



360 view

# Digitalisierung im B2B-Vertrieb

---

Impulse für die systematische Entwicklung  
einer digitalen Vertriebsstrategie



Afrikanische Weisheit

„Schnelles Laufen ist keine  
Gewähr dafür, dass man  
das Ziel erreicht.“

**Thomas Kaleja**

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

**Positionierung: Experte**

"Ich bringe mittelständische Unternehmen in eine  
einzigartige Wettbewerbsposition!"

**Referent**

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

**Digitalisierung – kein Begriff prägt die heutige Zeit stärker. Spricht man von Digitalisierung im Vertrieb, werden damit sofort Unternehmen aus dem B2C-Bereich in Verbindung gebracht, wie beispielsweise Amazon und Uber. Im B2B-Bereich denkt man unverzüglich an Industrie 4.0 und wie der Einsatz von neuen Technologien Kosten senken kann. Die Einsatzmöglichkeiten der Digitalisierung in der Marktbearbeitung spielen in dem Zusammenhang derzeit noch eine untergeordnete Rolle.**

Derzeit! Gemäß eco und Arthur D. Little wird für den E-Commerce im B2B-Bereich für Deutschland ein jährlich durchschnittliches Wachstum in Höhe von 15% vorhergesagt. Lag der Umsatz im Jahr 2015 noch bei knapp 27 Millionen Euro, sollen es 2019 mehr als 46 Milliarden Euro werden. Traditionelle Industrieunternehmen nutzen zunehmend den B2B-Vertrieb via Internet und reagieren verstärkt auf den wachsenden Trend zum E-Procurement. Einer aktuellen Studie von St. Gallen zufolge werden Industrieunternehmen in den nächsten Jahren insbesondere folgende drei Themen der Digitalisierung vorantreiben: Prozessdigitalisierung (orientiert am Kunden), Produktinnovation (unter Einbindung von Kunden) und die gesteigerte Customer Experience (orientiert an kundenrelevanten Kanälen). Neue Technologien sollen intensiver zur Schaffung von Kundenbegeisterung, Bekanntheit / Image und Wettbewerbsvorteilen und somit zur Steigerung des Umsatzes genutzt werden.

Ist die Digitalisierung im Vertrieb wirklich so neu? Nicht wirklich – der Einfluss von neuen Technologien geht bis in die 1970er Jahre zurück. Sei es 1971 mit der Einführung der E-Mail, 1983 die Einführung von Bürocomputern oder Skype und LinkedIn in den 2000ern. Neue Technologien haben stets die Vertriebsarbeit geprägt und Unternehmen haben sich immer wieder die Frage stellen müssen, ob und wie sie neue Technologien effizient und effektiv nutzen können. Leider sind viele Erwartungen nicht in Erfüllung gegangen – Beispiel CRM(-System). Immer dann, wenn versucht wurde mit Technik grundlegende prozessuale oder systemische Probleme lösen zu wollen – punktuell, ohne

eine systematische und strategische Betrachtung. Getrieben von Medien, Beratern, Marktforschungsunternehmen, den Zug nicht verpassen zu wollen, stürzen sich Unternehmen sofort in die Umsetzung, um dann genau von dem besagten Zug überrollt zu werden. Die Fehler der Vergangenheit scheinen sich mit der Digitalisierung zu wiederholen – eine „dabei sein ist alles“-Mentalität entsteht.

Zeit das Signal auf „Stopp“ zu stellen und das Thema „Digitalisierung im B2B-Vertrieb“ strategisch zu betrachten. In der 2017 durchgeführten Studie „Sales Excellence Survey“ hat Mercuri herausgefunden, dass eine klar definierte Vertriebsstrategie, schriftlich dokumentiert und regelmäßig an die Vertriebsmitarbeiter kommuniziert, erfolgreichere Unternehmen auszeichnet. „Strategie – Konzept – Umsetzung“. Die systematische Betrachtung der „Digitalisierung im B2B-Vertrieb“ stellt sicher, dass sie nicht alles dem Zufall überlassen, sondern zu den Ergebnissen kommen, die sie wünschen: Ertragssteigerung.

Im aktuellen Whitepaper erhalten Sie sechs Impulse für die Entwicklung einer digitalen Vertriebsstrategie:

- **Ausgangssituation bekannt? Einsatz neuer Technologien erfordert klare Sicht!**
- **Ziel der Digitalisierung: Individualisierung – Auf die richtige Dosierung kommt es an!**
- **Digitale Wettbewerbsvorteile erzielen - Schulterschluss zwischen Marketing und Vertrieb**
- **Kundenbeziehung im Zeichen der Digitalisierung - Aus CRM wird CEM**
- **Heute: Verkäufer als dominanter B2B-Vertriebskanal - Morgen: Omni-Channel?**
- **Stiefkind Datenstrategie – Think Big, Start Smart!**

Herzlichst,  
Ihr Thomas Kaleja

PS: Das nächste Whitepaper enthält Impulse für die Konzeption und Umsetzung digitaler Vertriebsstrategien.

## Ausgangssituation bekannt? Einsatz neuer Technologien erfordert klare Sicht!

---

**So logisch es klingt, so selten treffen wir es in der Praxis an: der versierte Blick auf den Vertriebsbereich. Gerade in mittelständischen Unternehmen liegt der Fokus auf dem Tagesgeschäft – „es muss laufen“. Wenn etwas brennt, wird der Brand gelöscht, ohne jedoch die Ursache zu bekämpfen.**

Bei der Einführung neuer digitaler Technologien kann das brandteuer werden: Beispielsweise werden Social-Media-Kanäle eröffnet, ohne das Personal für die kontinuierliche Pflege bereitzustellen; Produkte werden zusätzlich über Plattformen preisgünstiger vermarktet, ohne die Auswirkung auf den Preis des direkten Vertriebs zu berücksichtigen. Die Liste der Fehler ist lang.

### Gründe für eine „Standortbestimmung“

Nicht dass derartige Entscheidungen sich lediglich im Vertrieb auswirken, die Einflüsse auf andere Bereiche werden nicht oder können vielleicht auch nicht gesehen werden. Der Vertrieb hat in B2B-Unternehmen von Natur aus sehr viele interne Schnittstellen: vertriebsintern, zur Produktion, zur Logistik, zur F&E-Abteilung, etc. Die gewachsenen Prozesse laufen automatisch ab, sind oftmals nicht transparent und werden selten hinterfragt. Wenn dann ein Onlineshop eröffnet wird, weiß ein Unternehmen vielleicht noch, dass dies auch Auswirkungen u.a. auf Bestell-, Liefer- und Rechnungsabläufe hat, jedoch übersieht es unter Umständen relevante Rahmenbedingungen, die es zu beachten gilt.

Nicht nur die Einführung von neuen Technologien bedingt eine klare Sicht. Die Worte eines Unternehmers „Ich wünschte, es würde schon einmal anlog alles klappen!“

decken eine „Standortbestimmung“ des Vertriebs, dessen Abhängigkeiten auf und ermöglicht die Identifikation von Optimierungspotenzialen.

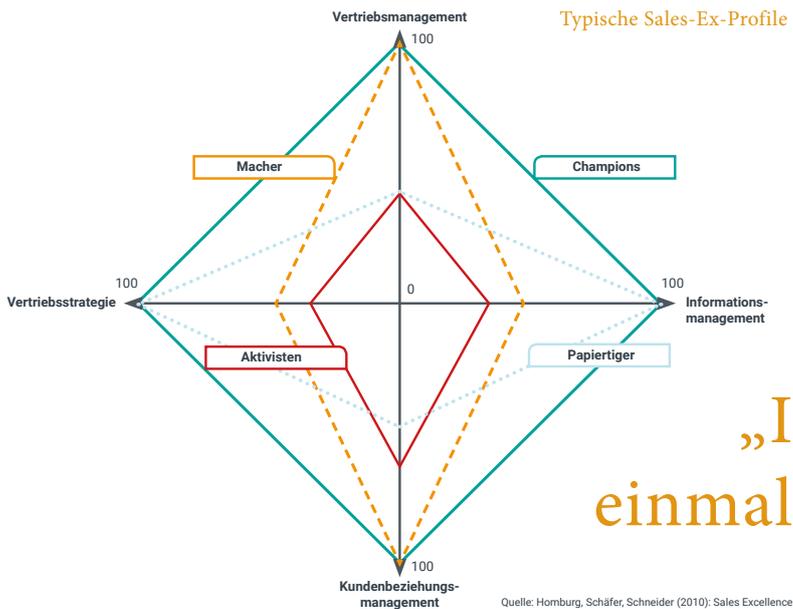
Weitere Gründe sind

- Mitarbeitern Freiraum für die Erarbeitung von zukünftigen Strategien geben. Wer kennt es nicht, dass es heißt, wir schauen in die Zukunft, wir sollten jedoch erst einmal die aktuellen Probleme lösen. Diese „belasten“ die Mitarbeiter und blockieren sie. Wenn es aufgenommen, für alle sichtbar notiert ist, wird der Kopf für Neuerungen frei.
- Reflexion von Fehlern aus der Vergangenheit und deren Vermeidung. Auf den Erfahrungsschatz punktuell neu eingeführter Technologien zurückgreifen.
- Frühzeitige Einbindung der anderen Bereiche (Schnittstellen zum Vertrieb) und somit das Signal senden: Digitalisierung im Vertrieb ist nicht nur Vertriebs-sache – es geht alle an.

Warum also verschließen viele Unternehmer/Vertriebsleiter im Mittelstand die Augen davor? Die Antworten, die wir erhalten, sind vielfältig. Ganz vorne liegt „Ich kenne die Situation!“ Die Betonung liegt hierbei auf „Ich“ – Einerseits die Überschätzung der eigenen Fähigkeiten, die Gesamtsituation inklusive aller relevanten Abhängigkeiten richtig einzuschätzen, andererseits die Missachtung der Relevanz von Transparenz: vertriebsintern und vertriebsextern – Basis für einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess.

### Das Sales-Ex-Profil

Es existieren sehr viele Methoden für die Bewertung von Vertriebsbereichen. Wir nutzen die für die Erstellung eines Sales-Ex-Profiles (Homburg). Dabei kommen alle relevanten Bereiche des Vertriebs in den Fokus – Vertriebsstrategie, Vertriebsmanagement, Kundenbeziehungsmanagement und Informationsmanagement. Diese Bereiche können separat oder systemisch in ihrer Gesamtheit betrachtet werden. Quantitative Fragen lassen im Zeitverlauf



„Ich wünschte, es würde  
einmal analog alles klappen.“

Vergleiche und die Erstellung von Trends zu. Die in der Praxis aufgestellten Vertriebstypen können in Macher, Papiertiger, Aktivisten und selbstverständlich auch Champions eingeteilt werden (siehe Bild):

Ziel ist es, ein Champion zu werden, in dem alle Bereiche gleich stark ausgeprägt sind. Ansatzpunkte für Optimierungen sind sehr leicht und schnell ersichtlich. Welchen Typ finden wir regelmäßig im Mittelstand wieder? Die „Aktivisten“ – etwas stärker im Kundenbeziehungsmanagement, schwach ausgeprägt in den Bereichen Vertriebsstrategie, Vertriebs- und Informationsmanagement. Dicht gefolgt von den „Machern“.

### Fremdbild – Selbstbild 1 – Selbstbild 2 – Selbstbild x

Fremdbild – Selbstbild ist Ihnen bestimmt bekannt: Der Blick von abteilungsfremden auf den Vertriebsbereich ermöglicht es, blinde Flecken aufzudecken. Aber unsere Erfahrung zeigt, dass selbst abteilungsintern oftmals eine sehr unterschiedliche Wahrnehmung des Ist-Zustandes vorliegt. „Kundenorientierung“, „Leistungsorientierung“ und „Teamorientierung“ von Ihnen selbst, dem Vertriebsleiter, den Vertriebsmitarbeitern selbst und von den anderen Bereichen bewertet. In 4 von 5 Fällen stellen wir signifikante Abweichungen in der Bewertung – und das in allen drei Punkten fest: auch innerhalb des Vertriebsteams.

Der Blickwinkel von allen intern am Vertriebsprozess beteiligten Mitarbeitern ist essentiell. Ein Großteil der Mitarbeiter kann hierbei die Bewertung in Eigenregie durchführen. Jedoch sollte ein Teil der Bewertungen extern moderiert werden. Die Informationen, die zwischen den Zeilen zu lesen sind – oftmals weiche Faktoren – können erfolgskritisch sein. Die intern gewonnenen Informationen sollten zum Schluss an extern gewonnenen Informationen gespiegelt werden: Befragung von Partnern und Kunden sowie eine Wettbewerbsrecherche sind notwendig.

