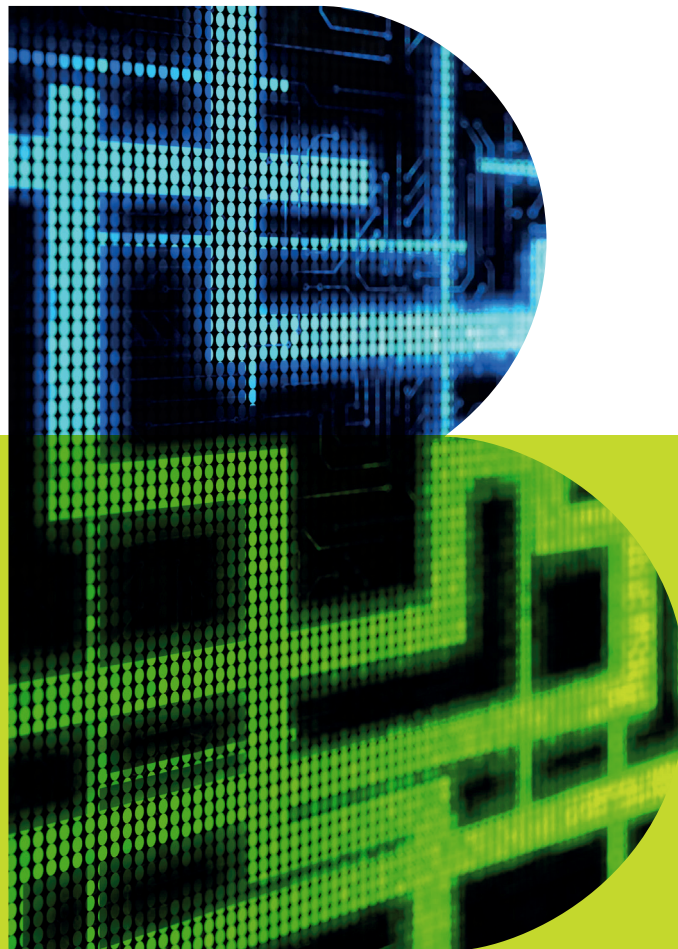


THINK ACT

BEYOND MAINSTREAM



November 2015

Die digitale Zukunft des B2B-Vertriebs

Warum Industriegüterunternehmen sich auf veränderte Anforderungen ihrer Kunden einstellen müssen

Google

Roland
Berger



DIE GROSSEN

3



60%

der von uns befragten Vertriebsverantwortlichen glauben, dass die Digitalisierung der Sales-Organisation ausschlaggebend für den Erfolg ihres Geschäfts sein wird.

Seite 4

57%

des Einkaufsprozesses im B2B-Geschäft sind bereits gelaufen, wenn die Entscheider erstmals einen Vertriebsmitarbeiter kontaktieren.

Seite 6

33%

der B2B-Anbieter in unserer Studie bieten ihren Kunden nicht die Möglichkeit, online etwas zu bestellen.

Seite 8

Die Digitalisierung verändert das B2B-Geschäft rasant. Der Vertrieb wandelt sich kaum.

So verschenken Unternehmen Potenzial.

Die digitale Transformation bei Industriegütern und Software (B2B-Geschäft) ist in vollem Gange. Alle sprechen über Industrie 4.0. Gemeint ist der digitale Wandel insbesondere in Bezug auf Produkte und Produktionsprozesse. Neue Technologien aus der Cyber-Welt werden mit traditionellen Produktionssystemen aus der physischen Welt verknüpft. Unter anderem Hersteller im Maschinen- oder Anlagenbau, Automobilzulieferer oder Anbieter industrieller Softwarelösungen beschäftigen sich damit, Wertschöpfungsketten zu digitalisieren. Neue Applikationen wie "predictive maintenance" (Maschinen sagen Wartungsbedarf vorher, bevor er entsteht) nutzen die Vernetzung und helfen, den gesamten Produktionsprozess effektiver zu gestalten.

Der Hype um das Thema Industrie 4.0 darf nicht darüber hinweg täuschen, dass die Digitalisierung des B2B-Geschäfts noch in den Kinderschuhen steckt. Besonders die Schnittstelle zum Kunden wird vernachlässigt. Oft finden die Vorteile von produktbasierten Inno-

vationen nicht ihren Weg zum Kunden, weil sie noch nicht mit den dazu passenden Marketing- und Vertriebsprozessen hinterlegt sind. Roland Berger und Google Deutschland haben eine Befragung unter 2.745 Vertriebsverantwortlichen in B2B-Unternehmen durchgeführt, um den Status der Digitalisierungsinitiativen im Vertrieb zu ergründen. Die Antworten deuten darauf hin, dass B2B-Anbieter teilweise die strategische Bedeutung des Vertriebs unterschätzen oder nicht in der Lage sind, den Transformationsprozess in ihren Unternehmen wirksam umzusetzen. → **A**

Wir betrachten in dieser Studie insbesondere Anbieter im Produkt- und Systemgeschäft. Hier handelt es sich meist um mittelgroße Unternehmen oder eigenständige Einheiten größerer Konzerne aus Bereichen wie Maschinenbau, Komponenten, Prozesstechnik oder Industriesoftware. Diese Unternehmen – in der Regel mit einem Umsatz zwischen einigen Millionen bis wenigen Milliarden Euro – setzen größere Stückzahlen an gleichartigen Produkten ab und sprechen einen

A

WUNSCH UND WIRKLICHKEIT

B2B-Anbieter haben die Wichtigkeit erkannt, sind aber noch nicht veränderungsbereit: Ergebnisse der Roland Berger/Google-Kooperationsstudie

60%

der Befragten finden, dass die Digitalisierung des Vertriebs künftig in ihrer Branche ausschlaggebend für den Geschäftserfolg sein wird.



