

Wie die Digitalisierung den B2B-Vertrieb verändert

Digitale Technologien führen zu massiven Veränderungen im Geschäfts- und Industriekundenvertrieb und bieten dabei riesige Chancen, sich vom Wettbewerb abzusetzen – durch deutlich mehr Kundenwertgenerierung zu deutlich geringeren Kosten. Die A.T. Kearney-Studie „The Future of B2B Sales“ gibt Einblicke in das, was Vorreiter unter den Unternehmen bereits heute tun und was sie zukünftig als relevant ansehen.

Christian Gebhardt, Martin Handschuh

Innerhalb der letzten 15 Jahre hat sich der Privatkundenvertrieb getrieben durch digitale Technologien tiefgreifend verändert. Heute können Kunden im Internet und mobil nahezu alles, überall und zu jeder Zeit suchen und einkaufen – und dabei den günstigsten Preis oder die attraktivsten Konditionen wählen. Vieles davon findet sich auf den Titelseiten der Wirtschaftspresse. Im Vergleich dazu wird über den Geschäfts- und Industriekundenvertrieb sehr viel weniger berichtet – doch gerade hier zeichnet sich zurzeit ein radikaler Wandel ab, der dem des Privatkundenvertriebs in nichts nachsteht.

Vorreiterunternehmen weisen den Weg in die Zukunft

Was in Zukunft relevant sein wird und worauf es bereits heute ankommt, zeigen die Ergebnisse der A.T. Kearney Studie „The Future of B2B Sales“. Befragt wurden weltweit über 1.600 Vertriebsmanager aus allen relevanten

„Digitalisierung führt zu radikalen Veränderungen im B2B-Vertrieb, die denen im Privatkundenvertrieb in nichts nachstehen.“

B2B-Industrien, z. B. Maschinen- und Anlagenbauer, Auto-OEM und -Zulieferer, Hightech-Unternehmen, Finanzdienstleister und Energieunternehmen.

Die Ergebnisse der Studie sprechen eine deutliche Sprache: Die Mehrheit der befragten Vertriebsmanager bringt klar zum Ausdruck, dass ihre Unternehmen sich heute mit einer Reihe von Herausforderungen konfrontiert sehen, die sie zu einer grundlegenden Weiterentwicklung ihrer Vertriebspraktiken zwingen:

- Die Ansprüche von Kunden steigen und erfordern substanzielle Weiterentwicklung von Angeboten und Interaktionsmodellen.
- Neue Wettbewerber drängen in den Markt und stellen mit neuen Angeboten und unkonventionellen Geschäftsmodellen eine ernstzunehmende Konkurrenz dar.
- Kunden bauen ihre Beschaffungskompetenz aus und nutzen ihre Einkaufsmacht konsequent zu ihrem Vorteil.

Vorreiterunternehmen zeigen den Weg auf, wie den Herausforderungen insbesondere mittels Digitalisierung begegnet werden kann – und wie deutlich mehr Kundenwert zu substanziell geringeren Kosten geschaffen werden kann. Dies schlägt sich in überdurchschnittlichem organischem Umsatzwachstum und in überdurchschnittlicher Steigerung ihrer Vertriebsproduktivität nieder. 26 Prozent der befragten Unternehmen wuchsen in den letzten drei Jahren organisch doppelt so schnell und steigerten ihre Vertriebsproduktivität 2,3-fach stärker als durchschnittliche Unternehmen (siehe **Abbildung 1**).

Der Vertrieb im Jahre 2024

Wie sehen die Unternehmen die Zukunft des B2B-Vertriebs? Welche Zukunftsszenarien erachten sie für das Jahr 2024 als wahrscheinlich? Ein brei-



Dr. Martin Handschuh

ist Partner und Mitglied der Geschäftsleitung von A.T. Kearney. Er leitet das globale Kompetenzteam für Vertrieb und Wachstum. E-Mail: martin.handschuh@atkearney.com



Dr. Christian Gebhardt

ist Projektleiter bei A.T. Kearney. Sein Fokus liegt auf Vertriebsexzellenz und der Transformation von Vertriebsorganisationen. E-Mail: christian.gebhardt@atkearney.com

Martin Handschuh
A.T. Kearney GmbH, Düsseldorf, Deutschland
E-Mail: martin.handschuh@atkearney.com

Christian Gebhardt
A.T. Kearney GmbH, Düsseldorf, Deutschland
E-Mail: christian.gebhardt@atkearney.com

Kerngedanke 1

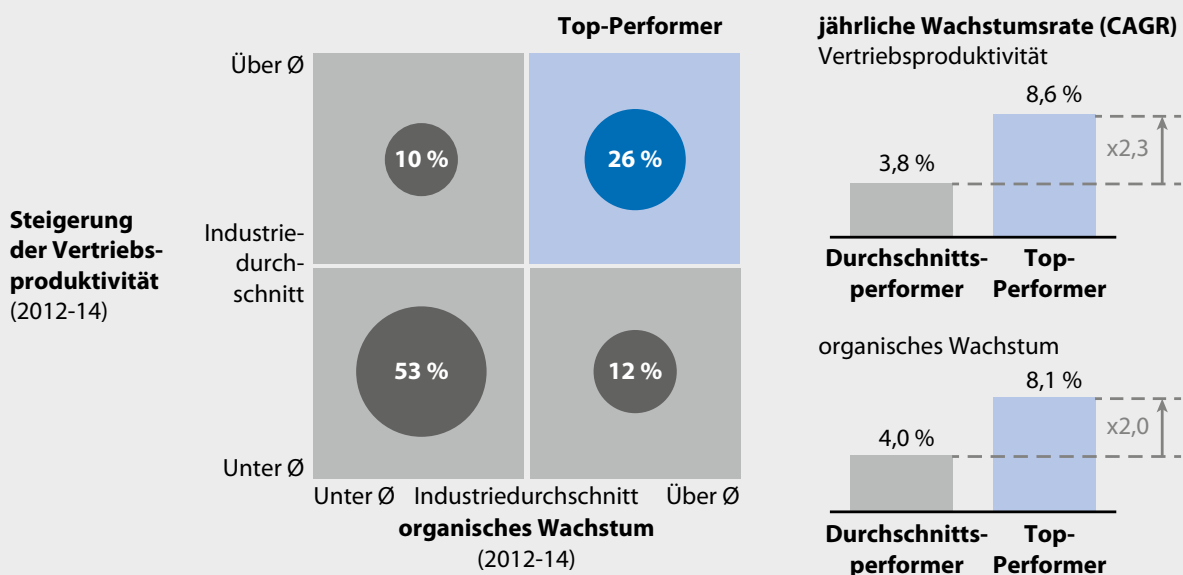
Die Zukunft des B2B-Vertriebs ist digital. In allen Branchen sind fundamentale Veränderungen zu erwarten.