### Vorgehen in der Praxis

1. **Kommunikation mit dem Ziel der Standortbestimmung an die Mitarbeiter: Transparenz schaffen und Ängsten vorbeugen. Direkt den groben Fahrplan hinsichtlich Auswertung und des weiteren Vorgehens kommunizieren. Nicht den Verdacht aufkommen lassen, dass die Ergebnisse für die Schublade sind.**
2. **Durchführung der Befragungen. Moderierte Selbstbewertungen sind in 1x1-Gesprächen in einem geschützten Raum durchzuführen. Hierdurch werden Themen besprochen, die in der Öffentlichkeit nicht zur Sprache kommen.**
3. **Auswertung und Präsentation der Bewertungen. Transparenz schaffen – allen an der Standortbestimmung beteiligten Mitarbeitern die Kernergebnisse mitteilen und Fragen und Diskussionen zulassen.**
4. **Nächste Ziele ableiten, kommunizieren und Maßnahmen umsetzen.**

## Ziel der Digitalisierung: Individualisierung – Auf die richtige Dosierung kommt es an!

**Neue Technologien sollen die Erstellung von individualisierten Angeboten unterstützen. Folgt man jedoch aktuellen Studien, erscheint dies für mittelständische B2B-Unternehmen noch ein weiter Weg zu sein.**

Das Lager ist zweigeteilt: Die einen Unternehmen leben die Individualisierung aus Gründen der Komplexität von Produkten und Dienstleistungen und der damit zusammenhängenden Erwartungen der Kunden, eine individuelle Betreuung zu erhalten und/oder auch gemeinsam mit dem Anbieter passgenaue Produkte/Dienstleistungen zu entwickeln. Die anderen Unternehmen handeln immer noch nach dem Gießkannenprinzip: Alle Kunden werden gleich behandelt, ungeachtet der Strategie, Bedeutung der Kunden und deren Wert.

### Individualisierung: Ziel und Treiber der Digitalisierung gleichzeitig

Die Tendenzen der B2B-Unternehmen weisen in die richtige Richtung. In der Vergangenheit war es ausreichend, mit neuen/bestehenden Produkten offline in bestehende/neue Märkte einzutreten. Diese Strategie, die immer noch ihre Berechtigung hat, wurde in einem weiteren Schritt durch das Angebot von begleitenden Services ergänzt. Unternehmen haben festgestellt, dass mit

Services oftmals höhere Margen zu erzielen sind als mit dem eigentlichen Produkt. Die Digitalisierung eröffnet neue Optionen: Produkte und Serviceleistungen können digital zur Verfügung gestellt werden (siehe Grafik unten).

Aber auch das alleine scheint nicht mehr auszureichen. Die Welle „Ich“, „Alles“, „Überall“ und „Sofort“ schwappt auch in den B2B-Bereich über. Laut einer Studie von Roland Berger sind heute fast die Hälfte aller Mitarbeiter, die B2B-Einkaufsentscheidungen treffen, sogenannte Millennials: unter 35 Jahre alt, mit Internet, Mobile und Suchmaschinen aufgewachsen und mit der digitalen Recherche bestens vertraut. Digitalisierung gibt den Kunden Macht: Steigender individueller Informationsstand in Kombination mit einem verbesserten Networking (Communities) führen zu einem stetigen Austausch positiver wie negativer Erfahrungen mit Leistungen eines Unternehmens sowie einer erhöhten Markttransparenz.

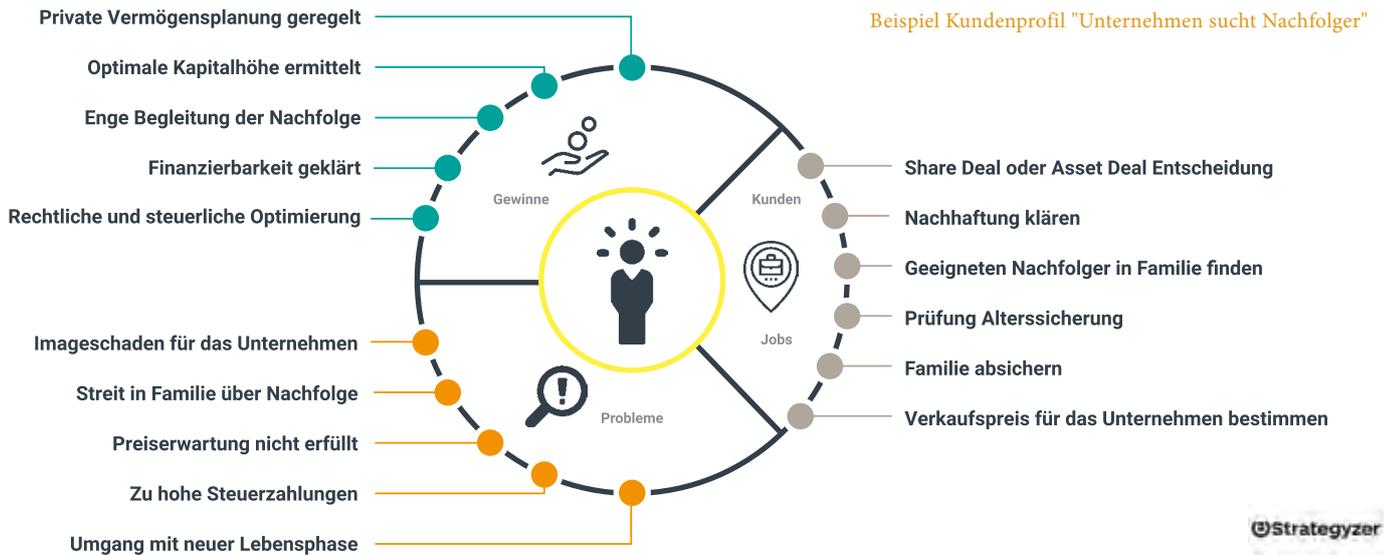
Eine zielgerichtete, individualisierte und bedarfsgerechte Kommunikation in Abhängigkeit von der jeweiligen Stufe der Einkaufsphase wird zum Schlüssel des Erfolgs und muss zukünftig verstärkt berücksichtigt werden.

## Kunde – Wer ist eigentlich der Kunde?

Gemäß des 2017 B2B Buyer's Survey Report (Demand Gen ® Report) besitzen 59% der befragten Unternehmen formale Einkaufsgruppen - und diese werden immer größer. Risikominimierung ist das Ziel: Einbindung aller am Einkauf beteiligten Abteilungen. Wer ist also der Kunde

Digitale  
Kundenerfahrung

Kundenerfahrung/Angebot	nicht-digital	digital
Service	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entwicklersupport</li> <li>• Pay-per-Use</li> <li>• Schulungen</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Online-Hilfe</li> <li>• „Online-Kalibrierung“</li> <li>• Online-Monitoring</li> <li>• ...</li> </ul>
Produkt	<ul style="list-style-type: none"> <li>• UR-Roboter</li> </ul> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Online-Verkauf von Robotern/Zubehör</li> <li>• Application Community</li> <li>• Anwendungs-spezifische Programme</li> <li>• ...</li> </ul>



im B2B-Bereich? Es ist eine unterschiedliche Anzahl an Menschen in unterschiedlichen Funktionen, die jeder für sich einen spezifischen Bedarf haben.

Nichts Neues werden Sie sagen – stimmt! Einkaufsgemeinschaften haben im B2B-Bereich schon immer eine Rolle gespielt. Was sich jedoch verändert hat, ist, dass jedes Mitglied im Buying Center (Einkäufer, Anwender, Entscheider, Beeinflusser, etc.) seine/ihre Rolle stärker als noch zuvor durchsetzen kann und soll. Die Gewichtungen in den Entscheidungsmatrizen, in denen der Preis immer noch ein entscheidendes Kriterium ist, verschieben sich. Viele Unternehmen haben nach wie vor den Einkauf im Fokus und beschwerten sich darüber, dass sie Aufträge lediglich über den Preis gewinnen. Wer nicht die Bedürfnisse der einzelnen Mitglieder der Buying Center kennt, der verspielt die Chance, Wettbewerbsvorteile zu erzielen und wird auf den Preis reduziert – wenn er Glück hat und nicht schon in der Vorauswahl durchfällt. Die Zeit zum Aufwachen ist gekommen. Wer bis jetzt nicht die Klaviatur des Buying Centers spielen kann, sollte die Partitur auflegen und sie üben. Die individuellen Wünsche der vergrößerten Einkaufsgemeinschaft verschärfen die Situation.

Die Bedürfnisse der am Einkauf beteiligten Personen führen in Kombination und gewichtet zu dem Bedürfnis des Kunden.

### Value Proposition Canvas: das Kundenprofil

„Wir kennen unsere Kunden“. Wie oft haben wir den Satz schon gehört. Die Frage ist nicht, ob man seine Kunden kennt, sondern ob ein Unternehmen ein Verständnis von den Bedürfnissen seiner Kunden hat. Für die Erarbeitung von Kundenbedürfnissen stehen unterschiedliche Metho-

den zur Verfügung. Für den B2B-Bereich greifen wir auf die Value Proposition Canvas (©Strategyzer) zurück. Die Logik ist bestechend einfach: Bezogen auf das Angebot des Anbieters sind aus Kundensicht folgende Informationen zu erheben: die Aufgaben, die der Kunde in seiner Arbeit oder im Alltagsleben erledigen möchte/muss, die Schwierigkeiten, Risiken und Hürden des Kunden bei der Erledigung dieser Aufgaben und die Gewinne, sprich seine Erwartungen und Wünsche an den Anbieter. Das oben aufgeführte Beispiel zeigt das Kundenprofil eines Unternehmers, der eine Nachfolge sucht (aus Sicht einer Bank). Das ausgearbeitete Kundenprofil stellt die Basis dafür dar, sein eigenes Wertangebot mit dem Bedarf abzugleichen sowie Optimierungsansätze und neue Ideen für Dienstleistungen, Services, Produkte, Kommunikationskanäle und zu vermittelnde Informationen zu erhalten und digitale Affinität der Kunden zu prüfen.

Noch einmal darauf hingewiesen: Es ist notwendig, für jedes einzelne Mitglied des Buying Centers die Bedarfsanalyse durchzuführen. Die Bedürfnisse der Buying Center Mitglieder in Kombination ergeben dann in Summe den Bedarf des Kunden.

### Segmentierung - Segment of One

Jeden Kunden individuell zu betrachten ist die Grundlage des Erfolges im B2B-Geschäft. Nicht für alle Unternehmen im B2B-Bereich ist es jedoch möglich, alle Buying Center aller Kunden im Detail zu analysieren. Die Bildung von Segmenten, also Kundengruppen mit ähnlichen Bedürfnissen, ist an der Tagesordnung.

Die Praxis zeigt, dass sich innerhalb einer bedienten Branche, die Bedürfnisse stark ähneln und die notwendige „letzte Meile“ der kundenspezifischen Individualisierung vom Vertrieb übernommen werden kann – unter enger

## Ziel der Digitalisierung: Individualisierung – Auf die richtige Dosierung kommt es an!

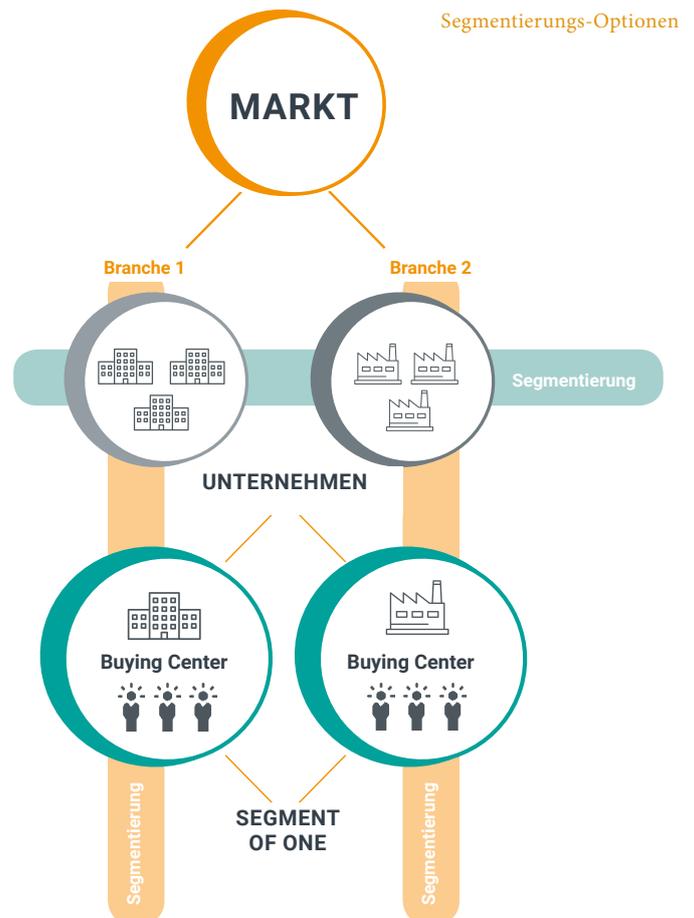
Zusammenarbeit mit allen anderen Bereichen, z.B. Marketing, IT und Produktion. Branchenübergreifend jedoch können sich die Bedürfnisse sehr stark ändern: Qualitätsanforderungen an das Produkt (Lebensmittel, Automobil), Customer Journey (Ausschreibung im Automotive Bereich), branchenspezifische Fachsprache und digitale Affinität sind an dieser Stelle beispielhaft zu nennen. Aufgrund dessen ist es notwendig, dass zunächst für jede Branche getrennt die individuellen Bedürfnisse aufgenommen werden. Ein anschließender Branchenvergleich zeigt, ob eine branchenübergreifende Segmentierung möglich ist.

