



Commercial Excellence

# Was Vertrieb und Marketing erfolgreich macht

Ein Leitfaden für Vertrieb und Marketing  
der Zukunft in 10 Thesen



Building a better  
working world

# Inhaltsverzeichnis



3 Vorwort

4 Einleitung

8 10 Thesen für den Vertrieb der Zukunft im Überblick

10 THESE 1

Der Transformationsbedarf steigt gravierend

12 THESE 2-3

Potenzial und Erfolgswirkung von Organisationsentwicklung und Managementsystem werden verkannt

16 THESE 4-5

Erfolgreiche Unternehmen sind vertrieblich reifer und digital besser aufgestellt

22 THESE 6-7

Digitale Strategien benötigen mehr Raum und Know-how

26 THESE 8-9

Der richtige Online-Offline-Mix führt zur nachhaltigen Geschäftsmodell-Umsetzung

30 THESE 10

Die Anforderungen an die Mitarbeiter in Vertrieb und Marketing verändern sich erheblich

34 Schlusswort

38 Autoren und Ansprechpartner

# Vorwort

Die Bedeutung neuer Technologien und das Tempo globaler wirtschaftlicher Veränderungsprozesse machen die „digitale Transformation“ auch im Jahr 2020 zum Schlagwort unternehmerischen Handelns. Sie hat auch den Vertrieb des deutschen Mittelstands erreicht und zeigt, dass der digitale Wandel auch dort Einzug hält, wo Produktqualität und „Verkaufstalent“ lange als höchstes Gut galten. Ein klug geführter Vertrieb als Herzstück erfolgreicher Unternehmen: Was macht ihn heute und in Zukunft aus? An welchen Stellschrauben kann gedreht und wo muss grundlegend umgedacht werden, um sich gegenüber Wettbewerbern zu behaupten und ein zukunftsfähiges Geschäftsmodell auch operativ umsetzen zu können?

Insbesondere im B2B-Bereich wird deutlich, dass ultimative Nutzerzentrierung, Reaktionsgeschwindigkeit und schlanke, reibungslose Prozesse zunehmend geschäftsentscheidend sind. Doch heißt das notwendigerweise, gewohnte Abläufe zugunsten neuer Technologien über Bord zu werfen? Wir wollten genau verstehen, wie einzelne Elemente im Vertrieb zu unternehmerischem Erfolg beitragen, und die zentrale Frage beantworten: Was macht einen exzellenten Vertrieb im digitalen Zeitalter aus und wohin geht die Reise in Deutschland?

Im Rahmen unserer aktuellen Studie SalesMaX 2020, die wir in Zusammenarbeit mit dem Sales Management Department der Ruhr-Universität Bochum durchgeführt haben, haben wir knapp 200 Vertriebsführungskräfte deutscher Unternehmen im Detail befragt, mit aussagekräftigen und zum Teil kontroversen Ergebnissen. Diese zeichnen nicht nur ein branchenübergreifendes Bild des Status quo im deutschen B2B-Vertrieb; auch der signifikante Zusammenhang zwischen vertrieblihem Reifegrad und Unternehmenserfolg konnte erneut belegt werden. Auf der Basis dieser Ergebnisse und unserer langjährigen Beratungserfahrung haben wir zehn Thesen formuliert, die sich als Leitfaden für den Vertrieb der Zukunft lesen lassen. Diesen möchten wir Ihnen im Folgenden vorstellen.

Gerade zu Beginn einer neuen Dekade und der aktuellen Krise lohnt es, erneut den Blick zu schärfen: sowohl für einzelne Optimierungspotenziale als auch für große Zusammenhänge und künftige Entwicklungen. In diesem Sinne freuen wir uns, Impulsgeber sein zu dürfen, wünschen Ihnen viel Freude bei der Lektüre und stehen Ihnen gerne für Anregungen und Fragen zur Verfügung.



**Rolf Friedrich**  
Partner, Advisory  
Ernst & Young GmbH  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft



**Univ.-Prof. Dr. Christian Schmitz**  
Sales Management Department  
Ruhr-Universität Bochum

Die Exzellenzforschung beschränkte sich bis weit in die 2000er-Jahre hinein größtenteils auf die Führungsfunktion in Unternehmen, Operational Excellence und Exzellenzinitiativen in der Bildung. 2013 untersuchte eine Pilotstudie die einzelnen Vertriebs Elemente und ihre Wirksamkeit für den Erfolg von Unternehmen: Exzellenz in Vertrieb und Marketing (Commercial Excellence) stand erstmals im Fokus der Fragestellung. Dazu wurde ein systemisches Modell mit zehn Elementen (Commercial-Excellence-Modell) entwickelt, das der SalesMaX-Studie als Grundlage diente<sup>1</sup>. Die vorliegenden Ergebnisse untermauern, dass sich dieses Modell als Navigationssystem für vertriebliche Optimierungsprozesse im digitalen Zeitalter eignet.

Die aktuelle Studie geht einige Schritte weiter als die Vorgänger-Untersuchungen: Mithilfe einer **Online-Befragung** konnten wir von knapp **200 Führungskräften<sup>2</sup> im B2B-Vertrieb** umfassende Antworten auf Fragen der Vertriebsausrichtung auswerten. Diese Struktur der Stichprobe repräsentiert die wichtigsten B2B Branchen und liefert aussagekräftige Ergebnisse zu Selbsteinschätzung, Relevanz und Reifegrad im Hinblick auf jedes der zehn vertrieblichen Handlungsfelder.

Der Fragebogen erhob Daten zu folgenden fünf Bereichen:

1. Angaben zur Person und zum Unternehmen
2. Einordnung des Geschäftsmodells
3. Relevanz der Digitalisierung für das Unternehmen
4. Digital Sales und Marketing Excellence (Commercial Excellence) als Erfolgsfaktoren
5. Weitere Erfolgsfaktoren

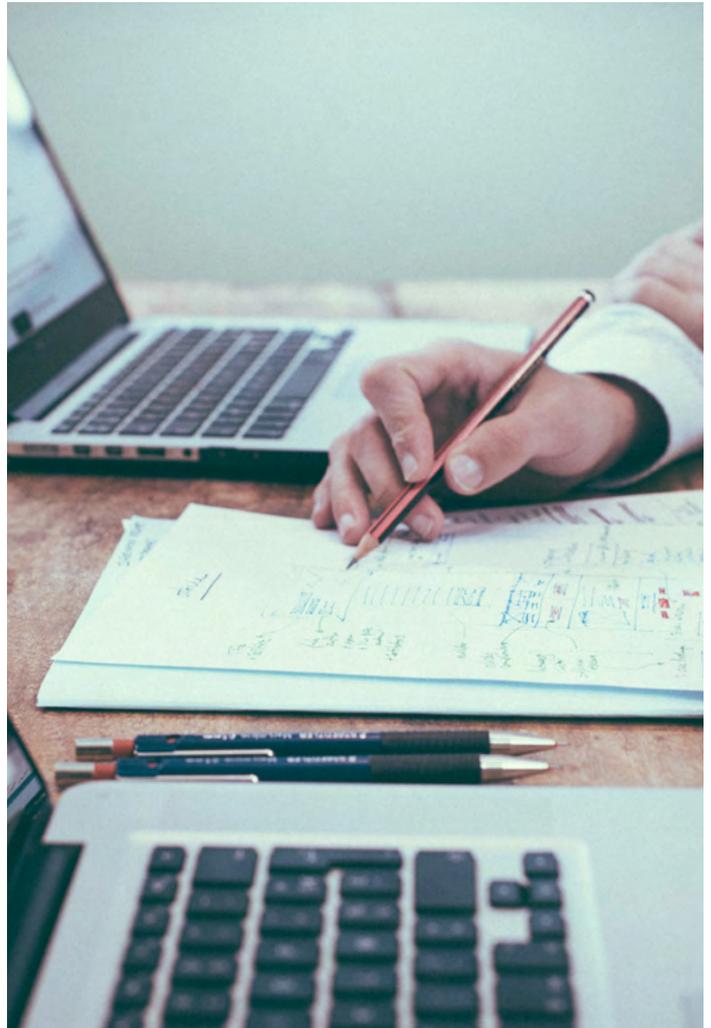
Die Befragten waren zudem aufgefordert, für alle Elemente des systemischen Modells den Reifegrad des eigenen Unternehmens zu bestimmen (auf einer 7-Likert-Skala; mit 1 = „Stimme gar nicht zu“ und 7 = „Stimme voll zu“ bzw. 1 = „Gar keine Bedeutung“ und 7 = „Sehr hohe Bedeutung“).

<sup>1</sup> siehe Abbildung 1

<sup>2</sup> n = 198. Detailliertere Informationen zu Methodik und Studienansatz finden Sie im Gesamtbericht zur EY-SalesMaX2020-Studie.

Die Studie belegt einen hoch signifikanten Zusammenhang der Elemente des systemischen Modells auf den Unternehmenserfolg. **Ein lineares Regressionsmodell mit den Elementen konnte 20 % des Unternehmenserfolgs erklären.**

Die Korrelation der Reifegrade mit dem Unternehmenserfolg lässt ebenfalls Rückschlüsse auf das Zusammenspiel der Elemente zu. Im Gesamtbericht zur Studie finden sich alle Kernergebnisse der statistischen Datenauswertung sowie Ausführungen zu Reifegraden, den einzelnen Elementen im systemischen Commercial-Excellence-Modell und den sich daraus ableitenden Optimierungspotenzialen.



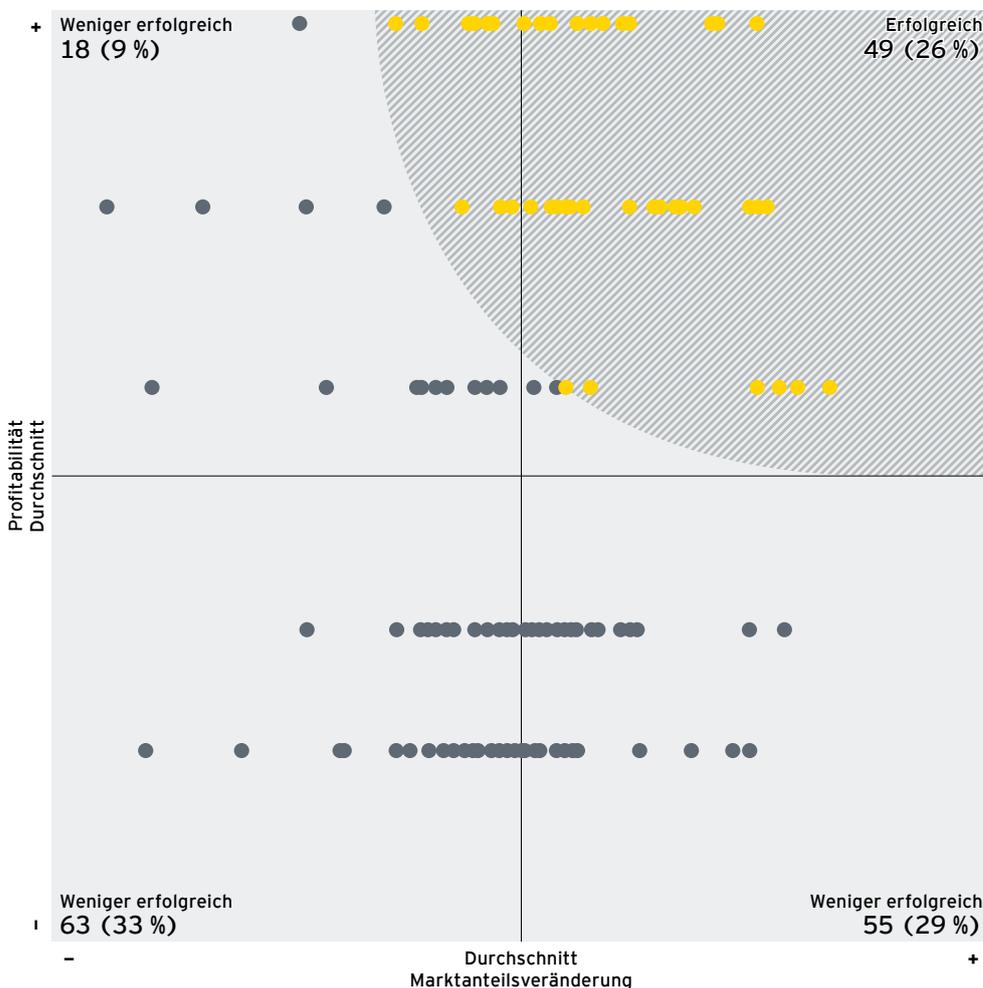
## Erfolg messen

Um im Rahmen der Stichprobe „erfolgreiche Unternehmen“ zu definieren, wurde ein Erfolgsindex erstellt. Mit diesem kombinierten Index aus Marktanteilsveränderung und Profitabilität wird das obere Quartil als erfolgreich klassifiziert.

