

DIGITALISIERUNG IM B2B-VERTRIEB

SO BLEIBEN MASCHINEN- UND ANLAGENBAUER WETTBEWERBSFÄHIG

DIGITALER WANDEL:
Was sind die Folgen
für den B2B-Vertrieb

4

DER WEG ZUM
DIGITALEN VERTRIEB:
Ansatzpunkte für
die Praxis

8

CRM-SYSTEME:
Zentrale Stütze für
Vertrieb & Marketing

20

MITARBEITER &
PROZESSE:
So machen Sie Ihr
Sales-Team fit!

24

VERTRIEBS-
ORGANISATION
NEU DENKEN:
Interview mit
Renate Büttner

28



— MANAGEMENT SUMMARY

Die Digitalisierung hat mittlerweile auch die traditionelle Branche des Maschinen- und Anlagenbaus erfasst. Sie erlebt einen enormen Umbruch, der sich auf alle Unternehmensbereiche auswirkt und die Mitarbeiter vor neue Herausforderungen stellt. Der Vertrieb ist davon besonders betroffen. Denn aufgrund eines veränderten Kundenverhaltens ist seine Rolle heute eine andere als früher. Um weiter erfolgreich zu sein, muss er sich deshalb neu orientieren und ausrichten.

Dieser Leitfaden zeigt Ihnen, wie Sie Ihren Vertrieb für die neuen Herausforderungen rüsten und ihn fit für die Zukunft machen. Dabei stehen folgenden Fragen im Vordergrund:

- Wie hat sich das Verhalten der B2B-Käufer verändert?
- Was sind die Gründe dafür?
- Welche Auswirkungen hat die Digitalisierung auf Sie und Ihre Vertriebsarbeit?
- Welche Ansatzpunkte gibt es, um sich den neuen Bedingungen anzupassen?
- Welche digitalen Vertriebswege und Interaktionsmöglichkeiten eignen sich für Ihr Unternehmen?
- Wie können Sie digitale Tools in den verschiedenen Phasen des Vertriebs gewinnbringend einsetzen?
- Welche Rolle spielen CRM-Systeme in diesem Zusammenhang?
- Welche Vorteile bringen sie für Vertrieb und Marketing?
- Was kann auf dem Weg zum digitalen Vertrieb hinderlich sein?
- Wie müssen Sie Ihre Strukturen und Prozesse im Vertrieb anpassen?
- Und wie nehmen Sie die Mitarbeiter mit auf diesem Weg?

Viele B2B-Unternehmen haben bereits für sich erkannt, dass sie ihren Vertrieb digitalisieren müssen. Sie haben Online-Shops eingerichtet, die sozialen Netzwerke erstmals für die Kontakthanbahnung genutzt und eine Vielzahl weiterer Tools implementiert. Doch allzu oft blieb der erhoffte Erfolg aus. Der Grund: Viele betrachten die digitale Transformation aus einem rein technologischen Blickwinkel. Sie gehen davon aus, dass allein das Einführen neuer Technologien ausreicht, um das Unternehmen für die Zukunft zu rüsten. Dem ist aber nicht so. Vielmehr sind auch Strukturen, Prozesse und Geschäftsmodelle zu hinterfragen und an die neuen Bedingungen anzupassen.

Wenn Sie mit Ihrem Vertrieb weiterhin erfolgreich bleiben wollen, müssen Sie an mehreren Stellschrauben drehen. Mit diesem Leitfaden wollen wir Sie dabei unterstützen.

– Ihr Team von APTLY

1 DIGITALER WANDEL: WAS SIND DIE FOLGEN FÜR DEN B2B-VERTRIEB?

Kundenbedürfnisse wandeln sich



Die Vertriebsprozesse im Maschinen- und Anlagenbau unterscheiden sich zum Teil grundlegend von denen anderer Branchen. So sind technische Produkte oft komplex und erklärungsbedürftig. Zudem handelt es sich meist um maßgeschneiderte Lösungen, die beim Anbieter ein gutes Verständnis des Kundenbedarfs erfordern. Diesen Bedarf zu erfassen, die eigenen Produkte zu erklären und Interessenten von Grund auf zu beraten, waren traditionell die wichtigsten Aufgaben im B2B-Vertrieb. Es galt, die Kaufinteressenten in ihrem Entscheidungsprozess zu begleiten und bis zum Kaufabschluss zu führen.

Im Zuge der Digitalisierung wird es für B2B-Anbieter jedoch immer schwieriger, potenzielle Kunden auf sich aufmerksam zu machen, erfolgreiche Kundenbeziehungen aufzubauen und die Markenloyalität zu erhalten. Das zeigt sich unter anderem in schwankenden Umsätzen und höheren Vertriebskosten. Der Grund dafür: Das Verhalten der Kunden hat sich massiv verändert – und damit auch die vertrieblichen Spielregeln. Im

bisherigen, traditionellen Modell gab der Vertrieb den Impuls für den Fluss von Informationen – mit Direktakquise, Versand von Marketingmaterial, Kundenmeetings und Sales-Präsentationen. Dieses „Push-Prinzip“ ist nun einem „Pull“ gewichen: Der Impuls geht heute von den Kunden aus. Sie besorgen sich eigenständig alle relevanten Informationen und entscheiden selbst, wann und wo sie den Vertrieb einbeziehen und in welcher Form sie mit ihm interagieren wollen. Kommt der Zeitpunkt, an dem sie Kontakt zu einem Vertriebsmitarbeiter aufnehmen, sind etwa 60 Prozent der Einkaufsentscheidung schon

Vor dem ersten Kontakt mit dem Vertrieb sind etwa 60% der Einkaufsentscheidung schon gefallen.

gefallen.¹ In vielen Fällen wird der Vertrieb gar nicht kontaktiert: Der Kunde wickelt stattdessen den Kauf direkt über einen Online-Shop oder einen digitalen Marktplatz ab. Für die Vertriebsmitarbeiter bedeutet das zweierlei: Sie haben es mit bestens informierten Interessenten zu tun. Und Sie müssen schon früh im Entscheidungsprozess präsent sein, um Kunden nicht an die Konkurrenz zu verlieren.

Klassische Vertriebswege reichen nicht mehr aus

Maschinen- und Anlagenbauer haben erkannt, dass sie ihren Vertrieb anpassen müssen, wenn sie nicht den Anschluss beziehungsweise Kunden verlieren möchten. Wer weiterhin für die Kundschaft relevant und erfolgreich bleiben will, muss Neues wagen. Die Mehrheit ist hier auch schon auf einem guten Weg und hat digitale Vertriebswege in die Geschäftsstrategie integriert. So gehört ein Online-Shop für viele produzierende Unternehmen längst zum Standard. Und auch in den sozialen Netzwerken sind sie unterwegs, um Interessenten auf sich aufmerksam zu machen. Dem Wunsch der B2B-Einkäufer nach Selbstbedienung werden sie gerecht, indem sie relevante Informationen und nützliche Tools auf ihrer Website anbieten, zum Beispiel Online-Kataloge, Konfiguratoren oder digitale Produktpräsentationen. Und schließlich wagen sich auch immer mehr an digitale Interaktionsmöglichkeiten – wenn auch der entscheidende Impuls hier erst durch die Pandemie im Jahr 2020 kam.

Covid-19 bringt einen Digitalisierungsschub

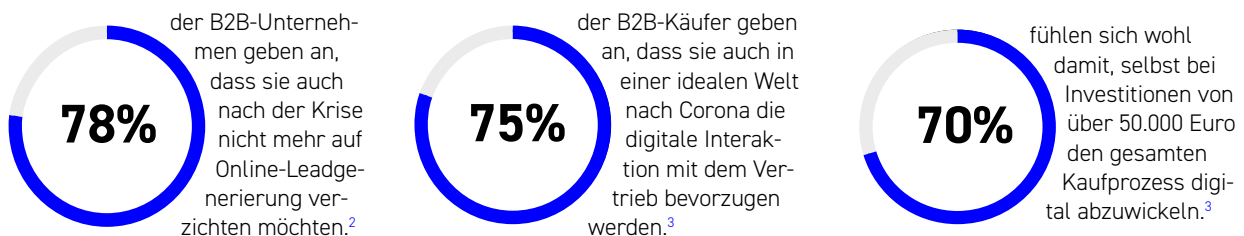
Die weltweite Corona-Pandemie hat den B2B-Vertrieb vor große Herausforderungen gestellt. Kontaktpunkte, die bis dahin als unverzichtbar galten, fielen von einem Tag auf den anderen weg: Für Messen, Konferenzen und persönliche Kundenbesuche mussten rasch Alternativen gefunden werden, um trotz

**Digitale Tools
haben den
Sales-Prozess
effizienter
gemacht.**

der Pandemie mit potenziellen Kunden in Kontakt bleiben zu können. So wurden Online-Konferenzen, Webinare und virtuelle Produktpräsentationen mit teils atemberaubender Geschwindigkeit umgesetzt. Live-Chats etablierten sich als wichtigster Kommunikationskanal – und das in einer Branche, in der Faxgeräte und Formularbestellungen bis vor kurzem noch alltäglich waren.

