

Detailergebnisse

# **Digital verkaufen: Professioneller Vertrieb digitaler Lösungen**

Prof. Dr. Christian Schmitz, Dr. Matthias Huckemann, Dr. You-Cheong Lee  
und Prof. Dr. Christian Belz

August 2018

Tel.: +49 2132 9306-33, E-Mail: [matthias.huckemann@mercuri.de](mailto:matthias.huckemann@mercuri.de)

# Management Summary

## Relevanz

Digitale Lösungen halten derzeit in vielen Branchen Einzug und eröffnen Chancen für die Wertschöpfung mit Kunden. Gleichzeitig ergeben sich aber auch grosse Herausforderungen. Der Vertrieb ist beides – Hebel und Nadelöhr für das Geschäft mit digitalen Lösungen.

## Zielsetzung

Untersuchung Vertrieb digitaler Lösungen: Schlüsselherausforderungen, Besonderheiten in Kundenentscheidungen und professionelle Gestaltungsansätze im Vertriebsmanagement.

## Design

- 577 mittlere und große B2B-Unternehmen, vor allem Industriegüter (51%)
- Befragung Top-Management, Führungskräfte und erfahrene Vertriebler

## Ergebnisse

**Strategische Bedeutung:** Für 79% sind digitale Lösungen ein **strategisches Thema** und 58% nutzen sie als Offensivstrategie im Markt.

**Status Quo:** Digitale Lösungen machen heute nur 12,7% vom Gesamtumsatz; bis 2021 soll der Umsatz mit digitalen Lösungen mehr als verdoppelt werden.

**Kundensituation:** Die Beschaffung digitaler Lösungen verändert sich bzgl. Nutzenkommunikation, Spezialisten und Einbezug des Top-Managements.

**Stellhebel im Vertrieb:**

- Vertrieb muss den Nutzen der Digitalisierung besser erklären können (92%) und Kunden und ihr Geschäft besser verstehen (88%).
- Für 85% der Unternehmen ist Verkauf digitaler Lösungen an Schlüsselkunden zentraler Ansatzpunkt. 81% intensivieren Verkaufstrainings und –coaching zur Professionalisierung des eigenen Vertriebs.
- Bei 63% wird die bestehende Verkaufsmannschaft um Spezialisten ergänzt.

# Agenda

1. Studiendesign: Zielsetzung, Datenerhebung und Stichprobe

2. Bedeutung digitaler Lösungen und Status Quo in Unternehmen

3. Kundensituation und Erfolgsfaktoren im Verkauf digitaler Lösungen

4. Professionelles Management zur Unterstützung des Verkaufs digitaler Lösungen

# Zielsetzung und Forschungsfrage

## Zielsetzung:

Im Rahmen der Studie sollen

- **Bedeutung des Verkaufs digitaler Lösungen sowie Status Quo in Unternehmen,**
- **Besonderheiten in der Beschaffung und in Kundenentscheidungen,**
- **Schlüsselherausforderungen und Ansätze zur professionellen Gestaltung des Vertriebs und des Vertriebsmanagement**

identifiziert werden.

## **Kernfragen (Auswahl):**

- Welche digitalen Lösungen werden heute bereits angeboten? Welche sind für die Zukunft geplant?
- Wie verändern sich bei digitalen Lösungen die Kauf- und Entscheidungsprozesse der Kunden?
- Wo setzen Unternehmen im Vertriebsmanagement an, um neue digitale Lösungen, Produkte und Services erfolgreich zu verkaufen?
- Welche internen und externen Hürden bestehen beim Vertrieb digitaler Lösungen?
- Welche neuen Kompetenzanforderungen entstehen im Vertrieb digitaler Lösungen?
- Durch welche Maßnahmen kann der Vertrieb digitaler Lösungen unterstützt werden?

# Steckbrief: Datenerhebung und Struktur der Stichprobe

## Schritt 1: Qualitative Vorstudie

Desk Research und 17 Tiefeninterviews mit Top-Führungskräften und Vertriebsleitern

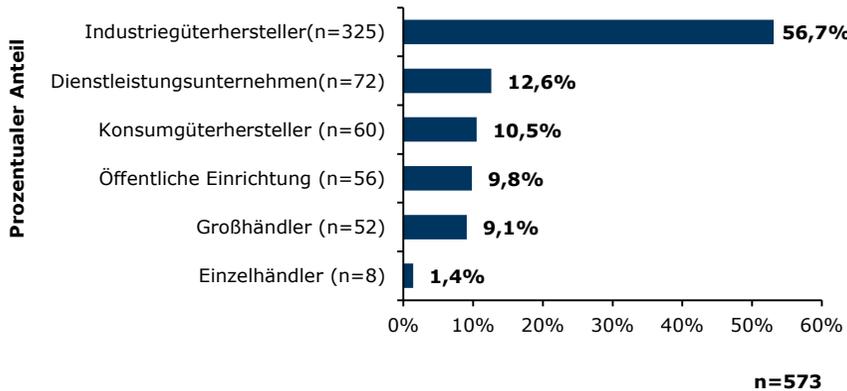
## Schritt 2: Quantitative Vertiefung

Befragung	Onlinebefragung	
Erhebungsstart	April 2018	
Stichprobe	N=577 Unternehmen aus der DACH-Region	
Position der Befragten	66% Führungskraft im Vertrieb 22% Geschäftsführung	8% Führungskräfte im Marketing 5% Erfahrene Verkäufer
Land	94% Deutschland 3% Schweiz 1% Österreich 2% Sonstige	
Branchen	55% Industriegüterunternehmen 13% Dienstleistungsunternehmen 12% Konsumgüterhersteller	10% öffentliche Einrichtungen 8% Großhändler 2% Einzelhändler
Mitarbeiteranzahl	Durchschnittlich 15.600 Mitarbeiter	
Umsatz	Durchschnittlich 43,1 Mio. EUR	

# Struktur der Stichprobe: Unternehmen und Personen

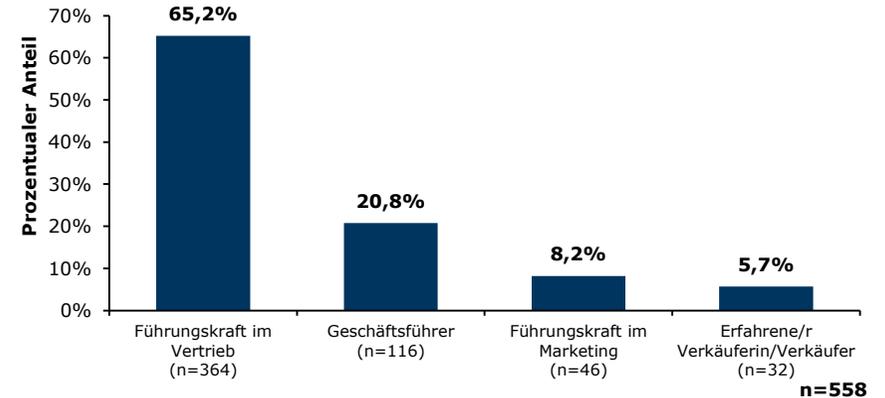
## Branche

„Wie würden Sie Ihr Unternehmen am ehesten zuordnen? Mein Unternehmen ist ein ...“



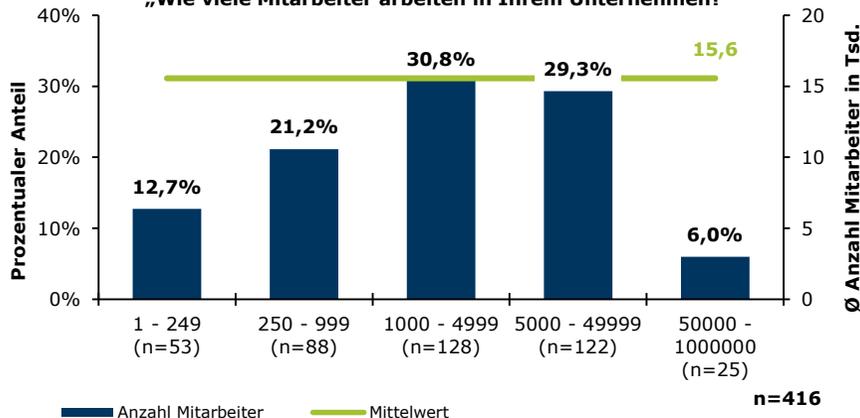
## Position der Befragten

„Berufliche Position“



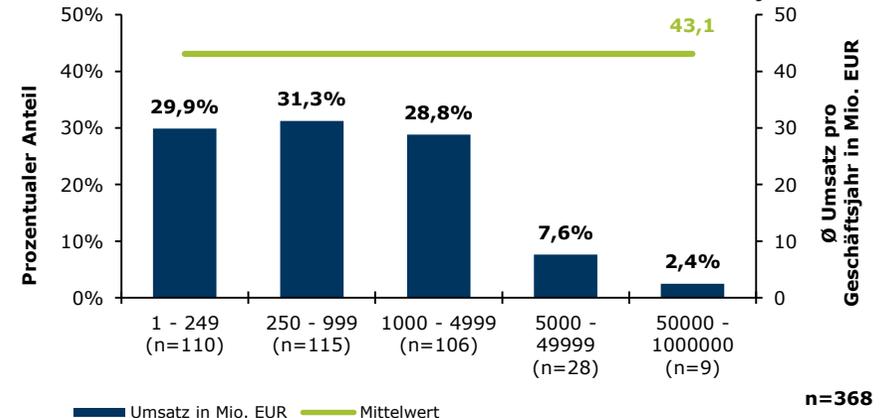
## Mitarbeiteranzahl

„Wie viele Mitarbeiter arbeiten in Ihrem Unternehmen?“



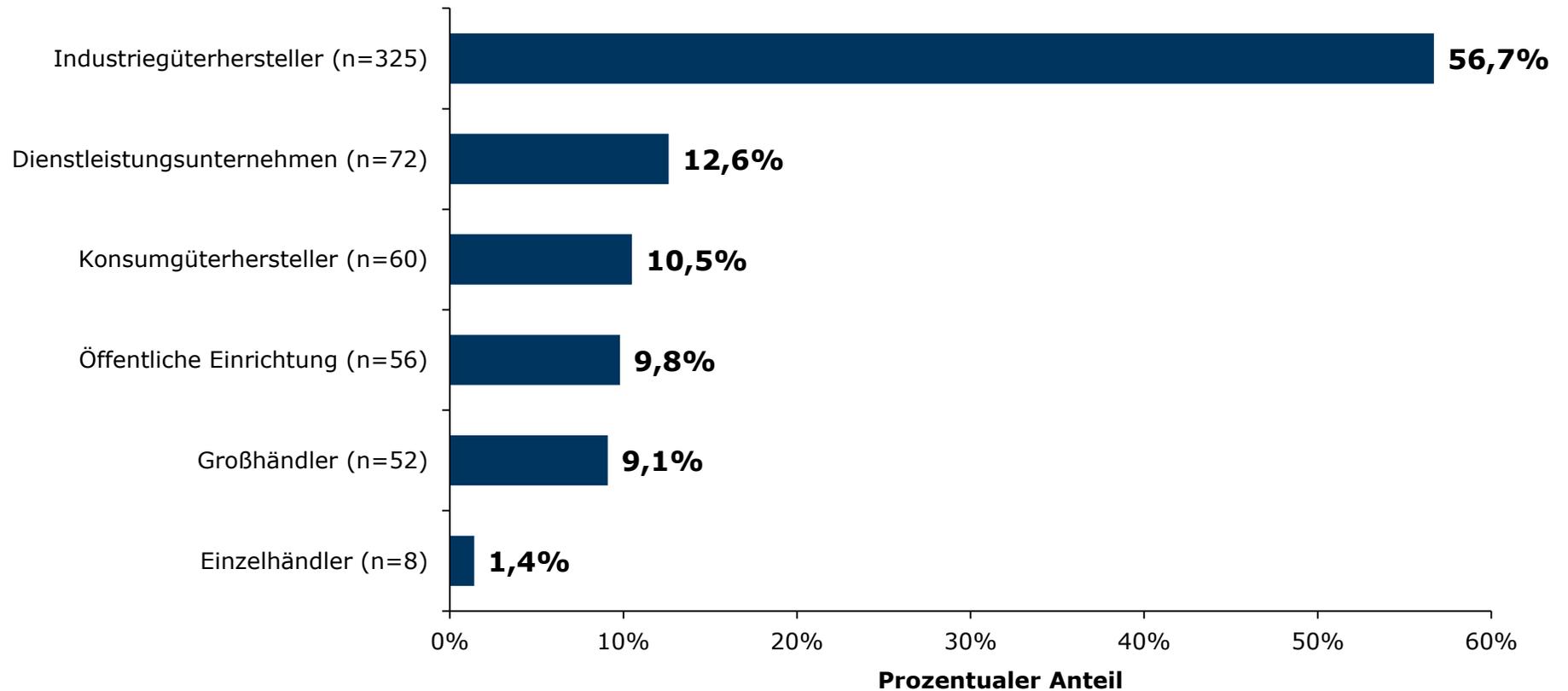
## Umsatz

„Wie hoch ist der Umsatz ihres Unternehmens im letzten Geschäftsjahr?“



# Branche: Über die Hälfte der teilnehmenden Unternehmen stammt aus dem Industriegütersektor

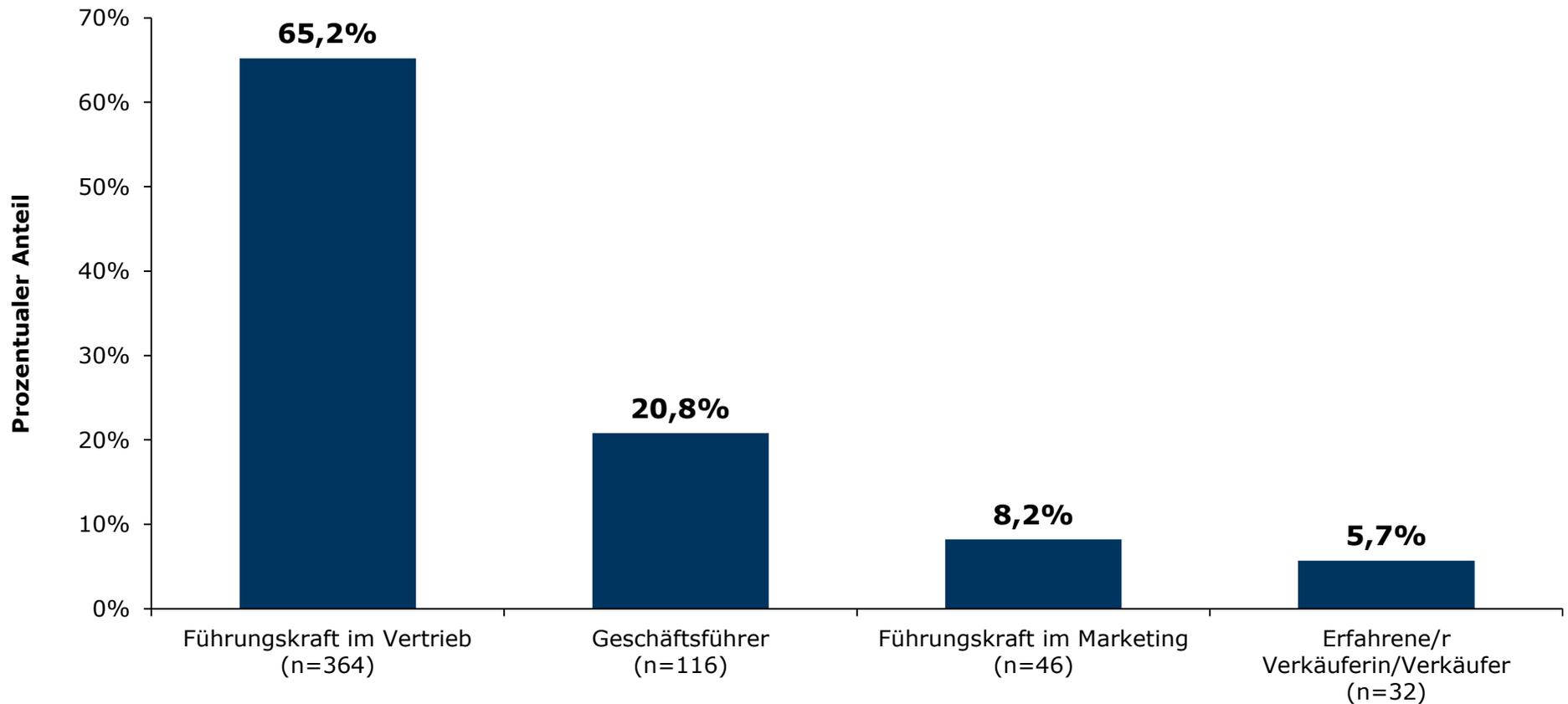
„Wie würden Sie Ihr Unternehmen am ehesten zuordnen? Mein Unternehmen ist ein ...“