Abbildung 1

Ungefähr ein Viertel der befragten Unternehmen werden als erfolgreich definiert (49 von 190 vollständig ausgefüllten Fragebögen)

### Auswertung Erfolgsmaß



### Erläuterungen

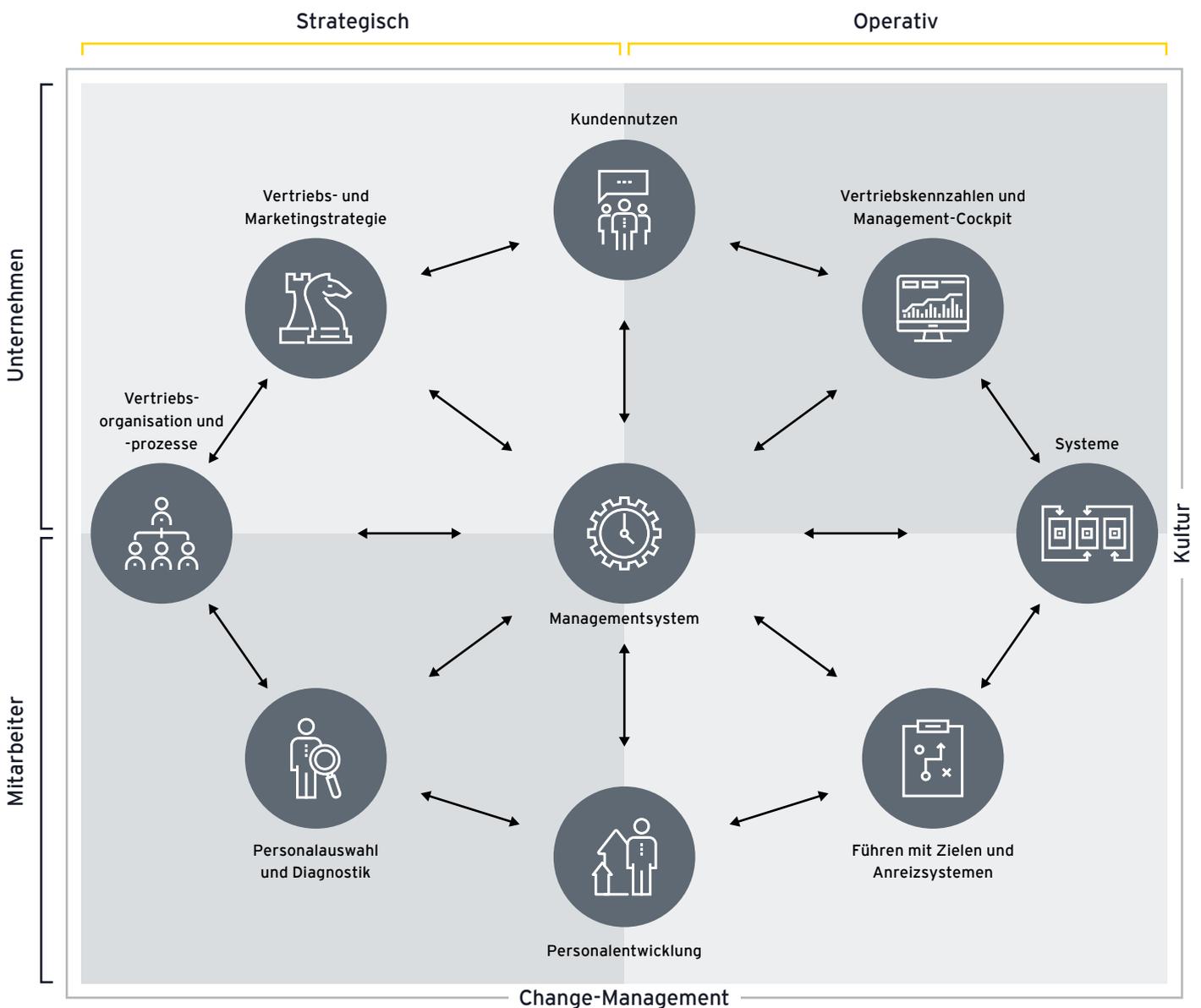
- ▶ Dargestellt sind die Profitabilität und die Marktanteilsveränderung für die 190 Unternehmen (in normierter Form), für die ein sinnvoller Erfolgsindex gebildet werden kann.
- ▶ Mit dem kombinierten Erfolgsindex aus Marktanteilsveränderung und Profitabilität wurde das obere Quartil als erfolgreich klassifiziert (gelbe Punkte im schraffierten Feld).
- ▶ Aufgrund von Index-Gleichheit werden so 49 Unternehmen eingeordnet. 151 Unternehmen sind entsprechend weniger erfolgreich und verteilen sich wie dargestellt in die Quadranten.
- ▶ Durch die Index-Bildung werden Unternehmen im oberen rechten Bereich des oberen linken Quadranten (weit überdurchschnittlicher EBIT mit leicht unterdurchschnittlichem Wachstum) besser bewertet als Unternehmen in der unteren linken Ecke des oberen rechten Quadranten (leicht überdurchschnittlicher EBIT mit leicht überdurchschnittlichem Wachstum)

● Erfolgreich  
 ● Weniger erfolgreich  
 n = 190

## Exzellenz als ganzheitlichen Ansatz betrachten

Eine systemische Betrachtung aller relevanten Elemente für Vertrieb und Marketing im Commercial-Excellence-Modell identifiziert die größten Stellhebel in der Vermarktung und offenbart Handlungsansätze zur Optimierung.

Abbildung 2



# Ein Navigationssystem

## Die 10 Elemente des Commercial-Excellence-Modells

Vertriebs- und Marketingstrategie

Vertriebsorganisation und -prozesse

CRM-System

Vertriebskennzahlen

Kundennutzen

Managementsystem

Führen mit Zielen und Anreizsystemen

Personalauswahl

Personalentwicklung

Change-Management

Auf der Grundlage des systemischen Commercial-Excellence-Modells, der Studienergebnisse sowie der Erfahrung aus langjähriger Beratungspraxis im Vertrieb haben wir zehn Thesen für unternehmerischen Erfolg im Zeitalter der Digitalisierung erarbeitet. Diese dienen als Leitfaden für vertriebliches Steuern, – anwendungs-, lösungs- und zukunftsorientiert.

Unsere Thesen machen deutlich: Um Exzellenz sicherzustellen, sollten Führungskräfte im Vertrieb die digitale Transformation aktiv begleiten. „Digital“ dabei pauschal mit „erfolgreich“ gleichzusetzen ist zu kurz gegriffen. Gefragt ist vielmehr ein ganzheitliches, umfassend informiertes Steuern von Digitalisierungsprozessen, die die Bedarfe des Vertriebs und der Kunden im Fokus haben. Im B2B-Bereich ist dies bereits heute geschäftskritisch.

# 10 Thesen

8

## für den Vertrieb der Zukunft im Überblick

### ■ These 1 S. 10

Herausforderungen der Digitalisierung potenzieren den Transformationsbedarf im B2B-Vertrieb.

### ■ These 2 S. 12

Viele Unternehmen unterschätzen die Bedeutung wirksamer Organisationsentwicklung für den Verkaufserfolg.

### ■ These 3 S. 14

Managementsysteme sind wirksame Werkzeuge für das Steuern von Transformationsprozessen, werden aber nicht als solche wahrgenommen.

### ■ These 4 S. 16

Erfolgreiche Unternehmen weisen einen höheren digitalen Reifegrad auf.

### ■ These 5 S. 20

Die Elemente mit dem größten Einfluss auf unternehmerischen Erfolg sind Vertriebskennzahlen, Strategie, CRM-System, Personalauswahl und Managementsystem.

### ■ These 6 S. 22

Die Einsicht, dass die Digitalstrategie eines Vertriebs aktiv gestaltet werden muss, ist noch nicht in allen Führungsetagen angekommen.

## ■ These 7 S. 24

Die fehlende Institutionalisierung der Digitalisierungsthemen im Vertrieb erhöht die Risiken für Misserfolg.

## ■ These 8 S. 26

Digitalisierung wird breit gedacht, jedoch selten im Kontext kompletter Geschäftsmodelle umgesetzt.

## ■ These 9 S. 28

Exzellente Vertriebe etablieren ein wirksames Nebeneinander von Online- und Offline-Vertriebskanälen.

## ■ These 10 S. 30

Kompetenzprofile und Erwartungen an die Mitarbeiter verändern sich erheblich bei eher sinkendem Personalbedarf.



## These 1

Herausforderungen der Digitalisierung potenzieren den Transformationsbedarf im B2B-Vertrieb.

Unsere Beratungserfahrung zeigt, wie kompliziert es für viele, insbesondere mittelständische Unternehmen ist, exakt zu bestimmen, an welchen Stellen sich aus digitalen Entwicklungen am Markt Handlungsbedarf im Vertrieb ableitet. Produktqualität und gute Verkaufsargumente waren lange Zeit das A und O für eine erfolgreiche Sales Performance.

Die Digitalisierung ermöglicht Kunden jedoch **umfassenden Zugriff auf Informationen** rund um Unternehmen und Produkt. Die Folge: Der **Vertrieb verliert zunehmend die Informationshoheit** und Vertriebsmitarbeiter müssen technologisch aufholen, um weiterhin mit Expertenwissen überzeugen zu können.

Neue Werkzeuge, die Zeit und Ressourcen sparen, aber vor allem auch **digitales Marketing, Data Analytics** und **KI** können Schlüssel liefern, um diese Informationshoheit zurückzugewinnen, und entscheidende Voraussetzungen dafür schaffen, besser zu verkaufen als die Konkurrenz.

Schon jetzt sind Einfluss und Relevanz verkaufsfördernder Maßnahmen über **digitale Medien** stark gestiegen. Darüber hinaus zeichnet sich ab, dass Online-Verkaufskanäle massiv an Bedeutung gewinnen, vor allem je stärker das Geschäftsmodell auf Standardprodukte ausgelegt ist (Commodity). Noch werden die neuen technologischen Möglichkeiten allerdings kaum erschöpfend genutzt: Weniger als die Hälfte unserer Studienteilnehmer, gerade einmal **47 %**, **nutzt** etwa aktiv **Business Data Analytics** im Vertriebskontext.

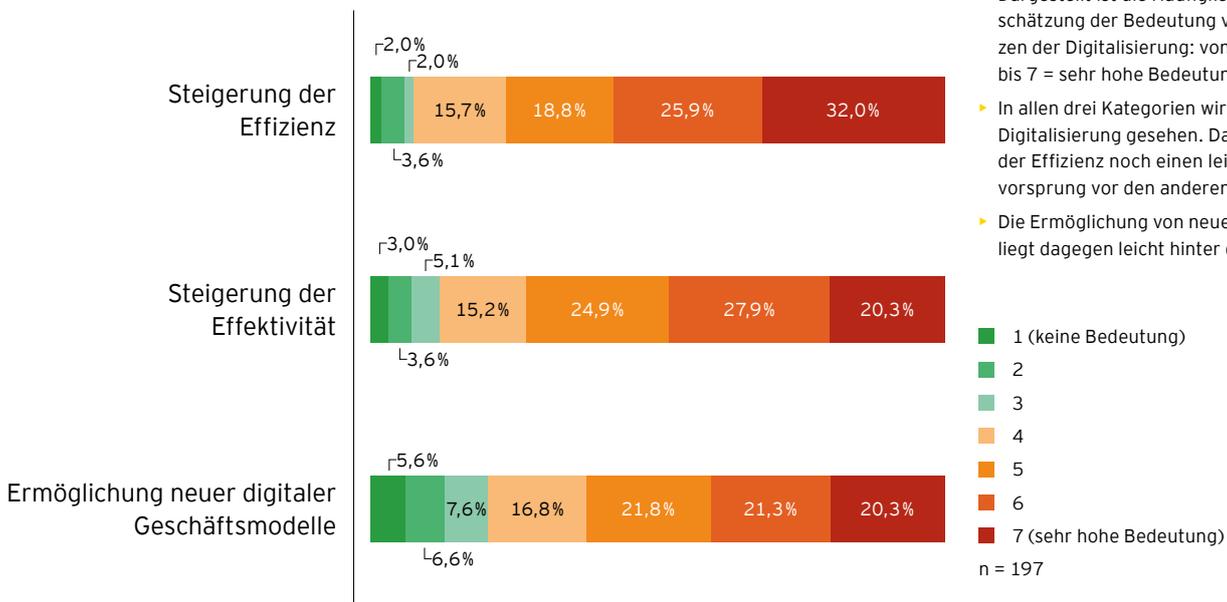


Weniger als die Hälfte der Befragten nutzt Data Analytics. Da die Marktdifferenzierung zunehmend in der Fähigkeit begründet liegt, Kundendaten in Handlungsempfehlungen für Vertrieb und Marketing zu überführen, kann dies von hoher Relevanz für Unternehmen sein.

Abbildung 3

## In allen drei Kategorien besteht für Unternehmen ein hoher Nutzen der Digitalisierung

### Nutzen der Digitalisierung im Unternehmen



### Erläuterungen

- ▶ Dargestellt ist die Häufigkeitsverteilung zur Einschätzung der Bedeutung von verschiedenen Nutzen der Digitalisierung: von 1 = keine Bedeutung bis 7 = sehr hohe Bedeutung.
- ▶ In allen drei Kategorien wird ein Nutzen der Digitalisierung gesehen. Dabei hat die Steigerung der Effizienz noch einen leichten Bedeutungsvorsprung vor den anderen beiden.
- ▶ Die Ermöglichung von neuen Geschäftsmodellen liegt dagegen leicht hinter den beiden anderen.

Dieser Prozentsatz steigt, je erfolgreicher die Unternehmen sind. Es gilt: Erfolgreiche Unternehmen weisen einen höheren digitalen Reifegrad auf als weniger erfolgreiche.

Die Studienergebnisse zeigen auch: **In allen Elementen des Commercial-Excellence-Modells ist der allgemeine Reifegrad höher als der Reifegrad für Digitalisierung.**

“

Es gilt, Digitalisierung einzusetzen, um den Verkauf zu entlasten und zu Höchstleistungen zu befähigen. Intelligente Unternehmen verschließen sich Innovationen nicht. Sie nutzen sie systematisch.