"Die Vielfalt im Vertrieb wird größer. Ohne einen guten Webshop haben wir keine Chance."

Zitat eines Herstellers
von Pneumatikkomponenten

"Unsere Großkunden wollen nicht online bestellen, die persönliche Beziehung zu ihrem Ansprechpartner im Vertrieb ist ihnen wichtig."

Zitat eines Elektronik- und
Automatisierungszulieferers

breiten und teilweise anonymen Kundenkreis an. Bei ihnen könnten die Vorteile der Digitalisierung im Vertrieb greifen, sie tun es bisher aber nicht. Die letzte Zeitenwende ist für diese Anbieter noch nicht ganz verarbeitet: Ihre ehemals Hardware-zentrierten Produkte haben sich sehr schnell weiterentwickelt zu integrierten Lösungen mit einem hohen Softwareanteil. Produkt- und Systemspezialisten denken immer noch sehr stark von der Technologie und vom Produkt her und kaum von der Vertriebsseite. Viele betreiben zwar einen Online-Kanal, oft aber ohne ihn sauber in die Vertriebsorganisation eingebaut zu haben. Viele Befragte halten die Digitalisierung im Vertrieb langfristig für spielentscheidend. Unternehmen bekommen die Chance, neue Kontakte zu Kundenunternehmen zu knüpfen, sich über Produkte auszutauschen und Informationen zum Einkaufs- und Entscheidungsverhalten zu erlangen. Der Wettlauf, diese zu nutzen, hat bereits begonnen. Wer sich nicht verändert, kann der Wettbewerbsposition langfristig schaden. Denn gleichzeitig entwickeln sich Marktumfeld, Kundenanforderungen und Produkt rasant weiter.

MARKT: NEUE PLAYER SETZEN TRADITIONELLE UNTERNEHMEN UNTER DRUCK

Die Anforderungen des Wettbewerbsumfelds ändern sich: Neue digitale Player – meist aus dem B2C-Geschäft – beanspruchen heute schon Teile des B2B-Vertriebs für sich. Sie nutzen ihre Erfahrungen im Kundenhandling und operieren mit eigenen Geschäftsmodellen, zum Beispiel als Online-Only-Distributoren (Alibaba) oder als Aggregatoren von Angeboten (bspw. "Wer liefert was?").

KUNDEN: DIE ENTSCHEIDER STELLEN HÖHERE ANFORDERUNGEN

Die sogenannten Millenials sind die neuen Entscheider auf der Kundenseite. In den USA sind schon 46% derjenigen, die B2B-Entscheidungen beeinflussen, unter 35 Jahre alt, in Deutschland liegt die Zahl nur leicht darunter. Ihr Informations-, Kommunikations- und Beziehungsverhalten unterscheidet sich maßgeblich von dem der vorherigen Generation. Sie informieren sich lieber im Internet ("googlen") als persönlich beim Ansprechpartner im Vertrieb oder im Katalog. Sie kommunizieren mobil über Skype, Whatsapp, oder über Google Hangouts, sie sind immer ansprechbar und erwarten Antworten zu jeder Zeit. Sie knüpfen

Netzwerke und Beziehungen über Facebook, XING und LinkedIn. Durch ihre Erfahrungen mit Online-shopping von Konsumgütern (Amazon, Zalando, etc.) haben sie bereits hohe Erwartungen an den Komfort eines Einkaufs. Diese verändern ihr berufliches Entscheidungsverhalten. Haben sie einen Auftrag zu vergeben, sind Fragen wie "Wie einfach ist es, mit der Firma Geschäfte zu machen?" "Muss ich erst monatelang auf mein Produkt warten?" "Wie erreichbar ist die Firma?" genauso wichtig wie detaillierte Produktspezifikationen.

PRODUKT: DER WANDEL BEI DIGITALEN TECHNOLOGIEN VOLLZIEHT SICH SCHNELL

In der digitalen Welt reicht es nicht mehr aus, gute Produkte zu entwickeln. Immer mehr Funktionen des Produkts werden gar nicht mehr durch Hardware, sondern durch Software innerhalb des Produkts realisiert. Letztere ist zwar "embedded", läuft aber zunehmend Plattform-unabhängig. So kommen in gewissem Umfang die Anforderungen aus dem Vertrieb von Software zu den Anforderungen an den B2B-Vertrieb physischer Produkte hinzu. Darüber hinaus durchdringen disruptive oder verbesserte Technologien immer schneller den Markt (z.B. Adoption Time Telefon vs. Facebook o.Ä.). Darauf muss der Vertrieb mit sehr hoher Flexibilität reagieren können.

Wie viel Potenzial steckt in der Digitalisierung des Vertriebs? Bisher widmen die meisten Unternehmen im B2B-Geschäft digitalen Kanälen nur einen Bruchteil ihres Marketing- bzw. Vertriebsbudgets. Gerade deshalb ist der Grenznutzen jeder Investition noch sehr hoch. Jeder Euro, der in zusätzliche Werbung über digitale Kanäle fließt, ist gut angelegt. Wir haben errechnet, dass beispielsweise allein durch die Nutzung von Google Adwords ein Return on Investment von 300% erzielt werden kann – abhängig von der Branche können es sogar bis zu 1.000% sein. Auch andere Investitionen in Digitalisierung haben sehr schnell einen signifikanten Erfolg. So können Unternehmen, die Tablets im Vertrieb einsetzen, die auf Produktportfolio und Kundendaten zugreifen, den Gesamtwert ihrer Verkäufe in sechs Monaten um 69% steigern.