tes und vielfältiges Portfolio an Entwicklungen wird von mehr als der Hälfte der Vertriebsmanager als sehr wahrscheinlich oder wahrscheinlich eingeschätzt: neue Vertriebskanäle, Interaktionsmodelle mit Kunden, neue Ressourcen- und Kompetenzerfordernungen – und nahezu alles davon basierend auf, beeinflusst oder unterstützt durch Digitalisierung von Angeboten und (Arbeits-)Abläufen. Gerade die Vielfalt an gleichzeitigen und sich wechselseitig beeinflussenden Entwicklungen stellt besondere Herausforderungen an das Vertriebsmanagement (siehe **Abbildung 2**).

Ein Punkt ragt in der Bewertung klar heraus: die Notwendigkeit, Angebote und Kundeninteraktionen einfach zu gestalten. Nach Jahren kontinuierlich gewachsener Komplexität in vielfältigen Dimensionen wie Angeboten, Kunden, Kundeninteraktionsmodellen etc. besteht hier bei vielen Unternehmen akuter Handlungsbedarf. Oftmals wirkt sich die (übermächtig empfundene) Komplexität als Motivations- und letztlich als Wachstumsbremse aus. Richtig angewendet, kann aus der Vereinfachung und Entschlackung des Vertriebs und darüber hinaus ein nachhaltiger Wettbewerbsvorteil entstehen – und können unter anderem neu geschaffene Freiheitsgrade genutzt werden, zielgerichtet mehr Wert für Kunden zu schaffen. Viele der nachfolgend dargestellten Vertriebsausprägungen können und sollten dabei so angewendet werden, dass sie auf das Ziel der Vereinfachung kombiniert mit mehr Kundenwertgenerierung einzahlen: „Less for more“ ist das Leitmotiv.

Spannend ist: Branchenübergreifend bewerten die Vertreter der Vorreiterunternehmen die Eintrittswahrscheinlichkeit der Szenarien „quer

Abb. 1 Top Performer im Vergleich zu durchschnittlichen Unternehmen



Quelle: A.T. Kearney Future of B2B Sales Studie

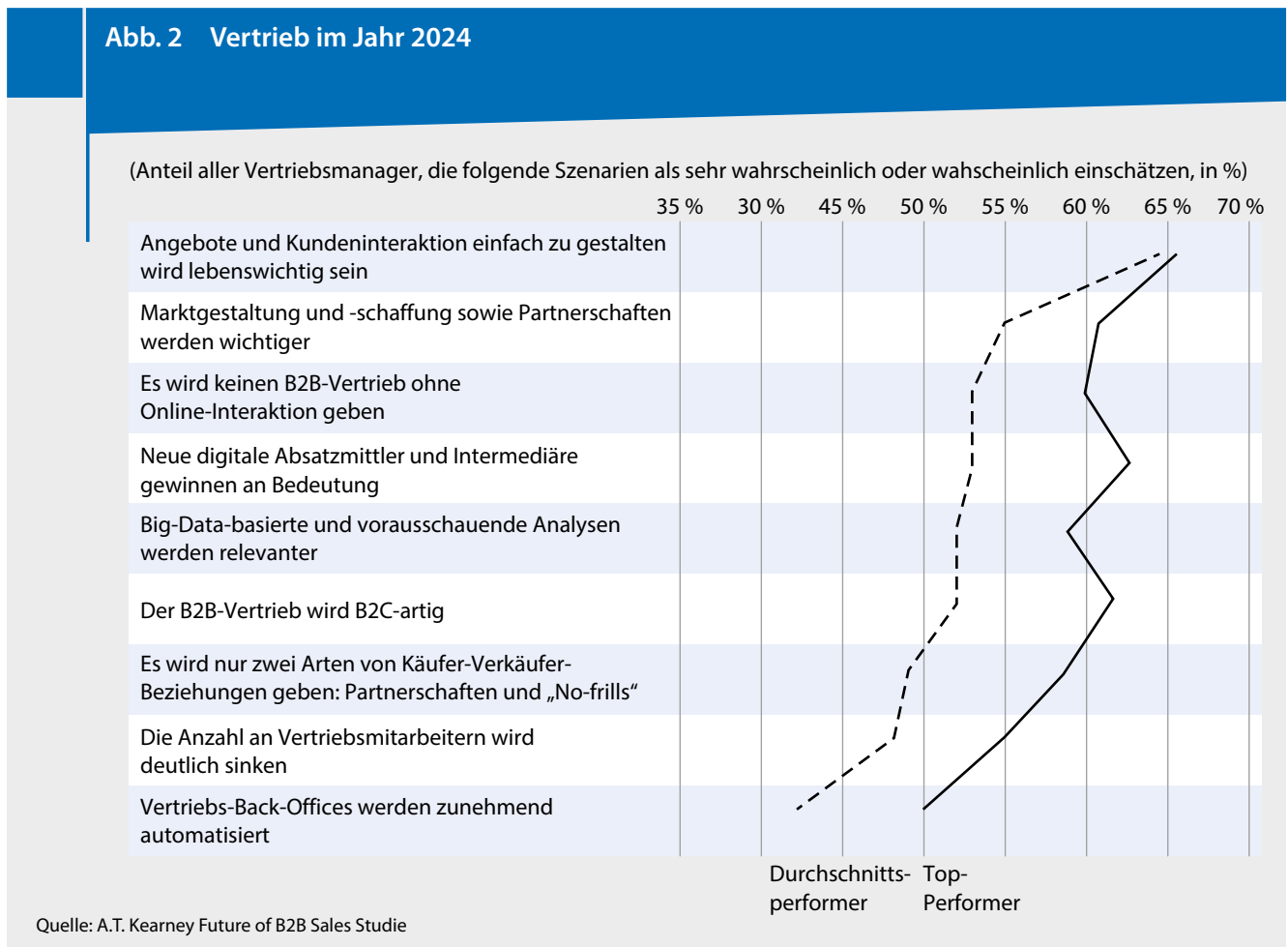
durch die Bank höher als der Durchschnitt ihrer Kollegen. Und das ist nicht das Einzige. Auch in der Frage, wie umfassend zukunftsweisenden Vertriebspraktiken angewendet werden, zeigen sich starke Unterschiede.

