



Bildquelle: Pixabay/VisionPics

Die Pandemie hat „über Nacht“ Remote Selling nicht nur möglich gemacht, sondern ein Umdenken in der Branche verursacht.

# Lang lebe der Kunde

**Serie "Digitalisierung und Innovation" — Teil 3** Der nachfolgende Beitrag setzt sich mit Prozessinnovationen auseinander und beleuchtet den Vertrieb der Zukunft – häufig auch als Vertrieb 4.0 oder digitaler Vertrieb bezeichnet (in der Post-Corona-Phase auch als hybrider Vertrieb). Eines vorweg: Die Pandemie ist nicht der Auslöser für die Transformation von Vertriebsorganisationen, sondern hat die Notwendigkeit nur sichtbar gemacht und die Probleme beschleunigt. Denn digitale Prozesse aus dem Homeoffice oder Remote Selling haben nichts mit den Herausforderungen zu tun, denen sich der Vertrieb in Zukunft zu stellen hat. Hierfür sind Trends und Entwicklungen verantwortlich, die ihren Ursprung weit vor der Pandemie hatten und auch für die Baustoffbranche relevant sind.

**Frank Frössel**

**V**ertriebsstrategien, -modelle und -organisationen haben sich in den vergangenen Jahren rasant verändert – wohlge-merkt in anderen Branchen, darunter aber auch B2B-Bereiche. Bis zum Ausbruch der

Pandemie hatte man das Gefühl, dass der Vertrieb in der Baustoffbranche noch ge-nauso stattfand wie in den vergangenen Jahr(zehnt)en, von unterstützenden Soft-ware-Tools mal abgesehen. Der Vertrieb war

personenbezogen und Geschäfte wurden entweder in Verkaufsgesprächen oder dem gemeinsamen Geschäftsessen abgewickelt. In den letzten Jahren kamen digitale Tools wie CRM oder Sales Analytics dazu, um den

Kunden „gläsern“ zu machen und die eigene Effizienz zu optimieren. Auch unter anderem Kundenklassifizierung zur Potenzialerschöpfung oder abgestimmte Termin- und Routenplanung dienen mehr dazu, den Effizienzgrad des Status Quo zu steigern. Mit einer grundlegenden Neuausrichtung der Vertriebsstrategie, -modelle und -organisation als Antwort auf Veränderungen im Markt hat dies wenig bis nichts zu tun. Um diese zu verstehen, muss man sich mit den Veränderungen auseinandersetzen und sie vor allem ernst nehmen. Dies bezieht sich auf Vertrieb, Kunde und Markt und greift zwangsläufig ineinander – mit zum Teil gravierenden Auswirkungen auf bestehende Organisationen, Kundenbeziehungen und Geschäftsmodelle.

### Vertrieb im Wandel der Zeit

Die digitale Transformation hat nahezu in allen Unternehmensbereichen Einzug gehalten. Ob im Marketing, in HR, in der Produktion 4.0, im Supply Chain Management oder im Finanzsektor. Der Hype um Industrie 4.0 darf aber nicht darüber hinwegtäuschen, dass die Digitalisierung der Geschäftsmodelle, Kundenbeziehungen und im Vertrieb noch in den Kinderfüßen steckt. Laut einer Studie von Roland Berger (Studie Roland Berger & Google: Think Act: die digitale Zukunft des B2B-Vertriebs) wird die Notwendigkeit der digitalen Transformation der eigenen Vertriebsorganisation, der strategischen Neuausrichtung der Vertriebs- und Geschäftsmodelle sowie der Neustrukturierung der digitalen Supply Chain von über 60 Prozent der Führungskräfte in KMUs eingeräumt, gleichzeitig geben aber genauso viele Top-Manager zu, dass derzeit andere Themen Priorität haben und/oder dass man dazu nicht in der Lage ist.

Die Gründe sind vielschichtig: Viele Unternehmen agieren immer noch sehr stark produkt- und absatzbezogen und weniger lösungs- und kundenorientiert, bilden also die Innensicht nach außen ab anstatt die Außensicht nach innen zu tragen. Hinzu kommt die Wahrnehmung, dass ein Online-shop oder andere digitale Vertriebskanäle als Wettbewerb und somit Bedrohung zum herkömmlichen Vertrieb gesehen werden, anstatt diese in das Vertriebsmodell zu integrieren und miteinander zu verzahnen. Die Website muss als Spiegelbild den Prozess