n=573

# Position der Befragten: Knapp 65% der Befragten sind als Führungskräfte im Vertrieb tätig

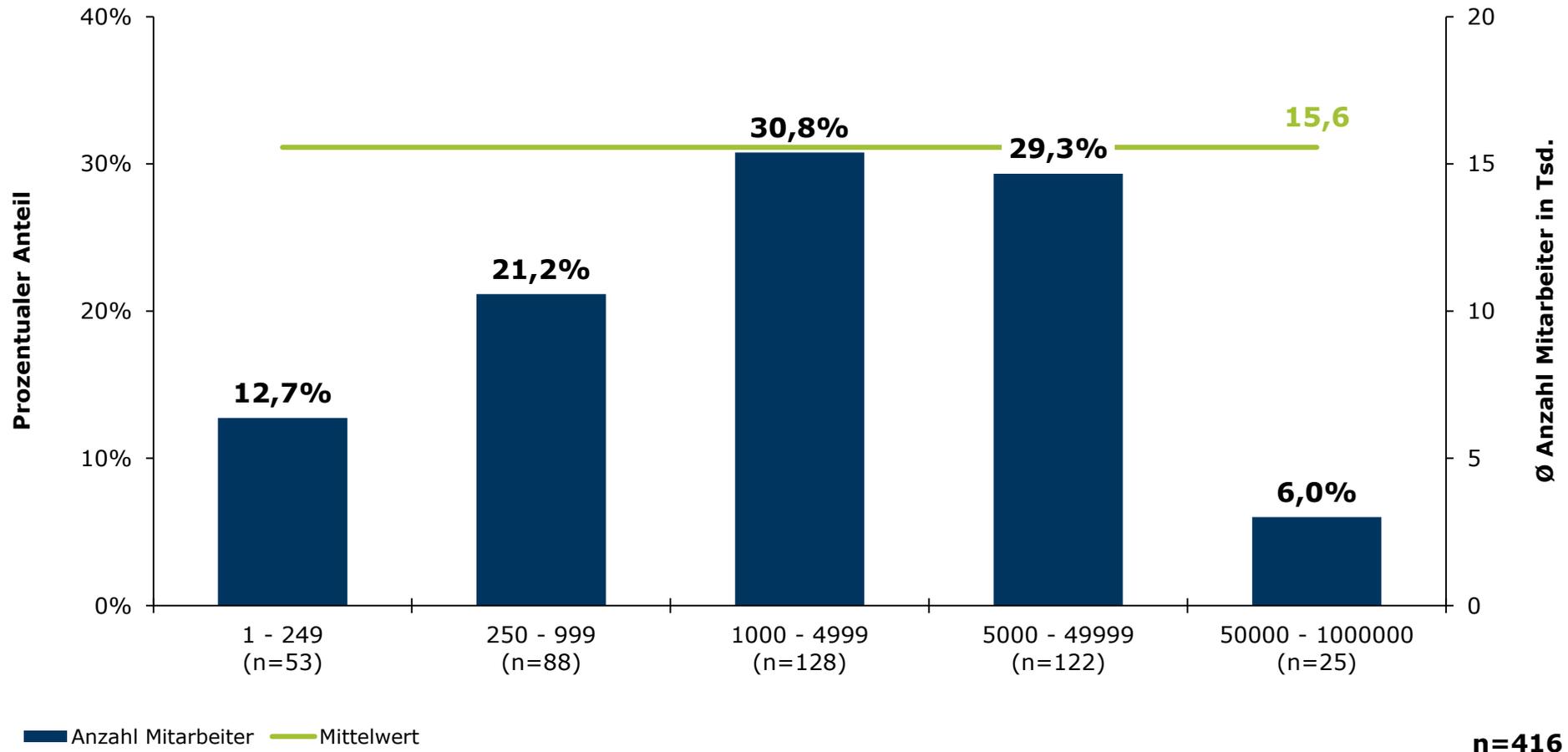
## „Berufliche Position“



**n=558**

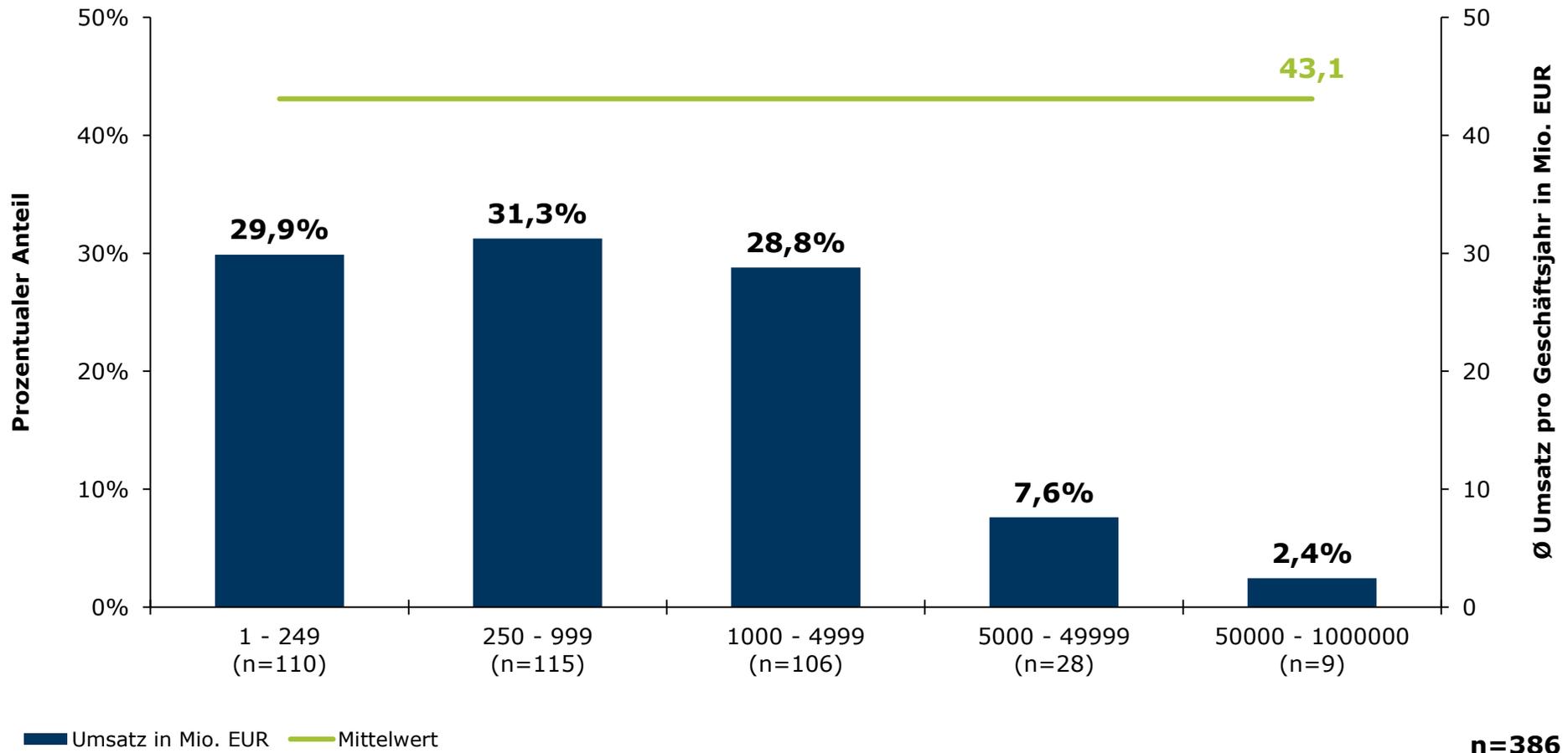
# Unternehmensgröße: In den befragten Unternehmen arbeiten durchschnittlich 15,6 Tsd. Mitarbeiter

„Wie viele Mitarbeiter arbeiten in Ihrem Unternehmen?“



# Umsatz: Die befragten Unternehmen hatten im vergangenen Jahr einen durchschnittlichen Umsatz von 43,1 Mio. Euro

„Wie hoch ist der Umsatz ihres Unternehmens im letzten Geschäftsjahr?“



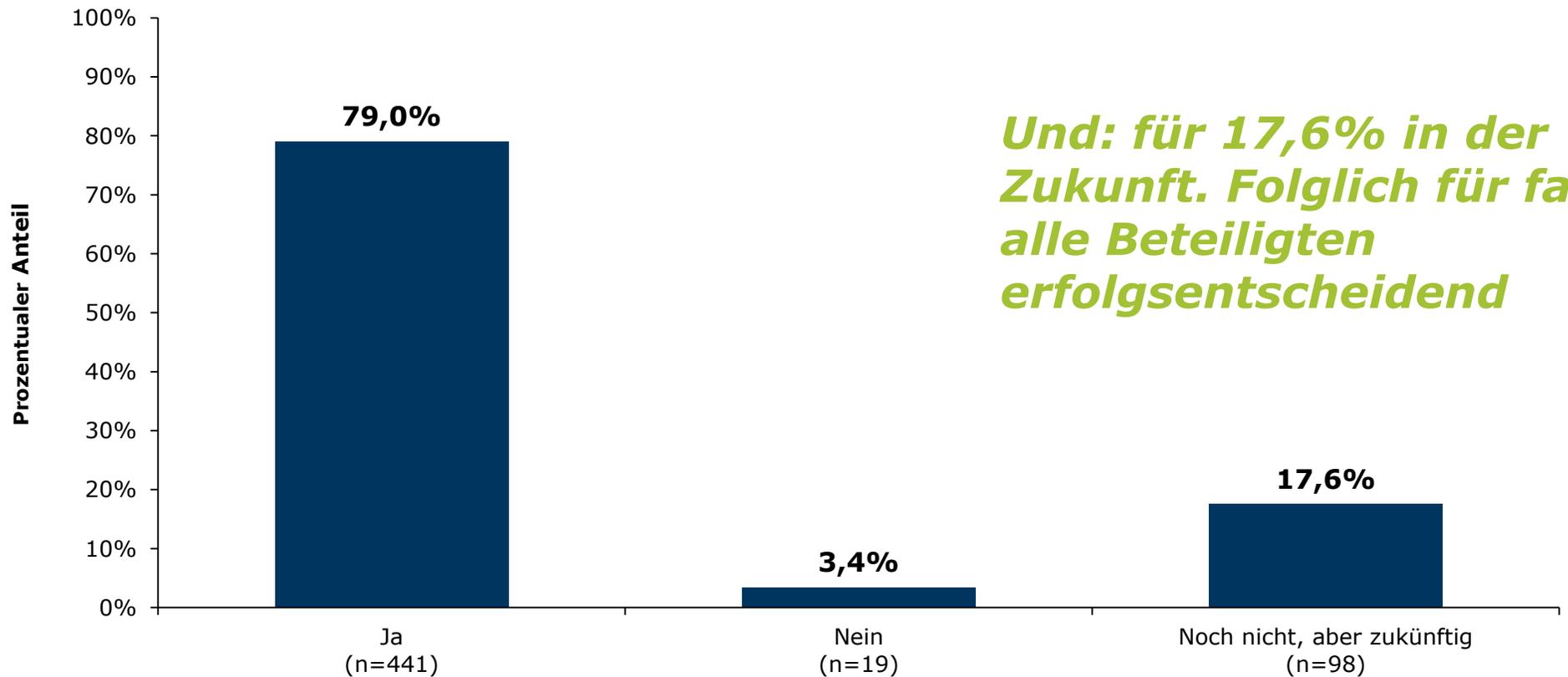
# Agenda

1. Zielsetzung, Datenerhebung und Struktur der Stichprobe
2. Bedeutung digitaler Lösungen und Status Quo in Unternehmen
3. Kundensituation und Erfolgsfaktoren im Verkauf digitaler Lösungen
4. Professionelles Management zur Unterstützung des Verkaufs digitaler Lösungen

# Strategische Bedeutung für Anbieter und Rolle für den Kunden

# Für 79% der befragten Unternehmen sind digitale Geschäftsmodelle ein wichtiges strategisches Thema

„Digitaler Geschäftsmodelle und Lösungen sind für unser Unternehmen ein strategisches Thema“

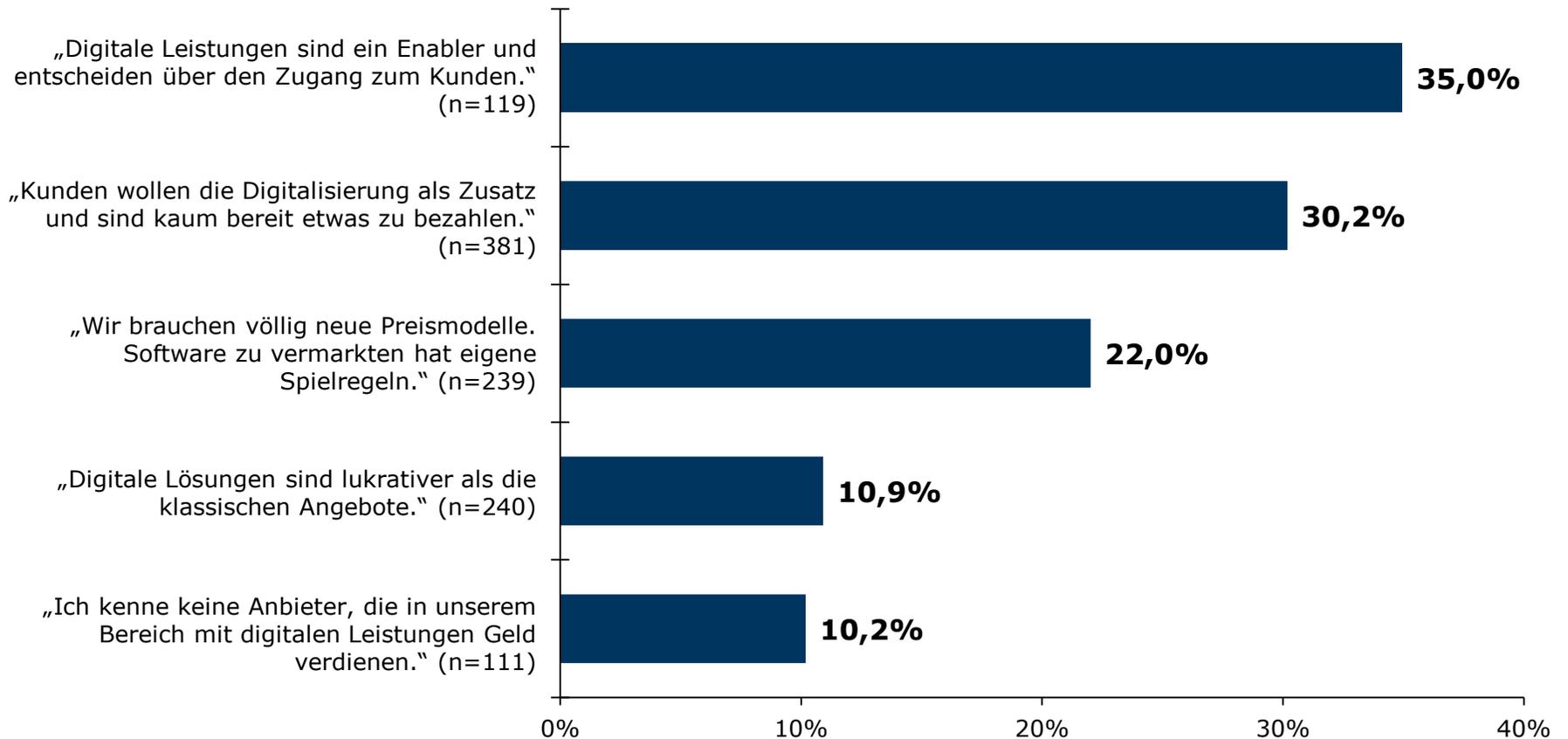


*Und: für 17,6% in der Zukunft. Folglich für fast alle Beteiligten erfolgsentscheidend*