Univ.-Prof. Dr. Christian Schmitz

# Potenzial und Erfolgswirkung von Organisationsentwicklung und Managementsystem werden verkannt

## These 2

Viele Unternehmen unterschätzen die Bedeutung wirksamer Organisationsentwicklung für den Verkaufserfolg.

Kundennutzen und Kundenverhalten bestimmen die vertriebliche Ausrichtung. Das spiegelt sich auch in den Ergebnissen wider: Nach Vertriebsprozessen und der Vertriebsorganisation befragt, messen die Teilnehmer branchenübergreifend der **Kundenzentrierung** mit Abstand die größte Bedeutung in ihrer Vertriebsorganisation bei. Dass eine durchdachte **organisatorische Implementierung** dazu unerlässlich ist, geht dabei unter. Der angegebene **geringere Reifegrad einzelner Vertriebsprozesse** belegt diese Schiefelage.

Die Beratungspraxis offenbart jedoch, dass ein exzellenter Vertrieb durch Organisationsentwicklung **schneller und reibungsloser** an zentralen wie auch dezentralen Schnittstellen **agiert. Verhaltens- und Einstellungsänderungen der Vertriebsmitarbeiter werden so ebenfalls eher herbeigeführt** als durch nach innen und außen kommunizierte Kundenzentrierung. Auch **systemunterstützte Verbesserungsprozesse** und -analysen sind Teil einer wirksamen Vertriebsorganisation.<sup>3</sup>

Nur wenn entscheidende Erfolgshebel wie Vertriebsstrategie, Kennzahlen und CRM-System organisatorisch implementiert werden und die Vertriebsorganisation die Komplexität des Marktes abbildet, wird maximale Kundennähe erreicht.

<sup>3</sup> 30 % der Erfolgsbeispiele von Studienteilnehmern beziehen sich auf die Effizienzsteigerung durch Prozessoptimierung.

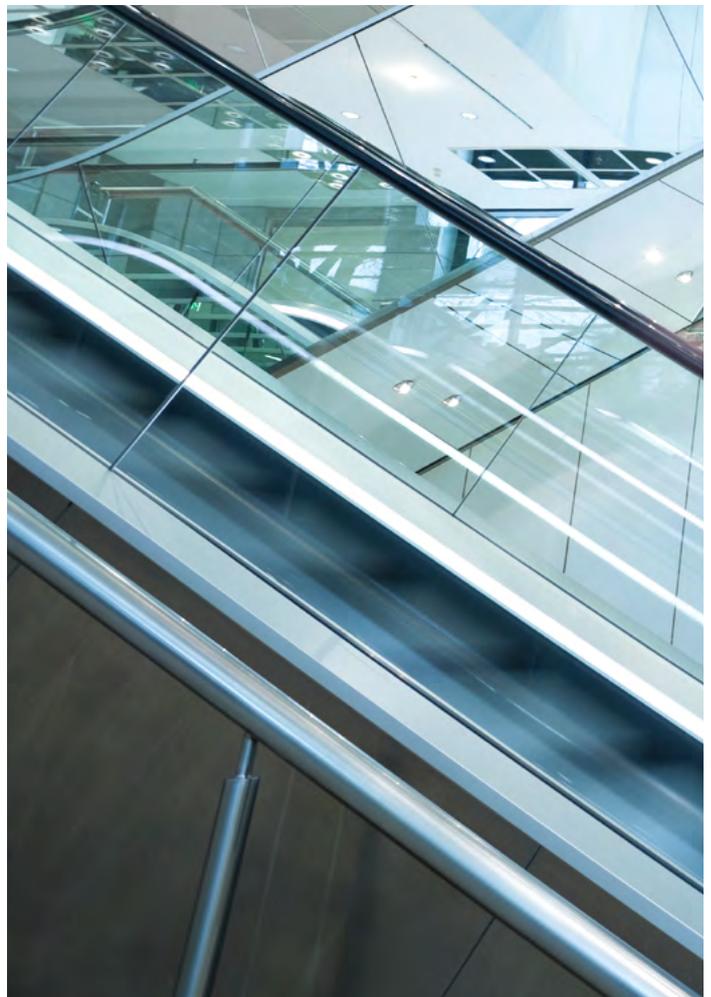




Abbildung 4

## Insbesondere die Prozesse haben durchaus das Potenzial zur Verbesserung

### Reifegrad in Fragen der Vertriebsorganisation und -prozesse?

#### FRAGE 1

Kunde steht im Mittelpunkt der Vertriebsorganisation

91%

#### FRAGE 2

Rollen und Verantwortlichkeiten sind klar definiert

81%

#### FRAGE 3

Organisationseinheiten können Tagesgeschäft eigenständig abwickeln

84%

#### FRAGE 4

Effizienz der Kernprozesse

79%

#### FRAGE 5

Systeme, um Vertriebstätigkeiten effizient zu bearbeiten

76%

#### FRAGE 6

Kontinuierliche Verbesserung der Vertriebsprozesse

76%

### Erläuterungen

- ▶ Die ersten drei Fragen fokussieren sich auf die Organisationsstruktur, wobei die Selbstauskunft zur Kundenzentrierung in der Eigenwahrnehmung der Befragten am stärksten ausgeprägt ist. Dies ist aufgrund der Beratungserfahrung als eher unrealistisch einzuschätzen.
- ▶ Unsere Erfahrung zeigt, dass ca. 80 % der Vertriebsleiter in der Selbstwahrnehmung eine hohe Kundenzufriedenheit attestieren, jedoch zwei Drittel der Kunden dies nicht bestätigen (Fremdwahrnehmung). Die Vertriebsorganisation wird besser beschrieben, als sie in den meisten Fällen von außen wahrgenommen wird.
- ▶ Der Schwerpunkt der Fragen 4-6 liegt auf der Bewertung der Vertriebs- und Marketingprozesse. Insgesamt liegen die Werte des Reifegrads deutlich unter demjenigen bei den organisationsstrukturellen Fragen.
- ▶ Insbesondere bei der Systemunterstützung und der kontinuierlichen Verbesserung besteht Optimierungspotenzial.

n = 197/198

## These 3

Managementsysteme sind wirksame Werkzeuge für das Steuern von Transformationsprozessen, werden aber nicht als solche wahrgenommen.

Ein wirksames **Managementsystem** ist die Tiefenstruktur des Vertriebs. Es **verbindet die einzelnen Elemente des Commercial-Excellence-Modells** und ermöglicht eine ausgewogene **Abstimmung** zwischen ihnen, um die Vertriebsziele zu erreichen. Teil eines solchen Systems sind **Meeting-Routinen** ebenso wie kennzahlengetriebene und inhaltlich aufeinander abgestimmte **Planungs- und Dokumentationsstrukturen**.

In der Studie halten die Befragten dieses Element jedoch überwiegend für nur mittelmäßig relevant.

Diese Einschätzung verkennt die Relevanz der Fähigkeit, schnell neue Prozesse einführen und vertrieblich nach veränderten Zielvorgaben handeln zu können. Aus Managementsystemen gewinnt der exzellente Vertrieb im digitalen Zeitalter notwendige Umsetzungsstärke.

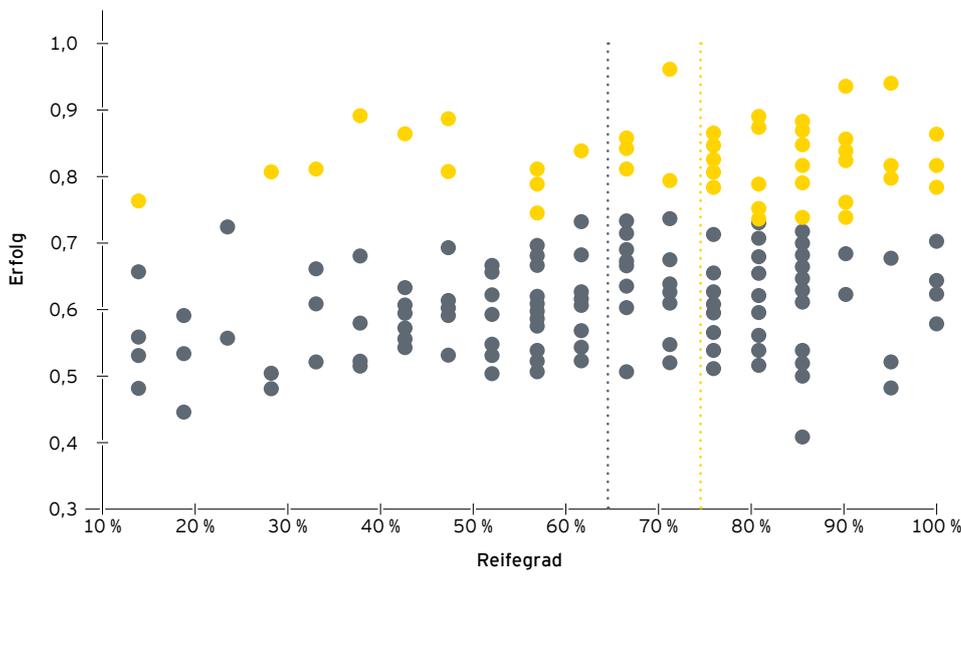


Abbildung 5

### Der Reifegrad des Managements ist einer der wichtigsten Schlüssel zum Erfolg

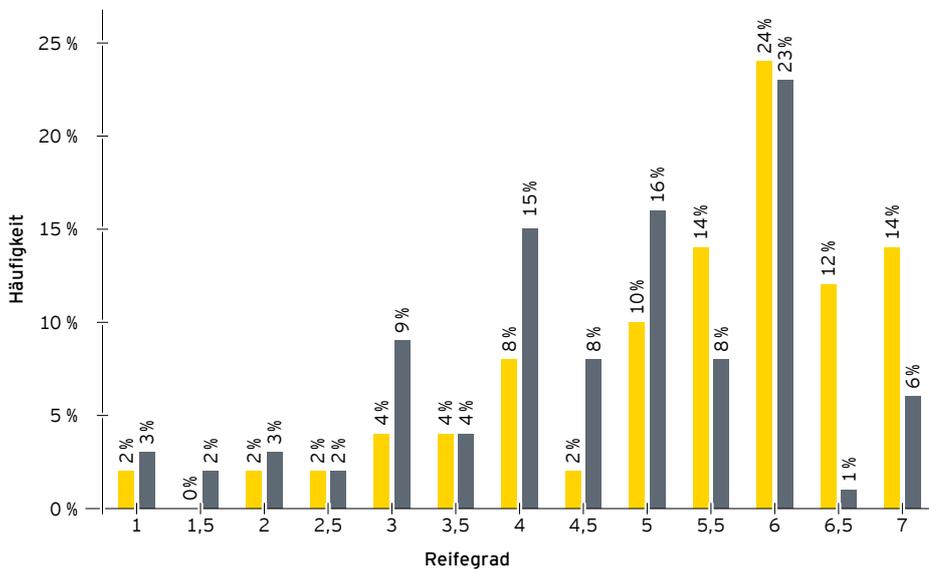
#### Analyse allgemeiner Reifegrad des Managementsystems

#### Erläuterungen



- ▶ Dargestellt sind der für das jeweilige Unternehmen ermittelte Erfolgsindex und der Reifegrad für das Element Managementsystem.
- ▶ Die Streuung um den jeweiligen Mittelwert ist sowohl bei erfolgreichen als auch bei weniger erfolgreichen Unternehmen zwar relativ hoch; allerdings unterscheiden sich die Mittelwerte stark.
- ▶ Entsprechend verhält sich die Verteilung normal und nimmt zu den Rändern hin ab (untere Darstellung).
- ▶ 70 % der Befragten bei den weniger erfolgreichen Unternehmen sehen ihren Vertrieb zwischen 3,5 und 6. Bei den erfolgreichen Unternehmen bewerten 76 % das Managementsystem zwischen 4,5 und 7.
- ▶ Ein gut aufgestelltes und funktionierendes Managementsystem zur Steuerung des Vertriebs ist ein wichtiger Schlüssel zum Erfolg.

■ Erfolgreich  
 ■ Weniger erfolgreich  
 n = 190



# Erfolgreiche Unternehmen sind vertrieblich reifer und digital besser aufgestellt

## These 4

Erfolgreiche Unternehmen weisen einen höheren digitalen Reifegrad auf.



Die Reifegrade erfolgreicher Unternehmen liegen in ausnahmslos allen Elementen des Commercial-Excellence-Modells deutlich über denen weniger erfolgreicher Unternehmen. Das gilt auch im Bereich der Digitalisierung. Gleichzeitig fällt auf, dass die **Höhe des allgemeinen Reifegrads mit dem Niveau der Digitalisierung korreliert**. Das heißt, je höher der vertriebliche Reifegrad in Bezug auf die Elemente ohne digitalen Fokus ausfällt, desto kompetenter und fortschrittlicher zeigen sich diese Unternehmen auch im Hinblick auf Digitalisierungsstrategien und deren Umsetzung.

