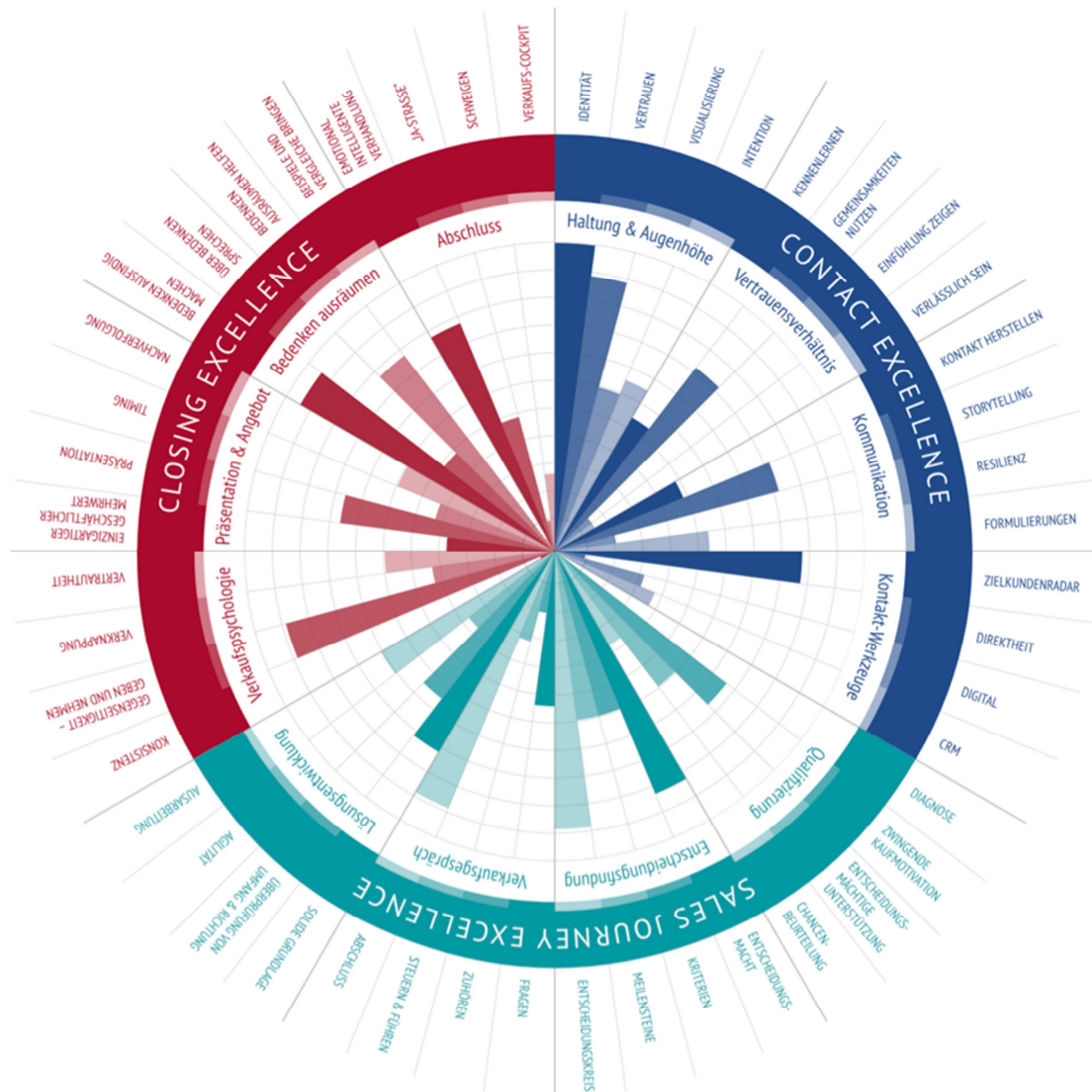


VERTRIEB IM DIGITALEN ZEITALTER

Vertriebskompetenz und IT-Einsatz im Vertrieb 2019



Prof. Dr. Uwe Hannig, Dr. Klaus Heinzlbecker und Manfred Aull

EXECUTIVE SUMMARY

Das Institut für Sales und Marketing Automation (IFSMA) führt seit Jahren die europaweit größten Studien zur Marketing Automation durch. Nachdem die Digitalisierung nun auch im Vertrieb eine immer größere Rolle spielt, wurde in diesem Jahr erstmals untersucht, wie sich die digitale Transformation auf den Sales-Bereich auswirkt. Untersucht wurde beispielsweise welche Vertriebskompetenzen in Zukunft am wichtigsten sind, ob bereits alle benötigten IT-Systeme im Vertrieb eingesetzt werden und ob innovative Konzepte, wie das Account-based Marketing, schon in den Unternehmen angekommen sind.

An der gemeinsam mit Aull Sales Success in Deutschland durchgeführten und vom Bundesverband der Vertriebsmanager unterstützten Studie „Vertrieb im digitalen Zeitalter“ beteiligten sich insgesamt 525 Unternehmen. Sie ist damit die bisher größte wissenschaftliche Untersuchung zum Thema in Deutschland.

Die Schutzgebühr für die vorliegende Studie, die bei hannig@ifsma.de bestellt werden kann, beträgt EUR 149. Eine Weitergabe der Studie ist nur mit Erlaubnis von IFSMA erlaubt. Nachfolgend werden die zentralen Ergebnisse der Untersuchung kurz zusammengefasst.

Digitalisierung hat bisher kaum Einfluss auf die erwünschten Vertriebskompetenzen

Junge Akademiker verspüren immer seltener den Drang, im Vertrieb zu arbeiten. Umso wichtiger ist es, die richtigen unter den wenigen Bewerbern auszuwählen. Ein Ziel der Studie war es deshalb herauszufinden, welche Kompetenzen von Vertriebsmitarbeitern heute erwartet werden, um im digitalen Zeitalter erfolgreich zu sein. Dabei wurde zwischen den drei Vertriebskompetenzbereichen Kontaktkompetenz (Contact Excellence), Verkaufsprozesskompetenz (Sales Journey Excellence) und Verkaufsabschlusskompetenz (Closing Excellence) unterschieden.