Um im digitalen Geschäft im Spiel zu bleiben und diese Potenziale zu heben, müssen Anbieter von Industriegütern und Software Wege finden, digitale Kanäle sinnvoll in ihr eigenes Vertriebssystem zu integrieren.

VIER LEITGEDANKEN ...

... helfen, die Digitalisierung des Vertriebs am richtigen Ende anzupacken:

1

Geschwindigkeit ist Trumpf:

Leuchtturmprojekte realisieren,
um nicht abgehängt zu werden

2

Digitalisierung ist ein Topmanagement-Thema:

Klare Verantwortlichkeiten schaffen und auf Ebene der Geschäftsführung verankern

3

Digitaler Vertrieb braucht eine neue Perspektive:

von Push durch Vertrieb zu Pull durch den Kunden: Jetzt Umdenken anstoßen.

4

Experten-Know-how erleichtert den Wandel:

Heute schon einen Partner für die Umsetzung ins Boot holen

Der Vertrieb muss neu denken, um das Potenzial der Digitalisierung zu nutzen. Die Kunden bestimmen, wohin die Reise geht.

Digitale Sichtbarkeit ist der Schlüssel zum Erfolg. Strategisch geht kein Weg daran vorbei, die Vertriebsprozesse auf digital umzuschalten, wie die Mehrheit der von uns befragten Führungskräfte bestätigt. → **B**

Wir gingen auch der Frage nach, wie Unternehmen sich dieser Herausforderung stellen. Vielen liefert die Digitalisierung den Anlass, einen traditionellen Prozess mit neuen Technologien aufzurüsten oder die bestehenden Kanäle durch einen weiteren zu ergänzen. Die Veränderung ist jedoch weitreichender. Denn das traditionelle Modell folgte einer "Push-Logik": Der Vertrieb gab den Impuls für den Fluss von Informationen – Direktakquise, das Aussenden von Marketingmaterial, Meetings mit potenziellen Kunden, Sales-Präsentationen und das Arrangieren von Treffen höherrangiger Führungskräfte. Das neue Modell hat eine "Pull-Logik": Der Impuls kommt von den Kunden. Sie entscheiden, wann und wo der Vertrieb ins Spiel kommt und in welcher Form sie mit ihm interagieren wollen. Dafür müssen Informationen zentral bereitgestellt werden.

Untersuchungen zufolge suchen 90% der B2B-Einkäufer nach Schlagworten im Internet, 70% schauen Videos, um sich vor einem Kauf zu informieren. **57%** des Einkaufsprozesses sind schon gelaufen, wenn erstmals ein Vertriebsmitarbeiter kontaktiert wird. Wer also in der Informations- und Anbahnungsphase nicht präsent ist, kommt vielleicht künftig gar nicht mehr in die engere Auswahl an Lieferanten.

Die gute Nachricht ist: Die Digitalisierung kann den Weg zum Kunden viel direkter ebnen als das bei traditionellen Vertriebsstrukturen möglich ist. Neben der eigenen Website eröffnet sich ein neues Universum digitaler Kanäle: z.B. Communities in sozialen Netzwerken, auf denen Austausch zu fachspezifischen Themen stattfindet. Dort können sich Produktexperten direkt mit den Anwendern über gewünschte Eigenschaften, technische Spezifikationen oder passende Services und sogar Angebote der Wettbewerber austauschen. Wer diese Kanäle professionell bespielt, kann Zugang direkt zu Anwendern von Technologien in den

Kundenunternehmen bekommen und sich dort bereits als sachkundiger Experte etablieren. Erstreckte sich die bisherige Kontaktbasis auf wenige Ansprechpartner im technischen Einkauf, erreicht man digital im Idealfall Hunderte von Ingenieuren, die mit ähnlichen Technologien und Produkten arbeiten. Vertrauen und Kundenbindung kann so bereits in einer sehr frühen Phase entstehen, und auch der spätere formale Einkaufsprozess wird durch die Vorarbeit effizienter.

Der Vertrieb profitiert außerdem von neuen Geräten und Anwendungen. Mit deren Hilfe lassen sich die Präferenzen von Kunden viel genauer erfassen – etwa über Tracking-Technologien und Algorithmen. Sie schaffen Transparenz darüber, wie Interessenten auf die eigene Website kommen, welche Art der Informationsaufbereitung sie schätzen und welche Möglichkeiten der Kontaktaufnahme sie nutzen (E-mail-Link,

Suchmaschine, Referral in sozialen Netzwerken). Man erfährt, welche Seiten und Produkte wie lange angesehen werden, ob und was gekauft wird. Daraus lassen sich zum Beispiel auf den Kunden zugeschnittene Empfehlungen generieren ("Kunden, die xy gekauft haben, benötigten auch z").