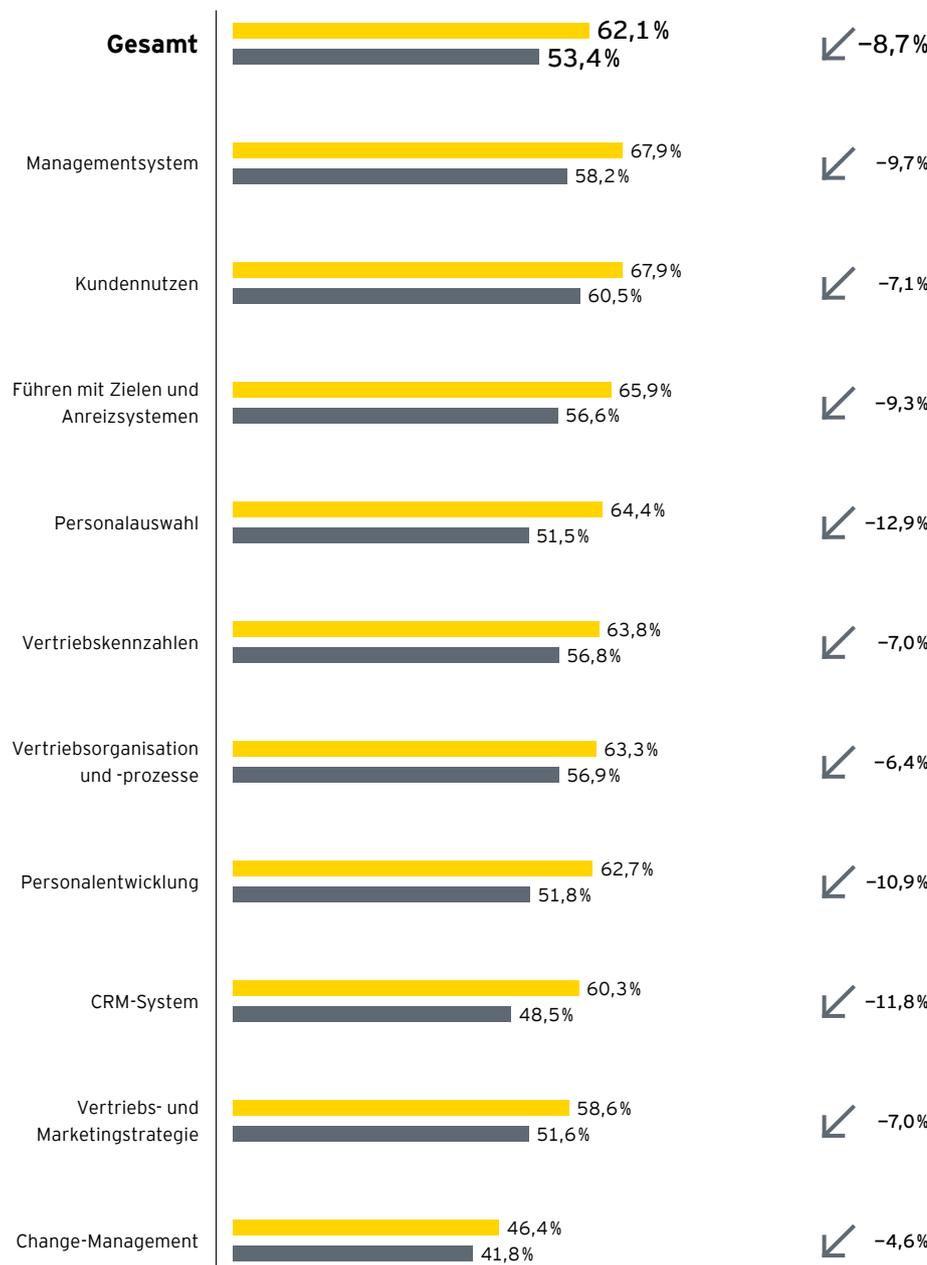
Doch selbst bei erfolgreicheren Unternehmen ist weiterhin deutlich Luft nach oben, was den zukunftsorientierten Einsatz neuer Technologien betrifft. Wir befinden uns inmitten einer dynamischen Transformation, die es erfordert, mit Umsicht und Mut die digitale Entwicklung im Vertrieb aktiv zu gestalten. Denn zum einen zeichnet sich **Digitalisierung klar als Erfolgsfaktor** ab, zum anderen ist das **Change-Management der wichtigste Schlüssel für Digitalisierungsprozesse**. Der Reifegrad für dieses Element liegt derzeit insgesamt jedoch auf einem niedrigen Niveau und hängt unter anderem davon ab, wie stark die digitalen Kompetenzen der Führungskräfte im Vertrieb ausgeprägt sind.

Abbildung 6

Im Bereich Digitalisierung weisen die erfolgreichen Unternehmen einen deutlich höheren Reifegrad auf

Reifegrad der Digitalisierung der Vertriebs Elemente

Erläuterungen



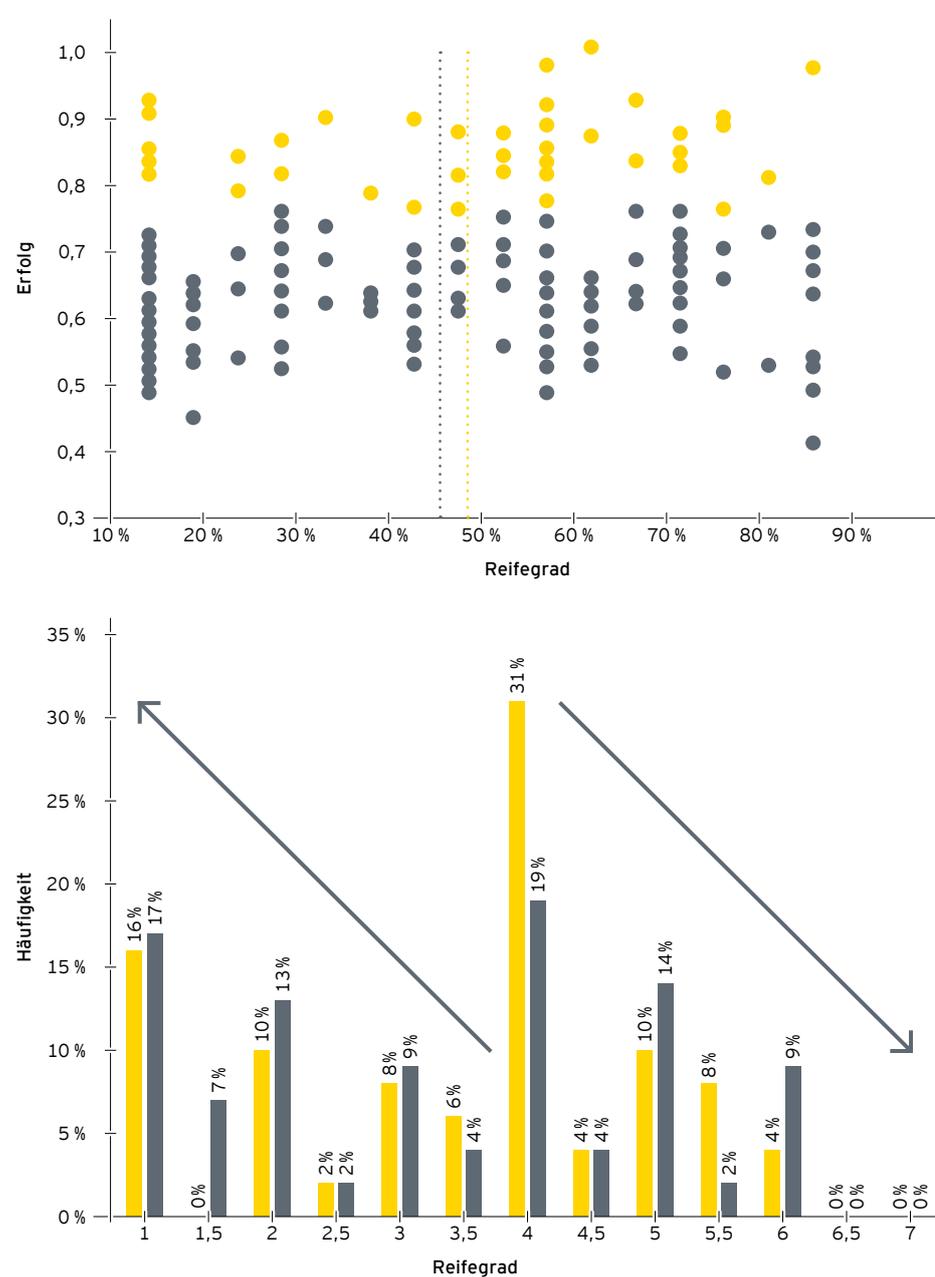
- ▶ Dargestellt ist jeweils der mittlere Reifegrad eines Elementes bzgl. Digitalisierung, differenziert nach erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen.
- ▶ Über alle Elemente ist der Reifegrad der Digitalisierung über 10 %-Punkte geringer als der allgemeine Reifegrad.
- ▶ Auffällig ist, dass sich die Reihenfolge im Reifegrad der Elemente deutlich verändert hat.
- ▶ In allen Elementen liegen die Reifegrade bei den erfolgreichen Unternehmen deutlich über denen der weniger erfolgreichen, in drei Elementen sogar um mehr als 10 %-Punkte. Die meisten liegen zwischen 7 und 10 %-Punkten.
- ▶ Obwohl sich der digitale Reifegrad insgesamt auf einem niedrigen Niveau bewegt, ist Digitalisierung in den Elementen ein wichtiger Enabler für Erfolg.

■ Erfolgreich  
■ Weniger erfolgreich  
 n = 190

Abbildung 7

Die Einschätzung des Reifegrades im Change-Management liegt insgesamt auf einem niedrigen Niveau

Analyse allgemeiner Reifegrad des Change-Managements



Erläuterungen

- ▶ Dargestellt sind in einem Punkte-Diagramm (obere Darstellung) der für das jeweilige Unternehmen ermittelte Erfolgsindex und der Reifegrad für das Element Change-Management.
- ▶ Die Streuung um den jeweiligen Mittelwert ist sowohl bei erfolgreichen als auch bei weniger erfolgreichen Unternehmen sehr hoch.
- ▶ Die Häufigkeitsverteilung (untere Darstellung) ist hinsichtlich der Trends oberhalb und unterhalb der Mitte auffällig. Erwartungsgemäß nimmt die Häufigkeit im Bereich  $\geq 4$  ab. Hingegen nimmt mit geringer werdenden Reifegrad-Werten die Häufigkeit noch einmal deutlich zu.
- ▶ Das heißt, die niedrigen Mittelwerte des Reifegrades werden nicht durch ein gesamthaft niedrige Bewertung gebildet, sondern stark von einer relativ hohen Anzahl von sehr niedriger Bewertungen (26 % bis 37 % der Befragten mit Werten kleiner gleich 2) heruntergezogen.

■ Erfolgreich  
 ■ Weniger erfolgreich  
 n = 190



### These 5

Die Elemente mit dem größten Einfluss auf unternehmerischen Erfolg sind Vertriebskennzahlen, Strategie, CRM-System, Personalauswahl und Managementsystem.

**Wirksames Steuern und Führen im Vertrieb bedarf einer soliden strategischen Basis.** Das belegen sowohl langjährige Beratungserfahrungen als auch die aktuellen Studienergebnisse. Vier weitere Elemente sind darüber hinaus besonders ausschlaggebend für den Erfolg eines Unternehmens:

1. Vertriebskennzahlen
2. Personalauswahl
3. Managementsystem
4. CRM-System: Hier liegt der Unterschied im Reifegrad zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen bei auffälligen 13,6 %.

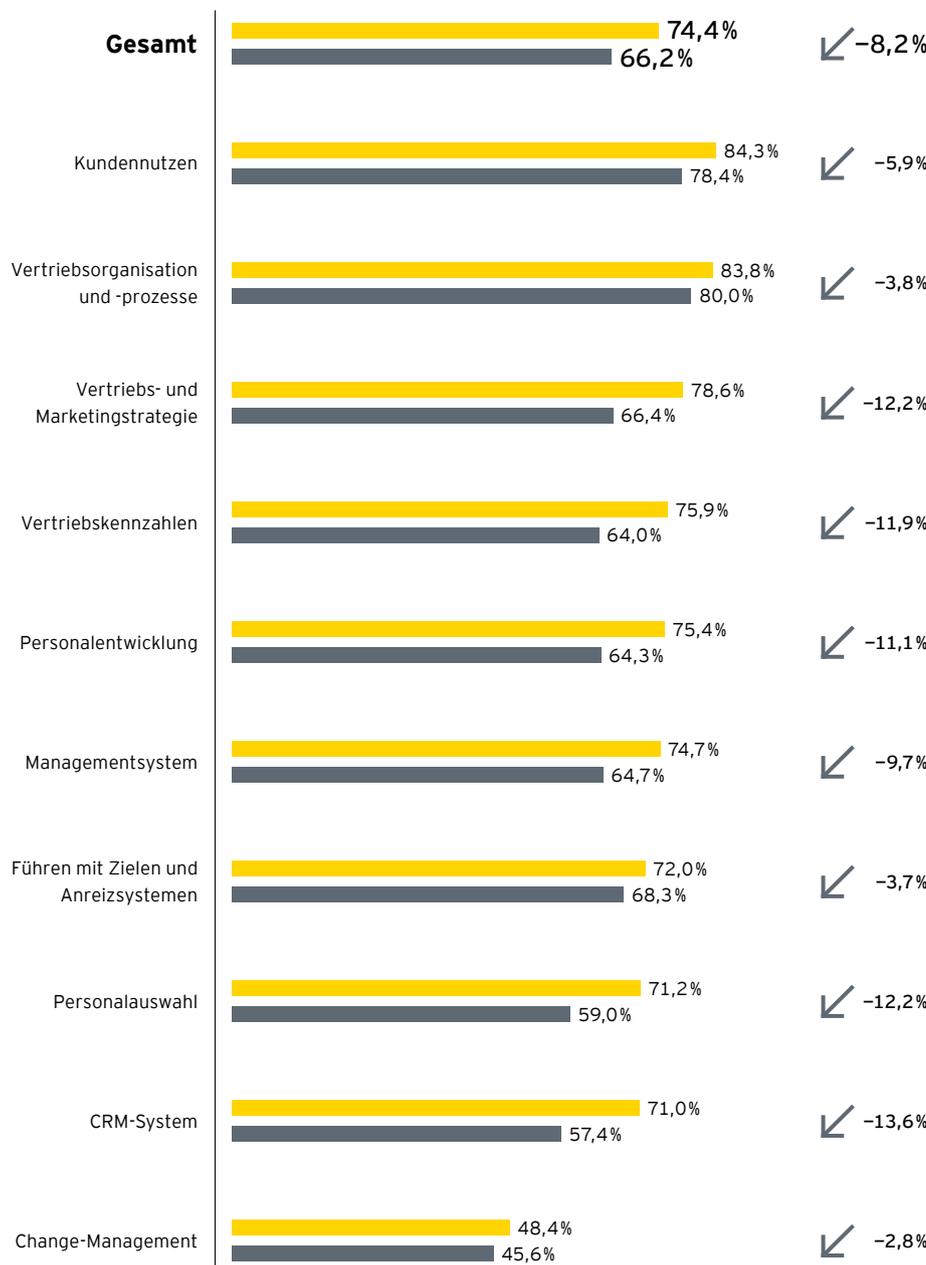


Abbildung 8

Erfolgreiche Unternehmen weisen auch in dieser Studie in allen Elementen einen höheren Reifegrad auf

