

Digitalisierung im Business-to-Business-Marketing und -Vertrieb erfolgreich realisieren

Die digitale Transformation stellt für B-to-B-Unternehmen keine Option mehr dar, sondern ist heute kritische Voraussetzung, um im Markt zu bestehen. Dabei gibt es vorausgesetzte Standards durch Kunden und Wettbewerber, aber ebenso strategische Chancen. Die Herausforderung besteht darin, die richtigen Handlungsfelder für die jeweilige Unternehmensrealität auszuwählen und diese anschliessend erfolgreich in die Tat umzusetzen. Dieser Artikel soll Unternehmen einen Orientierungsrahmen bieten, um geeignete Initiativen zur erfolgreichen Digitalisierung des eigenen Vertriebs zu definieren. Des Weiteren werden unterschiedliche Entwicklungspfade zur langfristigen Professionalisierung eines digitalen Vertriebs in B-to-B-Unternehmen aufgezeigt.

Dr. Michael Weibel, Anna Lindenau

Derzeit hat kein anderer Megatrend die Wirtschaft stärker im Griff als die Digitalisierung. Der Begriff ist in aller Munde. Doch obwohl man mit Digitalisierung zunehmend innovative Technologien und webbasierte Lösungen verbindet, ist der Terminus nicht so neu, wie der aktuelle Hype vermuten lässt. Schon in den 80er-Jahren des vergangenen Jahrhunderts wurden mit EDIFACT (Electronic Data Interchange for Administration, Commerce and Transport), dem Standard für das Format elektronischer Daten im Geschäftsverkehr oder mit RFID (Radio-Frequency Identification), einer Technologie zur eindeutigen Identifikation von Produktionsteilen im Supply Chain Management, die Grundsteine der Digitalisierung gelegt. Zudem ist die Informationstechnologie bereits seit längerer Zeit auf dem Vormarsch. Die Digitalisierung revolutionierte in den letzten Jahren vor allem das Konsumgütergeschäft, industrielle Anbieter hingegen befassen sich erst durch Industrie 4.0 mit intelligenten und vernetzten Maschinen.

Möchten sich B-to-B-Anbieter auch in Zukunft erfolgreich am Markt behaupten, führt für sie langfristig kein Weg an der digitalen Transformation ihres Geschäfts vorbei (Bughin/LaBerge/Mellbye 2017). In diesem Zusammenhang sind besonders Marketing und Vertrieb betroffen. Der vorliegende Beitrag gibt einen Überblick darüber, warum Digitalisierung im B-to-B-Geschäft relevant ist. Gleichzeitig soll er Unternehmen dabei unterstützen, ihren aktuellen Entwicklungsstand einzuschätzen, und veranschaulicht ausserdem, welche Entwicklungspfade langfristig eingeschlagen werden können, um den eigenen Vertrieb wirksam zu digitalisieren.

1. Zwischen Euphorie und Realität

Die aktuelle Debatte rund um das Thema wird vor allem von drei Akteuren domi-

niert: von der wissenschaftlichen Forschung, B-to-B-Unternehmen und externen Beratern. In allen drei Lagern begegnen wir Vertretern, die in nächster Zeit „keinen Stein mehr auf dem andern sehen“. Euphorisch wird eine neue Welt beschworen, in der die alten Regeln ausgehebelt werden. Die drei Akteure verstärken den Trend gegenseitig.

Die wissenschaftliche Untersuchung von Digitalisierung im Kontext von Marketing und Vertrieb im B-to-B-Geschäft ist jedoch noch nicht weit fortgeschritten. Bislang wurde vorwiegend der digitale Entwicklungsstand verschiedener Branchen oder die Anwendung bestimmter Technologien im Verkaufskontext untersucht. Die fragmentierten Analysen liefern jedoch kaum konkrete Handlungsempfehlungen für den Umgang mit Digitalisierung im Rahmen des Marketing- und Vertriebsmanagements. Frameworks für die Realisierung der digitalen Transformation im Vertrieb sind häufig allgemein gehalten und gehen nicht auf die Besonderheiten des B-to-B-Geschäfts ein (siehe beispielsweise Müller & Thienen 2016). Führungskräfte in B-to-B-Unternehmen haben die Relevanz der Thematik erkannt und versuchen die Digitalisierung in ihren Unternehmen zu positionieren, gehen dabei allerdings selten systematisch vor (van Bommel/Edelman/Ungerma 2014). Häufig fällt es ihnen schwer aufgrund der Komplexität, Dynamik und Vielfalt an Technologien, Rückschlüsse für ihre eigenen Unternehmen zu ziehen und die Anknüpfungspunkte zu identifizieren, in denen dringender Bedarf oder grosses Potenzial liegt (Schumacher/Erol/Sinh 2016). Besonders externe Berater haben das Potenzial der Digitalisierung für sich erkannt und fokussieren sich darauf, das Thema möglichst zügig fachlich zu besetzen. In Studien zeigen sie auf, wo Handlungsbedarf besteht, und empfehlen, wo Führungskräfte ansetzen sollen.

Dr. Michael Weibel

Managing Director des Center for Industrial Marketing und Leiter der Führungskräfteweiterbildung des Instituts für Marketing an der Universität St.Gallen
michael.weibel@industrialmarketing.ch

Anna Lindenau

Analyst am Center for Industrial Marketing und Doktorandin am Institut für Marketing an der Universität St.Gallen
anna.lindenau@industrialmarketing.ch

Zusammenfassung

Ein zunehmend wichtiger Differenzierungsfaktor im B-to-B-Geschäft ist heute die wirksame Digitalisierung der Vertriebsorganisation. Viele B-to-B-Unternehmen sind sich dieses Potenzials nicht ausreichend bewusst oder wissen nicht, wie sie die digitale Transformation in ihrer Organisation wirksam realisieren können. Die Herausforderung liegt für sie darin, die unternehmensspezifische Ausgangslage im Vertrieb realistisch einzuschätzen, um auf dieser Grundlage geeignete Massnahmen für die Digitalisierung abzuleiten. Insgesamt stehen B-to-B-Anbietern vier Entwicklungspfade zur Professionalisierung eines digitalisierten Vertriebs zur Verfügung.