Zukunftsorientierte Vertriebspraktiken

Der aktuelle Umsatz- und Produktivitätserfolg der Vorreiterunternehmen kommt nicht überraschend. Diese Unternehmen gehen deutlich über „klassische“ Vertrieboptimierungen hinaus und wenden eine Auswahl an digitalen Vertriebspraktiken an (siehe **Abbildung 3**). Nicht alle davon sind brandneu. Alle haben sie gemeinsam, dass sie vor dem Hintergrund der erwarteten Szenarien (sehr) große Relevanz auf den aktuellen und insbesondere zukünftigen Vertriebs-erfolg haben und sich in jedem einzelnen aktuell hohe Veränderungsdynamik abzeichnet. Wir sind überzeugt: Über diese Vertriebspraktiken wird sich zukünftig (noch mehr als heute) im B2B-Vertrieb die Spreu vom Weizen trennen.

Einkaufen einfach machen

Einfachheit von Angeboten und Kundeninteraktion wird zunehmend zum wettbewerbsrelevanten Faktor. Vorreiterunternehmen setzen gezielt darauf.















Kerngedanke 2

Führende Unternehmen nutzen die Digitalisierung ihrer Vertriebsaktivitäten, um deutlich mehr Kundenwert zu substanziiell geringeren Kosten zu schaffen.

• **Einfach:** Führende Unternehmen entwickeln ihre Prozesse und Systeme weiter, um ihren Kunden zu ermöglichen, einfach und reibungslos Geschäft mit ihnen zu machen. Damit geht in der Regel einher, auch Strukturen schlanker zu gestalten. So werden Ressourcen frei, die für wertschöpfende Tätigkeiten eingesetzt werden können. SurveyMonkey zum Beispiel, ein Self-Service-Unternehmen für Umfragen, macht seine Dienstleistungen im Internet verfügbar – für Jedermann und zu erschwinglichen Kosten. Die Preisbildung ist dabei einfach. Die Entwicklung der Umfragen geht schnell und einfach und kann von dem Kunden ohne großen Aufwand gesteuert werden. SurveyMonkey hat mit diesem Ansatz in Windeseile den Markt für Umfragen und Marktforschungen revolutioniert und einen neuen Standard gesetzt.

Das Ausmaß, mit dem führende und durchschnittliche Unternehmen Vereinfachungen angehen, unterscheidet sich signifikant. Dies zeigt sich beispielsweise an der Anzahl der Ideen von Mitarbeitern, Kunden oder anderen Stakeholdern, die in den letzten zwei Jahren umgesetzt wurden, um die vertriebliche Interaktion mit dem Kunden zu vereinfachen. Die Best-in-Class-Firmen unter den befragten Unternehmen haben im Schnitt knapp doppelt so viele Ideen umgesetzt wie der Durchschnitt (vgl. **Abbildung 4**).

Abb. 3 Zukunftsorientierte Vertriebspraktiken

 Einkaufen einfach machen	 Mehrwert schaffen	 Wert neu definieren
<p>einfach</p> <ul style="list-style-type: none"> • schnelle und einfache Interaktion und Zusammenarbeit • lean, automatisiert, industrialisiert und skalierbar 	<p>konfigurierbar</p> <ul style="list-style-type: none"> • innovative Produkt-, Service und Lösungspakete • Modularisierung von Angeboten 	<p>wissenschaftlich</p> <ul style="list-style-type: none"> • Markt-, Kunden- und Performance-Analysen auf Big-Data-Basis • Vorhersagemodelle und Experimente 
<p>wann, wo und wie auch immer</p> <ul style="list-style-type: none"> • umfangreiche Nutzung von digitalen Kanälen • Synchronisierung aller Kanäle und Kundenkontakte 	<p>kooperativ vernetzt</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kooperationen mit anderen Unternehmensbereichen und Partnern • gemeinsame Entwicklung mit Kunden 	<p>Kundenerlebnisse schaffen</p> <ul style="list-style-type: none"> • (virtuelle) Präsentation von Produkten und Services • augmented Reality, Gamification, Multimedia 
<p>antizipativ und personalisiert</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kundenspezifische Interaktionsmodelle • Vorkonfigurierte, segment-spezifische Leistungsversprechen 	<p>erweitert über den Vertrieb hinaus</p> <ul style="list-style-type: none"> • Orchestrierung von Partnern und internen Funktionsbereichen • Aufklärung der Kunden über Chance zur Mehrwertschöpfung 	<p>Vertrieb – mehr als nur Verkauf</p> <ul style="list-style-type: none"> • generieren von „Must Have“-Situationen • Beeinflusser-Marketing 

