

Edition **Sales** Excellence

Livia Rainsberger



Digitale Transformation im Vertrieb

So machen Sie aus einem Buzzword
gelebte Vertriebspraxis –
Eine Anleitung in 21 Schritten

Edition Sales Excellence

Reihe herausgegeben von

Gabi Böttcher, Springer Gabler, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Wiesbaden,
Hessen, Deutschland

Die Edition Sales Excellence bietet fundierte, praxisorientierte Fachinformation und Hintergrundberichte für alle Ebenen im Vertrieb – kompetent aufbereitet von renommierten Autoren aus Wissenschaft, Beratung und Vertriebspraxis. Indem sie neueste Forschungsergebnisse mit Beispielen und Erkenntnissen aus dem Vertriebsalltag verknüpfen, stellen die Fachautoren einen hohen Praxisbezug sicher und zeigen, mit welcher Dynamik sich vertriebsrelevante Themen wie beispielsweise Digitalisierung, Kundenbeziehungsmanagement, Pricing, Kundenprofitabilität, Vertriebssteuerung oder Führung entwickeln.

Freuen Sie sich auf einen spannenden Mix aus theoretischem Wissen und praktischen Tipps.

Weitere Bände in der Reihe <http://www.springer.com/series/16315>

Livia Rainsberger

Digitale Transformation im Vertrieb

So machen Sie aus einem Buzzword gelebte Vertriebspraxis – Eine Anleitung in 21 Schritten

Livia Rainsberger
WISSENCE
Eichgraben, Österreich

ISSN 2662-9208

ISSN 2662-9216 (electronic)

Edition Sales Excellence

ISBN 978-3-658-33670-7

ISBN 978-3-658-33671-4 (eBook)

<https://doi.org/10.1007/978-3-658-33671-4>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert durch Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2021

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung der Verlage. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung: Manuela Eckstein

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Der Geist der Digitalisierung

Jemand hat den Geist aus der Flasche befreit und er macht seinem Ruf alle Ehre. Er hält sich an keine Regeln, hat keinen Respekt vor den Älteren oder Ranghöheren, legt sich mit jedem an und hat enorm Spaß dabei, Wünsche an ihn anders zu erfüllen, als sie gemeint sind. Er beschäftigt die klügsten Köpfe der Menschheit, wütet in allen Bereichen der Gesellschaft und der Geschäftswelt und hat sich offensichtlich zum Hobby gemacht, seit Jahrtausenden funktionierende Strukturen und Geschäftsmodelle mehr oder weniger über Nacht ins Wanken zu bringen. Und je mehr er umkrempelt, desto mehr gewinnt er an Kraft und macht sich an noch größere und einst für unangreifbar gehaltene Marktgiganten. Er scheint es sich zur persönlichen Aufgabe gemacht zu haben, der Geschäftswelt zu beweisen, dass es kein „too big to fail“ gibt, und dabei spielt er mit seinen Opfern ein Katz-und-Maus-Spiel, wie Flaschengeister es gerne tun, bevor er sie frisst. Zudem scheint er sich prächtig dabei zu amüsieren und denkt nicht im Traum daran, in seine Flasche zurückzukehren.

So oder so ähnlich fühlen sich viele Unternehmen, wenn sie sich vom Digitalisierungsgeist bedroht fühlen, dabei meint er es in Wirklichkeit gut mit uns und bietet uns wesentlich mehr Chancen als Bedrohungen. Mit seiner spielerischen Natur will er die Chancen nur nicht so offensichtlich machen und fordert uns heraus, diese selbst zu entdecken.

Noch nie so leicht und noch nie so schwierig

Es war noch nie so leicht wie heute, Aufmerksamkeit für das eigene Angebot zu schaffen, neue Kunden zu gewinnen und neue Märkte zu erschließen. Denn es standen uns noch nie so viele unterschiedliche und gleichzeitig auch so leicht zugängliche und günstige Wege zur Verfügung, Geschäft zu generieren und aufzubauen. Technologie macht es möglich.

Zugleich war es aber auch noch nie so schwierig. Weil man es wirklich wissen muss, wie man diese Möglichkeiten nutzt und wie man sich von den Tausenden und Aber-tausenden anderer Anbieter differenziert, die genau dasselbe bezwecken. Denn am Ende des Tages, dank der Digitalisierung und der damit verbundenen Globalisierung, fischen

alle im selben Teich und kämpfen um denselben Kunden, und zwar mit denselben Mitteln.

Der Vertrieb hat sich in den letzten fünf Jahren mehr verändert, als in den letzten zehn und in den letzten zwei Jahren mehr als in den letzten fünf. Und „dank“ Pandemie, innerhalb von zwei Monaten mehr als in den ganzen zwei Jahren zuvor. Die analogen Verkaufstechniken verlieren an Relevanz, bewährte Akquise-Modelle gehören der Vergangenheit an und erfolgreiche Vermarktungsmodelle werden konsistent zerstört. Heute geht es im Vertrieb nicht mehr primär um Beziehungsaufbau, Urteilsvermögen und Abschlusstechnik, sondern man will den modernen Kunden mit seinen Bedürfnissen viel stärker mit einer ausgeklügelten Kombination aus Business Intelligenz und Technologie erreichen.

Neben den klassischen Herausforderungen im Vertrieb wie Preiskampf, Wettbewerb und Kundengewinnung sowie auch dem Druck, mit dem unerbittlichen Bestreben, Kunden stärker zu binden, Lösungen schneller zu liefern und Geschäfte besser abzuschließen Schritt zu halten, stehen viele mittelständische Unternehmen heute vor der womöglich größten Herausforderung seit ihrer Gründung: Ein zeitgemäßes Vertriebsmodell zu entwickeln, um nicht an Relevanz zu verlieren und den modernen Kunden bei seinen Bedürfnissen weiterhin zu erreichen. Viele Unternehmen kämpfen gegen veraltete, fragmentierte Technologie, uneinheitliche Datenquellen, stark umkämpfte Märkte, ständig wachsende Kundenerwartungen, soziale Medien und Multi-Channel-Reichweite und vor allem mit dem mangelnden Verständnis für die Notwendigkeit der Veränderung in den eigenen Vertriebsreihen.

Noch ein Buch über Digitalisierung?

Auch wenn es heute schon gefühlt zu viel Literatur über Digitalisierung gibt und einzelne Themenbereiche fundiert behandelt werden, möchte ich mit diesem Werk nicht einfach einen weiteren Platz in Ihrem Bücherregal – analog oder virtuell – einnehmen, sondern Ihnen einen praktischen Wegweiser zur digitalen Transformation im Vertrieb bieten. Dieses Buch soll Ihnen nicht nur dabei helfen, zu verstehen, wie radikal sich die Vertriebswelt verändert, sondern wie Sie auf diese Veränderungen eingehen und die gängigsten Herausforderungen bewältigen können.

Mit dieser Zielsetzung behandelt dieses Buch die drei essenziellen Fragen zu diesem Thema: Das WARUM der digitalen Transformation im Vertrieb, das WAS und das WIE:

- **Warum soll Sie das wirklich kümmern?**

- Jedes Unternehmen – und zwar ausnahmslos – lebt nur, und nur von der Qualität seines Vertriebs. Denn egal, was wir tun, wir müssen es verkaufen. Und das Verkaufen hat sich in den wenigen Jahren fundamental verändert. Anfangs im B2C-Bereich und nun unweigerlich auch im B2B-Segment. Es gibt eine Menge an neuen Entwicklungen im Vertrieb, deren sich viele Unternehmen noch nicht bewusst sind, und es ist kein Ende in Sicht. Der Vertrieb wird regelrecht von Trends aus mehreren Richtungen erschlagen, und es findet ein massiver struktureller Wandel statt.