der Customer Journey abbilden und in jeder Phase das relevante und spezifische Angebot machen. In diesem Workflow sind es mal Informationen, dann eventuell Preise oder Angebote, an anderer Stelle Dokumente oder Services oder Videos oder einfach nur Inspiration – je nach Sortiment. Dies findet heute nicht statt. Websites sind produkt- oder systembezogen und bilden die Logik des ERP- und PIM-Systems ab, aber nicht den Marktplatz der Kundenbedürfnisse. Die Website um einen E-Shop zu ergänzen, um Produkte direkt an Kunden zu verkaufen, wirkt eher wie ein Hilfeschrei, da sämtliche Prozesse darauf abgestimmt werden müssen und die Auswirkungen auf Unternehmensstrategie, Geschäftsmodell und Kundenbeziehung nicht unerheblich sind. Ein wesentlicher Grund für die Verunsicherung von Vertriebsmitarbeitern, wenn der Begriff „Vertrieb der Zukunft“ oder „Digitalisierung des Vertriebs“ die Runde macht, liegt in der fehlenden Sensibilisierung und im widersprüchlichen Verständnis, was konkret mit Vertrieb 4.0 gemeint ist. Daher soll zunächst ein einheitliches Verständnis geschaffen und die unterschiedlichen Ausprägungen dieser Vertriebstransformation differenziert werden.

### Vertrieb 4.0

Wenn von Vertrieb 4.0 (als Synonym für den digitalen Vertrieb) gesprochen wird, muss man sich zunächst vergegenwärtigen, was denn die ersten drei Evolutionsstufen im Vertrieb gewesen sind. Unter Vertrieb 1.0 wird der absatz- oder verkäuferdominierte Markt bis zur Einführung des Internet bezeichnet. Der Kunde bezog seine Informationen nur durch den Außendienstler und/oder über gedruckte Informationen (Katalog, Preisliste, Broschüren, Mailings, Anzeigen et cetera). Der Kunde war nicht nur auf diese Quellen angewiesen; er war auch gezwungen, diesen zu vertrauen. Der kundenbasierte Markt steht für den Vertrieb 2.0 und definiert die Phase nach Einführung des Internets. Produkte, Angebote und Anbieter wurden transparent, so dass der Rollentausch zum Käufermarkt eingeläutet war. Der Verkäufer musste seitdem die Bedürfnisse seiner Kunden befriedigen. Mit der gleichzeitigen Weiterentwicklung des Internets zum Social Web begann die Phase Vertrieb 3.0, da sich Kunden nun nicht mehr nur über Pro-

dukte und Angebote informierten, sondern diese verglichen, bewerteten und kaufentscheidende Kriterien in der Community austauschten. Was anfänglich im B2C-Bereich üblich war, schwappte zunehmend auch in den B2B-Bereich über. Das Internet war nicht mehr nur noch Informationsquelle oder Kommunikationsplattform, sondern zunehmend auch Marktplatz der Kunden. Dies zum einen in der Beschaffung und zum anderen, weil nun zum Beispiel auch Handwerker anfänglich Produkte ihrer Lieferanten wiederverkauften und sich schnell zu Wettbewerbern entwickelten, wenn andere Marken mit angeboten wurden.

Vertrieb 4.0 dagegen steht für die nächste Ausprägung: zum einen für ein völlig anderes Informations- und Beschaffungsverhalten und eine bedingungslose Kundenorientierung und zum anderen für eine crossmediale Kundenkommunikation. Der Kunde – auch im B2B-Bereich – erwartet heute zum richtigen Zeitpunkt (jederzeit) die relevanten Informationen (spezifisch) auf dem bevorzugten Kanal (Interaktion) im geeigneten Format (Relevanz). Für Hersteller mit unterschiedlichen Kunden und Zielgruppen sowie einer umfangreichen Sortimentsbreite und -tiefe setzt dies ein sehr differenziertes Marketing voraus. Neben einem hohen Kunden- und Zielgruppenverständnis in Bezug auf Bedarf und Bedürfnis, Abläufe und Prozesse gehört hierzu auch ein fundiertes Produkt- und Anwendungswissen, um die relevanten Informationen bereit zu stellen. Nicht mehr das Produkt mit seinen Eigenschaften und Vorteilen steht im Fokus, sondern die Lösung mit Nutzen und Mehrwert. Kunden adressieren sehr eindeutig ihre Wünsche und Erwartungen, aber eben nicht mehr persönlich gegenüber dem Außendienst, sondern in Form ihrer Suche im 365/24/7-Modus im Internet. Wer bei dieser Suche nicht gefunden wird, findet quasi nicht statt (eine starke Kunden- und Markenbindung mal ausgenommen – noch!). Denn auch im B2B-Bereich haben sich fast Zweidrittel der Kunden bereits im Internet informiert und fast die Hälfte eine Kaufentscheidung getroffen, bevor sie Kontakt zum Vertrieb aufnehmen. Der Kunde 4.0, um dieses Synonym zu übertragen, hat wenig Zeit und keine Lust, ewig nach benötigten Informationen zu suchen, um diese dann auch noch selektieren zu müssen. Er erwartet, dass ihm diese Infor-