Das wirtschaftliche Potenzial der Digitalisierung wird als gewaltig eingestuft, ist aber zum jetzigen Zeitpunkt kaum ausgeschöpft (Council 2012). Je nach Branche liegt der Grad der Digitalisierung sogar bei unter 40 Prozent (Bughin/LaBerge/Mellbye 2017). Insgesamt ist der digitale Reifegrad von B-to-B-Anbietern zwar sehr heterogen, im Durchschnitt jedoch niedriger als in B-to-C-Unternehmen (Catlin et al. 2016). Sie fokussieren ihre Digitalisierungsbemühungen bislang hauptsächlich auf interne Prozesse in Produktion, Backoffice-Workflows und Ressourcenplanung und stellen dabei Kosteneinsparungen und Effizienzsteigerungen in den Vordergrund (Lingqvist/Plotkin/Stanley 2015; Kovac et al.

2015). In diesen Aspekten sind sie der Konsumgüterindustrie zwar weit voraus, allerdings liegt das grössere Wachstumspotenzial in digitalen Innovationen rund um die Schnittstelle zum Kunden, d. h. in der Digitalisierung von Marketing- und Vertriebsprozessen. So sind 60 Prozent der Vertriebsverantwortlichen davon überzeugt, dass die Digitalisierung ihrer Vertriebsorganisation in Zukunft für den Erfolg ihres Geschäfts ausschlaggebend sein wird (Handschuh et al. 2015). Dennoch sind B-to-B-Anbieter zum jetzigen Zeitpunkt noch weit von einer umfassenden Digitalisierung des Vertriebs entfernt. Oft fehlt schon das grundlegende Fundament. Beispielsweise bietet etwa ein Drittel der B-to-B-Anbieter ihren Kunden keine Möglichkeit, Bestellungen online abzuwickeln, obwohl sie die Bedeutung eines Online-Vertriebskanals als hoch einschätzen (Lässig et al. 2015). Auch wenn sich Führungskräfte der Dringlichkeit einer digitalen Transformation bewusst sind, unterschätzen sie in diesem Zusammenhang häufig die Bedeutung von Marketing und Vertrieb oder sind nicht in der Lage, den Transformationsprozess wirksam umzusetzen.

B-to-B-Unternehmen müssen sich an die dynamischen Rahmenbedingungen anpassen, um ihre Wettbewerbsposition nicht zu gefährden. Ansonsten gelingt es ihnen nicht, sich gegen neue digitale Player durchzusetzen. Dabei handelt es sich beispielsweise um etablierte Anbieter aus dem Konsumgüterbereich, wie z. B. Amazon Business oder Alibaba, die ihr Know-how und ihre Vertriebsstrukturen auf den B-to-B-Bereich anwenden. Durch die zunehmende Dynamik in der Produktentwicklung und durch schnellere Marktdurchdringung innovativer Technologien muss der Vertrieb zunehmend flexibel reagieren können. Dies führt dazu, dass sich in Zukunft vor allem diejenigen Unternehmen im B-to-B-Geschäft durchsetzen können, denen es gelingt, ihren Vertrieb systematisch zu digitalisieren (Handschuh et al. 2015; Lässig et al. 2015).

2. Der Kunde als Taktgeber

Die Digitalisierung steigert die Wettbewerbsintensität auf dem Markt und verkürzt die Produktlebenszyklen (Belz 2008; Lässig et al. 2015). Das Macht-

gefälle hat sich zu Ungunsten der Anbieter von der traditionellen Push- zu einer Pull-Logik verschoben. Durch den Wandel hin zu einem Käufermarkt legen die Kunden die Spielregeln des Marktes fest und schränken den Einfluss durch Anbieter ein. Beispielsweise standardisieren B-to-B-Unternehmen ihren Einkauf zunehmend durch eProcurement oder ein digitales Ausschreibungsmanagement (Belz/Reinhold 2014). Lieferanten bleibt nichts anderes übrig, als die neuen Bedingungen zu akzeptieren. Jedoch bieten sich ihnen dadurch auch neue Möglichkeiten, um sich erfolgreich von Konkurrenten differenzieren zu können.

Auch das organisationale Beschaffungsverhalten im B-to-B-Geschäft hat sich bereits nachhaltig verändert. Entscheidungen in der organisationalen Beschaffung werden beispielsweise verstärkt durch das private Konsumverhalten geprägt (van Bommel/Edelman/Ungerman 2014). Daraus entstehen hohe Anforderungen an den Komfort eines Einkaufs. Standards wie z. B. personalisierte Produktempfehlungen, Echtzeitinformationen über das Leistungsangebot oder eine nahtlose Cross-Channel-Nutzung werden auch bei einem eShop eines B-to-B-Anbieters vorausgesetzt. Eine zusätzliche Herausforderung liegt für Anbieter darin, potenzielle Kunden rechtzeitig zu identifizieren und zu bearbeiten. Fast die Hälfte der Entscheider im Buying Center ist heute unter 35 Jahre alt und gehört damit der Generation Y an (Lässig et al. 2015). Sie nutzen für ihre Entscheidungsprozesse vermehrt neutrale, öffentlich verfügbare Informationen und tauschen sich auf sozialen Netzwerken mit Produktexperten zu fachspezifischen Themen aus, um ihr Problem selbstständig zu diagnostizieren und sich eine Meinung zu bilden (Council 2012; Weibel 2014). 90 Prozent der Einkäufer recherchieren im Internet nach Schlagworten, die mit ihrem In-

vestitionsvorhaben im Zusammenhang stehen (Lässig et al. 2015). Durchschnittlich treten Einkäufer erst mit einem für sie in Frage kommenden Anbieter in Kontakt, wenn sie bereits zwei Drittel des Kaufentscheidungsprozesses zurückgelegt haben (Kovac et al. 2015). Somit erfahren Anbieter erst sehr spät, dass überhaupt ein Kaufinteresse besteht, und können die Kaufentscheidung dann kaum noch beeinflussen. Sind An-

Die Digitalisierung steigert die Wettbewerbsintensität auf dem Markt und verkürzt Produktlebenszyklen.

bietter in der Informations- und Anbahnungsphase nicht sichtbar oder gehen sie im Wettbewerb unter, werden sie nicht als relevanter Anbieter einbezogen (Court et al. 2017). B-to-B-Anbieter sollten früher in den Kaufentschei-

dungsprozess ihrer Kunden einsteigen und ihren Vertriebsansatz an der Customer Journey der relevanten Kundengruppen ausrichten (Lingqvist/Plotkin/Stanley 2015, Mahlamäki/Ojala/Myllykangas 2016).