- Auf diese Veränderungen wird bei der Beantwortung der Frage „Warum?“ gleich zu Anfang des Buches eingegangen. Denn auch wenn die meisten Unternehmen die Veränderungen in ihrem Vertrieb in irgendeiner Art und Weise schon klar wahrnehmen, das Bewusstsein darüber, wie fundamental sie sind und auf wie vielen unterschiedlichen Ebenen sie geschehen, fehlt oft noch. Um Ihnen ein klares Verständnis der wichtigsten Entwicklungen im Vertrieb zu ermöglichen, werden die verschiedenen hochaktuellen und langfristig relevanten Entwicklungen und Trends aus diesen vier Perspektiven beleuchtet:
 - Wie verändert sich das Verhalten der Kunden?
 - Welche technologischen Trends beeinflussen den Vertriebsbereich?
 - Wie verändern sich Vertriebsmodelle und -ansätze?
 - Und nicht zuletzt: Welchen nachhaltigen Einfluss nimmt die Pandemie auf den Vertriebsbereich?
- All diese Trends werden in ihrem Kern samt ihrer Auswirkungen auf den Vertrieb beschrieben, und zudem werden auch die Treiber der digitalen Transformation im Vertriebsbereich dargestellt: Markt, Technologie und Kunde. Dies mit dem Ziel, dass Sie ein umfassendes Bild von den radikalen Veränderungen im Vertrieb erhalten und erkennen, dass kein einziges Unternehmen davon verschont bleibt, und zwar branchen-, geschäftsbereich- und größenunabhängig und dass Handlungsbedarf schon längst fällig ist.
- **Was steckt hinter dem überstrapazierten Begriff?**
 - Auch wenn viele über Digitalisierung reden, verstehen nur wenige wirklich, worum es dabei geht. Der Begriff ist inzwischen mehr als überstrapaziert, und wenn sich schon die Experten nicht einig sind und Schwierigkeiten haben, die Grundprinzipien der digitalen Transformation zu erklären, wie wird es wohl Vertriebsführungskräften damit gehen? In diesem Kapitel wird explizit darauf eingegangen, was digitale Transformation im Vertrieb ist und vor allem was sie nicht ist. Zudem werden die gängigsten Missverständnisse im Zusammenhang mit diesem misshandelten Begriff der Digitalisierung aufgelöst.
- **Wie kann man aus dem Buzzword Digitalisierung konkrete Vertriebsrealität schaffen?**
 - Nun begeben wir uns in den Bereich der Königsdisziplin: Das WIE der digitalen Vertriebstransformation. Obwohl bereits viel qualifiziertes Wissen im Markt zur Erklärung der digitalen Transformation vorhanden ist, gibt es immer noch zu wenig konkrete und praxisorientierte Anleitungen, um dieses Wissen in die Praxis zu transferieren. Der Hauptfokus dieses Buches liegt darin, Ihnen eine Anleitung zu geben, damit Sie die digitale Transformation in Ihrer eigenen Vertriebsorganisation konzipieren und umsetzen können. Nach der Lektüre dieses Buches sollten Sie eine klare Vorstellung davon haben, wie Sie aus dem Schlagwort eine handfeste Strategie machen.

- Dazu bekommen Sie ein erprobtes Werkzeug in die Hand: Das 7W-Digital-Sales-Transformation-Modell, mit dem Sie die digitale Transformation in Ihrem Vertrieb auf allen relevanten Ebenen konzipieren können. Im Grunde ist das 7W-Modell eine Blaupause zur Entwicklung einer Transformationsstrategie und beleuchtet insgesamt 21 Bausteine, die notwendig sind, um eine fundierte Strategie erarbeiten zu können. Die einzelnen Dimensionen werden auf sieben Ebenen aufgebaut, in denen die Kernfragen und die Kernelemente für die Strategie-Konzeption behandelt werden. Auch konkrete Methoden und Ansätze zur Entwicklung der notwendigen Elemente werden innerhalb der einzelnen Bausteine vorgestellt. Dabei wird insbesondere auf die Vermeidung von gängigen Fehlern Wert gelegt und auf mögliche Fallen in jedem Abschnitt besonders hingewiesen. Abgerundet wird dies mit Praxisbeispielen, damit Sie leichter nachvollziehen können, wie das Ergebnis in der Realität aussehen kann. Nicht zuletzt wird auf die Besonderheiten im Prozess der Entwicklung und Umsetzung der 7W-Strategie eingegangen.

Nach dem Lesen der ersten drei Kapitel sollten Sie keine Zweifel mehr an der Notwendigkeit der Veränderung in Ihrem Vertrieb haben und auch schon wissen, um welche Art von Veränderungen es geht, wie Sie diese für Ihre Organisation konkret angehen und in welchem Umfang sie erforderlich sein könnten. Am Ende sollten Sie eine gute Vorstellung davon gewinnen, *warum* die Transformation initiiert werden soll, *worum* es dabei geht und *wie* sie konkret konzipiert wird.

Und was ist mit Technologie?

Dieses Buch wäre wirklich unvollständig, wenn man auf den Aspekt „Technologie für den Vertrieb“ nicht eingehen würde. Denn insbesondere der Vertrieb kann maßgeblich von den technologischen Entwicklungen, und zwar in jedem einzelnen Schritt des Vertriebsprozesses, profitieren. Diesem Thema ist Kap. 4 gewidmet. Hier werden die unzähligen – und das ist nicht übertrieben – Möglichkeiten in strukturierter Form dargestellt, sodass Sie ein Nachschlagewerk an die Hand bekommen, womit Sie sich schnell einen Überblick über alle für den Vertrieb relevanten technologischen Ansätze verschaffen können.

Zu diesem Zweck werden die Technologien aus drei Perspektiven betrachtet:

- **Technologie:** Hier werden die unterschiedlichen Technologien betrachtet – wie AR, VR, KI, Cloud, M2M, IoT, Wearables u. v. m. – einschließlich ihrer Einsatzmöglichkeiten speziell im Vertrieb. Abgerundet werden sie mit Inspirationsbeispielen jeweils aus den B2C- und B2B-Bereichen.
- **Vertriebsprozess:** Hier werden die technologischen Möglichkeiten anhand jedes einzelnen Schrittes im Vertriebsprozess dargestellt, von der Lead-Generierung, über die Auftragsabwicklung und bis zur Kundenentwicklung und der Kundenkommunikation. Dabei werden die Bereiche Vertriebseffizienz und Vertriebssteuerung

nicht ausgelassen und auch nicht auf die heutzutage wichtige Positionierung im digitalen Raum verzichtet.

- **Vertriebstools:** Hier werden die für den Vertriebsbereich speziell entwickelten Tools dargestellt: CRM Systeme, Sales Acceleration, Automation und Enablement Tools, Sales Analytics, Account Based Marketing u. v. m. Diese Darstellung gibt Aufschluss darüber, welche Ziele diese Tools verfolgen und worauf Sie bei der Auswahl achten müssen. Einige Anbieter-Beispiele sollten Ihnen einen Überblick über den Markt verschaffen.

Am Ende dieses Kapitels wird man womöglich ein leichtes Gefühl der Überforderung empfinden und durch die schiere Unendlichkeit des technologischen Potenzials im Vertrieb gar nicht mehr wissen, wo man anfangen soll. Um diese Frage fundiert zu beantworten, müssen Sie einen strategischen Ansatz, wie in Kap. 3 beschrieben, entwickeln.

Meine Anregung: Nutzen Sie das 7W-Digital-Sales-Transformation-Modell als eine Anleitung, um Ihre Strategie zur digitalen Vertriebstransformationen zu erarbeiten und lassen Sie sich dabei von den technologischen Möglichkeiten in Kap. 4 inspirieren.

Nicht schon wieder Amazon, Facebook, Apple und Uber...

Während der gemeinsamen Reise in diesem Buch versuche ich, Ihnen Einblicke und Einsichten aus der Praxis zu geben und auch Beispiele abseits der überstrapazierten Namen wie Apple und Amazon. Weil man sie vielleicht nicht mehr hören kann und vor allem, weil viele Leser angesichts der Größe dieser Unternehmen schwer einen Bezug zur eigenen Realität herstellen können. Mein Ziel mit diesem Buch ist es, einerseits darzustellen, was alles im Vertriebsbereich im Umbruch ist und was Technologie alles möglich macht. Andererseits soll dieser Leitfaden Ihnen helfen, konkrete Ideen für Ihr Unternehmen zu generieren.

Dies ist kein weiteres Theoriebuch, sondern eine Übersicht über die für den Vertrieb relevanten Entwicklungen und Technologien in Kombination mit einer Anleitung, um sinnvoll und strategisch auf Veränderungen und Anforderungen reagieren zu können. Führungskräfte kommen bei all den vielfältigen und rasanten Veränderungen einfach nicht mehr hinterher. Auch mit den besten Intentionen ist es de facto unmöglich, sich einen umfassenden Überblick über die relevanten Veränderungen im Vertriebsbereich zu verschaffen, geschweige denn, dies neben dem Tagesgeschäft zu tun.

Ist dieser Guide für mich?

Dieses Buch richtet sich an all diejenigen, die wissen wollen, wie sie ihr Unternehmen und ihre Organisation an die Anforderungen der digitalen Welt ausrichten und wie sie unter digitalen Bedingungen nicht nur den Fortbestand des Unternehmens sichern, sondern auch mehr Umsatz generieren und Wachstumspläne umsetzen. Primär werden die Geschäftsführung und Führungskräfte in Vertrieb und Marketing adressiert. Doch

auch Vertriebsmitarbeiter¹, die den eigenen Horizont erweitern wollen und sich mit den modernen Herausforderungen im Vertrieb beschäftigen, werden von den Inhalten profitieren.

Auch wenn das Buch primär Unternehmen adressiert, die es schon länger im Markt gibt, die einen akuten Bedarf nach Veränderung spüren und sich gezielt damit auseinandersetzen wollen, werden die Inhalte auch für neu gegründete Unternehmen nicht uninteressant sein. Denn das Buch behandelt alle Themen, die für den Aufbau eines unter digitalen Bedingungen funktionierenden Vertriebs relevant sind. Im Grunde ist es eine Anleitung zur Entwicklung und Umsetzung einer Vertriebsstrategie für die digitale Welt.

