

Digital Sales Excellence – Systematischer Einsatz neuer Technologien im Vertrieb

Die fortschreitende Digitalisierung erfordert den ganzheitlichen und zielgerichteten Einsatz neuer Technologien. Zunächst sollten Instrumente des Digital Business aus einer vertriebsstrategischen Perspektive bewertet und selektiert werden. Anschließend können geeignete Konzepte systematisch in operative Strukturen und Prozesse der Vertriebsorganisation integriert werden.

Lars Binckebanck

Die Fachdiskussion um die Digitalisierung im Vertrieb weist Merkmale der Blasenbildung auf. Stehen wir wirklich vor einer disruptiven Revolution des persönlichen Verkaufs? Sicherlich ist wohl anzunehmen, dass alles, was sich als Algorithmus ausdrücken lässt, mittelfristig durch „neue Technologien“ substituiert wird. Aber lassen sich Geschäftsbeziehungen wirklich automatisieren? Gerade für komplexe Kundenlösungen ist im Spannungsverhältnis zwischen „High Tech“ (neue Technologien) und „High Touch“ (analoge Methoden) Augenmaß gefragt (Giebelhausen et al. 2014). Es fällt Entscheidungsträgern in der Praxis angesichts der Vielzahl von Studien, Cases und Beratungsempfehlungen zunehmend schwer, den fundamentalen Sachverhalt und resultierende Handlungsoptionen zu überblicken. Daher ist hier ein systematischer Ansatz anzuraten, der aus einer ganzheitlichen Perspektive heraus differenziert den strategischen Nutzen und die operativen Einsatzmöglichkeiten neuer Technologien einordnet. So können die vielfältigen Möglichkeiten mit ihren jeweiligen Konsequenzen systematisch aufeinander abgestimmt, priorisiert und ausgeschöpft werden.

In diesem Beitrag soll eine konzeptionelle Anleitung für die Digitalisierung im Vertrieb entworfen werden. Gerade angesichts der unüberschaubaren Vielfalt der zur Verfügung stehenden Technologien gilt auch weiterhin das Grundprinzip des Marketings, nämlich den Kunden und seine Bedürfnisse als Ausgangs- und Bezugspunkt aller Unternehmensaktivitäten zu fokussieren (Homburg et al. 2000). Auf dieser Basis sind geeignete Strategien zu entwickeln, welche die Relevanz der angebotenen Leistung für den Kunden und die glaubwürdige Differenzierung im Wettbewerb zur Erreichung unternehmerischer Ziele festschreiben.

Vor diesem Hintergrund bezeichnet *Digital Sales Excellence* den innovativen und prozessorientierten Einsatz von IT-gestützten Hilfsmitteln im Rahmen vertriebsstrategischer Grundsatzentscheidungen, konzeptioneller Rahmenbedingungen sowie operativer Vertriebsprozesse mit dem Ziel, Absatzergebnisse nachhaltig zu steigern und den Vertrieb als eigenständigen Wettbewerbsvorteil zu positionieren (Binckebanck 2016a).

Vertriebsstrategie als Ausgangspunkt

Der Vertrieb wird angesichts der sich dynamisch verändernden Anforderungen zu einer strategischen Ressource und zu einem integralen Element der unternehmerischen Wettbewerbsfähigkeit (Ingram et al. 2002; Jones et al. 2005; Storbacka et al. 2009). Lane und Piercy (2009) sprechen in diesem Kontext vom „strategischen Vertrieb“, der mit seinem spezifischem Kunden- und Marktwissen Ausgangspunkt und nicht Endstation des gesamtunternehmerischen Strategieentwicklungsprozesses sein sollte. Storbacka et al. (2011, S. 46) definieren Vertriebsstrategie und -management als „set of design principles that influence the practices carried out on a managerial and operational level and sales management as a set of repeatable patterns of management practice used to influence and monitor sales performance“. Strategisches Vertriebsmanagement beinhaltet laut Backhaus et al. (2011) insbesondere solche Entscheidungen, die einen grundlegenden und voll-

Prof. Dr. Lars Binckebanck

ist Professor für International Marketing an der Hochschule Furtwangen. Nach dem Studium der Betriebswirtschaftslehre in Lüneburg, Kiel und Preston promovierte er an der Universität St. Gallen. Er war seit 1997 in leitender Funktion als Marktforscher, Unternehmensberater und Vertriebstrainer tätig, bevor er zuletzt als Geschäftsführer bei einem führenden Münchener Bauträger Verkauf und Marketing verantwortete.
www.binckebanck.com

Lars Binckebanck
Hochschule Furtwangen, Deutschland
E-Mail: lars.binckebanck@hs-furtwangen.de

ständigen Handlungsplan für alternative zukünftige Umweltkonstellationen beschreiben, ohne auf operative Details einzugehen. Die Vertriebsstrategie muss also die grundsätzliche Ausrichtung aller vertriebsbezogenen Instrumente festlegen, sodass ein einheitliches Verständnis unter den Mitarbeitern und ein einheitlicher Auftritt am Markt sichergestellt werden (Homburg et al. 2012).