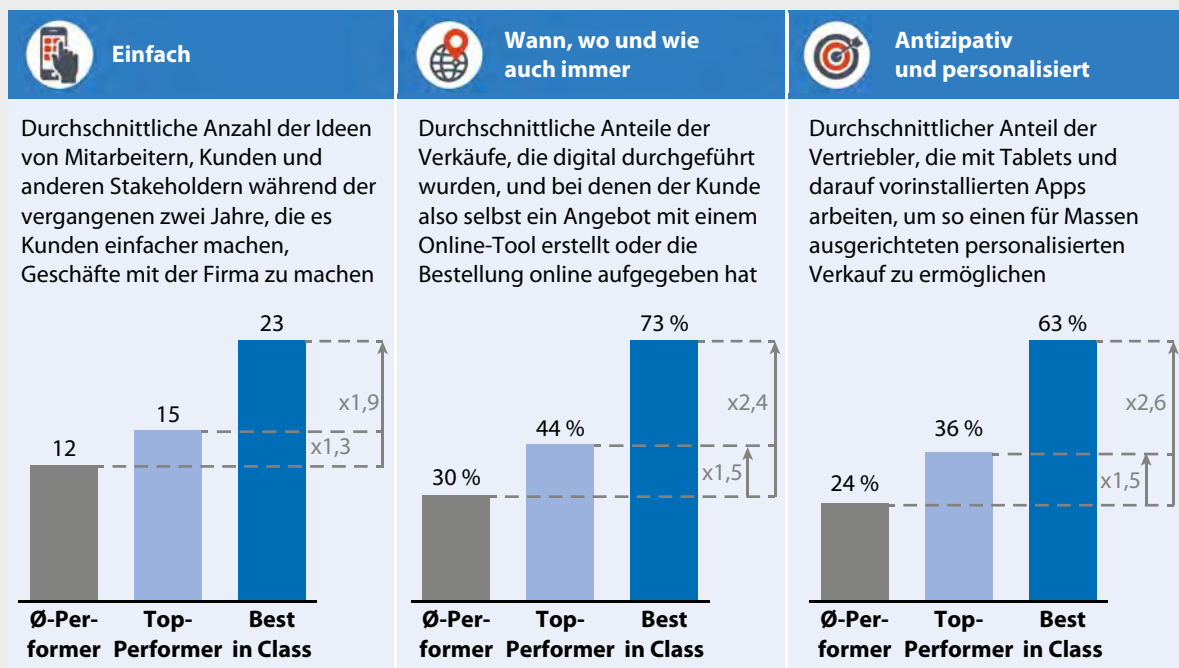
Quelle: A.T. Kearney Future of B2B Sales Studie

• **Wann, wo und wie auch immer:** Nicht nur im Privatkundenvertrieb, insbesondere auch im B2B-Vertrieb nimmt die Anzahl und Vielfalt der relevanten Vertriebskanäle – getrieben durch Digitalisierung – zu und entstehen neue Möglichkeiten der Kundeninteraktion. Wesentlich ist dabei natürlich, die verschiedenen Vertriebskanäle und Kontaktpunkte miteinander zu verknüpfen, um Konsistenz zu schaffen. Würth ist hierfür ein herausragendes Beispiel: Der Hersteller von Montage-, Befestigungsmaterial und Werkzeugen koppelt 32.000 Direktverkaufsstellen mit seinem Online-Shop. Kunden können online oder mit einer App ihre Ware bestellen und sie 60 Minuten später in der nächstliegenden Würth-Filiale abholen.

Bei den befragten Unternehmen der Studie hat der Durchschnitt ca. 30 Prozent ihres Vertriebsumsatzes auf digitalem Wege umgesetzt, Top-Performer 44 Prozent, während die Best-in-Class-Unternehmen sogar drei Viertel ihres Umsatzes über digitale Kanäle generiert haben (vgl. **Abbildung 4**).

• **Antizipativ und personalisiert:** Personalisierung von Angeboten und Interaktion werden auch im B2B-Vertrieb immer wichtiger. Kunden erwarten diese Zusatzleistung – in starkem Maße beeinflusst von dem, was sie im privaten Bereich erleben und zunehmend als Standard betrachten. „My

Abb. 4 Einkauf einfach machen: Key-Performance-Indikatoren



Anmerkung: Top-Performer sind Unternehmen, die in den letzten drei Jahren überdurchschnittliches Wachstum sowohl ihrer Vertriebskraft als auch ihres Umsatzes erzielen konnten. Best in Class sind Unternehmen der Top zehn Prozent innerhalb der jeweiligen Leistungsindikatoren.

Quelle: A.T. Kearney Future of B2B Sales Studie

Kerngedanke 3

Die Digitalisierung des Vertriebs zahlt sich bei Vorreiterunternehmen heute in doppelt so hohen organischen Wachstumsraten und 2,3-fach höherer Steigerung ihrer Vertriebsproduktivität im Vergleich zu ihren Wettbewerbern aus.

