,**
- **ist zu prüfen, ob die erforderlichen Fähigkeiten, Kunden am Telefon zu betreuen und Produkte/Dienstleistungen zu verkaufen, gegeben sind oder ob Schulungen notwendig werden.**

„Mach mal Inside Sales“ ist nicht erfolgreich. Wollen die Mitarbeiter das überhaupt? Nicht selten sind Mitarbeiter im Vertriebsinnendienst telefonisch sehr gut, wenn sie auf Anrufe reagieren müssen, jedoch stellt der aktive Verkauf für sie eine unüberwindliche Hürde dar – es fehlt die Passion. Ebenfalls motivierend sind Zieldefinitionen und ein von der Zielerfüllung abhängiger, variabler Vergütungsanteil – wie

beim Außendienst. Der Charakter des Inside Sales als verlängerter Arm des VADs darf erst gar nicht entstehen.

### Marketing und Vertrieb

In sehr vielen, technisch orientierten Branchen, wie beispielsweise dem Maschinenbau oder der Automobilzulieferindustrie, lässt sich die Rollenverteilung zwischen Marketing und Vertrieb wie folgt beschreiben: Vertrieb übernimmt die strategische und operative Führungsrolle, Marketing ist quasi als Service für den Vertrieb (Werbung, Internet, Dokumentationen, Messen, Road Shows) verankert. Welchen Einfluss hat der technologische Fortschritt auf diesen Status Quo?

- Der Verantwortungsbereich von Marketing wird zukünftig erweitert werden. So erfordert beispielsweise das Bespielen eines Omni-Channel-Systems (Marken, Sortimente, Preise, Informationen) einerseits tiefgehende Kunden- und Vertriebskenntnisse, andererseits zusätzliches fachliches Know-How.
- Die Zusammenarbeit von Marketing und Vertrieb wird enger. So müssen zukünftig genutzte E-Commerce Plattformen (eigene Webseite oder Plattformanbieter) beispielsweise in die vom Vertriebsinnendienst verantworteten Abwicklungsprozesse eingebunden werden oder fachspezifischer Content gemeinsam mit dem Vertrieb aufgrund dessen Kundennähe inhaltlich erarbeitet und in den speziellen Kanälen veröffentlicht werden.



- Die Sicherstellung einer einheitlichen Markenführung wird Marketing und Vertrieb gleichermaßen vor eine Herausforderung stellen: Marketing, das in dem Omni-Channel-System ein einheitliches Markenbild sicherstellen muss. Die Vertriebsmitarbeiter, die sich ihrer Funktion als Markenträger bewusst werden müssen. Sei es der Experte im Außendienst, der einen Blog veröffentlicht, der Innendienstmitarbeiter, der mit dem Kunden auf der Webseite chattet oder der Service-Mitarbeiter, der vor Ort oder per Teamviewer ein Kundenproblem löst.

Das hört sich einfach und logisch an – wie sieht es jedoch aktuell in der Praxis aus? Es existiert noch häufig eine große Kluft zwischen Marketing und Vertrieb: „Marketing – keine Ahnung vom Kunden. Macht bunte Bilder, die keinen Nutzen bringen. Als Leads bekommen wir Unternehmensnamen - die Potenziale sind jedoch unbekannt!“ versus „Wir machen Präsentationen, die keinen interessieren und nicht genutzt werden. Leads werden nicht verfolgt – sei es von Messen, recherchierte oder von der Webseite... zumindest erhalten wir keine Rückmeldung.“

Das klingt nicht nach einem perfekten Zusammenspiel. Veränderte Markterfordernisse bedingen, dass die Unternehmen an sich arbeiten müssen. Eine zentrale Frage: Ist es noch zeitgerecht, Marketing und Vertrieb separat zu sehen und in zwei Bereiche zu trennen? In der Zukunft wird es erforderlich sein, Marketing und Vertrieb stärker zu integrieren – im Sinne einer ganzheitlichen Kundenbegeisterung entlang der gesamten Customer Journey. Kulturen treffen hier aufeinander – Chance und Herausforderung für Unternehmen gleichermaßen. Aus unserer Sicht kann es in der Zukunft nur einen Bereich geben: „Marketing und Vertrieb“.

## Summary

**Digitalisierung und Customer Journey verändern die Rollen im Vertrieb. Sei es die des Außendienstmitarbeiters, die des Vertriebsinnendienstes oder auch des Marketings. Es macht jedoch nicht vor anderen Bereichen Halt: Der Wunsch von Kunden, schnellstmöglich kompetent beraten zu werden, bedingt die Einbindung von Spezialisten aus verschiedenen Abteilungen – stärker und schneller noch als bisher. Team Selling wird wichtiger. Mitarbeiter aus den technischen Abteilungen benötigen mehr denn je ein Verständnis von ihrer „Vertriebsrolle“ – denn eigentlich sind alle Mitarbeiter im Kundenkontakt „Vertrieb“. Die Ableitung der Verkaufsprozesse aus der Customer Journey stellt die Basis dafür dar, die relevanten Aufgaben zu dokumentieren und zu bündeln, die Anforderungen an die Mitarbeiter, diese erfüllen zu können, zu beschreiben und über neue Rollen und Aufgabenverschiebung nachzudenken. Auch die Kapazitätsplanung kann auf Basis der Prozessbeschreibungen erfolgen – wenn KPIs definiert sind, umso leichter.**

## Computer \ Bediener = Raumwärmer Vertriebskompetenzen im Zeichen der Digitalisierung

---

"Ohne Menschen sind Computer Raumwärmer,  
die Muster erzeugen."

Jaron Lanier

**Digitalisierung betrifft insbesondere die Menschen, die in einer Vertriebsorganisation arbeiten. Für die Umsetzung der Pläne der Digitalisierung werden zusätzliche und veränderte Kompetenzen der Vertriebsmitarbeiter benötigt. So werden zukünftig „Lösungsberater“ anstelle von „Standard-Präsentations-Halter“ als Außendienstmitarbeiter erforderlich.**

Verkaufsaktive Innendienstmitarbeiter lösen den administrativen Mitarbeiter im Innendienst ab. Die Vertriebsmitarbeiter müssen sich verstärkt zu Methodenexperten wandeln, damit sie die verschiedenen IT-Tools effizient anwenden. Technikaffinität und permanentes Lernen werden grundlegende Voraussetzungen. Individualisten, wie es sie heute noch im Außendienst gibt, sind morgen nicht mehr gefragt und einsetzbar. Teamfähigkeit und Team Selling sind essentiell für die Begeisterung der am Einkauf beteiligten Personen. Die persönliche Kommunikation wird auch in den digitalen Medien zum Erfolgsfaktor - Stichwort „Netiquette“. Die persönliche Interaktion und Anpassungsfähigkeit an die kundenspezifischen Wünsche tragen maßgeblich zum Vertriebsserfolg bei. Die Kundeninteraktion sollte an allen Touchpoints – digital und offline – ein einheitliches Erscheinungsbild Ihres Unternehmens widerspiegeln. Ihre Mitarbeiter sind die wesentlichen Erfolgsfaktoren dafür, ob Ihr Plan

aufgeht. Das Bewusstsein für die vorhandenen sowie zukünftig aufgrund der Digitalisierung benötigten Kompetenzen Ihrer Vertriebsmitarbeiter ist wichtig für die erfolgreiche Umsetzung. „Ohne Menschen sind Computer Raumwärmer, die Muster erzeugen“ (Jaron Lanier, 2014).

### Das Selbstverständnis der Vertriebsmitarbeiter

Die Digitalisierung erfordert im Vertrieb verstärkt technikaffine Mitarbeiter. Sie sollten nicht nur Technologien nutzen können, sondern in der Lage sein, stetig und systematisch nach Technologien zu suchen, mittels derer sie Kundenbedürfnisse besser bedienen oder auch Abläufe effizienter gestalten können. An dieser Stelle menschelt es häufig: Ängste führen dazu, dass Verkaufsmitarbeiter häufig ihnen gegenüber geäußerte Kundenwünsche, z.B. Wunsch nach Konfiguratoren oder automatisierten Bestellungen von Ersatzteilen, nicht kommunizieren oder der Innendienst nicht pro-aktiv automatisierte Abläufe über den Einsatz von Dokumentenmanagement-Software propagiert. Der Kunde fordert nun einmal „ICH“, „ALLES“ „SOFORT“ und „ÜBERALL“. Technologien unterstützen Anbieter in der Erfüllung dieser Anforderungen. Die Vertriebsmitarbeiter – sowohl Innen- als auch Außendienst – müssen ihre Aufgabe zukünftig verstärkt als Markenträger sehen, die ihre Fachkompetenz in den Dienst der Kundenproblemlösung stellen, und sich nicht mehr um das kümmern, was Computer ihnen abnehmen können. Hierfür ist es notwendig, dass Unternehmen ihre Mitarbeiter motivieren und befähigen, beständig neueste IT-Systeme zu nutzen sowie gleichermaßen auf die neuen Aufgabenstellungen vorzubereiten. Damit ist es jedoch noch nicht getan! Aufgrund des steigenden Kundenkontaktes der nicht vertrieblichen Bereiche, ist



es Aufgabe der Unternehmen, diesen einen „Hauch an Vertriebskultur“ einzuhauchen. Auch diese Mitarbeiter müssen sich als Teil des Vertriebes verstehen, sodass die Customer Journey komplex und im Ganzen begeisternd wird.