Am wichtigsten ist in über zwei Dritteln der Unternehmen für einen erfolgreichen Kundenkontakt, dass die Vertriebsmitarbeiter Vertrauen in das eigene Angebot haben. Danach wird am zweithäufigsten die Fähigkeit genannt, echtes Interesse an den Problemen der Kunden zu zeigen und mit den richtigen Fragen zu belegen, dass man sich in die Situation der Kunden versetzen kann. Mit dem Streben nach der bestmöglichen Lösung für den Kunden, der Förderung einer Vertrauensbasis durch eine positive Einstellung und Verlässlichkeit sowie dem Zeigen der Wertschätzung für die Meinung des Gesprächspartners folgen klassische Anforderungen an einen Vertriebler. Der Einsatz digitaler Kontaktwerkzeuge und sozialer Medien wird hingegen in weniger als einem Fünftel der Unternehmen als besonders wichtig eingeschätzt. Und dies vor dem Hintergrund, dass digitale Werkzeuge gerade bei der Kontaktgewinnung und -qualifizierung helfen, die Arbeit des Vertriebs zu erleichtern.

Nicht anders sieht es bezüglich der für die Begleitung der Sales Journey notwendigen Vertriebskompetenzen aus. Am wichtigsten wird die Fähigkeit aktives Zuhören mit Absicherung des Verständnisses eingeschätzt. Auch die Identifikation von Entscheidungsträgern sowie -kriterien wird von den meisten Befragten als erfolgskritisch eingeschätzt. Auch hierbei können IT-Systeme den Vertrieb unterstützen, der heute häufig gar nicht mehr die Möglichkeit für ein persönliches Gespräch zu Beginn der Sales Journey bekommt. Doch selbst der CRM-Einsatz ist nur in rund 30 Prozent der Unternehmen von großer Bedeutung im Aktivitäten- und Opportunity-Management.