**n = 558**

# 35% der Befragten glauben, dass digitale Lösungen als Enabler fungieren und über Kundenzugang entscheiden

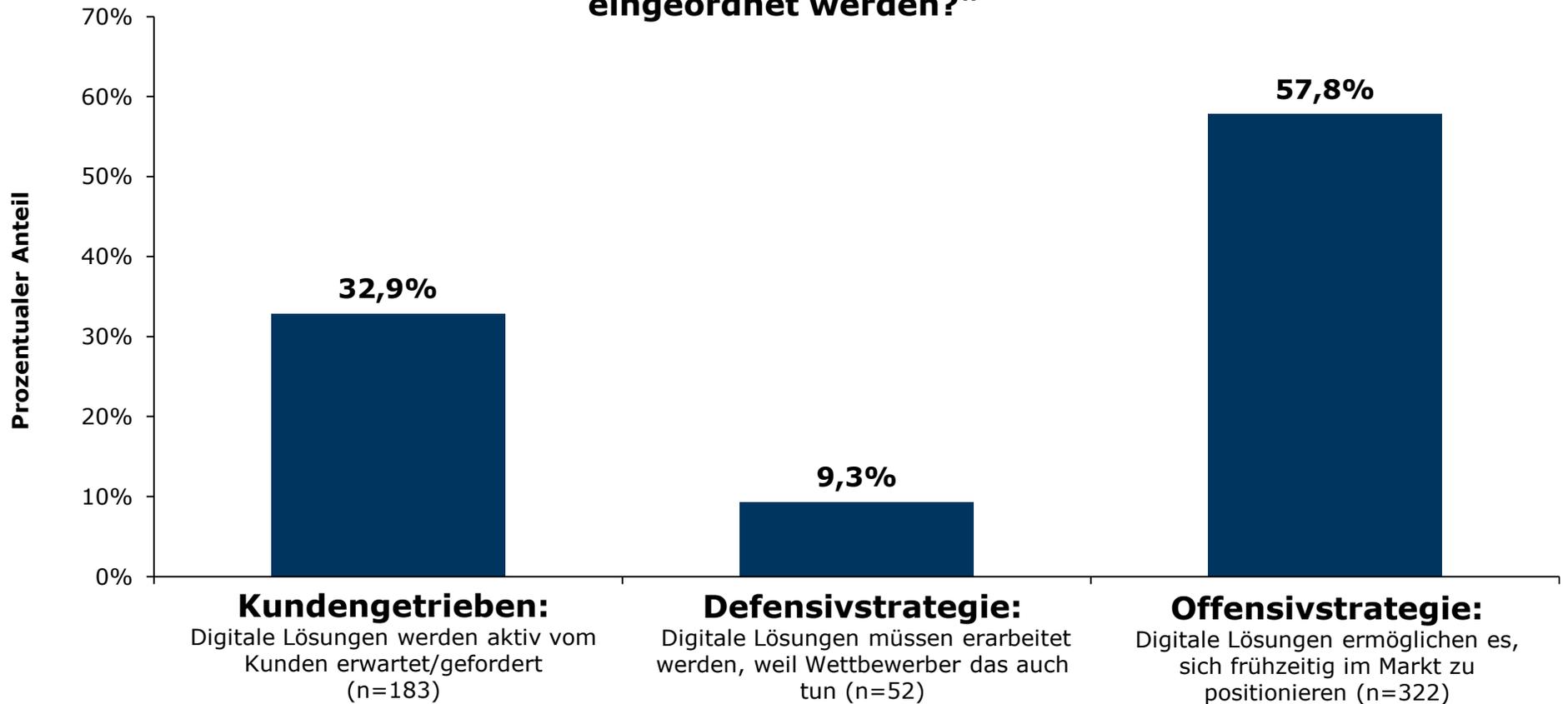
„Welchen der folgenden Aussagen stimmen Sie zu?“



# Strategischer Impuls und Motor

# Digitale Lösungen werden überwiegend als Offensivstrategie für eine frühzeitige Positionierung im Markt verfolgt

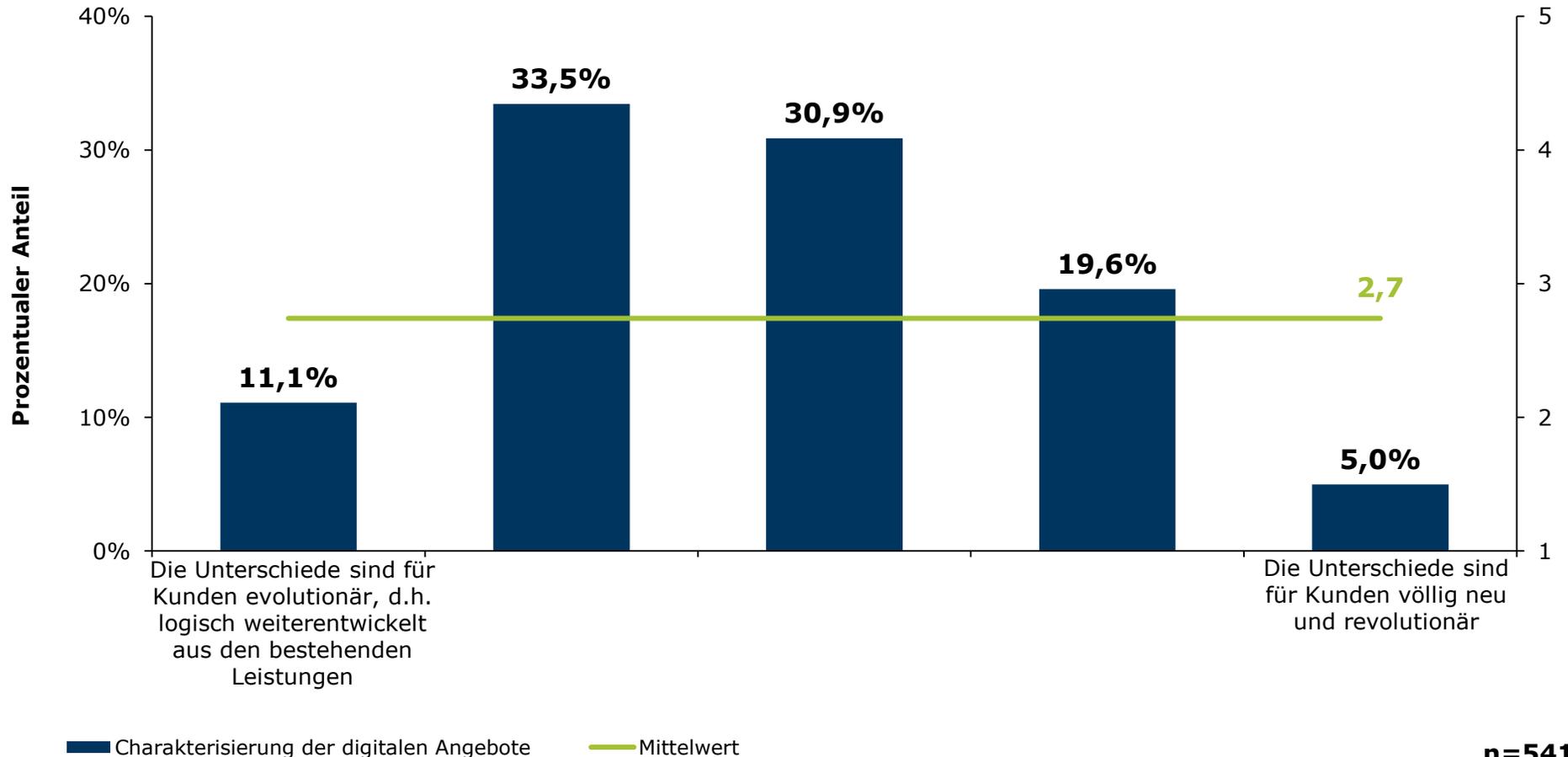
„Strategischer Motor: Wie kann die Strategie, die in Ihrem Unternehmen die Entwicklung und das Angebot digitaler Lösungen am stärksten vorantreibt, am besten eingeordnet werden?“



**n=557**

# Die meisten Unternehmen schätzen ihre neuen digitalen Angebote eher als evolutionär denn als revolutionär ein

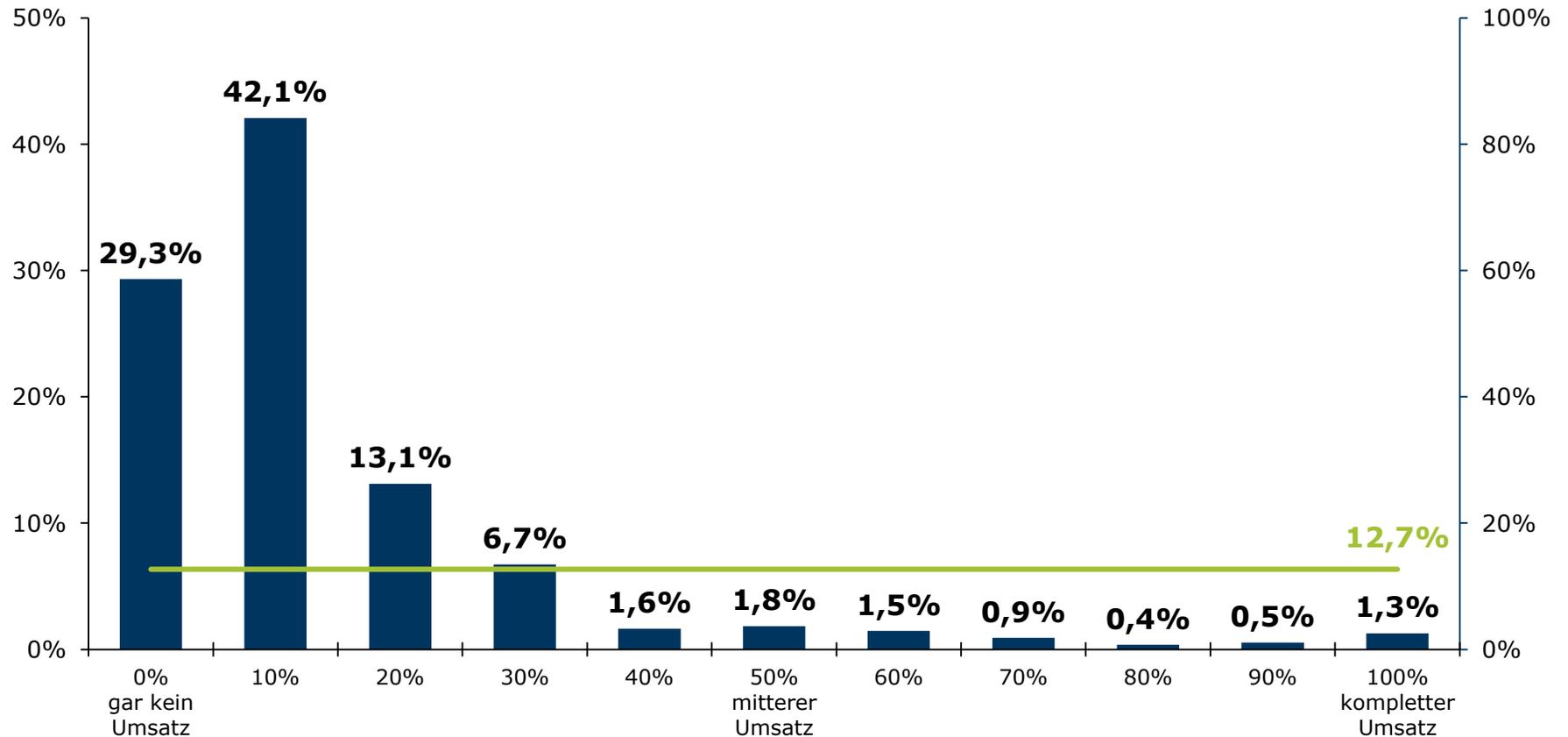
„Wie unterscheiden sich Ihre Angebote von Ihren neuen digitalen Produkten, Services und Kundenlösungen?“



# **Status Quo: Wo steht der Vertrieb von digitalen Lösungen heute?**

# Digitale Lösungen haben heute erst einen Anteil von 12,7% am Gesamtumsatz

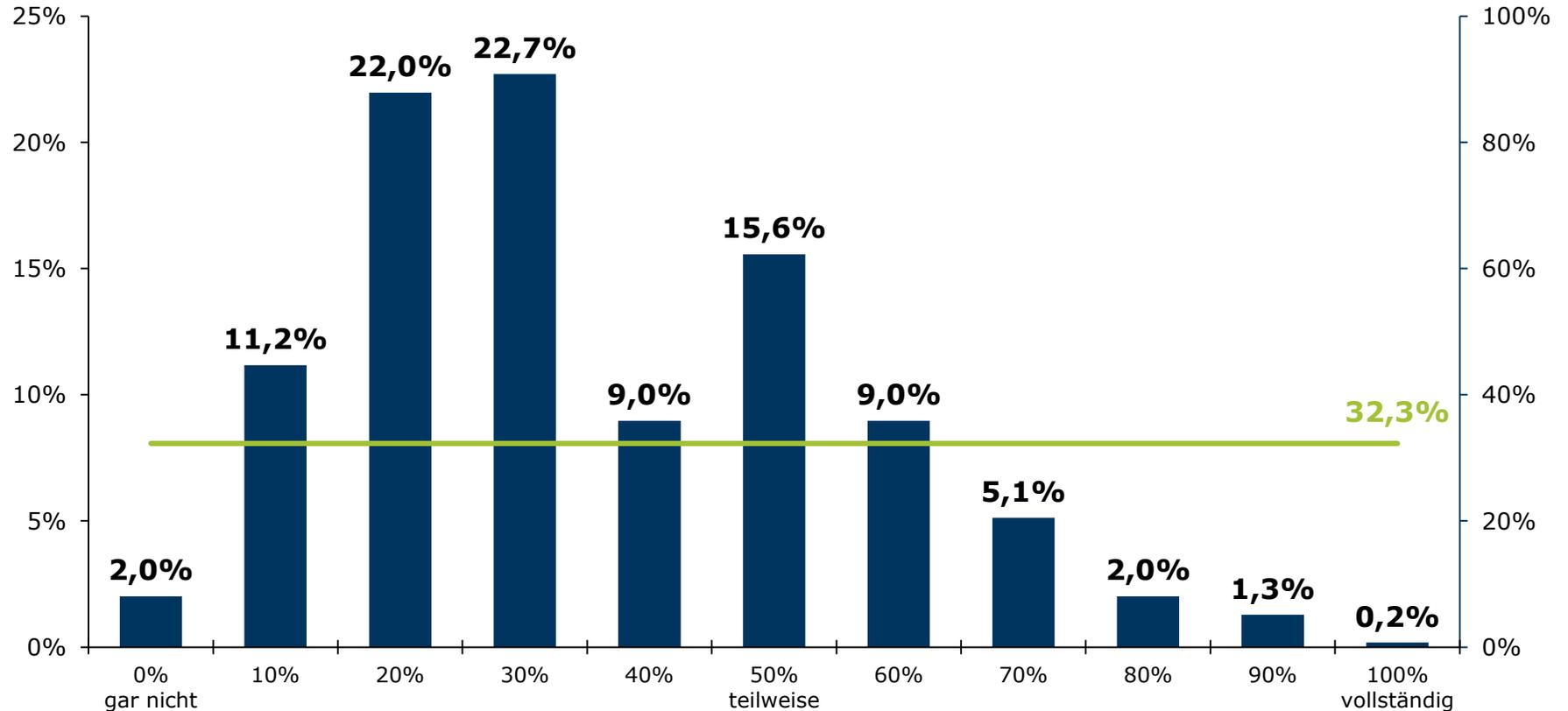
„ Welchen Anteil hat der Verkauf digitaler Lösungen am Gesamtumsatz heute?“