Gleiches gilt auch, wenn ein Unternehmen in internationalen Märkten agiert. Innerhalb einer Branche existieren international unterschiedlichste Bedürfnisse, die es zu evaluieren gilt.

### Kundenwert und Wert für Kunden in der Waagschale

Eine auf Basis einer Kundenbewertung priorisierte Kundenbehandlung stößt häufig auf Gegenwehr. Der Außendienst möchte nicht seine lieb gewonnenen (persönlichen) Beziehungen verlieren. Der Innendienst will allen Kunden helfen. Der Unternehmer möchte keine Verkaufschance liegen lassen. Es „menschelt“. Priorisierung bedeutet nicht, bestimmte Kunden nicht mehr zu bedienen oder Kundengruppen nicht zu akquirieren. Einem Unternehmen stehen aber niemals genügend Ressourcen zur Verfügung, um alle Kunden gleichermaßen bedienen zu können.

In welche Kunden investiert ein Unternehmen wie viele Ressourcen? Mit welchem Wertangebot fühlt sich der Kunde noch



Quelle: KeTu consult, Montabaur · Thomas Kaleja · 2018

„ge-wertschätzt“? Wie passen geforderte Individualisierung mit dem Kundenwert zusammen? Die Digitalisierung bietet Möglichkeiten, Kunden auf anderen Wegen zufrieden zu stellen – die für bestimmte Kundensegmente aufgrund deren gesteigerten digitalen Affinität sogar einen Mehrwert bieten. Ökonomische Kriterien entscheiden, welche kundenorientierten Prozesse digital, welche analog (durch Menschen) und welche hybrid abgewickelt werden.

Technologien erlauben es heute, unterschiedliche Parameter zur Kundenbewertung heranzuziehen. Es reicht nicht, einen (potenziellen) Kundenwert nur über Umsatz zu bestimmen. Kunden können über Imagewirkung oder als Multiplikatoren einen Referenzwert für ein Unternehmen darstellen oder sogar Ideengeber und Kreativpartner sein. Doch auch die „Betreuungskosten“ müssen berücksichtig

sichtigt werden. Es wäre nicht das erste Mal, dass ein nach Umsatz als Key-Kunde klassifizierter Kunde sich nach Berechnung aller Kosten als C-Kunde entpuppt. Ein Unternehmen tut gut daran, mit Hilfe einer Bewertungsmatrix die Werttreiber – im positiven und negativen Sinne – aufzulisten und einen 360-Grad-Blick auf den aktuellen und zukünftigen Kundenwert zu richten.

Wenn Unternehmen den Kundenwert bestimmen, greifen sie oft auf vergangene Daten zurück. Die mit Hilfe von Umsatzanalysen bestimmte Wertigkeit sagt nichts über das zukünftige Potenzial des Kunden aus. Unternehmen sollten aber genau dieses Potenzial der Kunden ermitteln, das durch Cross-Sell, Up-Sell oder Wiederholungsverkauf zu erreichen ist. Dann können kundenspezifische Strategien entwickelt und umgesetzt werden.

Digitalisierung bietet viele Möglichkeiten. Diese entfalten jedoch erst in Kombination mit den Kernkompetenzen eines Unternehmens ihre Wirkung und wenn sie kundenorientiert eingesetzt werden. Kundendefinition bleibt zentraler Ausgangspunkt zielgerichteter strategischer Überlegungen, Kundenpriorisierung wird aus Effizienzgründen weiterhin wichtig sein.

In der Praxis hat sich für die Erarbeitung einer dosierten Individualisierung folgendes Vorgehen bewährt:

- Festlegen der für das Unternehmen werthaltigen Branchen.
- Bestimmung des (zukünftigen) Bedarfs der Einkaufsgemeinschaften der Unternehmen. Für jede werthaltige Branche.
- Durchführung von Kundenbefragungen zur Verifizierung der unternehmensinternen Annahmen.
- Brancheninterner und –übergreifender Abgleich der ermittelten Kundenbedürfnisse.
- Festlegung von Kundensegmenten und den bedarfsabhängigen Wertangeboten.
- Bestimmung der Kundenwertigkeiten innerhalb der Kundensegmente.
- Segmentspezifischer Abgleich der Kundenwertigkeiten mit den für die Erfüllung der Kundenbedürfnisse relevanten Wertangeboten\*.



Wertangebot und Wert des Kunden im Gleichgewicht

Quelle: KeTu consult, Montabaur - Thomas Kaleja - 2018

## Digitale Wettbewerbsvorteile erzielen - Schulterschluss zwischen Marketing und Vertrieb

---

Wenn wir mit B2B-Unternehmen über die Wettbewerbsvorteile von Digitalisierung reden, wird noch häufig das Thema „Prozessoptimierung“ und damit verbunden „Kostensenkung“ genannt. Das ist eine Möglichkeit für den Einsatz von neuen Technologien, die andere ist die der Marktbearbeitung. Hier bietet die Digitalisierung eine Vielzahl von Möglichkeiten. Unternehmen sollten jedoch beachten, dass sie einen Fehler aus der Vergangenheit nicht im Bereich der Digitalisierung wiederholen: Die Suche nach DEM Alleinstellungsmerkmal. In der Praxis trifft man selten die EINE Unique Selling Proposition (USP). Kunden bewerten ein Bündel an Leistungen, welches für sie in Summe Nutzen erzeugt. Das gilt auch in der Digitalisierung – das Bündel der Technologien, welches Nutzen stiftet, ist entscheidend.

### **Die Chance - Der Vertrieb und Marketing als USP in der digitalen Welt**

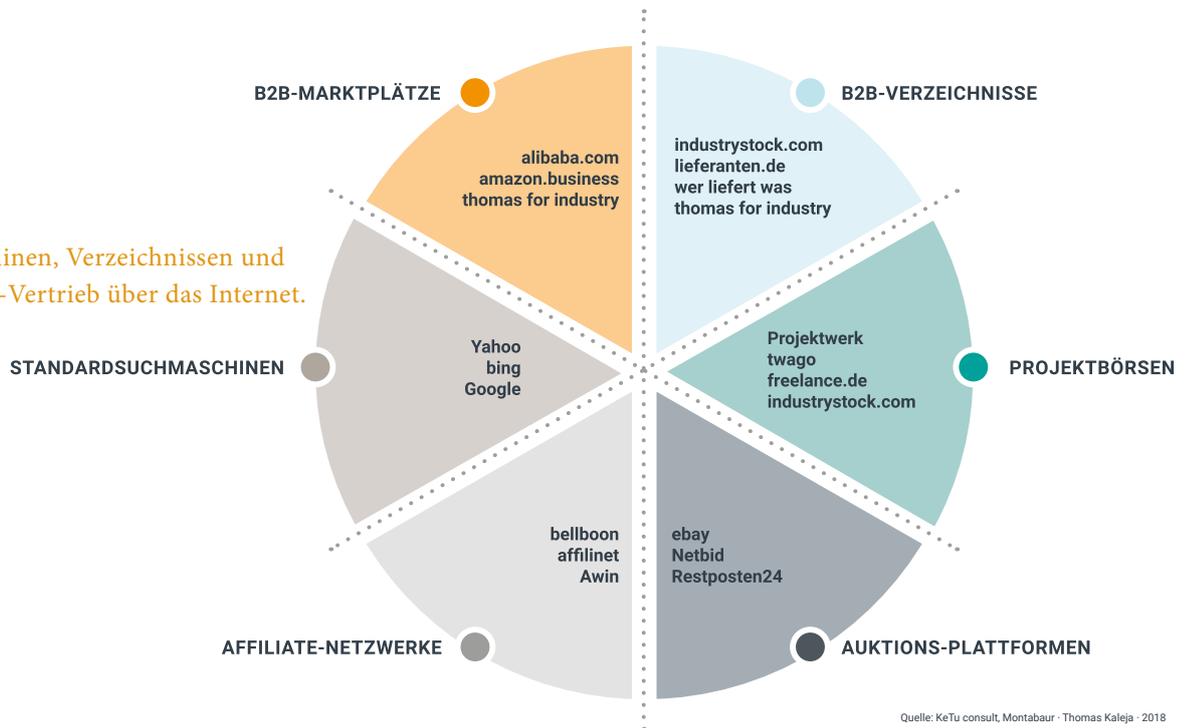
Technisch orientierte Unternehmen neigen dazu, den Vertrieb als Mittel zum Zweck zu sehen und die USPs des Unternehmens eher in der Technik suchen zu wollen. In Zusammenarbeit mit dem Marketing kann der Vertrieb den Nutzen aller am Einkauf beteiligten Personen eines Kunden steigern. Beispielhaft zu nennen sind individuelle Problemlösung, Beratung und After Sales Service sowie das individuelle Informationsangebot. Vertrieb und Marketing werden somit zu einem USP – sie erzeugen einen vom Kunden geforderten und somit wahrnehmbaren Nutzen.

Vertrieb und Marketing können zu einer unternehmerischen Kernkompetenz und somit zu einem strategischen Wettbewerbsvorteil ausgebaut werden. Eine eingespielte und kundenorientierte Vertriebsorganisation, die entsprechend dem Kundenbedarf neue Technologien zielgerichtet und aus Kundensicht nutzenbringend einsetzt, benötigt Zeit und ist vom Wettbewerb nicht so leicht zu imitieren. Punktuell, nicht durchdachte Schnellschüsse à la „Wir eröffnen mal gerade einen Facebook-Account“ sind nicht zielführend, sondern eher kontraproduktiv.

### **Vertrieb als Enabler von digitalen Geschäftsmodellen**

Die Hidden Champions unter Ihnen betreiben es in Perfektion: die kundenorientierte Ausrichtung Ihrer Geschäftsmodelle. Die Digitalisierung ermöglicht neue/zusätzliche Geschäftsmodelle im B2B-Bereich, die Anbieter selber aufsetzen und/oder nutzen können. Diese haben entweder eine Auswirkung auf den Vertrieb oder werden von diesem initiiert. Alle aufgeführten Geschäftsmodelle bieten die

Beispiele von Suchmaschinen, Verzeichnissen und Plattformen für den B2B-Vertrieb über das Internet.



Möglichkeit zur innovativen Interaktion mit Kunden. Electronic Data Interchange (EDI) ist als Beispiel für den ersten Geschäftsmodell-Typ zu nennen. Anbahnung und Abwicklung von Geschäftstransaktionen erfolgt über das Internet. Das Modell wird eingesetzt, um Kostenvorteile zu erzielen, Prozesse effizienter abzuwickeln und/oder auch die Geschäftsbeziehung zu vertiefen. Ist doch bekannt, werden Sie sagen! Versteht auch der Vertrieb das Geschäftsmodell sowie die Auswirkung auf die eigenen Vertriebsprozesse? Kennt der Vertrieb die Bedarfsplanung der Kunden und der Auswahlkriterien für Lieferanten, sodass er das Unternehmen als potenzieller Lieferant positionieren kann? Die entsprechende IT für die Integration in die Kundenprozesse bereitzustellen ist ein Hygienefaktor. Kernaufgabe des Vertriebs ist es, sich unter Nutzung der relevanten Technologien so aufzustellen, dass seine Kunden die Beschaffung möglichst effizient gestalten können. So kann er das Unternehmen innerhalb des Lieferantennetzwerkes profilieren und Wettbewerbsvorteile erzielen.

Als Gegenpart ist das in Fachkreisen bekannte „Sales“-Geschäftsmodell zu sehen. Die Ermöglichung von Online Bestellungen oder Online-Bereitstellung von Informationen wie E-Catalog und E-Store. Auch hier ist der Vertrieb das „Zünglein an der Waage“: Er muss herausfinden, ob Kunden Vorteile entstehen – das weiß er oftmals. Was er aber auch weiß ist, dass er sich über „Sales“-Geschäftsmodelle in Teilen überflüssig macht. Welchen Grund hat er denn zum Kunden zu fahren, wenn diese online bestellen

können? Diese Situation wird in der Praxis oft zu einem Show Stopper.