So groß die Skepsis anfangs war, so groß ist nun die Begeisterung für die neuen Formate und Kanäle: B2B-Anbieter haben erkannt, dass sich Aufträge auf dem digitalen Weg schneller und komfortabler abwickeln lassen, was auch die Kunden schätzen. Ein weiterer Vorteil: Die Reisekosten fielen weg oder sind zumindest deutlich gesunken – und das bei größerer Reichweite. Die Digitalisierung hat somit den kompletten Sales-Prozess sehr viel effizienter gemacht.

Studien belegen: B2B-Käufer bevorzugen die digitale Interaktion



Die neuen digitalen Praktiken werden vermutlich von Dauer sein. Darauf deuten verschiedene Studien hin. So gaben in einer Befragung des Bundesverbands Industrie Kommunikation (bvik)² während der Pandemie 78 Prozent der

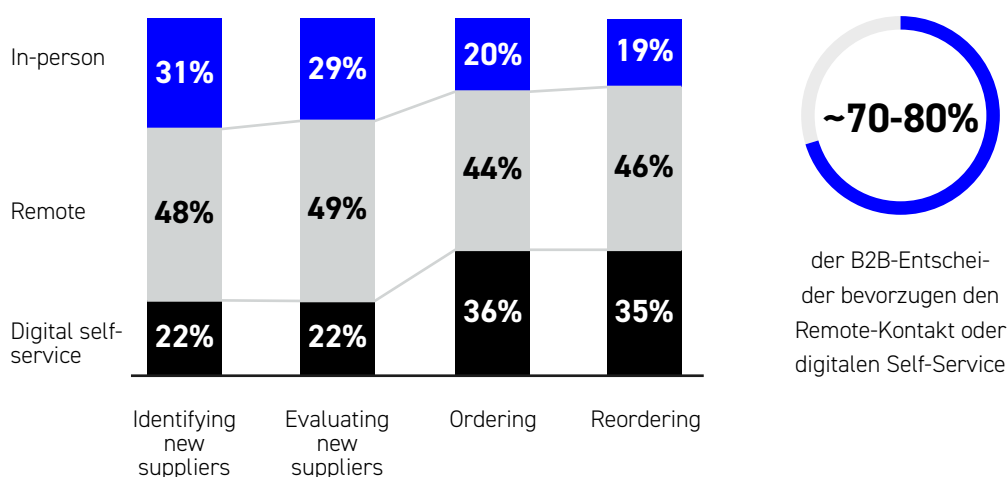
B2B-Unternehmen an, dass sie auch nach der Krise nicht mehr auf Online-Leadgenerierung verzichten möchten. Dabei sehen sie vor allem in digitalen Events Potenzial. Auf Seiten der B2B-Kunden ist die Akzeptanz ähnlich hoch: In einer Studie von McKinsey³ gaben vier von fünf B2B-Entscheidern an, dass sie auch in einer idealen Welt nach der Pandemie die digitale Interaktion mit Vertriebsmitarbeitern bevorzugen werden. Rund 70 Prozent aller B2B-Einkäufer fühlen sich wohl damit, selbst bei Investitionen von über 50.000 Euro den gesamten Kaufprozess digital abzuwickeln – von der Recherche bis zum Kaufabschluss.

Kein Weg zurück

Es gibt somit keinen Weg zurück: Die Zukunft gehört dem digitalen Vertrieb. Klar ist aber auch: Der persönliche Kundenkontakt verschwindet nicht, er verlagert sich. Menschliche und digitale Interaktionen bestehen nebeneinander. Damit steigen die Anforderungen an die Vertriebsmitarbeiter, die nun direkt tiefer in die Beratung einsteigen und zugleich eine größere Zahl an Kanälen professionell bedienen und managen müssen.

Digitaler Kontakt bevorzugt

Eine aktuelle Studie von McKinsey zeigt: Lediglich 20 bis 30 Prozent der Kontakte im Vertrieb finden vor Ort statt – und das entspricht genau den Vorlieben der B2B-Käufer.⁴



2 DER WEG ZUM DIGITALEN VERTRIEB: ANSATZPUNKTE FÜR DIE PRAXIS

Für viele Maschinen- und Anlagenbauer ist klar: Möchten sie in Zukunft weiter erfolgreich sein, müssen sie ihren Vertrieb anpassen. Neue digitale Vertriebswege sind gefragt, interne Abläufe gilt es, zu optimieren. Doch wie gehen Sie diese Transformation richtig an? Wie lassen sich **die vier Phasen im Vertrieb** – Kontakthanbahnung, Beratung, Kaufabschluss und Kundenbetreuung – über digitale Wege sinnvoll abbilden? In welche Technologien lohnt es sich, zu investieren?

Riesige Potenziale für den Vertrieb

Gerade im Vertrieb sind Widerstände gegen Veränderungen oft groß. Die Mitarbeiter befürchten, dass digitale Tools und Prozesse sie ersetzen könnten. Dies ist jedoch keineswegs der Fall. Digitale Kanäle und technische Lösungen eröffnen vielmehr zahlreiche Chancen. Sie unterstützen den Vertrieb, effizienter zu arbeiten und Budget einzusparen, zum Beispiel durch die Reduktion unnötiger Reisetätigkeiten.

**Bis zu 50.000 €
würden 70% aller
B2B-Käufer
online ausgeben.**

Digitale Kanäle können oft auch den Weg zum Kunden direkter ebnen, als das bei traditionellen Vertriebsstrukturen möglich ist. In sozialen Netzwerken beispielsweise können sich Vertriebler direkt mit Anwendern über Produkteigenschaften, technische Spezifikationen, passende Services und sogar Angebote der Wettbewerber austauschen. Wer diese Kanäle professionell bespielt, kann sich als Experte profilieren und so bereits in einer frühen

Phase das Vertrauen potenzieller Kunden gewinnen. Denn auch wenn sich Kunden weitgehend eigenständig informieren: Die Expertise des Vertriebs bleibt gefragt, um bei speziellen Anforderungen zu beraten und individuelle Lösungen passgenau zu entwickeln.

Auch in dieser Phase können Tools unterstützen: Mit Tracking-Technologien und Algorithmen lassen sich zum Beispiel Kundenpräferenzen viel genauer erfassen. Sie schaffen Transparenz darüber, woher Website-Besucher kommen, welche Art der Informationsaufbereitung sie schätzen und welche Wege sie zur Kontaktaufnahme bevorzugen. Dieses Wissen lässt sich gezielt für Vertragsabschlüsse nutzen: Im Verkaufsgespräch können Vertriebsmitarbeiter mit mobilen Endgeräten und passenden Apps auf das gesamte Produktportfolio zugreifen, Angebote interaktiv konfigurieren, dabei relevante Kundendaten einbeziehen und den Preis sogar in Echtzeit mit dem der Konkurrenz vergleichen. Hier bietet sich riesiges Potenzial für B2B-Unternehmen, das es zu nutzen gilt.

Interne Strukturen neu denken

Die größte Herausforderung für Vertrieb und Marketing besteht heute darin, eine reibungslose Kundenansprache über den gesamten

Das Wissen über die Kundenbedürfnisse lässt sich im Verkaufsgespräch nutzen.



