

# So werden Vertriebsteams systematisch digitaler

Der Sales-Excellence-Ansatz bietet einen großen Mehrwert zur systematischen Digitalisierung der Vertriebsarbeit. Mittels digitaler Tools gilt es nicht nur, diese Botschaft an Vertriebsteams zu senden, sondern sie auch dabei zu unterstützen, den Wandel zu verstehen und sie zu befähigen, digitaler zu agieren.

Die zunehmende Digitalisierung wird im Marketingbereich mit wehenden Fahnen aufgegriffen. Chat-Bots werden beispielsweise implementiert, obwohl nur zwei Prozent der Kunden diese nutzen, und möglichst alle Social-Media-Kanäle werden bespielt, auch wenn sehr oft der Content kaum überzeugt beziehungsweise kaum Interaktion erfolgt. Der Vertrieb scheint gegenüber der Digitalisierung Vorbehalte zu haben. Zwar hat sich in vielen Unternehmen inzwischen E-Commerce als weiterer Kanal erfolgreich etablieren können, aber die Entwicklung digitaler Fähigkeiten der Mitarbeiter scheint in einer Sackgasse festzustecken. Vertriebsmitarbeiter werden immer mehr mit Tablets und digitalen Devices ausgestattet, aber oftmals ist der Akku leer oder das Beobachten der Anwendung durch die Mitarbeiter löst beim Betrachter buchstäblich Schmerzen aus. Der Widerstand im Vertrieb gegenüber der Digitalisierung ist groß.

Im Sales-Excellence-Ansatz wurde die Digitalisierung bisher kaum aufgegriffen. Schon gibt es Stimmen, die einen digitalen Sales-Excellence-Ansatz fordern. Dabei eignet sich der bestehende Ansatz durchaus zur Digitalisierung. Er besteht aus den vier Dimensionen

- Informationsmanagement,
- Transformation,

## Kompakt

- Sales Excellence hilft, die Digitalisierung des Vertriebs erfolgreich zu gestalten.
- Bei der Einführung digitaler Tools sind diese mit den Erfolgsfaktoren der Sales-Excellence-Dimensionen abzustimmen.
- Die Kundendatengewinnung und die automatische Befähigung der Vertriebsmitarbeiter sollten im Fokus stehen.

- Vertriebsstrategie sowie
  - Vertriebsmanagement
- und kann helfen, bestehende Widerstände gegenüber der Digitalisierung systematisch abzubauen.

Im Rahmen eines Forschungsprojekts des Centers for Sales und Retail der Hochschule für Wirtschaft Zürich (HWZ) wurde überprüft, wie der Sales-Excellence-Ansatz bei der Digitalisierung der Vertriebsmitarbeiter erfolgreich unterstützen kann.

## Verbesserung des Informationsmanagements als Ausgangspunkt

Ausgangspunkt der Digitalisierung der Vertriebsmitarbeiter ist die systematische Analyse der Stärken und Schwächen der eigenen Sales Excellence. Dies kann beispielsweise unter diesem Link erfolgen: <https://customersx.ch/sx>. Die meisten Unternehmen besitzen große Schwächen im Informationsmanagement. Auf Basis dieses Ergebnisses gilt es zu überprüfen, wie die Digitalisierung der Vertriebsmitarbeiter das Informationsmanagement stärken kann.

Wichtigste Erfolgsfaktoren im Informationsmanagement sind die kontinuierliche Gewinnung von Kundenerkenntnissen und die kontinuierliche Verbesserung des Kundenwertmodells. Somit gilt es im Sinne von Sales Excellence zu bestimmen, wie digitale Tools für die Kundendatengewinnung genutzt werden können. Wahrscheinlich werden die Vertriebsmitarbeiter aufgrund der bestehenden Erfahrungen im Marketing im Rahmen der Digitalisierung unbewusst als weiterer „Sende-Touchpoint/Chatbot“ missbraucht. Sie erhalten oft Tablets, nur damit sie den Kunden die Angebote digital vorstellen können, anstatt ihnen haptisch eine Broschüre zu überreichen. Erfolg im Vertrieb hängt aber immer mehr vom richtigen Zuhören ab, nicht nur vom digitalen



© Monster Studio / stock.adobe.com

Senden. Im Zuge des Forschungsprojekts gaben 75 Prozent der Teilnehmer an, dass sie gewillt sind, Informationen über ihre Einstellung und ihr Kaufverhalten in das Tablet des Vertriebsmitarbeiters direkt selbst einzugeben. Dadurch, dass Kunden die Daten selber eingeben, ist die Datenqualität deutlich höher, als wenn diese von einem Vertriebsmitarbeiter eingepflegt werden. Darüber hinaus werden diese auch zeitlich entlastet.