IBM“ bietet B2B-Kunden personalisierte und maßgeschneiderte Unterstützung, Informationen und Dienstleistungen, die zu ihren Bedarfen und ihrer Einkaufs- und Interaktionshistorie passen. Der Pumpen- und Armaturenhersteller KSB hat die Vertriebseffizienz maßgeblich mit dem „Easy Select“-Konfigurator gesteigert, mit dessen Hilfe Kunden ihre Produkte und Lösungen selbst zusammenstellen können.

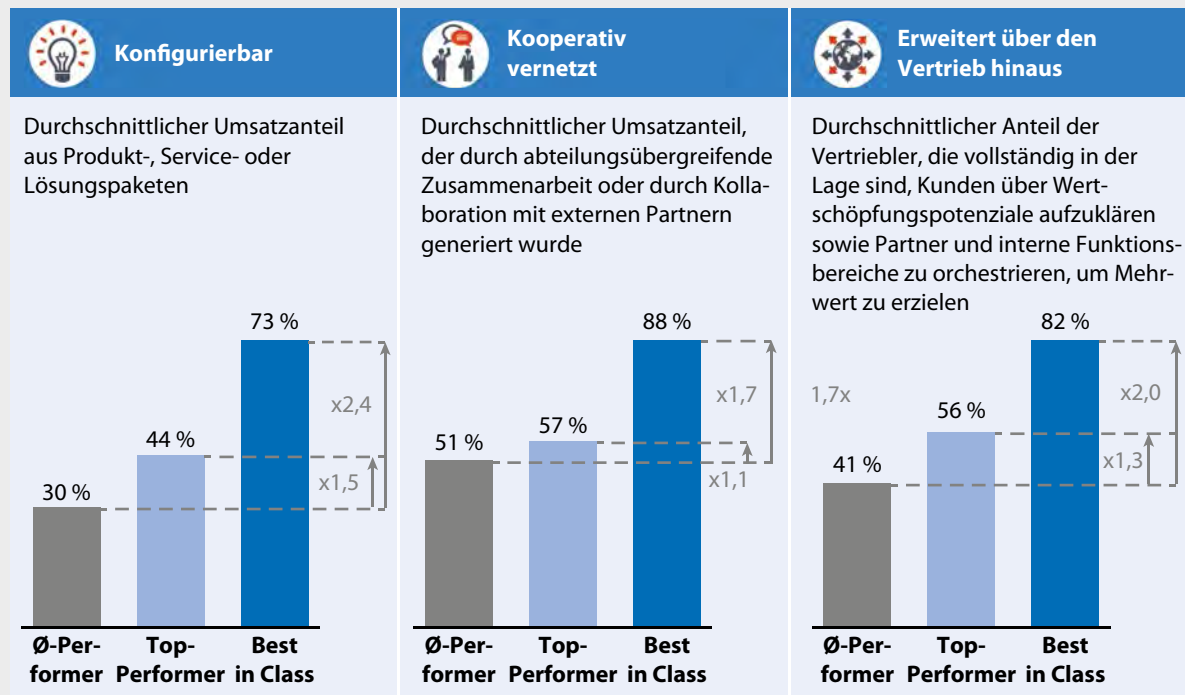
Substanzielle Unterschiede zeigen sich beispielsweise darin, wie Unternehmen ihre Vertriebsspezialisten mit digitalen Tools für personalisierte Beratung ausstatten. Während es bei durchschnittlichen Unternehmen nur 24 Prozent des Vertriebspersonals sind, ist es bei den Best-in-Class-Unternehmen weit mehr als die Hälfte (siehe **Abbildung 4**).

Mehrwert für Kunden schaffen

Die Möglichkeiten, vertriebsbasiert Mehrwert für Kunden zu schaffen, sind vielfältig. Führende Unternehmen machen es vor:

- **Konfigurativ:** Maßgeschneiderte Bündelung von einzelnen Angeboten kann Mehrwert für Kunden schaffen. So vertreiben Medizingerätehersteller

Abb. 5 Mehrwert schaffen



Anmerkung: Top-Performer sind Unternehmen, die in den letzten drei Jahren überdurchschnittliches Wachstum sowohl ihrer Vertriebskraft als auch ihres Umsatzes erzielen konnten. Best in Class sind Unternehmen der Top zehn Prozent innerhalb der jeweiligen Leistungsindikatoren.

Quelle: A.T. Kearney Future of B2B Sales Studie

wie Siemens oder General Electric nicht mehr nur ihre Geräte, sondern bieten Trainings- und Ausbildungsmodule für deren fachgerechte Verwendung sowie umfassende zusätzliche Services beispielsweise im Bereich Datenhandling und Analysen an.

Das Ausmaß, mit dem die Unternehmen ihre Angebote bündeln und/ oder integrierte Lösungen anbieten, unterscheidet sich stark: Die Studie zeigt, dass die Best-in-Class-Unternehmen um das fast 2,5-fache mehr Umsatz mit lösungsorientierten Angeboten machen als durchschnittlich erfolgreiche Unternehmen (siehe **Abbildung 5**).

Zukünftig wird erfolgsentscheidend, was wie gebündelt wird und wie einfach der jeweilige Vertrieb erfolgt. Digitalisierung hat das Potenzial, selbst hoch komplexen und bislang personalintensiven Lösungsvertrieb deutlich zu vereinfachen.

- **Kooperativ vernetzt:** Digitalisierung ermöglicht es, Leistungen kooperativ zu erbringen, insbesondere indem sie Transaktionskosten reduziert und sowohl schnellere als auch intensivere Koordination ermöglicht. Um den Apple-App-Store herum arbeiten Hunderttausende von App-Entwicklern. Globale Software-Unternehmen beweisen im B2B-Bereich eindrücklich, wie

„Digitalisierung hat das Potenzial, selbst hoch komplexen und bislang personalintensiven Lösungsvertrieb deutlich zu vereinfachen.“

sich innerhalb von Ökosystemen gemeinsam mit externen Partnern rasch einzigartige Lösungen entwickeln lassen. Google hat sich beispielsweise mit Unternehmen wie DHL und PayPal in der Initiative „Grow Globally – Germany Exports Online“ zusammengetan, um lokale Unternehmen bei der Erschließung neuer Märkte zu unterstützen. SAP, Salesforce.com und andere Softwareanbieter haben umfassende Netzwerke mit externen Partnern aufgebaut, um kundenspezifische Projekte und Lösungen zu realisieren.