Hinzu kommt, dass die Autorität für Entscheide nicht mehr zwangsläufig bei den Personen in den bekannten Rollen liegt, mit denen Anbieter bisher in Verbindung standen (Lingqvist/Plotkin/Stanley 2015). Vielmehr erweitert sich das Buying Center und es haben vermehrt Individuen Einfluss auf die Kaufentscheidung, die sich ausserhalb des Unternehmens befinden (z. B. externe Beeinflusser). Konventionelle Vorgehensweisen wie „Kaltakquise“ oder der traditionelle Sales Funnel greifen unter den veränderten Bedingungen zu kurz. Das Beschaffungsverhalten ist nicht mehr linear, sondern verästelt und kompliziert. Die wahren Einflussfaktoren, die zu einem Kauf oder zu Kundeloyalität führen, lassen sich mit herkömmlichen Tracking-Methoden nicht ableiten (Lingqvist/Plotkin/Stanley 2015). Deshalb müssen Anbieter umdenken und neue Lösungen aufgreifen.

Handlungsempfehlungen

- 1.** Lassen Sie sich von den veränderten Rahmenbedingungen nicht abschrecken, sondern nutzen Sie diese als Chance für Ihren Vertrieb.
- 2.** Vermeiden Sie Medienbrüche, um das volle Potenzial eines digitalisierten Vertriebs vollständig auszuschöpfen.
- 3.** Setzen Sie sich realistische Ziele und digitalisieren Sie den gesamten Vertriebsprozess nur dann, wenn Ihr Unternehmen über die notwendige digitale Reife verfügt.
- 4.** Ist Ihr Geschäftsmodell bedroht, können Sie nur mit den richtigen Partnern die erforderliche Geschwindigkeit für wirksame Digitalisierung erreichen.
- 5.** Haben Sie keine Angst vor Fehlern, sondern seien Sie mutig, Verschiedenes auszuprobieren.

3. Strategien der Digitalisierung für B-to-B-Unternehmen

Auch wenn sich Unternehmen durchaus bewusst sind, dass sie nicht den Anschluss an die Digitalisierung verpassen dürfen, so scheuen sie häufig die mit der Realisierung verbundenen Kosten (Lässig et al. 2015). Durch das wahrgenommene Risiko und die als gewaltig empfundenen Eintrittsbarrieren abgeschreckt, bevorzugen viele B-to-B-Unternehmen eine Imitationsstrategie, um aus den Fehlern anderer zu lernen, statt sich selbst als Vorreiter an der Branchenspitze zu positionieren. Untersuchungen zeigen, dass beide Strategien ökonomisch erfolgreich sein können, vorausgesetzt, es gelingt den Fast-Followern, den Vorsprung der Innovatoren durch eine exzellente operative Umsetzung und die Skalierung auf

grosse Kundengruppen aufzuholen (Bughin/LaBerge/Mellbye 2017).

Auf dieser Grundlage ist zu überlegen, welche Bedürfnisse der Kunde in welcher Phase der Customer Journey hat, auf welchem Kanal er erreicht werden kann und welche Informationen ihm zur Verfügung gestellt werden sollen (Schögel 2010). Aktuell bleiben Unternehmen mit ihren bestehenden Vertriebsansätzen zu stark in der Offline-Welt verhaftet und nutzen vorhandene Potenziale nicht ausreichend aus. So haben nur 10 Prozent der B-to-B-Unternehmen eine Mobile-Strategie definiert, obwohl 90 Prozent der Kunden für ihre Kaufentscheidung meistens mehrfach einen mobilen Kanal nutzen (Hilal/Snyder 2015). Moderne technische Lösungen erleichtern es Anbietern, sich durch konsistente, qualitativ hochwertige und kanalübergreifende Kundeninteraktio-

nen von ihren Wettbewerbern abzuheben. Anbieter sollten Digitalisierung nicht nur als Bedrohung, sondern auch als Chance erkennen.

4. Digitalisierung im Vertrieb wirksam realisieren

Um die digitale Transformation wirksam in der eigenen Vertriebsorganisation zu verankern, kann es für Unternehmen hilfreich sein, sich an folgenden drei Fragen zu orientieren: Was muss beachtet werden, um die eigene Ausgangslage für die digitale Transformation möglichst vorteilhaft zu gestalten? Auf welcher Stufe der Digitalisierung im Vertrieb steht das betrachtete Unternehmen derzeit? Wie kann sich ein Anbieter durch umfassende Digitalisierung des Vertriebs langfristig im Wettbewerb etablieren?