n=549

# Durchschnittlich schöpfen die befragten Unternehmen nicht einmal ein Drittel ihrer digitalen Möglichkeiten aus

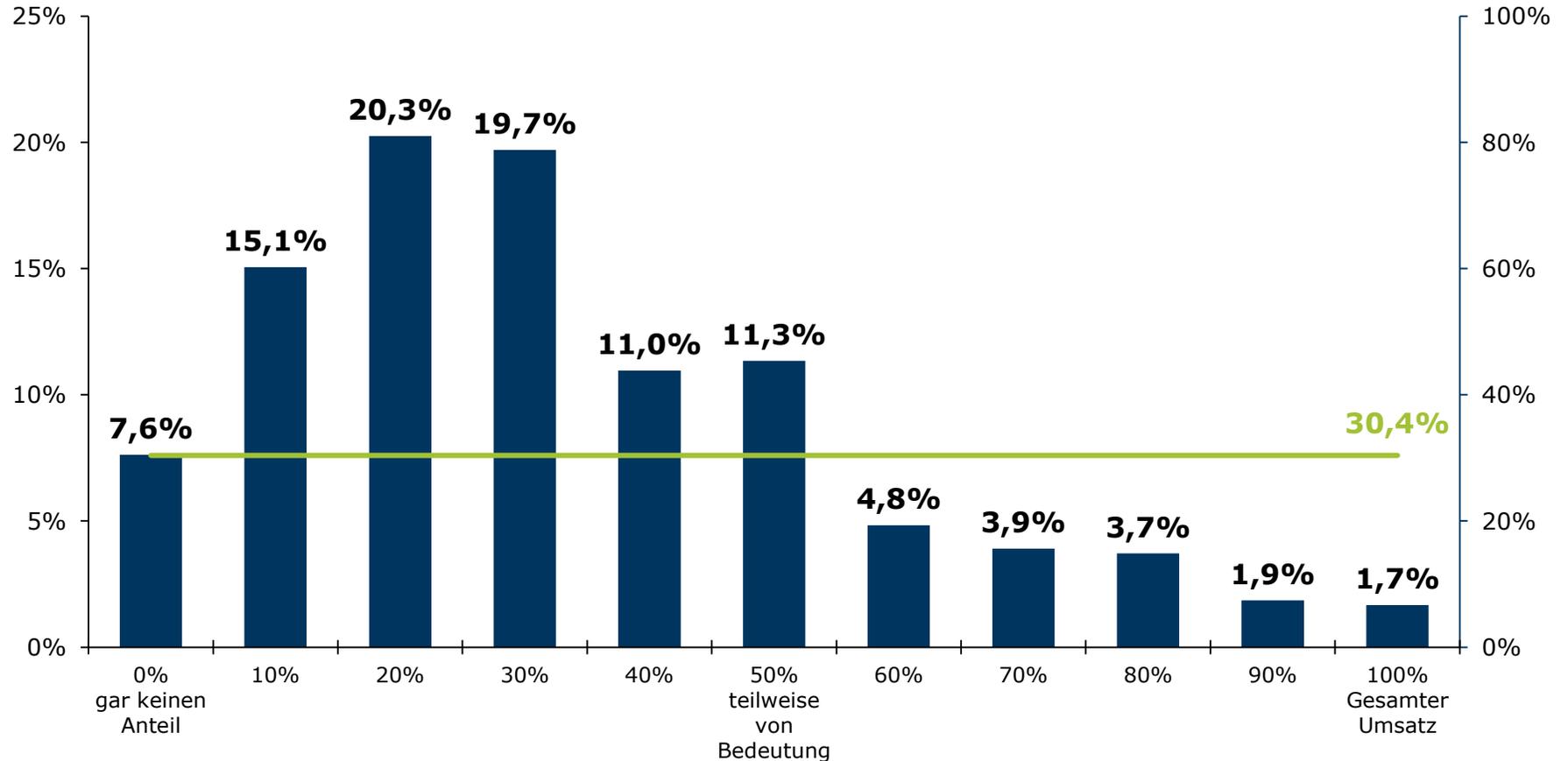
„ Zu wie viel Prozent schöpfen Sie die Möglichkeiten digitaler Lösungen in Ihrem Unternehmen bereits aus?“



n=546

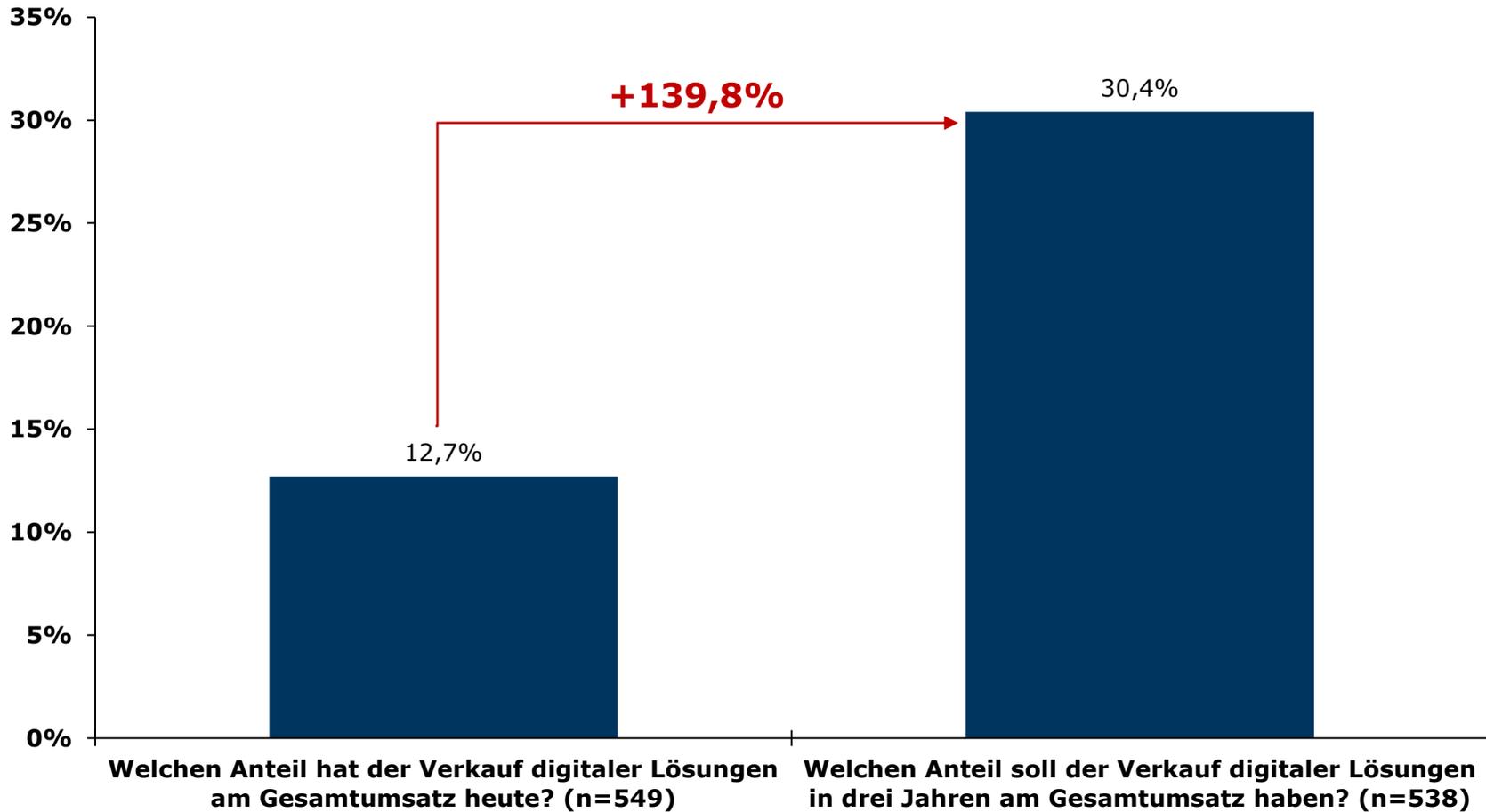
# In den nächsten drei Jahren soll der Anteil digitaler Lösungen am Gesamtumsatz auf 30,4% steigen

„ Welchen Anteil soll der Verkauf digitaler Lösungen in drei Jahren am Gesamtumsatz haben?“



n=538

# Der Umsatzanteil digitaler Lösungen soll in den nächsten drei Jahren um knapp 140% gesteigert werden



# Arten digitaler Lösungen

## Arten digitaler Lösungen

```
graph TD; A[Arten digitaler Lösungen] --> B[Digital ergänzte „klassische“ Produkte und Lösungen]; A --> C[Datengetriebene Services]; A --> D[Digitalisierung im After Sales];
```

Digital ergänzte  
„klassische“  
Produkte und  
Lösungen

Datengetriebene  
Services

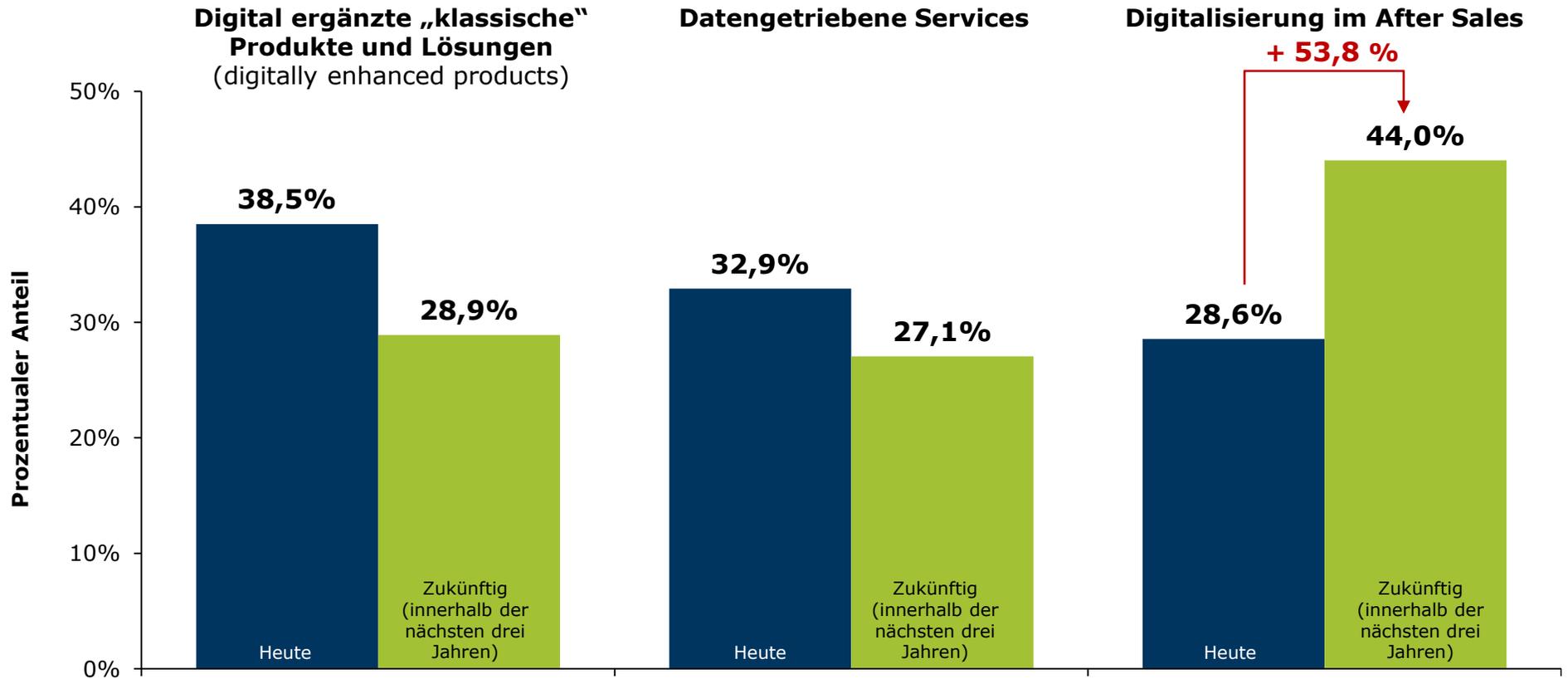
Digitalisierung im  
After Sales

# Status Quo und Zukunft: Welche digitalen Lösungen und Produkte werden angeboten?

# Heute vor allem Angebot digital ergänzter klassischer Produkte: zukünftiges Wachstum von 53,8% im After Sales erwartet

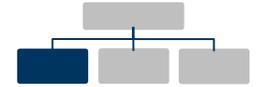


„Welche digitalen Lösungen bieten Sie heute an? Welche planen Sie in der Zukunft anzubieten?“

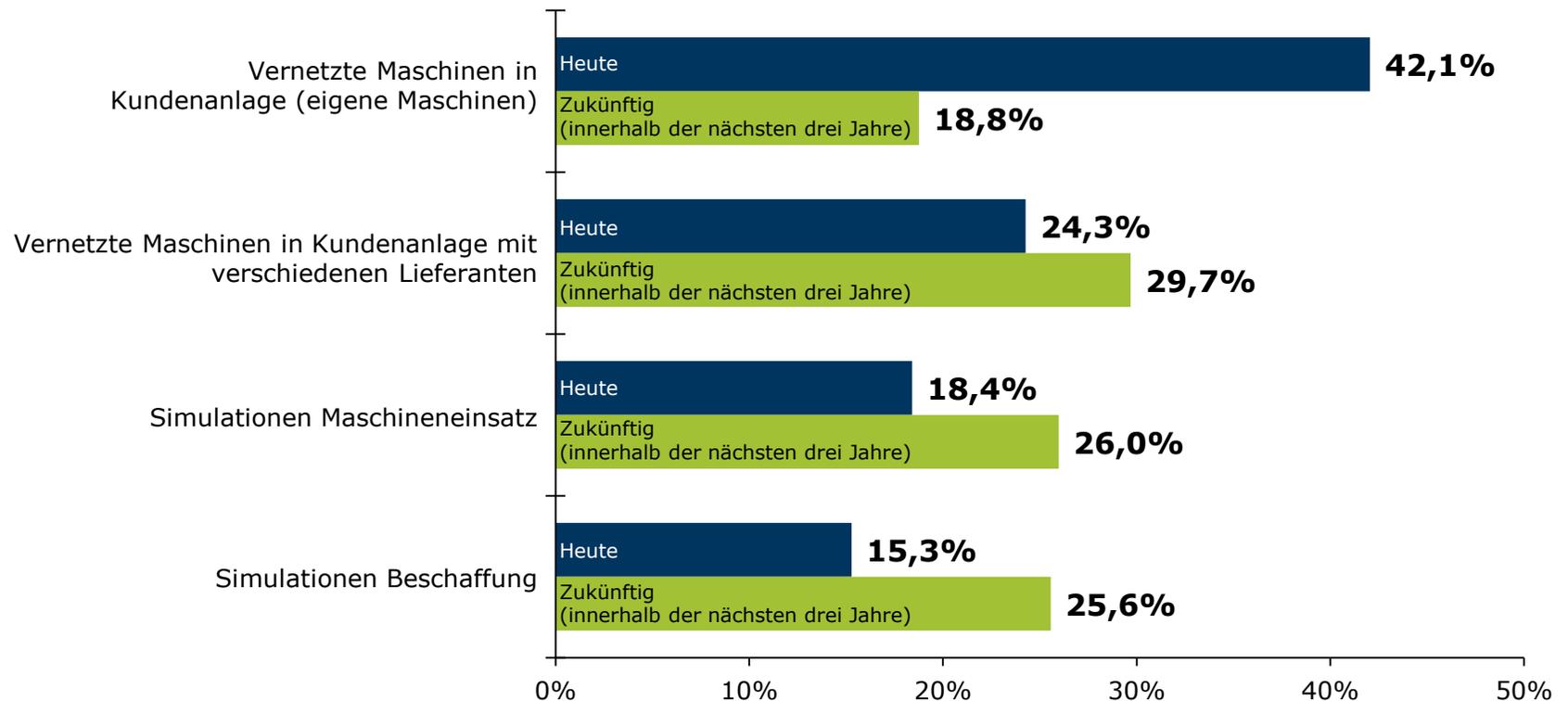


n=490

# „Klassische“ Produkte und Lösungen: Vor allem Maschinen in Kundenanlagen, digital ergänzt und vernetzt

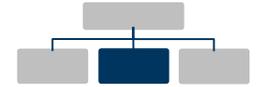


„Digital ergänzte ‚klassische‘ Produkte und Lösungen (digitally enhanced products)“