Ein weiteres etabliertes Geschäftsmodell, welches gemäß aktuellen Studien in den nächsten Jahren ein hohes Potenzial aufweisen wird, ist das der Service Broker. Dessen Ziel ist es, Geschäftstransaktionen durch die Bereitstellung von Informationen oder elektronischen Marktplätzen zu vereinfachen. Dazu zählen thomasnet.com, wlw.de (wer liefert was), techpilot.de, aber auch amazon und Alibaba. Elektronische Informations-Dienstleister können beispielsweise für eine Wettbewerbs- und Innovationsrecherche genutzt werden, elektronische Marktplätze sollten ggf. im Rahmen einer integrierten Multi-Channel-Strategie Berücksichtigung finden.

Das letzte aufgeführte Geschäftsmodell bedingt einen Paradigmenwechsel – nicht nur im Vertrieb: Über die Zusammenarbeit mit Wettbewerbern auf der Ebene F&E, Produktion und/oder Vertrieb Wettbewerbsvorteile zu erzielen. In mittelständischen B2B-Unternehmen nach unserer Erfahrung heute noch eine wahre Innovation. Der Zusammenschluss von Unternehmen einer Branche, um eine eigene Vertriebs-Exchange-Plattform zu gründen und kooperativ zu betreiben. Beispielsweise geglückt mit der im Jahr 2000 eingeführten Plattform GHX: Von Herstellern medizinischer Produkte gegründet, gilt sie mittlerweile weltweit als größte Trading-Exchange-Plattform im Healthcare-Bereich.

## Digitale Wettbewerbsvorteile erzielen - Schulterchluss zwischen Marketing und Vertrieb

---

### Neue technische Plattformen für neue Wege in der Kundenkommunikation

Neue Technologien bieten Unternehmen eine Vielzahl von neuen Wegen in der Kundenkommunikation. Die Herausforderung besteht darin, den für die Kunden/Kunden-segmente/Teilnehmer des Buying Centers relevanten Technologie-Mix auszuwählen. Nachfolgend stellen wir häufig in der Praxis angetroffene, strategische Möglichkeiten für den B2B-Vertrieb vor. Die Auswahl des für Ihr Unternehmen relevanten Technologie-Mixes sollten Sie auf Basis des Kundenbedarfs entlang seiner Customer Journey treffen:

- **Die Webseite als „Hygienefaktor“ wird missverstanden.** Gemäß dem B2B Buyer's Survey Report 2017 starten 56% der Mitglieder von Buying Centern ihre Recherche auf der Webseite von Anbietern. 66% sagen, dass relevanter Content auf der Webseite wichtig sei. Somit sind die Zeiten vorbei, in denen Unternehmen lediglich plakativ darstellen, wie „toll“ sie sind. Informationen müssen Kundensegment- und Buying Center-spezifisch hinterlegt werden. Der individuelle Nutzen steht im Vordergrund. Usability, User Experience, Gamification-Elemente und Co. werden auch im B2B-Bereich unverzichtbare Elemente.
- **Suchmaschinenoptimierung (SEO) und Suchmaschinenwerbung (SEA) gehören zur Domäne des Marketings.** Jedoch sind die Abhängigkeiten zum Vertrieb zu berücksichtigen: Auf der einen Seite beeinflussen z.B. die vom Innendienst verbreiteten Blogs, die positive Bewertung des Außendienstes in

Foren bzw. Netzwerken oder auch die Präsenz des E-Shops in Preisvergleichsportalen die Präsenz der Anbietermarke in Suchmaschinen. Dies sollte in der Markenführung berücksichtigt werden. Auf der anderen Seite können Suchmaschinen Leads liefern, die vom Vertrieb weiter verfolgt werden sollten. Die Aktivitäten von Marketing und Vertrieb sind somit nicht mehr separat, sondern integriert zu betrachten.

- **Der nutzbringende Einsatz von Video-Marketing.** Ein Beispiel bietet die Firma Universal Robots. Mit ihrem Angebot von kollaborierenden Robotern offeriert sie dem Mittelstand eine neue Option zur Automatisierung von Bearbeitungen kleiner Losgrößen. Diese Innovation muss den mittelständischen Unternehmen verständlich kommuniziert werden. Werden doch Roboter immer mit einem hohen Invest und großen Losgrößen in Verbindung gebracht. Mit Best Practice Videos stellt Universal Robots sehr anschaulich die Anwendungsmöglichkeiten dar – und das mit Erfolg.
- **Die Kommunikationsmöglichkeiten mit (potenziellen) Kunden über soziale Netzwerke sind vielfältig.** Über LinkedIn, XING, Facebook, Youtube, Flickr, Wikis können Mitarbeiter im Vertrieb sich und ihr Know-how auf ganz neue Art und Weise sichtbar machen. Für das Netzwerk relevante Inhalte, die in Zusammenarbeit mit Marketing erarbeitet werden, können zu viralen „Mund-zu-Mund“-Effekten führen. Der Vertrieb kann zu einem Wettbewerbsvorteil werden. Voraussetzung hierfür ist der Aufbau einer Social-Media-Kompetenz im Vertrieb, und dass die entsprechenden Kommunikationsprozesse in den gesamten Kommunikations-Mix des Unternehmens integriert werden. Zusätzlich liefern soziale Netzwerke wertvolle Informationen über Kunden und Mitglieder des Buying Centers, die im Verkaufsprozess genutzt werden könnten. Aus unserer Erfahrung liegt die Betonung bei „könnten“. Gerade im B2B-Bereich wird die Chance, nicht nur die Webseite eines Unternehmens, sondern auch die Social Media-Profile der Buying Center-Mitglieder zu besuchen und somit die Menschen und ihre Bedürfnisse kennenzulernen, selten wahrgenommen.

- **Augmented Reality ist eine Technik, die noch am Anfang steht.** Die Maschine in seiner Halle funktionierend in 3D zu sehen, bevor diese produziert wird oder das neue Hotel schon einmal einzurichten und zu begehen, währenddessen es gebaut wird, bietet Kunden Effizienz- und Effektivitäts-Vorteile und eröffnet dem Vertrieb zukünftig ganz neue Möglichkeiten.

### Ohne Content kein strategischer Wettbewerbsvorteil

Neue Technologien können strategische Wettbewerbsvorteile schaffen – vorausgesetzt, dass zum richtigen Zeitpunkt und abhängig von dem jeweiligen Bedarf des Kunden qualitativ hochwertige Inhalte bereitgestellt werden. Wir treffen in der Praxis häufig zwei Extreme an: Entweder werden, oft unaufgefordert, postalisch Mailings mit grafisch hervorragenden Broschüren versandt, die zwar immer wieder anders formuliert, jedoch stets die gleiche Botschaft verkünden: Qualität, Service, Innovation. Sie schildern, wie großartig ein Unternehmen ist. Oder das andere Extrem: Sowohl Webseite als auch das Werbematerial bestehen aus der Auflistung von Maschinen und Produktdatenblätter, in denen jede Funktion bis ins kleinste Detail ausgebreitet wird. In beiden Fällen ist der Kunde genötigt, seinen Nutzen aus den Informationen abzuleiten.

Beide Vorgehen mögen in der Vergangenheit ihre Berechtigung gehabt haben, sind jedoch nicht mehr zeitgemäß. Die Kunden - alle Mitglieder im Buying Center - gehen selbst auf die Suche nach den für sie wichtigen Informationen. Ziel des Vertriebs muss daher die Erstellung von relevanten, differenzierenden, konsistenten, glaubwürdigen und auch aktivierenden Informationen sowie deren Bereitstellung auf den für die Kunden relevanten Kanälen. Wie kann Marketing den Vertrieb hierbei unterstützen? Marketing kann in diesem Zusammenhang seine Stärken ausspielen und den Content durch Originalität, Klarheit, Überzeugungskraft, Machart und Spaßfaktor der Nachricht bereichern. In Abhängigkeit von der Anzahl des Contents kann die Einführung von Content-Management-Systemen, die bei der Erzeugung, Bearbeitung, Verwaltung und Publikation von (multimedialen) Inhalten unterstützen, sinnvoll sein.

### Nicht zu vernachlässigen: Die Markenführung

Eigentlich ein Paradoxon: Kunden möchten eigenständig und nicht beeinflusst die für ihr Unternehmen optimale Lösung finden, benötigen jedoch aufgrund der Vielzahl von Informationen eine Orientierung, die ihnen wiederum eine Marke gibt. Kurzum: Eine Marke gibt den Nachfragern nicht nur Orientierung, sie schafft auch Vertrauen (Marke als Qualitätsversprechen und somit Risikoreduktion) und

Nutzen (zumindest ideell durch emotionale Werte). Unternehmen müssen daher die Markenwerte über alle Kanäle hinweg und in jeder Kundeninteraktion sicherstellen. Für mittelständische Unternehmen stellt das eine große Herausforderung dar. Viele Unternehmen, die sich als Qualitätsführer im Markt positionieren wollen, fällt es schon ohne Einbeziehung des Internets schwer, aufgrund des Preiswettbewerbes nicht in die Preisführerschaft zu entgleiten und somit die eigene Marke zu verwässern. Grund genug, das Thema Markenführung auch im Mittelstand auf die strategische Agenda zu setzen.

#### Summary

**Punktuelle Diskussionen im Kleinen, wie etwa „entweder Social Media oder Video“ sind nicht zielführend. Orientiert an der Customer Journey, dem Bedarf der Teilnehmer eines Buying Centers ist der für die Bedarfserfüllung relevante Technologiemitmix abzuleiten – strategisch. Das Wissen der Vertriebsmitarbeiter über Markt, Kunden und mögliche Anwendungsfelder der Leistungen kann über neue Kanäle vermittelt werden – zielgruppenkonform. Uniqueness zeichnet sich nicht nur durch Technik oder eine Marke aus, sondern durch die Leidenschaft (Unique Passion Proposition), die durch Menschen – in diesem Fall den Menschen im Vertrieb - geschaffen wird – in einer digitalen Welt vielleicht wertvoller als je zuvor.**

## Kundenbeziehung im Zeichen der Digitalisierung – Aus CRM wird CEM

„Wie schaffe ich es, in der digitalen Welt, die Kunden an uns zu binden“ – so lautet eine immer wiederkehrende Frage unserer Kunden. Fakt ist: 59% der B2B-Käufer sagen, dass sie während der Informationsphase lieber nicht mit einem Verkäufer sprechen möchten. Die Mitglieder des Buying Centers möchten selbstbestimmt, unabhängig und individuell recherchieren. Wenn sie dann jedoch ein Unternehmen kontaktieren, erwarten sie eine zielgerichtete Lösung.

Im Falle der Neukunden- bzw. auch Neuprojekt- Gewinnung kann die bekannte Kundenbindung über den Verkäufer somit oftmals erst zu einem späteren Zeitpunkt der Buying Journey beginnen, als es früher der Fall war. Ziel aller ist es, zu einem sehr frühen Zeitpunkt in der Evaluationsphase des Kunden in den Prozess eingebunden zu werden, das Projekt ggf. gemeinsam mit ihm zu initiieren und mit

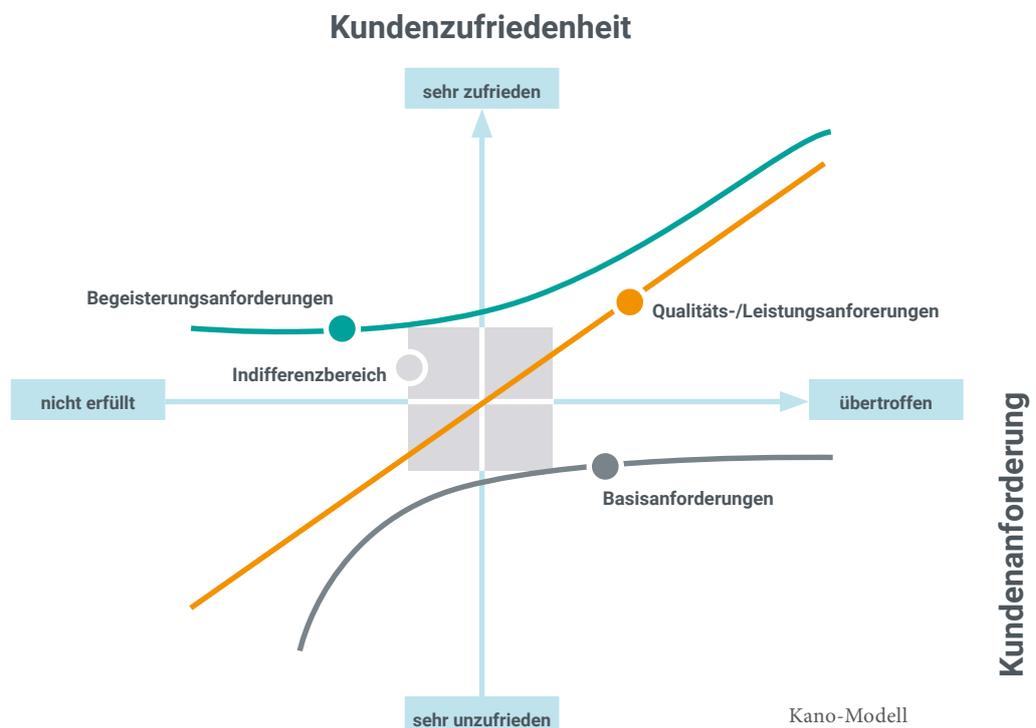
der kompetenten Antwort auf die Frage „Wie schafft es ein Unternehmen, den Kunden in seinem online- und offline Einkaufsprozess zu begleiten?“ ihn führen, begeistern und so zu binden?