Einsatzfelder für digitale Lösungen im Vertrieb

Beispiel 1: Die Landingpage als Erfolgsfaktor

Eine Landingpage stellt eine suchmaschinenoptimierte Microseite dar, auf die Interessenten im Rahmen ihrer Recherche zu einem bestimmten Thema gelenkt werden. Das Ziel ist es, eine bestimmte Kampagne, einen Service oder ein Produkt in den Fokus zu stellen, damit Interessenten schnell und einfach einen Überblick über das Angebot gewinnen können. Eine Landingpage sollte einfach, intuitiv und interaktiv gestaltet sein und sich auf die wesentlichen Informationen beschränken. Durch Integration von Response-Elementen wie Call-to-Action-Buttons oder Anmeldeformulare werden Interessenten dazu animiert, mit dem Unternehmen in Interaktion zu treten. Ist dazu die Angabe persönlicher Informationen erforderlich, um beispielsweise ein Whitepaper herunterzuladen zu können oder sich für einen Newsletter anzumelden, sollten Unternehmen zwingend Datenschutzrichtlinien einhalten. Es können zwei grundlegende Arten von Landingpages unterschieden werden: die Click-Through-Landingpage, auf die der Interessent bei seiner Recherche im Internet stösst und die ihn auf eine Unternehmenswebseite umlenken soll. Auf einer Lead-Generation-Landingpage sollen Kundendaten erfasst und Leads generiert werden. Wie eine effektive, interessante und emotionalisierende Landingpage im B-to-B-Geschäft gestaltet

werden kann, zeigen Unternehmen wie General Electric, IBM oder Lufthansa. Während die Elektronikhersteller eindrucksvolle Hochglanzbilder von Schweissarbeiten und Maschinenteilen präsentieren, macht Lufthansa Cargo mit einem virtuellen Blick ins Cockpit Lust auf mehr.

Beispiel 2: Das Smart Tool System von SFS unimarket

Das Schweizer Unternehmen für Befestigungstechnik setzt grundsätzlich auf effiziente Geschäftsprozesse und auf eine einfache Anbindung des Kunden an das eigene Geschäftsmodell. In diesem Zusammenhang gewinnt der digitale Zugang zum Kunden immer mehr Bedeutung. Der Anbieter beliefert verschiedenste KMU-Unternehmen aus Baubranche, Handwerk und Industrie und entwickelte zur nachhaltigen Kundenbindung mit seinem Smart Tool System eine ganzheitliche Beschaffungslösung. Dieses beinhaltet Hardware- und Software-Elemente, Lagergestelle und Dienstleistungen, die der Kunde modular zur optimalen Bewirtschaftung seiner Lagereinheiten kombinieren kann. Der Bestellprozess wird dadurch in Gang gesetzt, dass Anwender ihre Verbräuche direkt bei der Entnahme mit einem Scanner über einen Barcode erfassen. Die Bestellung wird anschliessend an vordefinierten Zeiten vollautomatisch an SFS übermittelt. Zusätzlich können über eine integrierte Suche im Vollsortiment

4.1 Klären der Rahmenbedingungen

Wie bereits ausgeführt, sind viele B-to-B-Anbieter verunsichert, wie sie die digitale Transformation angehen sollen. Um tatsächlich eine wirksame Veränderung erzielen zu können, müssen sie zuerst die Rahmenbedingungen klären:

Strategiekongruenz sicherstellen

Im Idealfall lassen sich mögliche Digitalisierungsinitiativen aus der Marketing- und Vertriebsstrategie ableiten und stehen mit der Unternehmensstrategie im Einklang. Wichtig ist, dass eine realistische Beurteilung darüber getroffen werden kann, ob die anvisierten Ziele durch Einführung der neuen Lösung erreicht und unterstützt werden können oder nicht.

Kosten-Nutzen-Analyse durchführen

Generell lohnt sich Digitalisierung im Vertrieb nur dann, wenn breite Kundenkreise angesprochen werden und sich somit Skaleneffekte realisieren lassen. Um den Transformationsprozess in Gang zu setzen, kann die Umsetzung von Leuchtturmprojekten mit einer hohen Strahlkraft vertretbar sein, auch wenn sich diese nicht kostendeckend realisieren lassen.

Organisatorische Verankerung klären

Digitalisierungsvorhaben erfordern interdisziplinäre Zusammenarbeit zwischen Marketing, Vertrieb, IT und Logistik. Je nach Grösse des Unternehmens kann es sinnvoll sein, einen Chief Digital Officer einzusetzen, der die Digitalisierungsstrategie gesamthaft im Unternehmen vorantreibt und vorhandenes Silodenken durchbrechen

kann. Alternativ kann die Verantwortung auch direkt in einem Fachbereich angesiedelt werden.

Backend-Prozesse ausrichten

Marketing- und Vertriebsprozesse lassen sich nicht 1:1 digitalisieren. Um einen reibungslosen Ablauf sicherzustellen und kostenintensive Fehlschüsse zu vermeiden, sollten Anbieter neben der Frontend-Lösung auch die dahinterstehenden physischen Prozesse und Systeme integrieren, die für die Leistungserbringung erforderlich sind, um Medienbrüche zu vermeiden. Dazu ist zu klären, inwiefern Prozesse standardisiert und automatisiert werden können.

Richtige Partner auswählen

Bei der Auswahl eines geeigneten Partners sollte nicht nur das technologische Know-how entscheidend sein. Ebenso

jederzeit auch Sofortbestellungen getätigt werden. Das System unterstützt bei administrativen Aufgaben (z.B. Kostenstellen- und Benutzerverwaltung) und stellt detaillierte Verbrauchstatistiken zur Verfügung. Für die Kunden liegt der Mehrwert von Smart Tool System in verringerten Prozesskosten, dem Vollzugriff auf das gesamte Sortiment von SFS, aber auch in der Möglichkeit zur Integration von Drittanbietern.

Beispiel 3: Integriertes Lead Management bei Swisscom

Ein erfolgreiches Beispiel für ein komplexes Digitalisierungsprojekt zeigt Swisscom Enterprise Customers. Der Geschäftskundenbereich des Schweizer Telekommunikationsanbieters hatte erkannt, dass sich der Kaufentscheidungsprozess seiner potenziellen Neukunden immer mehr auf Online-Kanäle verlagert hat. Durch ein integriertes Lead Management sollen wertvolle Vertriebskapazitäten nur auf die vielversprechendsten Interessenten gerichtet werden.