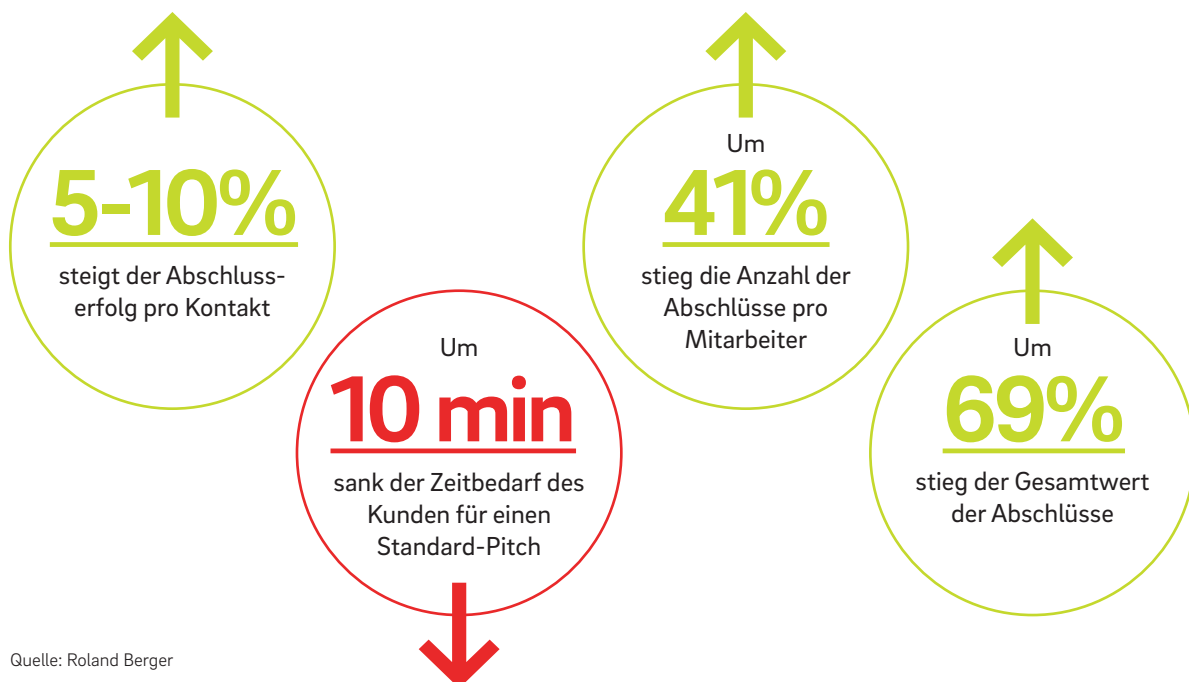
Die Zentralisierung von Informationen und die Vernetzung der Daten eröffnen Möglichkeiten, dieses Wissen für Vertragsabschlüsse zu nutzen. Apps und mobile Endgeräte ermöglichen dem Vertriebsmitarbeiter – ein optimal integriertes System vorausgesetzt – direkt im Verkaufsgespräch auf das gesamte Produktportfolio zuzugreifen. Er kann Angebote interaktiv konfigurieren und auch relevante Kundendaten einbeziehen. Der Preis für das auf den Kunden zugeschnittene Angebot lässt sich in Echtzeit mit dem anderer Anbieter vergleichen. Weiterhin liegen im

B

NEUE TOOLS FÜR DEN VERTRIEB

Wie mobile Geräte im Kundengespräch unterstützen und die Leistung steigern können

Vertriebsmitarbeiter eines Telekommunikationsausrüsters wurden mit einem iPad inklusive Sales-Pitch-App ausgestattet, auf der sie Produktkonfigurationen direkt beim Kunden vornehmen konnten. Nur sechs Monate nach der ersten Anwendung zeigten sich sichtbare Erfolge, sowohl bei der Anzahl der Abschlüsse als auch bei deren Wert.



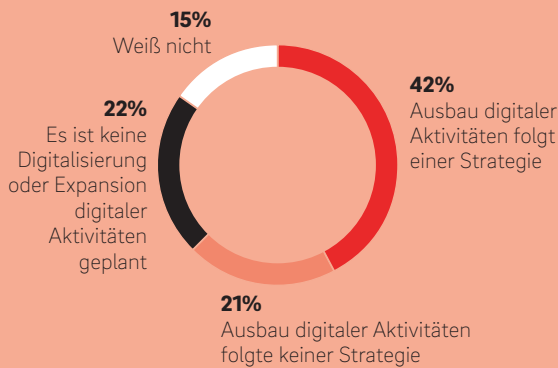
C

ERGEBNISSE UNSERER STUDIE: HOHE ANSPRÜCHE, GERINGER UMSETZUNGSGRAD

Was bedeutet Digitalisierung im Vertrieb? Zu dieser Frage haben Roland Berger und Google Deutschland 2.745 Vertriebsverantwortliche in deutschen Industriegüter-Unternehmen online befragt. Sie arbeiten für Unternehmen verschiedenster Branchen, vor allem Elektrotechnik, Automobilindustrie, Maschinenbau, Metallerzeugung und -bearbeitung.

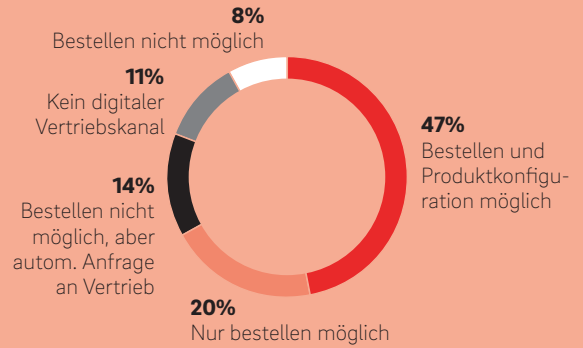
STRATEGIE NOCH NICHT DIE REGEL

Wie umfassend betreibt Ihr Unternehmen die Digitalisierung des Vertriebs?



BRACH LIEGENDES POTENZIAL

Wie sieht der digitale Vertriebskanal Ihres Unternehmens derzeit aus?