mationen in der Form aufbereitet und zu dem Zeitpunkt zur Verfügung gestellt werden, wie und wann er dies in seinem Ablauf benötigt. Er ignoriert klassische und plumpe Werbung mit plakativen Versprechungen und viel zu viel Eigendarstellung. Und selbstverständlich informiert er sich digital; auf der Website, auf Branchenportalen, in den sozialen Netzwerken sowie in Blogs und Foren. Deshalb trifft er auch seine Kaufentscheidung weitestgehend auf Grundlage der digital zur Verfügung stehenden Informationen und nicht erst, wenn er Kontakt zum Vertrieb aufnimmt. Und dies nicht selten, um durch die Beantwortung seiner Fragen eine finale Bestätigung seiner (Vor-)Entscheidung zu bekommen. Warum ist das so? Weil bereits 40 Prozent der Entscheider im B2B-Bereich die so genannten Millenials und somit unter 35 Jahre alt sind. Ihr Informations-, Kommunikations-, Beziehungs- und Beschaffungsverhalten unterscheidet sich maßgeblich von den Generationen vor ihnen. Die digitale Sichtbarkeit bei Google und Relevanz der Informationen aus Kundensicht werden die alles entscheidenden Faktoren. Denn selbst wenn der Kunde seine Informationen auf der Hersteller-Website vermutet, wird er seinen Informationsbedarf zuerst in der Suchmaschine eingeben. Und die ersten fünf bis maximal zehn Treffer entscheiden, wohin sich der Kunde wendet. Infolgedessen wandelt sich das traditionelle Push-Modell zunehmend in ein Pull-Logik. Nicht mehr der Vertrieb setzt die Impulse in der Interaktion mit dem Kunden, veranlasst das Aussenden von Unterlagen oder bestimmt Termine und Inhalte von Meetings. Der Kunde 4.0 ist mündig, autark und hat sehr klare Vorstellungen. Deshalb ist das Selbstverständnis in vielen Unternehmen der Baustoffbranche völlig überholt, dass Marktbearbeitung und Kundenbetreuung nur Sache des Außendienstes sein soll und Innendienst nur zur Zuarbeit und Marketing zur Unterstützung reduziert werden. Die Zeiten, in denen der Begriff des Außendienstes zeitgemäß war, ist lange vorbei – denn „da draußen“ findet kaum noch Verkauf statt. Die Rolle des bisher eher passiven oder reaktiven Innendienstes mit vorwiegend administrativen Aufgaben wird sich in den nächsten Jahren in Richtung Inside Sales deutlich verändern. Inside Sales

Manager agieren verkaufsaktiv und werden den herkömmlichen Außendienst in der Interaktion mit dem Kunden ablösen. Das neue Zauberwort heißt „Sales Intelligence“ und greift auf umfangreiche Kundendaten zurück, die weit über das bekannte CRM hinausgehen und kombiniert diese mit Simulationen und Algorithmen. Es geht nicht mehr darum, den Status Quo zu analysieren, sondern die Zukunft zu simulieren. So lassen sich auch Warenströme in der Supply Chain besser planen und optimieren (wie zum Beispiel beim digitalen Silo). Besonders deutlich wird dies am Beispiel, wie antiquiert heute vielfach noch CRM-Systeme eingesetzt werden. Das Marketing übernimmt immer mehr den digitalen Vorverkauf und wird zukünftig der erste und wichtigste Touchpoint zum Kunden. Um alle digitalen Kanäle mit hoher Qualität und Relevanz bespielen zu können, wird das Inbound Marketing und Account Based Marketing essenziell in der Kunden-

stellen. Technische Assistenten und intelligente Konfiguratoren sind die neuen Produkt-Finder und bieten dem digitalen Kunden nicht nur statische Produktinformationen, sondern dynamische Inhalte durch zielgruppenspezifische Interaktion. Der virtuelle Fachberater oder intelligente Produktkatalog sind nur zwei Beispiele für den digitalen Vertrieb der Zukunft. Digitale Sprachassistenten haben mittlerweile die Qualität, um „mobile first“ in „voice first“ abzulösen. Und technische Entwicklungen wie Augmented oder Virtual Reality ermöglichen eine Visualisierung der Informationen, wie sie der B2B-Bereich noch nicht erlebt hat. Künstliche Intelligenz, intelligente Chatbots und smart Sales-Tools werden nicht nur für eine konsequente Kundenorientierung und eine höhere Effizienz sorgen, sondern neue Geschäftsmodelle wie digitales Servicedesign ermöglichen und somit die Wertschöpfung in Zukunft wesentlich beeinflussen (siehe Tabelle).