Die Studienergebnisse zeigen, dass durchschnittlich bereits die Hälfte des Vertriebsumsatzes mit geschäftsbereichsübergreifender oder sogar unternehmensübergreifender Kollaboration zustande kommt. Die Best-In-Class-Unternehmen setzen sich davon deutlich ab. Bei ihnen sind es fast 90 Prozent (vgl. **Abbildung 5**). Wir sind überzeugt, zukünftig noch weitaus mehr partnerschafts-, plattform- und netzwerkbasierte Wertgenerierung und entsprechende Vertriebsaktivitäten zu erleben.

- **Über den Vertrieb hinaus:** Erfolgreiche B2B-Unternehmen schaffen es, gemeinsam mit ihren Kunden Innovationen zu entwickeln und sich und ihre Kunden dabei einen Schritt nach vorne zu bringen.

So unterstützt beispielsweise das Agrarunternehmen Syngenta Kunden in umfassender Weise – über Pflanzenschutz und Saatgut hinaus auch bei

Zusammenfassung

Digitale Technologien revolutionieren den B2B-Vertrieb. Die weltweite A.T. Kearney Studie „The Future of B2B Sales“ zeigt, mit welchen Strategien es Vorreitern gelingt, doppelt so schnell zu wachsen wie ihre Wettbewerber und gleichzeitig ihre Vertriebsproduktivität um das 2,3-fache zu steigern. Durch Digitalisierung des Vertriebs ist es heute möglich, Kunden viel anspruchsvollere Lösungen anzubieten, die viel genauer auf ihre Bedürfnisse zugeschnitten sind – und das sehr viel einfacher, komfortabler und kostengünstiger als je zuvor. Führende Unternehmen gehen dabei deutlich über „klassische“ Vertrieboptimierungen hinaus und verfolgen eine Auswahl von neun zukunftsweisenden Vertriebspraktiken. Für die Weiterentwicklung des Vertriebs gibt es kein Patentrezept: Jedes Unternehmen muss das für sich spezifisch passende Erfolgsmuster herausarbeiten und dieses – gemeinsam getragen von Führungskräften und Mitarbeitern – in die Umsetzung und zum „Wachsen“ bringen.

Kerngedanke 4

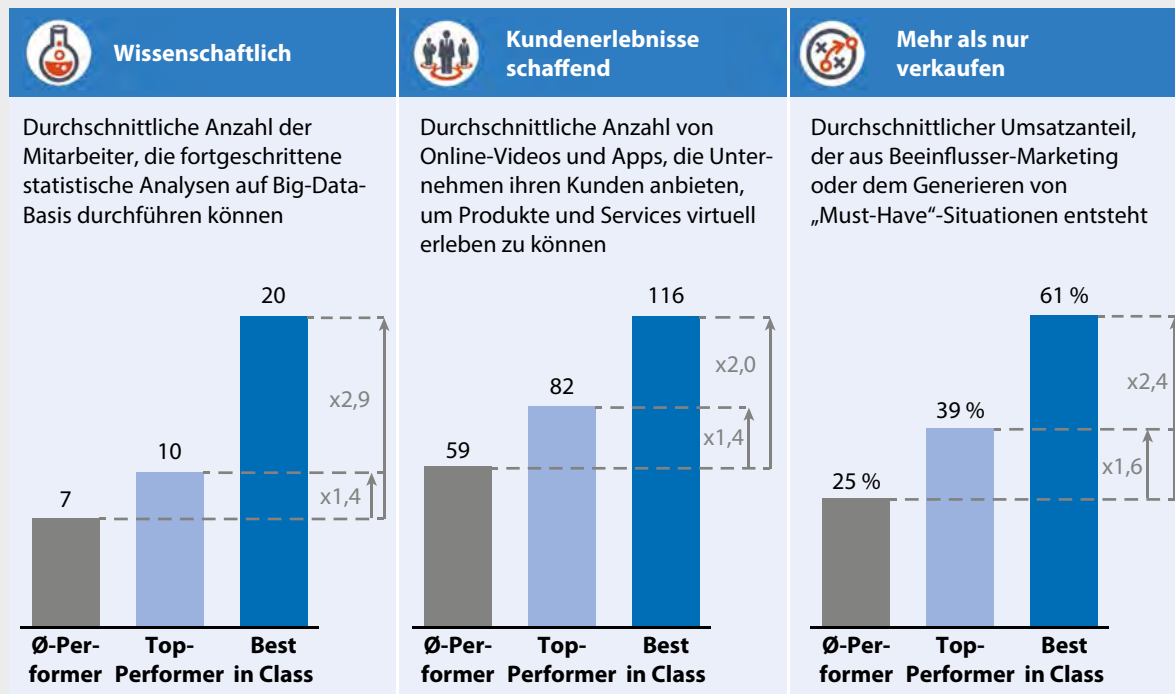
Führende Unternehmen gehen deutlich über „klassische“ Vertrieboptimierungen hinaus und verfolgen eine Auswahl von neun zukunftsweisenden Vertriebspraktiken.