Zunächst mussten die erforderlichen Voraussetzungen für eine effektive Lead-Generierung erfüllt werden. Es musste hochwertiger Content kreiert werden, der für potenzielle Neukunden in unterschiedlichen Phasen des Entscheidungsfindungsprozesses relevant ist. Dann wurden die Online- und Offline-Kanäle ausgewählt, auf die Interessenten während ihrer Recherchen mit hoher Wahrscheinlichkeit stossen und auf denen der Content

ausgespielt werden kann. Zuletzt wurde eine zentrale Lead-Datenbank aufgebaut, in der alle kundenbezogenen Informationen gespeichert werden, und ein Lead-Scoring entwickelt, mit welchem die Leads auf Basis ihrer Interaktionen bewertet werden. Willigt ein potenzieller Kunde ein, werden ihm über seine bevorzugten Kanäle unterschiedliche Inhalte zugesendet. Das Informationsangebot wird mit Hilfe von Market-Automation-Lösungen ausgespielt, die Inhalte und Daten aus verschiedenen Kanälen bündeln und zentral speichern. Reagiert der Interessent anschliessend, indem er beispielsweise auf einen Link klickt, erhöht sich sein Score. Die Leads werden so lange systematisch gepflegt (Lead Nurturing) bis sie einen Schwellenwert erreichen. Dann werden sie nahtlos an den Vertrieb übergeben, der die ersten Anbahnungsversuche unternimmt.

Die beschriebenen Digitalisierungsmassnahmen bei Swisscom wurden schrittweise in einem Trial-and-Error-Verfahren entwickelt. Das Projekt wird als Erfolg eingestuft, da es heute gelingt, potenzielle Interessenten frühzeitig und über alle Kanäle hinweg zu identifizieren. Zusätzlich konnte die Qualität der an den Verkauf übergebenen Leads deutlich gesteigert werden. Durch die Zentralisierung aller Informationen lässt sich der Marketing-erfolg messen und bewerten.

wichtig ist die ausgewiesene Expertise in Marketing und Vertrieb. Je nach Komplexität der technischen Lösung, kann auch die Zusammenarbeit in einem virtuellen Netzwerk mit unterschiedlichen Partnern sinnvoll sein.

Für Veränderungen sensibilisieren

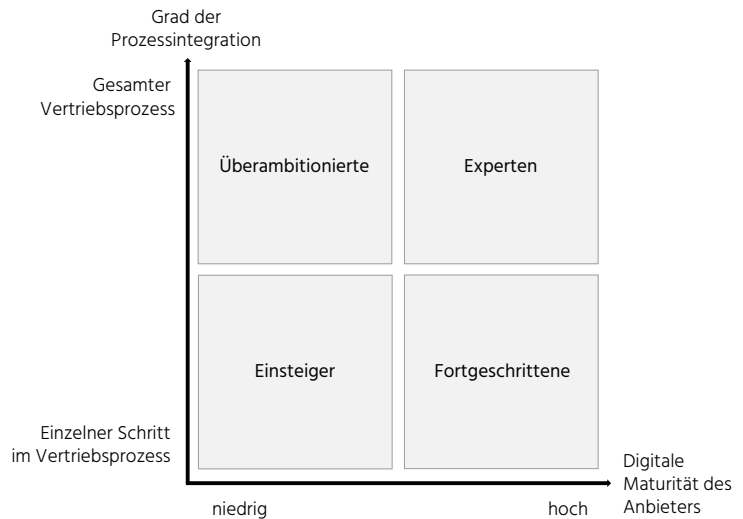
Je nachdem wie tiefgreifend die mit der spezifischen Massnahme verbundenen Veränderungen sind, können sich Mitarbeiter aber auch Kunden „sperren“. Ein gutes Change Management ist für den Erfolg jeder Digitalisierungsinitiative essenziell, um die mit dem Projekt verbundenen Veränderungen intern und extern proaktiv zu managen. Wichtig ist, dass sowohl Mitarbeitende als auch Kunden einen klaren Vorteil in der Verwendung der neuen Lösung sehen.

Weil sich Unternehmen und Marktumfeld rasch verändern, sind im Kontext der Digitalisierung agile Umsetzungsmethoden vorteilhaft (Lässig et al. 2015). Der Prozess der digitalen Transformation im Vertrieb muss in leicht verdauliche Schritte heruntergebrochen werden, um das Risiko für die Gesamtorganisation zu mindern und ein kontinuierliches Lernen zu ermöglichen. Ausserdem ist es im Kontext der Digitalisierung des Vertriebs wichtig, schnell zu sein und nicht unnötig viel Zeit mit einer umfassenden Überarbeitung des gesamten Vertriebsansatzes zu verlieren (Lässig et al. 2015).

4.2 Stufen der Digitalisierung im Vertrieb

Ein gangbarer Weg zur Umsetzung der geplanten Digitalisierungsinitiativen ist es, die digitale Maturität der eigenen Organisation mit dem Integrationsgrad der anvisierten Lösung in den gesamten Vertriebsprozess zu vergleichen. Die digitale Maturität eines Unternehmens wird dadurch bestimmt, wie stark sich

Abb. 1: Stufen der Digitalisierung im Vertrieb



Quelle: Eigene Darstellung.

Strategie, Kultur, Organisationsstrukturen und vorhandene Kompetenzen zum Betrachtungszeitpunkt auf die Bewältigung von digitalem Geschäft ausrichten (Catlin/Segev/Singer 2016). Sie lässt sich auch dadurch bestimmen, wie standardisiert Unternehmen bereits vorgehen und ob diese Standards für grosse Transaktionszahlen gelten. Hinsichtlich des Integrationsgrades ist einzustufen, ob mit der geplanten digitalen Lösung eine einzige Phase des Vertriebsprozesses bearbeitet werden soll (z. B. Anbahnungsphase, Kontaktpphase, etc.) oder ob es sich um eine integrierte Gesamtlösung handelt, mit welcher sich der gesamte Vertriebsprozess abdecken lässt. Unternehmen können auf Grundlage dieser Kategorisierung als Einsteiger, Fortgeschrittene, Experten oder Überambitionierte in der Digitalisierung ihres Vertriebs eingestuft werden (siehe Abbildung 1).