Reifegrad der Elemente des Commercial-Excellence-Modells

Erläuterungen



- ▶ Dargestellt ist der mittlere Reifegrad der Elemente des Commercial-Excellence-Modells, differenziert nach erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen.
- ▶ In allen Elementen ist der Reifegrad der erfolgreichen Unternehmen höher als der weniger erfolgreichen (im Schnitt 8,2 %-Punkte). In fünf der zehn Elemente ist der Unterschied größer als 10 %-Punkte (der größte ist 13,6 %) und nur in drei Feldern kleiner als 5 %-Punkte (der kleinste ist 2,8 %).
- ▶ Den höchsten Reifegrad (um die 84 %) in beiden Gruppen weisen die Elemente „Kundennutzen“ und „Vertriebsorganisation und -prozesse“ auf. Hier sind die Unterschiede zwischen den beiden Gruppen mit am geringsten und der Hebel für Erfolg ist derzeit nicht so stark ausgeprägt.
- ▶ An dritter Stelle ist die „Vertriebs- und Marketingstrategie“ mit 12,2 %-Punkten Unterschied erwähnenswert. Eine mit den wichtigen Schlüsselfaktoren ausformulierte Strategie als Grundlage für vertriebliches Handeln ist nach wie vor ein wesentlicher Erfolgsfaktor, insbesondere bei den aktuellen disruptiven Veränderungen der Märkte und Geschäftsmodelle.
- ▶ Einen der geringsten Unterschiede weist hingegen das Element „Führen mit Zielen und Anreizsystemen“ auf. Entsprechend ist die Wirksamkeit für den Erfolg geringer einzuschätzen.
- ▶ Auffällig ist der deutlich geringere Reifegrad des Change Managements, der im Vergleich zu allen anderen Elementen unter 50 % liegt. In Zeiten von großen Veränderungsbedarfen aufgrund von Digitalisierung sind diese Werte über alle Unternehmen als kritisch einzustufen.

■ Erfolgreich  
 ■ Weniger erfolgreich  
 n = 190

# Digitale Strategien benötigen mehr Raum und Know-how

## These 6

Die Einsicht, dass die Digitalstrategie eines Vertriebs aktiv gestaltet werden muss, ist noch nicht in allen Führungsetagen angekommen.

Digitalisierungsbedarf wird branchenübergreifend diskutiert, auch im Vertrieb. Und doch sind es derzeit **fast ausschließlich die IT-Abteilungen**, die hier Themen setzen.

Das liegt auch daran, dass auf vertrieblicher Führungsebene häufig das entsprechende **Know-how für digitale Strategien fehlt**.

Verkaufs- und vermarktungsfördernde digitale Lösungen und ihr Einfluss auf die Gestaltung zukunftsgerichteter Geschäftsmodelle werden deshalb häufig schlichtweg nicht mitgedacht.

Gut ein Viertel aller Befragten kennt vertriebsrelevante technologische Trends wie **Process Mining, Chatbots**, oder **Blockchain-Einsatz** nicht. Auch bei den bekannten digitalen Werkzeugen sehen teils bis zu 50 % der Teilnehmer keine oder nur geringe Einsatzmöglichkeiten.

Dabei liegt eine **große Chance** für Vertriebsexzellenz und Unternehmenserfolg gerade darin, **proaktiv Digitalisierungsprozesse anzustoßen und so zu steuern, dass das Vertriebswissen tatsächlich zum oft beschworenen Wettbewerbsvorteil Kundennähe ausgebaut wird**.

Eine Analyse von Bedarf und Prioritäten mithilfe des systemischen Navigationsmodells eignet sich als Startpunkt in die richtige Richtung.

“

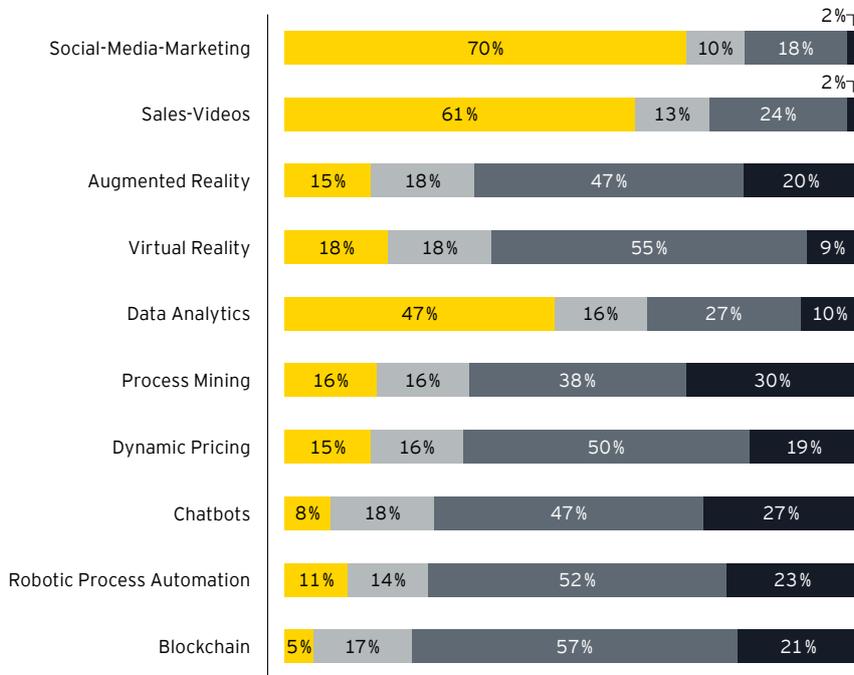
Durch die Einführung eines integrierten, cloudbasierten CX-Systems konnten wir sowohl die Qualität der Kundenbearbeitung als auch die Effizienz unserer Vertriebsprozesse messbar erhöhen.

Studienteilnehmer, Vertriebsgeschäftsführer

Abbildung 9

Derzeit wird das Potenzial der verschiedenen Werkzeuge im Vertriebsumfeld nicht gesehen und damit unterschätzt

Einsatz von digitalen Werkzeugen



Erläuterungen

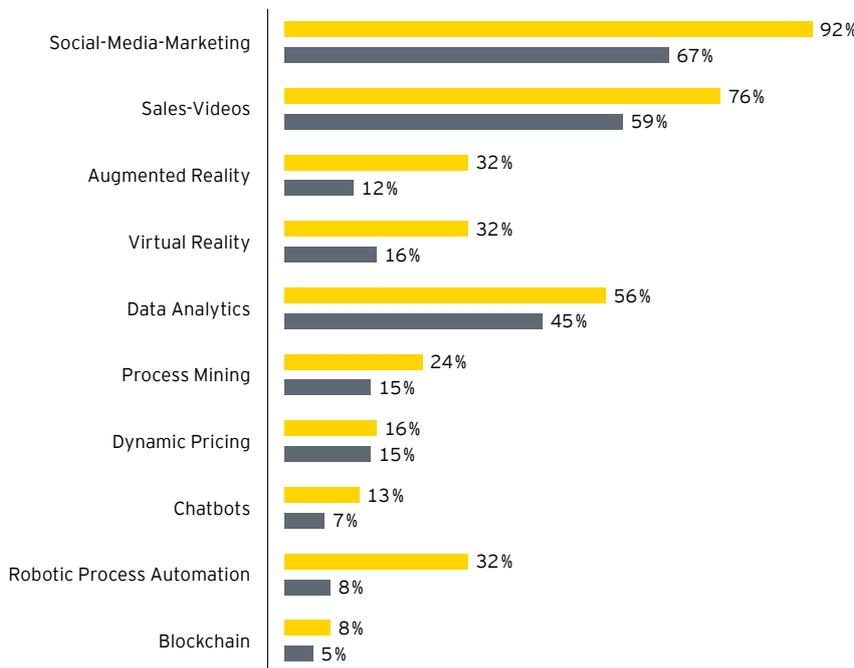
- ▶ Von den abgefragten Werkzeugen werden Social-Media-Marketing und Sales-Videos als einzige bei mehr als 3/4 der Unternehmen eingesetzt oder in den nächsten Jahren eingesetzt werden. Entsprechend sieht fast 1/4 der Unternehmen keine Einsatzmöglichkeiten für ihre Vertriebsaktivitäten. Immerhin kennen 2 % der Befragten diese Werkzeuge nicht.
- ▶ Ein weiteres schon recht häufig genutztes Werkzeug ist Data Analytics mit derzeit 47 % und weiteren 16 % in den nächsten Jahren. Ein relativ hoher Anteil von knapp 30 % sehen keine Einsatzmöglichkeiten.
- ▶ Bei den anderen Werkzeugen ist die Quote der Befragten, die diese nicht kennen, mit bis zu 29 % doch recht hoch. Es besteht durchaus Nachholbedarf in Methoden und Werkzeugen. Auch liegen die Quoten für „keine Einsatzmöglichkeiten“ zwischen etwa 40 % und 60 %.
- ▶ Derzeit wird das Potenzial der verschiedenen Werkzeuge im Vertriebsumfeld von vielen Befragten bzw. Unternehmen nicht gesehen.

■ Wird eingesetzt  
■ Einsatz in 2-5 Jahren  
■ Keine Einsatzmöglichkeiten  
■ Kenne ich gar nicht  
 n = 182-187

Abbildung 10

Große Unternehmen nutzen einige Werkzeug heute schon deutlich mehr als kleine Unternehmen

Heutiger Einsatz digitaler Werkzeuge im Vergleich



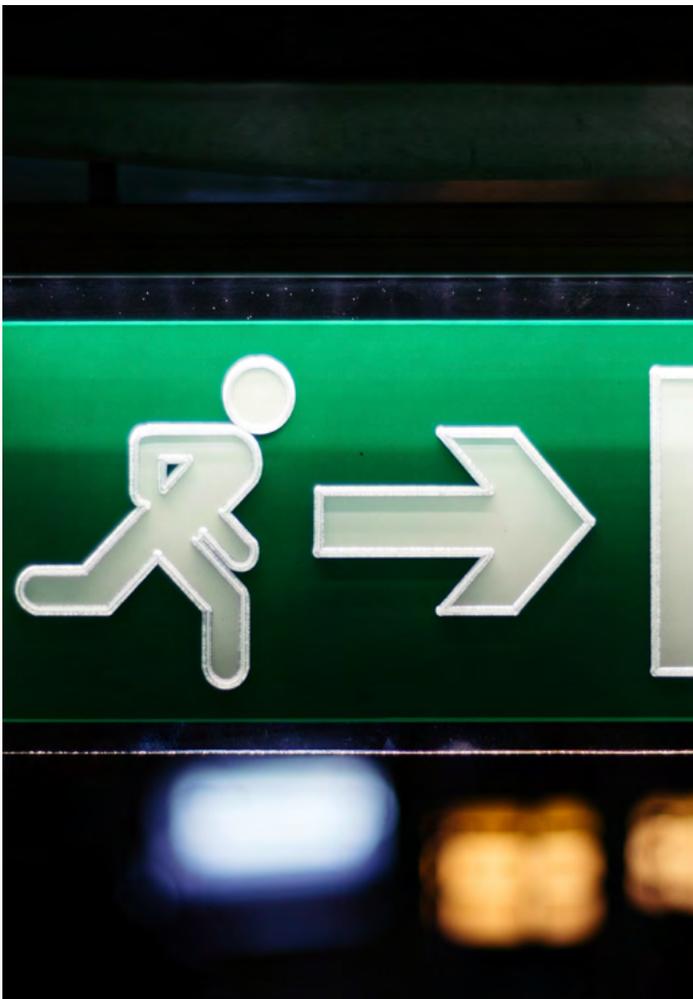
Erläuterungen

- ▶ Dargestellt ist der Anteil der Unternehmen, die heute schon die genannten Werkzeuge einsetzen, differenziert nach Umsatzklassen groß (> 250 Mio. €) und klein (<= 250 Mio. €).
- ▶ Bei allen Werkzeugen ist der Anteil bei den großen Unternehmen höher. Das heißt, die Durchdringung der Werkzeuge in dieser Unternehmensklasse ist deutlich weiter fortgeschritten als bei der Klasse der kleinen Unternehmen. Auch wenn die absolute Anzahl bei den kleinen Unternehmen aufgrund ihrer Vielzahl höher ist.
- ▶ Die Unkenntnis über die Werkzeuge und auch die Einschätzung, dass es keine Nutzungsmöglichkeiten für diese gibt (nicht dargestellt), ist bei den Kleinen deutlich höher.