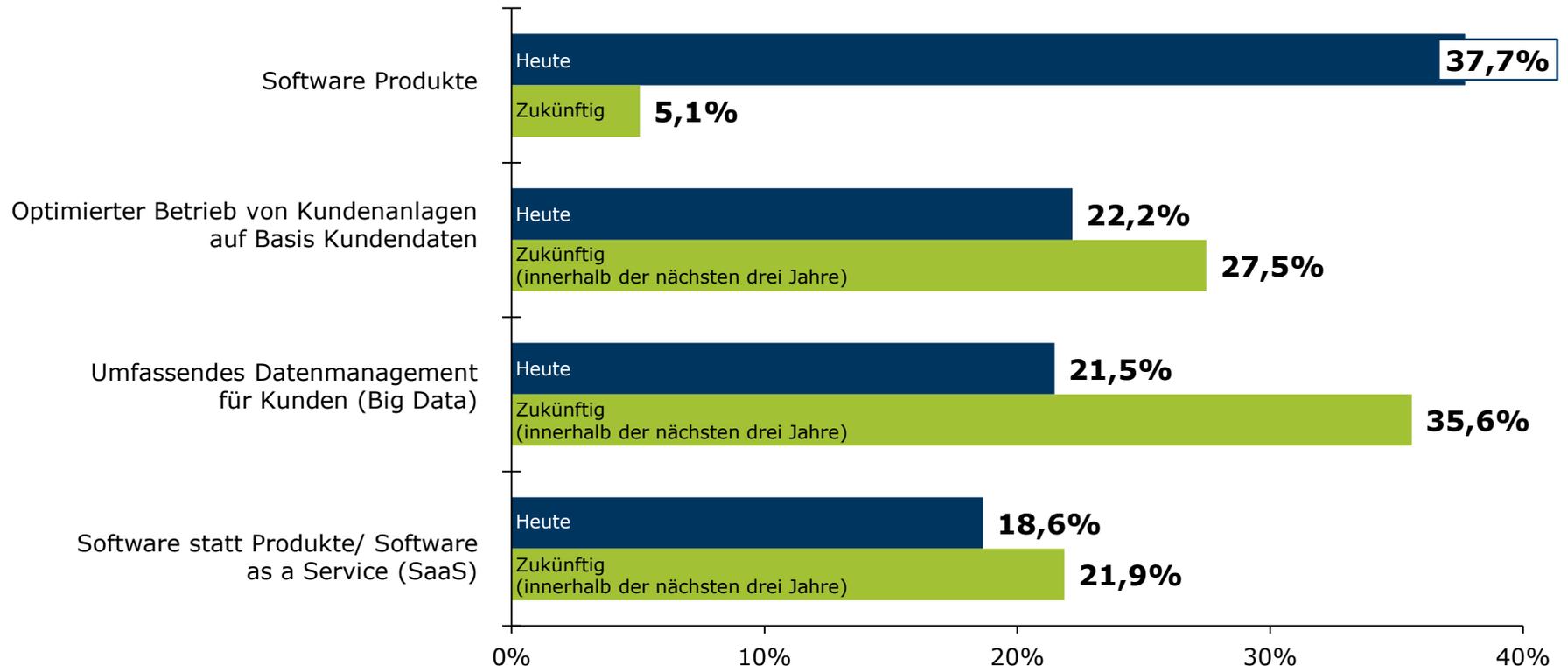


n=490

# Datengetriebene Services: Zukünftiges Wachstum im Datenmanagement und Betriebsoptimierung für Kunden

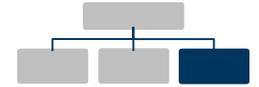


## „Datengetriebene Services“

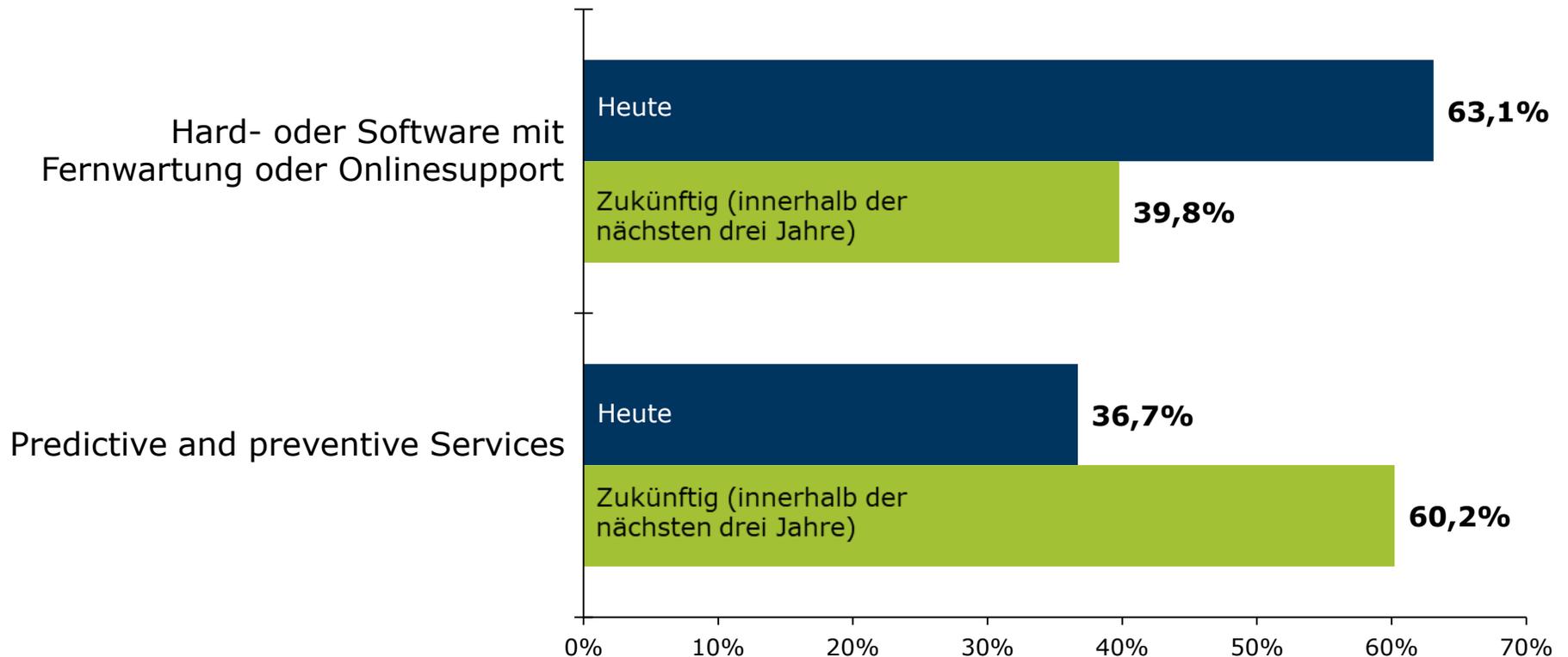


n=490

# Digitalisierung im After Sales: Große zukünftige Bedeutung von predictive und preventive Services



## „Digitalisierung im After Sales Geschäft“



n=490

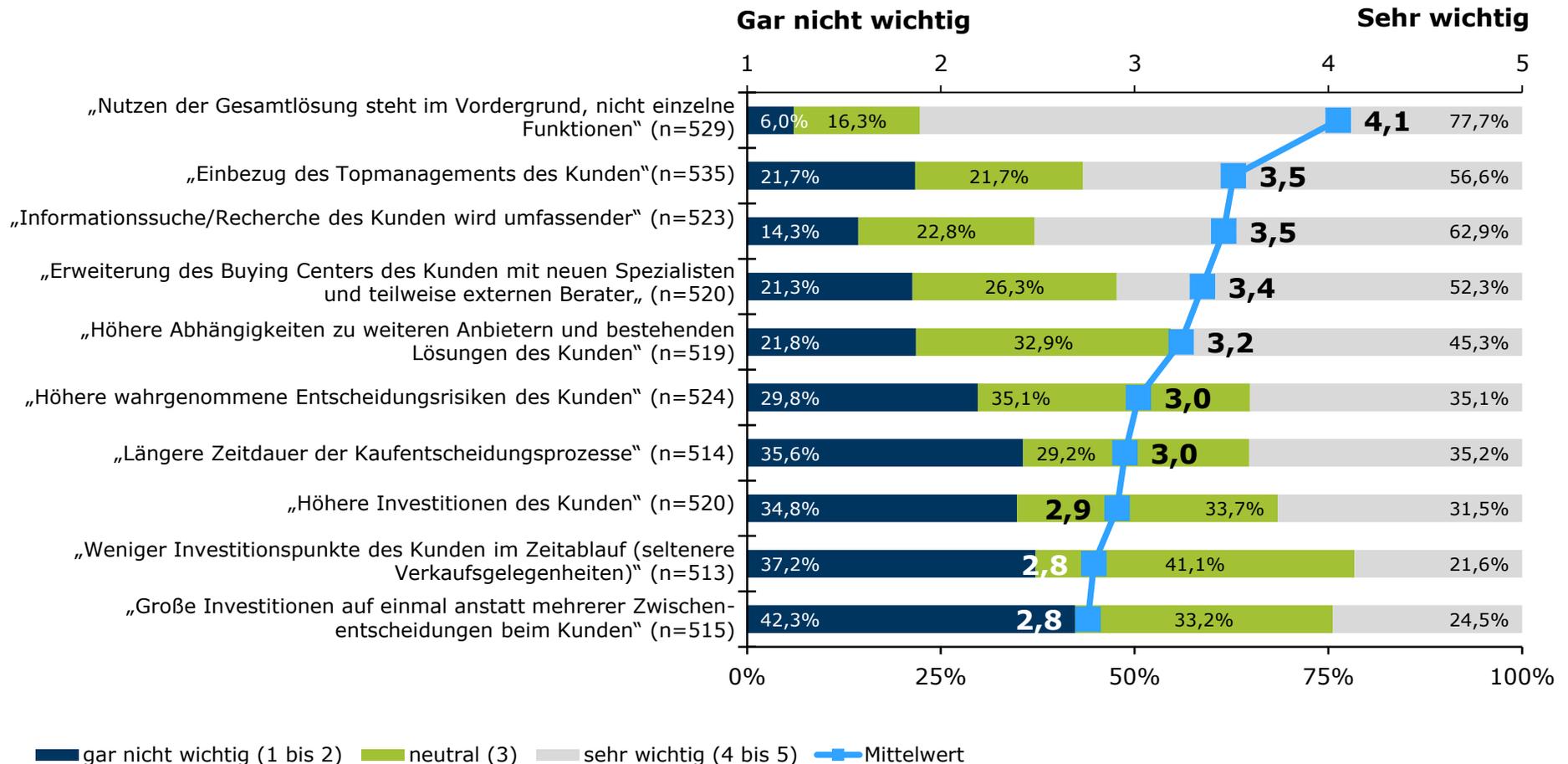
# Agenda

1. Zielsetzung, Datenerhebung und Struktur der Stichprobe
2. Bedeutung digitaler Lösungen und Status Quo in Unternehmen
- 3. Kundensituation und Erfolgsfaktoren im Verkauf digitaler Lösungen**
4. Professionelles Management zur Unterstützung des Verkaufs digitaler Lösungen

# Entscheidungssituation und Kaufprozess des Kunden

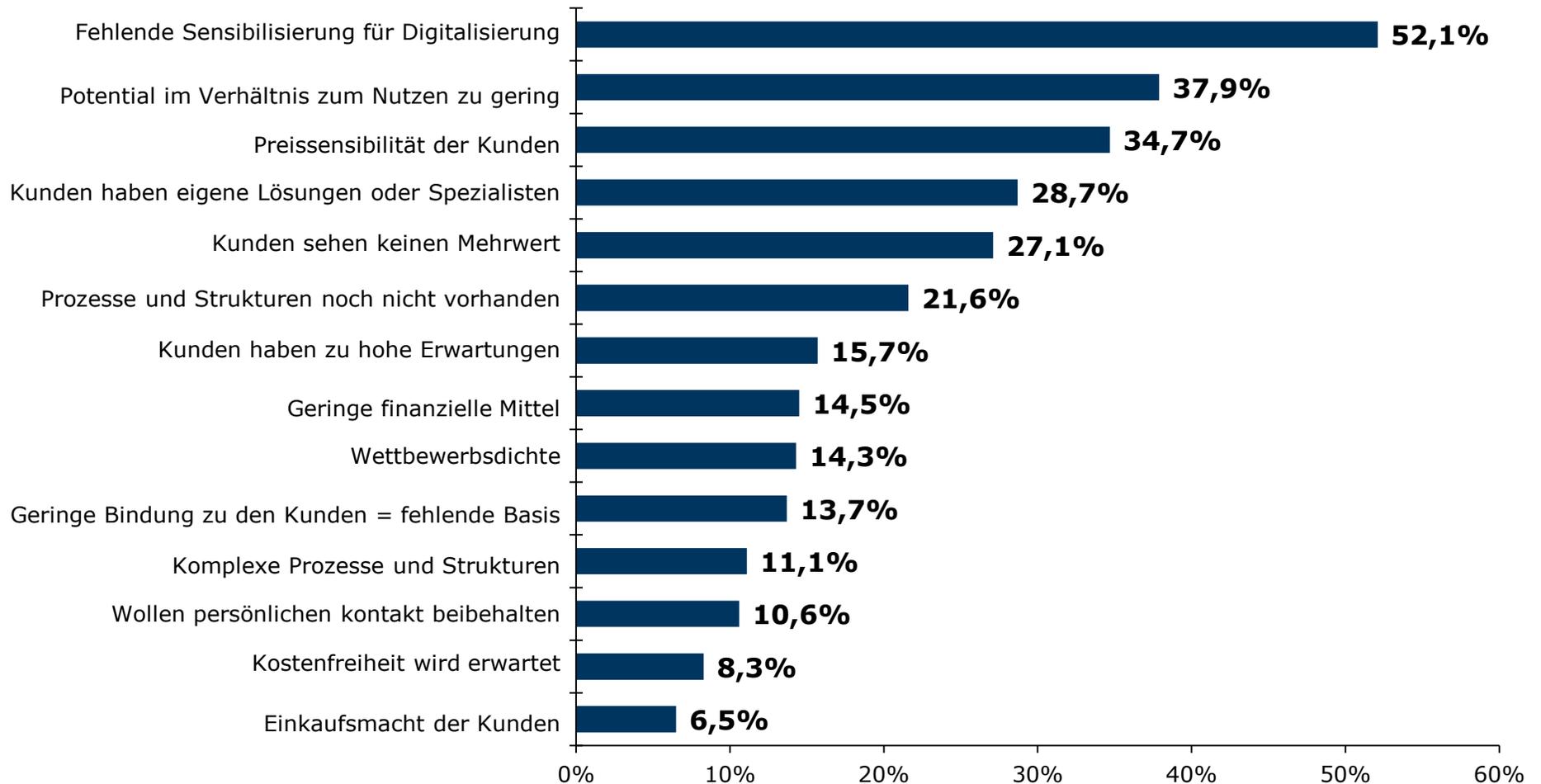
# Beim Kauf digitaler Lösungen steht für den Kunden der Nutzen der Gesamtlösung im Vordergrund

## „Wie verändern sich bei digitalen Lösungen die Kauf- und Entscheidungsprozesse der Kunden?“



# Hindernisse bei Kunden

# Hindernisse bei Kunden: Fehlende Sensibilisierung für Digitalisierung und zu geringes Verhältnis von Potential und Nutzen