Einsteiger

Unternehmen, die noch ganz am Anfang der digitalen Transformation ste-

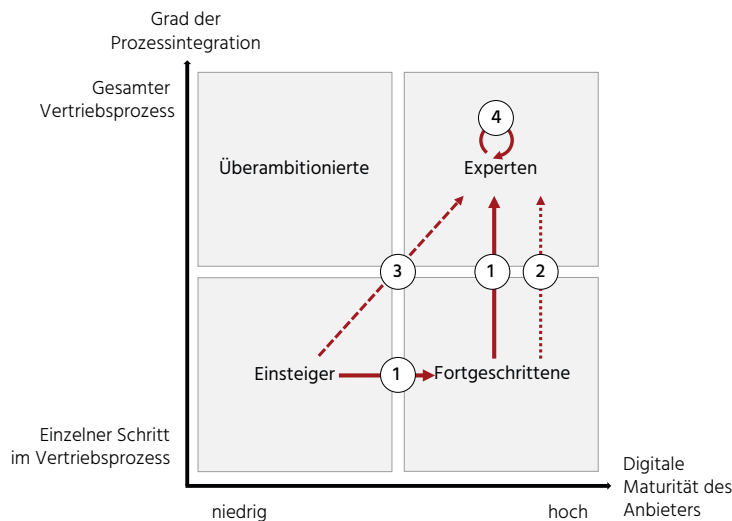
hen und in ihrem Vertriebsansatz noch keine oder nur rudimentäre digitale Lösungen einsetzen (z. B. Unternehmenswebseite). Entsprechend ihres Reifegrads sollten sie sich zunächst auf die Digitalisierung einzelner Schritte im Vertriebsprozess fokussieren und in sich geschlossene digitale Lösungen im Vertrieb realisieren.

Fortgeschrittene

Dabei handelt es sich um B-to-B-Anbieter, die im Rahmen von Industrie 4.0 bereits über reichlich Erfahrung in einem Fachbereich gesammelt haben (typischerweise in Produktion oder Logistik). Dieses Wissen können sie anwenden, um einzelne Schritte im Vertriebsprozess unabhängig voneinander durch technisch anspruchsvolle Lösungen zu digitalisieren (z. B. Einsatz von Augmented- oder Virtual-Reality-Technologien oder digitalen Produktkonfiguratoren).

Experten

Unternehmen, die bereits eine hohe digitale Reife haben und ihren gesamten

Abb. 2: Entwicklungspfade der Digitalisierung

Quelle: Eigene Darstellung.

Vertriebsprozess zum Grossteil oder sogar vollständig digitalisiert haben. Sie beherrschen das harmonische Zusammenspiel aller im Vertriebsprozess eingesetzten und an den Kunden gerichteten Online- und Offline-Kanäle. Ausserdem ist die gesamte Kundeninteraktion durch den Einsatz übergreifender digitaler Technologien in die Wertschöpfungskette integriert. Beispiele sind die Nutzung von Customer Insights und Predictive Analytics zur Ableitung von Potenzialen für Produktinnovation und -pflege.

Überambitionierte

Ähnlich wie bei den Einsteigern handelt es sich um B-to-B-Anbieter, die gesamthaft noch ganz am Anfang der Digitalisierung des Unternehmens stehen. Gleichzeitig zielen sie darauf ab, bereits den gesamten Vertriebsprozess zu digitalisieren. Die Problematik besteht darin, dass das geplante Vorhaben nicht mit den vorhandenen Kompetenzen im Einklang steht und in der Regel nicht aus eigener Kraft realisiert wer-

Der Prozess der digitalen Transformation im Vertrieb muss in leicht verdauliche Schritte heruntergebrochen werden.

den kann. Ein solches Vorgehen erfordert überproportionale Investitionen, die im Resultat nicht zwangsläufig von Erfolg gekrönt sein müssen. Stellen Unternehmen fest, dass sie sich überambitionierte Ziele gesetzt haben, sollten sie dies dringend überdenken. Statt alles auf einen Schlag zu digitalisieren, sollten sie sich auf einzelne Schritte im Vertriebsprozess beschränken.

Diese Standortbestimmung bietet einen Orientierungsrahmen dafür, welche Digitalisierungsinitiativen im Vertrieb zum aktuellen Zeitpunkt sinnvoll sind.

Grundsätzlich sollten die entsprechenden Voraussetzungen für die Realisierung der ausgewählten Vorhaben auf Anbieterseite erfüllt sein oder zumindest kurzfristig aufgebaut werden können.

4.3 Entwicklungspfade der Digitalisierung

Digitalisierungsprojekte unterscheiden sich von anderen Vorhaben, weil sie keine statischen Lösungen sind, sondern als System laufend wachsen (Carlsson 2004). Auch Netzvorteile spielen dabei eine wichtige Rolle. Unternehmen müssen nach erfolgreicher Implementierung kontinuierlich prüfen, welche Verbesserungspotenziale sich beispielsweise durch die Integration neuer technologischer Entwicklungen ergeben. Für die Anbieter im B-to-B-Geschäft stellt sich die Frage, welches für ihren spezifischen Kontext geeignete Möglichkeiten sind, um sich im Kontext der digitalen Transformation weiterzuentwickeln. Auf Basis der zuvor vorgestellten Typologie ergeben sich unterschiedliche Entwicklungspfade dafür, wie sich Unternehmen ausgehend von ihrem heutigen Stand zu digitalen Experten entwickeln können (siehe Abbildung 2).