### Selbstorganisation

Kundenorientierung und Digitalisierung erfordern unternehmensinterne Verkaufsprozesse, die sich an der Customer Journey orientieren. Die Einhaltung von Abläufen wiederum setzt Disziplin und die Fähigkeit zur Selbstorganisation der Mitarbeiter voraus. Disziplin und Selbstorganisation von Vertriebsmitarbeitern – entscheiden Sie selbst, ob dies bei Ihnen mit „Feuer und Wasser“ vergleichbar ist! Unsere Erfahrungen zeigen, dass der Vertriebsinnendienst sich in der Regel gut organisieren kann, der Vertriebsaußendienst aufgrund seiner „kreativen Ader“ jedoch oftmals ein erhöhtes Optimierungspotenzial aufweist. Jedes Unternehmen müsste daher dankbar sein, dass sich regelmäßig wiederholende, standardisierte

Prozesse in der Zukunft nicht mehr manuell, sondern automatisiert erfolgen, was zu einer signifikanten Steigerung der Vertriebseffizienz führt. Das wird nicht nur den Vertrieb, sondern auch das Marketing betreffen. Mitarbeiter beider Bereiche müssen sich zu Methodenexperten entwickeln. Sie müssen in der Lage sein, die IT als Instrument zu beherrschen und in die kundenorientierten Prozesse zu integrieren. Sie müssen nutzenbringende Technologien und Medien schneller erkennen und besser anwenden als der Wettbewerb. Das setzt einen Blick über den IT-Tellerrand voraus und erfordert ein gutes Markt-Know-How. Ebenfalls relevant in diesem Zusammenhang ist das Verständnis der Notwendigkeit einer unternehmensübergreifenden, interaktiven Markenführung sowie deren Sicherstellung.

### Persönlichkeitsmerkmale

Die Persönlichkeitsmerkmale von Vertriebsmitarbeitern bleiben in den Grundfesten weiterhin bestehen: Es werden auch zukünftig Menschen mit einem hohen Selbstwertgefühl, hoher Kontaktfreudigkeit und Empathie sowie einem hohen Optimismus benötigt. Was im Hinblick auf die Digitalisierung hinzukommt, sind Anforderungen hinsichtlich einer erhöhten Technikaffinität und einer Offenheit gegenüber einem permanenten Wandel des Arbeitsumfeldes sowie die Bereitschaft zu lebenslangem Lernen. Der sehr starke Drang des Außendienstes nach persönlicher Freiheit wird auch hier in den Hintergrund treten müssen: Kunden- und Dienstleistungsorientierung werden in den Vordergrund gelangen. Die persönlichen Freiheiten sollten seitens des Außendienstes in der Überbrückung der letzten Meile zum Kunden ausgespielt

## Computer \ Bediener = Raumwärmer Vertriebskompetenzen im Zeichen der Digitalisierung

---

werden: An dieser Stelle kann er seine Kreativität zur Überzeugung und Begeisterung der Kunden unter Beweis stellen – hier ist kein Standard mehr gefragt. Zu berücksichtigen ist, dass nicht jeder Vertriebsmitarbeiter für den digitalen Vertrieb geeignet ist. Wir stellen immer wieder fest, dass die Persönlichkeitsmerkmale von Erwachsenen schwerer beeinflussbar sind.

Auch die sozialen Kompetenzen im Vertriebsbereich haben weiterhin Bestand: Kommunikationsfähigkeit, Teamfähigkeit, Freundlichkeit und Flexibilität. Flexibilität und Teamfähigkeit werden im Sinne der Kundenbegeisterung eine stärkere Bedeutung erlangen: Flexibel auf den Kunden eingehen zu können, z.B. unabhängig von dessen Kanalwahl auf Basis seines Informationsstandes oder des zu dem jeweiligen Zeitpunkt vorhandenen Bedürfnisses schnell und individuell auf diesen reagieren zu können. Teamfähigkeit, i.S.v. das unternehmensinterne Netzwerk situativ zu aktivieren um dem Kunden ein einmaliges Erlebnis zu schaffen und sich selber dann auch aktivieren zu lassen! Aber nicht nur die Teamfähigkeit der Vertriebsmitarbeiter, sondern auch die des Marketings und der Teilnehmer des Selling Centers wird zum zentralen Erfolgsfaktor für das interne und externe Schnittstellenmanagement. Hinsichtlich der Kommunikationsfähigkeit wird es erfolgskritisch, inwieweit die persönliche Kommunikation in anderen Medien, z.B. social media übersetzt werden kann – „Netiquette“ als Stichwort. Diese Kommunikationskanäle erfordern die Adaption der gelernten Sozialkompetenzen – aber auch das muss erworben werden.

### Fachkompetenzen

Bei den Fachkompetenzen sind Markt- und Kundenkenntnis, Produktkenntnisse, betriebswirtschaftliche Kenntnisse und verkaufspro-

zessbezogene Fähigkeiten zu berücksichtigen. Traditionelle Verkaufstechniken, die bis dato im Vordergrund standen, werden hinfällig oder gegenstandslos: Standardprodukte werden automatisiert verkauft. Relevanz im persönlichen Verkauf erfahren Soft Selling mit hoher Kundenorientierung und Adaptive Selling (situative Anpassungsfähigkeiten) sowie Consultative Selling. Zusätzlich wird die Anwendung von neuen Technologien im Vertriebsalltag zentraler Erfolgsfaktor. Die herkömmlichen Schulungen in der Praxis reichen nicht mehr aus. Die Qualifizierungsmaßnahmen müssen sehr viel stärker auf die Effektivität in der persönlichen Kundeninteraktion und die Anwendung neuer Technologien (Förderung der Effizienz im Vertrieb) ausgerichtet werden.

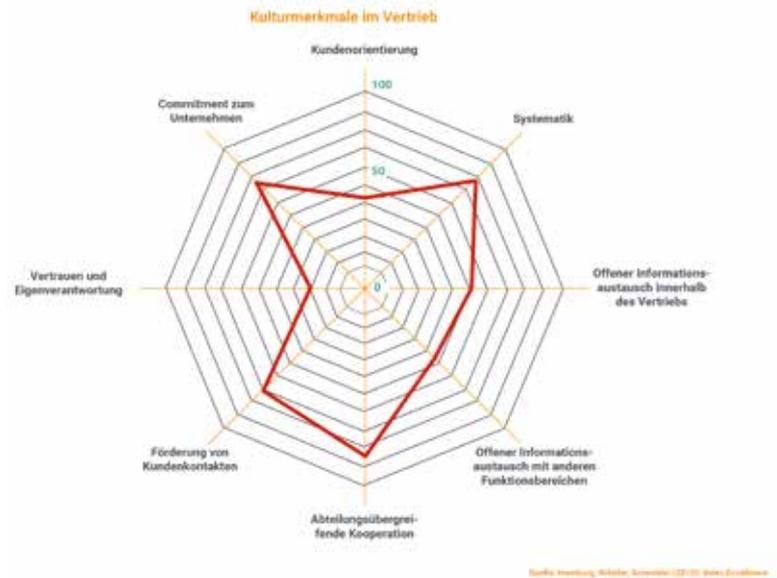
### Weiterbildung ist Pflicht

Die Digitalisierung erfordert erweiterte bzw. teilweise ganz neue Kompetenzen von allen im Verkaufsprozess eingebundenen Mitarbeitern – sowohl innerhalb des Vertriebs, im Marketing als auch bei allen Mitarbeitern aus den angrenzenden Bereichen, die im Kundenkontakt stehen. Ein Unternehmen kann die Mitarbeiter entlang des Verkaufsprozesses in ihren Aktivitäten durch passgenaue Einführung von Instrumenten (z.B. Kundenbewertungsraster, Kalkulationsvorlagen, Konfiguratoren), Checklisten (z.B. zum Verkauf oder zur Nutzung von neuen Tools) und Templates (z.B. Aufbau einer Analyse, Aufbau eines Angebotes) unterstützen. Das wird erforderlich, da die Vertriebsmitarbeiter nicht alle Details der Aktivitäten eines immer komplexer werdenden Verkaufsprozesses im Kopf behalten können. Dennoch ist es wichtig, neuen und langjährigen Mitarbeitern das benötigte Wissen sowie die erforderlichen Fähigkeiten zu vermitteln. Persönliche, autodidaktische und elektronische Weiterbildungsformen können verzahnt werden.

Es entstehen aufgrund der Digitalisierung innovative Lernformen, die es zu berücksichtigen gilt. Gemäß der aktuellen Studie „Weiterbildungstrends in Deutschland 2018“ von Kantar TNS im Auftrag der Studiengemeinschaft Darmstadt (SGD) ist im Langzeittrend ersichtlich, dass in Zeiten des rasanten Wandels und der zunehmenden Digitalisierung Mitarbeiter schneller dazulernen müssen, um neue Aufgaben oder Technologien optimal zu beherrschen. Dabei ist das persönliche Engagement des Einzelnen absolute Grundvoraussetzung. 72 Prozent aller Befragten gaben an, dass sich ein hybrider

Ansatz aus Online und Präsenzlernen für Berufstätige eigne, in großen Unternehmen sind sogar 84 Prozent dieser Meinung. Für die Lernmotivation sowie die Bedürfnisse individueller Lerntypen ist ein Mix aus unterschiedlichen Medien entscheidend: Die wichtigsten Formate sind Web Based Trainings (86 Prozent) und Videos (81 Prozent), gefolgt von E-Books (75 Prozent), Audiodateien (73 Prozent), Online-Campus (73 Prozent), Live-Webinaren (72 Prozent), Printunterlagen (70 Prozent) und Apps (69 Prozent).