EIN NEUER FOKUS FÜR DAS INDUSTRIEGÜTER-GESCHÄFT

Beurteilen Sie die Richtigkeit dieser Aussage: Die nächste Generation von Einkäufern wird neue Anforderungen an den digitalen Vertrieb stellen. [Skala von 1-5]



EINE FRAGE DER GRÖSSE

35%

der Unternehmen mit einem
Umsatzvolumen unter

100 Millionen EUR

haben keinen digitalen Vertriebskanal, bei
größeren Unternehmen sind es nur

22%Bei **47%**

der Unternehmen mit einem
Umsatz unter

100 Millionen EUR

ist Digitalisierung kein
strategisches Ziel, nur

39%

der größeren Unternehmen
sagten dasselbe

RIESIGER GRENZNUTZEN

1:10

beträgt für Unternehmen im
Werkzeugbau der Return auf einen
Euro Investment in

Google Adwords;

im Bereich Business-
Produktivitätssoftware sind es

1:3¹

***"Wir bauen gerade einen Online-Shop auf.
Dort werden nur Standard-Einzelteile angeboten.
Der Rest des Portfolios ist zu komplex."***

Zitat eines Herstellers von Verbindungstechnik

¹ Durchschnittliche Beispielrechnung. Wert bezieht sich auf ein Jahr und auf Deutschland.

Verkaufsgespräch schon Informationen über Verfügbarkeiten und Lieferzeiten vor.

Wie weit sind Anbieter von Industriegütern und Software von dieser neuen digitalen Realität im Vertrieb entfernt? Unsere Studie liefert Indizien, dass in den meisten Unternehmen noch viel Potenzial brach liegt. Wer sie heben will, muss an den neuralgischen Punkten ansetzen. Wenn wir Digitalisierungsprojekte in B2B-Unternehmen begleiteten, sind wir immer wieder auf drei Handlungsbereiche gestoßen: Die Perspektive der Kunden sollte den Kurs bestimmen, es gilt, die Kanäle durchlässig zu machen und die durch die Digitalisierung gestiegene Komplexität im Vertriebssystem zu managen. → **D**

1. KUNDE BESTIMMT DEN KURS

Nach außen werden die digitalen Kompetenzen eines B2B-Unternehmens in der Gestaltung, Funktionalität, Vernetzung und Benutzerfreundlichkeit seiner Webseite sichtbar. Nicht einmal die Hälfte der von uns befragten Firmen verfügt über einen Online-Kanal, der eine Bestellfunktion bietet, und in dem sich Kunden ihr Produkt selbst konfigurieren können. → **C** Viele Anbieter im Produkt- und Systemgeschäft nutzen den Online-Kanal hauptsächlich zur Selbstdarstellung ihres Unternehmens, bilden ihre Pressearbeit oder ihre Imagebroschüre auf dieser Plattform ab.

Lösung: Der wichtigste Ansatzpunkt für Veränderungen ist das Verständnis, dass sich die Struktur und der Inhalt von digital präsentierten Informationen an der sogenannten Customer Journey orientiert. Die möglichen Berührungspunkte des Kunden mit dem Unternehmen müssen durchdekliniert werden von der ersten Informationssuche bis hin zum regelmäßigen Maintenance-Termin. Wie spreche ich meine Kunden schon in der Vorverkaufsphase an? Wie lassen sich Kontakte aus der digitalen Welt in Anfragen verwandeln (Leads)? Welche neuen Möglichkeiten der Kundenbindung (Retention) sind denkbar? Konsequenzen ergeben sich zum Beispiel für die Struktur der Corporate Website. Statt dort das Unternehmensorganigramm abzubilden, sollte sie die Bedürfnisse potenzieller Kundengruppen in den Vordergrund stellen. Denkbar ist eine Struktur orientiert am Informationsbedarf in verschiedenen Stadien im Verkaufsprozess (Informationssuche, Neukunde, Servicebedarf) oder an Nutzungsszenarien beim Kunden (z.B. Montagehalle, Labor, Kraftwerk). Inhalte gilt es unabhängig vom

Endgerät zu gestalten (PC, Tablet, Smartphone). Es gilt, die Informationen intelligent zu verschlagworten und zu taggen (Search Engine Optimization), sodass sie von Suchmaschinen gefunden werden können.

Unsere Befragten gehen davon aus, dass die neue Generation von Entscheidern das Geschäft verändert. → **C** Heute schon machen die Anbieter von Konsumgütern vor, wohin die Reise im B2B-Geschäft gehen könnte. Und es stehen Wettbewerber bereit, die ihren Vorsprung an Erfahrung aus dem Geschäft mit Konsumgütern in die Waagschale werfen können. Ein Beispiel ist amazonbusiness. Das Unternehmen hat sein erfolgreiches Geschäftsmodell aus dem Consumer-Bereich fast 1:1 übertragen. Lokale B2B-Anbieter (z.B. für Werkzeuge, Officebedarf, Sanitärprodukte, Hydraulik, Laborausstattung, Energieübertragung) mit geringen bis mittleren Absatzmengen, für die sich eine eigene Logistik nicht lohnt, nutzen Amazons etablierte Shop-, Logistik- und Community-Strukturen. Sie werden dort von potenziellen Kunden leicht gefunden. Amazon könnte sich mit diesem Angebot zu einem neuen Meta-Anbieter entwickeln, der für die Digitalisierung im gesamten B2B-Geschäft neue Maßstäbe setzt. Erreicht das Unternehmen eine kritische Größe, würde es für die nicht dort angedockten Anbieter schwierig, mit dem gleichen Maß an Nutzungskomfort, Angebotsbreite und Verfügbarkeit aufzuwarten. Amazon ist aufgrund von Skaleneffekten auch sehr wettbewerbsfähig: Lager und Logistik, Web Hosting und Operations sind bereits optimiert. Deshalb könnten in bestimmten Segmenten die Preise anderer Anbieter künftig stark unter Druck geraten.