1 Aufbauen

Schlagen Unternehmen den Weg der digitalen Transformation als Einsteiger ein, empfiehlt sich eine Entwicklung in zwei Schritten. Der Fokus liegt zunächst darauf, die digitale Maturität des eigenen Unternehmens aufzubauen. Dies kann bedeuten, dass bestehende Mitarbeiter aus- und weitergebildet, neue Mitarbeiter mit den erforderlichen Kompetenzen eingestellt oder die Kompetenzen durch Externe kurzfristig beschafft werden. Zunächst sollten einzelne Vertriebsschritte digitalisiert werden. Haben sich Unternehmen an die zunehmende Komplexität gewöhnt, gilt es anschliessend, das aufgebaute

Wissen auf den gesamten Vertriebsprozess zu übertragen sowie diesen vollständig und kanalübergreifend zu digitalisieren. Der „Aufbauen“-Entwicklungspfad eignet sich für Unternehmen, welche die digitale Transformation aus eigener Kraft bewältigen möchten.

Die digitale Transformation eines Unternehmens lässt sich nur dann erfolgreich realisieren, wenn sie klar im Unternehmen verankert wird.

2 Ausbauen

Besitzen Organisationen bereits einen hohen digitalen Reifegrad und können zum Betrachtungszeitpunkt als Fortgeschrittene charakterisiert werden, sollten sie sich daran wagen, den gesamten Vertriebsprozess mit einer durchgängigen Lösung zu digitalisieren. Der Fokus besteht hier vor allem darin, bereits vorhandene Insellösungen nahtlos zu integrieren, Medienbrüche in Front- und Backend zu reduzieren und die Kundeninteraktionen über den gesamten Prozess zu digitalisieren. Das übergeordnete Ziel sollte sein, den digitalisierten Vertriebsprozess in die eigene Wertschöpfung einzugliedern. Der „Ausbauen“-Entwicklungspfad eignet sich für Unternehmen, die bereits über eine gewisse Standardisierung verfügen und ein hohes Potenzial für die Automatisierung des Vertriebsprozesses sehen. Dazu zählen Anbieter, die unter starkem Preisdruck stehen und durch die kostengünstige Abwicklung des Vertriebsprozesses Wettbewerbsvorteile realisieren wollen.

3 Beschleunigen

In einigen Fällen sind Unternehmen nicht in der komfortablen Situation, die Entwicklungsstufen chronologisch durchlaufen zu können. Häufig sind Anbieter dazu gezwungen, sich möglichst schnell von der Einsteiger-Stufe zum Experten zu entwickeln. Dabei handelt es sich üblicherweise um Unternehmen, deren Geschäftsmodell durch die Digitalisierung bereits massiv bedroht wird, da angebotene Produkte und Services oder die Vertriebsstrukturen nicht mehr zeitgemäss sind. Die Herausforderung besteht darin, dass der Aufbau digitaler Kompetenzen sowie eine umfassende Digitalisierung des gesamten Vertriebsprozesses parallel erfolgen müssen. Dieser Prozess ist radikal, in der Umsetzung sehr anspruchsvoll und in den meisten Fällen nur dann realisierbar, wenn externes Know-how beschafft werden kann.

4 Sichern

Um die Vorreiterposition in der Digitalisierung beizubehalten, dürfen sich digitale Experten nicht auf ihren Lorbeeren ausruhen, sondern müssen sich stetig weiterentwickeln. Etablierte Standards im B-to-B-Vertrieb können sich verändern, so dass digitale Lösungen, die heute als innovativ gelten, morgen bereits weit verbreitet sein können. Der Fokus liegt in diesem Zusammenhang darauf, die eigene digitale Maturität kontinuierlich auszubauen und die Vertriebsorganisation dynamisch auf Veränderungen im Marktumfeld auszurichten. Im Vordergrund stehen in diesem Zusammenhang technologisch komplexe Lösungen, wie z. B. intelligente Optimierungs- und Automatisierungsmöglichkeiten zur Digitalisierung der gesamten Wertschöpfungskette. Dies kann durch die Weiterentwicklung der eigenen Kompetenzen geschehen oder durch Auslagerung an externe Partner.

5. Fazit

Obwohl das Thema Digitalisierung in aller Munde ist, ist es lange nicht so neu und revolutionär, wie die aktuelle Diskussion vermuten lässt. Im Vergleich zum Konsumgütergeschäft steht die digitale Transformation im B-to-B-Marketing und Vertrieb allerdings eher am Anfang. B-to-B-Anbieter sind zwar häufig Vorreiter in der digitalen Übersetzung unternehmensinterner Prozesse, die Digitalisierung des Vertriebs bietet allerdings grössere Potenziale für das gesamte Unternehmen. Zusätzlich werden die Karten im Markt durch die Digitalisierung neu gemischt. Kunden bestimmen die Spielregeln und limitieren die Einflussmöglichkeiten von B-to-B-Anbietern immer weiter,

Kernthesen


- 1.** Digitalisierung ist in aller Munde, doch stehen B-to-B-Unternehmen im Vergleich zu B-to-C-Unternehmen noch ganz am Anfang.
- 2.** Das organisationale Beschaffungsverhalten hat sich in der digitalen Welt grundlegend verändert. Anbieter müssen auf dieses eingehen, um sich im Wettbewerb zu behaupten.
- 3.** Das grösste ökonomische Potenzial liegt auf Anbieterseite in der Digitalisierung von Marketing und Vertrieb.
- 4.** Die digitale Maturität eines Unternehmens und der jeweilige Grad der Prozessintegration bestimmen, welches der geeignete Pfad zur digitalen Transformation des Vertriebs ist.

indem sie Standards im Einkauf setzen und ihre Kaufentscheidung zunehmend eigenständig fällen. Anbietern muss es gelingen, sich vom Grundrauschen des Wettbewerbs abzuheben und bereits in den frühen Phasen in den Beschaffungsprozess des Kunden einzusteigen. Voraussetzung für eine erfolgreiche Kundenbearbeitung ist es, den Vertrieb an der Customer Journey und den phasenspezifischen Kundenbedürfnissen auszurichten.

