

Wachstum durch Neuausrichtung

Vom Vertrieb digitaler Lösungen erhoffen sich viele Unternehmen neue Wachstumsimpulse. 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 die Ziele und Herausforderungen anbetrifft.

Welche Erfolgsfaktoren gilt es beim Vertrieb digitaler Lösungen zu beachten? Was sind die Besonderheiten auf Kundenseite, wenn digitale Lösungen vermarktet werden sollen? Wie muss sich der Vertrieb zukünftig aufstellen? Das sind nur einige der Fragen, die sich in Bezug auf den Vertrieb digitaler Lösungen stellen und denen eine aktuelle Studie von Mercuri International und dem Sales & Marketing Department der Ruhr-Universität Bochum im vergangenen Jahr nachgegangen ist.

Die Studienergebnisse machen deutlich: 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 allein.

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-Shops 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 Abbildung fasst wichtige Schlüsselergebnisse der Studie zusammen.

Wie der Vertrieb digitaler Lösungen erfolgreich umgesetzt werden kann:

- **Top-Management integrieren:** Die richtige Positionierung der Digitalisierung und insbesondere die Bedeutung digitaler Lösungen für das zukünftige Wachstum des eigenen Unternehmens sind substanziell 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 keine „Sonderwege“ zugelassen werden.
- **Vertriebsstrategie anpassen:** Die Strategie bildet 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,

Kompakt

- Vertrieb wird auch zukünftig eine wichtige Verbindung zum Kunden darstellen, allerdings nicht mehr allein.
- Der persönliche Verkauf nur noch für wertschöpfende, beratende Aufgaben eingesetzt werden. Verbrauchsmaterialien und nicht erklärungsbedürftige Produkte werden online vertrieben.
- Durch digitale Lösungen erhalten der Vertrieb und weitere in die Marktbearbeitung eingebundene Bereiche die Chance, nicht überflüssig zu werden!

Handlungsempfehlungen

1. Der Verkauf digitaler Lösungen wird mehr Beratung und Service für Kunden erfordern. Koordinieren Sie die involvierten Mitarbeiter in einem zentralen Kunden-Excellenz-Service. Nur so können die Mitarbeiter-Ressourcen optimal genutzt werden.
2. Orientieren Sie sich an der Buying Journey des Kunden und richten Sie Ihre Prozesse für den Verkauf digitaler Lösungen daran aus.
3. Der Verkaufsprozess ist das Herzstück der Zusammenarbeit der Marktbearbeitungsteams. Jeder in die Kundenbetreuung involvierte Mitarbeiter muss ihn von daher kennen.

Innendienst) ebenfalls stärker erfolgsabhängig bezahlt werden sollen.

- **Agiles Managen und Führen der Marktbearbeitungsteams:** Führungskräfte müssen lernen, bereichsübergreifende Teams 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.
- **Mitarbeiter durch Training und Coaching unterstützen:** 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 damit die Verfügbarkeit der Systeme, gewährleisten einen kosteneffizienten Betrieb und bieten den Kunden weitere Vorteile wie zum Beispiel höhere Sicherheit oder Energieeinsparungen. Damit werden ein tiefgehendes 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.

Neue Wege der Kooperation erforderlich

In der Studie 2018 sind die teilnehmenden Führungskräfte aus 577 deutschen B2B-Unternehmen davon überzeugt, dass im Vertrieb digitaler Lösungen und Produkte erhebliche Wachstumspotenziale liegen. Auch für den Verkäufer und anderen in die zukünftige Marktbearbeitung involvierten Mitarbeiter eröffnet sich die Perspektive, sich vom Produkt zum digitalen Lösungsverkäufer zu entwickeln. Allerdings müssen sich die Akteure beziehungsweise die Marktbearbeitung sich dafür neu erfinden. Denn digitale Lösungen und