Darüber hinaus werden diejenigen, die sich für Technologie interessieren, eine klare Übersicht über die für den Vertriebsbereich verfügbaren Möglichkeiten bekommen. Damit können Sie viele neue Ideen generieren, was Technologie für Ihr Unternehmen tun kann.

¹Ich bitte um Nachsicht, dass in diesem Buch zum Zweck der leichteren Lesbarkeit auf das Gendern verzichtet und die gewohnte männliche Sprachform verwendet wird. Dies impliziert selbstverständlich keine Benachteiligung des weiblichen Geschlechts, sondern soll im Sinne der sprachlichen Vereinfachung als geschlechtsneutral zu verstehen sein.

Inhaltsverzeichnis

1	Digitale Transformation im Vertrieb, WARUM eigentlich?	1
1.1	Vertrieb im Wandel	3
1.1.1	Top-Trends im Kundenverhalten	4
1.1.2	Top-Trends in der Vertriebstechnologie	13
1.1.3	Top-Trends in den Vertriebsansätzen und -modellen	18
1.1.4	Top-Trends im Kundenverhalten, durch COVID-19 ausgelöst.	25
1.2	Die Treiber der digitalen Transformation im Vertrieb	29
1.2.1	Markt	29
1.2.2	Technologie	31
1.2.3	Kunde	32
	Literatur	35
2	Digitale Vertriebstransformation: WAS ist sie wirklich?	37
2.1	Digitalisierung im Vertrieb: Worüber viele reden und was nur wenige verstehen	38
2.2	Das gut gehütete Geheimnis der Vertriebsorganisationen	40
2.3	Digitale Transformation im Vertrieb: Worum es wirklich geht	43
	Literatur	47
3	7W-Strategie zur digitalen Transformation des Vertriebs: WIE schließen wir die Lücken?	49
3.1	WAS: Value Proposition	53
3.1.1	Kundennutzen	56
3.1.2	Alleinstellung	58
3.1.3	Vertrauensposition	61
3.2	WEM: Adressieren	63
3.2.1	Zielkunden	65
3.2.2	Zielmärkte	74
3.2.3	Zielbeziehung	76

3.3	WIE: Zugang	79
3.3.1	Vertriebsmodell	82
3.3.2	Vertriebskanäle	90
3.3.3	Vertriebsprozess	94
3.4	WARUM: Strategie	100
3.4.1	Marktposition	103
3.4.2	Differenzierung	107
3.4.3	Zielsetzung	110
3.5	WO: Positionierung	113
3.5.1	Präsenz	115
3.5.2	Plattformen	120
3.5.3	Netzwerke	122
3.6	WELCHE: Aktivitäten	125
3.6.1	Marketing	129
3.6.2	Vertrieb	139
3.6.3	Steuerung	147
3.7	WOMIT: Ressourcen	157
3.7.1	Organisation	161
3.7.2	Technologie	180
3.7.3	Partner	187
3.8	Entwicklungsprozess: Vom Werken zum Bewirken	192
3.8.1	Anleitung zur Veränderung	192
3.8.2	Schrittweise, aber nicht in Schritten	194
3.8.3	Die richtige Balance	195
3.8.4	Kunden im Blick behalten	195
3.8.5	Wachstum und Innovation vor Produktivität und Effizienz	196
3.8.6	Richtige Einstellung der Führungskräfte	196
3.8.7	Wissen es die Berater besser?	197
3.9	Umsetzungsprozess: Vom Wissen zum Handeln	198
3.9.1	Der Weg vom Flipchart in die Realität: Die Lücke zwischen Wissen und Handeln schließen	199
3.9.2	Eine Strategie kann nur so gut sein wie der Plan zu ihrer Umsetzung	202
3.9.3	Erfolgsfaktoren	204
	Literatur	205
4	Vertriebstechnologie: Ein Ozean an Möglichkeiten	207
4.1	Die Technologie-Perspektive	212
4.1.1	3D-Visualisierung	213
4.1.2	Rapid Prototyping und 3D-Druck	214
4.1.3	M2M und IoT	216
4.1.4	Wearables	218

4.1.5	Video	220
4.1.6	Collaboration	224
4.1.7	Artificial Intelligence	228
4.1.8	Chatbots	233
4.1.9	Augmented Reality	237
4.1.10	Virtual Reality	239
4.1.11	Big Data & Analytics	240
4.1.12	Cloud-Computing	247
4.1.13	Social Technology	251
4.1.14	Mobile Computing	257
4.2	Die Vertriebsprozess-Perspektive	261
4.2.1	Lead-Generierung	262
4.2.2	Verkauf und Angebotslegung	266
4.2.3	Bestellung und Auftragsabwicklung	269
4.2.4	Umsetzung	272
4.2.5	Kundenentwicklung	273
4.2.6	Kundenkommunikation	275
4.2.7	Positionierung im digitalen Raum	277
4.2.8	Vertriebseffizienz	279
4.2.9	Vertriebssteuerung	281
4.3	Die Tool-Perspektive	283
4.3.1	CRM	283
4.3.2	Sales Acceleration	286
4.3.3	Sales Enablement	287
4.3.4	Sales Automation	288
4.3.5	Sales Analytics	290
4.3.6	Customer Communication	292
4.3.7	Lead-Generierung	293
4.3.8	Sales Intelligence	295
4.3.9	Customer Service	296
4.3.10	Account-based Marketing	298
	Literatur	300
5	Ausblick: Es gibt keinen Weg zurück	301
	Schlusswort: Wie komme ich eigentlich dazu ..?	307

Über die Autorin



Livia Rainsberger, Mag. Lic., ist Geschäftsführerin des Beratungsunternehmens WISSENCE und fokussiert sich in ihrer Tätigkeit als Unternehmensberaterin auf die digitale Transformation von Vertriebsorganisationen. Die Expertin hat zahlreiche Unternehmen bei der Ausrichtung ihrer Vertriebsansätze und -modelle an die Herausforderungen der modernen Welt und bei der Entwicklung von zeitgemäßen, kundenorientierten Vertriebsmodellen und -ansätzen begleitet. Sie lehrt an Fachhochschulen in Österreich und Deutschland und vermittelt mit Keynotes, Vorträgen und Fachpublikationen wertvolles Wissen zu diesen komplexen und wichtigen Themen.

Ihr Buch „KI – Die neue Intelligenz im Vertrieb“ (2021) ist ebenfalls bei Springer Gabler erschienen.

Kontakt:

Mag. Lic. Livia Rainsberger
WISSENCE Enabling Sales Performance
livia.rainsberger@wissance.at

Abkürzungsverzeichnis

ABM	Account Based Marketing
AI	Artificial Intelligence
AGI	Artificial General Intelligence
ANI	Artificial Narrow Intelligence
AIDA	Attention, Interest, Desire, Action
AR	Augmented Reality
BC	Buying Center
BI	Business Intelligence
Bus.Intelligence	Business Intelligence
CLM	Contract Lifecycle Management
CLS	Contract Lifecycle Management Systems
CMS	Contract Management System
CPQ	Configure Price Quote
CRM	Customer Relationship Management
DL	Deep Learning
DSGVO	Datenschutzgrundverordnung
ERP	Enterprise Resources Planning
EDI	Electronic Data Interface
FAQ	Frequently Asked Questions
IaaS	Infrastructure-as-a-Service
ID	Identifikationsnummer
IT	Informationstechnologie
KAM	Key Account Management Key Account Manager
KD-Zufriedenheit	Kundenzufriedenheit
KI	Künstliche Intelligenz
Komm-Kanal	Kommunikationskanal
KPI	Key Performance Indicator
MA	Mitarbeiter
MBO	Management by Objectives
MINT	Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft, Technik

MKT	Marketing
ML	Machine Learning
NABC	Need, Approach, Benefit, Competition
NL	Newsletter
NLP	Natural Language Processing
NPS	Net Promoter Score
PaaS	Platform-as-a-Service
POS	Point of Sale
PR	Public Relations
QBR	Quarterly Business Review
ROI	Return on investment
SaaS	Software-as-a-Service
SEO	Search Engine Optimisation
SEA	Search Engine Advertising
SFA	Sales Force Automation
STEM	Science, Technology, Engineering, Mathematics
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
TAM	Total Addressable Market
UN	Unternehmen
USP	Unique Selling Proposition
V-Gebiet	Vertriebsgebiet
V-Kanal	Vertriebskanal
V-Prozess	Vertriebsprozess
VR	Virtual Reality
VoIP	Voice over Internet Protocol
X-Sell / X-Selling	Cross-Sell / Cross-Selling



Digitale Transformation im Vertrieb, WARUM eigentlich?