Daher ist es essenziell, dass B-to-B-Anbieter die Rahmenbedingungen und den eigenen Entwicklungsstand realistisch einschätzen. Ein derartiges Vorgehen gewährleistet eine solide Grundlage, auf der Unternehmen für sie geeignete Digitalisierungsinitiativen im Vertrieb auswählen können. Ausge-

hend von der digitalen Maturität eines Unternehmens und dem jeweiligen Grad der Prozessintegration lassen sich vier Stufen der Digitalisierung unterscheiden: Einsteiger, Fortgeschrittene, Experten und Überambitionierte. Je nach Ausgangslage und strategischer Zielsetzung eines B-to-B-Anbieters bieten sich verschiedene Entwicklungspfade dazu an, dass sich dieser auch langfristig in einem immer stärker digitalisierten Umfeld behaupten kann.

Insgesamt stellt die Digitalisierung enorme Anforderungen an Management und Mitarbeitende auf Anbieterwie auch auf Kundenseite. Die digitale Transformation eines Unternehmens lässt sich dann erfolgreich realisieren, wenn sie klar im Unternehmen verankert sowie abteilungsübergreifend ko-

ordiniert und kontrolliert wird. Allerdings sollten sich B-to-B-Anbieter trotz der unendlich erscheinenden Möglichkeiten auch immer der Grenzen der Digitalisierung bewusst sein. Wie die Digitalisierung im Einzelfall konkret zu gestalten und zu dosieren ist, hängt von der Branche ab und ist jeweils individuell zu entscheiden. In jedem Fall gilt: Wer etwas ausprobiert, kann aus Fehlern lernen. Wer nichts riskiert, der bleibt stehen. 

Danksagung

Wir danken Prof. Dr. Christian Belz für seine wertvollen Hinweise und Alessia D'Intino sowie Maximilian Pahl für die tatkräftige Unterstützung.

Literatur

- Belz, C. (2008). Verkaufsführung. Die unterschätzte Managementaufgabe, in: Marketing Review St. Gallen, 2008 (3), S. 12–18.
- Belz, C. & Reinhold, M. (2014). Ausschreibungen im Vertrieb gewinnen, in: marke41, 2014 (4), S. 8–13.
- Bughin, J., LaBerge, L., & Mellbye, A. (2017). The digital reinvention, McKinsey Quarterly, <http://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/the-case-for-digital-reinvention>, Abruf am 23.04.2017.
- Carlsson, B. (2004). The Digital Economy: what is new and what is not? in: Structural change and economic dynamics, 15 (3), S. 245–264.
- Catlin, T., Harrison, L., Plotkin, C. L., Stanley, J. (2016). How B2B digital leaders drive five times more revenue growth than their peers, <http://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/how-b2b-digital-leaders-drive-five-times-more-revenue-growth-than-their-peers>, Abruf am 21.04.2017.
- Catlin, T., Segev, I., & Singer, M. (2016). Digital Quotient®, McKinsey, <http://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/how-we-help-clients/digital-quotient#Link>, Abruf am 22.04.2017.
- Council, M. L. (2012). The digital evolution in B2B marketing. The Corporate Executive Board Company, http://www.thebluecollarmarketer.com/wp-content/uploads/2015/10/the-digital-evolution-in-b2b-marketing_research-studies.pdf, Abruf am 22.04.2017.
- Court, D., Elzinga, D., Finneman, B., & Perrey, J. (2017). The new battleground for marketing-led growth, McKinsey Quarterly, <http://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/the-new-battleground-for-marketing-led-growth>, Abruf am 21.04.2017.
- Handschuh, M., Jonk, G., Gervet, E., & Tandrup, N. (2015). Beyond Limits. The Future of B2B Sales, A.T. Kearney, <https://www.atkearney.com/documents/10192/6434085/Beyond+Limits-The+Future+of+B2B+Sales.pdf/fbfd32d6-d7ae-4eff-92cd-eb3fab46f1f9>, Abruf am 21.04.2017.
- Hilal, P. & Snyder, K. (2015). The changing face of B2B marketing, <https://www.thinkwithgoogle.com/articles/the-changing-face-b2b-marketing.html>, Abruf am 21.04.2017.
- Kovac, M., Chong, M., Umbeck, T., & Ledingham, D. (2015). Bought not sold. Marketing and selling to digitally empowered business customers, Bain & Company, <http://www.bain.com/publications/articles/bought-not-sold-marketing-and-selling-to-digitally-empowered-business-customers.aspx>, Abruf am 22.04.2017.
- Lässig, R., Hentschel, S., Leutiger, P., Tornier, S., Fey, A., & Hirt, F. (2015). Die digitale Zukunft des B2B-Vertriebs, Think Act, https://www.rolandberger.com/publications/publication_pdf/die_digitale_zukunft_des_b2b_vertriebs.pdf, Abruf am 21.04.2017.
- Lingqvist, O., Plotkin, C. L., & Stanley, J. (2015). Do you really understand how your business customers buy?, McKinsey Quarterly, <http://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/do-you-really-understand-how-your-business-customers-buy>, Abruf am 21.04.2017.
- Mahlamäki, T., Ojala, M., & Myllykangas, M. (2016, Oktober). The drivers towards interactive digital sales processes in business-to-business markets, in: Proceedings of the 20th International Academic Mindtrek Conference, Tampere, S. 42–48.
- Müller, A., & Thienen, L. (2016). Digitalisierung der Vertriebsprozesse – Framework zur erfolgreichen Transformation, in: Binckebanck, L. & Elste, R. (Hrsg.): Digitalisierung im Vertrieb, Wiesbaden, S. 65–83.
- Schögel, M. (2012). Distributionsmanagement. Das Management der Absatzkanäle. München.
- Schumacher, A., Erol, S., & Sihm, W. (2016). A Maturity Model for Assessing Industry 4.0 Readiness and Maturity of Manufacturing Enterprises, in: Procedia CIRP, 52, S. 161–166.
- van Bommel, E., Edelman, D., & Ungerman, K. (2014). Digitizing the consumer decision journey, <http://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/digitizing-the-consumer-decision-journey>, Abruf am 21.04.2017.
- Weibel, M. (2014). Vertrieb im Industriegütergeschäft aus Anbietersicht. Untersuchung erfolgskritischer Faktoren nach Geschäftstypen, Wiesbaden.