Abb. Die wichtigsten Studienergebnisse im Überblick

Die wichtigsten Ergebnisse im Überblick	
Hohes Interesse:	577 Studienteilnehmer
3 Arten digitaler Lösungen:	Um digitale Lösungen ergänzte klassische Produkte, datengetriebene Services, Digitalisierung im After Sales.
Strategischer Impuls & Motor:	97% sehen im Vertrieb digitaler Lösungen ein wichtiges strategisches Thema.
Anteil:	Erst 13% vom Gesamtumsatz werden heute mit digitalen Lösungen erzielt, bis 2021 soll der Anteil am Umsatz um 140% gesteigert werden.
Große Herausforderung:	Über 30% sagen: Unsere Kunden wollen für digitale Lösungen nicht bezahlen!
After Sales:	54% erwarten ein deutliches Umsatz-Wachstum (bei den digitalen Services).
Hürden auf Kundenseite:	52% sehen bei ihren Kunden eine fehlende Sensibilisierung für das Thema Digitale Lösungen, 57% vermuten Angst des Kunden vor dem Verlust der eigenen Datenhoheit.
Interne Hürden:	58% sagen, es fehlt die Vertriebsstrategie und die synchrone Zusammenarbeit der verschiedenen Unternehmensbereiche (Vertrieb, Service, Technik, Kundendienst etc.).
Wichtigste Erfolgsfaktoren:	50% sagen, dass der Vertriebler den Mehrwert digitaler Lösungen kennen, verstehen und darstellen können muss.
Ansatzpunkte des Vertriebsmanagements:	81% wollen ihren Vertrieb fit machen (intensive Schulungen & Coaching für den Vertrieb digitaler Leistungen).
Unsicherheiten:	57% vermuten Angst und fehlende Fähigkeiten im Vertrieb.
Neue Kompetenzanforderungen an den Vertrieb:	Für 92% muss der Kundennutzen der Digitalisierung erklärt werden können, glauben, dass der Vertrieb die Kunden und ihr Geschäft besser verstehen müssen: 88%

Quelle: Studie 2018, Mercuri International/Sales & Marketing Department der Ruhr-Universität Bochum

Studie

Die detaillierten Ergebnisse der Mercuri-Studie 2018 erhalten Sie bei der Mercuri International Deutschland GmbH unter www.mercuri.de oder per E-Mail: matthias.huckemann@mercuri.de

Services zu verkaufen, verlangt komplett neue Wege der Kooperation mit anderen Abteilungen im Unternehmen und der Kundenansprache. Dem zentrale Kunden-Excellence-Service-Center kommt dabei eine essenzielle Bedeutung zu.

Alteingesessene Mitarbeiter werden vielleicht mutmaßen: „Das haben wir eigentlich so schon immer gemacht.“ Wer dem leichtfertig zustimmt, unterschätzt die erforderliche Geschwindigkeit der Veränderung, die ausdrückliche Erwartung des Kunden, den Mehrwert digitaler Lösungen in Euro und Cent vorgerechnet zu bekommen sowie die immer noch existierenden Gräben zwischen den verschiedenen Abteilungen. ■

Autoren



Dr. Matthias Huckemann ist Geschäftsführer von Mercuri International, einem auf Vertrieb spezialisierten, internationalen Beratungs- und Trainingsunternehmens.
E-Mail: matthias.huckemann@mercuri.de



Prof. Dr Christian Schmitz ist Universitätsprofessor für Vertriebsmanagement und Lehrstuhlinhaber am Sales & Marketing Department der Ruhr-Universität Bochum.
E-Mail: christian.schmitz@ruhr-uni-bochum.de



Digitale Lösungen



Ternès, A.: Auch der Kunde ist digitalisiert! In: Sales Excellence Nr. 12/2018, Wiesbaden 2018, www.springerprofessional.de/link/16338322

Bobra-Bissantz, S., Lattemann, C.: Roules of Attraction – Mit kundenorientierten Diensten erfolgreich in der Digitalen Transformation, in: Bobra-Bissantz, S., Lattemann, C. (Hrsg.): Digital Customer Experience, Wiesbaden 2019, www.springerprofessional.de/link/16281438