**Unterschiede: Vertrieb der Gegenwart und Zukunft**

analog	Vertriebsform	Hybrid bis digital
B2B	Vertriebskanal	B2B2C und D2C* (*wird synonym für Direct-to-Consumer oder Digital-to-Customer verwendet)
Produkte im System	Angebot	Lösungen und Service
Push (produktorientiert)	Rollentausch	Pull (Kundenorientiert)
eigene Kennziffern	Perspektive	Kundenempathie
Eigenschaften und Vorteile	Kommunikation auf Augenhöhe	Nutzen und Mehrwert
Vergangenheitsbezogen	Bedarfsermittlung	Data Driven Sales
Absatz als Befriedigung von Bedürfnissen	Moment of Need	Interaktion als forecast für Bedarfe
One-face-to-the-Customer	Selbstverständnis	Vertrieb wird zum Selbstverständnis einer kompletten Organisation

kommunikation. Es reicht nicht mehr aus, nur eine Website als digitale Visitenkarte zu haben und Produktinformationen zur Verfügung zu stellen. Kunden erwarten ganzheitliche Onlineberatung mit problem- und/oder anwendungsbezogenen Systemlösungen, die in einem vernetzten Ökosystem sämtliche Informationen und Dokumente bereit-

**Vertrieb der Zukunft**  
Remote Sales, hybrider Vertrieb, Social Selling, Sales Enablement, digitale Vertriebskanäle, agile Kundenbeziehungen, Customer Experience oder auch Fachkräftemangel im Vertrieb (nicht nur auf Kundenseite!) sind einige der Herausforderungen, mit denen sich Vertriebsorganisationen in den nächsten

Jahren auseinandersetzen müssen. Neue Geschäftsmodelle erfordern innovative Vertriebskonzepte und Business-Agilität in allen Unternehmensbereichen. Vertrieb ist keine Aufgabe einer Abteilung mehr, sondern muss zum Selbstverständnis und somit zur Querschnittsfunktion im gesamten Unternehmen werden. Genauso wie die Digitalisierung des Vertriebs kein Projekt ist, sondern integraler Bestandteil der Unternehmensstrategie werden muss. Diese entscheidet darüber, ob Vertrieb in der Zukunft bedeutet, dass

- der analoge oder hybride Vertrieb durch digitale Tools unterstützt wird
- der digitale Vorverkauf über digitale Kanäle erfolgt und nach Kontaktaufnahme in den Vertriebsprozess überführt wird
- der komplette Vertrieb digital stattfindet, in dem ganzheitliche Plattformen intelligente Assistenten und Konfiguratoren

anbieten, aus denen Kunden ihre Lösungen konfigurieren und über den integrierten E-Commerce auch bestellen können. Vor Ausbruch der Pandemie galt in der Baustoffbranche vielfach das Motto: Warum Neues wagen, wenn die bestehenden Konzepte funktionieren. Die Pandemie hat „über Nacht“ Remote Selling nicht nur möglich gemacht, sondern ein Umdenken in der Branche verursacht. Die Digitalisierung und Transformation hat Fahrt aufgenommen und es wäre naiv zu glauben, dass die Uhren nach Corona wieder zurückgestellt werden. Nie war der Spruch: „Wer nicht mit der Zeit geht, geht mit der Zeit“ aktueller denn je, da die Digitalisierung Vertriebs- und Geschäftsmodelle sowie Kundenbeziehungen komplett auf den Kopf stellt, längst auch im B2B-Vertrieb und demnächst in der Baustoffbranche. Leadership und Empowerment werden Schlüsselfaktoren für den Vertrieb der Zukunft. ■

#### Über den Autor **Frank Frössel**

kann auf eine 35-jährige Berufserfahrung in der Baustoffindustrie zurückgreifen und verfügt über umfangreiches Baustoffwissen und Marktexpertise. In den letzten 15 Jahren war er als Leiter Technik, Leiter Produktmanagement und Leiter Marketing bei verschiedenen Baustoffherstellern tätig. Mit der Gründung einer Innovationsagentur für digitale Innovationen und Geschäftsmodellinnovationen in der Baustoffindustrie und im Handwerk versucht der Autor seinen Beitrag zu leisten für Innovation, Digitalisierung und Transformation ([www.e-nnovalytics.de](http://www.e-nnovalytics.de)).



Anzeige

## Mit einem Klick zum BaustoffMarkt-Newsletter



### Jetzt unter **baustoffmarkt-online.de**

anmelden, damit Sie über die Neuigkeiten aus der Branche stets auf dem Laufenden bleiben. Zweimal wöchentlich – immer dienstags und freitags – erhalten Sie so kostenlos die aktuellsten Nachrichten aus der Branche gebündelt und auf den Punkt gebracht.

IMMER AKTUELL!

+++ Bleiben Sie auf dem Laufenden! +++  
[www.baustoffmarkt-online.de/newsletter](http://www.baustoffmarkt-online.de/newsletter)

**Baustoff**Markt

**RM** Rudolf Müller