Kaufprozess sicherzustellen. Es gilt, die verschiedenen Kundenkontaktpunkte miteinander zu verzahnen. Dazu müssen alle, die im Unternehmen an der Kundenkommunikation beteiligt sind, enger zusammenarbeiten und Maßnahmen aufeinander abstimmen. Das funktioniert nur, wenn der Kunden ins Zentrum aller Aktivitäten rückt und Unternehmen starre Strukturen aufweichen. Digitalisierung bietet hier den Anlass für eine neue Form der Kollaboration: für interdisziplinäres Arbeiten über Abteilungsgrenzen hinweg. Ausgangspunkt dieser Zusammenarbeit sollte eine gemeinsame Strategie sein, die abteilungsübergreifend Orientierung bietet. Darauf basierend lassen sich erste Projekte für einzelne Phasen des Vertriebsprozesses starten. Entscheidend ist dabei, nicht zu vieles gleichzeitig anzugehen. Gehen Sie lieber schrittweise vor und starten Sie mit Projekten, die schnell erste Erfolge bringen. Das motiviert und macht Lust auf mehr.

➤ Wie Sie Ihr Team aufstellen, Prozesse optimieren und Ihre Mitarbeiter auf den Weg zum digitalen Vertrieb mitnehmen, zeigen wir in **Kapitel 4**.

DIE VIER PHASEN DES VERTRIEBSPROZESSES

Phase 1 **Kontaktaufnahme über digitale Kanäle**

Ein wichtiger Teil des Vertriebsprozesses ist die Gewinnung potenzieller Neukunden, zu denen vorher noch kein belastbarer Kontakt bestand. Angesichts des veränderten Kundenverhaltens sind hier die bisherigen Strategien nicht mehr erfolgreich. Für die Kundenansprache sollten Sie vielmehr auf digitale Kanäle setzen.

Inbound Marketing

Da sich B2B-Käufer heute weitgehend eigenständig informieren und erst spät im Kaufprozess Kontakt mit einem Anbieter suchen, müssen Unternehmen frühzeitig mit relevanten Inhalten auf sich aufmerksam machen. Inbound Marketing bietet hier effektive Möglichkeiten zur digitalen Leadgenerierung und -qualifizierung. Mithilfe nützlichen Contents können sich Interessenten umfassend informieren und gewinnen Vertrauen zum Anbieter.

Die Herausforderungen: Damit Inbound Marketing erfolgreich ist, müssen alle Marketing- und Vertriebskanäle an den Bedürfnissen des Kunden ausgerichtet sein. Dazu braucht es eine enge Zusammenarbeit zwischen Marketing und Vertrieb. Ermitteln Sie gemeinsam, welche Inhalte und Maßnahmen Erfolg versprechend sind. Entscheidend ist auch eine zentrale IT-Lösung für das Kundenbeziehungsmanagement, auf die alle zugreifen können.

Social Selling

In den vergangenen Jahren haben sich die sozialen Netzwerke im B2B als sehr effektives Mittel der Kontaktaufnahme etabliert. Mit der Corona-Krise, als viele Kontakte nur eingeschränkt erreichbar waren, haben sie auch die letzten Kritiker überzeugt: Spätestens seitdem ist „Social Selling“ ein fester Bestandteil der Vertriebsstrategie.

Der Grund: Social Selling bietet Unternehmen die Möglichkeit, über soziale Netzwerke potenzielle Kunden zu identifizieren und mit ihnen in Kontakt zu treten, ohne aufdringlich zu sein. Außerdem eignet es sich gut, um bestehende Kontakte zu pflegen. **73 Prozent der Verkäufer, die soziale Medien in ihren Verkaufsprozess mit einbeziehen, erzielen bessere Ergebnisse als andere Verkäufer.** Und sie übertreffen häufiger ihr Verkaufsziel.⁵

EXKURS

Kontaktanbahnung über soziale Netzwerke

Das spricht für Social Selling als Vertriebsinstrument

Besserer Zugang zur Zielgruppe: Wer genau zuhört, um die Motivation und Probleme seiner Kunden zu verstehen, kann sie gezielter ansprechen.

Leads generieren: Ein großes Netzwerk ist die Grundlage für Social Selling. Ist Ihr Content hochwertig, werden Sie dadurch Interessenten gewinnen, die später zu Kontakten und im besten Fall zu Kunden werden.

Reputation aufbauen: Über Social Media positionieren Sie sich als Experte und geben Ihrem Unternehmen ein Gesicht. Das macht Sie schnell zum Berater und Vertrautem Ihrer Kunden.

Größere Bekanntheit: Content mit hohem Mehrwert kann schnell viele Kunden erreichen. Mit einer größeren Reichweite erhöht sich Ihre Bekanntheit.

Kunden binden: Wenn es Ihnen gelingt, die Balance zwischen echtem Engagement und Problemlösung zu halten, stärkt das die Kundenbindung.

Vertriebsziele erreichen: Durch die entstandene Bindung und Beziehung zu Ihren Kunden entstehen leichter Kaufabschlüsse.

Das sollten Ihre Mitarbeiter beachten

Recherche

Analysieren Sie Ihre Zielpersonen und legen Sie genau fest, wen Sie ansprechen möchten. Über die Suchfunktionen der Plattformen finden Sie passende Ansprechpartner und Unternehmen. Nutzen Sie auch die branchen- und themenspezifischen Gruppen. Wichtig ist, das Netzwerk kontinuierlich im Blick zu behalten. Positionswechsel von Personen bringen oft die Chance mit sich, neue Kontakte zu knüpfen oder Aufträge zu generieren.

Profilpflege

Ihr Profil ist Ihr Aushängeschild. Pflegen Sie es regelmäßig und gestalten Sie es aussagekräftig. Aktualität ist ebenfalls ein wichtiger Faktor: Ob Unternehmenszahlen, Telefonnummern oder Branchennews – Informationen dürfen nicht veraltet sein.

Stiller Beobachter sein

Bevor Sie mit potenziellen Kunden in Kontakt treten, sollten Sie sich gut vorbereiten. Es geht darum, den Bedarf zu verstehen.

Diese Plattformen eignen sich für B2B-Anbieter

LinkedIn ist das größte Business-Netzwerke mit fast 740 Millionen Nutzern weltweit und hat sich in den vergangenen Jahren zur zentralen Anlaufstelle der digitalen B2B-Kommunikation entwickelt. Über LinkedIn können Vertriebsmitarbeiter effektiv neue Kunden finden und Kontakte aufbauen. Nützlicher Content spielt dabei eine wichtige Rolle. Um ihn zu teilen und zu präsentieren, bietet die Plattform zahlreichen Möglichkeiten.

XING ist die größte Plattform im deutschsprachigen Raum mit rund 19 Millionen Nutzern. Im Vergleich zu LinkedIn bietet sie weniger Möglichkeiten für die Darstellung von Content, dafür punktet XING aber im Bereich Events. Vertriebsmitarbeiter können über diese Funktion zum Beispiel bei Branchenevents oder Messen vorab Kontakte zu möglichen Kunden oder Geschäftspartnern knüpfen.

Jobportale wie Monster oder Indeed eignen sich ebenfalls, um potenzielle Neukunden zu recherchieren. Durch das oft detaillierte Employer-Branding auf diesen Portalen kann man wertvolle Rückschlüsse auf die Firmenkultur ziehen und das Unternehmen so indirekt besser kennenlernen.

Hören Sie sich daher deren Fragen oder Vorschläge an, recherchieren Sie aktiv, wo Probleme oder Schwierigkeiten bei Kunden auftreten, um den richtigen Anknüpfungspunkt zu finden.

Vorschläge machen

Bieten Sie dem potenziellen Kunden Hilfe an, ohne direkt verkaufen zu wollen. Zum Beispiel mit nützlichen Link-Tipps, Infografiken oder einem zu seinen Interessen passendem Whitepaper. Das zeigt Expertise und weckt Vertrauen. Auch das Reposten von Artikeln ist erlaubt, wenn Sie einen Mehrwert für die Zielperson darin sehen.

Beziehungen pflegen

Die persönlichen Beziehungen über Social Media zu pflegen, ist anstrengend, aber lohnend. Bemühen Sie sich darum, kleine Aufmerksamkeiten zu machen, indem sie Geburtstage nicht vergessen oder Posts kommentieren und so aktiv mit den Kunden ins Gespräch kommen.