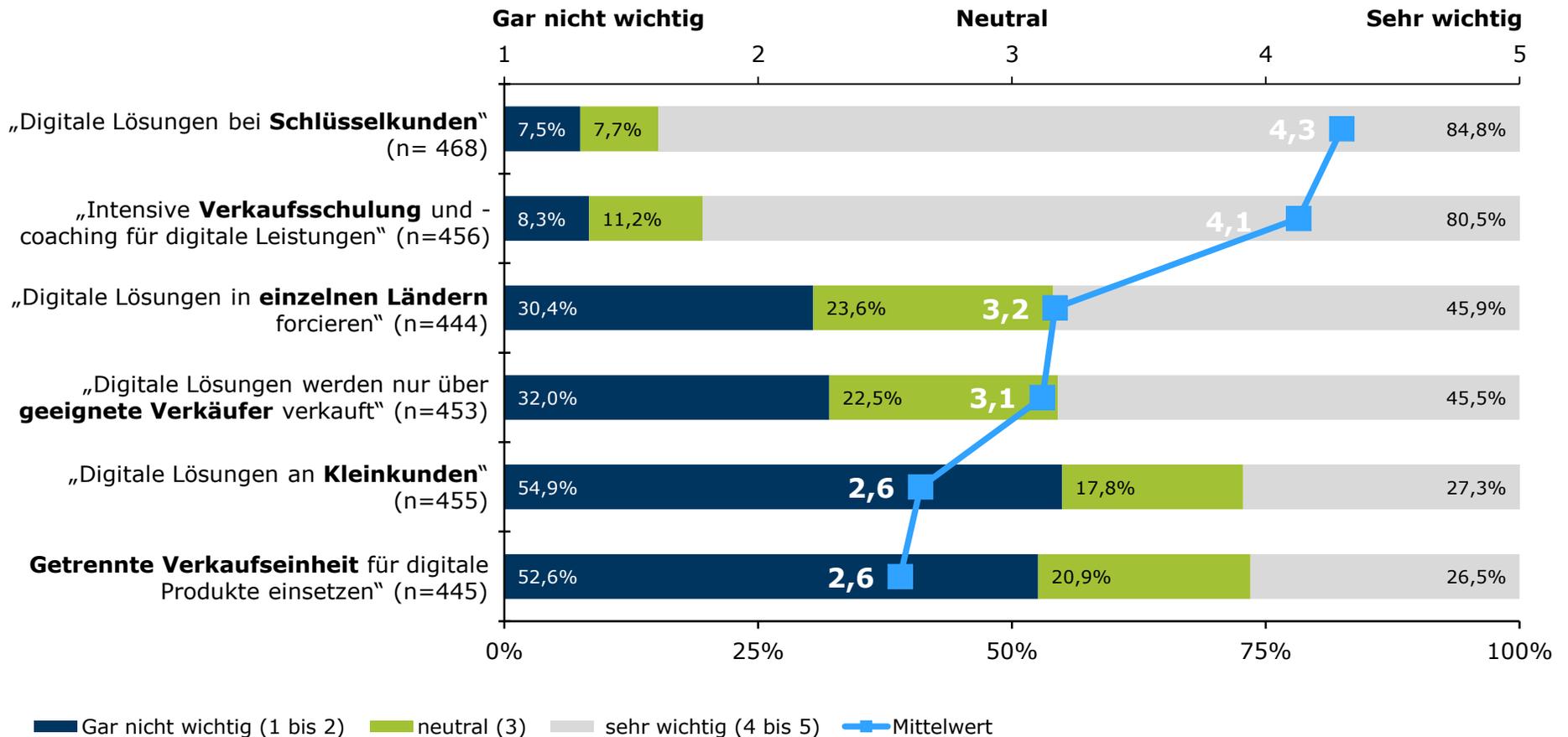


Mehrfachnennungen möglich; n=300

# **Ansatzpunkte für das Vertriebsmanagement, um den Vertrieb digitaler Lösungen erfolgreich zu gestalten**

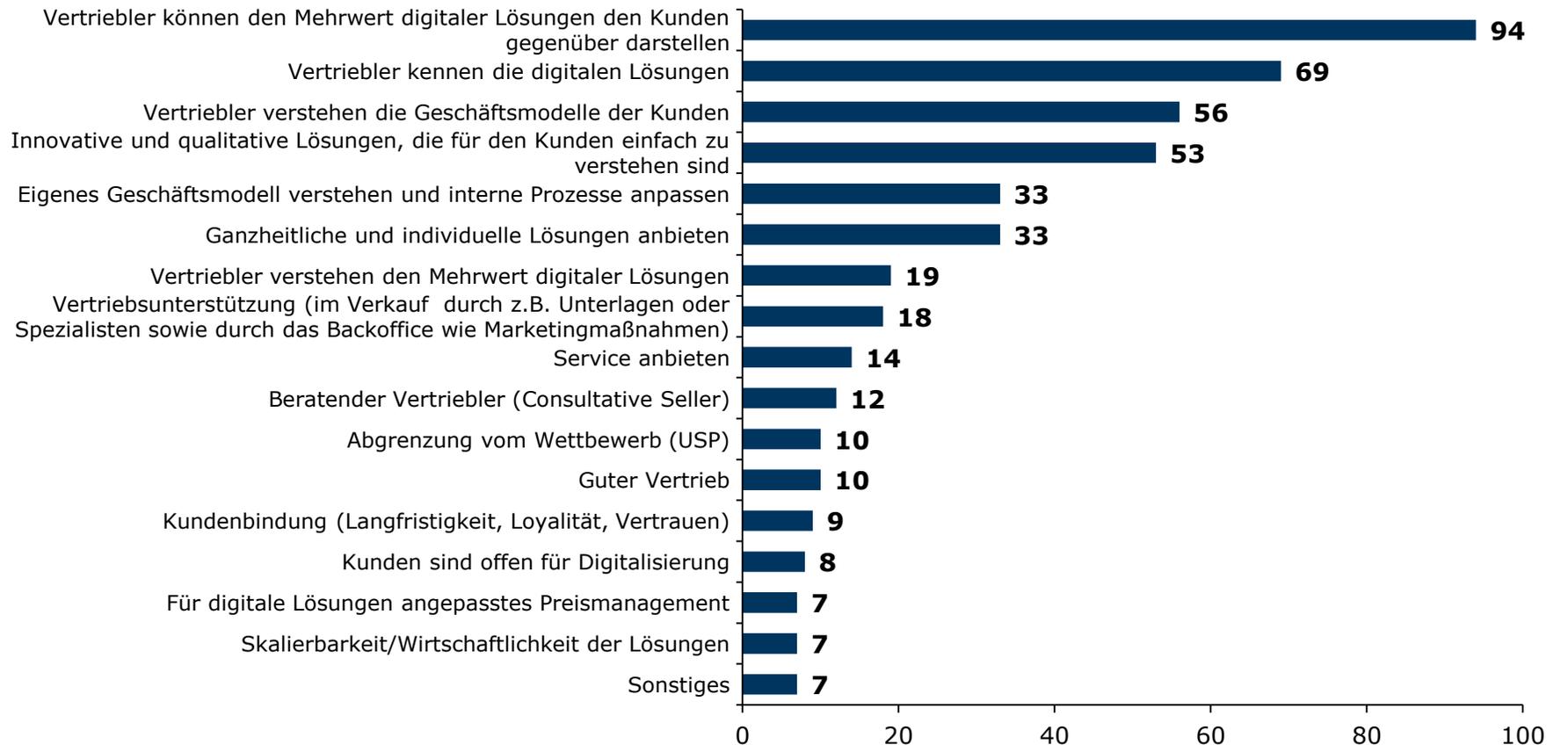
# Schlüsselkunden und Verkaufsschulungen als wichtigste Ansatzpunkte für den erfolgreichen Vertrieb digitaler Lösungen

„Wo setzen Sie im Vertriebsmanagement an, um neue digitale Lösungen, Produkte und Services erfolgreich zu verkaufen?“



# Die Darstellung des Mehrwerts digitaler Lösungen gegenüber des Kunden ist der bedeutsamste Erfolgsfaktor im Vertrieb

„Welche sind die wichtigsten Erfolgsfaktoren beim Verkauf digitaler Lösungen für Ihr Unternehmen?“



Mehrfachnennung möglich; n= 241

# Erfolgsfaktoren beim Verkauf digitaler Lösungen

**„Der Verkauf digitaler Lösungen unterscheidet sich vom klassischen Produktverkauf. Hier geht es deutlich mehr in das Umfeld einer Unternehmensberatung als um den einfachen Blick auf ein Produkt. Ferner muss die Möglichkeit bestehen horizontale Ansätze zu entwickeln und den Kunden hierüber strategisch zu binden.“**

*Herr Guido Jonas, Director Key Account Management, Stryker Leibinger GmbH & Co. KG, Öffentliche Einrichtung, Duisburg, Deutschland*

**„Die wichtigsten Erfolgsfaktoren sind neben der eigenen Unternehmensstrategie die Nutzenorientierung digitaler Lösungen als auch der Mensch als Wirtschaftsfaktor.“**

*Herr Wilhelm Balbierer, Leiter KAM, RZB Rudolf Zimmermann Bamberg GmbH, Konsumgüterhersteller, Bamberg, Deutschland*

**„Markposition stärken/verbessern durch Alleinstellungsmerkmale und Kundenbindung intensivieren durch innovativeres Auftreten.“**

*Herr Markus Nolting, Head of Service Sales, MAG IAS GmbH, Dienstleistungsunternehmen, Eislingen, Deutschland*

**„Es muss einfach und intuitiv sein, damit der Kunde Freude hat mit dem Produkt zu arbeiten.“**

*Geschäftsführer, Großhändler, Berlin, Deutschland*

**„Aufbau digitaler Kompetenzen in Vertrieb, Service und Marketing – Qualifikation – Neue Verkäuergeneration (Consultative Seller).“**

*Geschäftsführer, Industriegüterhersteller, Winnenden, Deutschland*

# Erfolgsfaktoren beim Verkauf digitaler Lösungen

**„Transparenz, Benutzerfreundlichkeit, sprich möglichst einfache Bedienbarkeit, hohe Performanz. Und: Technik muss Kunden befriedigen, nicht umgekehrt. Überraschen Sie mit Lösungen, die funktionieren. Überraschen Sie mit Mehrwert.“**

*Herr Dipl.-Kaufm. Christian König, Leiter Informations Management, BTC Europe GmbH, Großhändler, Monheim am Rhein, Deutschland*

- „1. Grundlegende Analyse des Kunden mit dem Kunden (nicht nur sektionsweise, sondern 360°) - Experten mit Experten**
- 2. Klare gemeinsam mit dem Kunden erarbeitete Zielstellung (inkl. definierter Kundennutzen und Nutzenkongruenz mit dem Unternehmen) - Experten mit Experten**
- 3. Gemeinsame Erarbeitung einer kundenindividuellen Lösung mit ebenfalls 360° Beteiligung der relevanten Kunden- und Firmenabteilungen mit Projektdefinition, Milestones und Timelines - Experten mit Experten**
- 4. glasklares Projektmanagement gemeinsam mit dem Kunden - Experten mit Experten.“**

*Herr Dr. Ralf Zeuner, Director Commercial Account Management, Johnson & Johnson MEDICAL GmbH, Öffentliche Einrichtung, Norderstedt, Deutschland*

**„Klarer Nutzen der digitalen Lösung für Anwender. Digitallösung muss einfacher, besser, komfortabler sein als herkömmliche Lösung - aus Sicht des Anwenders.“**

*VP International Sales & Sales Excellence, Konsumgüterhersteller, Wetzlar, Deutschland*

# Erfolgsfaktoren beim Verkauf digitaler Lösungen

**„Digitale Lösungen müssen den etablierten, klassischen Vertrieb ankurbeln. Als Stand-Alone-Lösungen funktionieren digitale Lösungen nicht bei unserem Unternehmen.“**

*Herr Michael Merz, Geschäftsführer, Duran Produktions GmbH & Co. KG, Industriegüterhersteller, Mainz, Deutschland*

**„Lösungen auf Basis von Kundenbedürfnissen zu entwickeln. Der Vertrieb muss in der Lage sein, die richtigen Gesprächspartner zu erreichen und eine gute Bedarfsanalyse beim Kunden umzusetzen, um daraus eine auf den Kunden zugeschnittene Nutzenargumentation aufzubauen.“**

*VP Niederlassungsleiter, Dienstleistungsunternehmen, Frankfurt a.M., Deutschland*

**„Verkaufsfähige Konzepte mit Kundennutzen. Gut geschulte Mitarbeiter. Eine diesbezügliche Vision und Verankerung in der Firmenstrategie.“**

*Herr Karsten Just, Head of Marketing & Sales Group, Baumer GmbH, Industriegüterhersteller, Friedberg, Deutschland*

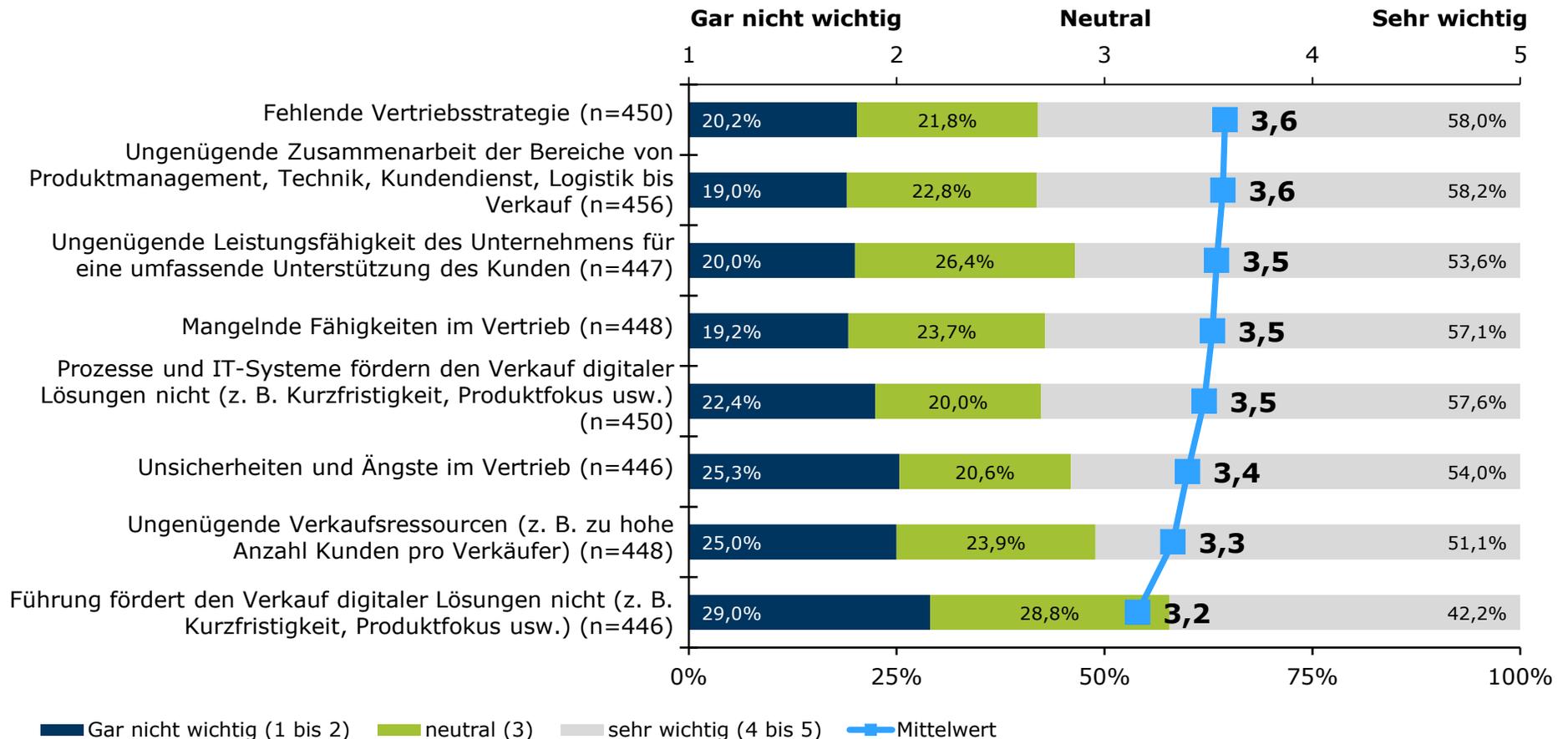
**„1) Das Verständnis der Mitarbeitenden im Vertrieb, dass digitale Lösungen nicht der böse Feind sind, sondern DER Weg die Zukunft des Unternehmens und damit die eigenen Arbeitsplätze zu sichern. 2) Den jeweils richtigen Ansprechpartner beim Kunden finden (auch das verändert sich). 3) Eine für den Kunden verständliche Herleitung des praktischen Nutzens der digitalen Lösung.“**

*Herr Uwe Timm, Head of Division Sales Germany (South), Endress + Hauser Messtechnik GmbH+Co. KG, Industriegüterhersteller, Ratingen, Deutschland*

# Was sind interne und externe Hürden beim Vertrieb digitaler Lösungen?

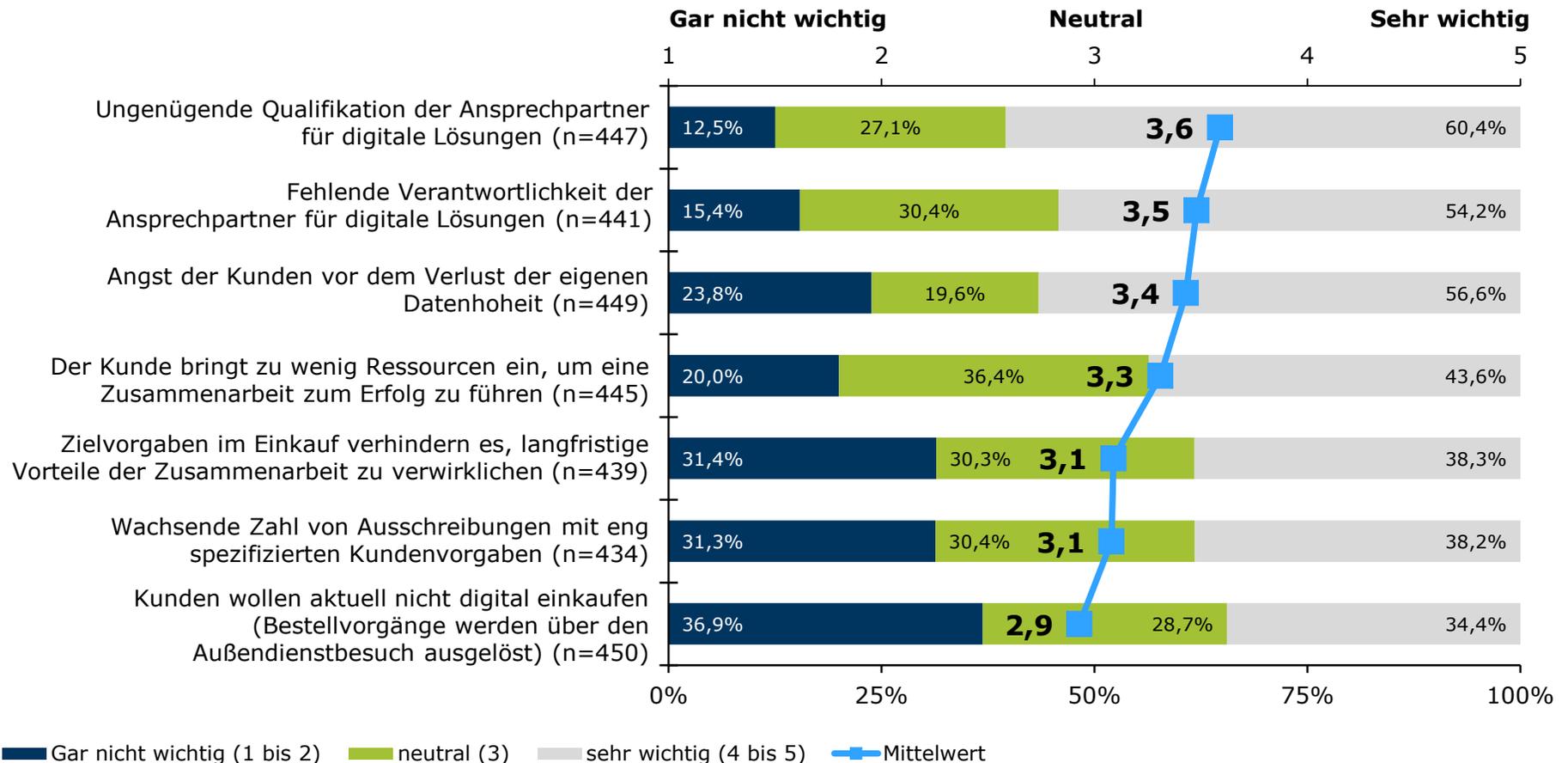
# Größte interne Hürden: Fehlende Vertriebsstrategien und ungenügende bereichsübergreifende Zusammenarbeit