Auch wenn Online-Learning sehr viele Vorteile mit sich bringt, z.B. dass die Lernenden das Lernen selbst steuern und hierdurch eine erhöhte Eigenverantwortung tragen, sollten die Medien auf die mitarbeiterspezifischen Bedürfnisse angepasst werden. Auch in diesem Bereich gilt: Die Technologien sollten als Mittel zum Zweck und nicht als Selbstzweck eingesetzt werden.



### Verständnis der Vertriebskultur - Basis für die Initiierung von nachhaltigen Veränderungen

In der Praxis und in der Wissenschaft existieren viele diagnostische Modelle, die es den Personalverantwortlichen ermöglichen, für jeden einzelnen Mitarbeiter ein Kompetenzprofil zu folgern – Soll und Ist. Jedoch können derartige Profile und auf dieser Basis individuell erstellte Entwicklungspfade der einzelnen Mitarbeiter an ihre Grenzen stoßen – nicht sichtbare Grenzen, von Kulturen erzeugt. In einer Vertriebsorganisation oder im Unternehmen verankerte und gelebte, nicht in Frage gestellte Handlungsweisen der Mitarbeiter.

Ist das Verständnis der existierenden Vertriebskultur nicht vorhanden, kann die Wirkung von Weiterbildungsmaßnahmen ggf. verpuffen, da sie nur punktuell greifen. So ist es nicht ausreichend, lediglich den Außendienst in der Kundenorientierung zu schulen, wenn diese im gesamten Vertriebsbereich und auch in den im Kundenkontakt stehenden Bereichen außerhalb des Vertriebes schwach ausgeprägt ist. Dann stoßen die geschulten und motivierten Außendienstmitarbeiter auf einen Schwarm, der in die entgegengesetzte Richtung fliegt oder schwimmt und sie sehr schnell wieder mitreißt.

Mit der Sales Ex-Systematik von Homburg kann eine Vertriebskultur sichtbar gemacht werden.

Die meisten der in dem Bild aufgeführten Parameter sind selbsterklärend oder implizit in diesem Whitepaper an verschiedenen Stellen angesprochen worden. Die Bewertung der Parameter sollte über ein Fremdbild und Eigenbild erfolgen. Aufgrund der Möglichkeit der Skalierung der Parameter ist die Reflexion der Entwicklung über den Zeitverlauf möglich.

#### Summary

**Digitalisierung stellt andere / neue Kompetenzanforderungen an die Mitarbeiter! Diese werden von Unternehmen häufig auf den Vertriebsbereich fokussiert betrachtet. Aufgrund der im B2B-Unternehmen existierenden Vielzahl an Schnittstellen intern und zum Kunden müssen die Kompetenzprofile aller im Kundenkontakt stehenden Mitarbeiter hinsichtlich der aufgeführten Parameter überprüft werden. Das Kunden- und somit Vertriebsverständnis muss auch in technischen Bereichen vorliegen. Die Anforderungen, die Kunden an den Vertrieb stellen, richten sie ebenfalls an die Mitarbeiter außerhalb des Vertriebes. Im Sinne „Wir alle sind Vertrieb“ sollte Kundenorientierung in allen Bereichen als oberstes Credo gelten. Diese Potenziale zu heben, erfordert ein Verständnis der Kulturen und das Einhauchen einer Vertriebskultur in alle Bereiche.**

## Vertriebsleitung zwischen 0 und 1 Zwischen Entwicklung und Umsetzung digitaler Vertriebsstrategien

---

**Einerseits arbeitet die Vertriebsleitung an der Vertriebsstrategie mit, andererseits ist sie für deren Umsetzung im operativen Tagesgeschäft zuständig. Hierfür muss sie Akzeptanz und ein einheitliches Verständnis von der Vertriebsstrategie sowie den konzeptionellen Rahmenbedingungen bei den Mitarbeitern schaffen und bei deren Umsetzung als Trainer und Coach fungieren. Oft sind Vertriebsleiter in mittelständischen Unternehmen für die Personalauswahl und den Recruiting-Prozess verantwortlich.**

Im Rahmen der Digitalisierung sind dabei Fragen zu beantworten, wie beispielsweise: Fallen Stellen aufgrund der Nutzung von neuen Technologien weg? Sind intern oder auch extern Lead User und Meinungsführer vorhanden, die die Umsetzung der geplanten Maßnahmen unterstützen? Welche individuellen Qualifizierungsmaßnahmen für neue und langjährige Mitarbeiter sollen gestartet werden? Weiterhin müssen Anreizmechanismen überarbeitet und nicht auf klassische Provisionssysteme beschränkt, sondern auf weitere Aktivitäten ausgedehnt werden, wie etwa die Erstellung von Besuchsberichten, Social-Media-Nutzung oder auch die Datenpflege. Ein regelmäßiges Monitoring / Controlling der Ergebnisse und Aktivitäten erhält größere Bedeutung. Die Vertriebsleitung muss Brücken zwischen Strategie / Konzeption und Mitarbeitern bauen. Es ist entscheidend, dass sie jeden Mitarbeiter von seinem/ihrer individuellen Ausgangspunkt abholt und mit auf die Zukunftsreise nimmt.

### Auswahl von Mitarbeitern

In mittelständischen B2B-Unternehmen ist die Vertriebsleitung häufig für die Auswahl von neuen Mitarbeitern zuständig. Personalauswahlprozesse und die Beurteilung von geeigneten

Kandidaten gehören somit zu ihrem Tagesgeschäft. Hinsichtlich der Digitalisierung sind seitens der Vertriebsleitung für die Personalplanung folgende Fragen zu beantworten: Wie viele Mitarbeiter werden benötigt? Welche Eigenschaften und Kompetenzen werden notwendig? Kann oder muss aufgrund der Substitution von manuellen Prozessen durch neue Technologien sogar Personal abgebaut werden? Wie sehen die Mitarbeiter und Kunden die Veränderung? Ist der digitale Wandel mit der bestehenden Mannschaft realisierbar oder muss ich neue Mitarbeiter einstellen? Für die Beantwortung einiger Fragen stellen die an der Customer Journey angelehnten Verkaufsprozesse und damit zusammenhängend die notwendigen Aktivitäten ein Ausgangspunkt dar. Bei der Personalgewinnung wird - dem Fachkräftemangel geschuldet - das Employer Branding immer wichtiger: Der Aufbau einer starken Arbeitgebermarke zur Rekrutierung von geeigneten und motivierten Vertriebsmitarbeitern. Die Digitalisierung hat auch den Personalgewinnungsprozess beeinflusst: Soziale Medien wie beispielsweise XING, LinkedIn oder Facebook etablieren sich verstärkt als Plattform zur Mitarbeitergewinnung. Für die Auswahl von Mitarbeitern stehen Online Simulationen, IT-gestützte Eigenschaftstests und biografisch orientierte Online-Referenzen zur Verfügung. Der Vertriebsleiter in mittelständischen B2B-Unternehmen hat nicht nur die kunden- und unternehmensorientierte Klaviatur der Digitalisierung, sondern auch noch die der Personalgewinnung zu spielen! Zeit darüber nachzudenken, den Vertriebsleiter hinsichtlich der Personalplanungs- und suchprozesses weiter zu qualifizieren, sodass dieser auch die „richtigen“ Vertriebsmitarbeiter gewinnt und nicht nur nach Bauchgefühl entscheidet.

### Weiterentwicklung von Mitarbeitern und Personalbeurteilung

Die Weiterentwicklung von Mitarbeitern erfordert, dass deren Kompetenzen analysiert, mit den im Rahmen der Digitalisierung benötigten Qualifikationen abgeglichen und individuelle Qualifikationsprogramme aufgesetzt werden. In der Praxis wird im Mittelstand den Mitarbeitern oftmals die Verantwortung für die Auswahl von Weiterbildungsmaßnahmen überlassen – sofern überhaupt angeboten! Für die fach-, funktions- und zukunftsbezogene Qualifikation ist eine Maßnahme alleine nicht ausreichend – es wird ein Strauß an Maßnahmen notwendig. In

der Verantwortung der Vertriebsleitung liegt es, neue und langjährige Mitarbeiter bei der Zusammenstellung der Maßnahmenbündel zu unterstützen, sodass sie die zukünftig erforderlichen Kompetenzen erlangen. Jeder Mensch lernt anders und daher sollte jeder Mitarbeiter mit über die Form des Lernens entscheiden sollen: persönlich, autodidaktisch und/oder elektronisch. Blended Learning als Stichwort! Die Erstellung von Entwicklungspfaden und Karriereplänen für Mitarbeiter runden die Weiterbildungsmaßnahmen dahingehend ab, dass sie den Mitarbeitern als Zielbild dienen.