Phase 2

Intensive Beratung zu Produkten und Lösungen

Nach der ersten Kontaktaufnahme liegt der Fokus auf dem Ausbau der Kundenbeziehung: Gefragt ist jetzt intensive und individuelle Beratung zu den Produkten und Leistungen. Erste Orientierung können technische Systeme wie Chatbots und Beratungstools bieten, die in die Unternehmenswebseite integriert sind. Über Produktvideos und Webinare lassen sich Nutzen und Ausgestaltungsmöglichkeiten erklärungsintensiver Produkte aufzeigen. Und die Bereitstellung von Mustern oder Demo-Anwendungen ermöglicht den Zielkunden, das Produkt zu erleben. Das steigert die Kaufbereitschaft.

Beratungstermine über Video oder Live-Chat

Digitale Interaktionen werden für den Vertrieb in Zukunft unverzichtbar sein. Die wichtigsten Kanäle sind dabei Videokonferenzen und Live-Chats. Laut McKinsey-Studie⁶ verzeichneten Firmen 2020 während der Corona-Pandemie **41 Prozent mehr Video-Chats**. Über sie wurden **43 Prozent**

2020 sind 43% sämtlicher B2B-Einnahmen über Video-Chats entstanden.

sämtlicher B2B-Einnahmen erwirtschaftet – mehr als über jeden anderen Kanal. An zweiter Stelle der beliebtesten „neuen“ Kanäle stand in dieser Zeit der **Online-Chat mit einem Nutzungsanstieg um 31 Prozent**. Beide Varianten haben gegenüber dem Vor-Ort-Termin klare Vorteile: Sie bieten eine flexible Terminfindung für Kunden in aller Welt, und kostenintensive Reisetätigkeiten lassen sich reduzieren. Die Beratungssituation selbst – mit Beziehungsaufbau, Bedarfsermittlung, Skizzieren einer Lösung und dem Klären der nächsten Schritte – ist allerdings nicht so leicht digital abzubilden. Damit das dennoch gelingt, müssen Unternehmen einen strukturierten Ablauf entwickeln und ihre Vertriebsmitarbeiter intensiv schulen. Das betrifft auch digitale Tools, die im

Beratungstermin unterstützen können: Mit Miro oder Padlet beispielsweise lassen sich digitale Pinnwände erstellen, an denen man gemeinsam arbeiten kann. Sie helfen so, das Vorgehen sowie die Arbeitsergebnisse zu visualisieren, und erzeugen ein Gefühl, etwas gemeinsam zu schaffen. Weiterführende Informationen, Preislisten und Angebote können Vertriebsmitarbeiter dem Interessenten anschließend auf einer individuellen Landing Page bereitstellen. Beim potenziellen Kunden können darauf auch weitere Stakeholder zugreifen und zusätzliche Informationen lassen sich jederzeit ergänzen. Es gibt zahlreiche Tools, mit denen sich solche Landing Pages schnell über Drag & Drop oder mit Hilfe von Vorlagen erstellen lassen. Die Integration mit bekannten CRM-Systemen wie Salesforce ist meist problemlos möglich. Auch LinkedIn bietet im Sales Navigator entsprechende Landing-Page-Funktionen an.

AUS DER PRAXIS

Gesprächsdokumentation über das CRM-System

Das Unternehmen

Die Huckauf Ingenieure GmbH ist eine Industrievertretung, die Kunden aus verschiedensten Industriebereichen in Fragen der Produktvermarktung berät und dabei auch als externer Außendienst fungiert.

Die Herausforderung

Gespräche zwischen den am Verkaufsprozess beteiligten Parteien – ob digital oder in Präsenz – müssen sauber und transparent dokumentiert sein. Die Erstellung dieser Besuchsberichte war in der Vergangenheit sehr zeitaufwändig, da die Mitarbeiter dazu das CRM-System verlassen, ein Word-Template herunterladen, ausfüllen und erneut hochladen mussten. Diesen Prozess wollte Huckauf vereinfachen und vereinheitlichen.

Die Umsetzung

Als CRM-System war bereits Salesforce im Einsatz. Daher lag es auf der Hand, die Berichterstellung ins System

einzubetten. APTLY implementierte dazu einen Pfad, der die User durch den gesamten Prozess führt – von der Daten- und Texteingabe, über den Upload von Fotos und Bildern, bis hin zur Generierung des PDFs direkt aus Salesforce heraus. Ein CD-konformes Berichtstemplate wird dabei automatisch mit den zuvor eingespeisten Daten und Bildern befüllt. Das generierte Dokument wird anschließend in Salesforce als Datei abgelegt und mit dem richtigen Account verknüpft.

Das Ergebnis

Die Besuchsdokumentation direkt in Salesforce zu pflegen ist deutlich effizienter und zeitsparender geworden. Die Mitarbeiter arbeiten ohne Medienbrüche in einem einzigen System, ohne Dateien hoch- oder herunterladen zu müssen. Die Automatisierung hat auch zu mehr Transparenz im Prozess geführt, da der Status der Berichterstellung jederzeit nachvollziehbar ist.

Phase 3

Den Verkauf digital abschließen

In der „heißen Phase“ des Vertriebs geht es darum, den Interessenten zum erfolgreichen Kaufabschluss zu führen. Bei einfachen Produkten ohne großen Erklärungsbedarf ist hier ein Online-Shop der ideale Kanal. Je nach Nutzerverhalten und Produkt kann es auch sinnvoll sein, Interessenten an entsprechende Vertriebspartner zu verweisen oder Marktplätze wie Amazon Business zu nutzen. Für erklärungsintensive B2B-Lösungen sind interaktive Tools empfehlenswert, die bei der Entscheidung unterstützen und zu einer konkreten Angebotsanfrage führen. Geht es allerdings um individuelle Lösungen oder komplexe Vertragsgestaltungen, führt an einem persönlichen Austausch auch im digitalen Zeitalter meist kein Weg vorbei.

Produktkonfiguratoren

Um dem Bedürfnis potenzieller Kunden nach Selbstbedienung gerecht zu werden, müssen Unternehmen geeignete Tools bereitstellen. Sehr beliebt sind Konfiguratoren, bei denen sich die Kunden ihr Wunschprodukt selbst zusammenstellen können, sowie Produktfinder, mit denen Interessenten durch Eingabe bestimmter Spezifikationen zum Beispiel ein passendes Bauteil schnell finden können. Weitere interaktive Formate sind Preisrechner, Selbsttests oder interaktive Grafiken, Diagramme und Landkarten. Ihnen gemeinsam ist, dass sie komplexe Informationen nachhaltig vermitteln können, weil der Nutzer selbst aktiv werden muss. Solche interaktiven Elemente gewinnen im Kaufprozess zunehmend an Bedeutung: **86 Prozent der B2B-Käufer geben an, mehr interaktiven Content zu nutzen.**⁷ Vier der Top-5-Formate für das Content Marketing im B2B sind mittlerweile interaktiv.⁸ Der Grund für diese Beliebtheit ist nicht nur, dass man Informationen leichter versteht. Interaktive Inhalte geben den Nutzern auch das Gefühl, als Individuum angesprochen zu sein. Denn sie können selbst entscheiden, wie sie den Content handhaben möchten. Und auch das Ergebnis ist auf sie persönlich zugeschnitten.

AUS DER PRAXIS Produktkonfiguratoren

DMG Mori

DMG Mori bietet einen Maschinenselektor, mit dem potenzielle Kunden durch Eingabe von Kriterien wie Technologie, Technologiesegment und gewünschter Steuerung die passende Maschine finden können. Nach Konfiguration des geplanten Arbeitsraumes fasst der Maschinenselektor die Highlights der jeweiligen Maschine zusammen, liefert Anwendungsbeispiele, Informationen zu Steuerung und Software sowie zugehörige Datenblätter. Über einen Button kann der Interessent dann den Vertrieb kontaktieren.

Phoenix Contact

Bei Phoenix Contact können Interessenten Ihr Wunschprodukt selbst zusammenstellen und auch direkt bestellen. Sie geben dazu die Dimensionierung ihres Elektronikgehäuses ein, wählen anschließend die gewünschte Anschlussstechnik, einen geeigneten Busverbinder und FE-Kontakte aus und erhalten dann die komplette Stückliste für ihre Wunschapplikation. Mit einem Klick lassen sich die benötigten Komponenten direkt in den Warenkorb übernehmen.