1

Zusammenfassung

Der Vertrieb ist einer der Bereiche, der von den technologischen Veränderungen vermutlich am stärksten betroffen ist. Mehrere Trends und Entwicklungen, primär im Kundenverhalten und in der Vertriebstechnologie, verändern nachhaltig Vertriebsansätze und -modelle. Nicht zuletzt hat auch die Pandemie ihren Beitrag geleistet und viele Veränderungen massiv beschleunigt. Märkte, Technologien und vor allem Kunden treiben die digitale Transformation im Vertrieb voran, unabhängig davon, ob Unternehmen und Vertriebsorganisationen den Bedarf der Veränderung völlig verinnerlicht haben. Tätigkeiten, Rollen, Werkzeuge und Ansätze im Vertrieb verändern sich radikal, dabei wissen viele nicht, worum es bei der Transformation im Vertrieb wirklich geht. Trotz Experten-Diskussionen und Veranstaltungen gehen die Meinungen oft weit auseinander und enden vorwiegend auf der Technologie-Ebene und beim Einsatz von Werkzeugen. Dabei ist Technologie nur das Mittel und nicht der Zweck der digitalen Transformation.

Es ist wohl für niemanden ein Geheimnis mehr, dass die Geschäftswelt im Umbruch steht: Vieles hat sich verändert und die Veränderungen reißen einfach nicht ab. Wir alle wissen nicht, wohin das führt, und niemand kann die Zukunft mit hundertprozentiger Sicherheit vorhersagen. Insbesondere heute ist es de facto unmöglich geworden, präzise Vorhersagen zu machen, weil Veränderungen parallel und in unterschiedlicher Geschwindigkeit auf mehreren Ebenen stattfinden, sodass Zusammenhänge erst im Nachhinein erkennbar sind. Bestes Beispiel liefert uns die Pandemie, die uns Zusammenhänge offenbart hatte, derer man sich im Vorfeld gar nicht bewusst war, und zwar jedem einzelnen von uns. Denn dank Globalisierung geschehen die Veränderungen in unserem Zeitalter in der Regel auf globaler Ebene. Irgendwo im Kleinen angefangen,

können sie zu drastischen Veränderungen an einem weitentfernten Ort unseres Planeten führen. Noch nie war der Wandel so stark und so unvorhersehbar wie heute. Und das betrifft alle Bereiche unserer Gesellschaft und der Geschäftswelt.

So ist es heutzutage unerlässlich, sich mit den Entwicklungen im Markt zu beschäftigen, um auch die Vertriebsorganisation am Puls der Zeit zu halten. Sich auf den Erfolgen der letzten Jahre auszuruhen ist grob fahrlässig, und wir haben alle miterlebt, wie schnell kategoriebildende Marken verschwinden können und wie schnell die Disruption von ganzen Marktsegmenten vonstattengeht. Insbesondere im B2B-Bereich ist diese Gefahr sehr groß, denn viele Unternehmen nehmen die vielen maßgeblichen Veränderungen, die zum Teil im Verborgenen geschehen, noch nicht wirklich wahr. In der Regel werden lediglich die Symptome dieses Wandels gesehen, weil sie eben offensichtlich sind:

- Verschärfter Wettbewerb
- Vergleichbare und austauschbare Produkte
- Preisdruck und Kostendruck
- Sinkende Umsätze und Margen
- Erschwerter Kundenzugang und Neukundengewinnung
- Verstärkte Kundenabwanderung und sinkende Kundenloyalität
- Fordernde Kunden und steigende Ansprüche
- Niedrigere Effektivität im Vertrieb
- Fachkräftemangel und unzufriedene Mitarbeiter
- Steigende Komplexität und Geschwindigkeit
- Erschwertes Informations- und Datenmanagement
- Längere Vertriebsprozesse

All dies sind moderne Herausforderungen, die viele Vertriebsorganisationen an ihre Leistungsgrenzen bringen. Leider werden sie nicht allzu selten den falschen Ursachen zugeordnet: Wettbewerb, fehlende Mitarbeitermotivation und untreue Kunden... Dabei werden die wirklichen Ursachen für diese symptomatischen Entwicklungen übersehen, und so tendieren wir auch hier dazu – so wie auch bei einer sich ankündigenden Erkältung – schnell ein Aspirin zu nehmen, um eine Verbesserung herbeizuführen. Zum „Aspirin“ der Vertriebsführungskräfte gehören verstärkte Motivationssteigerungsmaßnahmen, allfällige Vertriebsschulungen und unvermeidliche monetäre Anreize. Dabei übersieht man gerne die wahren Verursacher, die nicht an der Oberfläche sichtbar sind: Die massiven Veränderungen im Vertriebsbereich, die auf mehreren Ebenen zugleich geschehen und den ganzen Vertriebsbereich regelrecht erschüttern. Es ist kein Schnupfen, der mit einem schnellen Aspirin behandelt werden kann, sondern ein hochansteckendes und schnell mutierendes Virus, das nur mit strukturellen und tiefgreifenden Maßnahmen im Vertriebsalltag in Grenzen gehalten werden kann und von dem man sich langfristig nur mit einer „Transformations-Impfung“ schützt.

1.1 Vertrieb im Wandel

Der Wandel, den wir gerade in der Gesellschaft, in Kultur und Wirtschaft erleben, ist zu einem großen Teil das Ergebnis der rasanten technologischen Entwicklungen der letzten Jahrzehnte. So werden beispielsweise **Informationskonsum** und **Informationsverbreitung** durch einen sehr leichten, durchgehenden und schnellen Zugang zu Informationen ermöglicht. Die Kombination dieser beiden Möglichkeiten führt dazu, dass wir zum ersten Mal in der Menschheitsgeschichte mehr oder weniger live das Geschehen weltweit nicht nur beobachten, sondern uns auch daran aktiv beteiligen können – sowohl wirtschaftlich, ökologisch, sozial, politisch als auch kulturell. Auf diese Weise entstehen Unmengen an Bewegungen und Trends, die sich viral entwickeln und mit einer Geschwindigkeit verbreiten, die wir uns noch vor wenigen Jahren nicht hätten vorstellen können. Wir leben in einer Zeit, in der viele Entwicklungen sichtbar werden: Klimawandel, Umweltverschmutzung, Artensterben, Finanzkrisen, Globalisierung, Pandemien, etc.

Dasselbe passiert in der Geschäftswelt, die auf mehreren Ebenen mit einer höheren Transparenz zu kämpfen hat. Einerseits bietet der leichte und schnelle Informationszugang den **Unternehmen** die Möglichkeit

- neue und größere Absatzmärkte zu finden,
- Innovationen zu entwickeln oder zuzukaufen,
- bessere und kostengünstigere Geschäftspartnerschaften zu schließen und
- schneller und kostengünstiger Produkte zu vermarkten.

Andererseits werden diese höhere Transparenz und der freie Informationszugang zu einer erheblichen Herausforderung, denn die **Wettbewerber** haben dieselben Möglichkeiten. Sie können

- schneller und leichter Einsicht in unsere Strategien gewinnen,
- unsere innovativen Produkte rascher und besser nachahmen,
- ungehindert Zugang zu unseren Kunden bekommen und
- die über die Jahre in mühsamer Arbeit aufgebauten Kundenbeziehungen kurzerhand unter Druck setzen.

Diese Möglichkeiten stehen natürlich nicht nur unserer „guten alten“ Konkurrenz zur Verfügung, die wir kennen und die wir im Laufe der Jahre einzuschätzen gelernt haben, sondern auch ganz neuen Marktteilnehmern. Sie verschaffen sich Zutritt zu unserem Markt auf leichten, schnellen, günstigen, digitalen Wegen, sie kommen entweder aus der Ferne – Stichwort Globalisierung – oder um die Ecke – Stichwort Start-ups – und sie üben Druck auf bestehende Geschäftsmodelle aus.

Mit diesen neuen Herausforderungen, die Unternehmen sowohl Chancen bieten als auch Gefahren bergen, lernen Unternehmen inzwischen langsam, aber sicher, umzugehen. Im Hintergrund bahnt sich jedoch bereits die nächste, weit größere und unausweichliche Gefahr an, die trotz des vielen Lärms, die sie verursacht, weitestgehend immer noch unerkannt bleibt: der Wandel im Kundenverhalten.

Viele Vertriebsorganisationen haben noch nicht wirklich erkannt, dass dieselben Möglichkeiten nicht nur ihnen selbst und ihren Wettbewerbern offenstehen, sondern auch ihren Kunden. Denn auch **Kunden**

- haben heute in der Regel Zugang zu denselben Informationen wie der Vertrieb.
- suchen selbstständig nach Lösungen und glauben, dabei auch ohne Vertrieb gut oder sogar besser auszukommen.
- sind nicht mehr bereit, sich nur auf einen Anbieter zu verlassen, und evaluieren ständig neue Alternativen.
- sind ungeduldig und haben keine Lust mehr auf mühsame traditionelle Vertriebsinteraktionen.
- haben mit einem komplexeren und langwierigen Beschaffungsprozess zu kämpfen.