„Der Vertrieb wird angesichts der sich dynamisch verändernden Anforderungen zu einer strategischen Ressource.“

Vor diesem Hintergrund sind – in vertikaler und horizontaler Abstimmung mit anderen Strategieelementen des Unternehmens – vier wesentliche Entscheidungstatbestände im Vertriebsmanagement zu berücksichtigen (Binckebanck 2013). Hinsichtlich der Erfolgsfaktoren bei der Digitalisierung lassen sich aus der Analyse erfolgreicher E-Business-Unternehmen von Strauß (2013) zentrale Bausteine ableiten und unter Beachtung grundsätzlicher Leitlinien den Dimensionen des strategischen Vertriebsmanagements zuordnen (Binckebanck 2015):

- **Kundendefinition, -segmentierung und -priorisierung:** Zunächst ist die Basis für die Marktbearbeitung festzulegen. Dazu muss zuerst geklärt werden, welchen Beitrag neue Technologien im Rahmen der gesamtunternehmerischen Strategie leisten sollen. Insbesondere ist die Grundsatzfrage zu klären, ob diese Technologien eigenständige Strategieansätze (z. B. Customer Intimacy als Differenzierungsansatz) rechtfertigen oder ob ihnen lediglich Umsetzungscharakter (z. B. Social Media als zusätzlicher Kanal im Kommunikations-Mix) zugesprochen wird. Neue Technologien schaffen im Vertrieb auch jenseits der persönlichen Verkaufsinteraktion neue Möglichkeiten einer individuellen Kundenbearbeitung. Daher ist auch der Digitalisierungsbaustein Individualisierung (One-to-One-Marketing, Mass Customization) dieser Strategiedimension zuzuordnen. Die digitale Individualisierung der Marktbearbeitung stellt eine inhärente Substitutionsgefahr für den klassischen persönlichen Verkauf dar, der seine Rolle innerhalb der Vertriebsorganisation deswegen neu und strategisch definieren muss.
- **Definition von Wettbewerbsvorteilen:** Bei der Identifikation strategischer Wettbewerbsvorteile als Ausgangspunkt für

die Differenzierung und Positionierung von Leistungsangeboten ist der potenzielle Beitrag des Vertriebs zum (elektronischen) Geschäftsmodell des Unternehmens zu untersuchen. Wird der Vertrieb als Kernkompetenz des Unternehmens identifiziert, so sollten digitale Kommunikationsinstrumente (Marketing Communications, z. B. traditionelles Online-Marketing, Suchmaschinenmarketing, Targeting, Markenführung) diese Positionierung systematisch unterstützen und nicht untergraben. Digital Marketing Communications wiederum benötigen qualitativ hochwertige Inhalte, welche durch ein Content Management System verwaltet werden. Hier kann der Vertrieb als Content-Kanal in enger Zusammenarbeit mit dem Marketing einen wertvollen Beitrag leisten.

- **Kundenbeziehungsstrategie:** Kundenbeziehungsmanagement ist in der Vergangenheit häufig auf ein IT-System verkürzt worden, was in der Praxis zu Reaktanzen geführt hat. Hier kann die zielführende Einbindung neuer Technologien im Rahmen eines E-CRM eine zweite Chance zur Nutzung entsprechender Potenziale liefern. Ein solches System kann als Integrationsmechanismus die unternehmensweite Kundenorientierung über interne Schnittstellen hinweg sicherstellen. Dies ist für ein Total Customer Experience Management, das heißt notwendige Konsistenz über alle Kundeninteraktionspunkte (Customer Touchpoints), von zentraler Bedeutung.
- **Vertriebskanalstrategie:** Im Mittelpunkt stehen bei dieser Strategiedimension zwischenbetriebliche Kooperationen, denn aus der übergeordneten Sicht des Value Chain Management ist der Vertriebskanal des Anbieters die Bezugs-

Zusammenfassung

1. Überlegungen zum Einsatz neuer Technologien im Vertrieb sollten bei den strategischen Entscheidungstatbeständen des Vertriebsmanagements ansetzen.
2. Die strategischen Grundsatzentscheidungen sollten mit einem geeigneten Vertriebsmodell zu einer Entscheidungsmatrix für den systematischen Einsatz neuer Technologien im Vertrieb verknüpft werden.
3. Schließlich erfolgt eine weitere Konkretisierung der Anwendung neuer Technologien durch den Bezug auf die Aktivitätenebene im Rahmen eines Vertriebsprozessmanagements.

quelle eines Unternehmenskunden (B-to-B) beziehungsweise des Endkunden (B-to-C). Aus Anbietersicht stehen neben dem persönlichen Verkauf verschiedene Alternativen für einen Multikanalvertrieb zur Verfügung, wobei durch das Internet in den vergangenen Jahren eine Vielzahl von neuen Möglichkeiten hinzugekommen ist. Web-basierte Vertriebskanäle und auch mobile Angebote stellen wiederum besondere Anforderungen an Preismanagement und Bezahlssysteme (Pricing & Payment), die in der Praxis einen wesentlichen Einflussfaktor auf die Akzeptanz auf Kunden-seite und damit auch auf den Erfolg des digitalen Angebots darstellen.

Abbildung 1 fasst die Überlegungen zusammen und ordnet den herkömmlichen vertriebsstrategischen Entscheidungstatbeständen relevante Erfolgsfaktoren aus dem Digital Business zu. Im Ergebnis entsteht eine Toolbox der Digitalisierung im Vertrieb.