2. KANÄLE DURCHLÄSSIG GESTALTEN

Bisher sind die Vertriebskanäle eher separat voneinander organisiert und wenig durchlässig. In der digitalen Welt ist das nicht mehr zeitgemäß. Zum Beispiel unterscheiden sich die online angebotenen Leistungspakete und Konditionen von denen des Key Account Managers. Das kann verschiedene Gründe haben. Übergaben scheitern oft, weil jeder Kanal seine eigene, meist historisch gewachsene IT-Infrastruktur hat, die nicht kompatibel zu den Strukturen anderer Kanäle ist. Betreibt z.B. jeder Ansprechpartner des Kunden sein eigenes isoliertes CRM-System (Websitekontakt, Key Account Management, Service), werden die Kundendaten oft nicht fortgeschrieben und weitergegeben. Aber auch Redundanzen sorgen für Störungen beim Kanalwechsel.

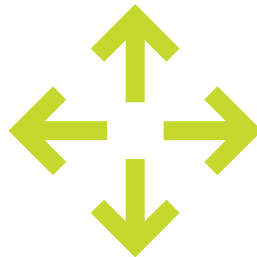
D

DIE DREI "K"**Wichtigste Handlungsfelder eines vernetzten digitalen Vertriebssystems**

Die Digitalisierung wirft Fragen für jedes einzelne Handlungsfeld des Vertriebssystems auf. Wer Veränderungen vornimmt, muss Wechselwirkungen und Konsequenzen für das Gesamtsystem im Auge behalten.

Digitales Vertriebssystem**Kundenbasis
entwickeln**

Kundenansprache
Leads
Retention

**Kanäle
orchestrieren**

Kanalmix
Konfiguration
Durchlässigkeit

**Komplexität
steuern**

IT-Backbone
Organisationsstruktur
Kompetenzen

So greift etwa der Vertriebsmitarbeiter möglicherweise nicht auf die gleichen Preislisten zu wie der Kunde über die Internet-Seite.

Lösung: Das Management von Vertriebskanälen gleicht dem Führen eines Orchesters: Jedes Instrument muss perfekt spielen und gleichzeitig sollten die Übergänge von einem zum anderen harmonisch ineinandergreifen. Kunden erwarten, Fakten über Produkte und Leistungen jederzeit auf allen Kanälen abrufen zu können, sich darüber mit kompetenten Partnern auszutauschen, Produkte bestellen und umtauschen zu können. Im Rahmen seiner Customer Journey sollte der Kunde nahtlos zwischen den für ihn relevanten Kanälen wechseln können. Ein passendes Setup ist erfolgskritisch: Welcher Mix an digitalen und analogen Kanälen ist überhaupt sinnvoll? Und welche Stolpersteine entstehen an den Schnittstellen?

"Bisher wurde die Digitalisierung des Vertriebs immer als Projekt gesehen. [...] Es muss aber als Teil der Strategie betrachtet werden."

Zitat eines Herstellers von
Dichtungstechnik

3. KOMPLEXITÄT REDUZIEREN

Das Kernproblem ist es, die Kanäle übergreifend zu steuern, damit der Übergang des Kunden von einem zum anderen Kanal reibungslos funktioniert und der Kunde gefühlt aus einer Hand über mehrere Kanäle hinweg optimal bedient wird. Das gilt für In- und Ausland gleichermassen. Insbesondere die Steuerung einer internationalen Vertriebsorganisation gewinnt an Komplexität: Operiert ein B2B-Unternehmen außerhalb seines Heimatmarktes mit lokalen Vertriebsgesellschaften, kann das Geschäft dieser Partner unter

Umständen durch digitale Kanäle kannibalisiert werden. So stellt etwa ein zentraler Online-Shop der Muttergesellschaft eine Konkurrenz zu den Aktivitäten des Vertriebsmitarbeiters vor Ort dar, der auf eigene Rechnung arbeitet. Neue Steuerungsthemen ergeben sich auch, wenn Händler selbst Online-Shops betreiben und auf ihre autarke Konditionengestaltung nicht verzichten wollen. Diese Differenzen werden zum Beispiel dann für den Kunden transparent, wenn Aggregatoren (ähnlich wie bei Online-Portalen zu Pauschalreisen) diese unmittelbar vergleichbar machen.

Lösung: In vielen mittelgroßen Unternehmen, die im System- und Produktgeschäft tätig sind, muss erst ein Bewusstsein entstehen, was es bedeutet, wenn der Vertrieb von Push- auf Pull-Logik umschalten muss. Die Rollen der Verantwortlichen verändern sich, traditionelle Kompetenzen werden von neuen abgelöst. Zwei Szenarien machen das deutlich: Wenn Daten zu Produktportfolio und Leistungsspektrum für den Kunden auch auf anderen Kanälen verfügbar sind, müssen Sales-Verantwortliche sich stärker auf herausragende Analyse und Beratung für das spezielle Problem des Kunden konzentrieren. Wenn die Customer Journey das Maß aller Dinge ist, müssen die Zuständigkeiten von Marketing- und Sales-Funktion neu abgesteckt werden (Organisationsstruktur). Digitalisierung bedeutet immer Zentralisierung! Die neue Vertriebswelt braucht einen IT-Backbone und ein Customer-Relationship-Management-System, auf das alle zugreifen können. Auch Anreizsysteme für die Mitarbeiter müssen so gestaltet werden, dass die Zusammenarbeit über die Kanalgrenze hinweg attraktiv ist.

Die drei beschriebenen Handlungsfelder – kurz die drei K – des digitalen Vertriebs sind Kunden, Kanäle und die neue Komplexität. Diese haben wir in einer Übersicht zusammengefasst. Es wird deutlich, dass sowohl die Felder isoliert als auch Wechselwirkungen zwischen den drei Aktionsfeldern Aufmerksamkeit verdienen. So wird das Hinzufügen eines Online-Kanals immer auch Konsequenzen für die Arbeit meiner Vertriebspartner haben. Oder wenn ich CRM-Informationen zentralisiere, werde ich mir immer gleichzeitig Gedanken über die Maßnahmen der Kundenansprache machen müssen.