■ Groß  
■ Klein  
 n = 182-187

## These 7

Die fehlende Institutionalisierung der Digitalisierungsthemen im Vertrieb erhöht die Risiken für Misserfolg.



**Digitalisierung ist im Vertrieb eine Nebentätigkeit.**

Zwei Drittel der Unternehmen verfügen bislang weder über Digitalisierungsspezialisten im Vertrieb noch über eine eigene Einheit für digitale Transformationsprozesse. Künftig wollen 41 % eigene Projektgruppen für einzelne Digitalisierungsthemen aufbauen. Fast 70 % der Befragten planen jedoch auch in den kommenden Jahren nicht, mit ausgewiesenen Digitalisierungsspezialisten im Vertrieb anstehende Herausforderungen anzugehen.

Das birgt die Gefahr, dass **digitale Veränderungen** zwar im Unternehmen umgesetzt, aber **am vertrieblichen Bedarf und am Kunden vorbei entwickelt** werden. Ein Risiko, das sich zunehmend negativ auf die marktorientierte Handlungsfähigkeit und die Geschwindigkeit eines Unternehmens auswirkt.

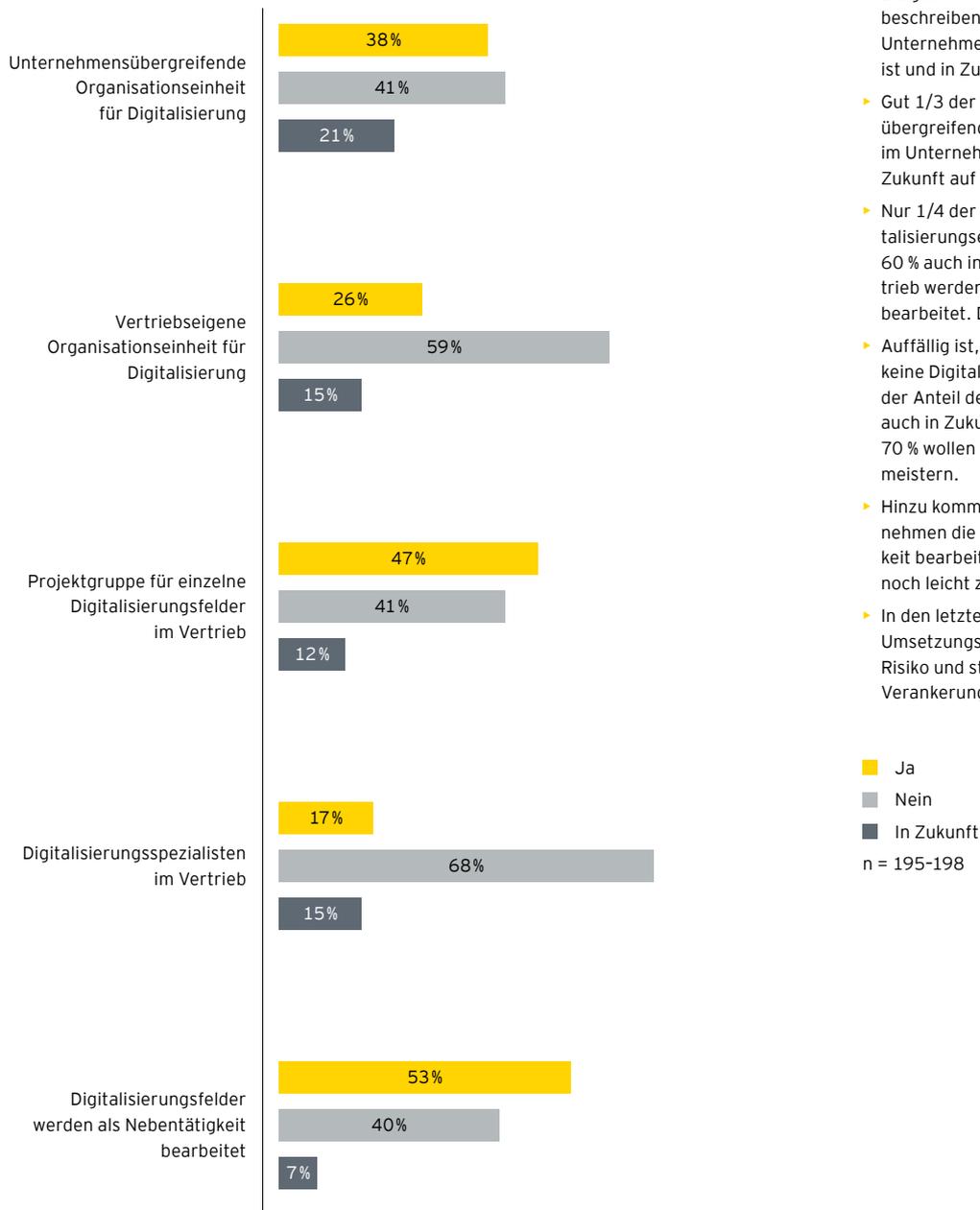
**26%**

Lediglich 1/4 der Unternehmen verfügt über eine Digitalisierungseinheit im Vertrieb.

Abbildung 11

## Zwei Drittel der Unternehmen verfügen weder über Digitalisierungsspezialisten noch über eine eigene Einheit im Vertrieb

### Verankerung der Digitalisierung in der Unternehmens- und Vertriebsstruktur



### Erläuterungen

- ▶ Dargestellt sind die Anteile der Unternehmen, die beschreiben, wie Digitalisierung in ihrer aktuellen Unternehmens- und Vertriebsstruktur verankert ist und in Zukunft verankert sein wird.
- ▶ Gut 1/3 der Unternehmen hat eine unternehmensübergreifende Einheit, die sich um Digitalisierung im Unternehmen kümmert. Dieser Wert wird in Zukunft auf einen Anteil von fast 60 % steigen.
- ▶ Nur 1/4 der Unternehmen verfügt über eine Digitalisierungseinheit im Vertrieb. Allerdings werden 60 % auch in Zukunft keine solche haben. Im Vertrieb werden die Themen primär in Projektgruppen bearbeitet. Dieser Anteil wird noch weiter steigen.
- ▶ Auffällig ist, dass viele Unternehmen im Vertrieb keine Digitalisierungsspezialisten haben und dass der Anteil derjenigen mit solchen Spezialisten auch in Zukunft nicht signifikant steigen wird. Fast 70 % wollen ohne Spezialisten die Transformation meistern.
- ▶ Hinzu kommt, dass bei der Mehrzahl der Unternehmen die Digitalisierungsfelder als Nebentätigkeit bearbeitet werden und dieser Anteil auch noch leicht zunehmen wird.
- ▶ In den letzten beiden Punkten liegt im Sinne der Umsetzungsgeschwindigkeit ein entsprechendes Risiko und stellt die eindeutige strategische Verankerung ggf. infrage.

■ Ja  
■ Nein  
■ In Zukunft  
 n = 195-198

# Der richtige Online-Offline-Mix führt zur nachhaltigen Geschäftsmodell-Umsetzung



## These 8

Digitalisierung wird breit gedacht, jedoch selten im Kontext kompletter Geschäftsmodelle umgesetzt.

Eine deutliche Mehrheit von **77 %** aller befragten Unternehmen hat die **Digitalisierung** nach eigenen Angaben als festen Bestandteil **in ihre Unternehmensstrategie integriert**.

Ein Blick auf die Antworten zu Relevanz und Ausbau des Online-Vertriebskanals verrät indes, dass die Digitalisierung im Rahmen ganzheitlicher Geschäftsmodelle noch keine allzu große Rolle spielt, vor allem im lösungsorientierten Geschäft.

Die **Möglichkeiten des Online-Vertriebs und die Chancen, neue Geschäftsmodelle aufzubauen, werden häufig nicht ausgeschöpft**. Mögliche Produktivitätsgewinne kommen nicht in den Fokus. Das liegt unserer Erfahrung nach insbesondere daran, dass die **Kostentransparenz für Kennzahlen zu neuen Service- und Digitalgeschäften häufig mangelhaft ist. Aufwände werden nur unzureichend bepreist**.

**48 %**

Weniger als die Hälfte der Befragten sieht im Online-Kanal in drei Jahren eine höhere Bedeutung als heute.

Abbildung 12

**Der Online-Vertriebskanal wird zu einem Mix an Vertriebskanälen führen nicht zu einem radikalen Umbruch**

**Bedeutung der Vertriebskanäle**



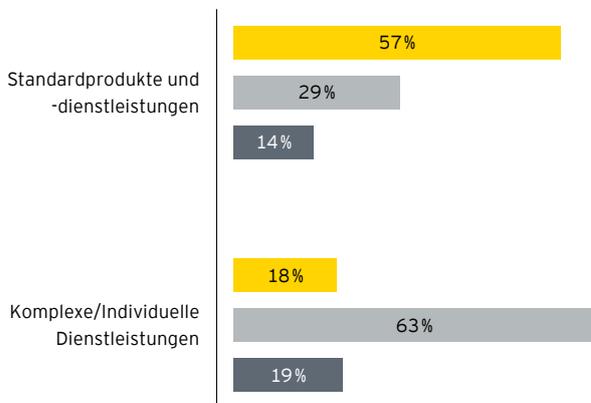
**Erläuterungen**

- ▶ Gegenwärtig steht der Online-Vertriebskanal nur auf Platz 4.
- ▶ Zunehmende Bedeutung weist der Online-Kanal in drei Jahren auf und wird mit der Relevanz des Vertriebskanals Innendienst gleichziehen.
- ▶ 51 % der Befragten sehen im Online-Kanal in drei Jahren eine geringere oder die gleiche Bedeutung wie heute, 40 % sehen eine leicht höhere und nur 8 % eine deutliche höhere Bedeutung.
- ▶ Das Key-Account-Management wird als wirksamster Kanal noch vor dem Flächenvertrieb bewertet, was der generellen Tendenz abnehmender Relevanz des Flächenvertriebs entspricht.

Abbildung 13

**Online-Vertriebskanäle werden heute und in Zukunft vor allem für Standardprodukte und -dienstleistungen verwendet**

**Art der Leistung über Online-Vertriebskanäle**



**Erläuterungen**

- ▶ Dargestellt sind die durchschnittlichen Anteile der Leistungsart, die über einen Online-Vertriebskanal vertrieben werden bzw. in Zukunft vertrieben werden.
- ▶ Heute werden schon fast 60 % der Standardprodukte und -dienstleistungen über Online-Vertriebskanäle verkauft. Dieser Anteil wird auf 70 % ansteigen. Voraussichtlich werden etwa 30 % immer noch über die anderen Kanäle laufen.
- ▶ Bei komplexen bzw. individuellen Produkten oder Dienstleistungen sieht das Bild noch vollkommen anders aus. Nur 18 % werden im Durchschnitt online verkauft. In Zukunft mag sich der Anteil auf bis zu 40 % belaufen. 60 % werden dann weiterhin über die konventionellen Kanäle verkauft werden.
- ▶ Bei den Branchen (nicht dargestellt) stellen Banken, Versicherungen und Finanzdienstleister eine Ausnahme dar. Hier werden nur jeweils knapp 10 % online verkauft und der Anteil wird nicht steigen.
- ▶ Bei den Standardprodukten werden die Branchen Informationstechnik und Telekommunikation, Maschinen- und Anlagenbau und Elektroindustrie sowie Verkehr, Transport und Logistik am meisten den Verkauf in den Online-Vertriebskanal verschieben (ca. 20 %). Bei den komplexen Produkten sind es die Metallherstellung und -verarbeitung sowie Pharmazie und Medizintechnik mit 40 % bzw. 50 %.

Aus unserer Beratungserfahrung sind die Preispositionen der Dienstleistungsangebote oft falsch gesetzt und meist fallen diese zu gering aus. Unternehmen versäumen es zudem häufig, den Kunden den Mehrwert neuer Leistungen zu vermitteln. Der Vertrieb der Zukunft sollte diesen Fehlerquellen bei der Entwicklung neuer Geschäftsmodelle strategisch entgegenwirken.

■ Ja  
 ■ Nein  
 ■ In Zukunft  
 n = 189

## These 9

Exzellente Vertriebe etablieren ein wirksames Nebeneinander von Online- und Offline-Vertriebskanälen.

Bei allen Geschäftsmodelltypen nimmt die Bedeutung von **Online-Vertriebskanälen** in den kommenden drei Jahren zu. Dies gilt insbesondere außerhalb des Commodity-Geschäfts, für Unternehmen mit Premiumprodukten und Spezialitäten, sowie im Lösungsgeschäft. Hier liegt die **Bedeutungssteigerung** bei über 20 %-Punkte.