Konfiguratoren anbinden, Daten nutzen

Wichtig für die Arbeit des Vertriebs ist die Anbindung solcher Konfiguratoren an CRM-System und Marketing-Automation-Tool. Wird beispielsweise eine Konfiguration erstellt, aber keine Bestellung ausgelöst, ist das ein Anknüpfungspunkt für den Vertrieb, um Kontakt aufzunehmen. Auf Basis der erstellten Konfigurationen lassen sich auch hoch personalisierte Marketingkampagnen triggern.

Checkliste für die Gestaltung von interaktiven Elementen

- ☐ Das Element löst ein konkretes Problem der Zielgruppe oder beantwortet ihre Fragen.
- ☐ Der Content ist einfach zu nutzen und wurde vorab ausgiebig getestet.
- ☐ Die Nutzung dauert nicht zu lange, um Interessenten nicht abzuschrecken.
- ☐ Die Interaktion mit dem Content mündet für den Nutzer in einem Call-to-Action, um ihn zum nächsten Schritt (Kaufabschluss, Beratungsgespräch) zu bewegen.
- ☐ Der Content steht in einem Gesamtkontext mit anderen Inhalten (z. B. durch Verlinkung von Artikeln, die die Themen der Anwendung vertiefen).

Die Phase danach Den Kunden optimal betreuen

Erfahrene Vertriebsmitarbeiter wissen: Ein erfolgreicher Kaufabschluss kennzeichnet nicht das Ende der Vertriebsarbeit. Im Gegenteil. Eine kontinuierliche Kundenbetreuung ist essenziell, um Geschäftsbeziehungen auszubauen und nachhaltige Erfolge zu erzielen.

So können zum Beispiel Kundenzufriedenheitsbefragungen genutzt werden, um Kunden besser zu verstehen und die eigenen Leistungen zu optimieren. Mit den entsprechenden Tools kann der Vertrieb auch automatisiert auf Ereignisse wie auslaufende Fristen oder Ansprechpartnerwechsel hinweisen und so die Geschäftsbeziehung weiter ausbauen. Und schließlich ist es mit Marketing Automation möglich, Kampagnen sowie Lead-Management-Prozesse zu automatisieren und neue Bedarfe zu ermitteln.

AUS DER PRAXIS Automatisiertes Lead Management bei item Industrietechnik

Die Herausforderung

Die item Industrietechnik GmbH ist ein weltweit tätiger Entwickler und Anbieter des MB Systembaukastens für industrielle Anwendungen. Bei mehr als 50 Niederlassungen und Partnern gestaltet sich das Leadmanagement als sehr komplex: Jeder Partner hat sein eigenes festes Vertriebsgebiet, und jeder arbeitet mit einem anderen CRM-System. Leads wurden daher in der Vergangenheit meist manuell an die zuständige Niederlassung beziehungsweise den richtigen Partner weitergeleitet. Das war sehr aufwändig, weshalb item diesen Prozess automatisieren wollte.

Die Umsetzung

Für ihr Inbound Marketing und Lead Nurturing nutzte item bereits eine Marketing-Automation-Lösung. Darauf baute APTLY auf und entwickelte ein Leadportal. Über dieses lassen sich eingehende Leads automatisiert den korrekten Partnern zuordnen. Die Partner können dann

über ein passwortgeschütztes Online-Portal diese Leads aufrufen, mit wenigen Klicks intern weiterleiten und im Rahmen des Vertriebsprozesses managen. Dabei erhalten sie auf einen Blick alle relevanten Informationen. Nach Abschluss der initialen Vertriebskommunikation tragen die Partner ihr Feedback zum Lead im Portal ein. Damit bekommt das Marketing-Team wichtige Insights, um die eigenen Aktivitäten weiter zu optimieren.

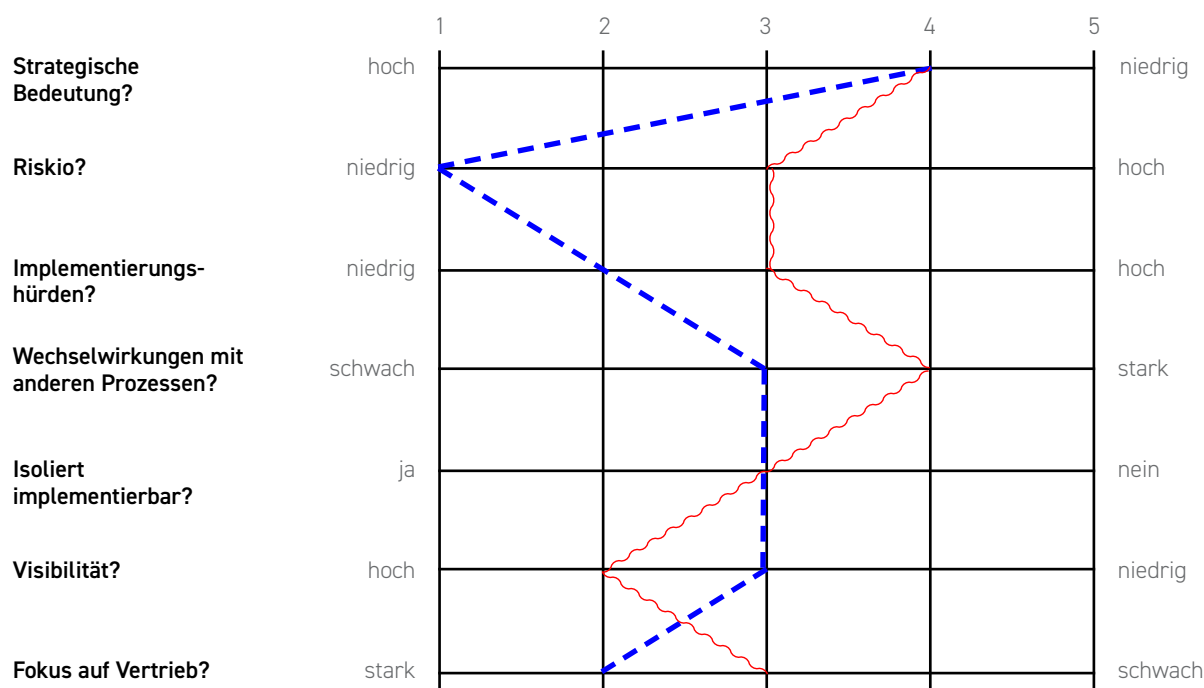
Das Ergebnis

Mit dem Leadportal konnte item einen aufwändigen manuellen Prozess automatisieren und einen zentralen Ort für die Bearbeitung von Leads schaffen. Daraus resultiert nicht nur eine strukturiertere und effektivere Kommunikation zwischen Vertrieb und Marketing, sondern auch eine signifikante Zeitersparnis auf beiden Seiten.

HANDS ON: FRAGENKATALOG

Projekte und Kanäle evaluieren

Wer in den digitalen Vertrieb einsteigen will, sollte mit einem Projekt starten, das sich leicht implementieren lässt und schnell erste Erfolge bringt. Wichtig ist auch, dass es eine hohe Sichtbarkeit und strategische Bedeutung für das Unternehmen hat. Die folgenden Fragen helfen Ihnen dabei, solche Leuchtturmprojekte zu erkennen.⁹ Je weiter links Ihr Vorhaben angesiedelt ist, desto geeigneter ist es als Leuchtturmprojekt.