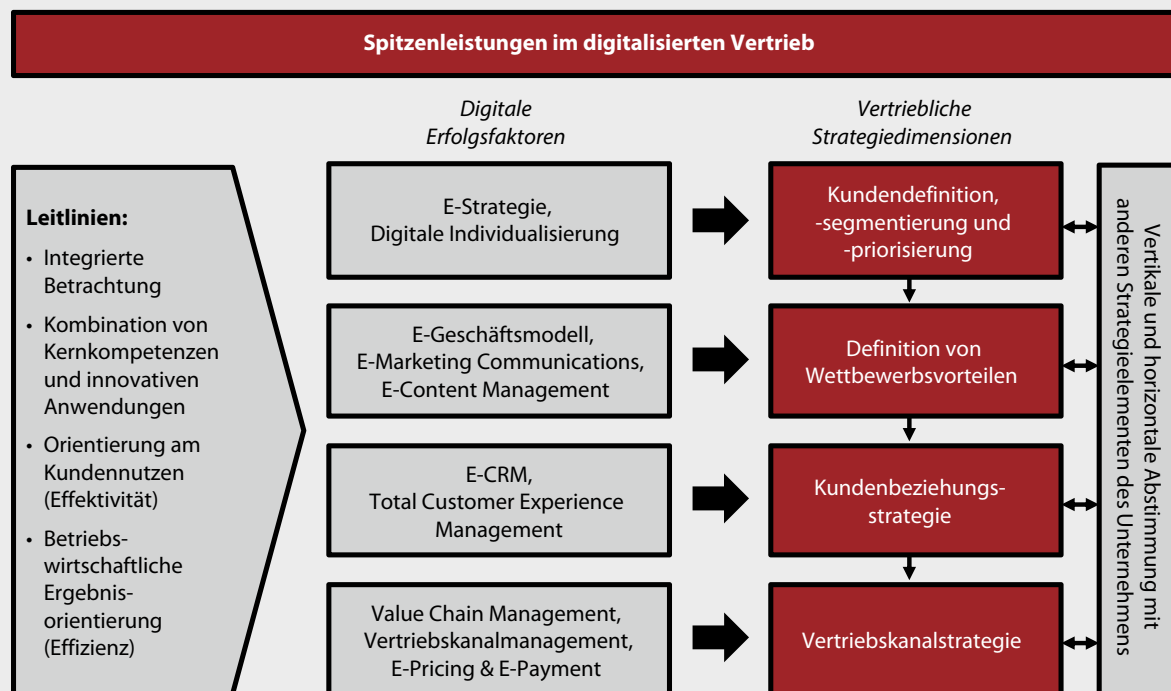
Konzeption von Vertriebsstrukturen

Zur zielorientierten Auswahl geeigneter Instrumente aus der Toolbox sind im nächsten Schritt konzeptionelle Rahmenbe-

dingungen für die operative Vertriebsarbeit abzuleiten. Empfehlenswert ist hierfür die Verwendung eines normativen Strukturmodells, bei dem alle relevanten Entscheidungsfelder des Vertriebsmanagements simultan zusammengestellt und hinsichtlich ihrer Beziehungen zueinander verknüpft werden. Mithilfe eines solchen Vertriebsmodells können die operativen Einsatzfelder neuer Technologien im Vertrieb systematisch dargestellt werden (Binckebanck 2016b).

Hier soll auf das Modell von Dannenberg (1997) zur Strategieumsetzung im Vertrieb zurückgegriffen werden. Darin werden Ansatzpunkte in der Vertriebsorganisation aufgezeigt, die sich durch die Führungskraft systematisch konfigurieren lassen. Ausgehend von einer auf einer sauberen Analyse basierenden Vertriebsstrategie unterscheidet das Modell die Konzeptionsebene (strukturelle Rahmenbedingungen, insb. Vertriebsziele und -systeme, Vertriebsorganisation, vertriebliche Steuerungssysteme, Kundenbeziehungsmanagement sowie Vertriebskultur und -philosophie), die Durchführungsebene (operative Umsetzung, insb. Selbstverständnis, Selbstorganisation sowie Persönlichkeitsmerkmale, soziale und fachliche Kompetenzen der Mitarbeiter) und die persönliche

Abb. 1 Digital Sales Excellence auf strategischer Ebene



Quelle: in Anlehnung an Binckebanck 2013; Strauß 2013

Führungsebene (Rolle der Führungskräfte bei der Strategieumsetzung, insb. als Trainer und Coach). Demnach kommt der Führung im Vertrieb nicht nur die Funktion des Weichenstellers zu, sondern die Führungskraft fungiert auch als Transmissionsriemen zwischen einer konzeptionellen Entscheidungs- und einer operativen Umsetzungsebene im Vertrieb. Ein geeignetes Vertriebsmodell sollte daher die zentrale Rolle der Führungskraft betonen (Binckebanck 2013).