Eine weitere Frage des Forschungsprojekts zielte darauf ab zu verstehen, welche Daten die Kunden eingeben würden.

- 50 Prozent der Teilnehmer gaben an, dass sie ihre Preisbereitschaft und Präferenzen gegenüber dem jeweiligen zu kaufenden Angebot offen in ein digitales Tool eingeben würden.
- 40 Prozent gaben an, dass sie bereit wären, die Zufriedenheit mit dem Unternehmen sowie Präferenzen gegenüber der Unterstützung in der Nachkaufphase anzugeben.

### Vorbehalte in der Vertriebspraxis

In der Praxis gibt es große Vorbehalte, Kunden direkt nach diesen Themen zu fragen und noch viel größere Vorbehalte, die Kunden diese Informationen selbst in ein digitales Tool eintragen zu lassen. Auch wenn nicht alle Kunden (aktuell) bereit sind, diese Informationen offenzulegen, so können von 40 bis 50 Prozent der Kunden wertvolle Kundenerkenntnisse über die Vertriebsmitarbeiter gewonnen werden, über die der Wettbewerb kaum verfügen wird. Diese Informationen können anschließend in ein Kundenwertmodell einfließen. Dadurch lässt sich die Vertriebseffizienz und Vertriebseffektivität auf Basis wertvoller Kundenerkenntnisse systematisch verbessern. Vertriebsmitarbeiter, die wertvolle Kundendaten im Verkaufsgespräch systematisch über den Kunden gewin-

nen, sind ein elementarer Erfolgsfaktor im Vertrieb. Ob sie die Angebote auf einem Tablet oder mittels einer Broschüre vorstellen, fällt meist kaum ins Gewicht.

Der Sales-Excellence-Ansatz unterstützt im Rahmen der Digitalisierung somit nicht einfach nur dabei, neue Technologien und Touchpoints im Unternehmen einzuführen, sondern hilft auch, einen maximalen Mehrwert zu erzielen.

### Transformation ganzheitlich begreifen

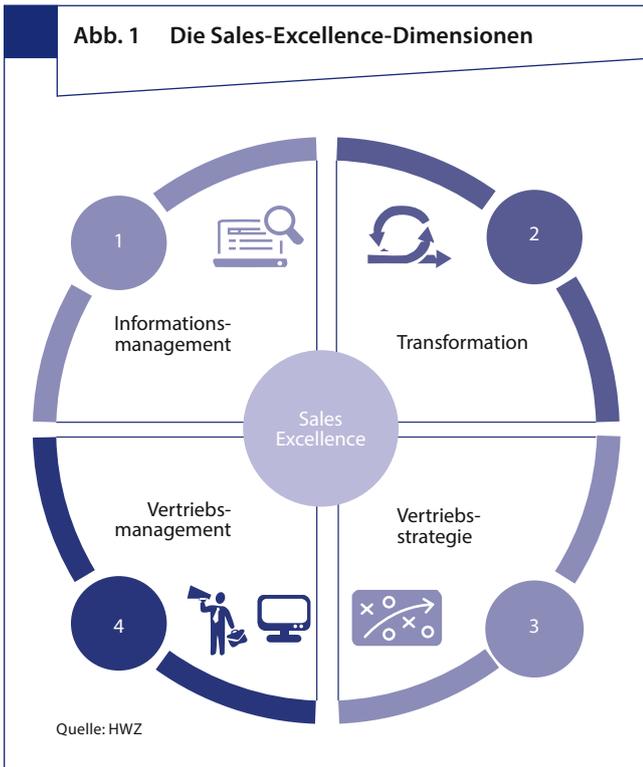
Die zweite Dimension des Sales-Excellence-Ansatzes ist die Transformation. In den meisten Unternehmen werden die digitalen Tools in Kombination mit einer kurzen Schulung eingeführt. Die umfassende Analyse der Transformationsanforderungen der Organisation bleibt oft auf der Strecke.

*„Die Digitalisierung der Vertriebsmitarbeiter ist darauf auszurichten, Kundenerkenntnisse zu gewinnen.“*

Die meisten digitalen Tools im Vertrieb sind Stand-alone und haben nur einen geringen Bezug zu den bisherigen Prozessen im Unternehmen. Der Sales-Excellence-Ansatz hilft somit zu verstehen, wenn zum Beispiel ein digitales Tool für die Kundendatengewinnung im Verkaufsgespräch im Vertrieb eingeführt wird, welche anderen Bereiche zu transformieren sind. Dabei gilt es auf einer ersten Ebene,

- das Unternehmen,
- das Ecosystem sowie

Abb. 1 Die Sales-Excellence-Dimensionen



- die IT-Infrastruktur hinsichtlich einer notwendigen Transformation zu analysieren und notwendige Maßnahmen zu treffen.