Bezüglich der Abschlusskompetenz, der Königsdisziplin des Vertriebs, ist den Unternehmen am wichtigsten, dass die Vertriebsmitarbeiter Bedenken erkennen, ansprechen und ausräumen können. An zweiter Stelle folgt das richtige Timing der Angebotserstellung und dessen Nachverfolgung, was insbesondere für die Vertriebler selbst eine große Rolle spielt. Auch den Kriterien „Emotional intelligentes Verhandeln“ und „Mehrwertorientiertes Angebot“ messen Vertriebsmitarbeiter eine höhere Bedeutung zu als die Geschäftsführer. Interessant ist, dass nur für rund ein Viertel der Antwortenden die Fähigkeit, die Sales Pipeline zu bewerten und Abschlüsse belastbar vorherzusagen, wozu IT-Instrumente erheblich beitragen können, sehr wichtig ist.

Als Fazit muss festgehalten werden, dass sich der Vertrieb im Augenblick vor dem IT-Einsatz drückt, wo er nur kann. Das liegt daran, dass er seinen Einfluss auf den Verkaufsabschluss als ausschlaggebend einschätzt und deshalb noch zu wenig auf die digitalen Möglichkeiten der Vertriebsunterstützung setzt. Doch in einer Zeit, in welcher auch im B2B-Bereich ein immer größerer Teil der Customer Journey ohne persönlichen Kontakt zum Vertrieb zurückgelegt wird, spielt der Einsatz von IT-Lösungen entlang des gesamten Sales Funnels eine immer wichtigere Rolle.

Insgeheim wissen dies selbst die Vertriebsmitarbeiter. So ist man in fast der Hälfte der Unternehmen mit dem aktuellen Stand der Ausprägung der Vertriebskompetenzen nicht wirklich einverstanden und sieht Verbesserungspotenziale. Noch am zufriedensten ist man mit der aktuellen Qualität der Kontaktkompetenz. In zwei Drittel der Unternehmen bewertet man sie mindestens mit „gut“. Der entsprechende Anteil liegt bei der Sales Journey Excellence bereits unter 60 Prozent. Und erreicht bezüglich der Abschlusskompetenz gerade einmal in der Hälfte der Unternehmen dieses Niveau.

Die Gefahr, mit einem nicht ausreichend qualifizierten Vertrieb in die digitale Zukunft zu starten, ist zwar erkannt aber nicht gebannt. Denn wegen der boomenden Konjunktur in den letzten Jahren war der Fokus auf das Tagesgeschäft gerichtet und nicht in die aktive Vorbereitung auf die Zukunft in einer digitalen Welt. Spätestens nun, wo die Konjunkturaussichten schlechter werden, muss die Digitalisierung im Vertrieb mit aller Kraft angegangen werden.

Digitalisierungsdefizite bei Strategie, Mensch und Material

Damit die digitale Transformation im Vertrieb beginnt, bedarf es zunächst einer Vorstellung, wie man das Ziel erreichen möchte. Heute verfügt aber noch nicht einmal die Hälfte der antwortenden Unternehmen über eine Digitalisierungsstrategie im Vertrieb. Bei den Unternehmen aus Industrie und verarbeitendem Gewerbe sind dies sogar nur rund 30 Prozent.

Die Umsetzung der Digitalisierungsstrategie bedingt die Existenz einer hierzu ausreichend qualifizierten Belegschaft. Doch in zwei von fünf Unternehmen geht man aber davon aus, dass mehr als die Hälfte der Mitarbeiter erhebliche Wissensdefizite im Bereich der Digitalisierung aufweisen. Auch hier ist der Wert in der Industrie mit rund 60 Prozent am höchsten. Der Geschäftsleitung ist das wahre Ausmaß der Defizite oftmals nicht bewusst. Sie schätzen diese deutlich geringer ein als die Vertriebsmitarbeiter.

