

# „Digitaler und klassischer Vertrieb sind zwei Puzzlestücke oder Feuer und Wasser: Sie entscheiden.“

von Fabian Vollberg

## Kurzübersicht

- o Jedes Unternehmen tut gut daran zu prüfen, wo Digitalisierung im Vertrieb die Wachstumsstrategie stützt.
- o Mit Ressentiments und Grabenkämpfe zwischen klassischem Vertrieb und digitaler Innovation umzugehen, ist eine Führungsaufgabe.
- o Der Vertrieb hat eine goldene Zukunft, als strategische Ressource und keine Zukunft, wenn er sich nicht verändert.



Das Marktumfeld ändert sich ständig. Das war und ist eine der wenigen deterministischen Wahrheiten, auf denen wir unseren Weg zu gesundem, profitablen Wachstum aufbauen können und müssen. Der Vertrieb ist die Einheit, die sich am stärksten wird ändern müssen, wenn ein zukunftsfähiges, wachstumsstarkes Unternehmen zu den strategischen Zielen der Unternehmensführung gehört.

Nun sollte man meinen, dass die Grundbotschaft flächendeckend in Vertriebseinheiten angekommen und jede nützliche Unterstützung, auch die Digitalisierung, willkommen sei. Wir stellen in unserer Beratungspraxis fest, dass dies nicht der Fall ist. Aktueller Erfolg ist jedoch kein Garant für kommende, positive Wachstumsergebnisse.

Auch in Zukunft gilt, dass es eine der wirksamsten Maßnahmen für Wachstum darstellt, den Kunden in den vielzieltierten Mittelpunkt zu stellen. Kaum etwas hat sich so stark geändert, wie das Kundenverhalten und das ist der Hauptgrund dafür, warum Digitalisierung im Vertrieb in jedem Unternehmen Thema sein sollte. Wohlgermerkt: Nicht als Selbstzweck, sondern als Instrumente und Möglichkeiten, die nach sorgsamer Auseinandersetzung mit der Strategie des Unternehmens, insbesondere den Bedürfnissen der Zielgruppen, entdeckt, geprüft, erlernt und umgesetzt werden sollten.

Die nachstehenden Elemente sollten bei der wachstumsorientierten Weiterentwicklung des Vertriebes berücksichtigt werden:

**Strategie vor Digitalisierung:** Ein Blick in die Fach-Literatur oder auch ins World Wide Web zeigt unglaubliche viele Möglichkeiten und vermeintliche Erfordernisse, was rings um den Vertrieb zu digitalisieren und zu ändern sei. Es ist erfolgsentscheidend nicht mit einer Betrachtung dieser Angebote in die Reise der Vertriebsveränderung zu starten. Denn all diese Angebote und Impulse haben gemein, dass

sie Antworten darstellen. Wir müssen aber mit den richtigen Fragen starten, um beurteilen zu können, ob die Antworten Sinn ergeben. Die richtigen Fragen und erste Antworten ergeben sich aus der Strategie des Unternehmens.

**Am Kunden den Weg orientieren:** Zu den wichtigsten strategischen Festlegungen gehören Fragestellungen rings um die Kunden mit denen wir den Wachstumsweg gemeinsam gestalten wollen: Welche Zielgruppen adressieren wir? Wie lässt sich unser idealer Kunde beschreiben? Was zeichnet Unternehmen aus, die ideale Kunden darstellen? Was zeichnet die Entscheider (Menschen) aus, mit denen wir in der idealen Konstellation zusammenarbeiten? Endgültig scharf gestellt ist der Fokus, wenn die Bedürfnisse der (idealen-) Kunden präzise herausgearbeitet und die folgenden Fragen beantwortet sind: Auf welche Kundenbedürfnisse konzentrieren wir uns? Welche Nutzenaspekte möchten wir in den Mittelpunkt rücken?

**Zusammen wachsen – die Einbindung der Mannschaft:** Spätestens bei der Definition des Vertriebsprozesses und der Customer Journey gilt es in einem interdisziplinären Team zu arbeiten. Die Spielregeln sind einfach: Die Ziele und Leitplanken werden von der Strategie gesetzt; Vertriebsprozess und Customer Journey sind dazu vorgesehen, auf direktem Weg die Ziele zu erreichen; Kundenerwartungen und Kundennutzen stehen am Anfang und am Ende jeder Erörterung; Es wird das SOLL gemeinsam definiert, Bremsen und Hürden dieses SOLL Wirklichkeit werden zu lassen, werden auf einem Themensammler gespeichert und nicht vertieft diskutiert, denn Abstriche lassen sich später noch machen.

Menschliche Interaktion und starke Mitarbeiter im Vertrieb werden Ihre Relevanz behalten. Die genaue Rolle und die Ausgestaltung werden sich ändern. Besser, jeder mit dem Vertrieb befasste arbeitet aktiv mit und gestaltet so die Zukunft selbstbestimmt.