„Interne Hürden (im Unternehmen) beim Vertrieb digitaler Lösungen: Wie beeinflussen folgende Hürden den erfolgreichen Vertrieb digitaler Lösungen?“



# Größte externe Hürden: Ansprechpartner der Kunden sind ungenügend qualifiziert und ihnen fehlt es an Verantwortlichkeit

„Externe Hürden (bei Kunden) beim Vertrieb digitaler Lösungen:  
Wie beeinflussen folgende Hürden den erfolgreichen Vertrieb digitaler Lösungen?“



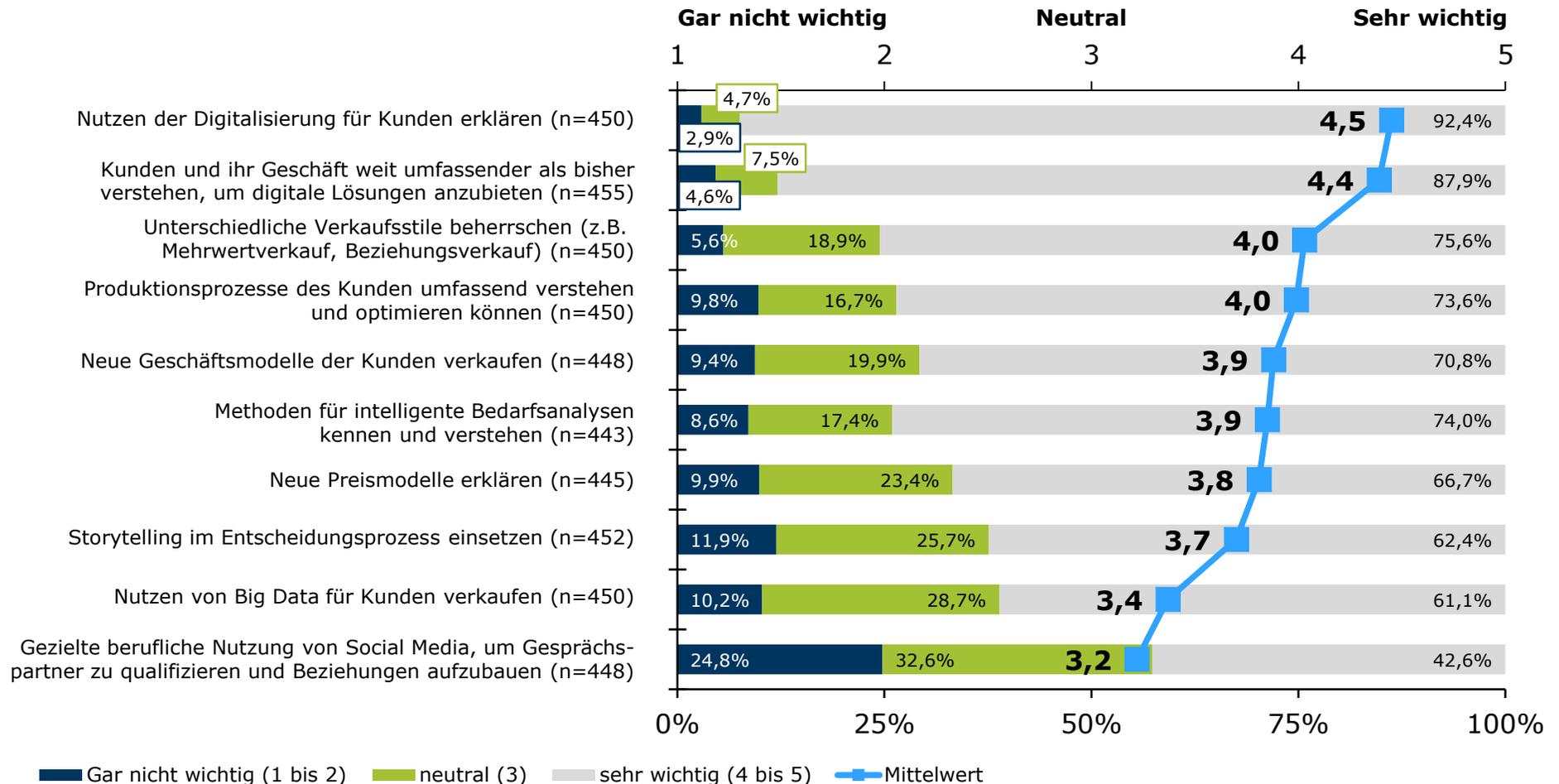
# Agenda

1. Zielsetzung, Datenerhebung und Struktur der Stichprobe
2. Bedeutung digitaler Lösungen und Status Quo in Unternehmen
3. Kundensituation und Erfolgsfaktoren im Verkauf digitaler Lösungen
4. Professionelles Management zur Unterstützung des Verkaufs digitaler Lösungen

# Neue Kompetenzanforderungen im Vertrieb digitaler Lösungen

# Verkäufer müssen ihre Kunden noch umfassender als bisher kennen und ihnen den Nutzen der Digitalisierung erklären

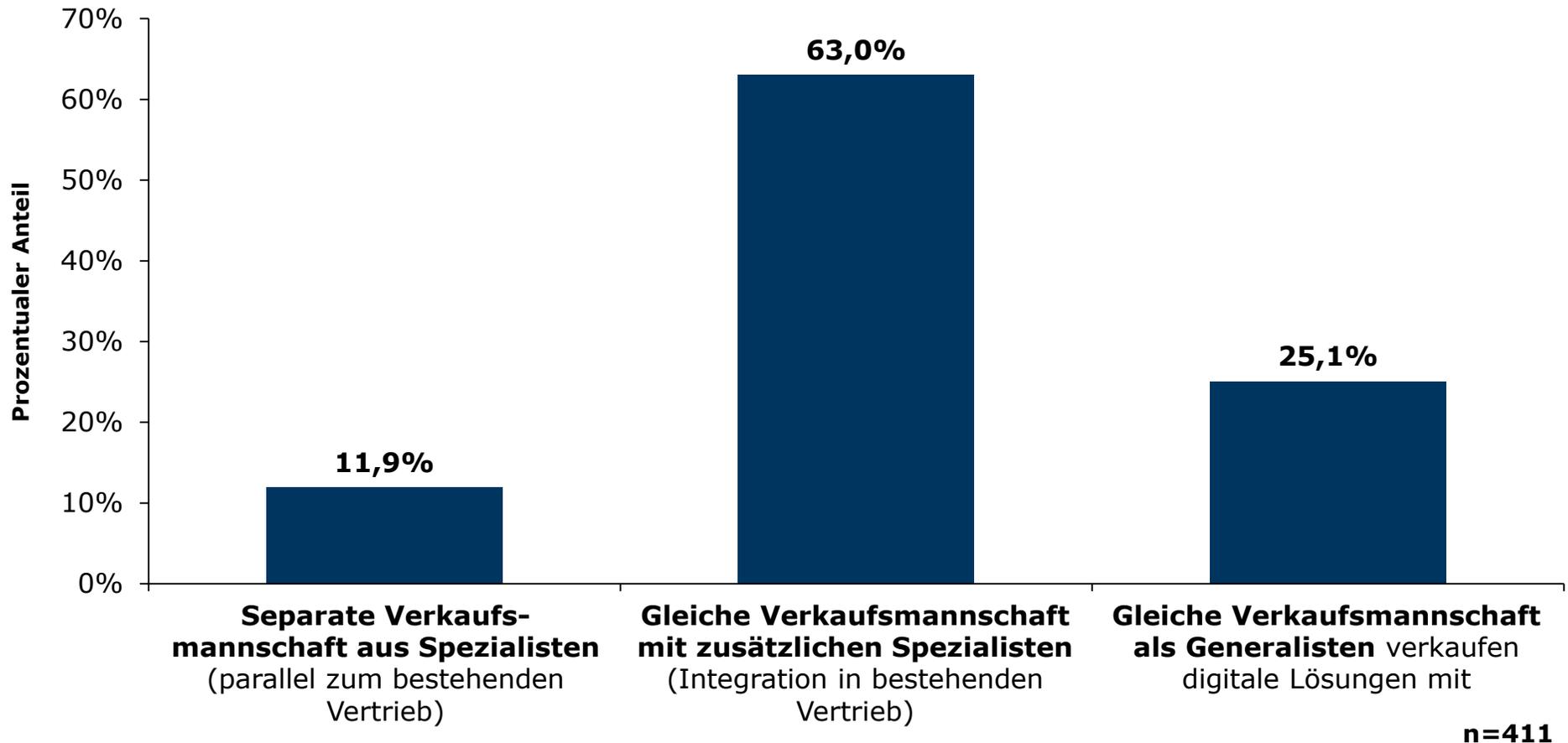
## „Welche neuen Anforderungen muss der Verkauf erfüllen?“



# Vertriebsorganisation

# 63% der Unternehmen organisieren den Vertrieb mit bestehender Verkaufsmannschaft und zusätzlichen Spezialisten

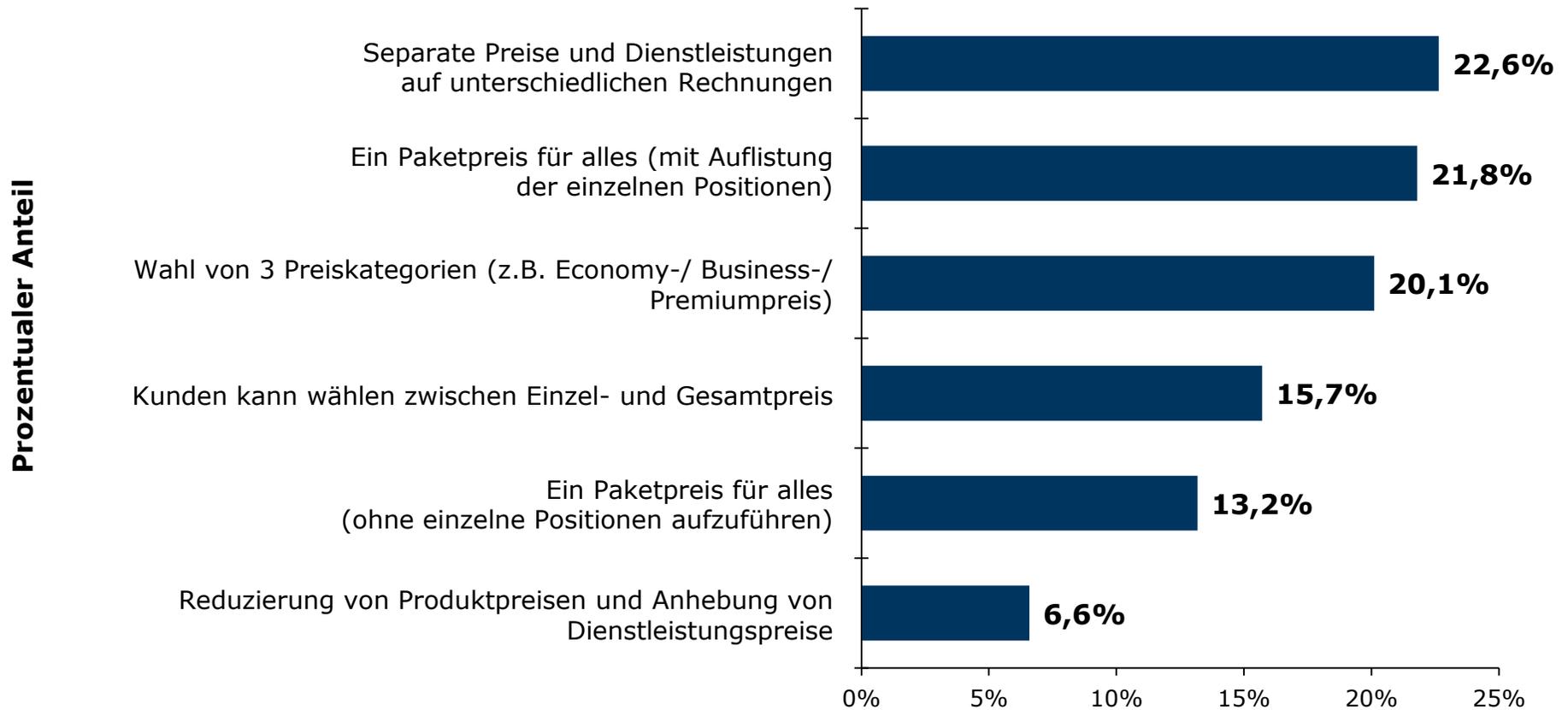
„Wie organisieren Sie den Verkauf digitaler Lösungen in der Vertriebsorganisation?“