Ein weiterer Indikator für den Stand der Digitalisierung ist die Entwicklung des Online-Vertriebs. In rund zwei Fünftel der teilnehmenden B2B-Unternehmen hat man sich aktuell noch nicht für diesen Vertriebskanal entschieden.

Bis 2020 soll sich das Bild jedoch stark verändern. Der Anteil der B2B-Unternehmen ohne Online-Vertrieb soll bis dahin auf rund 20 Prozent zurückgehen. Rund jedes fünfte Unternehmen will in zwei Jahren bereits über 50 Prozent seiner B2B-Umsätze online erzielen. Dass dies mit der heutigen Einstellung der Digitalisierung gegenüber gelingt, darf bezweifelt werden.

Schließlich fehlt häufig auch die notwendige IT-Infrastruktur. Weniger als ein Fünftel der Unternehmen sieht sich heute diesbezüglich gut aufgestellt. In über 40 Prozent der Unternehmen erkennt man diesbezüglich heute einen Nachholbedarf und in rund 38 Prozent der Unternehmen ist man gar davon überzeugt, dass es große Lücken im IT-Portfolio für den Vertrieb gibt.

Schlechte Datenqualität behindert den effektiven Einsatz von CRM-Systemen

Customer-Relationship-Management-Systeme erleben in Deutschland gerade eine Art Renaissance. Mittlerweile verfügen schon fast vier von fünf Unternehmen über ein CRM-System. Weitere rund 13 Prozent ziehen in den nächsten zwei Jahren nach. Fast ebenso viele möchten in den nächsten 24 Monaten ihr CRM austauschen. Der Grund dafür dürfte sein, dass CRM-Systeme der neuesten Generation ein wesentlich breiteres Spektrum von Anwendungen abdecken und damit eine deutlich bessere Unterstützung des Vertriebs bieten.

Ein noch so gutes CRM-System hilft aber wenig, wenn die darin gespeicherten Daten nicht brauchbar sind. So geht man in mehr als einem Drittel der Unternehmen davon, dass mehr als jeder fünfte Kundendatensatz fehlerhaft ist.

Die Qualität der Datensätze im CRM-System beurteilt man in Dienstleistung und Handel deutlich besser als in Industrie und verarbeitendem Gewerbe. Die Geschäftsführung sieht bezüglich der Datenqualität weniger Handlungsbedarf als die Vertriebsmitarbeiter, die sich im Tagesgeschäft mit fehlerhaften Daten herumschlagen müssen.

Insgesamt sind fast zwei Fünftel der Befragten mit dem vorhandenen CRM-System nicht zufrieden. Vor allem die unzureichende IT-Unterstützung bei der Kunden- und Lead-Bearbeitung wird als nicht befriedigend bemängelt.

Marketing Automation und Account-based Marketing kaum verbreitet

Der Einsatz eines CRM-Systems reicht heute nicht mehr aus, um den Markt strukturiert und nachfragerindividuell zu bearbeiten. In weniger als der Hälfte der Unternehmen ist man der Meinung, dass dies mit einem CRM-System mindestens „gut“ gelingt. Trotz der Schwächen der CRM-Systeme im Lead Management findet man in den deutschen im Vergleich zu den angloamerikanischen Unternehmen eher selten ein Marketing Automation System (MAS).

Der Anteil der teilnehmenden Unternehmen, die bereits ein Marketing Automation System einsetzen, liegt im Augenblick bei rund 20 Prozent. Ein weiteres Drittel der Unternehmen plant den MAS-Einsatz zur Durchführung wiederkehrender Prozesse nach eigenen Angaben in den nächsten 24 Monaten.