Diese Kombination an Faktoren führt dazu, dass der Vertrieb heute vor noch nie da gewesenen Herausforderungen steht und lernen muss, umzudenken. Denn der digitale Wandel im Vertrieb ist kein Trend mehr, sondern längst greifbare Realität. Dabei sind die aktuellen Entwicklungen und Herausforderungen im Vertriebsbereich nicht nur das Ergebnis der Digitalisierung, sondern auch die Reaktion darauf. Demzufolge vollzieht sich der Vertriebswandel parallel auf mehreren Ebenen, auf die wir in den nächsten Abschnitten genau eingehen werden:

- Veränderungen im Kundenverhalten
- Entwicklung von Technologien
- Veränderungen der Vertriebsansätze und -modelle

1.1.1 Top-Trends im Kundenverhalten

Durch die Digitalisierung haben sich die Einstellungen, die Verhaltensweisen und die Kaufprozesse der Kunden grundlegend verändert. Im B2C-Segment haben wir diesen Wandel schon vor wenigen Jahren durchlaufen, wo wir alle miterlebten, wie namhafte Unternehmen in kürzester Zeit von der Bildfläche verschwanden. Dabei brauchen wir nicht an internationale Riesen wie Kodak, Blackberry oder Compaq zu denken, wir haben im deutschsprachigen Raum genug Pleiten und Übernahmen miterlebt. Beispiele aus Deutschland: Hertie, Schlecker, Praktiker, Woolworth, Rosenberger, Quelle, Eduscho, Air Berlin ... und auch in Österreich mangelt es nicht an „guten“ Beispielen: Niedermeyer, Cosmos, Neckermann, BauMax, Eybl, Vögele, Zielpunkt ... Wenn schon

nicht ganz verschwunden, dann haben sie zumindest eine Insolvenz oder Übernahme hinter sich.

Was ist passiert? Was haben sie alle gemeinsam? Sie haben die Veränderungen im Verhalten ihrer Kunden nicht erkannt bzw. nicht richtig darauf reagiert. So einfach ist es. Und zugleich so kompliziert. Diese Veränderungen setzen sich weiter im Gleichklang mit den rasanten technologischen Entwicklungen fort und verursachen aktuell im B2B-Bereich grundlegende Umwälzungen. Wobei der Kunde mit seinem neuen Verhalten und seinen neuen Erwartungen die größte Veränderung und auch den wichtigsten Trend im Vertrieb darstellt.

Die neue Unbekannte im Vertrieb: der Kunde

Wir haben es heute im Vertrieb mit einem neuen Kunden zu tun: Er ist sehr informiert, agiert sehr eigenständig und glaubt zu wissen, was er braucht. Er meint, ohne den Vertrieb bzw. den Anbieter bei seiner Entscheidungswahl gut auszukommen. Früher war der Vertrieb im Grunde die einzige Informationsquelle, denn der Verkäufer hatte die Hoheit über alle relevanten Details: Produkt, Funktionalität, Preis, Wettbewerb etc. Heute hat sich das um 180 Grad gedreht. Der Kunde hat im Grunde Zugang zu denselben Informationen wie der Verkäufer und ist außerordentlich gut informiert – manchmal sogar besser als der Verkäufer. Denn wenn ein Kunde nach einer bestimmten Lösung sucht, wird er sich für gewöhnlich in Bezug auf dieses eine Produkt ausgiebig informieren und diverse Alternativen evaluieren. Und ein Verkäufer, der mehrere Produkte im Angebot hat – womöglich Hunderte oder Tausende –, kann gar nicht im Detail denselben Wissensgrad aufweisen wie ein Kunde, der sich ganz detailliert zu diesem einen speziellen Thema intensiv und seit Monaten im Internet informiert. Was folgt daraus?

- ▶ Der Vertrieb verliert die Informationsvormacht und dadurch auch die Kontrolle über die Kundenbeziehung.

Laut Gartner (2019) verbringt der typische B2B-Einkäufer heute insgesamt 45 % seiner Zeit mit Recherchen, ob online oder offline. Dabei zieht er es vor, unerkannt zu bleiben und sich anonym zu informieren. Er meidet sogar aktiv Verkäufer, weil er während seiner Recherche nicht „belästigt“ werden will. Der moderne Einkäufer empfindet einen Verkäufer – der anstatt ihm bei seiner Entscheidungsfindung zu helfen, ihm etwas zu verkaufen versucht – als reine Belästigung. Dafür hat er keine Zeit. Besser gesagt, er nimmt sich nicht die Zeit dafür. Zuerst will er sich informieren, über Ihre Produkte, Ihre Dienstleistungen, über Ihr Unternehmen, über Sie als Person und dann entscheidet er, ob, wann und wie er in Kontakt mit Ihnen tritt.

Und wenn es soweit ist, dass er Kontakt aufnehmen möchte, wird er ungeduldig. In der Welt der sofortigen Belohnung, wo alles, was man braucht, meist nur wenige Klicks entfernt ist, will der Kunde seine Bedürfnisse sofort erfüllt haben. Und das nicht nur als Konsument. Denn Kunden transformieren die bequeme und nahtlose Erfahrung, die sie als Konsumenten im digitalen Raum machen, in eine Erwartung an die Geschäftswelt.

Wir wollen das Beste, das Neueste auf dem schnellsten und bequemsten Weg und natürlich zu den kundenfreundlichsten Bedingungen. Und das nicht nur als Konsument, sondern auch als Geschäftspartner.

B2B und B2C: bald Geschichte

Die klassische klare Trennung zwischen B2C und B2B, die wir alle gewohnt sind und tagtäglich leben, wird bald nicht mehr möglich sein. Die Bedürfnisse, die Erwartungen und das Verhalten von Kunden werden in beiden Bereichen zunehmend ähnlicher. B2B-Kunden wollen explizit eine B2C ähnliche Erfahrung und das auch im Prozess von komplexen Entscheidungen. Dies führt dazu, dass beide Bereiche verschmelzen und aus Business-to-Business und Business-to-Consumer eine neue Form entsteht: B2P, Business-to-Person.

Egal, in welchem Bereich, am Ende des Tages haben wir es mit einer Person zu tun, die die Entscheidung trifft. Einzelne Entscheidungsträger – Menschen – innerhalb eines Entscheidungsgremiums treffen die Entscheidungen für ihre Unternehmen, nicht unpersönliche, ungebundene Unternehmen als Ganzes. Sie konsumieren wie nie zuvor Unmengen an Medien, äußern ihre Meinung über Likes und Kommentare, konsultieren Soziale Medien zu ihrer Entscheidungsfindung und tauschen sich dort aktiv aus. Durch diese Interaktionen im digitalen Raum wird eines noch offensichtlicher: Es sind *Menschen*, die letztendlich die Entscheidungen treffen. Und Menschen entwickeln unterschiedliche Präferenzen gegenüber Anbietern und Marken und entscheiden selten rein faktenbasiert. Auch im B2B nicht, wie viele vielleicht annehmen würden.

Kunden auf der Flucht vor dem Vertrieb

Unterschiedlichen Erhebungen zufolge sind rund 70 bis 80 % des Beschaffungsprozesses des Kunden anonym. In dieser Phase vermeidet der Kunde aktiv Lead-Formulare, E-Mails und Aufrufe zur Kontaktaufnahme mit dem Vertrieb. Solange er sich über mögliche Lösungen informiert, will er mit dem Vertrieb nichts zu tun haben. Eine Studie aus 2018 von CSO Insights brachte hervor, dass mehr als 70 % der B2B-Einkäufer ihre Anforderungen vollständig definiert haben, bevor sie sich mit einem Vertriebsmitarbeiter in Verbindung setzen, und fast die Hälfte haben zu diesem Zeitpunkt schon spezifische Lösungen entwickelt (PRWeb 2018).

Kunden sind nicht bereit, mit einem Verkäufer zu interagieren, solange sie ihre eigenen Recherchen nicht abgeschlossen haben. Die alte Schule des Vertriebs, wo es primär um Techniken geht – Akquise, Argumentation, Einwandbehandlung und Abschlussstärke – hat auf lange Sicht dazu geführt, dass Kunden den Verkäufern gegenüber das Vertrauen verloren haben. Sie trauen den Verkäufern nicht zu, dass sie in ihrem Interesse agieren. Nun haben sie – endlich – die Möglichkeit, ihre Entscheidungen vom Vertrieb unabhängig zu treffen und die Macht über den eigenen Kaufprozess zu erlangen. Und diese Macht nutzen sie auch und beschaffen sich die notwendigen Informationen im Alleingang und involvieren den Verkäufer erst am Ende des Beschaffungsprozesses, falls überhaupt, um den Kauf zu tätigen.