Die Digitalisierung im Vertrieb erfordert eine Führungsebene, die willens und in der Lage ist, Brücken zwischen Strategie und Konzeption einerseits und Mitarbeitern und Umsetzung andererseits zu bauen. Die Führungskraft wird damit zum zentralen Erfolgsfaktor der Digitalisierung im Vertrieb: Sie muss nicht nur die strategischen Potenziale neuer Technologien identifizieren und die Rahmenbedingungen der Vertriebsorganisation adäquat konfigurieren, sie muss darüber hinaus auch in der Lage sein, die Mitarbeiter abzuholen und mit auf die Reise in die Zukunft des Vertriebs zu nehmen. Die Qualifizierung der Vertriebsmitarbeiter

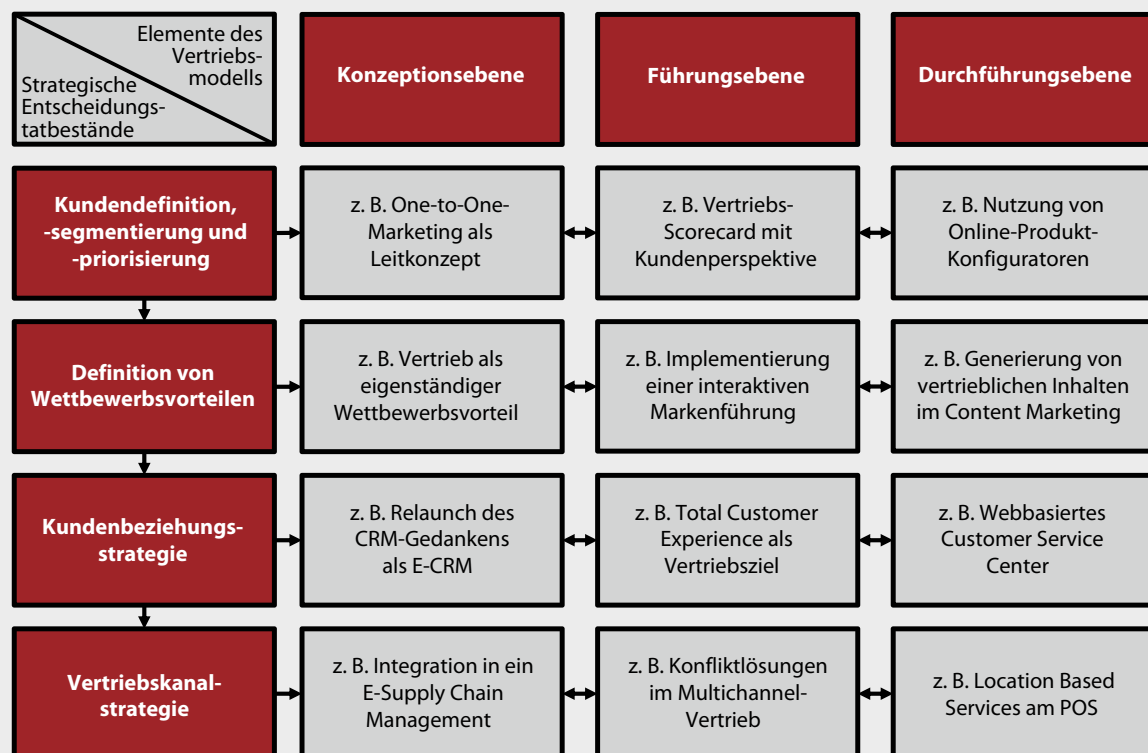
wird hierbei zu einem zentralen Erfolgsfaktor für die erfolgreiche Digitalisierung.

Zur Systematisierung dieser Überlegungen bietet es sich an, eine Entscheidungsmatrix für die Auswahl neuer Technologien zu erstellen. Dabei erscheint es zielführend, die vier strategischen Entscheidungstatbestände mit den drei Ebenen des Vertriebsmodells zu verknüpfen. Wie in **Abbildung 2** dargestellt, können die resultierenden zwölf Entscheidungsfelder dann unternehmensspezifisch mit Konzepten und Instrumenten aus der Toolbox der Digital Sales Excellence gefüllt werden.

Entscheidender Vorteil ist hierbei, dass sowohl Top-down- als auch Bottom-up-Überlegungen besser strukturiert werden können:

- *Top-down:* Auch die Digitalisierung im Vertrieb dient letztendlich der Erreichung von Unternehmenszielen. Der Ansatz verknüpft die auf den Funktionalbereich Vertrieb heruntergebrochenen Ziele und Strategien mit dem operativen Vertriebsmanagement und liefert so einen Rahmen für eine deduktive Auswahl neuer Technologien. Es entstehen zwölf

Abb. 2 Entscheidungsmatrix zur systematischen Auswahl neuer Technologien im Vertrieb



Quelle: Binckebanck 2016b

für den Vertriebs Erfolg notwendige Suchfelder, für die so- dann die passenden Konzepte und Instrumente zu identi- fizieren sind.

- *Bottom-up*: Die fortschreitende Digitalisierung liefert per- manent neue innovative Technologien. Der unstrukturier- te Versuch, mit dieser Entwicklung mitzuhalten, führt zur Fragmentierung in Marketing und Vertrieb sowie zu erhöh- ter Komplexität. Um dies zu verhindern, kann der Ansatz als ein induktives Prüfraster fungieren, anhand dessen Füh- rungskräfte im Vertrieb potenzielle Einsatzfelder und resul- tierenden praktischen Nutzen einer neuen Technologie sys- tematisch überprüfen können.