Personalbeurteilungen sind wichtig – das wird uns in der Praxis immer wieder beteuert. Aber wenn wir dann fragen, wie häufig ein Personalgespräch durchgeführt wird, erhalten wir sehr oft die Antwort, dass der Mitarbeiter jederzeit zu dem Vorgesetzten kommen kann und dieser sein operatives Problem löst. Ach ja – Zielgespräche werden einmal pro Jahr geführt und auch jedes Halbjahr geprüft, natürlich nur, wenn Zeit dafür vorhanden ist. Falsches Vorgehen oder falscher Ansatz! Mit dem Mitarbeiter im Tagesgeschäft zu sprechen ist eines, sich ein Zeitfenster für ihn zu reservieren, in dem es um seine/ihre Person geht, etwas ganz anderes. Mitarbeiter fordern im Tagesgeschäft verstärkt ein offenes Feedback und Coaching ein – das wird im Rahmen der Digitalisierung und den damit einhergehenden Veränderungen ihrer Rollen immer relevanter werden. Jedoch wollen Mitarbeiter auch ihren Entwicklungsstand regelmäßig reflektieren – sie benötigen die quantitative und qualitative Beurteilung ihrer Aktivitäten als Leitplanken auf ihrem Entwicklungsweg.

## Ziele und Entlohnung

Anreize, vor allem materieller Art, spielen im Vertrieb oftmals eine besonders wichtige Rolle. Die Aufgabe der Vertriebsleitung ist es, ein adäquates Entlohnungssystem aufzusetzen. Was ist zu beachten?

Welche Leistungskriterien, nicht nur Ergebnisse wie Deckungsbeitrag, sondern auch Aktivitäten an den Moment of Truth, sind relevant? Wie kann ich die individuell nicht beeinflussbaren Größen

**Anerkennung ist ein wesentliches Element für die Motivation von Mitarbeitern. So einfach es ist, so schwer tun sich sehr viele Vertriebsleiter mit einem Lob. „Nicht geschimpft ist Lob genug“ – so das Motto, was in vielen mittelständischen Unternehmen Gültigkeit hat. Möglicherweise hat das Sprichwort mal Gültigkeit besessen, jedoch ist dessen Zeit durch den Generationenwandel abgelaufen. Vielleicht ist die Erkenntnis nicht neu, aber die Umsetzung bleibt in vielen Unternehmen noch auf der Strecke!**

wie die Konjunktur reduzieren? Wie schaffe ich es Anreize zu setzen, die ein kurzfristiges Denken in ein Beziehungsdenken verändern? Wie hoch sollte der variable Anteil sein? Wie viele Ziele sollte ich mit einem Vertriebsmitarbeiter vereinbaren? Auch wenn neue Technologien neue Möglichkeiten für eine verbesserte Messbarkeit von Aktivitäten (Erstellung von Besuchsberichten, Social Media Nutzung) bieten, sollte die Zahl der Ziele überschaubar bleiben. Auch hier gilt: einfach vor komplex. Ansonsten finden sich die Mitarbeiter in dem Zieldschungel nicht zurecht und verlaufen sich.

Was in der Praxis häufig übersehen wird: Motivation erwächst nicht nur aus materiellen Anreizsystemen! Karriereperspektiven, ein motivierendes Umfeld und vor allem Anerkennung sind wesentliche Elemente für eine Motivation. So einfach es ist, so schwer tun sich sehr viele Vertriebsleiter mit einem Lob. „Nicht geschimpft ist Lob genug“ – so das Motto, was in vielen mittelständischen Unternehmen Gültigkeit hat. Möglicherweise hat das Sprichwort mal Gültigkeit besessen, jedoch ist dessen Zeit durch den Generationenwandel langsam abgelaufen. Vielleicht ist die Erkenntnis nicht neu, aber die Umsetzung bleibt in vielen Unternehmen noch auf der Strecke!

## Monitoring und Controlling

Das Setzen von Zielen zieht ein Monitoring und Controlling nach sich. Die Erfahrung zeigt: Kein neu entwickelter und an der Customer Journey angelegter Verkaufsprozess wird in der Realität so ablaufen, wie er geplant ist. Vertriebsleiter müssen daher die Verkaufsprozesse beobachten und analysieren: Werden alle Aktivitäten durchgeführt? Gehen Effizienzen verloren? Bringen alle Aktivitäten die gewünschten Erfolge? Nicht nur die Ergebnisse (Abschlüsse von Kaufverträgen), sondern auch die Aktivitäten an sich, gilt es im Detail zu kontrollieren: Art, Qualität und Zeitaufwand. Bei der Umsetzung einer Digitalisierungsstrategie ist auch das Verhalten der Mitarbeiter zu betrachten: Werden die neuen Technologien im Vertrieb genutzt? Wird das kollaborative CRM-System von allen Teams genutzt? Ist das Kundenverhalten „on track“ und wird das Markenbild einheitlich geführt?

## Vertriebsleitung zwischen 0 und 1 Zwischen Entwicklung und Umsetzung digitaler Vertriebsstrategien

Die Einführung eines Balanced-Scorecard- Ansatzes kann Vertriebsleiter unterstützen, den Überblick zu behalten: Verhaltens- und erfolgsbezogene Kennzahlen werden aus der Strategie abgeleitet und in einem Cockpit eingebunden. Aus den Erkenntnissen kann der Vertriebsleiter im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses entsprechende Maßnahmen folgern und umsetzen. Was ebenfalls für die Vertriebsleitung im Rahmen der Digitalisierung neu sein kann, sind die im Vertriebsprozess relevanten Kennzahlen. Waren bis dato insbesondere Vertriebskennzahlen entscheidend, so werden diese aufgrund der veränderten Customer Journey zukünftig durch Marketingkennzahlen ergänzt. Eine Übersicht an möglichen Kennzahlen ist in dem Bild zu sehen. Die Aufgabe der Vertriebsleitung besteht darin, zusammen mit der Marketingleitung die für das Unternehmen relevanten Marketing- und Vertriebskennzahlen in ein übergreifendes Kennzahlensystem zu integrieren.

### Neue Kennzahlen im Vertrieb



Quelle: D. Schallmo, A. Rosenjak, J. Anzengruber, T. Werani, M. Jünger |  
Digitale Transformation von Geschäftsmodellen 2017

### Führungsstile identifizieren und optimieren

Beziehen wir die Theorie von Herzberg auf den Vertrieb, so ist die Motivation von Vertriebsmitarbeitern relativ einfach zu erreichen: Ambitiose, jedoch erreichbare Ziele setzen, regelmäßig die Zielerfüllungen überprüfen und Mitarbeiter bei dieser Zielerfüllung unterstützen, Erfolge herausstellen und anerkennen sowie Unternehmenspolitik und Administration von Vertriebsmitarbeitern fernhalten – fertig! Wenn Vertriebsleiter diese Punkte beherzigen, dann machen sie das, was die Mitarbeiter von ihnen erwarten – sie führen! Führung wird von Mitarbeitern vorausgesetzt – kein Mitarbeiter wird Ihnen für Ihre gute Führung auf die Schulter klopfen! Führen Sie jedoch nicht, dann kommt es zur Demotivation der Mitarbeiter. Und Führung ist gerade in Zeiten des Wandels – und zu nichts anderem führt der Einsatz von neuen Technologien – essentiell.

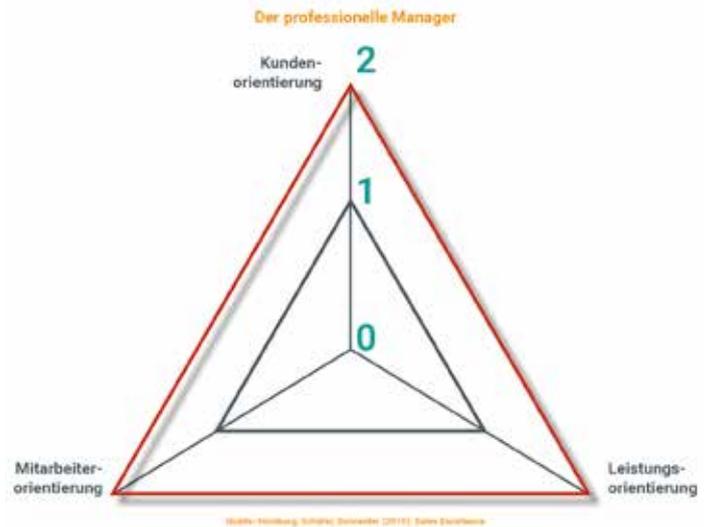
In vielen mittelständischen B2B- Unternehmen werden oft Mitarbeiter zu Führungskräften, die vorher als Außendienst- oder Innendienstmitarbeiter einen guten Job gemacht haben. Ohne dass sie weitergebildet und auf diese Position vorbereitet werden, entwickeln diese Personen ihre eigenen Handschriften und Führungsstile. Der Führungsstil wirkt sich jedoch erheblich auf die Motivation der Mitarbeiter und auf deren Ziel- und Rollenklarheit sowie das kundenorientierte Verhalten aus und ist somit ein wesentlicher Erfolgsfaktor bei der Digitalisierung. Aufgrund dessen stellt sich die Frage, wie Führungskräften ihre Führungsstile transparent und ihre Stärken und Schwächen bewusst gemacht werden können. Der Ansatz von Homburg stellt eine Möglichkeit dar. Für die Bewertung des Führungsstils im Vertrieb werden drei Dimensionen betrachtet:

- **Kundenorientierung:** Der Vertriebsleiter lebt den Mitarbeitern Kundenorientierung vor, stellt ein Vorbild dar, legt Wert auf kontinuierliche Verbesserung der kundenbezogenen Prozesse und dokumentiert dieses auch in den Zielen der Mitarbeiter.
- **Mitarbeiterorientierung:** Sie ist geprägt von einem offenen zwischenmenschlichen Verhältnis zwischen Vertriebsleiter und Vorgesetzten, die Zusammenarbeit ist von gegenseitigem Respekt und Vertrauen geprägt und die Mitarbeiter werden in Entscheidungsprozesse eingebunden und können eigene Ideen einbringen.
- **Leistungsorientierung:** Sie ist auf die Leistungsziele ausgerichtet, den Mitarbeitern werden anspruchsvolle, aber auch realistische Ziele gesetzt und die Zielerreichung wird regelmäßig geprüft und der Mitarbeiter wird bei der Erreichung seiner Ziele unterstützt (Coaching).

