



STUDIE 2018

# PROFESSIONELLER VERTRIEB DIGITALER LÖSUNGEN

Schlüssel-Herausforderungen, Besonderheiten bei den Kundenentscheidungen und Lösungsansätze

Aktuelle Studie von Mercuri International, der Ruhr-Universität Bochum (RUB), der Universität St. Gallen.

Von dem Vertrieb »Digitaler Lösungen« erhoffen sich viele Unternehmen neue Wachstums-Impulse. Sie wollen dazu ihr herkömmliches Produkt-/Lösungsportfolio strategisch erweitern, um so die Umsätze in den nächsten Jahren profitabel wachsen zu lassen. Diese Ambitionen werfen jedoch Fragen auf: Was sind Ziele, welche internen und externen Herausforderungen warten und wie können sie überwunden werden, welche Erfolgsfaktoren gilt es zu beachten, was sind die Besonderheiten auf Kundenseite, wenn digitale Lösungen vermarktet werden sollen, wie muss sich der Vertrieb zukünftig aufstellen? Diese und weitere Fragen beantwortet die neue Studie 2018.

## DIE WICHTIGSTEN ERGEBNISSE IM ÜBERBLICK

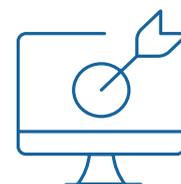
577 Hohes  
Interesse:  
Studienteilnehmer



3 Arten  
digitaler Lösungen:

um digitale Leistungen ergänzte klassische Produkte, datengetriebene Services, Digitalisierung im After Sales.

97% Strategischer  
Impuls & Motor:  
sehen im Vertrieb  
digitaler Lösungen ein  
wichtiges strategisches Thema.



140 %

Anteil:  
erst 13% vom Gesamtumsatz  
werden heute mit digitalen  
Lösungen erzielt, bis 2021  
soll der Anteil am Umsatz um  
gesteigert werden.



**Große Herausforderung:**  
Über **30%** sagen:  
Unsere Kunden wollen für  
digitale Lösungen nicht bezahlen!

**54%** **After Sales:**  
erwarten ein deutliches  
Umsatz-Wachstum  
(bei den digitalen Services).



**52%** **Hürden auf Kundenseite:**  
sehen bei ihren Kunden eine  
fehlende Sensibilisierung für das  
Thema Digitale Lösungen,  
**57%** vermuten Angst des  
Kunden vor dem Verlust  
der eigenen Datenhoheit.

**50%** **Wichtigste Erfolgsfaktoren:**  
sagen, dass die Vertriebler  
den Mehrwert digitaler  
Lösungen kennen, verstehen  
und darstellen können muss.



**58%** **Interne Hürden:**  
sagen, es fehlt die Vertriebsstrategie  
und die synchrone Zusammenarbeit  
der verschiedenen Unternehmensbereiche  
(Vertrieb, Service, Technik, Kundendienst etc.)

**57%** **Unsicherheiten:**  
vermuten Angst  
und fehlende  
Fähigkeiten im  
Vertrieb.

**92%** **Neue  
Kompetenzanforderungen an  
den Vertrieb:**  
für **92%** muss der Kunden-Nutzen  
der Digitalisierung erklärt werden können,  
glauben, dass der Vertrieb  
die Kunden und ihr Geschäft  
besser verstehen müssen

**88%**

**81%** **Ansatzpunkte des  
Vertriebsmanagements:**  
wollen ihren Vertrieb fit machen  
(intensive Schulungen & Coaching  
für den Vertrieb digitaler Leistungen)