Management operativer Vertriebsprozesse

Im Unterschied zu Strukturmodellen betonen Prozessmodel- le die Ablaufdimension. Sie finden insbesondere im Indust- riegiütermarketing Verwendung, da organisationale Kaufpro- zesse in der Regel rationaler, systematischer und formeller so-

wie über einen längeren Zeitraum ablaufen, als dies bei Konsumententscheidungen der Fall ist (Homburg 2015). Daher ist es sinnvoll, Vertriebsaktivitäten in einem Phasenkonzept zu systematisieren. Auch wenn die Anwendbarkeit des Pha- senansatzes situationsspezifisch variiert (z. B. sind die Phasen nicht immer eindeutig abgrenzbar sowie teilweise nicht über-

„Die Führungskraft wird damit zum zentralen Erfolgsfaktor der Digitalisierung im Vertrieb.“

schneidungsfrei, und sie treten ebenfalls nicht notwendiger- weise in der postulierten Reihenfolge auf), so weisen sie für die Vertriebspraxis doch eine wertvolle heuristische Funktion auf. Denn sie zeigen den Prozesscharakter von Beschaffungs- entscheidungen auf und verdeutlichen, dass Vertriebsaktivi- täten daher zumindest teilweise phasenspezifisch zu variieren sind (Backhaus/Voeth 2014).

Ein Vertriebsprozessmodell betont vor diesem Hintergrund das Management von Aktivitäten im Vertrieb und liefert ei- nen Ansatz, bei dem die Vertriebsaktivitäten mit den Phasen des kundenbezogenen Überzeugungsprozesses entlang einer Ablaufdimension verknüpft werden. Da die Vertriebsaktivi- täten stets innerhalb eines strukturellen Umfelds stattfinden, ist das Prozessmodell systematisch mit dem Vertriebsmodell zu verknüpfen (Binckebanck 2016b).

Ein Vertriebsprozess ist eine Serie von Arbeitsschritten, die notwendig sind, um aus einem gegebenen Input einen opti- malen Output zu erzeugen. Die resultierenden Input-Output- Relationen können sodann im Sinne von Erfolgskennziffern (KPIs) zur zielorientierten Optimierung des Einsatzes von Vertriebsressourcen genutzt werden. Neben der phasenspezi- fischen und damit zielgenauen Identifikation von Erfolgs- faktoren, Zuordnung klarer Verantwortlichkeiten und Er- arbeitung verkaufsfördernder Hilfsmittel bietet das Vertriebs- prozessmanagement weitere Vorteile (Dannenbergh 2013; Huckemann et al. 2000):

- *Differenzierte Vertriebsziele*: Vertriebsziele können auf Pro- dukte, Kundengruppen oder Regionen heruntergebrochen werden und für das Aktivitätenmanagement hinsichtlich der Dimensionen Quantität, Qualität und/oder Richtung präzisiert werden. Entsprechend differenziert sollten auch die Anforderungen an den Einsatz neuer Technologien und deren Erfolgsbeurteilung ausfallen.

Kernthesen

1. Die aktuelle Diskussion um die Digitalisierung im Vertrieb beschäftigt sich zu sehr mit Technologien und vernachlässigt die analogen Tugenden des Ver- triebsmanagements.
2. Im Spannungsfeld zwischen High Tech und High Touch gilt: Strategie schlägt Technik, Strukturen ge- hen vor Fantasien und Vertriebsprozesse sind wich- tiger als IT-Routinen.
3. Neue Technologien sind den Entscheidungstatbe- ständen der Vertriebsstrategie zuzuordnen und nicht umgekehrt.
4. Structure follows Strategy: Aus der Verknüpfung von Vertriebsstrategie und Strukturmodell ergeben sich prägnante Suchfelder für die zielgerichtete Auswahl neuer Technologien im Vertrieb.
5. Durch Verknüpfung des Vertriebsmodells mit der Ab- laufperspektive des Prozessmodells können neue Technologien konkret unternehmensspezifischen Ver- triebsprozessen und -aktivitäten zugeordnet werden.
6. Mit diesem konzeptionellen Dreisprung gelingt die Transformation von generischen Technologien hin zu produktivitätssteigernden Instrumenten des Ver- triebsmanagements.

- **Exakte Kapazitätenplanung:** Mithilfe von Input-Output-Relationen innerhalb der Vertriebsprozesse lässt sich der zur Erreichung der Vertriebsziele notwendige Bedarf an Aktivitäten prognostizieren und gleichzeitig prüfen, ob die bestehenden Kapazitäten hierfür ausreichend sind. Hier können mögliche Effizienzgewinne durch den Einsatz neuer Technologien die Überlegungen wesentlich beeinflussen.
- **Internes Schnittstellenmanagement:** Unterschiedliche Verantwortlichkeiten entlang des Vertriebsprozesses erfordern die funktionenübergreifende Integration von Aktivitäten und Maßnahmen. Innerbetriebliche Schnittstellen werden transparent und gegenseitiges Verständnis gefördert. Neue Technologien können einen wesentlichen Beitrag zur integrativen Zusammenarbeit über funktionale „Abteilungen“ hinweg beitragen.
- **Benchmarking und Qualifizierung:** Der interne Vergleich von Erfolgskennziffern liefert Hinweise auf individuelle Unterschiede im Qualitätsniveau der Vertriebsaktivitäten. So ergeben sich Ansatzpunkte für phasenspezifische und persönlich maßgeschneiderte Qualifizierungsmaßnahmen. Aus Prozessbeschreibungen lassen sich präzise Kompetenzprofile für Mitarbeiter ableiten und in die Eignungsdiagnostik sowie die Personalpolitik integrieren.