Quelle: Roland Berger⁹

--- iPads im Vertrieb

~~~~~ Einführung einer Online-Produkt-Community

Denken Sie auch daran, nach der Einführung immer einen «Learn to iterate»-Prozess anzuschließen: Aus jedem Projekt lässt sich etwas lernen, das als Erfahrung ins nächste Vorhaben einfließen kann. Selbst Unzulänglichkeiten führen zu einem wertvollen Erkenntnisgewinn, der die digitale Kompetenz Ihres Unternehmens stärkt.

## IHR TEMPLATE

# Projekte und Kanäle evaluieren

Unten finden Sie einige Beispielprojekte, die Sie im Zuge der Digitalisierung im B2B-Vertrieb evaluieren könnten. Je weiter links Ihr Vorhaben angesiedelt ist, desto geeigneter ist es als Leuchtturmprojekt.

|                                                |         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |         |
|------------------------------------------------|---------|---|---|---|---|---|---------|
| <b>Strategische Bedeutung?</b>                 | hoch    |   |   |   |   |   | niedrig |
| <b>Risiko?</b>                                 | niedrig |   |   |   |   |   | hoch    |
| <b>Implementierungshürden?</b>                 | niedrig |   |   |   |   |   | hoch    |
| <b>Wechselwirkungen mit anderen Prozessen?</b> | schwach |   |   |   |   |   | stark   |
| <b>Isoliert implementierbar?</b>               | ja      |   |   |   |   |   | nein    |
| <b>Visibilität?</b>                            | hoch    |   |   |   |   |   | niedrig |
| <b>Fokus auf Vertrieb?</b>                     | stark   |   |   |   |   |   | schwach |



Digitalisierung des Kundenbeziehungsmanagements



Einführung eines CRM-Systems



Einführung von Lead Management



Engere Zusammenarbeit mit Marketing

### 3 CRM-SYSTEME: ZENTRALE STÜTZE FÜR VERTRIEB UND MARKETING

Um eine reibungslose Kundenansprache über den gesamten Kaufprozess sicherzustellen, müssen Vertriebskanäle durchlässig sein. Bisher war es oft so, dass jeder Kanal seine eigene, meist historisch gewachsene IT-Infrastruktur hatte. Das führte dazu, dass etwa zu einem Kunden unterschiedliche Daten im Key Account Management und im Kundenservice erfasst waren oder dass Vertriebsmitarbeiter nicht auf die gleichen Preislisten zugriffen wie Kunden über die Internetseite. Um ein einheitliches Kundenerlebnis zu erreichen, ist deshalb ein zentrales Customer-Relationship-Management-System gefragt.

#### Vorteile eines CRM-Systems

Ein CRM-System ist ein wichtiges Werkzeug für die Digitalisierung von Marketing, Vertrieb und Kundenservice. Es ist die zentrale Drehscheibe für sämtliche Kundeninformationen aus unterschiedlichsten Kanälen. Die Mitarbeiter können ohne Medienbrüche jederzeit darauf zugreifen. Neben reinen Kundendaten werden dabei auch

**Eine nahtlose Customer Journey über alle Vertriebskanäle erfordert ein zentrales CRM-System.**



Besuchsberichte, Rechnungen, Angebote, bisherige Vertriebs- und Marketingaktivitäten sowie die Social-Media-Kommunikation vernetzt.

Moderne CRM-Systeme nehmen immer mehr auch die Rolle eines digitalen Assistenten ein, zum Beispiel indem sie daran erinnern, dass noch ein Anruf zu tätigen oder bei einem Angebot nachzufassen ist oder indem sie Produktbroschüren automatisiert versenden. Mit Hilfe künstlicher Intelligenz wird es künftig sogar möglich sein, die Stimmung in der Kommunikation zu erkennen. Wenn diese zu „kippen“ droht, erhält der Vertriebsmitarbeiter einen Hinweis, um rechtzeitig gegenzusteuern.

### 3 von 4 Unternehmen berichten nach der Einführung eines CRM-Systems von einer einfacheren Kundengewinnung.

Laut einer Umfrage der IT-Marktforscher von techconsult verzeichnen 81 Prozent der Unternehmen, die Kundeninformationen in einer professionellen Datenbank systematisch erfassen und verarbeiten, eine positive Umsatzentwicklung. 75 Prozent erleichtert der Einsatz eines CRM-Systems die Kundengewinnung. 80 Prozent sehen eine Verbesserung in der Kundenbindung.<sup>10</sup>

## DEFINITION Was bedeutet CRM?

### CRM

**CRM** steht für „Customer Relationship Management“, also Kundenbeziehungsmanagement. Es bezeichnet eine Strategie zur systematischen Gestaltung der Beziehungen und Interaktionen einer Organisation mit bestehenden und potenziellen Kunden.

### CRM-System

Ein **CRM-System** ist ein Tool, das Unternehmen dabei unterstützt, mit ihren Kunden in Verbindung zu bleiben, Prozesse zu optimieren und die Rentabilität zu steigern. Im CRM-System werden Daten über Kundeninteraktionen erfasst, strukturiert und für alle zugänglich und verwertbar gemacht.

## QUICKFACTS

### Die Vorteile eines CRM-Systems

- **Zentralisierte Daten:** Ein CRM-System bietet an einer zentralen Stelle sämtliche relevante Informationen zu potenziellen und bestehenden Kunden einschließlich bisheriger Vertriebsaktivitäten.
- **Verbesserte Kommunikation:** Die Vertriebsmitarbeiter können sich optimal auf das Verkaufsgespräch vorbereiten und individuell auf die Kundenbedürfnisse eingehen.
- **Vereinfachtes Management:** Durch die Arbeit mit einem CRM-System werden Abläufe in Vertrieb und Marketing standardisiert, was zu höherer Effizienz führt.
- **Raum für Wachstum:** Lassen sich bei einer geringen Kundenzahl Interaktionen noch manuell dokumentieren, ist ein wachsender Kundenstamm nur IT-gestützt zu managen.

### Module und Funktionen

Eine CRM-Software ist oft mit einer Vielzahl an Funktionen ausgestattet, die ein breites Spektrum von Unternehmen ansprechen sollen. Doch der einzelne Anwender nutzt viele dieser Funktionen gar nicht. Wer über die Investition in ein CRM-System nachdenkt, sollte daher vorab die Anforderungen genau definieren: Welche Mitarbeiter in welchen Abteilungen brauchen welchen Zugang und welche Funktionen eines CRM-Systems? So nutzt der Vertriebsmitarbeiter für die Vorbereitung eines Kundengesprächs in der Regel andere Bereiche als die Mitarbeiter im Kommunikationsteam, die eine E-Mail-Kampagne planen. Empfehlenswert ist ein CRM-System, das sich leicht anpassen lässt und skalierbar ist. Denn wenn ein Unternehmen wächst, ändern sich auch die Anforderungen an das CRM-System. Eine skalierbare Lösung kann mit Ihrem Erfolg und Ihren Herausforderungen mitwachsen.

**Folgende Aufgaben sollte ein CRM-System auf jeden Fall unterstützen:**

- Lead- und Kontaktmanagement
- Verwaltung von Angeboten und Verkaufschancen (Opportunities)
- Reporting mit individualisierbaren Dashboards
- Vertriebsprognosen
- Management und Genehmigungsprozesse
- E-Mail-Unterstützung (Versand direkt aus dem CRM-System)
- Synchronisation und Freigabe von Daten
- Mobiler Zugriff
- Schnittstellen und Anbindung an Tools und Systeme wie beispielsweise ERP und Marketing Automation

**Unterstützung bei der Systemauswahl**

Ein CRM-System ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor für den digitalen Vertrieb der Zukunft. Bei der Auswahl eines passenden Systems sind jedoch viele Faktoren zu berücksichtigen. Wichtig ist vor allem, zuerst die eigenen Bedürfnisse und Anforderungen genau zu ermitteln, um eine passende Lösung zu finden. Denken Sie auch daran, dass ein CRM-System nur dann zum Erfolg führen kann, wenn das Team es tatsächlich nutzt. Ihre Mitarbeiter sind daher Ihre wichtigsten Ressourcen: Investieren Sie von Anfang an in deren Schulung und Weiterbildung, damit Ihr neues CRM-System eine hilfreiche Unterstützung sein kann. Wir von APTLY helfen Ihnen gerne bei der Auswahl und Implementierung eines geeigneten CRM-Systems – sprechen Sie uns an!



Mehr über CRM-Systeme erfahren Sie in unserem Blog:

- > [10 Gründe, warum Sie jetzt in ein CRM-System investieren sollten](#)