### Ein kleiner Ausflug zu den Basics

Das Ziel eines jeden Unternehmens ist es, loyale (wertige) Kunden und hierdurch regelmäßige/beständige Absätze und Weiterempfehlungen zu erzeugen. Kundenloyalität, die freiwillige Bindung von Kunden an ein Produkt, eine Marke, einen Lieferanten oder einen Verkäufer ist nicht gleichzusetzen mit einer technischen bzw. vertraglich rechtlichen Bindung. Eine freiwillige Kundenbindung setzt eine sehr hohe Kundenzufriedenheit voraus, die ein Unternehmen über die Begeisterung der Kunden erzeugen kann.

### Doch wie können Kunden begeistert werden?

Auskunft gibt das Kano-Modell. Auf jeden Fall nicht mit der Erfüllung von Basisanforderungen - Produkte werden



entsprechend Vorgabe produziert oder der Befriedigung von Standard-Leistungsanforderungen – es erfolgt eine Qualitätsprüfung der Produkte vor Auslieferung.

Kundenbegeisterung wird über Leistungen erzeugt, die Kunden nicht erwarten oder in Form von Zusatzleistungen, die es in der Branche noch nicht gibt. Um in dem Beispiel zu bleiben: Kunden können die ausgebrachte Produktionsmenge inklusive den Qualitäts-KPIs sowie die geplanten Lieferzeiten online einsehen oder Kunden erhalten während ihrer Customer Journey zum richtigen Zeitpunkt die relevanten Informationen.

Kundennähe ist die Basis für Kundenbegeisterung - dem Kunden subjektiv das Gefühl zu geben, dass man sich um ihn kümmert, seine Belange und Probleme ernst nimmt sowie den Kontakt und eine dauerhafte Beziehung zu ihm sucht. Kundennähe kann in Zeiten der Digitalisierung das Smartphone in der Hosentasche bedeuten. Die gute Nachricht: Kundennähe kann auch im Zeitalter der Digitalisierung erzeugt werden. Die schlechte Nachricht: Der Mensch ist ein Gewohnheitstier – was ihn gestern noch begeistert hat, ist morgen nur noch Standard, sodass sich Anbieter neue, begeisternde Leistungen einfallen lassen müssen. Jedoch: Wer den Kunden als Erster begeistert, hat zumindest temporär Wettbewerbsvorteile.

### **Aus CRM wird CEM und CEM bedingt CRM-System**

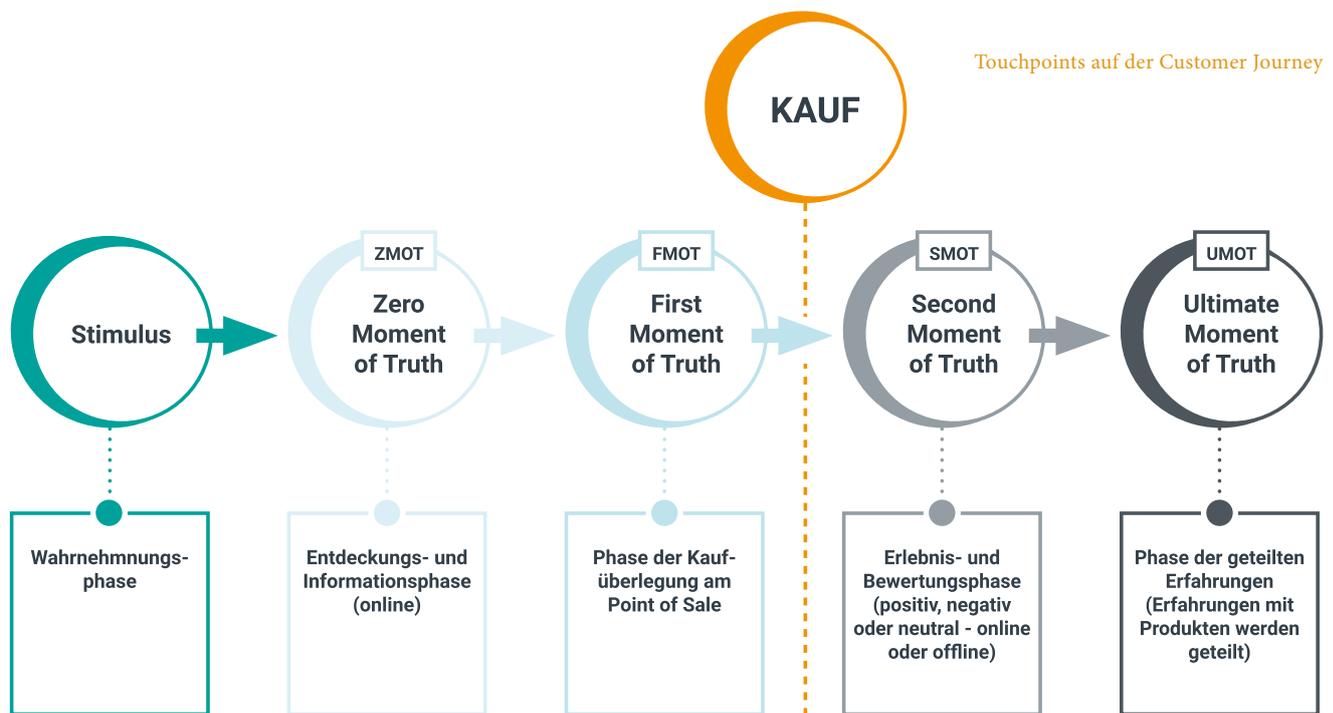
„Nicht schon wieder CRM – wir haben doch ein CRM-System eingeführt, es hat aber nicht unsere Erwartungen erfüllt!“ werden Sie jetzt vielleicht sagen. Sprechen Sie jetzt von CRM als Philosophie „Customer Relationship Management“ oder als Tool „CRM-System“? Seit Mitte der 1990er Jahre wird mit CRM die Philosophie des Kundenbeziehungsmanagements als Basis für die Erzeugung von Kundenbindung und -loyalität über die Planung, Steuerung und Durchführung aller interaktiven Kundenprozesse postuliert. Eine gute Idee! Was ist schiefgelaufen? CRM wurde nicht als Kundenbeziehungsstrategie, also als eine vertriebsstrategische Grundsatzentscheidung gesehen, sondern auf die IT reduziert. Mit der Folge, dass CRM-Systeme – meistens über die IT – eingeführt, aber nicht an die vertrieblichen

und somit kundenspezifischen Erfordernissen angepasst wurden. Die IT hat dem Vertrieb standardisierte und keine kundenorientierten Prozesse übergestülpt. Es entstanden Scheinlösungen für Kundenbeziehungsstrategien, die mit der Praxis wenig bis gar nichts zu tun hatten.

Eine kundenorientierte Ausrichtung (Customer Centricity) – eine Ausrichtung an kundenbezogenen Einkaufsprozessen – bedingt die Konfiguration von kundenorientierten Verkaufsprozessen, die a) den gesamten Kundenlebenszyklus berücksichtigt und b) vertriebsübergreifend alle Abteilungen einbindet, die im Kundenkontakt stehen. Adé die unendlichen Freiheitsgrade von Verkäufern! Doch gerade damit tun sich (auch produzierende) Unternehmen schwer. Während die Produktionsprozesse bis ins letzte Detail geplant – Lean – sind, ist der Vertrieb oftmals eine Black Box: Vorne Ziele vorgeben und hinten schauen, was dabei herauskommt. In Verbindung mit häufig sehr strukturierten Einkaufsprozessen im B2B-Bereich nicht sehr zielführend!

Total Customer Experience Management ist eine Erweiterung der CRM-Philosophie: Die Kundenanforderungen sowie der Kundennutzen stehen im Mittelpunkt. Ging es in der CRM-Philosophie darum, dass die Kundenbeziehungen optimiert und Kundenbindung erzeugt werden sollte, so geht Customer Experience noch einen Schritt weiter: Die Kundenbegeisterung über alle Touchpoints– offline, aber auch online – ist das Ziel. Die Bewertung der Leistungsfähigkeit eines Lieferanten wird von kritischen Momenten geprägt (Moments of Truth), die unternehmensspezifisch zu bestimmen sind.

## Kundenbeziehung im Zeichen der Digitalisierung – Aus CRM wird CEM



Quelle: KeTu consult, Montabaur · Thomas Kaleja · 2018

So könnte ein kritisches Moment beispielsweise im ZMOT – also im ersten Touchpoint, an dem der potenzielle Kunde mit Ihnen in Kontakt kommt – liegen: Stellen Sie auf der Webseite Ihres Unternehmens oder den relevanten Plattformen die relevanten Informationen bereit? Ein weiteres kritisches Moment liegt im FMOT – also beim direkten Kontakt mit Ihrem Unternehmen. Geht der Außendienst-Mitarbeiter auf den Kunden ein und diskutiert eine spezifische Lösung mit ihm? In diesen Momenten werden exzellente Leistungen bzw. enttäuschende Fehlleistungen besonders deutlich wahrgenommen.

Ziel dieses Ansatzes ist es, zu jedem Zeitpunkt sowie on- und offline die bestmögliche Erfahrung zu bieten. Der Experience-flow muss sicherstellen, dass das Angebot als qualitativ hochwertig wahrgenommen wird, auf die Bedürfnisse des Nutzers zugeschnitten ist und die Argumente in einer nachvollziehbaren Abfolge vorgestellt werden. Das erfordert ein umfassendes, standardisiertes und gleichzeitig

individualisiertes sowie markenkonformes Customer-Touchpoint-Management über sämtliche Kundenschnittstellen hinweg. Das ist nicht mehr nur noch vom Vertrieb oder Marketing zu leisten. Es erfordert, wie auch schon CRM, die Einbindung aller im Kundenkontakt stehender Unternehmensbereiche und bedingt ein systematisches und effizientes Prozessmanagement aller marktorientierten Prozesse und Kundeninteraktionen sowie Beachtung einer konsistenten Markenführung.

### Digitale Kundenbeziehungsmöglichkeiten im Einkaufsprozess

Die Kundenbegeisterung an jedem Kundenkontaktpunkt (Kontaktpunkt eines jeden Teilnehmers des Buying Centers) bedingt das Wissen um Einkaufsprozesse. Diese können in Abhängigkeit von der Branche und auch vom Kunden sehr unterschiedlich und komplex sein. Nachfolgender Prozess zeigt beispielhaft auf, wie ein digitales Customer Relationship Management ergänzend zu den traditionellen CRM-Elementen (z.B. Key Account Management) im B2B-Bereich eingesetzt werden kann:

### Bedarfserkennung

Kunde erkennt einen Bedarf, konkretisiert diesen und untersucht aktuelle (technische) Entwicklungen, erstellt Anforderungslisten und grenzt Lösungsoptionen ein.

- Präsenz an Diskussionsforen mit Best Cases
- Veröffentlichung von Whitepaper und Case Studies in Sozialen Medien
- Veröffentlichung von Produktbroschüren und Datenblättern auf Informations-Plattformen.

### Vorauswahl

Kunde sucht nach Lösungen und im Vorauswahl-Prozess nach Anbietern:

- Veröffentlichung von Videos auf YouTube
- Angebot von Webinaren auf XING, LinkedIn oder Facebook
- Listung auf Service-Plattformen.

### Kauf

Kunde prüft das Anbieterprofil auf der Webseite, holt Angebote ein, stimmt sich mit dem Buying Center Team ab, verhandelt und bestellt:

- Erstellung einer auf die einzelnen Mitglieder des Buying Centers ausgerichteten Webseite.
- Bereitstellung eines Produktkonfigurators.
- Sicherstellung des persönlichen Dialogs über die bevorzugten Medien des Kunden, z.B. Skype, Teamviewer, Videokonferenz.
- Bereitstellung der Unterlagen in digitaler Form (geschützte Internet-Seite).