## WARUM DIGITALE LÖSUNGEN DEN VERTRIEB VOR NEUE HERAUSFORDERUNGEN STELLT?

Die aktuelle Studie zeigt unmissverständlich: der Vertrieb und die gesamte Kundenbetreuung müssen in den Unternehmen neu ausgerichtet werden, um zukünftig erfolgreich und nachhaltig digitale Lösungen zu verkaufen. Weiterhin fordern der digitale Wandel und die damit verbundene Schnelligkeit sowie Komplexität den Vertrieb und das Vertriebsmanagement. Der analoge Verkäufer wird mit Begriffen wie Big Data, Customer Journey Automation, Digital Leadership, Collaboration-Model, Social CRM, Industrie 4.0, Künstliche Intelligenz oder Virtual Reality konfrontiert. Diese Technologien verändern drastisch den Vertrieb und dessen Organisationsstrukturen, sowie Prozesse. Vertrieb wird auch zukünftig eine wichtige Verbindung zum

Kunden darstellen, allerdings nicht mehr alleine. Erwartet wird von Experten, dass der persönliche Verkauf nur noch für wertschöpfende, beratende Aufgaben eingesetzt wird. Verbrauchsmaterialien und nicht erklärungsbedürftige Produkte werden zukünftig stärker über Online-Shop vertrieben. Durch digitale Lösungen erhalten der Vertrieb und weitere in die Marktbearbeitung eingebundene Bereiche die Chance, nicht überflüssig zu werden!

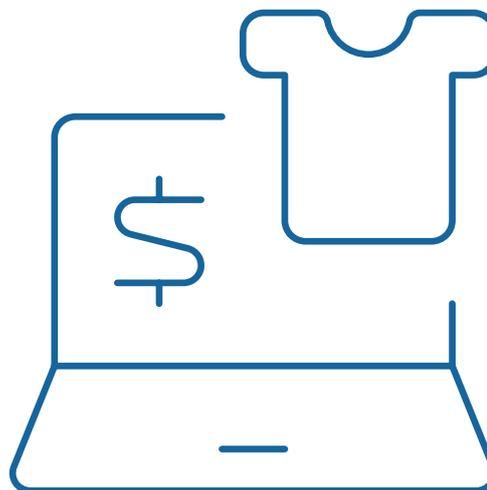
Vor diesem Kontext empfiehlt es sich, die wichtigsten Erfolgstreiber für den Vertrieb digitaler Lösungen zu verstehen und näher zu untersuchen, wie die gewünschten Wachstumsimpulse zu realisieren sind.



## DIE LÖSUNG – 8 ERFOLGSTREIBER FÜR DEN VERTRIEB DIGITALER LÖSUNGEN

### Wichtige Erfolgstreiber

1. Top-Management integrieren
2. Vertriebsstrategie anpassen
3. Verkaufsprozesse neu definieren
4. Abteilungen für die Marktbearbeitung als Team zusammenwachsen lassen
5. Kunden segmentieren (*Predictive Analytics*)
6. Steuerungssysteme (*Ziele, Anforderungsprofile, KPI's & Entlohnung*) neu justieren
7. Agiles Managen und Führen der Marktbearbeitungsteams
8. Mitarbeiter unterstützen durch Training & Coaching



» Der Verkauf digitaler Lösungen unterscheidet sich komplett vom klassischen Produktverkauf! «  
(Zitat eines Studienteilnehmers)

## WIE DER VERTRIEB DIGITALER LÖSUNGEN ERFOLGREICH UMGESETZT WERDEN KANN!

### 1. Top-Management integrieren

Die richtige Positionierung der Digitalisierung und besonders der Bedeutung digitaler Lösungen für das zukünftige Wachstum des eigenen Unternehmens ist substantiell für den Erfolg. Die Einbindung des Top-Managements hilft, dass weniger Zweifel an der Ernsthaftigkeit der neuen Ausrichtung bei den Mitarbeitern entstehen und signalisiert, dass es keine »Sonderwege« zugelassen werden.