Vor dem Hintergrund der Kundendatengewinnung mit einem digitalen Werkzeug sollten Unternehmen überlegen, ob beispielsweise die Incentivierung angepasst werden sollte, wie die jeweiligen Vorgesetzten die Transformation unterstützen können, welche neuen Normen und Artefakte im Unternehmen genutzt werden sollten, mit welchen IT-Partnern die Lösung umgesetzt wird und wie die bestehende IT-Infrastruktur gegebenenfalls angepasst werden muss, damit die gewonnenen Daten auch zu einem Mehrwert führen.

Viele Unternehmen machen es sich zum Beispiel einfach, indem Stand-alone-Tools eingeführt werden. Meist zeigt sich aber im Zeitablauf, dass diese Tools eher zu weiteren Silos

### Handlungsempfehlung

1. Digitale Tools sollten vor allem zur Kundendatengewinnung genutzt werden.
2. Digitale Tools müssen in Bezug auf das Zielsystem kritisch überprüft werden.
3. Nicht nur die Toolnutzung sollte geschult, sondern das Unternehmen ganzheitlich transformiert werden.
4. Digitale Tools sollen die Mitarbeiter befähigen, gezielter die Kunden zu akquirieren beziehungsweise zu betreuen.

führen und diese die Verbesserung der Vertriebsperformance mittel- bis langfristig sogar verhindern.

### Abstimmung mit dem bestehenden Zielsystem

Als weitere Dimension im Sales-Excellence-Ansatz ist die Vertriebsstrategie zu berücksichtigen. Ein schriftliches Zielsystem, das jährlich überprüft wird, ist in dieser Dimension ein wichtiger Erfolgsfaktor. Deshalb gilt es, bei der Einführung digitaler Tools für die Vertriebsmitarbeiter von Anfang an das Zielsystem im Vertrieb mitzuführen. Jeweilige Ziele für die Kundenakquise, für Innovationen, die Kundenakquise für bestehende Angebote, die Kundenbindung und die Vertriebskosten sollten optimal ausbalanciert werden. Dabei muss der Vertrieb genau verstehen, an welcher Stelle das neue Tool einen Mehrwert für das Unternehmen und die Kunden bietet. Wichtige Fragen hierbei sind: Soll neben der Kundendatengewinnung auch die Effizienz bei der Kaltakquise für Innovation gesteigert werden oder die Vertriebskosten, weil die Mitarbeiter mehr entlastet werden?

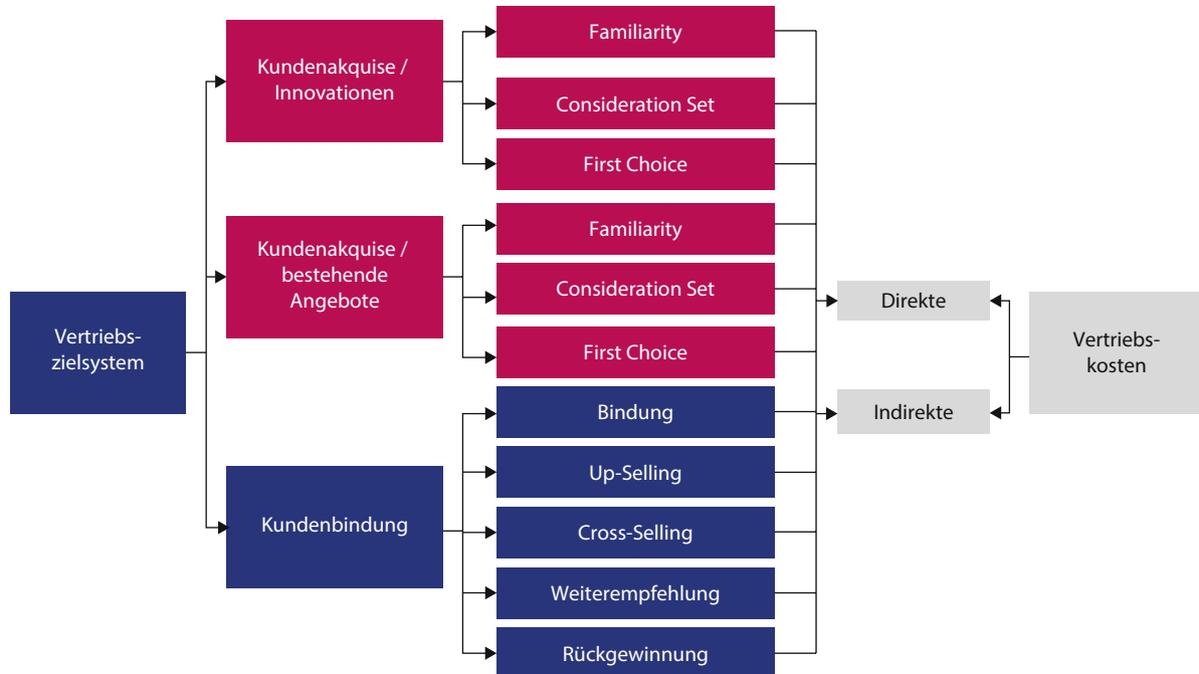
*„Sales Excellence ist ein wertvoller Ansatz, die Digitalisierung der Vertriebsmitarbeiter systematisch vorzunehmen und den Nutzen für das Unternehmen und die Kunden zu steigern.“*