### Nutzung

Der Kunde nutzt das Produkt und die Serviceleistungen des Anbieters:

- FAQ-Listen auf Webseite für wiederholt auftretende Fragen; Möglichkeit zur unmittelbaren Kontaktaufnahme mit Kundendienst – telefonisch oder E-Mail.
- Einrichten von internetbasierten Kundenforen zwecks Erfahrungsaustausch.
- Unterstützung in der Nutzung des Produktes über Teamviewer.
- Angebot von Webinaren für die Nutzung des Produktes.

### Neubedarf

Der Kunde ist auf Ideensuche bzw. hat neue Bedürfnisse:

- Bereitstellen von Collaboration Plattformen für gemeinsame Produktentwicklung.
- Plattform für Kunden, zur Abgabe von Urteilen und Verbesserungsvorschlägen über Prototypen neuer Produkte und bestehender Produkte.
- Vereinfachung Bestellprozess über Warenkorb im Internet oder QR-Code auf dem Produkt/Maschine.

## Kundenbeziehung im Zeichen der Digitalisierung – Aus CRM wird CEM

---

### Vorgehen in der Praxis

In der Praxis hat sich folgendes Vorgehen für die Entwicklung einer Total Customer Experience bewährt (für jedes Segment ist eine eigene Journey zu erstellen):

1. **Transparenz schaffen: Welche Touchpoints existieren im Unternehmen? Kundensegmentspezifisch sind alle Orte, Personen, Produkte oder Marketingmaßnahmen, mit denen Kunden mit dem Unternehmen oder auch der Marke in Kontakt kommen, aufzulisten und diese den Buying Center-Verantwortlichen zuzuordnen. Zusatzinformationen wie Zielsetzung der Touchpoints, Kategorisierung in owned, paid und earned Media sowie interne Verantwortlichkeiten sollten aufgeführt werden.**
2. **Kundenperspektive verstehen: In einem zweiten Schritt ist das Erlebnis der Kunden in der Interaktion mit dem Unternehmen zu verstehen. Kunden müssen befragt werden (Fokus auf die wesentlichen Touchpoints) - auch hinsichtlich ihrer Erfahrungen mit Wettbewerbern und ihren Wünschen.**
3. **Abgleich der gewünschten Customer Journey mit dem IST: Kundenbedürfnisse müssen abgeglichen und die Gaps identifiziert werden. Welche Touchpoints müssen weiterentwickelt werden? Welche neu hinzugenommen werden? Eine erste Priorisierung sollte erfolgen, die in die Vertriebskanalstrategie eingeht. Es muss eine unternehmensübergreifende Strategie entwickelt werden: Das ganzheitliche Erlebnis der Marke sollte gewährleistet werden.**

### Aus Fehlern gelernt – hoffentlich!

Total Customer Experience ist das Ende der Idee des Verkaufs als dominierendem Zugang zum Kunden. Der Vertrieb muss sich stärker in die Unternehmensprozesse integrieren – nur im Zusammenspiel mit anderen Abteilungen wird die Erzeugung von Kundenbegeisterung über die gesamte Customer Journey gelingen – offline und online. Die Aufgabe des Dirigenten verbleibt beim Vertrieb: kundenindividuell das richtige Maßnahmenbündel schnüren und die relevanten kundenbezogenen Unternehmensprozesse koordinieren. Die Umsetzung bedingt das Auflösen von Abteilungssilos – Marketing, Vertrieb, Produktmanagement, Einkauf, F&E - alle haben Kundenkontakt und alle Bereiche, alle Mitarbeiter nehmen Einfluss auf die Kundenbegeisterung. Sei es direkt oder indirekt. Die Einführung dieser Philosophie – und auch schon die des CRMs – bedingt einen Wandel im Denken und Handeln der Mitarbeiter. Es bedingt die Auflösung der Prozess-Silos und der Silos in den Köpfen der Menschen.

CRM-Systeme sind für eine erfolgreiche Umsetzung notwendig. An den Kontaktpunkten erzeugte Daten müssen zentral gespeichert, ausgewertet und für die stetige Verbesserung der Kundenbegeisterung genutzt werden. Wie sieht es aber in der Praxis aus? Oft ist der Vertrieb der einzige Bereich, der ein CRM-System nutzt und dann auch noch unvollständig mit Informationen füllt. Abteilungsübergreifend erhobene Kundendaten verschwinden in Silos und sind nicht auffindbar. Ein gesamter Überblick ist nicht möglich. Ein CRM-System kann als zentraler Knotenpunkt in der schnittstellenübergreifenden Kundenbeziehungsstrategie fungieren. Dies setzt jedoch die bereichsübergreifende und vollständige Nutzung des Systems sowie die Auflösung der Daten-Silos voraus.

„Die erfolgreiche Einführung  
eines Total Customer  
Experience Managements  
bedingt die Auflösung von  
Prozess- und Datensilos.  
Die Auflösung der Silos  
in den Köpfen der Menschen.“

## Heute: Verkäufer als dominanter B2B-Vertriebskanal – Morgen: Omni-Channel?

---

Bei der Digitalisierung von Vertriebskanälen beobachten wir im B2B-Bereich derzeit zwei Trends: Entweder die Mentalität „Weiter so“ im Sinne der Fokussierung auf den Vertriebsaußendienst als vorrangigen Vertriebskanal oder „Omni-Channel nach Bauchgefühl“ im Sinne von alles für alle.

Die „Weiter so“-Mentalität eröffnet Potenziale für den Wettbewerb: Virtuelle Produktkataloge, Einsatz von Bewertungs- und Empfehlungssystemen, Nutzung von Experten-Chats für den Austausch der Fachleute sowie für die Experten-Suche, Möglichkeit der Sendungsverfolgung sowie Überprüfung des Projektstatus i.S.v. Maschinenfertigungs-Status sind ausgewählte Beispiele dafür, wie digitale Kanäle zur Kundengewinnung und -bindung genutzt werden können.

Die Eröffnung eines „Omni-Channels nach Bauchgefühl“ liegt begründet in dem „ich muss bei der Digitalisierung mit dabei sein und darf nichts verpassen“-Gefühl. Dieses führt zu überhasteten und nicht systematisch getroffenen Entscheidungen, zur Eröffnung von Kanälen, die von Kunden nicht genutzt werden und deren Rentabilität sich somit nicht einstellen wird. Neben den „sunk costs“ ergeben sich zusätzlich oftmals nicht berücksichtigte negative Auswirkungen auf das Image eines Unternehmens. Vertriebskanalentscheidungen sind strategische Entscheidungen, die mittel- bis langfristige Wirkung zeigen und oftmals auch nicht so einfach kurzfristig geändert werden können.

## „Der Einkauf durchläuft einen digitalen Wandel. Insbesondere Standard-Produkte werden Teil des E-Procurements. Manuelle Verkaufsaktivitäten werden digital ersetzt. Die Anforderungen an die Kanäle Außen- und Innendienst verändern sich!“

### Auswirkung übergreifender Trends auf die Wahl des richtigen Vertriebskanals

Der Vertrieb ist ein Teil der gesamten Liefer- und Wertschöpfungskette (Supply Chain) eines Unternehmens. Es besteht eine Tendenz zur Konzentration auf die Kernkompetenzen und einer Verringerung der Fertigungstiefe, sodass zunehmend arbeitsteilige Lieferketten entstehen, die sich untereinander immer stärker vernetzen. Der verstärkte Kundenwunsch nach Individualisierung (Informationen, Produkte, Lieferwege, etc.) erfordert eine stärkere individualisierte, intelligente und flexibel konfigurierbare Supply Chain.

Wie kann ein Unternehmen das erreichen? Der Begriff „Kette“ beantwortet die Frage implizit: Mittels einer Prozessorientierung – nicht nur in der Produktion, sondern im gesamten Unternehmen und ja, auch im Vertrieb und Marketing. Digitalisierung kann Unternehmen in der Vernetzung mit ihren Kunden unterstützen, z.B. über den Datenaustausch von Ressourcen, Beständen und Absatzprognosen in Echtzeit (Optimierung von Produktionsplanung und –steuerung) oder über die effiziente Geschäftsabwicklung (z.B. über elektronische Marktplätze). Industrie 4.0 lässt grüßen: Motor meldet Verschleiß präventiv; Bestellung geht automatisch zum Anbieter und von da aus zum Sublieferanten; Produkt wird automatisch gefertigt und proaktiv ausgetauscht. Voraussetzung hierfür ist, dass der Vertrieb

a) prozessual in den Unternehmensprozessen integriert ist und

b) die Supply Chain seiner Kunden kennt und deren Anforderungen bei der Vertriebskanalwahl berücksichtigt.

Ein weiterer Trend, welcher die Auswahl der Vertriebskanäle beeinflusst, ist der des E-Procurements. Ein übergreifendes Ziel des Einkaufs ist es, die Gesamtkosten der Beschaffung zu reduzieren und Ineffizienzen in der Beschaffung zu beseitigen: Aufwendige Informationsbeschaffung durch verteilt und unstrukturiert vorliegende (Katalog-)Informationen; die Notwendigkeit zur Einbindung mehrerer Mitarbeiter und Hierarchieebenen selbst in einfache Bestellvorgänge; geringe Prozesstransparenz und Mehrfacharbeiten in unterschiedlichen Abteilungen oder Wildwuchs von Einzelbestellungen außerhalb von Rahmenverträgen sind nur beispielhaft zu nennen.

Ziel des Einsatzes von neuen Technologien ist es, die Aufgaben im Einkauf effizient durchzuführen. Hierfür eignen sich insbesondere hochstandardisierte Güter, die über Rahmenverträge auf Basis elektronischer Kataloge bestellt werden können. Die Digitalisierung führt in diesem Fall zu einem Wandel im Kaufverhalten und wirkt sich auf den persönlichen Verkauf aus. Manuelle Verkaufsaktivitäten werden durch neue Technologien und somit neue Kanäle ersetzt.

Der Vertriebsaußendienst und -innendienst erhalten in der Folge neue Aufgaben: Der Vertriebsinnendienst ist zwar weiterhin für die Effizienz im Vertrieb zuständig, er muss jetzt aber IT-gestützte Vertriebsprozesse managen und die relevanten IT-Systeme beherrschen. Weiterhin gewinnt der Vertriebsinnendienst mehr Zeit für den aktiven Verkauf. Der Außendienst wird keine Standardpräsentation oder Preislisten mehr vermitteln, sondern sich verstärkt auf die flexible und individualisierte Leistungserstellung, Monitoring von Markttrends, qualitativ hochwertige Kundenbetreuung und/oder situative Problemlösung beim Kunden fokussieren.

## Heute: Verkäufer als dominanter B2B-Vertriebskanal – Morgen: Omni-Channel?

---

### Auswahl von Vertriebskanälen

Uns wird häufig die Frage gestellt, ob sich ein Unternehmen nicht wie sein Wettbewerber aufstellen soll oder nicht eine Lösung in der Schublade parat liegt. Leider muss ich Sie an dieser Stelle enttäuschen: Es gibt kein Patentrezept für die Auswahl des richtigen Vertriebsweges. Neben dem Kundenbedarf existieren weitere Faktoren, die Sie bei der Auswahl von Vertriebskanälen berücksichtigen müssen, z.B.:

- **Strategische Grundsatzentscheidungen:** wenn Sie beispielsweise die Abhängigkeit von Vertriebspartnern über die Nutzung von elektronischen Kanälen reduzieren und somit eine Vertriebsstufe eliminieren möchten

In der Abbildung ist ein Beispiel für den Einfluss von wettbewerbsstrategischen Entscheidungen auf die Vertriebskanalauswahl aus dem B2C-Bereich dargestellt: Das Ziel der Kostenführer unter den Mobilfunkanbietern, wie z.B. simyo ist es, bei einem moderaten Kostenanstieg eine wesentliche Steigerung des Absatzes zu erzielen. So wurden zusätzlich zu dem Internet-Vertrieb Kooperationen mit dem Lebensmittelhandel geschlossen. Die Kostenführer unter den Fluggesellschaften, z.B. ryanair wollten durch die Einführung von neuen Vertriebskanälen die Kosten senken: Die Marktbearbeitung erfolgt in erster Linie über das Internet.

Die Qualitätsführer unter den Fluggesellschaften, wie Lufthansa, wollten durch die Einführung von neuen Kanälen die Kosten senken und gleichzeitig die Convenience für Kunden erhöhen:

Kunden können Flugtickets mobil buchen.

Die Qualitätsführer in der Modebranche, z.B. Hugo Boss, wollten über neue Kanäle neue Kundensegmente durchdringen etwa mit der Eröffnung von Onlineshops für die Zielgruppe der jungen und internationalen Käufer.