# Preismanagement im Vertrieb von digitalen Lösungen

# Unternehmen präferieren die separate Auszeichnung von Preisen & Dienstleistungen auf unterschiedlichen Rechnungen

„Wie gestalten Sie das Preismanagement beim Verkauf digitaler Lösungen?“

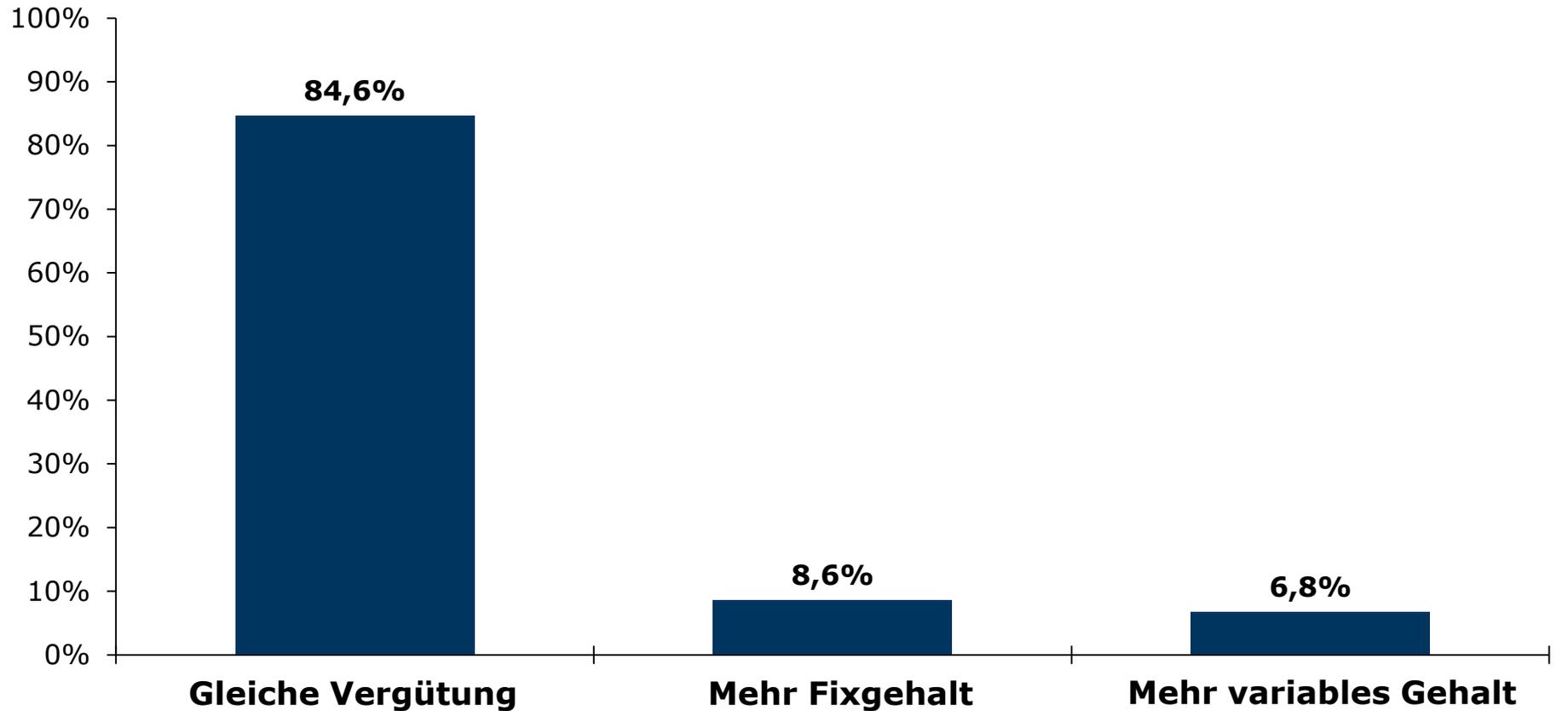


n=592

# Gehaltsstrukturen im Vertrieb von digitalen Lösungen

# Das Gehalt von 84,6% der Befragten besteht zu gleichen Teilen aus fixem und variablen Gehalt

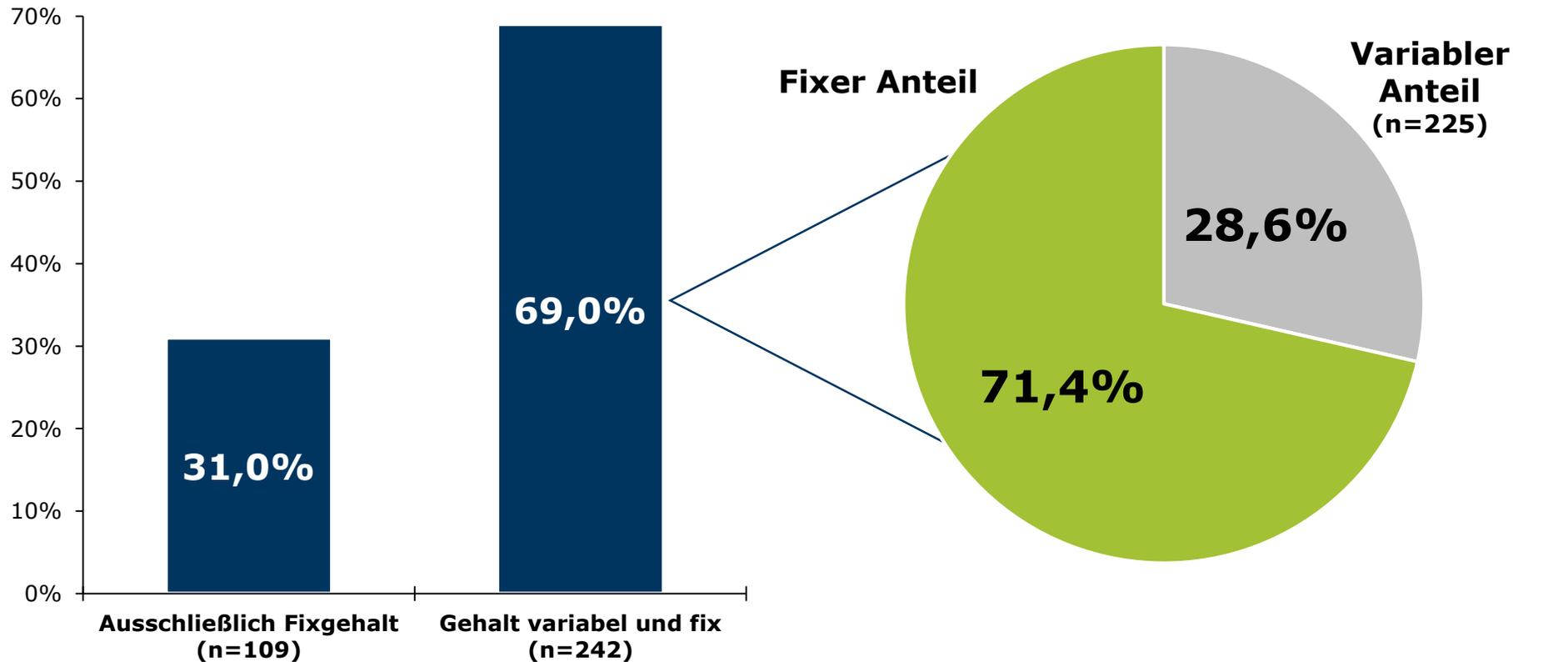
„Wie verhält sich die Vergütung von Verkäufern bei digitalen Lösungen zum bisherigen Geschäft?“



n=384

# Im Verkauf digitaler Lösungen setzen knapp 70% der Unternehmen auf Kombination aus Fixum und variablem Gehalt

„Wie werden Verkäufer in Ihrem Unternehmen für den Verkauf digitaler Lösungen vergütet?“

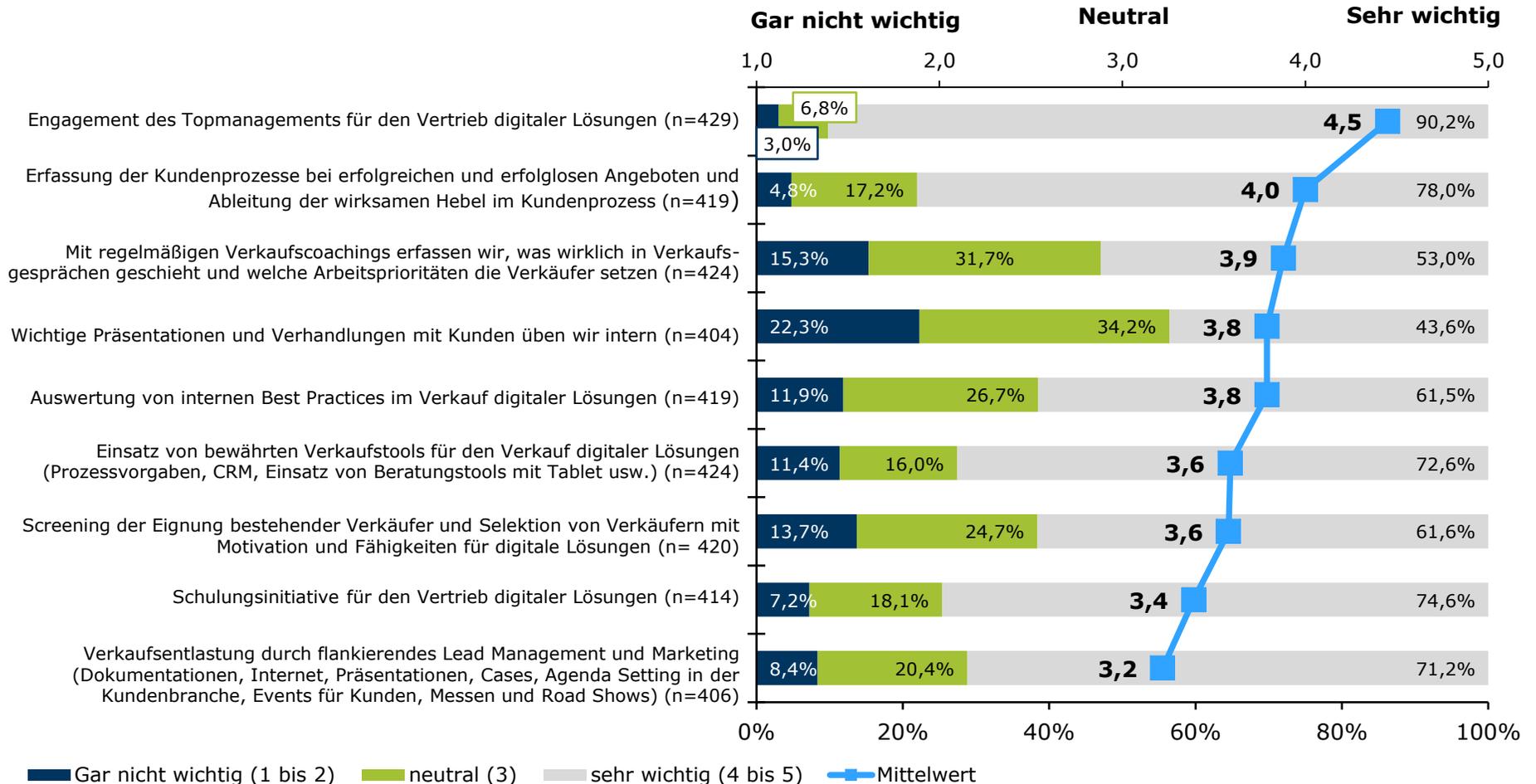


n=576

# Mit welchen Maßnahmen unterstützt das Management den erfolgreichen Vertrieb digitaler Lösungen?

# Das Engagement des Topmanagements unterstützt den Vertrieb digitaler Lösungen am meisten

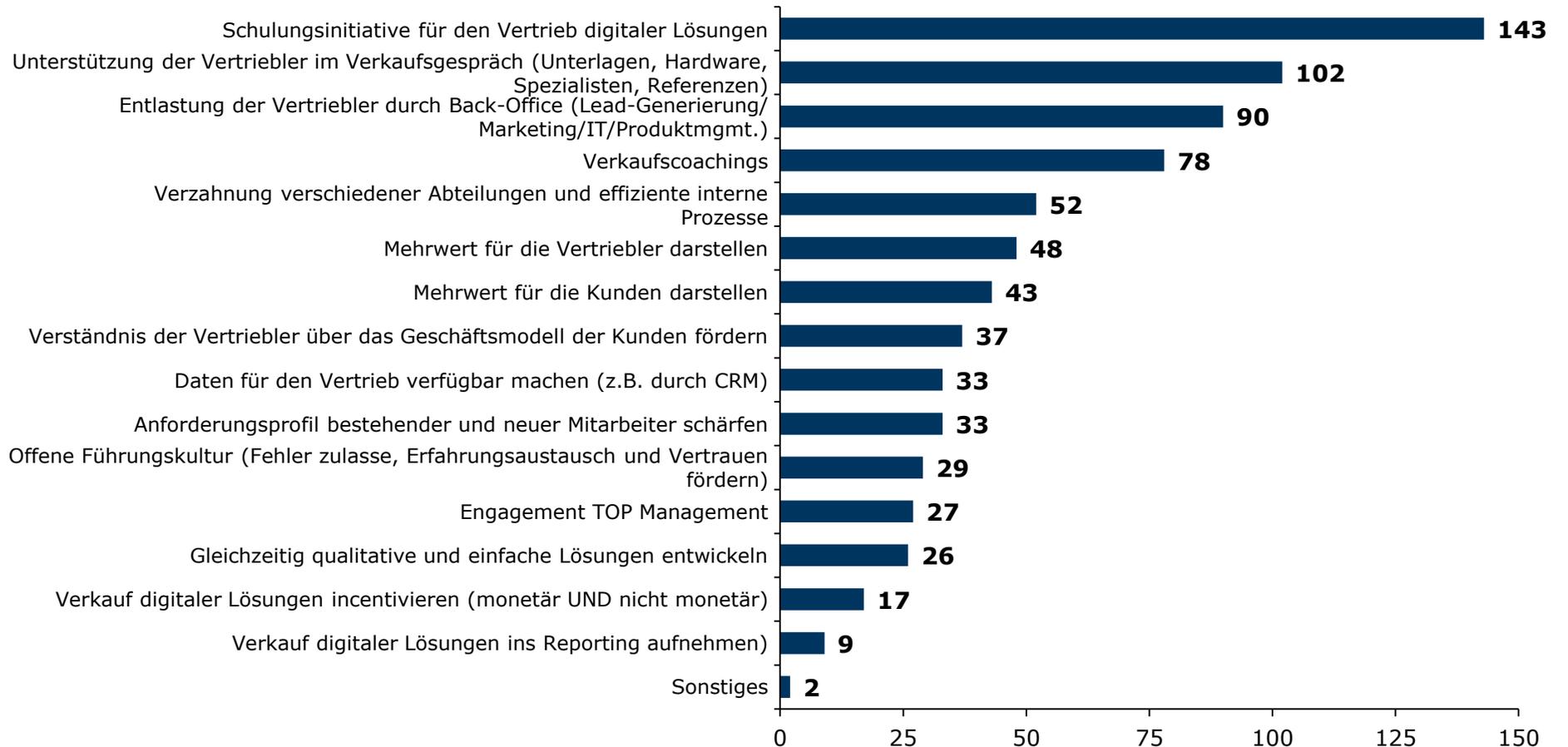
## „Maßnahmen im Management für den Vertrieb digitaler Lösungen“



# Durch welche Maßnahmen kann der Vertrieb digitaler Lösungen unterstützt werden?

# Schulungsinitiativen für den Vertrieb digitaler Lösungen tragen als Maßnahme zum Vertriebserfolg bei

## „Unterstützung von Verkäufern im Verkauf digitaler Lösungen“



Mehrfachnennung möglich; n=696

# Maßnahmen um Verkäufer beim Verkauf digitaler Lösungen zu unterstützen

**„Mehrwert (Vorteile, Nutzen) für Kunden und Vertriebsmannschaft aufzeigen.“**

*Herr Dr. Jan Neumann, Director Change Management, Berner SE, Großhändler, Künzelsau, Deutschland*

**„Kundennutzen speziell für den Zielkunden herausgearbeitet.“**

*Global Account Director, Dienstleistungsunternehmen, Löhne, Deutschland*

**„Erläuterung und Schulung zu neuen digitalen Prozessen und Produkten.“**

*Geschäftsleiter System und Individualverpflegung Deutschland & Niederlande, Konsumgüterhersteller, Rheine, Deutschland*

**„Trainings zur professionellen Darstellung des Mehrwertes und der strategischen Notwendigkeit des digitalen Verkaufes.“**

*Geschäftsführer Vertrieb & Marketing, Industriegüterhersteller, Baden-Baden, Deutschland*

**„Digitales Marketing (soziale Medien, transformative marketing etc.) als flankierende Maßnahme.“**

*Director Global Retail Sales, Industriegüterhersteller, Balingen, Deutschland*

**„Eigene Unsicherheiten in der Vertriebsmannschaft durch Trainings reduzieren.“**

*Vice President Sales Europe, Industriegüterhersteller, Hamburg, Deutschland*

# Erfolgsfaktoren bei der Unterstützung von Verkäufern beim Verkauf digitaler Lösungen

**„Die richtigen Mitarbeiter auswählen, die auch die neuen Anforderungen erfüllen und verkaufen können.“**

*Vertriebsleiterin, Industriegüterhersteller, Lüdenscheid, Deutschland*

**„Unterstützung vom TOP Management.“**

*Regionaler Verkaufsleiter, Industriegüterhersteller, Heidenheim an der Brenz, Deutschland*

**„Mit begleitenden Maßnahmen (PR, Messen, CRM, ...) den Vertrieb unterstützen.“**

*Vertriebsleiter International, Industriegüterhersteller, Genthin, Deutschland*

**„Unterstützende Unterlagen. Das Marketing muss für die Verkaufsmannschaft leicht verständliche und selbsterklärende Broschüren, Videos, Internetseiten und Präsentationen erstellen, die der Vertriebler im Verkauf einsetzen kann.“**

*Technical Team DACH Central Customer Service, Industriegüterhersteller, Dortmund, Deutschland*

**„Spezialisten unterstützen die Generalisten.“**

*SVP Sales Western Europe,, Industriegüterhersteller, Wetzlar, Deutschland*

**„Enge Abstimmung und Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen, um nicht nur reaktiv, sondern auch proaktiv agieren sowie Kundenfeedback weitergeben zu können.“**

*Geschäftsführer Vertrieb, Industriegüterhersteller, Weißenhorn, Deutschland*

# Kontakt zu den Autoren

„Wir freuen und auf Ihre inhaltlichen Fragen, Rückmeldungen und Diskussionsbeiträge – gerne stellen wir Ihnen die Detailergebnisse der Studie zur Verfügung.“

## Prof. Dr. Christian Schmitz



Lehrstuhlinhaber **Sales & Marketing Department**

Ruhr-Universität Bochum  
Universitätsstraße 150  
DE-44801 Bochum

Phone: +49 234 32 26596  
E-Mail: [Christian.Schmitz@rub.de](mailto:Christian.Schmitz@rub.de)

Homepage: [www.sales-and-marketing-department.com](http://www.sales-and-marketing-department.com)

## Dr. Matthias Huckemann



Geschäftsführer **Mercuri International**

Theodor-Hellmich-Straße 8  
DE-40667 Meerbusch

Phone: +49 2132 9306 0  
E-Mail: [matthias.huckemann@mercuri.de](mailto:matthias.huckemann@mercuri.de)

Homepage: [de.mercuri.net](http://de.mercuri.net)