Betriebsführung, Finanzmanagement oder Nachfolgeplanung. Syngenta gestaltet dabei aktiv und weit über die klassischen Schnittstellen von Vertrieb und Service hinaus die gesamte Interaktionsbeziehung zu seinen Kunden und hat sich damit von einem Zulieferer unter vielen anderen zu einem relevanten strategischen Partner seiner Kunden entwickelt.

Der Anteil an Vertrieblern, die in der Lage sind, gemeinsam mit ihren Geschäftspartnern Wertschöpfungspotenziale zu identifizieren und in der Zusammenarbeit auch zu erfüllen, variiert stark: Bei Best-in-Class-Unternehmen sind es doppelt so viele wie beim Durchschnitt (siehe **Abbildung 5**).

Die Rolle des Vertriebs wird relevanter werden: in Bezug auf die Wertgenerierung bei dem Kunden, für den Kunden und mit Kunden und Netzwerkpartnern. Auch in Bezug auf die Beeinflussung der Aktivitäten im eigenen Unternehmen – und das entlang der gesamten Wertschöpfungskette – kommt dem Vertrieb eine zunehmend bedeutendere Aufgabe zu. Insbesondere an den Schnittstellen von Vertrieb und Marketing zu Forschung und Entwicklung sowie Produktion und Beschaffung liegen oftmals Ansatzpunkte, die unternehmerische Leistungsfähigkeit geradezu nach vorne zu katapultieren.

Abb. 6 Den Wert des Kunden neu definieren



Anmerkung: Top-Performer sind Unternehmen, die in den letzten drei Jahren überdurchschnittliches Wachstum sowohl ihrer Vertriebskraft als auch ihres Umsatzes erzielen konnten. Best in Class sind Unternehmen der Top zehn Prozent innerhalb der jeweiligen Leistungsindikatoren.

Quelle: A.T. Kearney Future of B2B Sales Studie

Wert neu definieren

Digitalisierung eröffnet neue Wege, Wert für Kunden auf neue Weise zu generieren und bislang unbekannt Dimensionen der Wettbewerbsdifferenzierung zu nutzen.

- **Wissenschaftlich:** Die Nutzung von Massen- und Echtzeitdaten sowie zukunftsorientierte Analysen haben großes Potenzial, die vertriebliche Schlagkraft im B2B-Vertrieb zu steigern.

In der Weise, wie beispielsweise Online-Einzelhändler auf Basis umfassender Kundeninformationen immer raffiniertere Empfehlungen aussprechen oder spezifisch preisen, können auch im B2B-Vertrieb Unternehmen

„Das große B2B-Vertriebs-Zukunftsthema: Einfachheit!“

analysebasiert Kundeninteressen und -verhalten immer differenzierter erfassen und daraus zielgerichtet Handlungen ableiten. So treiben beispielsweise führende Unternehmen im Bereich Finanzdienstleistungen und Telekommunikation die analysebasierte Steuerung des B2B-Vertriebs sowie der Ausgestaltung von Interaktionsmodellen und Kontaktpunkten voran.

Die Best-in-Class-Unternehmen der befragten Firmen verfügen über knapp dreimal mehr Mitarbeiter, die statistische Kenntnisse haben und mit Big-Data-Analysen umgehen können als der Durchschnitt (siehe **Abbildung 6**).

Nicht nur im Online-Bereich, auch offline sind substantielle Leistungssteigerungen zu erwarten, die es ermöglichen, zukünftig viel präziser zu steuern und zu handeln.

- **Erlebniswelten schaffen:** Virtualisierung und „augmented reality“ eröffnen ganz neue Möglichkeiten, Produkte und Angebote für Kunden erlebbar zu machen. Diese Möglichkeiten werden nicht nur im B2C-Vertrieb genutzt, sondern zunehmend im B2B-Vertrieb.

General Electric visualisiert aktuell Stromnetze in 3D auf interaktiven 18-Meter Videowänden. Procter & Gamble ermöglicht es Einzelhändlern, ihre Geschäfte und Regale auf einer 360-Grad Leinwand virtuell zu simulieren und zu optimieren.

Wie die Studie zeigt, setzen die Best-in-Class-Unternehmen im Vergleich zum Durchschnitt heute doppelt so viele Online-Videos und Apps ein, um ihre Angebote anschaulich und erlebbar zu machen (siehe **Abbildung 6**).

Mit dem Einsatz der Virtual- und Augmented-Reality-Brillen und Projektionstechniken, die in den nächsten Jahren zu erschwinglichen Preisen auf den Markt kommen werden, werden sich hier branchen- und angebotsübergreifend viele neue Opportunitäten eröffnen.

- **Mehr als nur verkaufen:** Im Vergleich zum Privatkundenvertrieb, der traditionellerweise auf starke Marken und ausgefeiltes Marketing setzt, gilt der B2B-Vertrieb typischerweise als rationaler und funktionsorientierter. Wenn-

Handlungsempfehlungen

- Digitalisierung ermöglicht es, deutlich mehr Kundenwert zu substantiell geringeren Kosten zu schaffen. Denken Sie konsequent in beiden Dimensionen und greifen Sie nicht zu kurz, indem Sie Digitalisierung „nur“ als Instrument zur Kostensenkung zu nutzen.
- Es gibt nicht den einen, klar vorgezeichneten Weg in die Zukunft des digitalen Vertriebs. Es steht eine umfassende Transformation des Vertriebs an, dessen Ende noch nicht absehbar ist. Versuchen Sie nicht, die Veränderungen top-down anzuordnen und durchzusetzen.
- Geben Sie vielmehr die Richtung vor und nutzen Sie die Erfahrung, die Kreativität und die Lernfähigkeit der gesamten Organisation, um sich kontinuierlich weiterzuentwickeln und über alle Grenzen hinaus zu entwickeln.
- Durch Ansätze wie Rapid Prototyping können rasch Erfolge erzielt werden. Erfolg macht erfolgreich. Nutzen Sie die aus gemeinsamen Erfolgen entstehende Kraft und Systemdynamik.