- **Produktcharakteristika:** Erklärungsbedürftigkeit, Bedarfshäufigkeit oder auch Transport- und Lagerfähigkeit Ihrer Produkte nehmen Einfluss auf die Vertriebskanalwahl. Standardisierte Produkte können eher digital vermarktet werden als individualisierte Lösungen. In diesem Punkt existieren jedoch nicht nur Schwarz-Weiß-Lösungen: Komplexe Produkte können beispielsweise bis zu einem gewissen Grad standardisiert werden. Derartige Basiskonfigurationen können kundenseitig online erfolgen, die kundenindividuelle Lösung kann dann mit einem Key Account Manager erarbeitet werden.
- **Wettbewerbsintensität:** Fragen, die Sie an dieser Stelle beantworten sollten, sind beispielsweise: Wie stark sind unsere Hauptkonkurrenten in den Kanälen schon engagiert? Haben sich unsere Kunden schon an einen digitalen Vertriebskanal gewöhnt, sodass keine Einführungs-Barrieren bestehen? Welche Möglichkeiten zur Wettbewerbsprofilierung ergeben sich durch einen neuen Vertriebskanal?
- **Zugang zu Markt und Kundeninformationen:** Wenn Sie den indirekten Vertrieb wählen, geht die unmittelbare Kommunikation mit Endkunden verloren. Im Fall der Teilnahme an elektronischen Marktplätzen erhalten die Betreiber der Marktplätze ggf. relevante Kundeninformationen.
- **Ressourcenausstattung:** Für die Einführung eines direkten Vertriebskanals benötigen Sie eine entsprechende Finanzkraft sowie die notwendigen Ressourcen. Hier sind nicht nur die Initialkosten, sondern auch die Folgekosten für den Betrieb der Kanäle zu berücksichtigen.

Bezogen auf die Vertriebskanal-Strategie eröffnet die Digitalisierung auch im B2B-Bereich neue Alternativen - sie steigert jedoch auch die Komplexität der Auswahlentscheidungen. Ein systematisches Abwägen wird notwendig. Es ist nicht die Frage „entweder oder“ sondern „sowohl – als auch“. Multioptionale Teilnehmer des Buying Centers sowie deren hybrides Informations- und Kaufverhalten machen einen Mehrkanalvertrieb notwendig.

Multichannel-Ziele in Abhängigkeit zur Wettbewerbsstrategie



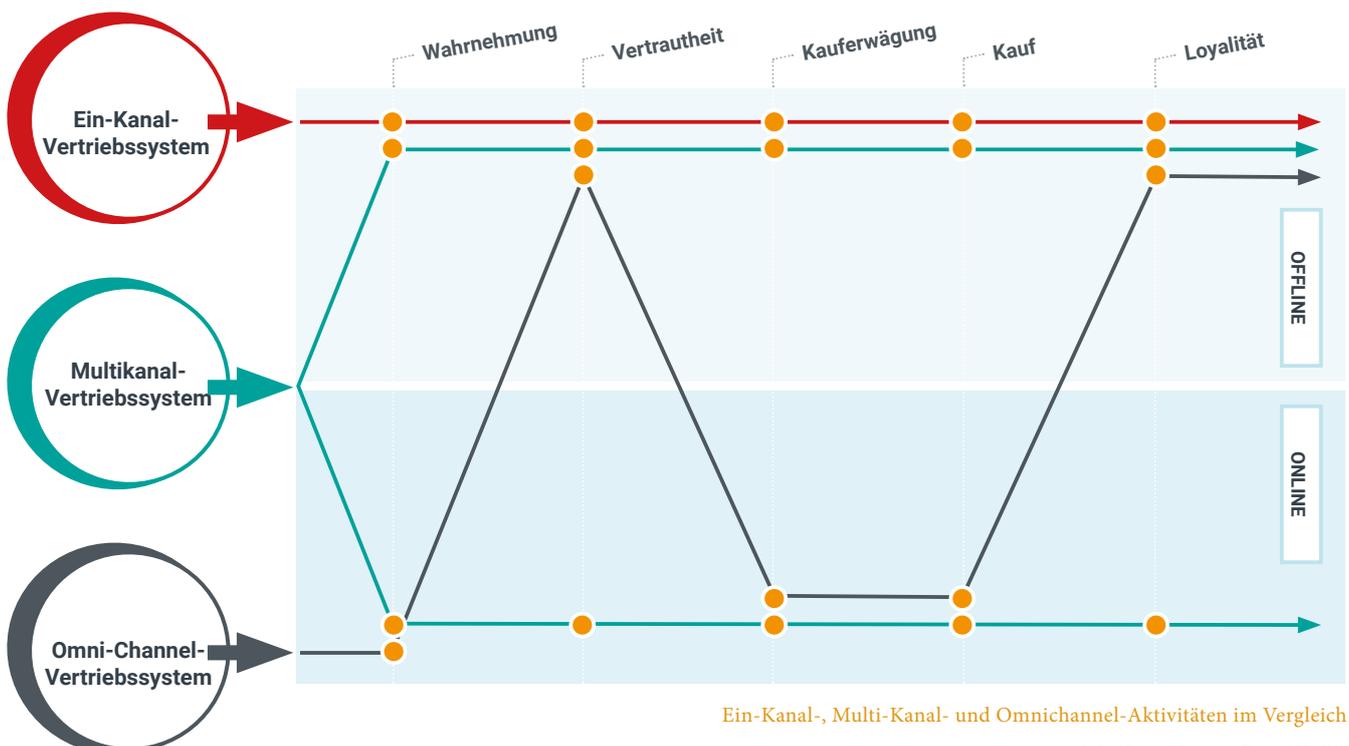
Heute: Verkäufer als dominanter B2B-Vertriebskanal – Morgen: Omni-Channel?

### Entwicklungsstufen des B2B-Vertriebskanalsystems in der Praxis

Im B2B-Bereich ist es oftmals der Verkäufer, der den dominierenden Zugang zum Kunden besitzt und sein Monopol zur Kundenbeziehung schützt. Marketing führt flankierende Maßnahmen durch, z.B. Werbung, Internet, Dokumentation, Messen und/oder Road Shows. Über ein Lead Management sollen die Prioritäten des Verkaufs beeinflusst werden.

In einer ersten Phase werden flankierende Kanäle genutzt, um den Kunden begleitend und differenziert zu bearbeiten, z.B. zur Online-Darstellung von relevanten Informationen, Produktkonfiguratoren. Entscheidend an dieser Stelle ist, dass der Verkauf die neuen Instrumente und Kanäle akzeptiert und sich von Standardaufgaben entlastet.

### Anbahnungs- und Kaufphasen



Ein-Kanal-, Multi-Kanal- und Omnichannel-Aktivitäten im Vergleich

In einer weiteren Phase wird ein Omnichannel-System eingeführt. Ziel ist es, mit Kunden schlank und extensiv zusammenzuarbeiten, die Kunden effizienter zu bearbeiten und zukunftsweisende Kanäle zu forcieren. Kanäle können direkt und persönlicher Vertrieb, E-Commerce, Großhandel oder unabhängige Vertreter sein. Entscheidend ist es, diese Kanäle optimal zu verbinden und zu trennen. Möglichkeiten zur Varianz stellen Marken, Sortimente, Marktbearbeitung und Preise dar. Im Zentrum steht jedoch der Kunde - seine Kanalpräferenz hat Priorität. Alle Kundenkontakte sind personalisiert.

### Vorgehen in der Praxis

In der Praxis hat sich folgendes Vorgehen für die Entwicklung eines Omni-Channel-Systems bewährt:

1. **Bestimmung des Zielsystems:** Basis für die Auswahl eines Omni-Channel-Systems stellt die Analyse des Kundenbedarfs und der Customer Journey dar. Die Auswahl der Vertriebskanäle erfolgt unter Berücksichtigung von unternehmensspezifischen Bewertungskriterien, z.B. der o.a. Faktoren. Beurteilungsmethoden, wie beispielsweise Punktbewertungsverfahren oder Stärken-Schwächen-Analysen und vor allem RoI-Kalkulationen sollten herangezogen werden. Ausgehend von den ausgewählten Kanälen und deren spezifischen Funktionalitäten kann durch Vergleich mit den Kundenbedürfnissen abschließend zugeordnet werden, in welcher Phase welcher Kanal für welche Zielgruppe am geeignetsten erscheint.
2. **Ermöglichen des Kanalwechsels:** Ein Kernziel des Omni-Channel-Systems ist es, die Kunden im Kanalwechsel zu unterstützen und aktiv zu begleiten, ohne dass sie verloren gehen. Es gilt herauszuarbeiten, ob Kunden zwischen den Kaufentscheidungsphasen einen Kanalwechsel anstreben würden und welche Interaktionsinstrumente hierfür geeignet wären. Beispiele für die Integration von Offline- und Online-Kanäle sind:
  - Kunde sucht und bestellt online, holt die Waren jedoch in einem Lager oder bei einem Handelspartner ab – realisiert beispielsweise von Würth.
  - Kunde lässt sich über Live-Video oder Skype beraten, bekommt die Produkte direkt vorgeführt und bestellt dann aber vor Ort beim Anbieter.
  - Kunde wählt vor Ort beim Handelspartner Produkte aus, bestellt diese direkt vor Ort mittels einer App. Die Ware wird direkt zu einer Baustelle transportiert.
  - Der Techniker des Kunden scannt den QR Code eines defekten Motors und löst online eine Bestellung aus. Er erhält per E-Mail die Bestellbestätigung inklusive dem Liefer- und Montagetermin.
3. **Sicherstellung der Datenintegration:** Die kanalübergreifende Datenverfügbarkeit ist ein wesentlicher Schlüssel zum Erfolg. Das Tracking der Kundenbewegungen innerhalb und zwischen den Kanälen stellt die Basis für die Optimierung der Begleitung des Kunden auf seiner Customer Journey dar. Weiterhin lassen sich aus den Daten neue Trends in der Kanalpräferenz ableiten und das Omni-Channel-System frühzeitig anpassen. Sämtliche dafür benötigte Systeme wie Angebots- und CRM-Systeme müssen darauf ausgerichtet werden. Informationen aller Teams über verschiedene Aktivitäten - offline und online - sind in einem CRM zu erfassen und allen im Verkaufsprozess beteiligten Mitarbeitern zur Verfügung zu stellen. Klare Vorgaben hinsichtlich der Pflege des CRM-Systems werden notwendig.

## Heute: Verkäufer als dominanter B2B-Vertriebskanal – Morgen: Omni-Channel?

---

### Empfehlungen aus der Praxis

#### Konfliktvermeidung

Die Einführung von neuen Vertriebskanälen führt häufig zu Konflikten. So sehen beispielsweise Außendienst-Mitarbeiter ebenso wie Vertriebspartner digitale Vertriebskanäle als Konkurrenz. Diese Konflikte können Sie vermeiden, wenn Sie beispielsweise

- die betroffenen Personen frühzeitig in die Planung einbinden und deren Interessen berücksichtigen,
- die Aufgabenverteilung zwischen den einzelnen Vertriebswegen eindeutig klären,
- die Ziele und Aufgaben der einzelnen Vertriebswege offen und transparent kommunizieren,
- die vertriebswegespezifische Preisgestaltung direkt festlegen,
- die vertriebswegespezifische Markenführung fixieren,
- das Provisions- und Anreizsystem entsprechend Ihrer Ziele anpassen.

Wir empfehlen jedem Unternehmen, ein Regelwerk aufzustellen, in dem die Punkte festgehalten werden. Die Einhaltung des Regelwerkes muss kontinuierlich konsequent kontrolliert werden.

Management des Omnichannel-Systems: Mit dem Ziel, dass sich der gewünschte Erfolg einstellt, muss das Omni-Channel-System fortlaufend gemanagt werden. Nicht selten erleben wir es, dass Kunden einen B2B-Shop einrichten, jedoch diesen dann seinem Schicksal überlassen und die Verkäufer weiterhin der dominante Vertriebskanal bleiben. Haben Sie folgende Fragen regelmäßig im Blick?

- Verhalten sich die Vertriebskanäle strategiekonform?
- Erfüllen die Vertriebskanäle Ihre Absatzerwartungen?
- Erfüllen die Vertriebskanäle Ihre Qualitätsansprüche?
- Greifen die eingesetzten Anreiz- und Koordinationsmechanismen?
- Welche Kosten und Erträge fallen in den einzelnen Vertriebskanälen an?

Insbesondere mit der Frage, ob sich ein Vertriebskanal rechnet oder nicht, tun sich die Unternehmen sehr schwer. Oftmals auf die nicht transparente Datensituation verwiesen, werden kanalspezifische G&V-Rechnungen nicht durchgeführt. Aus unserer Sicht stellt jeder Kanal ein Invest dar, der zu einem Return führen muss. Aufgrund dessen sollten Unternehmen die Erhebung der für eine Bewertung von Vertriebskanälen notwendigen Daten im Vorhinein mit in der strategischen Planung berücksichtigen.