Wer die Digitalisierung des Vertriebs am grünen Tisch plant, verliert Zeit. Wichtig sind schnell sichtbare Leuchtturmprojekte.

Die digitale Welt entwickelt sich rasant, man hat das Gefühl, schnell abgehängt zu werden – warum eigentlich? Wir haben es eingangs bereits erwähnt: Anders als früher ändern Kunden sehr schnell ihre Vorlieben – was am Ende auch für das B2B-Geschäft Konsequenzen hat. Potenzielle Kunden kommunizierten früher über Telefon, heute über Mail, morgen vielleicht nur noch über Newsfeeds. Gleichzeitig kommt in immer kürzeren Abständen neue Hardware auf den Markt, deren Akzeptanz und Marktdurchdringung man stetig beobachten muss, wenn man die richtigen Devices in das System einbinden will, z.B. vor allem, um mobil Informationen abzurufen. Auch die Ansprüche an Software und Datenverarbeitung befinden sich im Wandel – von proprietär zu Open Source, von lokal verankert zu Cloud-basierten Lösungen, auf die von überall zugegriffen werden kann, von CRM-Rastern auf Big-Data-Analyse.

IST IHR UNTERNEHMEN AGIL GENUG?

Je größer die Lücke zu den Vorreitern wird, desto schwieriger ist es, eine komfortable Startposition zu finden, wie viele Zitate in unserer Studie belegen. Die Eintrittshürden scheinen riesig, und die Befragten

scheuen die Kosten für eine groß angelegte Transformation. Sie wissen nicht, wie sie es anpacken sollen, und befürchten, etwas falsch zu machen. Diese Bedenken verdienen Beachtung. Nach unserer Erfahrung ist ein klassischer Planungsansatz nicht die Methode der Wahl, wenn die Rahmenbedingungen sehr volatil sind. Unternehmen benötigen eine an die Geschwindigkeit des digitalen Wandels angepasste Umsetzungsmethode. Diese muss vor allem die psychologische Hürde senken, ein Projekt überhaupt anzugehen. Um möglichst schnell zu sichtbaren Erfolgen zu kommen, setzen wir nicht auf einen großen Wurf, sondern auf kurzfristig realisierbare, unabhängige Initiativen mit hoher Visibilität, sogenannte Leuchtturmprojekte.

Der Erfolg der Implementierung hängt maßgeblich davon ab, ob die richtigen Initiativen ausgewählt werden. Ein Bewertungsschema erleichtert die Auswahl. → **E** Es schließt sich ein "Learn to iterate"-Prozess an. Im Idealfall lässt sich bei jedem Projekt etwas lernen, was dann sofort wieder als Erfahrung in eine verbesserte Umsetzung beim nächsten Vorhaben fließen kann. Selbst ein Scheitern führt zu einem wertvollen Erkenntnisgewinn, der die digitale Kompetenz des Unternehmens insgesamt stärkt.

BESITZEN SIE DIE RICHTIGE INFRASTRUKTUR, TOOLS UND MITARBEITER?

Erster Schritt ist es, eine Vision oder einen groben Blueprint für das Ergebnis der Transformation zu entwickeln und die zentralen Handlungsfelder abzustecken. Daraus können dann treffsicher die richtigen Leuchtturmprojekte abgeleitet werden. Ein Entscheider auf Geschäftsführungsebene sollte sich der Aufgabe annehmen, die eigene Organisation für das Thema zu sensibilisieren und den Umbau des Vertriebs voranzutreiben. Eine Kooperation mit strategischen Partnern, die zum Beispiel Erfahrungen aus der B2C-Welt beisteuern, kann dabei helfen, Kompetenzengpässe im eigenen Unternehmen zu überbrücken. Zum einen können das neuartige Lieferanten für spezielle Services sein, wie beispielsweise Internetunternehmen oder Start-ups. Eine andere Möglichkeit ist es, eine

Gruppe der Mitarbeiter in ein innovationsgetriebenes, digitales Umfeld zu bringen, um neue Ideen zu stimulieren und den Austausch mit andersartigen Unternehmen und Denkweisen zu fördern (beispielsweise im DigitalHub).

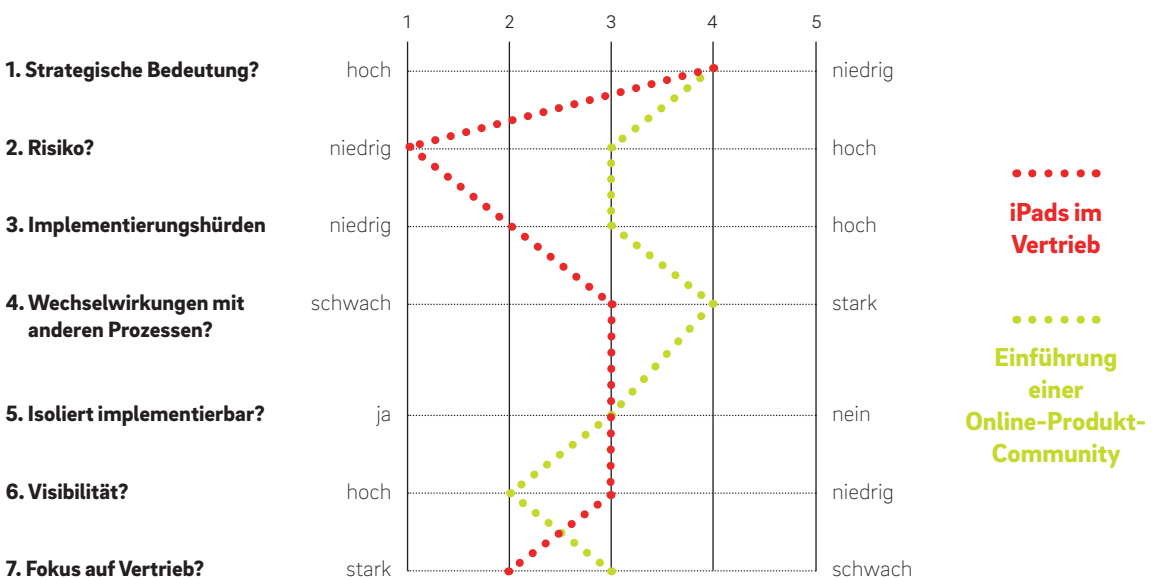
Die Digitalisierung des Vertriebs ist die Grundlage für künftige Wettbewerbsvorteile im B2B-Geschäft. Die Kaufentscheidung wird künftig durch die Digitalisierung geprägt sein, ob das eigene Unternehmen sich darauf einstellt oder nicht. Kunden, die für sie wichtige Informationen in der Anbahnungsphase nicht finden, werden sich möglicherweise für einen anderen Anbieter entscheiden, ohne dass man es mitbekommt. Viele Produkt- und Systemanbieter sind immer noch sehr weit entfernt von einem vollständig digitalisierten Vertrieb. Umso wichtiger ist es, jetzt Hürden zu beseitigen und mit der Implementierung loszulegen. ♦