Zwar ist in 70 Prozent der Unternehmen heute bereits ein Key Account Management implementiert, aber nur ein kleiner Teil der befragten Unternehmen setzt das für die personalisierte Kundenbearbeitung entwickelte Account-based Marketing ein. Diese Zurückhaltung kann teilweise mit dem geringen Bekanntheitsgrad dieses Konzepts erklärt werden. Gerade für Unternehmen, die bereits über ein Key Account Management verfügen und bei denen Ziel- bzw. Wunschkunden bereits namentlich bekannt sind, würde sich der Einsatz von ABM anbieten.

Von den Auskunftspersonen hatte über ein Drittel noch nicht einmal von dem Begriffen Account-based Marketing bzw. Sales gehört. Der Trend zur individuellen Bearbeitung von aktuellen und potenziellen Kunden im Buying Center mit Hilfe von Account-based Marketing und Sales ist somit in Deutschland im Gegensatz zu USA bisher noch nicht richtig angekommen. Dies ist erstaunlich, da ABM vor allem für das Key Account Management geeignet ist und außerdem bei der Mehrzahl der Unternehmen vorhandene und potenzielle Kunden namentlich bekannt sind.

Die geringe Beschäftigung mit aktuellen Konzepten und in den anglo-amerikanischen Ländern bereits weitverbreiteten IT-Werkzeugen zeigt, dass es in Deutschland im Hinblick auf die Digitalisierung des Vertriebs noch viel zu tun gibt. Die Defizite treten überraschenderweise vor allem bei den größeren Unternehmen aus Industrie und verarbeitendem Gewerbe zutage, die über die finanziellen Mittel zu deren Behebung verfügen. Notwendig ist dort zunächst eine Veränderung der Einstellung gegenüber der digitalen Transformation im Vertrieb.

Das **Institut für Marketing und Sales Automation (IFSMA)** hat sich zum Ziel gesetzt, den Weg für Sales und Marketing Automation in Deutschland zu ebnen. Es untersucht regelmäßig den Markt für Sales und Marketing Automation, fördert den Erfahrungsaustausch und Wissenstransfer auf Fachveranstaltungen und kümmert sich um die Ausbildung der dringend benötigter Spezialisten. Gemeinsames Ziel der Aktivitäten des Instituts ist es, Effizienz und Effektivität in Marketing und Vertrieb mit Hilfe wissenschaftlicher und praxisrelevanter Methoden, Instrumente und Systeme zu verbessern. **Prof. Dr. Uwe Hannig** ist Wissenschaftlicher Leiter des Instituts und Herausgeber des bei Springer Gabler erschienen Standardwerks „Marketing und Sales Automation“. **Dr. Klaus Heinzlbecker** ist Mitglied des Boards von IFSMA. Kontakt: hannig@ifsma.de

Aull Sales Success optimiert und entwickelt B2B-Vertriebe mit einem umfassenden Portfolio aus Kompetenzanalyse und Trainingsmaßnahmen - vollumfänglich verfügbar in Deutsch und Englisch. Der Fokus liegt dabei auf nachhaltiger Entwicklung in Jahresprogrammen mit 14-tägigen E-Learning-Modulen und Coaching-Begleitung der Mitarbeiter. Manfred Aull ist Diplom-Physiker (TU München), Europa Ingenieur (FEANI) sowie Executive MBA (Duke University) und arbeitete über 20 Jahre erfolgreich im Vertrieb und Vertriebsmanagement auch im angelsächsischen Raum und in Asien, u.a. als Vorstand einer deutschen Aktiengesellschaft. Dabei erzielte er mit seinen Vertriebsmannschaften profitables Wachstum - nicht zuletzt durch die Adaption angelsächsisch geprägter Methoden. Darüber hinaus teilt er seine langjährige Erfahrung als Keynote-Speaker (GSA) sowie als Dozent im Master-Studiengang an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg. Manfred Aull ist Autor des Amazon #1 Buchs „B2B – or not to be? Der Weg zu Vertriebs Erfolg und profitablen Wachstum“, erschienen bei Springer Gabler. Mehr auf www.aulls2.de