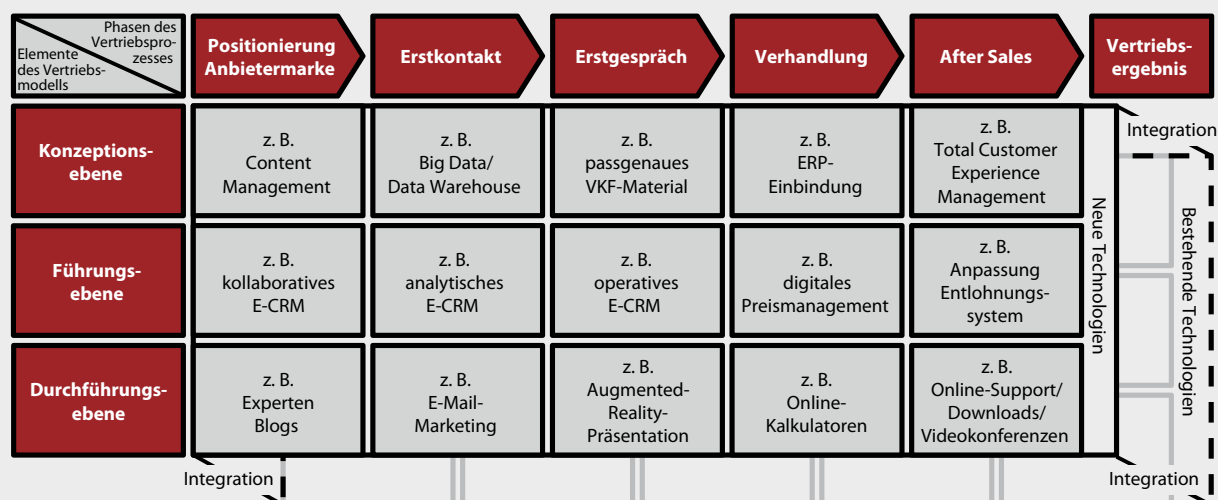
Die genannten Vorteile sind jedoch lediglich Mittel zum Zweck, nämlich Produktivitätssteigerung im Vertrieb (Huckemann et al. 2000). Diese ist auch wesentlicher Treiber der

Digitalisierung im Vertrieb, die damit eine hohe Zielkomplementarität mit dem Vertriebsprozessmanagement aufweist. Entsprechend sollte auch der Einsatz neuer Technologien stets danach beurteilt werden, ob diese entlang des Vertriebsprozesses einen Beitrag zur Steigerung der Produktivität leisten, das heißt entweder Vertriebsressourcen einsparen helfen oder Vertriebsergebnisse zu steigern in der Lage sind oder beides (Binckebanck 2016b).

„Ein Vertriebsprozess ist eine Serie von Arbeitsschritten, die notwendig sind, um aus einem gegebenen Input einen optimalen Output zu erzeugen.“

Zur Systematisierung dieser Überlegungen bietet es sich für das Vertriebsmanagement an, die Phasen eines mit neuen Technologien zu optimierenden Vertriebsprozesses (= Ablauforganisation) mit den drei Ebenen des Vertriebsmodells (= Aufbauorganisation) zu verknüpfen. So kann ein beliebiger Vertriebsprozess ganzheitlich und unternehmensspezifisch mit Konzepten und Instrumenten aus der Toolbox der Digital Sales Excellence unterstützt werden. **Abbildung 3** zeigt die resultierende Anwendungsheuristik für einen generischen Neukundenprozess mit beispielhaft abgeleiteten Ansatzpunkten

Abb. 3 Systematische Anwendung neuer Technologien entlang eines beispielhaften Vertriebsprozesses



Quelle: Binckebanck 2016b

ten für einen systematischen Einsatz neuer Technologien im Vertrieb unter Berücksichtigung des Integrationserfordernisses mit bestehenden Technologien (Instrumental-Fit).

Konzeptionell ermöglicht das Vertriebsprozessmodell die Verknüpfung der aus dem Strukturmodell resultierenden Konzepte und Tools der Digitalisierung im Vertrieb mit den operativen Vertriebsaktivitäten. Damit gelingt die Transformation von generischen Technologien hin zu Instrumenten des Vertriebsmanagements. Denn nur auf der Aktivitätenebene lässt sich der angestrebte Produktivitätsfortschritt erzielen.

Das Ergebnis: Digital Sales Excellence

Der hier dargestellte Ansatz ist ein Versuch, den Einsatz neuer Technologien so an die Realitäten des Vertriebs anzupassen, dass die Digitalisierung gelingt. Grundlage von Digital Sales Excellence ist demnach ein konzeptioneller Dreisprung:

- *Schritt 1 – Strategie als Ausgangspunkt:* Strategie schlägt Technik – daher sollten Überlegungen zum Einsatz neuer Technologien im Vertrieb bei den vier strategischen Entscheidungstatbeständen des Vertriebsmanagements ansetzen. Die Konzepte und Instrumente des Digital Business können diesen vier Strategiefeldern zugeordnet werden und ergeben so eine Toolbox der Digital Sales Excellence.
- *Schritt 2 – Verknüpfung von Strategie und Struktur:* Der nächste Schritt besteht in der Verknüpfung der strategischen Grundsatzentscheidungen mit einem Vertriebsmodell zu einer Entscheidungsmatrix für den systematischen Einsatz neuer Technologien im Vertrieb. Während es auf der Strategieebene um die grundsätzliche Abschätzung von Erfolgsfaktoren und -potenzialen neuer Technologien geht, stehen im Strukturmodell die operative Auswahl und konzeptionelle Verankerung im Tagesgeschäft im Mittelpunkt, wobei die Führungskraft als Transmissionsriemen und die Qualifizierung der Mitarbeiter entscheidende Erfolgsfaktoren darstellen. Aus der Verknüpfung von vier Strategie- und drei Strukturebenen ergeben sich zwölf Suchfelder für die zielgerichtete Auswahl neuer Technologien im Vertrieb.
- *Schritt 3 – Verknüpfung von Struktur und Prozess:* Im dritten Schritt erfolgt dann eine weitere Konkretisierung durch den Bezug auf die Aktivitätenebene. Hinsichtlich der Anwendung neuer Technologien kommt ein Vertriebsprozessmanagement-Ansatz zum Tragen, mit dessen Hilfe Führungskräfte im Vertrieb die Quantität, Qualität und Richtung von Vertriebsaktivitäten zielgenau steuern können. Konzeptionell wird die Aufbauperspektive des Strukturmo-