Kerngedanke 5

Es gibt nicht die eine Lösung, die für alle Unternehmen erfolgsversprechend ist. Digitale Lösungen müssen spezifisch ausgeprägt sein und müssen „wachsen“.

gleich das auch heute weiterhin in vielen Bereichen zutrifft, lohnt es sich mitunter auch im B2B-Bereich Emotionen spielen zu lassen und das nicht nur bei Kunden und Partnern, sondern auch bei Meinungsbildnern und der breiten Öffentlichkeit.

So hat IBM mit der Initiative „Smarter Planet“ nicht nur direkte B2B-Kunden adressiert, sondern in der breiten Öffentlichkeit Bewusstsein geschaffen für die gesellschaftliche Relevanz von IT-Innovationen und Lösungen – was sich auf die Wahrnehmung des Unternehmens und auch auf konkrete Kaufentscheidungen ausgewirkt hat.

Best-in-Class-Unternehmen generieren im Vergleich zum Durchschnitt das 2,4-Fache ihres Umsatzes durch Beeinflusser-Marketing oder indem sie „Must-Have“-Situationen mit hoher Begehrlichkeit schaffen, so dass die Kunden denken: „Ja, das Angebot müssen wir haben. Das ist das Beste für uns. Genau das, was wir brauchen.“

Aus der Mitte heraus verändern

Die Digitalisierung des Vertriebs und die Nutzung der dargestellten neun Praktiken setzen in aller Regel Veränderungen voraus, die tief in bestehende Muster und Gewohnheiten sowie Strukturen und Prozesse eingreifen. Die

„Wer die Grenzen der bisherigen Leistungsfähigkeit im Vertrieb überschreiten will, muss im gesamten Unternehmen und darüber hinaus über Grenzen hinweg denken und wirken.“

beschriebenen Beispiele einfach zu kopieren, wird nicht zum Erfolg führen. Sie können und sollten vielmehr als Inspiration und Orientierung verstanden werden, um die unternehmensspezifische Weiterentwicklung des Vertriebs im Einklang mit der Gesamtstrategie, dem Geschäftsmodell und der Unternehmenskultur anzugehen.

Konkret heißt das: Es gibt nicht die eine Lösung, die für alle Unternehmen erfolgsversprechend ist. Digitale Technologien müssen spezifisch angewendet und ausgeprägt sein. Sie müssen „wachsen“. Reine Top-Down-Lösungen funktionieren nicht. Nur wenn sich Management und Mitarbeiter gleichermaßen engagieren und an einem Strang ziehen, können Digitalisierungsinitiativen zu echten Veränderungen in der gelebten Vertriebspraxis und zu maximaler Wirkung führen.

Die Studie zur Zukunft des B2B-Vertriebs zeigt eindeutig, dass das Engagement des Managements und der Mitarbeiter in direktem Zusammenhang mit der Fähigkeit stehen, die neuen Vertriebspraktiken voranzutreiben und die mit ihnen verbundenen Vorteile zu erschließen.

Die Transformation in die digitale Zukunft des B2B-Vertriebs ist eine reichsübergreifende Herausforderung, die nur mit Interdisziplinarität und

Weitblick gestemmt werden kann und für die Hierarchie- oder Silo-Denken Gift ist. Sie funktioniert nicht als „Kommando-Programm“ des Top-Managements und kann nicht angeordnet werden.

Gelingen kann sie nur „aus der Mitte der Organisation“ heraus. Dabei reicht es nicht aus, nur die „üblichen Verdächtigen“ einzubeziehen. Vielmehr ist es zwingend notwendig, verschiedene Kompetenzen im Vertrieb und über den Vertrieb hinaus zu bündeln.

Wer die Grenzen der bisherigen Leistungsfähigkeit im Vertrieb überschreiten will, muss im gesamten Unternehmen und darüber hinaus über Grenzen hinweg denken und wirken.

Literatur

↓ Binckebanck, L., Elste, R. (Hrsg., 2016): Digitalisierung im Vertrieb: Strategien zum Einsatz neuer Technologien in Vertriebsorganisationen, Wiesbaden

↓ Jensen, O. (2015): Kundenbindung im Industriegütergeschäft, in: Backhaus, K., Voeth, M.: Handbuch Business-to-Business Marketing, 2. Auflage, S. 191-221, Wiesbaden

Homburg, C., Jensen, O., Richter, M. (2008): Sind Marken im Industriegüterbereich relevant?, in: Bauer, H. H., Huber, F., Albrecht, C.-M. (Hrsg.): Erfolgsfaktoren der Markenführung, S. 399-413, München

Peterson, R. M., Krishnan, V. (2012): Social Media's Influence on Business-to-Business Sales Performance, in: Rodriguez, M.: Journal of Personal Selling & Sales Management, Vol. 32(3), S. 365-378

Järvinen, J. et al. (2012): Digital and Social Media Marketing Usage, in: B2B Industrial Section, Marketing Management Journal, Vol. 22(2), S. 102-117

↓ Abonnenten des Portals www.springerprofessional.de erhalten diesen Beitrag im Volltext unter www.springerprofessional.de

Kerngedanke 6

Die Transformation in die digitale Zukunft des B2B-Vertriebs kann nur „aus der Mitte der Organisation“ heraus – gemeinsam getragen von Management und Mitarbeitern – gelingen. Reine Top-Down-Programme scheitern.

Weitere Informationen:

A.T. Kearney GmbH
Marketing & Communications
Dreischeibenhaus 1
40211 Düsseldorf
+49 211 1377 0
marcom@atkearney.com
www.atkearney.de