Es zeigt sich aber auch: Diese **Entwicklung wird nicht zu einem radikalen Umbruch im Vertrieb führen, sondern zu einem Mix an Vertriebskanälen. Diese zunehmende Steuerungskomplexität hat erheblichen Einfluss auf die professionelle Führung und die Mitarbeiterentwicklung im Vertrieb.**

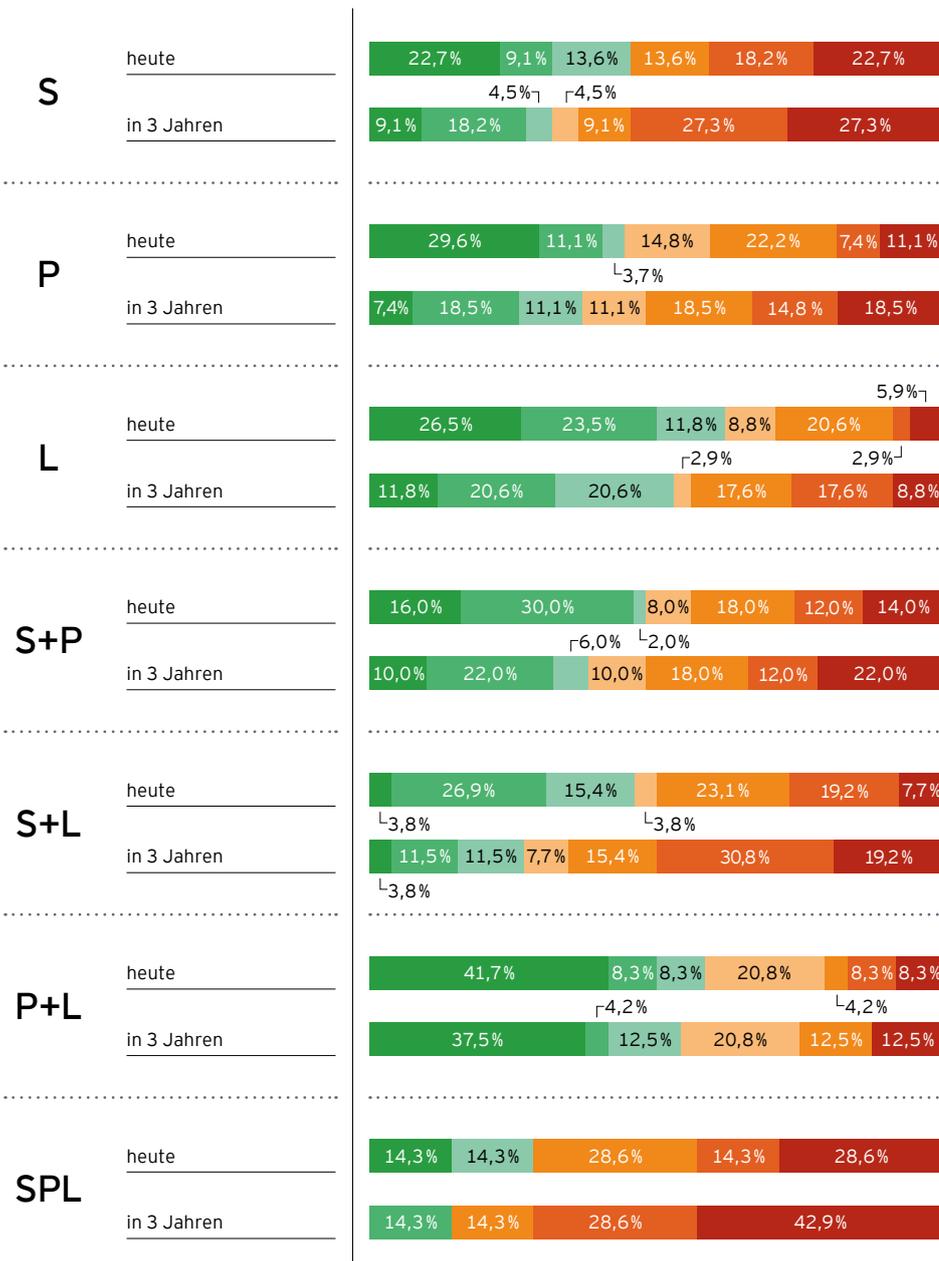
Nach wie vor steht das **Key-Account-Management als wirksamster Vertriebskanal** noch vor dem Flächenvertrieb an erster Stelle. Der Mensch als Verkäufer bleibt im Mittelpunkt. Doch die Anforderungen, alle Kanäle exzellent zu bedienen und sich an neue Marktumgebungen anzupassen, steigen drastisch.



Abbildung 14

### Online-Vertriebskanäle haben eine deutlich größere Bedeutung für Commodities als für Spezialitäten, sowohl heute als auch in drei Jahren

#### Bedeutung von Online-Vertriebskanälen



#### Erläuterungen

- Dargestellt ist die Häufigkeitsverteilung in der aktuellen Einschätzung der Bedeutung von Online-Vertriebskanälen: von 1 (keine Bedeutung) bis 7 (sehr hohe Bedeutung).
- Die Unternehmen wurden anhand ihrer Geschäftsmodelltypen in die Gruppen S, P und L gegliedert. Es qualifiziert für eine Gruppe, wenn mehr als 75 % des Gesamtumsatz mit dem jeweiligen Modell generiert werden. Mischformen ergeben sich entsprechend.
  - S = Standardisierte Produkte/Commodities
  - P = Premiumprodukte/Spezialitäten
  - L = Lösungsgeschäft
- Bei Unternehmen mit starker Ausprägung der standardisierten Produkte bzw. Commodities ist die Bedeutung von Online-Vertriebskanälen am größten. Dennoch spielen diese für immerhin 45 % dieser Unternehmen eine untergeordnete Rolle.
- Interessant erscheint hingegen, dass bei den Unternehmen mit allen drei Ausprägungen der Geschäftsmodelle die Bedeutung der Online-Vertriebskanäle am höchsten ist.
- Für das Lösungsgeschäft spielt der Online-Kanal eine untergeordnete Rolle.
- Bei allen Geschäftsmodelltypen nimmt die Bedeutung von Online-Vertriebskanälen in den nächsten drei Jahren zu. Der Mittelwert steigt im Vergleich zu heute um 7 bis 25 %-Punkte.
- Dies gilt insbesondere für die Unternehmen mit Premiumprodukten/Spezialitäten und Lösungsgeschäft. Hier liegt die Steigerung bei über 20 %-Punkten.

■ 1 (keine Bedeutung)  
■ 2  
■ 3  
■ 4  
■ 5  
■ 6  
■ 7 (sehr hohe Bedeutung)  
 n = 190

# Die Anforderungen an die Mitarbeiter in Vertrieb und Marketing verändern sich erheblich

## These 10

Kompetenzprofile und Erwartungen an die Mitarbeiter verändern sich erheblich bei eher sinkendem Personalbedarf.

Gemeinsam Lösungen für komplexe Anforderungen entwickeln, als vertrauenswürdiger Ansprechpartner präsent sein – insbesondere im B2B-Bereich bleibt die **Verkaufs- und Beratungskompetenz von Vertriebsmitarbeitern essenziell.**

Die Gemengelage zwischen **demografischem Wandel, digitaler Transformation und neuen Konkurrenzsituationen** wirft allerdings die Frage auf, wie sich der Bedarf an Ressourcen entwickelt. **Die befragten Unternehmen schätzen die Auswirkungen der Digitalisierung auf den Personalbestand in den kommenden drei Jahren sehr unterschiedlich ein.**

Fast die Hälfte sieht keine Veränderung zum Status quo. Insbesondere im Flächenvertrieb steigt jedoch der Druck auf die Mitarbeiteranzahl. Der **Fachkräftemangel** stellt Branchen, die einen Personalausbau planen, wiederum vor große Herausforderungen.



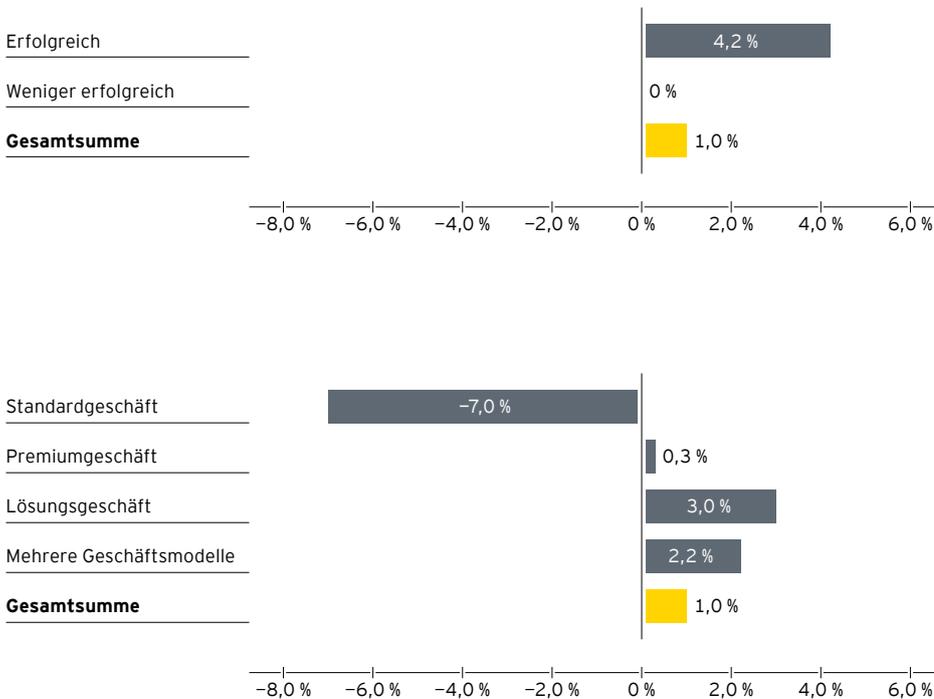
Auch wenn die Studienergebnisse arithmetisch über alle Befragten eine leichte Steigerung der Mitarbeiterzahlen aufzeigen, ist aus unserer Sicht unter Eindruck der Antwortvielfalt, des steigenden Fachkräftemangels und in Anbetracht der aktuellen Entwicklungen vertriebsübergreifend eine stabile bis leicht sinkende Tendenz bei den Mitarbeiterzahlen zu erwarten.

Fest steht jedoch: **Die Anforderungen an die einzelnen Mitarbeiter ändern sich im digitalen Zeitalter stark und mit hoher Geschwindigkeit.**

Abbildung 15

**Vor allem Unternehmen mit Fokus auf Standardprodukten werden Vertriebskapazitäten abbauen**

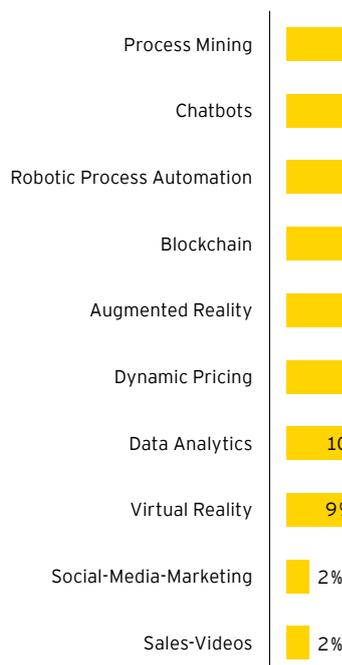
**Auswirkungen auf die Anzahl der Vertriebsmitarbeiter**



**Erläuterungen**

- ▶ Insgesamt wird in den nächsten Jahren ein geringer Anstieg der Vertriebskapazitäten um 1 % erwartet.
- ▶ Es bestehen große Unterschiede in der Kapazitätsentwicklung, je nach wirtschaftlicher Leistungsfähigkeit und Fokus der Geschäftsmodelle.
- ▶ Wirtschaftlich erfolgreiche Unternehmen wollen im Mittel ca. 4 % Kapazitäten aufbauen, wohingegen bei weniger erfolgreichen Unternehmen mit keiner oder nur geringen Veränderungen gerechnet wird.
- ▶ Berücksichtigt man den Fokus des Geschäftsmodells, sind es besonders die Unternehmen mit Standardprodukten die teilweise erhebliche Reduktionen vornehmen wollen; dies betrifft aller Wahrscheinlichkeit nach vor allem Mitarbeiter im Flächenvertrieb und im Innendienst.

**Fehlende Kenntnis von digitalen Werkzeugen in den Unternehmen**



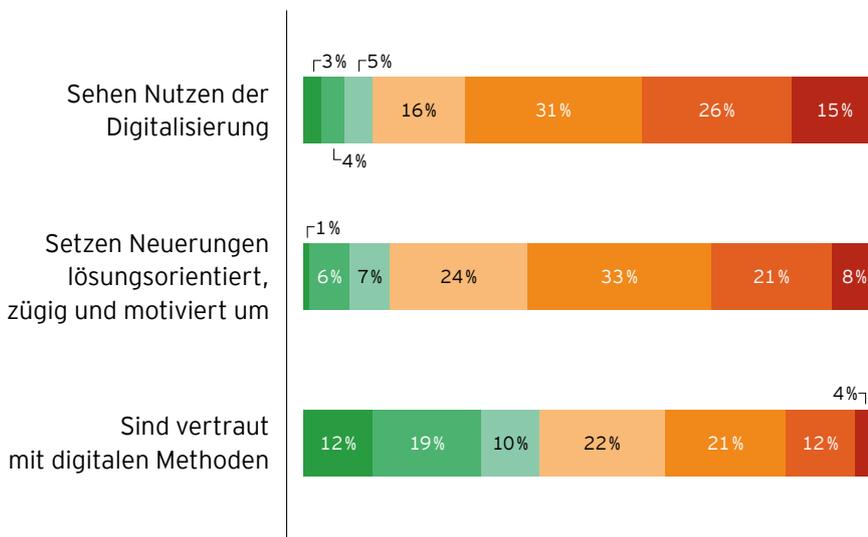
**Erläuterungen**

- ▶ Aktuelle digitale Trends (z. B. Bots, Dynamic Pricing, Augmented Reality usw.) werden von ca. 25 % der Befragten nicht gekannt.