dells mit der Ablaufperspektive des Prozessmodells verknüpft. So können die zuvor selektierten Technologien ganz konkret unternehmensspezifischen Vertriebsprozessen und -aktivitäten zugeordnet werden. Neue Technologien sind hinsichtlich ihres Erfolgsbeitrags stets danach zu beurteilen, ob sie entlang des Vertriebsprozesses einen Beitrag zur Steigerung der Produktivität leisten. **Abbildung 4** fasst diese Überlegungen zu Digital Sales Excellence noch einmal grafisch zusammen.

Literatur

Backhaus, K./Voeth, M. (2014): Industriegütermarketing, 10. Auflage, München.

Backhaus, K./Budt, M./Neun, H. (2011): Strategisches Vertriebsmanagement, in: Handbuch Vertriebsmanagement, Hrsg.: Homburg, C./Wieseke, J., Wiesbaden, S. 35-55.

Handlungsempfehlungen

1. Lassen Sie sich vom Hype um Social Media, Big Data & Co. nicht anstecken, sondern prüfen Sie reale Einsatzfelder und Potenziale der Digitalisierung für Ihren Vertrieb.
2. Überlassen Sie die Digitalisierung im Vertrieb weder anderen Abteilungen noch externen Beratern.
3. Greifen Sie zurück auf digitale Erfolgsfaktoren, wie sie sich im E-Business bereits belastbar herauskristallisiert haben.
4. Versetzen Sie Ihren Vertrieb in die Lage, ihn unmittelbar betreffende Strategiefelder in horizontaler und vertikaler Abstimmung eigenverantwortlich gestalten zu können.
5. Erarbeiten Sie ein Vertriebsmodell zur Systematisierung der konzeptionellen Rahmenbedingungen und nutzen Sie diese als Suchfelder für geeignete digitale Technologien.
6. Nutzen Sie ein Vertriebsprozessmanagement, um den Einsatz neuer Technologien konsequent zur Produktivitätssteigerung im Vertrieb zu nutzen.
7. Erarbeiten Sie sodann einen Aktionsplan mit konkreten Maßnahmen und Timings, und involvieren Sie die Mitarbeiter in Ihre Überlegungen.
8. Vermeiden Sie isolierte Maßnahmen und kurzfristigen Aktionismus.

Binckebanck, L. (2013): Grundlagen zum strategischen Vertriebsmanagement, in: Führung von Vertriebsorganisationen, Hrsg.: Binckebanck, L./Hölter, A.-K./Tiffert, A., Wiesbaden, S. 3-35.

Binckebanck, L. (2015): Mehr Kundenorientierung durch neue Technologien im Vertrieb?, in: Sales Management Review, 24, (1), S. 36-43.

Binckebanck, L. (2016a): Digital Sales Excellence: Neue Technologien im Vertrieb aus strategischer Perspektive, in: Binckebanck, L./Elste, R. (Hrsg.), Digitalisierung im Vertrieb, Wiesbaden, S. 189-354.

Binckebanck, L. (2016b): Digital Sales Excellence: Systematischer Einsatz neuer Technologien im operativen Vertrieb, in: Binckebanck, L./Elste, R. (Hrsg.), Digitalisierung im Vertrieb, Wiesbaden, S. 521-558.

Dannenberg, H. (1997): Vertriebsmarketing – Wie Strategien laufen lernen, 2. Auflage, Neuwied et al.

Dannenberg, H. (2013): Grundlagen zum Aktivitätsmanagement im Vertrieb, in: Führung von Vertriebsorganisationen, Hrsg.: Binckebanck, L./Hölter, A.-K./Tiffert, A., Wiesbaden, S. 435-444.

Giebelhausen, M./Robinson, S. G./Sirianni, N. J./Brady, M. K. (2014): Touch versus Tech: When technology functions as a barrier or a benefit to Service Encounters, in: Journal of Marketing, 78, (4), S. 113-124.

Homburg, C. (2015): Marketingmanagement, 5. Auflage, Wiesbaden.

Homburg, C./Workman Jr., J. P./Jensen, O. (2000): Fundamental changes in marketing organization: The movement toward a customer-focused organizational structure, in: Journal of the Academy of Marketing Sciences, 28, (4), S. 459-478.

Homburg, C./Schäfer, H./Schneider, J. (2012): Sales Excellence – Vertriebsmanagement mit System, 7. Auflage, Wiesbaden.

Huckemann M./Bußmann, W. F./Dannenberg, H./Hundgeburth, M. (2000): Verkaufsprozess-Management, Neuwied et al.