E

VIELVERSPRECHENDE LEUCHTTURMPROJEKTE ERKENNEN

Ein kleiner Fragenkatalog hilft bei der Evaluation

Je weiter links die Vorhaben angesiedelt sind, desto geeigneter sind sie als Leuchtturmprojekte. Unternehmen profitieren, wenn die Projekte strategisch wichtig sind, das Risiko und die Kapitalbindung gering, wenn sie sich leicht implementieren lassen und wenige Wechselwirkungen zu anderen Prozessen bestehen. Bei ihrer Implementierung sollten keine zusätzlichen Strukturen aufgebaut werden müssen und sie sollten im Unternehmen sehr sichtbar sein.



ÜBER UNS

Roland Berger, 1967 gegründet, ist die einzigste der weltweit führenden Unternehmensberatungen mit europäischer Herkunft und deutschen Wurzeln. Mit rund 2.400 Mitarbeitern in 36 Ländern ist das Unternehmen in allen global wichtigen Märkten erfolgreich aktiv. Die 50 Büros von Roland Berger befinden sich an zentralen Wirtschaftsstandorten weltweit. Das Beratungsunternehmen ist eine unabhängige Partnerschaft im ausschließlichen Eigentum von rund 220 Partnern.

Google ist ein weltweit führendes Technologieunternehmen, das Menschen neue Zugangsmöglichkeiten zu Informationen gibt. Googles Innovationen im Bereich der Internetsuche und -werbung haben die Google-Startseite zu einer Top-Adresse im Internet und die Marke Google zu einer der bekanntesten der Welt gemacht. Google ist eine Marke der Google Inc.; alle anderen Unternehmens- und Produktbezeichnungen können Handelsmarken der jeweiligen Unternehmen sein, mit denen sie assoziiert sind.

WEITERFÜHRENDE LEKTÜRE



AUTOMOTIVE INSIGHTS Digital drive: The future of automotive

Evolution oder Revolution? Wir zeigen, wo datengetriebene Veränderungen sich auf das Geschäft von Automobilherstellern und Zulieferern auswirken, z.B. beim automatisierten Fahren oder bei Multichannel Retail.



CAN EUROPEAN START-UPS CRACK THE CODE? How to realize the old continent's digital vision

Digitale Start-ups in Europa sind besser, als viele denken. Für Roland Berger ist das ein Anlass, dieses quirlige Ökosystem genauer zu untersuchen. Wir haben analysiert, wie es um ihre Zukunft bestellt ist.

Links & Likes

BESTELLEN UND HERUNTERLADEN

www.rolandberger.com

INFORMIERT BLEIBEN

www.twitter.com/RolandBerger

LIKEN UND TEILEN

www.facebook.com/RolandBergerStrategyConsultants

Ein detaillierter Einblick in die Gedankenwelt von Roland Berger ist auf unserer neuen Microsite sichtbar: new.rolandberger.com

Herausgeber

ROLAND BERGER GMBH

Sederanger 1

80538 München

Deutschland

+49 89 9230-0

www.rolandberger.com

IHRE FRAGEN BEANTWORTEN DIE AUTOREN GERNE

DR. RALPH LÄSSIG

Partner

Ralf.Laessig@rolandberger.com

PHILIPP LEUTIGER

Partner

Philipp.Leutiger@rolandberger.com

ALEXANDER FEY

Consultant

Alexander.Fey@rolandberger.com

Editor

DR. CORNELIA GEISSLER

Cornelia.Geissler@rolandberger.com

STEFAN HENTSCHEL

Industry Leader – Technology and Industrials

shentschel@google.com

SILVIA TORNIER

Industry Manager – Technology and Industrials

stornier@google.com

FLORIAN HIRT

Industry Analyst – Technology and Industrials

fhirt@google.com

Die Angaben im Text sind unverbindlich und dienen lediglich zu Informationszwecken. Ohne spezifische professionelle Beratungsleistung sollten keine Handlungen aufgrund der bereitgestellten Informationen getätigt werden. Haftungsansprüche gegen Roland Berger GmbH, die durch die Nutzung der in der Publikation enthaltenen Informationen verursacht wurden, sind grundsätzlich ausgeschlossen.

© 2015 ROLAND BERGER GMBH. ALLE RECHTE VORBEHALTEN.