Je nach Ausprägung ergeben sich verschiedene Führungsstile: wenn die Mitarbeiter- und Leistungsorientierung besonders stark und die Kundenorientierung schwach ausgeprägt ist, spricht man z.B. vom internen Optimierer. Den Typus, den wir im Mittelstand häufig antreffen, ist der Softie: derjenige, der sich über eine stärkere Kunden- und Mitarbeiterorientierung jedoch geringere Leistungsorientierung hervorhebt. Der professionelle Manager zeichnet sich durch die gleichmäßig starke Ausprägung aller drei Dimensionen aus.

Die Dimensionen beinhalten alle für die Umsetzung einer Digitalisierungsstrategie relevanten Parameter. In Abhängigkeit vom Stand des Vertriebsleiters stehen ihm unterschiedliche Möglichkeiten zur Verbesserung seiner Kompetenzen zu Verfügung:

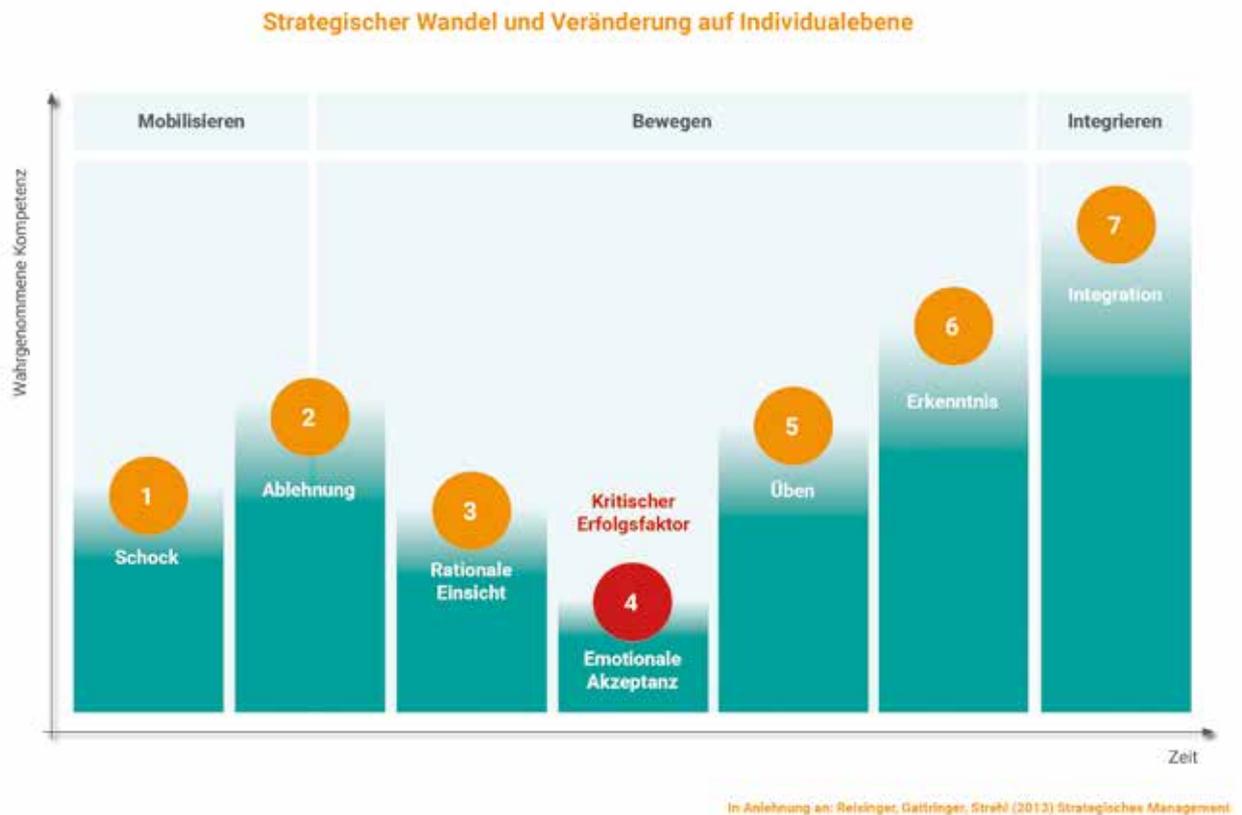
- Defizite in der Leistungsorientierung können durch die Delegation von Aufgaben und Verantwortung an Mitarbeiter, Verwendung von leistungsorientierten Zielen oder Formulierung von Leistungszielen erreicht werden.
- Defizite in der Mitarbeiterorientierung können durch das Einnehmen der Mitarbeiterperspektive, um seine Einstellung und sein Verhalten besser zu verstehen, Mitarbeitergespräche zur allgemeinen Zufriedenheit mit dem Unternehmen sowie zu den persönlichen Perspektiven im Unternehmen oder Aktivierung des informellen Informationsaustauschs mit dem Mitarbeiter verbessert werden.
- Defizite in der Kundenorientierung können mittels der Schaffung von Möglichkeiten für Kundenkontakte, der Verankerung von Kundenorientierung in den eigenen Zielen und in den Zielen der Mitarbeiter sowie der Verwendung eines kundenorientierten Vergütungssystems reduziert werden.



Eine Führungskraft kann alle aufgeführten Maßnahmen durchführen und doch können Digitalisierungsprojekte an anscheinend einfachen Dingen scheitern: die Authentizität der und das Vorleben seitens der Führungskraft. Die Mitarbeiter bemerken es, wenn eine Führungskraft keine positive Grundhaltung zur Digitalisierung besitzt und - Überraschung - sie folgen ihrem Vorgesetzten - dann jedoch oftmals in Richtung Misserfolg!

**Digitalisierungsprojekte können an anscheinend einfachen Dingen scheitern: die Authentizität der und das Vorleben seitens der Führungskraft. Die Mitarbeiter bemerken es, wenn eine Führungskraft keine positive Grundhaltung zur Digitalisierung besitzt und - Überraschung - sie folgen ihrem Vorgesetzten - dann jedoch oftmals in Richtung Misserfolg!**

## Digitale Transformation: Agile Führung mit Konsequenz „Mir nach, ich folge euch“



**Die Digitalisierung im B2B-Vertrieb verändert nicht nur den Vertrieb selbst, sondern aufgrund der Vielzahl an internen Schnittstellen und vertriebsübergreifenden Kundenkontaktpunkten auch alle anderen Bereiche eines Unternehmens.**

Unabhängig davon, ob in der Praxis von Change, Wandel und/oder Transformation gesprochen wird, jegliche Veränderung beginnt in den Köpfen und Herzen von Führungskräften und Mitarbeitern – den Menschen. Sie bedingt einen bestimmten Grad an Agilität, um auf nicht vorhersehbare Themen flexibel reagieren zu können, aber auch eine konsequente Führung in der Umsetzung. Die Erfahrung zeigt: Der Startschuss für einen Wandel muss von der Geschäftsführung gegeben werden, die die Ziele

der digitalen Transformation prägnant formuliert und der Veränderungsprozess muss durch einen engagierten Mentor aus der Unternehmensleitung begleitet werden.

### Menschen mobilisieren und bewegen – Basis

Im Verlaufe eines Wandels oder Während des Wandels durchlaufen Menschen verschiedene Phasen (siehe Bild). Die Führung hat in den Phasen verschiedene Aufgaben:

- In der Mobilisierungsphase sind die Mitarbeiter beim Loslassen der Vergangenheit und dem Akzeptieren der Gegenwart zu unterstützen, über Zweck und Ziele zu informieren. Widerstände fest eingerechnet. Diskussionen dürfen und müssen auch entstehen. Die Mitarbeiter müssen sich mit den geplanten Veränderungen und deren möglichen Auswirkungen auf ihr Handeln auseinandersetzen. Kontrovers geführte Diskussionen helfen den Mitarbeitern dabei.

- In der Bewegungsphase gilt es die Mitarbeiter beim Durchlaufen der Veränderungen zu unterstützen. In dieser Phase sind Führungselemente wie Zuhören, Ermuntern, Anleiten, Diskutieren, Coachen und mehr gefragt. Die Durchführung von Trainings sowie Schulungen, beispielsweise für die Nutzung von neuen Systemen oder veränderter Arbeitsmethoden, sind notwendig, sodass die Mitarbeiter die für die neuen Aufgaben benötigten Kompetenzen erhalten.
- In der letzten Phase müssen die Mitarbeiter in der Wahrnehmung der neuen Rollen und Funktionen unterstützt werden. Aufgabe ist es, die neuen Rollen in die Organisation zu integrieren. U.a. über das Feiern von Erfolgen werden die Mitarbeiter motiviert, weiter an den Veränderungen zu arbeiten – die neuen Verhaltensmuster werden gestärkt.