Abbildung 16

**Es existiert ein unternehmenskulturelles Momentum für die digitale Transformation, das methodisch zu unterfüttern ist**

**Mitarbeiter und Digitalisierung**



**Erläuterungen**

- Die große Mehrheit (73 %) der Mitarbeiter im Vertrieb sieht einen Nutzen in der Digitalisierung. Immerhin wird 61 % der Mitarbeitern eine hohe Umsetzungsstärke und Veränderungsgeschwindigkeit attestiert. Allerdings sinkt der Anteil der Mitarbeiter, die gut vertraut mit modernen Methoden in der Digitalisierung (bspw. Design Thinking, Lean Startup, Scrum) sind, auf 37%. Das heißt, es existiert ein großes Momentum für die digitale Transformation im Vertrieb, das methodisch unterfüttert werden sollte.
- In den drei abgefragten Kategorien schwanken die Werte der Branchen stark (nicht dargestellt). Auffällig ist die Automobil- und Automobilzulieferindustrie, die immer am unteren Ende der Skala zu finden ist.
- Bei den Führungskräften haben 75 % eine hohe Fehlertoleranz im Umgang mit digitalen Medien und Themen. Auch 62 % der Führungskräfte wird eine hohe Umsetzungsstärke und Veränderungsgeschwindigkeit attestiert. Allerdings sind auch die Führungskräfte – ähnlich wie ihre Mitarbeiter – methodisch nur zu 51 % in der neuen Welt angekommen. Insgesamt sind dies gute Voraussetzungen für die anstehenden Veränderungen aus unternehmenskultureller Sicht.

**Führungskräfte und Digitalisierung**



41 % des Vertriebspersonals fehlen nach Ergebnissen unserer Befragung vertrieblich relevante digitale Kompetenzen, während in erfolgreichen Unternehmen 68 % der Mitarbeiter über ausreichende digitale Kenntnisse verfügen. Der **unternehmensübergreifend fehlende kompetente Umgang mit modernen digitalen Methoden (z. B. Design Thinking, Scrum)** zeigt großen Handlungsbedarf.

Doch eine große Mehrheit erkennt den Nutzen digitaler Werkzeuge nicht nur; 61 % der Mitarbeiter sind auch bereit und fähig, rasch und effizient dazuzulernen. Es ist an den vertrieblichen Führungskräften, dieses Momentum zu nutzen und den Vertrieb proaktiv in die Zukunft zu führen.



# Schlusswort

34

Exzellenz in Vertrieb und Marketing ist kein statisches Qualitätssiegel. Sie beschreibt vielmehr das wirksame Zusammenspiel aller Elemente des Commercial-Excellence-Modells und einen kontinuierlichen Prozess der Verbesserung und Anpassung. Unsere zehn Thesen unterstreichen, wie wichtig es ist, sowohl jedes einzelne Element zu kennen als auch zu verstehen, wie die Wechselwirkungen zwischen den Elementen für unternehmerischen Erfolg einzusetzen sind. Ein exzellenter Vertrieb ist umsetzungsstark und auf künftige Herausforderungen hin ausgerichtet.

Im Rahmen der SalesMaX-2020-Studie konnten wir belegen, dass der vertriebliche Reifegrad mit ausschlaggebend ist für Unternehmenserfolg und für die Fähigkeit, sich im digitalen Zeitalter an ein Marktumfeld im Wandel anzupassen. Die Ergebnisse zeigen aber auch, dass es noch viel zu tun gibt: Über alle Unternehmen hinweg besteht deutliches Optimierungspotenzial, und das in allen Elementen.



Abbildung 17

## Das Commercial-Excellence-Modell mit den zehn Elementen stellt eine signifikante Basis für die Steigerung des Erfolgs dar

### Korrelationsanalyse allgemeiner Reifegrad und Erfolg



### Erläuterungen

- ▶ Dargestellt sind die einfachen Korrelationen zwischen dem Reifegrad der Elemente und dem Erfolg eines Unternehmens.
- ▶ Die meisten Elemente korrelieren signifikant mit dem Erfolg.
- ▶ Die stärksten sind Personalauswahl, CRM-System und Vertriebskennzahlen.
- ▶ Für die Beeinflussung der Elemente untereinander (Multikollinearität) wurde eine schrittweise multiple lineare Regression (Stepwise MLR) durchgeführt.
- ▶ Die starken Effekte von Personalauswahl, CRM-System und Vertriebskennzahlen auf den Unternehmenserfolg konnten dadurch bestätigt werden.
- ▶ Auf der Basis des Commercial-Excellence-Modells können wir für einzelne Unternehmen die wesentlichen Hebel und Potenziale für die Steigerung des Erfolgs identifizieren.

■  $p < 0,01$

■  $p < 0,05$

■ -

n = 190

Ein zentrales transformatorisches Stichwort hierfür lautet „Change-Management“. Veränderungsbereitschaft, aktives Gestalten und das Ausbilden neuer Kompetenzen sind im Vertrieb so gefragt und notwendig wie nie zuvor – ein Appell, der sich vor allem an Führungskräfte richtet. Der Moment ist günstig, denn „der B2B-Vertrieb im Aufbruch“ bekommt Auftrieb durch den alltäglichen Umgang mit digitalen Anwendungen und Verkaufsprozessen im B2C-Umfeld. Das wirkt sich massiv auf den Veränderungswillen der Mitarbeiter aus, sind sie als private Endkunden doch selbst betroffen.

Wir ermutigen Sie, den Quantensprung zu wagen. Das systemische Modell mit seinen Elementen unterstützt Sie dabei, die richtigen Schritte abzuleiten. Es gilt, besonnen, aber bestimmt die Stellschrauben und Optimierungspotenziale zu erkennen und entlang der verschiedenen

Handlungsfelder zu navigieren. Wirksamkeit im vertrieblichen Führen und Steuern ganzheitlich gedacht: Mit dem neu gewonnenen Überblick wird proaktives vertriebliches Agieren zum Erfolgsschlüssel.

# Die Thesen

zum Vertrieb im digitalen Zeitalter  
setzen den Rahmen für den unternehmerischen Erfolg

## ■ THESE 1

Herausforderungen der Digitalisierung potenzieren den Transformationsbedarf im B2B-Vertrieb.

## ■ THESE 2

Viele Unternehmen unterschätzen die Bedeutung wirksamer Organisationsentwicklung für den Verkaufserfolg.

### Optimierung aller Elemente ist

Voraussetzung für Exzellenz

- ▶ Der Reifegrad der meisten Elemente korreliert hoch signifikant mit dem Erfolg eines Unternehmens
- ▶ Mit den zehn Elementen lassen sich 20 % des Erfolgs eines Unternehmens erklären

## ■ THESE 3

Managementsysteme sind wirksame Werkzeuge für das Steuern von Transformationsprozessen, werden aber nicht als solche wahrgenommen.

### Führung und Steuerung von Veränderungen sind

wesentlich für eine wirksame Veränderung des Vertriebs im Zeitalter der Digitalisierung

- ▶ Change-Management ist der aussagekräftigste Enabler für den digitalen Reifegrad des Vertriebs
- ▶ Im Durchschnitt fehlen 32 % der Führungskräfte Digitalisierungskompetenzen – bei weniger erfolgreichen sind es aber 8 %-Punkte mehr als bei erfolgreichen Unternehmen

## ■ THESE 4

Erfolgreiche Unternehmen weisen einen höheren digitalen Reifegrad auf.

## ■ THESE 5

Die Elemente mit dem größten Einfluss auf unternehmerischen Erfolg sind Vertriebskennzahlen, Strategie, CRM-System, Personalauswahl und Managementsystem.

### Die Steigerung des Reifegrades im Vertrieb führt

zu unternehmerischem Erfolg

- ▶ In allen Elementen sind erfolgreiche Unternehmen reifer als weniger erfolgreiche
- ▶ Die größten Unterschiede bestehen in **a)** Vertriebs- und Marketingstrategie, **b)** Vertriebskennzahlen, **c)** CRM-System, **d)** Personalauswahl und **e)** Personalentwicklung

## ■ THESE 6

Die Einsicht, dass die Digitalstrategie eines Vertriebs aktiv gestaltet werden muss, ist noch nicht in allen Führungsetagen angekommen.

## ■ THESE 7

Die fehlende Institutionalisierung der Digitalisierungsthemen im Vertrieb erhöht die Risiken für Misserfolg.

## Digitalisierung als „Enabler“ für Erfolg ist aktiv durch

den Vertrieb zu gestalten, statt durch die IT oder zentral setzen zu lassen

- ▶ Digitalisierung ist im Vertrieb meist nur eine Nebentätigkeit
- ▶ 70 % der Befragten wollen die Transformation ohne digitale Spezialisten im Vertrieb meistern

## ■ THESE 8

Digitalisierung wird breit gedacht, jedoch selten im Kontext kompletter Geschäftsmodelle umgesetzt.

## ■ THESE 9

Exzellente Vertriebe etablieren ein wirksames Nebeneinander von Online- und Offline-Vertriebskanälen.

## Die Rolle der Online-Vertriebskanäle ist differenziert,

aber deutlich auszubauen

- ▶ Je stärker das Geschäftsmodell auf Standardprodukte ausgerichtet ist, desto größer ist die heutige und zukünftige Bedeutung des Online-Kanals
- ▶ Verkaufsfördernde Maßnahmen über Social Media haben stark an Bedeutung gewonnen

## ■ THESE 10

Kompetenzprofile und Erwartungen an die Mitarbeiter verändern sich erheblich bei eher sinkendem Personalbedarf.

## Der Mensch im Mittelpunkt ist als Verkäufer mit

neuen Kompetenzen zu stärken

- ▶ Insgesamt werden Vertriebskapazitäten in den nächsten Jahren geringfügig aufgebaut, jedoch werden Kapazitäten im Standardgeschäft teils deutlich verringert
- ▶ Über 40 % der Vertriebsmitarbeiter fehlen digitale Kompetenzen



## **Rolf Friedrich**

Partner, Advisory Services

Telefon +49 221 2779 11420  
rolf.friedrich@de.ey.com



## **Dr. Markus Hauser**

Senior Manager, Advisory Services

Telefon +49 160 939 27992  
markus.hauser@de.ey.com



## **René Klar**

Senior Manager, Advisory Services

Telefon +49 160 939 13729  
rene.klar@de.ey.com



## **Univ.-Prof. Dr. Christian Schmitz**

Sales Management Department  
Ruhr-Universität Bochum

Telefon +49 234 32 26596  
christian.schmitz@rub.de

## **Weitere Autoren der Studie**

Univ.-Prof. Dr. Jan Wieseke, Lukas Haxter, Clara Hoffmann  
Sales Management Department  
Ruhr-Universität Bochum



## Impressum

**Konzept, Design und Realisation**  
MEDIENMASSIV, Stuttgart  
[www.medienmassiv.com](http://www.medienmassiv.com)

**Bildquellen**  
Getty Images International  
[www.gettyimages.de](http://www.gettyimages.de)

### Die globale EY-Organisation im Überblick

Die globale EY-Organisation ist einer der Marktführer in der Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Transaktionsberatung und Managementberatung. Mit unserer Erfahrung, unserem Wissen und unseren Leistungen stärken wir weltweit das Vertrauen in die Wirtschaft und die Finanzmärkte. Dafür sind wir bestens gerüstet: mit hervorragend ausgebildeten Mitarbeitern, starken Teams, exzellenten Leistungen und einem sprichwörtlichen Kundenservice. Unser Ziel ist es, Dinge voranzubringen und entscheidend besser zu machen – für unsere Mitarbeiter, unsere Mandanten und die Gesellschaft, in der wir leben. Dafür steht unser weltweiter Anspruch *Building a better working world*.

Die globale EY-Organisation besteht aus den Mitgliedsunternehmen von Ernst & Young Global Limited (EYG). Jedes EYG-Mitgliedsunternehmen ist rechtlich selbstständig und unabhängig und haftet nicht für das Handeln und Unterlassen der jeweils anderen Mitgliedsunternehmen. Ernst & Young Global Limited ist eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach englischem Recht und erbringt keine Leistungen für Mandanten. Informationen dazu, wie EY personenbezogene Daten erhebt und verwendet, sowie eine Beschreibung der Rechte, die Personen gemäß des Datenschutzgesetzes haben, sind über [ey.com/privacy](https://ey.com/privacy) verfügbar. Weitere Informationen zu unserer Organisation finden Sie unter [ey.com](https://ey.com).

In Deutschland ist EY an 20 Standorten präsent. „EY“ und „wir“ beziehen sich in dieser Publikation auf alle deutschen Mitgliedsunternehmen von Ernst & Young Global Limited.

© 2020 Ernst & Young GmbH  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft  
All Rights Reserved.

GSA Agency  
BKL 2005-010  
ED None



EY ist bestrebt, die Umwelt so wenig wie möglich zu belasten. Diese Publikation wurde CO<sub>2</sub>-neutral und auf FSC®-zertifiziertem Papier gedruckt, das zu 60 % aus Recycling-Fasern besteht.

Diese Publikation ist lediglich als allgemeine, unverbindliche Information gedacht und kann daher nicht als Ersatz für eine detaillierte Recherche oder eine fachkundige Beratung oder Auskunft dienen. Obwohl sie mit größtmöglicher Sorgfalt erstellt wurde, besteht kein Anspruch auf sachliche Richtigkeit, Vollständigkeit und/oder Aktualität; insbesondere kann diese Publikation nicht den besonderen Umständen des Einzelfalls Rechnung tragen. Eine Verwendung liegt damit in der eigenen Verantwortung des Lesers. Jegliche Haftung seitens der Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und/oder anderer Mitgliedsunternehmen der globalen EY-Organisation wird ausgeschlossen. Bei jedem spezifischen Anliegen sollte ein geeigneter Berater zurate gezogen werden.

[ey.com/de](https://ey.com/de)