Heute zieht die Mehrheit der Kunden Online-Recherchen einer Interaktion mit Verkäufern vor. 33 % der B2B-Einkäufer wollen eine Verkäufer-freie Kundenerfahrung (Gartner B2B Buying Survey 2019). Sie sind im Glauben, dadurch mehr Alternativen und bessere Informationen zu finden und in der Entscheidungsfindung unbeeinflusst und schneller zu sein. Verkäufern sollte es zu denken geben, dass ihre Kunden lieber surfen, anstatt sich von ihnen beraten zu lassen. Und auch wenn der Kunde eine Beratung in Anspruch nimmt, wird er mit ziemlicher Wahrscheinlichkeit die Aussagen des Verkäufers überprüfen. Früher *musste* der Kunde dem Vertrieb mangels Alternativen Glauben schenken, heute ist er nicht mehr darauf angewiesen. Das spiegelt sich auch im nächsten Trend wieder.

Digitale Mundpropaganda

Moderne Kunden vertrauen nicht mehr den Aussagen der Anbieter – ob Werbung oder Verkäufer –, sondern verlassen sich auf Meinungen Dritter. Insbesondere die jungen Generationen sind Werbungen gegenüber sehr skeptisch eingestellt. Diverse Studien zeigen, dass Millennials und die Generation Z auf klassische Werbung nicht reagieren und sie sogar aktiv blockieren. Wenn es um eine Kaufentscheidung geht, informieren sie sich in erster Linie darüber, was ihre Freunde oder andere Menschen tun. Sie verlassen sich auf die Aussagen von Influencern und die Bewertungen anderer Kunden, statt auf Ihre Werbeaussagen. Folglich beeinflussen Online-Bewertungen Kaufgrundlagen im starkem Ausmaß, weil sie leicht zugängliche und verdauliche Informationen für Kaufentscheidungen bieten, wodurch sie zunehmend an Wichtigkeit für den Vertrieb gewinnen.

Neben den Produkteigenschaften und dem Preis sind Ratings bereits das drittwichtigste Kriterium für Kaufentscheidungen und damit sogar wichtiger als die Marke selbst (Simon & Kucher 2019). Dadurch verändern sie nachhaltig das Einkaufsverhalten und die Markentreue der Kunden. Im B2C-Bereich ist dies wahrscheinlich kein Geheimnis mehr, aber dieser Trend verlagert sich nun auch in den B2B-Bereich.

Influencer mischen im B2B mit

Der reine Consumer-Trend, der im Internet bei den jungen Generationen entstand, beeinflusst nun auch das B2B-Umfeld. Es entstehen sogenannte B2B-Influencer, meistens jedoch als Berater und Experten bekannt, die in den jeweiligen Nischen unterschiedliche Anbieter und Produkte testen und Empfehlungen aussprechen. Einige davon kennt man inzwischen von den diversen Bewertungsplattformen, die Anbieter – insbesondere Software – testen und bewerten. Dabei verdienen sie Affiliate Provisionen, wenn Kunden das Produkt über den Link auf ihrer Plattform kaufen.

Nicht nur Konsumenten, sondern auch B2B-Kunden vertrauen vermehrt auf Meinungen unabhängiger Dritter, Branchenexperten und Berater. Sie suchen aktiv nach neutralem Expertenwissen und wünschen sich auch von den Anbietern mehr Use-Cases und Customer-Stories, statt Werbung und Beschreibung von Produktfunktionalitäten. Sie vertrauen sogar mehr darauf, was ihre eigene Konkurrenz macht, als auf das, was Ihr Vertrieb ihnen anbietet.

Kunde im Generationenmix

Aktuell haben wir fünf aktive Generationen in der Geschäftswelt, ob als Entscheider, Käufer oder Verkäufer. Das Arbeitsumfeld wird von der Generation X gemeinsam mit den Millennials dominiert. Die Babyboomer steigen langsam aus, die Stille Generation ist nur noch vereinzelt anzutreffen und die jüngste Generation Z macht gerade ihre ersten Gehversuche in der Arbeitswelt. Jede dieser Generationen vertritt unterschiedliche Wertvorstellungen und hat andere Erwartungen und Prioritäten in ihren jeweiligen Rollen. Noch nie zuvor waren die Unterschiede in den Generationen so groß, was wir in Wirklichkeit auch der Digitalisierung zu verdanken haben. Und in dem Maße, wie die Digitalisierung vorangeschritten ist, haben sich auch die Einstellungen, Fähigkeiten, Bedürfnisse und Erwartungen der jeweiligen Gruppen verändert. Vertriebsorganisationen müssen sich dieser Unterschiede bewusst sein, wodurch die Zielgruppenansprache vor eine riesige Herausforderung gestellt wird.

Kunden aus der Perspektive der unterschiedlichen Generationen

Die Stille Generation – geboren zwischen 1933 und 1945 Die stille Generation wuchs unter Bedingungen auf, die durch Krieg und wirtschaftlichen Abschwung erschwert wurden. Sie wird als „still“ bezeichnet, weil von den Kindern dieser Zeit erwartet wurde, dass sie gesehen, aber nicht gehört werden. Sie haben eine hohe Arbeitsmoral und betrachten Arbeit als Privileg, was sich auch auszahlt, denn sie gelten als die wohlhabendste Generation. Sie besitzen einen starken Willen und glauben, dass man sich seinen eigenen Weg durch harte Arbeit verdient. So sind sie der Meinung, Andere sollten das auch tun.

Finanziell sind sie konservativ und gehen sorgfältig mit ihren Ausgaben um, ob privat oder geschäftlich. Daher finden sie Sonderpreise und Aktionen sehr attraktiv. Sie neigen dazu, sparsam zu sein und legen Wert auf die Langlebigkeit der Produkte. Sie werden das, was sie besitzen, gewissenhaft pflegen, um die Lebensdauer ihres Eigentums zu verlängern. Das kann bei den jüngeren Generationen auf Unverständnis stoßen, die im Überfluss aufgewachsen sind.

Als Kunden sind sie treu und erwarten im Gegenzug Loyalität von ihren Geschäftspartnern. Sie verlangen Höflichkeit und Respekt vom Vertrieb, was für jüngere Generationen als übertrieben formell empfunden werden kann. Auch wenn sie technisch in der Lage sind, E-Mails zu versenden und online zu recherchieren, reicht der virtuelle Kontakt für sie nicht aus, um eine Kaufentscheidung zu treffen oder eine Geschäftsbeziehung aufzubauen. Dafür benötigen sie den persönlichen Kontakt und die Möglichkeit, mit dem Vertrieb bei Bedarf telefonisch zu sprechen, und begrüßen einen regelmäßigen Kontakt.

Babyboomer – geboren zwischen 1946 und 1964 Die Babyboomer sind die Generation, die auf die Jahre unmittelbar nach dem Zweiten Weltkrieg zurückgeht. Auch wenn sie ebenfalls eher traditionell orientiert sind und zunächst versuchen, ein Problem persönlich oder telefonisch zu lösen, sind sie technisch versierter, als viele denken. Tatsächlich besitzen 81 % ein Smartphone, und 44 % nutzen Facebook (Presseportal 2019), und aus diesem Grund dürfen sie von den modernen Kommunikationskanälen nicht ausgeschlossen werden. In Anbetracht der Tatsache, dass sie die Gruppe mit einem hohen verfügbaren Einkommen in Verbindung mit viel „Freizeit“ darstellen, wird ihr Potenzial bei der Zielgruppenansprache über digitalen Medien gerne unterschätzt.

Als Kunde sind die Babyboomer etwas kompliziert, denn sie sind grundsätzlich loyal wie die stille Generation auch, gleichzeitig sind sie aber auch offen für andere Optionen. Sie sind bereit, Anbieter und Lieferanten zu wechseln, wenn sie glauben, eine bessere Option gefunden zu haben. Bei ihren Kaufentscheidungen schätzen sie Unternehmen mit langjähriger Geschäftstätigkeit und

gutem Ruf. Sie finden Preisnachlässe zwar attraktiv, sind aber auch bereit, den vollen Preis auszugeben, wenn sie glauben, dass er gerechtfertigt ist.

Wie auch die stille Generation brauchen die Babyboomer-Kunden persönliche Gespräche mit dem Vertrieb und bevorzugen persönliche Treffen. Dabei legen sie Wert auf Beziehungsaufbau zu ihren Geschäftspartnern und wollen im ständigen Dialog bleiben, statt sporadische Kommunikation zu betreiben. Die Babyboomer reagieren gut auf geschäftsmäßige, politisch korrekte Ansprache.