### Online Pricing

In Online-Kanälen stehen Ihnen eine Vielzahl an Möglichkeiten zur Verfügung, die in der Offline-Welt nicht existieren: individuelle sowie dynamische Preisanpassungen sind möglich. Aber Achtung! Auch hier gilt es systematisch und strategisch zu handeln. Internet sollte und muss nicht zwangsläufig auch „günstiger“ heißen. Unternehmen wie Apple oder Würth machen es vor: ein Preis, unabhängig welcher Kanal genutzt wird. Studien belegen ein Paradoxon: das Internet bildet zwar die Plattform für einen perfekten Markt, auf dem durch die Preistransparenz für gleiche Produkte identische Preise aufgerufen werden können. Dennoch weisen die Kunden keinen rationalen Kaufentscheidungsprozess auf, sondern verhalten sich z.T. total irrational. Beispiele sind bei Standardprodukten, wie CDs und Bücher zu finden. Einfache preispsychologische Mechanismen wie z.B. das Prinzip der Verknappung, lösen einen psychologischen Handlungsdruck aus. Ein Beispiel aus dem Internet, die Hotelsuche: Der potenzielle Kunde sieht zwei Zahlen – die Anzahl der Interessenten, die sich gerade ein Hotelzimmer anschauen und die Anzahl der noch verfügbaren Zimmer. Der Interessent bringt diese Zahlen unbewusst zusammen und es entsteht ein psycho-

logischer Handlungsdruck. **Das individuelle Preisverhalten lässt somit auch in digitalen Vertriebskanälen eine Preisdifferenzierung und Gewinnpotenzial zu.**

**Was sollten Sie bei der digitalen Preisgestaltung beachten?**

- **Preis-Spielräume:** Aufgrund dessen, dass Sie Preisänderungen digital kostengünstiger, deutlich besser und schneller durchführen können, ist die Gefahr von „Schnellschüssen“, ohne Berücksichtigung potenzieller Wettbewerbsreaktionen, Irritationen bei den Vertriebspartnern in anderen Vertriebskanälen eines dauerhaften Preisverfalls sehr hoch. Sie sollten daher die Spielräume, die Sie aufgrund des Verkaufs über das Internet erzeugen, im Detail bestimmen. Kunden sehen vor allem, dass Sie Ihre Vertriebskosten durch den Wegfall von Handelsmargen, Verkaufspersonal, Mieten oder durch die Automatisierung senken und erwarten daher einen Preisvorteil. Die Kunden vergessen aber kanalspezifische Ausgaben, wie z.B. erhöhte Lager- und Logistikkosten oder Aufwand für das Content Management.
- **Preistransparenz:** Preisvergleichsdienste führen zu einer Preistransparenz. Interessenten können Preisunterschiede sofort aufdecken und verschiedenartige Leistungsangebote lediglich über den Preis vergleichen. Aufgrund dessen müssen Sie sich permanent über das Preisniveau Ihrer Wettbewerber im Internet informieren. Diese Transparenz hat weiterhin zur Folge, dass Sie in digitalen Vertriebskanälen zukünftig weniger Preisdifferenzierungsstrategien zwischen unterschiedlichen Kundensegmenten bzw. international zwischen verschiedenen Ländern durchsetzen können.

Wie können Sie mit der Preistransparenz umgehen? Sie können beispielsweise den Zugriff auf Preisinformationen steuern, indem Sie Ihren Kunden lediglich einen Zugriff auf Ihre individuellen Preise erlauben. Sie können den Preis über alle Vertriebskanäle hinweg vereinheitlichen. Sie können über Auktionen einen kundenindividuellen Preis ableiten. Oder Sie erstellen entsprechend dem Kundenbedarf spezifische Wertangebote, sodass sich für jedes Kundensegment ein spezifischer Preis einstellt - diese sind dann nur noch schwer vergleichbar.

## Summary

Die Möglichkeiten für die Erstellung eines Omni-Channel-Systems sind vielfältig. Zwar steht die Customer Experience des Kunden im Vordergrund, jedoch existieren weitere Abhängigkeiten, die es bei der Auswahl des Systems zu berücksichtigen gilt. In digitalen Vertriebskanälen bestehen deutlich mehr Möglichkeiten für ein aktives Preismanagement als angenommen. Neue Technologien sind nicht nur eine Bedrohung (Preistransparenz und Preisverfall), sondern auch eine Chance (Preisverhalten und Preisdifferenzierung). Wenn es dem Vertrieb gelingt, die Preiskompetenz aus dem persönlichen Verkauf digital zu transformieren, dann geht es nicht mehr nur um den Preis. Auch in digitalen Vertriebskanälen ist eine Positionierung von Mehrwerten (z.B. Marke, vertriebliche Kernkompetenzen) möglich. Mit der Einführung von neuen Vertriebskanälen ist die Arbeit jedoch nicht getan: diese gilt es zu führen und kontrollieren, sodass sich der gewünschte Erfolg auch einstellen kann.

## Stiefkind Datenstrategie – Think Big, Start Smart!

---

Vertriebsstrategische Entscheidungen werden für einen Zeitraum von 3 bis 5 Jahren getroffen und beantworten die Frage, wohin die Reise eines Vertriebs geht. Selbstverständlich, dass für derartige Entscheidungen ein solides Fundament gebaut wird mit Analysen auf Basis von Zahlen, Daten und Fakten. Im B2B-Vertrieb des Mittelstands entscheiden Unternehmen noch oft auf der Grundlage unvollständiger, nicht systematisch durchgeführter Analysen. Die Hintergründe sind vielfältig: Oft ist das Ziel der Analysen nicht fixiert, die Kompetenzen für die Durchführung von Analysen sind nicht vorhanden, die notwendigen Daten liegen unvollständig und/oder verstreut im Unternehmen vor und die Unternehmer/Entscheider sind es teilweise nicht gewohnt, auf Basis von Analysen Entscheidungen zu treffen, sodass das Bauchgefühl wieder siegt.

### Entwicklung digitaler Vertriebsstrategien braucht Transparenz

Wie lautet die vertriebsstrategische Antwort auf die Frage „Wem soll ich was wie wo anbieten – und bin ich dazu auch in der Lage?“ Um sie beantworten zu können, benötigen Sie Transparenz über Märkte, Kunden, Wettbewerb und die eigenen Kernkompetenzen.

Grundlegend: Weisen die (zukünftig) mit neuen Technologien zu bearbeitenden Märkte genügend Potenzial auf? Welchen Marktanteil besitzen Sie in diesen Märkten derzeit? Bei der letzteren Frage kommen schon sehr viele mittelständische Unternehmen ins „Straucheln“. Marktstudien sowie Online-Plattformen wie statista.de können Ihnen Indikatoren liefern. Sofern es für einen Markt keine Daten gibt, helfen Interviews mit Experten, die auf lange Erfahrung in den Märkten zurückgreifen können.

Informationen zu Kunden können vielfältig sein: Stammdaten, Transaktionsdaten, kaufmännische Daten, Informationen zu den Bedürfnissen des Buying Centers und Informationen der Customer Journey stellen lediglich Beispiele dar. Viele der benötigten Informationen liegen verteilt im Unternehmen vor: In IT-Silos (Excel-Listen, CRM-System, ERP-System, etc.) und, was für ein Unternehmen noch viel gefährlicher ist, auf den Human-Festplatten von Mitarbeitern. Neue Technologien ermöglichen es, die digitale Customer Journey von Kunden zu verfolgen und auszuwerten - das Einverständnis des Kunden vorausgesetzt. All diese Informationen sind in einer zentralen Datenbank zusammenzuführen. Und, sofern relevante Informationen fehlen sollten, so können Unternehmen ja auch einfach mal mit ihren Kunden sprechen – nicht über das Thema „Technik“, wie im B2B-Umfeld meist üblich, sondern über deren Wünsche und Zufriedenheit.

Bei den Informationen zu Wettbewerbern verhält es sich ähnlich wie bei den Informationen zu Kunden. Herauszufinden, in welchen digitalen Kanälen ein Wettbewerber agiert, bedingt oftmals lediglich eine Internetrecherche. Selbst ein Blick auf dessen Webseite öffnet vielen Unternehmen schon die Augen. Kunden, zu denen ein Unternehmen eine gute

Beziehung hat, geben oftmals sehr gerne Informationen zu den Plänen von Wettbewerbern preis.

Informationen über die eigenen Kernkompetenzen - klingt „banal“? Warum werden immer noch Produkte und Dienstleistungen verkauft, die nicht in der Kernkompetenz des Unternehmens liegen? Die Einführung von digitalen Produkten, Dienstleistungen und Vertriebskanälen kann nur erfolgreich sein, wenn die relevanten Kernkompetenzen vorhanden sind. Diese sind im Rahmen der digitalen Vertriebsstrategie-Findung zu erarbeiten und mit den vorhandenen abzugleichen.

### Daten – Stiefkinder in Unternehmen

Der Megatrend BIG DATA überschattet aus unserer Sicht derzeit die Kernprobleme im B2B-Umfeld des Mittelstandes. Ja, Social Media, mobile Apps und Sensoren werden in der Zukunft immer wichtiger und den Vertrieb beeinflussen. Mittelständische Unternehmen stehen jedoch auch schon ohne Big Data vor der Herausforderung „Data“: veraltete IT-Systeme, Daten-Silos, Qualität der Daten, Gegenwehr von Marketing und Vertrieb und der Datenschutz sind die Kernthemen, die Unternehmen aktuell beschäftigen. Das mit Big Data steigende Datenvolumen, die Vielfalt an Daten (strukturiert und unstrukturiert) in einer hohen Geschwindigkeit generiert, erhöht die Komplexität.

Für die Entwicklung einer Vertriebsstrategie benötigen Entscheider „SMART DATA“: Die Daten müssen zu den Entscheidern sprechen. Neu? Nein! Der Business Intelligence-Ansatz existiert seit den 1990er Jahren, jedoch ist dieser bei vielen Unternehmen noch längst nicht umgesetzt worden. In vielen Unternehmen liegen sehr viele Informationen vor, die konsolidiert, aufbereitet und mit geringen Investments ergänzt eine sehr gute Entscheidungsgrundlage bilden. Selbstverständlich nicht perfekt, aber ein Anfang. Unternehmen müssen aus unserer Sicht – auch unabhängig von Big Data – eine Datenstrategie erarbeiten, die mit der Vertriebsstrategie in Einklang gebracht werden muss.

**„Human-Festplatten sind die gefährlichsten Silos innerhalb von Unternehmen. Insbesondere die Human-Festplatten von Verkäufern. Die Unternehmen sind sich nicht der Werthaltigkeit von Kundendaten bewusst und gehen mit dieser Situation gewollt oder nicht gewollt oftmals fahrlässig um“**

## Stiefkind Datenstrategie – Think Big, Start Smart!

---

### Vorgehen in der Praxis

Das praxisnahe Vorgehen für die Erarbeitung und Umsetzung einer Datenstrategie kann sehr einfach beschrieben werden – die Analyse der aktuellen Daten- und Systemlandschaft ist vorausgesetzt:

1. Am Anfang steht wieder einmal die Beantwortung der Frage: Wohin will ich? Was will ich analysieren? Welche Datenquellen benötige ich hierfür? Wie sieht mein SMART-Landscape in der Zukunft aus?
2. Im Anschluss muss geklärt werden, welche IT-Systeme notwendig sind. Kann ich auf der bestehenden IT-Landschaft aufbauen? Muss ich in neue Analyse-Tools investieren? Benötige ich ein neues CRM-System?
3. Vor der Implementierung der neuen/angepassten Systemlandschaft ist oft eine Datenbereinigung und -konsolidierung notwendig – diese ist sehr aufwendig und wird häufig unterschätzt. Einhergehend mit der Datenbereinigung sollten Verantwortlichkeiten sowie die Prozesse für die Datenpflege festgelegt und fortlaufend kontrolliert werden.
4. Als letzter Schritt erfolgt die Implementierung der neuen Systemlandschaft sowie die Migration der bestehenden und Integration neuer Datenquellen.

### Summary

Daten liegen im Überfluss vor, relevant ist deren intelligente Auswertung – diese kann Unternehmen zu einer Marktmacht verhelfen. In all den geführten Diskussionen über Big Data besteht die Gefahr darin, dass Unternehmen nur noch an die Möglichkeiten in der Zukunft denken und dabei ihre kurzfristigen Potenziale übersehen. Daher: „Think BIG, start SMART“!

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

B2B Buyer's Survey Report, 2017,  
DEMANDGEN report sponsored by DEMANDBASE

Think Act – Die digitale Zukunft des B2B-Vertriebs,  
Roland Berger, Google, 2015

Next Generation Sales – Studie 2016,  
PricewaterhouseCoopers AG, 2016

Digital Maturity & Transformation Report 2017,  
Universität St. Gallen, 2017

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)