- > [Schritt für Schritt: So finden Sie das passende CRM-System](#)

## 4 MITARBEITER UND PROZESSE: SO MACHEN SIE IHR SALES-TEAM FIT

Wenn der Vertrieb nicht mehr ausschließlich wie oben beschrieben der Push-Logik folgt, sondern zunehmend auch die Pull-Logik verstehen und beherrschen muss, geht das nicht von heute auf morgen. Es muss erst ein Bewusstsein dafür entstehen, wie sich durch die neue Strategie auch Rollen und Zuständigkeiten der Mitarbeiter verändern. Viele Unternehmen begehen den Fehler, die Digitalisierung des Vertriebs nur aus einem technologischen Blickwinkel zu betrachten. Sie führen zwar neue Tools und digitale Kanäle ein, erkennen aber nicht, dass die alten Strukturen nicht mehr dazu passen. Der erhoffte Erfolg bleibt so aus.

### Silos identifizieren und die Organisation verändern

Wenn die Customer Journey das Maß aller Dinge ist, müssen die Zuständigkeiten von Marketing- und Sales-Team neu abgesteckt werden. Es gilt, sich vom starren Abteilungsdenken zu lösen: Marketing und Vertrieb müssen zu einer Einheit verschmelzen, die gemeinsam für die Kundengewinnung und die Pflege der Kundenbeziehungen zuständig ist. Dazu müssen aber nicht nur alte Strukturen aufgebrochen werden – das interdisziplinäre Arbeiten muss auch für die Mitarbeiter relevant und wirksamer sein.



In der Praxis geschieht das oftmals nicht. Grund sind meist falsche Anreizsysteme, die das Individuum und nicht die Zusammenarbeit fördern. Für den Erfolg des digitalen Vertriebs kann das geradezu schädlich sein, wie die folgenden Beispiele zeigen.

### **BEISPIEL 1**

#### **Boni für Vertriebsmitarbeiter verhindern den Erfolg von Self-Service- und E-Commerce-Angeboten.**

Wenn Tools eingeführt werden, die den Kaufabschluss automatisieren sollen, tauchen im Vertrieb oft viele Fragen auf: Was passiert mit den Boni, wenn der Kunde nicht mehr beim Vertriebsmitarbeiter bestellt, sondern online kauft? Wie werden die Boni auf IT, Marketing und Vertrieb verteilt, wenn alle an der Tool-Umsetzung beteiligt sind? Natürlich kann man auf diese Fragen eine Antwort finden. Sie zeigen jedoch, wie sehr die bestehenden Anreizsysteme Innovationen verhindern. Statt sich darauf zu konzentrieren, das Leben für die Einkäufer einfacher zu machen, beschäftigen sich Unternehmen mit sich selbst.

### **BEISPIEL 2**

#### **Eine schlechtere Customer Experience gewinnt, weil der Vertrieb davon systembedingt Vorteile hat.**

Ein Maschinenbauer bietet einen Online-Konfigurator für komplexe Produkte an. Der Konfigurator bietet die Möglichkeit, eine Stückliste zu erstellen und direkt online den Bestellauftrag zu platzieren. Das Unternehmen erfasst dabei auch die sogenannten Warenkorbabbrecher und gibt die Kontakte an den Vertrieb weiter. Schließlich sind es Kaufwillige, denen in der digitalen Erfahrung offenbar etwas fehlte. Das Problem: Wenn für die Mitarbeiter im Vertrieb der KPI "Anzahl der nachverfolgten Online-Leads" bonusrelevant ist, haben sie kein Interesse daran, die Customer Experience zu optimieren. Ihr Ziel ist es, möglichst viele Warenkorbabbrecher zu bearbeiten, um so ihre Boni zu maximieren.

## Was bedeutet das für die Mitarbeiter?

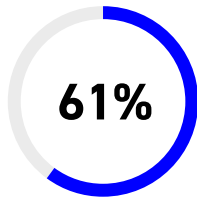
Bei jedem Change müssen Unternehmen ihren Mitarbeitern die Notwendigkeit für die Veränderung kommunizieren: wenn wir diese Veränderung NICHT durchführen, welchen wirtschaftlichen Schaden wird es haben? So auch auf dem Weg zur digitalen Kundenakquise.

Eine verbreitete Meinung ist es, dass Mitarbeiter, die bereits lange klassische Vertriebsarbeit geleistet haben, sich mit Veränderungen oft besonders schwer tun. Dabei liegt bei diesen „alten Hasen“ ein großes Potenzial. Wenn sie zum Beispiel als Wissensträger – vor allem des firmeninternen Wissens – verstanden werden und nicht mehr als „allwissend“. Sie können Menschen und Situationen oft besser einschätzen und wissen, wie sie Projekte vorantreiben und zum Erfolg bringen können. Sie sind in der Lage, durch Erfahrungsaustausch eine Art Mentorenrolle für die „Digital Natives“ einzunehmen und in Führungsrollen ihre formale Macht zu nutzen, um Raum für notwendigen Strukturen und Prozesse für die neuen, innovativen Technologien zu schaffen. Und dabei dann die Führung in den neuen Technologien den jungen Könnern und Talenten zu überlassen. So wird die Zusammenarbeit von beiden Seiten wahrscheinlicher und wirksam für die Organisation.

**41% der Vertriebsmitarbeiter fehlt digitale Kompetenz.** <sup>11</sup>

Um das Sales-Team fit für die digitale Kundenakquise zu machen, muss die Organisation darüber hinaus auch dafür sorgen, dass jedes Teammitglied – einschließlich der Führungskräfte – den Umgang mit modernen Tools und Arbeitsmethoden erlernen kann. Denn **41 Prozent des Vertriebspersonals** verfügen nach einer Studie von Ernst & Young nicht über vertriebslich relevante digitale Kompetenzen. <sup>11</sup>

Der Handlungsbedarf ist somit groß – **das Potenzial ist es aber auch:**



der Mitarbeiter sind bereit und fähig, schnell dazuzulernen. Es liegt somit an der vertrieblichen Führungskraft, selbst fortlaufend dazuzulernen, das Momentum zu nutzen und den Vertrieb proaktiv in die Zukunft zu führen.<sup>11</sup>

## Erfolgsfaktoren für die digitale Transformation

Um mit der digitalen Transformation erfolgreich zu sein, sind neue Perspektiven hilfreich. Beispielsweise darauf, was eigentlich digitalisiert wird: es werden nicht Marketing und Vertrieb digitalisiert, sondern die Prozesse für die Kundenakquise. Die Abteilungen oder Teams im Marketing und Vertrieb leisten durch eine erfolgreiche Transformation ihren Beitrag zur dann digitalen Kundenakquise.

Deshalb gilt es, Strukturen, Prozesse und Geschäftsmodelle laufend an die neuen Bedingungen in hochdynamischen Zeiten anzupassen. Sie sind neben einer funktionierenden IT die entscheidenden Erfolgsfaktoren für die digitale Transformation.

## 5 VERTRIEBSORGANISATION NEU DENKEN: INTERVIEW MIT RENATE BÜTTNER VON APTLY



 [Renate Büttner auf LinkedIn](#)

Renate Büttner ist Organisationsdesignerin bei APTLY. Mit über 18 Jahren Agenturerfahrung in unterschiedlichen Rollen im Bereich Marketing- und Vertriebsprozessberatung befasst sie sich bei APTLY mit den Themen «Moderne Führung» und «Organisational Design». Sie begleitet Organisationen im digitalen Transformationsprozess, analysiert sie mit ihrem scharfen Blick für Muster und stößt die notwendigen Veränderungen an. Damit verhilft sie Organisationen zu effektiver Arbeit an ihrer Wertschöpfung und zu mehr Wirkung am Markt.