### 2. Vertriebsstrategie anpassen

Die Strategie bilden den konzeptionellen Rahmen, der den Mitarbeitern die Etappen der Reise aufzeigt: wie, bei welchen Segmenten/Kunden und wann sollen welche digitale Lösungen verkauft werden, welche ROI-Erwartungen sind damit verbunden, wie sieht die Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen aus, was wird von den Mitarbeiter erwartet? Das Unternehmen sollte übrigens digitale Werkzeuge nutzen, um die neue Ausrichtung zu kommunizieren, Feedback einzuholen und Diskussionen zu initiieren. Das erhöht Glaubwürdigkeit und Wirkung, da die Frequenz der Informationen erhöht werden kann.



### 3. Verkaufsprozesse neu definieren

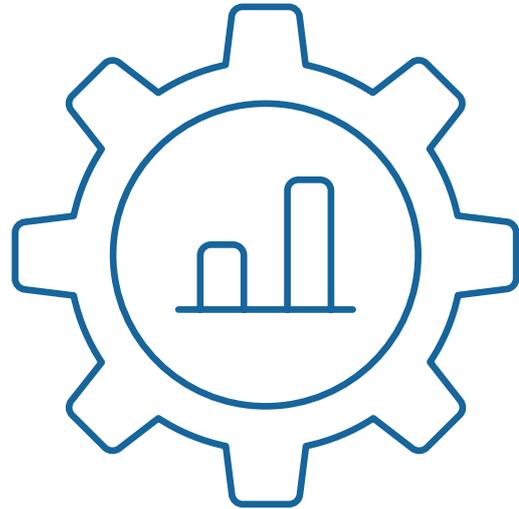
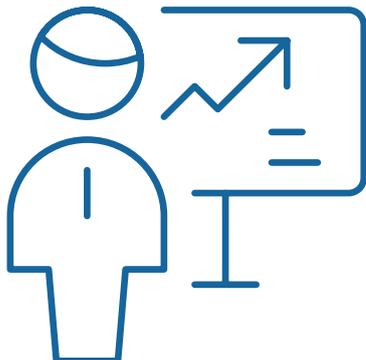
Verkaufsprozesse leiten sich aus dem Kaufprozess der Kunden ab und beschreiben, mit welchen Aktivitäten Vertrieb, Marketing, Service und Anwendungsberatung den Kunden beeinflussen und welche Erfolgsquoten (KPIs) bis wann erreicht werden müssen. Da sich die Kaufprozesse der Kunden bei digitalen Lösungen radikal verändert, etwa werden andere Ansprechpartner relevant, kommt diesem Erfolgsstreiber eine Schlüsselposition zu.

### 4. Abteilungen für die Marktbearbeitung als Team zusammenwachsen lassen

Das wiederum verlangt, dass alle Abteilungen mit Kundenkontakt wie Vertrieb, Service, Marketing und Anwendungstechnik entlang des Verkaufsprozesses eng verzahnt und abgestimmt, mit einer Stimme und Botschaft den Kunden betreuen. Der Vertrieb verliert damit sein alleiniges Mandat auf den Kunden endgültig, die Zeit der Einzelkämpfer an der Verkaufsfrente sind Geschichte. Basis für die Zusammenarbeit bilden die Verkaufsprozesse.

### 5. Kunden segmentieren (Predictive Analytics)

Nicht für alle Kunden wird der Verkauf digitaler Lösungen sinnvoll und damit erfolgsversprechend sein. Für die Bewertung und Zielplanung sollten Datenbanken aufgebaut werden, die spezielle Segmentierungen ermöglichen. So können Affinitätsprofile entwickelt werden, bei denen natürlich nicht der Umsatz, sondern das Potential für digitale Lösungen und die damit verbundenen Umsatzerwartungen entscheidend sind. Daraus ergibt ein letztlich der Kundenwert. Prognoseverfahren (Predictive Analytics) verraten dem Unternehmen präzise, wie hoch die Wahrscheinlichkeit für einen entsprechenden Umsatz ist.