Generation X – geboren zwischen 1965 und 1979 Die Generation X ist die Gruppe, der wir den aktuellen Stand der technologischen Entwicklung zu verdanken haben. Die Anhänger dieser Generation sind technologisch sehr fortgeschritten, obwohl sie in der Regel nicht in dem Maße als „Digital Natives“ angesehen werden, wie es bei den Millennials der Fall ist. Im Gegensatz zu den jüngeren Generationen weisen sie einen höheren Grad des technologischen Verständnisses nicht nur in der *Nutzung* der modernen Technologien auf, sondern sie können einen geschäftlichen Bezug dazu herstellen.

Sie agieren autonom und denken unabhängig. Sie sind offen dafür, anders zu arbeiten, erreichen eine hohe Produktivität bei ausgewogener Work-Life-Balance und sind die Generation, die ausgeprägt unternehmerisch denkt und handelt. Einige der innovativsten Start-ups wurden von dieser Generation gegründet.

Als Kunde sind sie sehr herausfordernd, denn sie wollen den Kaufprozess kontrollieren. Sie können extrem motiviert sein, eigene Nachforschungen anzustellen (sowohl mit der Unterstützung des Vertriebs als auch selbstständig), um relevante Informationen zu finden und eine fundierte Kaufentscheidung zu treffen. Keine andere Generation liest mehr Rezensionen oder verbringt mehr Zeit mit Recherchen, bevor sie sich zum Kauf eines Produkts entscheidet. Dabei legen sie großen Wert auf die Meinungen anderer Menschen und beraten sich gerne mit Gleichaltrigen über Kaufentscheidungen. Sie werden das gewonnene Wissen als Gewissheit nutzen, dass sie nicht ausgenutzt werden und dass sie das bestmögliche Produkt und den bestmöglichen Preis erhalten und einen wahren Mehrwert für ihren Kauf bekommen.

Entgegen der landläufigen Meinungen, die jüngeren Generationen würden am meisten Zeit in den sozialen Medien verbringen, sind es die Anhänger der Generation X. Facebook, LinkedIn, XING und Twitter sind die sozialen Netzwerke, in denen sie am aktivsten sind. Diese Generation mag keine persönlichen Treffen. Sie schätzen ihre Arbeitszeit und bevorzugen es, Geschäfte effizient telefonisch, per E-Mail oder virtuell abzuwickeln, was es ihnen auch ermöglicht, ihre Optionen in Ruhe abzuwägen. Sie benötigen auch nicht die ständige Begleitung des Vertriebs in ihrem Entscheidungsprozess, die sie eher als Einmischung empfinden.

Im Gegensatz zu älteren Generationen achtet die Generation X nicht unbedingt auf Formalitäten in der Vertriebskommunikation. Dafür erwarten sie, dass die Anbieter so schnell wie möglich zum Punkt kommen und sich klar und deutlich ausdrücken. Aber, sobald Sie sich ihr Vertrauen erarbeitet haben, sind dies die treuesten Kunden, die Sie gewinnen können.

Generation Y (Millennials) – geboren zwischen 1980 und 1994 Gegenwärtig sind die Entscheider-Etagen von der Generation X belegt, und es wird noch eine Weile so bleiben, aber die Millennials rücken schnell nach. Bereits im Jahr 2015 waren in den USA fast die Hälfte (46 %) derjenigen, die B2B-Entscheidungen beeinflussen, unter 35 Jahre alt. In Deutschland lag die Zahl nur leicht darunter. Roland Berger (2015), Die Millennials sind die sogenannten Digital Natives, die mit den digitalen Medien aufgewachsen sind und neue Standards in der Geschäftswelt setzen. Sie sind die Treiber vieler digitaler Innovationen und besitzen höhere digitale Kompetenzen als viele ihrer Vorgänger. Für sie stellt die digitale Welt einen wesentlichen Teil des Lebens dar. Sie bewegen sich im Internet wie ein Fisch im Wasser, stehen der Digitalisierung sehr positiv gegenüber und erachten die fortschreitende technologische Entwicklung primär als persönliche Chance. Sie zeichnen sich durch Selbstdarstellung, Diversität, Globalität und Technologieabhängigkeit aus.

Die Millennials haben einen hohen Grad an Technologie-Akzeptanz und adaptieren sehr schnell aufkommende Technologien und Kommunikationskanäle.

Als Kunde kann sich diese Generation als etwas komplexer im Umgang mit dem Vertrieb herausstellen. Aufgrund ihrer elterlichen Erziehung haben sie teilweise Schwierigkeiten, selbstständig Entscheidungen zu treffen. Möglicherweise sind sie auf die Beratung durch Kollegen und Führungskräfte sowie auf Online-Informationen angewiesen. Für diese Generation hält das Internet alle Antworten bereit, und deshalb sind umfassende digitale Informationen äußerst relevant, um sie zu erreichen. Millennials brauchen Zeit und ausreichend Informationen, um sich zu entscheiden. Gleichzeitig können sie ungeduldig sein und wollen so schnell und einfach wie möglich Zugriff zu Informationen. Wo die Generation X in Ruhe gelassen werden möchte, werden Millennials zusätzliche Aufmerksamkeit schätzen, wenn Sie sie im Beschaffungsprozess anleiten und sie bei der Entscheidungsfindung unterstützen.

Millennials wollen, dass ihre Kommunikation mit den Anbietern einfach und effizient ist. Sie sind schnell, und deshalb entsprechen persönliche Treffen nicht ihrem Stil. In den meisten Fällen werden sie sich für eine direkte Nachricht über soziale Medien oder Messenger Apps entscheiden, anstatt traditionellere Kanäle zu nutzen. Sie kommunizieren auch gerne mit ihren Lieferanten über Likes, Kommentare und Austausch über Blogs und andere Sozialforen. Sie geben bereitwillig Rezensionen und Produktempfehlungen in den sozialen Netzwerken.

Millennials sind sozial bewusst und engagiert. Sie schätzen Unternehmen, die zu einer guten Sache beitragen. Sie sind eher markenbewusst als markentreu: Sie sind sehr anpassungsfähig, wenn es darum geht, in Geschäftsbeziehungen ein- und auszusteigen, und haben kein Problem, den Lieferanten zu wechseln, wenn die Konkurrenz mehr zu bieten hat oder bessere Preise anbietet.

Generation Z – geboren zwischen 1995 und 2015 Während die Millennials heute die treibende Kraft der Geschäftswelt sind, steht die Generation Z bereit, in die Arbeitswelt einzutreten. Diese Generation will die Welt verändern und setzt sich gerne für Marken ein, die klarstellen, wofür sie stehen. Die Mitglieder dieser Generation arbeiten hart, sie sind technologisch fortschrittlich und leidenschaftlich unternehmerisch. Sie sind auch multitaskingfähig, da sie mit mehreren Bildschirmen aufgewachsen und es gewohnt sind, zwischen unterschiedlichen Welten schnell zu wechseln.

Als Kunde setzen sie Technologie in ihrer Kundenerfahrung voraus, und diese muss einwandfrei funktionieren und leicht in der Handhabung sein. In der Welt der sofortigen Belohnung aufgewachsen, wollen sie alles sofort haben. Sie haben keine Lust auf seitenlange Formulare und lange Ladezeiten von Webseiten. Sie wollen eine schnelle und nahtlose Kundenerfahrung und werden persönlich für Marken werben, die ihnen einen erstklassigen Kundendienst bieten. Für Vertriebsorganisationen bedeutet dies, dass die Vertriebsprozesse auf der Kundenseite einfach und intuitiv sein müssen. Sie wollen die Möglichkeit haben, sich selbst zu bedienen und wollen dabei von Verkäufern nicht gestört werden. Diese Kunden haben sich durch die jahrelange Erfahrung mit Online- und Selbstbedienungslösungen daran gewöhnt, ohne menschliche Interaktion auszukommen. So ist es das Letzte, was sie wollen, dass Ihre Vertriebsmitarbeiter sie in ihrer Kundenerfahrung stören, ohne einen Mehrwert dabei zu schaffen.

Die Vertreter dieser Generation sind für ihre mangelnde Markentreue bekannt und gegen klassische Werbung und Unternehmensbotschaften regelrecht allergisch. Sie kommunizieren gerne über soziale Medien und kaufen dort direkt ein, wollen aber auch die Möglichkeit haben, Produkte in der Hand zu halten und sie auszuprobieren. So sind Retail-Flächenangebote für diese Generation sehr wohl relevant. Im Grunde benötigt man eine Omni-Channel Präsenz, um diese Generation zu erreichen.

Personenbezogene Daten im Austausch für hochpersonalisierte Erfahrungen

Unternehmen haben über die letzten Jahre gelernt, ihre Kunden personalisiert anzusprechen, und Kunden haben sich inzwischen daran gewöhnt. Dazu gehören personalisierte E-Mails und Newsletter sowie Produktempfehlungen, die auf früheren Einkäufen basieren. Kunden lieben diese Art von Service, weil sie bekommen, was sie wollen, ohne ein Wort zu sagen. Für diese Erfahrung sind sie sogar bereit, ihre personenbezogenen Daten preiszugeben.

Von welchen Unternehmen kaufen Kunden?