Oder soll das Cross-Selling ausgebaut werden, weil das Tool im Verkaufsgespräch automatische Vorschläge auf Basis der Kundenerkenntnisse zur Verfügung stellt? Dabei zeigt sich, dass die Nutzung eines Tablets anstelle einer klassischen Broschüre kaum einen Einfluss auf das Zielsystem im Vertrieb haben wird. Meist wird zu Beginn solcher Projekte angeführt, dass die digitale Lösung deutlich günstiger ist als etwa der Druck einer Broschüre. In der Realität sind jedoch viele Unternehmen überrascht, wie viel digitale Lösungen langfristig kosten können.

### Befähigung der Mitarbeiter im Vertrieb absichern

Als letzte Dimension wird im Sales-Excellence-Ansatz das Vertriebsmanagement angeführt. Die gezielte Kundenansprache ist in dieser Dimension einer der zentralen Erfolgsfaktoren. Somit muss überprüft werden, wie digitale Tools es ermöglichen, möglichst individuell auf die Kunden einzuge-

Abb. 2 Zielsystem im Vertrieb



hen. Die Broschüre auf einem Tablet kommt dieser Anforderung kaum nach. Somit sollte gesichert sein, dass wertvolle Kundenerkenntnisse gewonnen werden, aber auch, dass das System aus diesen Informationen «lernt» und die Vertriebsmitarbeitern befähigt, gezielter als der Wettbewerb auf die jeweiligen Kunden eingehen zu können. Gerade das Cross-Selling bietet vielen Unternehmen enormes Potenzial und wird mithilfe mancher Tools im Vertrieb schon umgesetzt.

Zusammenfassend wird deutlich, dass die Berücksichtigung des Sales-Excellence-Ansatzes und seiner zentralen Erfolgsfaktoren eine wertvolle Stütze bei der Digitalisierung der Vertriebsmitarbeiter sein kann. ■

## Literatur

Staudacher, J.: Die Digitalisierung des physischen Verkaufs, in: Swiss Marketing Review (6), S. 4-7, 2018

Staudacher, J.: Vertriebsexzellenz neu denken, in: Sales Excellence (7-8), S. 36-39, Wiesbaden 2020

Staudacher, J.: Kundenorientierung - Grundlagen, Modelle und Best Practices für eine erfolgreiche Transformation, Springer Gabler, Wiesbaden 2021

Wieseke, J.: Die Sales Profit Chain, Bochum Sales Publishing GmbH, Bochum 2022



### Autor

#### Dr. Jörg Staudacher

ist Leiter des Centers for Sales und Retail der Hochschule für Wirtschaft Zürich ([www.fh-hwz.ch](http://www.fh-hwz.ch), HWZ)

E-Mail: [joerg.staudacher@fh-hwz.ch](mailto:joerg.staudacher@fh-hwz.ch)

Blog: <https://customersx.ch/bsx>



### Sales Excellence



Rainsberger, L.: Digitale Transformation im Vertrieb, WARUM eigentlich? in: Rainsberger, L.: Digitale Transformation im Vertrieb, Wiesbaden 2021,

<https://go.sn.pub/pIWYml>

Belz, Ch., Lee, J.Ch.: Mit Sales Excellence die Vertriebsperformance steigern, in: Sales Excellence Nr. 7-8/2018, Wiesbaden 2018, <https://go.sn.pub/cqDqWc>