Kritischer Erfolgspunkt bei jeder Veränderung: die emotionale Akzeptanz der Mitarbeiter zu erreichen. Eine schwierige Aufgabe, insbesondere wenn berücksichtigt wird, dass die Anzahl gegenüber Veränderungen positiv eingestellter Mitarbeiter oftmals nur ca. 5 Prozent beträgt und der Rest sich aus Skeptikern, Widerständigen und Bremsern zusammensetzt. Doch warum? Antwort: Es menschelt. Kreuzer hat das sehr gut dargestellt. Betrachtet man das Ausmaß der Bedrohung und das Ausmaß der Veränderungen in der Denkhaltung und den Verhaltensmustern, so ist das Ausmaß der Veränderungen einer digitalen Transformation vergleichbar mit denen einer Fusion oder eines Turnarounds. Das bedeutet, dass die Furcht und Reaktanz von Mitarbeitern überwiegt. Angst in diesem Zusammenhang entsteht oft daraus, dass man nicht die Fähigkeit für die Bewältigung a) der Aufgaben in der Transformationszeit und b) der neuen Aufgaben besitzt. Weiterhin müssen Mitarbeiter und Führungskräfte ihre Komfortzonen aufgeben. Erst wenn das alles gelungen ist, werden die Veränderungen nach außen sichtbar.

**Die Erfolgswahrscheinlichkeit und /oder Umsetzungseffizienz von Digitalisierungsprojekten sinkt / sinken unter 50 Prozent, wenn Unternehmer und Führungskräfte nicht vor allen anderen Mitarbeitern die Veränderungen emotional akzeptiert haben!**

## **Erfolgsfaktoren Führungsteam und Geschäftsführung**

Häufig sind in mittelständischen Unternehmen die größten Hindernisse für ein erfolgreiches Change Management nicht bei den Mitarbeitern, sondern in der Führung zu finden – der fehlenden Einsicht für die Notwendigkeit von Veränderungen auf Führungsebene. Die Basis für den Erfolg – erst wenn der sense of urgency auf Führungsebene verstanden ist und erst wenn die Führungskräfte selbst diese Veränderungen emotional akzeptiert haben, sind sie auch in der Lage, diesen sense of urgency ihren Mitarbeitern authentisch zu vermitteln und die Veränderungen zu führen. Das Ganze muss jedoch als Führungsteam erfolgen. Es ist nicht ausreichend, dass die Vertriebsleitung gänzlich hinter der digitalen Vertriebsstrategie steht, und das Produktmanagement oder Forschung & Entwicklung sagt „Schauen wir mal“. Das hat zur Folge, dass der Wandel zwar in der Vertriebsabteilung initiiert wird, jedoch spätestens an den Schnittstellen zu den anderen Bereichen Frustration entsteht, da diese nicht zu den digitalen Veränderungen committet sind und die erforderlichen Veränderungen in ihren Bereichen nicht vorantreiben. Somit ist die Digitalisierung schneller zu ihrer eigenen Geschichte geworden, als ihr lieb ist.

Der Geschäftsführung kommt die Aufgabe zu, ihr Führungsteam auf den Wandel auszurichten – sie geht voran und ist die Leitfigur. Veränderungen müssen von der Geschäftsführung sichtbar für alle Führungskräfte und Mitarbeiter gewollt werden. Hierfür muss die Geschäftsführung in die Veränderungen eingebunden werden und ein kontinuierliches Interesse an den Fortschritten signalisieren. Authentische Kommunikation, und das wiederholt, ist der Schlüssel zum Erfolg – die repetierende Darstellung der Vision und Ziele des Unternehmens. Das wiederum bedingt, dass die Ziele der Transformation und Handlungsnotwendigkeiten prägnant formuliert sind und ein „sense of urgency“ generiert ist.

## **Führungs- und Managementqualitäten**

Veränderung bedingt Führungs- und Managementqualitäten gleichermaßen. In mittelständischen Unternehmen treffen wir häufig Manager an, die auf rationale und analytische Aufgaben des operativen Geschäftes fokussiert sind. Ordnung, Effizienz und Vorhersagbarkeit ist an der Tagesordnung – Planung, Budgetierung, Organisation, Problemlösung stehen im Vordergrund. Im Vertrieb sind nicht nur die Vertriebsmitarbeiter diejenigen, denen Strukturen und Prozesse fremd sind. Das betrifft häufig auch die Leitungsfunktionen – bedingt dadurch, dass diese oft den klassischen Karriereschritt vom Außendienst- oder Innendienstmitarbeiter zur Führungsperson machen. Der Wandel erfordert zwei Kompetenzen:

## Digitale Transformation: Agile Führung mit Konsequenz „Mir nach, ich folge euch“

---

„Ein Leitgedanke, der das Handeln bei Veränderungen strukturiert... Gesagt ist noch nicht gehört. Gehört ist noch nicht verstanden. Verstanden ist noch nicht einverstanden. Einverstanden ist noch nicht umgesetzt. Umgesetzt ist noch nicht beibehalten. ... aber auch die Herausforderungen aufzeigt!“

Konrad Lorenz, österreichischer Verhaltensforscher (1903-1989)

**1.** Eine Führungskraft, die Menschen führt, umsetzungsstarke Teams bildet, die neue Strategien kommuniziert und die Mitarbeiter motiviert und inspiriert und nicht nur managed. Widerstände abbauen, Vertrauen aufbauen, für Neues begeistern, Neues wagen, Risiken eingehen und aus Fehlern lernen, sind Eigenschaften, die eine Führungskraft auszeichnet. Ängste überwinden, Barrieren abbauen und Neuland betreten.

**2.** Agilität in der Führung und Konsequenz in der Umsetzung. Agil, i.S.v. eine Organisation zu formen, die auf Probleme kurzfristig reagieren kann, den Mitarbeitern entsprechenden Spielraum zu geben sowie notwendige Verantwortung zu übertragen und benötigte Mittel zur Verfügung zu stellen. Auf der anderen Seite jedoch auch die notwendige Konsequenz bei der Einforderung / Kontrolle von Ergebnissen und bei Nichteinhalten von Versprechen an den Tag zu legen.

Oft mangelt es den Führungskräften an Know-How hinsichtlich der Gestaltung eines Wandels. Gemäß einer aktuellen TED-Umfrage würden Führungskräfte beispielsweise insbesondere den Umgang mit Widerständen und das Lösen von Zielkonflikten erlernen. Werden diese Defizite nicht behoben, so erschweren sie eine Umsetzung. In großen Teilen können Schulungen Wissenslücken kompensieren, den größeren Teil an Wissen erhält man durch Erfahrungen.

### **Kommunikation, Kommunikation, Kommunikation – Big 3 eines erfolgreichen Wandels**

Gemäß der TED-Umfrage 2017 – „Macht Change Spaß?“ sind die wichtigsten Bedürfnisse von Mitarbeitern in einer Change-Situation: Klarheit / Transparenz, Beteiligung, Wertschätzung, Sinnhaftigkeit, Orientierung und mit ein wenig Abstand „Ehrlich-

keit“. Wie können diese Bedürfnisse erreicht werden? So einfach ein Schlüssel zum Erfolg lautet, so schwer scheint deren Umsetzung in der Praxis zu sein: Kommunikation, Kommunikation und nochmals Kommunikation. Beginnend bei dem Startschuss auf der Führungsetage – der Vermittlung der Zusammenhänge und des Sinns um einen Konsens und Commitment zu erzielen. Führungskräfte als entscheidende Übersetzer und Motivatoren in dem Prozess: Die Bedürfnisse des Einzelnen nicht aus den Augen verlieren, seine Ängste ernst nehmen und entsprechend kommunizieren. Erfolge kurzfristig kommunizieren – weg von der deutschen Mentalität, nur etwas hervorzuheben, wenn etwas schief läuft. Lob und Anerkennung für die geleistete Arbeit und erzielten Ergebnisse. Alle Mitarbeiter regelmäßig auf den Stand der Transformation bringen und Orientierung geben. Den Umsetzungsteams im Coaching-Modus ein regelmäßiges Feedback geben. Kommunikation ist eine erfolgskritische Aufgabe der Führungskräfte: authentisch, ehrlich und innerhalb des Führungsteams abgestimmt. Die Erarbeitung einer Kommunikationsstrategie ist in diesem Zusammenhang nicht nur eine Empfehlung, sondern zwingend notwendig!

### **Einbindung von Mitarbeitern – Ein Erfolgsfaktor**

In jedem unserer Projekte binden wir betroffene Mitarbeiter ein: in der Analyse-, der Konzeptions-

und der Umsetzungsphase. Warum? Kein Mitarbeiter verändert heutzutage mehr motiviert seine Verhaltensweisen, wenn er nicht in die Entscheidungen eingebunden wird. Mitarbeiter möchten ihre Bedürfnisse, Erfahrungen und Ideen berücksichtigt wissen. Welche Vorteile ergeben sich für ein Unternehmen, die Mitarbeiter frühzeitig in Veränderungsprojekten mitzunehmen? Zum einen kann es das im Unternehmen vorhandene und oftmals versteckte Know-How für die geplanten Veränderungen nutzen. Zum anderen kann es die Umsetzungsbarrieren verringern: 1. Mit den Themen, an denen Mitarbeiter mitgearbeitet haben, identifizieren sie sich. 2. Sind Mitarbeiter von den Themen überzeugt, so können sie sich zu Multiplikatoren für die Veränderung entwickeln.