Laut einer Studie von Accenture (2016) geben 75 % der Kunden zu, dass sie eher von einem Unternehmen kaufen, das

- sie an ihrem Namen erkennt,
- über ihre Kaufhistorie informiert ist und
- Produkte auf der Grundlage ihrer bisherigen Käufe empfiehlt.

Das Beste daran ist, dass sie sich darüber freuen, dass Organisationen ihre Daten verwenden.

Insbesondere bei den jüngeren Generationen ist dieser Trend zu beobachten, denn sie haben weniger ein Problem damit, ihre personenbezogenen Daten im Austausch für eine personalisierte Kundenerfahrung und für sie relevante Informationen zu geben. Kunden sind bereit, Zugang zu Verhaltensdaten, ihren Präferenzen und Vorlieben zu geben, um für sie relevante Informationen zu bekommen. Darüber hinaus haben sie auch kein Problem damit, Ihnen die Möglichkeit zu bieten, ihr Verhalten zu analysieren, um für sie das richtige Produkt herauszufinden, zum Beispiel mithilfe von Gesundheitstrackern, Optimierungstools etc. Auch im B2B-Bereich ist es nicht anders: 54 % der B2B-Einkäufer erwarten personalisierte Empfehlungen über alle Interaktionen im Kaufprozess hinweg (Accenture 2015).

Nutzen statt Besitz

Die Digitalisierung ist zu einer Spielwiese für viele neue Geschäftsmodelle geworden und lässt viele traditionelle Akteure unvorbereitet zurück. Geschäftslandschaften und Finanzierungsmodelle verändern sich heutzutage mit rasender Geschwindigkeit. Heute läuft der Kunde nicht mehr zur Bank und ersucht um einen Kredit, um den Kauf zu finanzieren, sondern bezieht bequem die reine Nutzung des gewünschten Produkts direkt beim Anbieter – und das solange er es braucht.

Wir erleben einen sehr starken Trend weg vom Besitz in Richtung Nutzung von Produkten und Dienstleistungen. Neben den bekannten traditionellen Leasing-Modellen entstehen neue nutzenorientierte Geschäftsmodelle, wie Pay-per-Use, Subscription- und Sharing-Modelle.

Ein großer Teil dieser Bewegung hat mit einem einzigen großen Schuldigen zu tun: der Technologie. Die Verbraucher haben jetzt Zugang zu allem, was sie wollen, wann und wo immer sie es wollen, buchstäblich direkt unter den Fingerspitzen. Von der Zahnsperre und bis zur Heizung im Abo-Modell: heute rückt der Nutzen in den Vordergrund und verdrängt die Produkte selbst.

Die Evolution des Nutzens

In den 70ern haben wir Produkte als Hardware verkauft. In den 90ern haben wir begonnen, die passenden Dienstleistungen dazu anzubieten, und in den 2000ern haben wir unsere Produkte in Lösungen konvertiert: Der Lösungsansatz ist entstanden. Und heute geht es primär um die Nutzung des Produkts und nicht um den Kauf oder den Besitz.

Nehmen wir als Beispiel einen PC: Anfangs wurde die reine Hardware verkauft. Dann die passende Software – auf CDs – dazu, und wer sich noch erinnern kann, auch auf Floppy-Discs. Später wurde die Software zum bequemen Download angeboten und heute verkaufen wir Cloud-Lizenzen: Stichwort Office 365.

Ein anderes plakatives Beispiel aus der Musik-Industrie: Zuerst hörten wir Musik auf Vinyl, dann auf Kassetten, auf CDs, und ehe wir uns versahen, benutzten wir ein revolutionäres neues Gerät namens iPod mit einem Abonnement-Dienst, über den wir Musik online herunterladen konnten. Das Produkt verwandelte sich in einen Dienst, bei dem wir vom Kauf materieller Dinge zum Kauf von Nutzungsrechten übergangen, eine beträchtliche Veränderung innerhalb eines relativ kurzen Zeitraums. Und heutzutage nutzen wir Streaming-Dienste wie Spotify und iTunes bequem über mehrere Online-Dienste und auf mehreren Geräten.

Dasselbe auch im Filmbereich – wir streamen zeit- und ortsunabhängig auf Netflix, Maxdome und Amazon. Und statt Bücher zu kaufen, wenden sich immer mehr Verbraucher an „All-you-can-read“-Dienste wie Oyster und Mofibo.

Und nicht zuletzt: Anstatt ein Auto zu kaufen oder zu leasen, buchen wir einen Service-Paket bei Porsche und fahren im Sommer ein Cabrio und im Winter ein SUV. Oder noch besser, wir fahren Car-to-Go.

Kaufen wird zunehmend schwieriger

So, wie es für den Vertrieb schwieriger geworden ist zu verkaufen, ist es auch für Kunden viel schwieriger geworden, einzukaufen.

- ▶ „77 % der B2B-Einkäufer geben an, dass ihre letzte Beschaffung sehr komplex oder schwierig war“ (Gartner 2019).

Innerhalb der letzten Jahre sind Einkaufsprozesse im B2B deutlich länger und komplexer geworden und involvieren mehr Personen innerhalb des Buying Centers. „Durchschnittlich sind elf einzelne Stakeholders in einem B2B-Einkauf involviert, zeitweise sind es bis zu 20 Involvierte“ (Gartner 2019). Dadurch wird die Recherchephase zur wichtigsten Phase im Beschaffungsprozess. Und je komplexer die Beschaffung, desto wichtiger auch die Recherche-Phase. Darüber hinaus werden die Entscheidungen wesentlich kritischer evaluiert. Es werden mehr Quellen zur Bewertung herangezogen, mehrere Anbieter verglichen und detailliertere Investitionsrechnungen durchgeführt. Die große

und unübersichtliche Menge an Alternativen und Optionen führt dazu, dass der gesamte Beschaffungsprozess mehr Zeit in Anspruch nimmt und zudem mehr Personen involviert.

Highlights des 2017 B2B Buyers Survey Report von DemandGen

- 59 % der Befragten geben an, dass sie jetzt formelle Einkaufsgruppen bilden.
- 52 % sagen, dass die Anzahl der Personen, die in der Einkaufsentscheidung involviert werden, erheblich zugenommen hat.
- 86 % sagen, dass Kaufentscheidungen aufgrund von sich ändernden geschäftlichen Bedürfnissen und Prioritäten sehr volatil geworden sind.
- 77 % stimmten zu, dass sie vor einer Kaufentscheidung viel detailliertere ROI-Analysen durchführen.
- 78 % stimmten zu, dass sie „mehr Zeit mit Recherchen während des Einkaufsprozesses verbringen“.
- 75 % stimmten zu, dass sie „mehr Quellen zur Recherche und Evaluierung im Einkaufsprozess nutzen“ (DemandGen 2017).

Es ist nicht mehr zu ignorieren, dass auch B2B-Kunden sich die notwendigen Informationen eigenständig und überwiegend auf digitalen Wegen verschaffen, was dazu führt, dass der gesamte Beschaffungsprozesses vermehrt digital wird. Darüber hinaus ist der B2B-Beschaffungsprozess nicht mehr linear, so wie es früher der Fall war. Die einzelnen Schritte im Prozess spielen sich nicht mehr in einer vorhersehbaren, linearen Reihenfolge ab. Stattdessen drehen Kunden, laut Gartner (2019) eine Art „Schleife“ in einem typischen Einkaufsprozess, wobei sie unterschiedliche Aufgaben mehrmals durchlaufen müssen, siehe Abb. 1.1.

1.1.2 Top-Trends in der Vertriebstechnologie

Die Tatsache, dass die Technologie in der Zukunft eine zentrale Rolle für den Verkauf spielen wird, ist vermutlich nicht mehr überraschend. Dennoch wird oft nicht erkannt, dass Vertriebstechnologie kein Thema für die Zukunft, sondern für die Gegenwart ist. Sie ist greifbare Realität und verändert und beeinflusst heute schon viele Prozesse und Ansätze im Vertrieb. Auf ihrem heutigen Stand der Entwicklung kann sie den gesamten Vertriebsprozess von A bis Z unterstützen, wie in Kap. 4 detailliert dargestellt wird. Wichtig ist es, nicht nur ihre Relevanz in den Vertriebsprozessen zu erkennen, sondern auch die Trends, die sie mit ihren Möglichkeiten im Vertriebsbereich auslöst.

Die neue Dimension der Verkaufspräsentation

Kunden werden vermehrt auf die Interaktion mit erweiterten Realitäten in mehreren Dimensionen konditioniert, und die positiven Erfahrungen aus dem B2C-Bereich werden in den B2B-Bereich verlagert. Augmented-Reality-Technologie erweitert die Realitätswahrnehmung und bietet Kunden die Möglichkeit, Produkte und Lösungen in einer voll-dimensionalen Weise zu erleben. Wir leben in einer Welt, die von Bildschirmen aller