**Du bist bei APTLY für die Organisationsentwicklung zuständig: Was genau ist deine Aufgabe?** Es geht nicht mehr um die Entwicklung einer Organisation, denn Entwicklung impliziert ein bestimmtes Zielbild, auf das ich eine Organisation hin entwickle. Traditionell ist dies die Aufbauorganisation in Form einer Pyramide. Das passt heute so nicht mehr. Außerdem reicht es nicht mehr, sich mit Hilfe von Wissen über Menschen, Maschinen und BWL die Funktionsweise einer Organisation erklären zu wollen: Alle Akteure sind in einer Ablauforganisation an deren Gestaltung beteiligt. Ich unterstütze dabei, mit Beratung, Denkwerkzeugen und Kommunikation ein passendes Organisationsdesign zu gestalten, in dem sich alle Strukturen und Prozesse an der externen Referenz, also an der Wertschöpfung, ausrichten. Ich helfe der Organisation, sich selbst zu organisieren: Damit ist nicht «Selbstüberlassung» gemeint, sondern die Organisation in die Lage zu versetzen, dynamikrobust, auf Überraschungen mit Anpassung zu reagieren.

**Viele Unternehmen implementieren IT-Tools, um sich der neuen digitalen Welt anzupassen. Doch dann nutzen die Mitarbeiter die Tools nicht, und der Erfolg bleibt aus. Wo liegt das Problem?**

Das erleben wir in unserem Alltag häufig. Viele Unternehmen geben dann den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Schuld. Dabei liegt das Problem woanders: Widerstände der Organisation deuten darauf hin, dass man versäumt hat, die Organisation, Kommunikation und Prozesse anzupassen. Klassischerweise sagt man: Man müsse Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sensibilisieren und Ängste vor dem Neuen nehmen. Es ist eine weit verbreitete Meinung, dass man am Mindset von Führungskräften und ihren Teams arbeiten müsse – doch das ist ein Irrglaube. Was man sich klar machen muss: Ängste werden nicht durch ein Tool ausgelöst, sondern durch bestehende Organisation und Kommunikation – und die daraus befürchteten Konsequenzen. Bei der Einführung, beispielsweise von CRM-Systemen, entsteht eine vorher nicht dagewesene Transparenz. Meistens wird versäumt, die Organisation – inklusive der Geschäftsführung – darauf vorzubereiten, dass weiterführende Anpassungen der Organisation ausgelöst werden – im Sinne einer verbesserten Wertschöpfung.

**Was kann die Vertriebsleitung dafür tun – welche Aufgaben hat die Vertriebsleitung in einem solchen Projekt?**

Die Aufgaben ergeben sich aus den Anforderungen an den zukünftigen Vertrieb: beispielsweise strukturelle Änderungen, um Raum für interdisziplinäres Arbeiten und Kooperation zu schaffen. Oder zumindest mal im ersten Schritt auf Managementpraktiken zu schauen, die die Kooperation verhindern, zum Beispiel Incentives, die Einzelleistungen be-

lohen – und für Bedingungen zu sorgen, die Zusammenarbeit wahrscheinlicher machen. Dafür ist es wichtig, die Können, Könnern und Talente im Unternehmen zu identifizieren, die zum Problem passende Ideen haben, diese einbringen können und auch umsetzen dürfen.

„Nicht die Vertriebsleitung selbst muss jedes Problem lösen. Sie muss dafür sorgen, dass Zusammenarbeit wahrscheinlicher wird.“

Die Vertriebsleitung sollte also ihre formale Macht für das Schaffen dieser Kooperationsstrukturen nutzen, ohne den Anspruch zu haben, der schlaueste Mensch im Raum zu sein. Für bestimmte Themen, die für die Transformation relevant sind, sollte sie den Könnern und Könnern die situative Führung in diesen Themen überlassen. Sie sollte die richtigen Fragen stellen, damit die Könnern und Könnern an einem gemeinsamen Problem arbeiten.

**Interdisziplinäre Teams, Aufbrechen alter Strukturen, agiles Arbeiten – das ist in traditionellen Vertriebsorganisationen nicht leicht umzusetzen. Welche Fähigkeiten muss da die Vertriebsleitung mitbringen?** Es geht weniger um Fähigkeiten, sondern vielmehr um die Frage, welche Rolle die Vertriebsleitung spielt. Die Rolle der Vertriebsleitung ist mit der eines Coaches im Fußball vergleichbar: Es kommt darauf an, die Potenziale der Spielerinnen und Spieler zu erkennen und eine funktional-integrierte Mannschaft zu stiften, sodass jede und jeder seine relevanten Kompetenzen optimal einbringen kann. Der Coach erkennt, dass jede Person in ihrem Bereich eine Könnern oder ein Könnern ist und überlässt ihr die Entscheidung über das richtige Vorgehen. Er schafft Rahmenbedingungen und bringt Ideen für die Taktik ein, die Verantwortung für die Umsetzung liegt bei der Spielerin und dem Spieler.

# IHR PARTNER FÜR DIE DIGITALE TRANSFORMATION

Die Digitalisierung des Vertriebs ist die Grundlage für künftige Wettbewerbsvorteile im Maschinen- und Anlagenbau. Viele Unternehmen sind aber vom digitalen Vertrieb noch weit entfernt. Umso wichtiger ist es, sich jetzt auf den Weg zu begeben, um mittelfristig keine Marktnachteile zu erleiden. Mit den richtigen Technologien erhalten sie gezielte Unterstützung im gesamten Verkaufsprozess – nutzen Sie dieses Potenzial!

**Sie möchten genauer wissen, wie Sie erfolgreich die Digitalisierung Ihres Vertriebs vorantreiben? Gerne beraten wir Sie unverbindlich.**

---

## Über APTLY

APTLY ist Ihr Partner für die digitale Transformation in Marketing, Sales, CRM und Service. Wir begleiten Unternehmen aus der Industrie, dem Maschinenbau und Non-Profit Organisationen auf ihrem Weg hin zu kollaborativer, effektiver Arbeit und messbaren Erfolgen in einer digitalen Gesellschaft. Dabei setzen wir auf Ganzheitlichkeit und begleiten von der Strategie- und Prozessberatung bis zur Implementierung von neusten Technologien. Als langjähriger und zertifizierter Salesforce-Partner unterstützen wir auch bei der Konzeption, Planung, Lizenzierung und Umsetzung von Projekten auf der Salesforce-Plattform.

## Ihr Ansprechpartner



**TAREK THEEB**

Sales Account Executive

[ttheeb@aptly.de](mailto:ttheeb@aptly.de)

+49 176 137 377 88

## – QUELLEN UND LITERATURTIPPS

- 1 CEB Marketing Leadership Council (2012): "The Digital Evolution in B2B Marketing." Befragung von 1.500 Unternehmensentscheidern. <https://www.thinkwithgoogle.com/marketing-resources/b2b-digital-evolution/>
- 2 Bvik (2020): „Digitalisierungsschub 2020 im B2B-Marketing." Studie von bvik, marconomy und der Hochschule der Medien Stuttgart zu den Auswirkungen der Corona-Krise auf die digitale Transformation im B2B-Marketing,. Befragung von rund 450 B2B-Marketern aus Industrie, Agentur- und Messelandschaft zwischen August und September 2020. <https://bvik.org/bvik-studie-digitalisierungsschub-2020-ergebnisse/>
- 3 McKinsey (2020): "COVID-19 – B2B Decision Maker Puls #3", Befragung von B2B-Einkäufern und Vertriebsmitarbeitern zwischen Juli und November 2020. Veröffentlichung der Ergebnisse im McKinsey Blog: „These eight charts show how Covid-19 has changed B2B Sales forever." 14. Oktober 2020. <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/these-eight-charts-show-how-covid-19-has-changed-b2b-sales-forever>
- 4 McKinsey (2020): s.o.
- 5 LinkedIn (2019): State of Sales Report Pocket Guide. <https://business.linkedin.com/sales-solutions/b2b-sales-strategy-guides/the-state-of-sales-2019-pocket-guide>
- 6 McKinsey (2020): s.o.
- 7 Demand Gen (2019): Content Preferences Survey Report. <https://www.demandgenreport.com/resources/reports/2019-content-preferences-survey-report>
- 8 Ion Interactive (2017): Interactive Content-Marketing Trends. <https://de.slideshare.net/ioninteractive/2017-interactive-contentmarketing-trends>
- 9 Fragenkatalog in Anlehnung an: Google & Roland Berger (2015): Digitale Zukunft des B2B-Vertriebs. Warum Industriegüterunternehmen sich auf veränderte Anforderungen ihrer Kunden einstellen müssen.
- 10 TechConsult und Telekom Deutschland (2018): „Die digitale Transformation hebt den Kunden auf den Thron." <https://www.techconsult.de/studien/digitalisierung-im-kundenbeziehungsmanagement-2>
- 11 Ernst & Young (2020): «Commercial Excellence: Was Vertrieb und Marketing erfolgreich macht». Befragung von rund 200 Führungskräften deutscher B2B-Unternehmen. [https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/de\\_de/topics/consulting/ey-screen-sales-max2020-thesenpapier-v11.pdf](https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/de_de/topics/consulting/ey-screen-sales-max2020-thesenpapier-v11.pdf)

**Impressum**

Redaktion: Tanja Josche

Gestaltung: Julia Hildebrand

CvD: Sonja Koesling

[www.aptly.de](http://www.aptly.de)

email: [connect@aptly.de](mailto:connect@aptly.de)

phone: +49 (0)221 66 999 10