Welche Mitarbeiter sind einzubinden? Alle sind nicht möglich. Daher suchen wir immer die Mitarbeiter aus, die persönlich stark von den Veränderungen betroffen sind. Weiterhin jene Mitarbeiter, die in den Veränderungen eher Chancen als Risiken sehen und somit motiviert den Wandel vorantreiben. Zu berücksichtigen ist auch, inwieweit Mitarbeiter und Führungskräfte auf andere Menschen Einfluss haben. Sofern einflussreiche Mitarbeiter die Veränderung als Chance sehen, werden sie zu Multiplikatoren, wenn sie es als Bedrohung sehen, müssen für diese entsprechende Anreize geschaffen werden, um sie zu motivieren.

### **Leuchtturmprojekte – Geschwindigkeit ja, aber bitte fokussiert!**

Die digitale Welt entwickelt sich in einer rasanten Geschwindigkeit. Kunden, die gestern noch über das Telefon kommunizierten, nutzen nun E-Mail und Whatsapp, in immer kürzer werdenden Abständen kommt neue Hardware auf den Markt, es werden unzählige Daten produziert, bei denen nur schwer die Essenz herauszuziehen ist. Das erzeugt bei vielen Unternehmen Angst, die Zukunft zu verpassen. Viele Unternehmen werden verleitet sehr viele Optionen parallel umzusetzen. Das führt oft zur Überforderung der eigenen Organisation – die Verzettelung beginnt. Geschwindigkeit ja – aber bitte fokussiert!

Wandel ohne Vision führt zu Konfusion

Wandel ohne Fähigkeiten führt zu Ängsten

Wandel ohne Koordination der Maßnahmen führt zu Ärger

Wandel ohne Ressourcen führt zu Frustration

Wandel ohne Aktionsplan führt zu Stillstand

Wandel ohne Commitment führt zu „oberflächlichem“ Wandel.

Prof. Dr. Kreutzer

Wählen Sie ein Leuchtturmprojekt aus, welches Sie konsequent und erfolgreich umsetzen und motivieren Sie so die gesamte Organisation, weitere Digitalisierungsprojekte anzustoßen. Das Leuchtturmprojekt sollte vielversprechend sein: strategische Bedeutung hoch - Risiko niedrig - Implementierungshürden gering. Digitale Einsteiger, d.h. Unternehmen, die noch keine oder nur rudimentäre digitale Lösungen einsetzen, sollten mit der Digitalisierung schrittweise mit in sich geschlossenen Lösungen im Vertriebsprozess beginnen. Fortgeschrittene, z.B. B2B-Anbieter, die im Rahmen von Industrie 4.0 schon reichlich Erfahrung in einem Fachbereich gesammelt haben, sollten das Wissen anwenden, um einzelne Schritte im Vertriebsprozess und den relevanten Schnittstellen zu digitalisieren. Ziel sollte es sein, innerhalb von sechs Monaten neue Werte zu schaffen.

#### **Summary**

**Mitarbeiter ziehen bei den Veränderungen nur mit, wenn die Unternehmenslenker und Führungskräfte voll und ganz dahinterstehen und dieses auch authentisch vermitteln. Die emotionale Akzeptanz zu schaffen, ist ein positiver Wendepunkt in einem Transformationsprozess. Erst wenn die Führungskräfte durch das Tal der Tränen gegangen sind, schaffen sie es auch, ihre Mitarbeiter hindurch zu führen. Die frühe Einbindung von Mitarbeitern ist keine lästige Pflicht, sondern eine Win-win-Situation: das Bedürfnis der Mitarbeiter wird gedeckt, das Unternehmen erhält Multiplikatoren. Agilität ohne Konsequenz wird zum Rohrkrepiere. Agile Strukturen sind wichtig, damit notwendige Anpassungen schnell erfolgen. Agilität darf jedoch nicht als Entschuldigung für nicht erbrachte Ergebnisse genutzt werden. Die Mischung macht es. Kommunikation ist ein Schlüssel zum Erfolg, der aus unserer Erfahrung heraus immer wieder unterschätzt wird – gerade in technisch orientierten B2B-Unternehmen. Kommunikation an das gesamte Unternehmen, die einzelnen Teams sowie das Individuum. Erfolge feiern, ungewohnt für deutsche Unternehmen, für amerikanische ist es an der Tagesordnung. Selbstverständlich muss nicht die amerikanische Erfolgskultur übernommen werden, jedoch ein Schulterklopfen und die Kommunikation des Erfolges bestätigt die neue Ausrichtung und motiviert zum Weitermachen.**

## Hoshin Kanri Japanischer Kompass für eine erfolgreiche Vertriebsentwicklung

**Angenommen, die Vision Ihres Unternehmens ist es, Ihren Kunden ein einzigartiges Kundenerlebnis zu schaffen: kanalübergreifend und zu jedem Zeitpunkt, zu dem Ihr Kunde mit Ihnen in Kontakt tritt. Um diese Position zu erreichen, geben Sie folgende Ziele aus: Der Umsatz soll sich binnen fünf Jahren verdoppeln und der Umsatzanteil digitaler Kanäle 50 Prozent (jetzt 5 Prozent) betragen. Gleichermaßen soll die Kundenzufriedenheit von der Note 4 auf 2 und der prozessuale Digitalisierungsgrad von 10 Prozent auf 50 Prozent gesteigert werden. Stellt sich nur noch die Frage, wie Sie diese Ziele systematisch erreichen können?**

Es existieren sehr viele Tools, die eine Strategieumsetzung unterstützen. Ein Modell, welches von der Staufen AG für die Umsetzung von Vertriebsstrategien eingesetzt wird, ist das japanische Modell Hoshin Kanri.

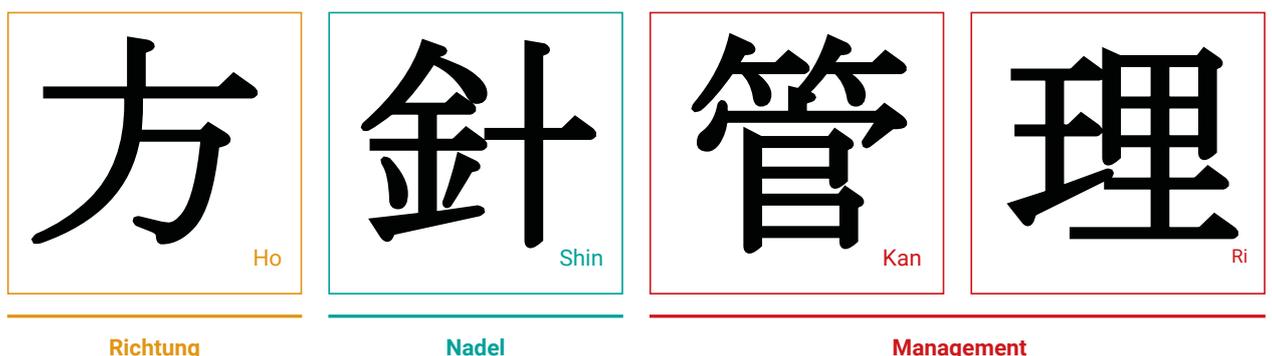
### Einbindung der Mitarbeiter – wesentlicher Grundstein für einen erfolgreichen Wandel

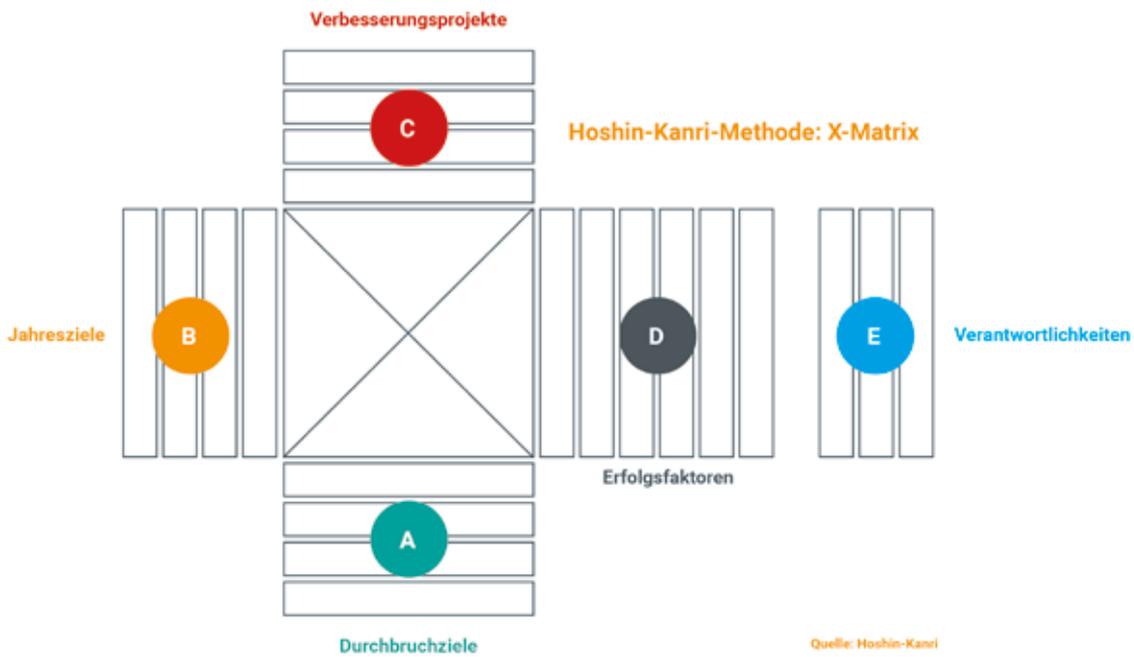
Ziel und gleichzeitig größte Herausforderung für alle Unternehmen ist die Umsetzung von Strategien. Gemäß der aktuellen Mutaree TED-Umfrage (2017) kann ein Wandel den Mitarbeitern Spaß machen und erfolgreich sein. Grundvoraussetzung hierfür ist u.a., dass Mitarbeitern und Führungskräfte der Zusammenhang und Sinn vermit-