### 6. Steuerungssysteme (Ziele, Anforderungsprofile, KPI's & Entlohnung) neu justieren

Um die Ressourcen effizient & effektiv für die Vermarktung digitaler Lösungen einzusetzen, müssen konkrete Ziele für die digitalen Produkte/Lösungen/Services und Kunden, neue Anforderungen an die Mitarbeiter (z.B. Mehrwertverkauf, Teamarbeit etc.) definiert werden. Ebenso müssen die KPIs justiert werden, neue Kennzahlen aus der digitalen Welt kommen hinzu. Bei der Incentivierung gilt es herauszufinden, ob die alleinige variable Entlohnung des Vertriebs in der Zukunft noch zeitgemäß ist, oder die anderen involvierten Abteilungen ebenfalls stärker erfolgsabhängig bezahlt werden sollen.

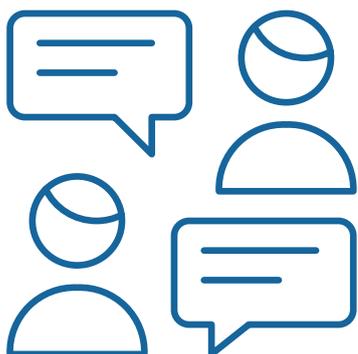
### 7. Agiles Managen und Führen der Marktbearbeitungsteams

Führungskräfte müssen lernen, bereichsübergreifende Verkaufsteams ohne formale Autorität zu führen. Dazu bedarf es Agilität, Mut für Veränderungen, Neugier für die Nutzung sozialer Medien und die Bereitschaft, die Mitarbeiter eng zu begleiten und zu unterstützen.



## 8. Mitarbeiter unterstützen durch Training & Coaching

Der Verkauf digitaler Lösungen greift stark in die Abläufe der Kunden ein, um echten Mehrwert zu erzielen. So generieren etwa digitale Services und Geschäftsmodelle Daten aus Produkten und Prozessen. Sie maximieren so die Verfügbarkeit der Systeme, gewährleisten einen kosteneffizienten Betrieb und bieten den Kunden weitere Vorteile wie höhere Sicherheit oder Energieeinsparungen. Damit werden ein tief gehendes Verständnis der Bedürfnisse und Prozesse, aber auch betriebswirtschaftliches Wissen essentiell, um den Mehrwert digitaler Lösungen darzustellen und entsprechende Preise einfordern zu können. Die veränderten Anforderungen verlangen eine enge Unterstützung durch gezielte Trainings und Coachings.



### KONTAKT

Für Rückfragen und Anmerkungen zu diesem Beitrag oder weiteren Vertriebsthemen kontaktieren Sie bitte:

Christian Peters  
Leiter Marktentwicklung  
Telefon: +49 2132 9306-38  
E-Mail:  
[christian.peters@mercuri.de](mailto:christian.peters@mercuri.de)  
[www.mercuri.de](http://www.mercuri.de)



### FAZIT:

In der Studie 2018 sind die befragten Unternehmen davon überzeugt, dass im Vertrieb digitaler Lösungen und Produkte erhebliche Wachstumspotentiale liegen. Auch für den Verkäufer eröffnet sich die Perspektive, sich vom Produkt- zum digitalen Lösungsverkäufer zu entwickeln. Allerdings muss er bzw. die gesamte Marktbearbeitung sich dafür neu erfinden. Denn digitale Lösungen und Services zu verkaufen, verlangt komplett neue Wege der Kooperation mit anderen Abteilungen im Unternehmen und sowie der Kundenansprache.

Verkäufer werden vielleicht mutmaßen...

*» Das haben wir ja eigentlich schon immer gemacht...«*

Wer dem leichtsinnig zustimmt, unterschätzt die erforderliche Geschwindigkeit der Veränderung, die ausdrückliche Erwartung der Kunden, den Mehrwert digitaler Lösungen in Euro und Cent vorgerechnet zu bekommen und die immer noch existierenden Gräben zwischen den Abteilungen.