Ingram, T. N./LaForge, R. W./Leigh, T. W. (2002): Selling in the new millennium: A joint agenda, in: Industrial Marketing Management, 31, (7), S. 1-9.

Jones, E./Brown, S. P./Zoltners, A. A./Weitz, B. A. (2005): The changing environment of selling and sales management, in: Journal of Personal Selling & Sales Management, 25, (2), S. 105-111.

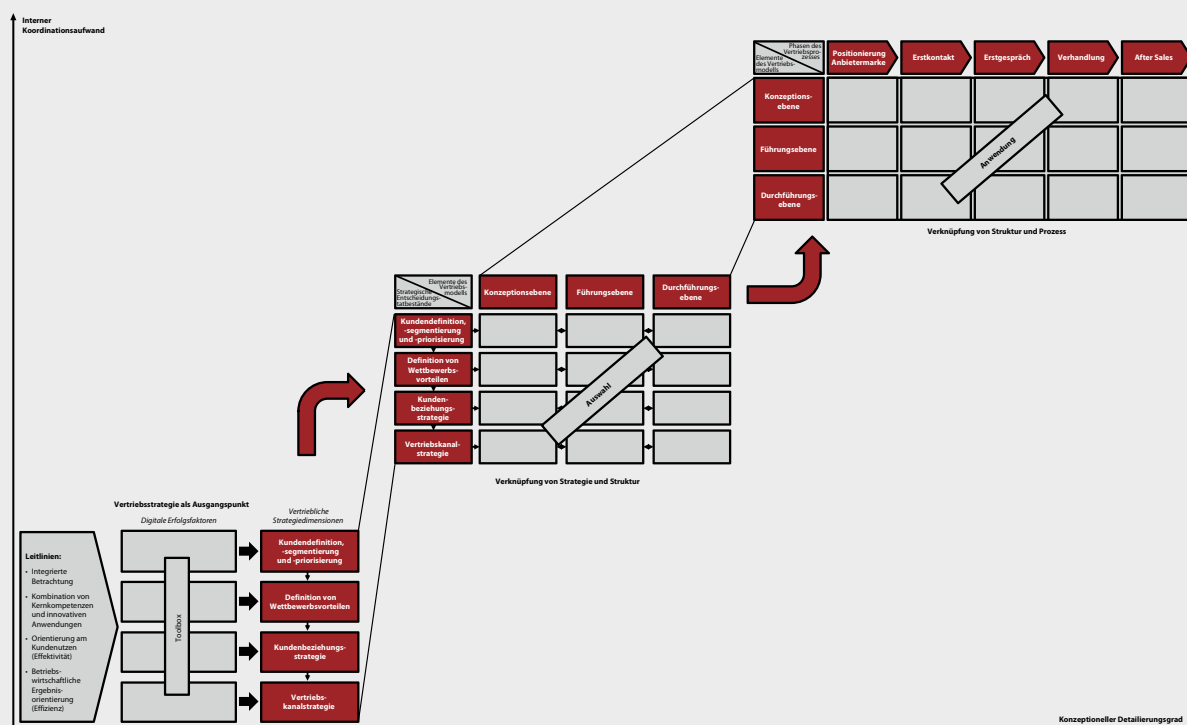
Lane, N./Piercy, N. (2009): Strategizing the sales organization, in: Journal of Strategic Marketing, 17, (3/4), S. 307-322.

Storbacka, K./Ryals, L./Davies, I. A./Nenonen, S. (2009): The changing role of sales: Viewing sales as a strategic, cross-functional process, in: European Journal of Marketing, 43, (7-8), S. 890-906.

Storbacka, K./Polta, P./Sääksjärvi, M. (2011): Management practices in solution sales: A multilevel and cross-functional framework, in: Journal of Personal Selling & Sales Management, 31, (1), S. 35-54.

Strauß, R. E. (2013): Digital Business Excellence, Stuttgart.

Abb. 4 Konzeptioneller Dreisprung für den systematischen Einsatz neuer Technologien im Vertrieb



Quelle: Binckebanck 2016b

sales driven company

Ein Kooperationsprogramm
der Universität St. Gallen



© Dmitry Shironosov – iStockphoto.com

Mit dem Programm Sales Driven Company erarbeitet die Universität St. Gallen seit dem Jahr 2007 gemeinsam mit namhaften Praxispartnern innovative Lösungen im Bereich des Vertriebsmanagement und des persönlichen Verkaufs. Jährlich finden sechs bis acht Programmgruppen mit Teilnehmern aus den Partnerunternehmen statt.

Unsere Ziele

- Entwicklung und Umsetzung innovativer Vertriebsansätze
- Beitrag zum Verständnis des Vertriebs als Wettbewerbsfaktor
- Professionalisierung der Disziplin Vertrieb
- Systematische Untersuchung des Vertriebsmanagements auf Erfolgsfaktoren
- Identifizierung und Beschreibung erfolgreicher Ansätze
- Vernetzung von Experten und Leistungsträgern im Vertrieb

Ihre Ansprechpartner



Prof. Dr. Christian Belz
christian.belz@unisg.ch
 Telefon +41 (0)71 224 28 50



Prof. Dr. Christian Schmitz
christian.schmitz@rub.de
 Telefon +49 (234) 32-26596

Bisherige Partnerunternehmen



Nähere Informationen

www.salesdrivencompany.com, www.ifm.unisg.ch oder christian.belz@unisg.ch