telt und Orientierung gegeben wird. Diese Punkte sind über die Entwicklung einer Change-Story, in der Ziele und Visionen erläutert werden, vermittelbar. Ein weiterer wesentlicher Grundstein für einen erfolgreichen Wandel wird jedoch durch die frühzeitige Einbindung von Mitarbeitern und Führungskräften sowie deren Wertschätzung im Projektverlauf gelegt. Die rechtzeitige Beteiligung der betroffenen Mitarbeiter und Führungskräfte ist ein ausgesprochener Wunsch. Ein Grund dafür liegt darin, dass die Entwicklung neuer Wege auf der persönlichen Ebene Zeit zum Verstehen braucht. Und Zeit für die Auseinandersetzung mit den Veränderungen erhalten Mitarbeiter, wenn sie zu Beginn der Umsetzungsplanung in das Projekt eingebunden werden.

Die X-Matrix – Ein Konzept für Systematik

Die X-Matrix der Hoshin-Kanri-Methode kann weiterhelfen (siehe Bild). Ein Konzept, über das alle Führungskräfte und Mitarbeiter in einem systematischen Prozess der Strategieentwicklung und -umsetzung eingebunden und auf die Erreichung der Vision und Ziele des Vertriebs fokussiert werden.





Wie sieht der Planungsprozess aus?

1. Festlegung von Durchbruch- und Jahreszielen

Die strategischen Ziele – in der Methodik auch Durchbruchziele genannt - werden im Feld A eingetragen In unserem Beispiel: der zu verdoppelnde Umsatz sowie drei weitere Ziele: Umsatzsteigerung 100 Prozent, Kundenzufriedenheit von 4 auf 2 und Steigerung prozessualer Digitalisierungsgrad von 10 auf 50 Prozent hinterlegt werden. Im Feld B werden diese Ziele auf die im ersten Jahr zu erreichenden Ziele heruntergebrochen, z.B. +10 Prozent Umsatz, Kundenzufriedenheit 3 und prozessualer Digitalisierungsgrad 20 Prozent. Sowohl die Durchbruchziele als auch Jahresziele werden von der Geschäftsführung / vom Vorstand oder auch Inhaber vorgegeben.

2. Strategische Analysen als Basis für Entscheidungen

Welche Projekte können auf die Erreichung der Jahresziele einwirken? Grundlage für diese Entscheidung stellt, sofern nicht vorhanden, die Durchführung einer strategischen Analyse dar: Umweltfaktoren und -trends, Kunden – Wettbewerb - Lieferanten sind mit unternehmens-internen Ressourcen, Kompetenzen, Strukturen zu verknüpfen. Das Ziel ist es, die Wettbewerbsvorteile des Unternehmens und vorhandene Synergieeffekte zu ermitteln. Eine Aufgabe der

von der Digitalisierung betroffenen Bereiche, allen voran Marketing und Vertrieb, unterstützt vom Controlling. Kundenanforderungen hinsichtlich des Wertangebotes, der Kundenbeziehung und Customer Journey werden zusammengetragen, interne Prozessabläufe analysiert.

In interdisziplinären Teams wird mittels bekannter Tools die IST-Situation des Unternehmens analysiert. Über eine SWOT-Analyse werden die Stärken des Unternehmens sowie mögliche Potenziale zur Minimierung von Risiken und bestmöglichen Nutzung von Chancen abgeleitet. Interessanterweise ist die Erstellung einer SWOT-Analyse häufig anzutreffen, jedoch wird das Tool der SWOT-Matrix (siehe Bild) eher selten genutzt. Diese stellt sich in der Praxis als sehr hilfreich heraus, da sich hierüber beispielsweise beantworten lässt, welche Stärken des Unternehmens zur Maximierung der identifizierten Chancen genutzt werden können bzw. wie Schwächen des Unternehmens minimiert werden können, um identifizierte Risiken zu vermeiden.

Die Ergebnisse der strategischen Analyse werden in einem Bericht zusammengefasst.



Quelle: Staufen AG (2018)

## Hoshin Kanri Japanischer Kompass für eine erfolgreiche Vertriebsentwicklung

---

### 3. Festlegung von Verbesserungsprojekten und der Erfolgsmessung

Abgeleitet aus den Ergebnissen der strategischen Analysen werden die Verbesserungsprojekte festgelegt, die zur Erreichung der Jahresziele beitragen (Feld C). Beispielsweise könnte die Erstellung und Vermarktung eines internetbasierten Produktkonfigurators den Umsatzanteil digitaler Kanäle oder die Einführung / Optimierung eines CRM-Systems den prozessualen Digitalisierungsgrad erhöhen. Für die Messung des Erfolges der Verbesserungsprojekte werden Erfolgsfaktoren definiert (Feld D). Zahlenreihen sind festzulegen, z.B. die Anzahl der monatlichen Nutzungen des Produktkonfigurators oder die Anzahl der über das CRM-System erstellten Angebote. Abschließend sind die für die Erreichung der Verbesserungsprojekte notwendigen Investitionen zu bestimmen. Diese lassen sich aus den Verbesserungsprojekten ableiten.

### 4. Festlegung von Investments und Budgets

Sind die Wachstumshebel und notwendigen Investments seitens des Vertriebs beschrieben, werden diese mit der Geschäftsführung abgestimmt. Das Budget wird verhandelt und fixiert, die Verbesserungsprojekte und Erfolgsfaktoren verabschiedet. Abschließend werden die für die Umsetzung der Verbesserungsprojekte verantwortlichen Mitarbeiter ausgewählt (Feld E).

Wie in jedem anderen Projekt werden auch in dieser Methodik Aktionspläne erarbeitet. In diesen wird festgehalten, welche Teilergebnisse erzielt werden müssen, um das Verbesserungsprojekt abzuschließen. Verantwortliche für die Teilschritte werden festgelegt. Sogenannte Bowlingcharts helfen bei der Messung der Fortschritte. In diesen werden die zu erreichenden Erfolgsfaktoren auf einer Zeitachse quantifiziert. Beispiel: jeden Monat soll die Nutzung des Produktkonfigurators um fünf Nutzungen gesteigert werden. So können Abweichungen der Planzahlen mit den Istzahlen identifiziert und Gegenmaßnahmen getroffen werden.

**Systematisch geplant heißt noch nicht „umgesetzt“!**

**Ein Tool bleibt ein Tool – es ist lediglich so gut, wie es genutzt wird. Der Schlüssel zum Erfolg ist auch in diesem Fall wieder das Handeln der Führungskraft. Entsprechend den Lean Prinzipien sind in einer definierten Regelmäßigkeit die Projektstatus zu besprechen und bei Abweichungen Verbesserungsmaßnahmen mit den Mitarbeitern einzuleiten.**

**Agieren sollte die Führungskraft als Coach und Mentor, die Mitarbeiter in einer ständigen Inter-**

**Ein Tool bleibt ein Tool – es ist lediglich so gut, wie es genutzt wird. Der Schlüssel zum Erfolg ist auch in diesem Fall wieder das Handeln der Führungskraft.**

aktion befähigt. Aktionspläne und Bowling Charts stellen lediglich die Basis für ein visuelles Führungssystem dar. Die Führungskraft ist letztendlich dafür verantwortlich, dass die Regelkommunikation in der Umsetzungsphase eingehalten wird. Sie beeinflusst mit ihrem Führungsverhalten die Motivation der Mitarbeiter. Hoshin Kanri kann als Kompass für eine erfolgreiche Vertriebsentwicklung sehr nützlich sein – jedoch muss, so wie bei jeder Bergtour auch, eine Person den Kompass in den Händen halten und das Team bis zur Zielerreichung führen!

#### Autor:

Thomas Kaleja

#### Quellen:

Homburg, Schäfer, Schneider (2016): Sales Excellence, Vertriebsmanagement mit System; Wiesbaden, 8. Auflage

Kreutzer, Land (2016): Digitaler Darwinismus, Der stille Angriff auf Ihr Geschäftsmodell und Ihre Marke, Wiesbaden, 2. Auflage

Belz, Dannenberg, Redemann, Weibel (2016): Value Selling, Kundennutzen sichtbar machen – Interaktion gestalten – Wertschöpfung optimieren, Stuttgart

Binckebanck, Elste (2016): Digitalisierung im Vertrieb, Strategien zum Einsatz neuer Technologien in Vertriebsorganisationen, Wiesbaden

#### Titelmotiv:

Roman\_Mikhailov • iStock

#### Layout:

dreiwerbung.de



---

## Thomas Kaleja

KeTu consult  
Robert-Bosch-Straße 10/Haus I  
56410 Montabaur  
Tel: +49 (0) 2602 950680  
Fax: +49 (0) 2602 9506869

[www.ketu-consult.com](http://www.ketu-consult.com)